



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Happy worker, productive company? De verschillende elementen die een impact op werkgeluk uitoefenen op verschillende niveaus binnen een onderneming

Katho Dulst

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

PROMOTOR :

dr. Laura HOEKX

BEGELEIDER :

De heer Niklas ENGELHARD



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2021
2022



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Happy worker, productive company? De verschillende elementen die een impact op werkgeluk uitoefenen op verschillende niveaus binnen een onderneming

Katho Dulst

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

PROMOTOR :

dr. Laura HOEKX

BEGELEIDER :

De heer Niklas ENGELHARD

Voorwoord

Als studente Handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt heb ik deze masterproef geschreven om dit jaar mijn master in de handelswetenschappen - ondernemerschap en management te behalen.

Na een intensieve periode van ongeveer een jaar, heb ik onderzoek verricht naar het onderwerp werkgeluk. Het was een boeiende periode waarin ik niet alleen geleerd heb een onderzoek op te zetten, maar ook kennis en ervaring heb verworven op de werkvloer. Graag zou ik mijn promotor, dr. Laura Hoekx en mijn begeleider, dhr. Niklas Engelhard willen bedanken voor de uitstekende ondersteuning en begeleiding gedurende deze masterproef.

Bovendien wil ik het bedrijf met de bijhorende tien respondenten bedanken voor hun medewerking gedurende de interviews. Dit was van essentieel belang. Door deze interviews kreeg ik meer inzicht van hoe het in het bedrijfsleven eraan toe gaat.

Tot slot een welgemeende dank aan mijn betrouwbare hulplijnen. Mijn familie en vrienden. Door mijn bevindingen en tegenslagen tijdens het onderzoek met hen te delen, heb ik mijn gedachten kunnen ordenen en kreeg ik het nodige vertrouwen. Zij waren de onvoorwaardelijke steun gedurende mijn hele mijn studiercarrière.

Katho Dulst Universiteit Hasselt, juni 2022.

Samenvatting

Vandaag de dag heeft de arbeidsmarkt te maken met een krimpende beroepsbevolking. Deze krapte zorgt voor een *war for talent* waarbij goede werknemers steeds schaarser worden (De Beer, 2009). Dit heeft gevolgen voor hoe bedrijven goede werknemers moeten aantrekken, motiveren en voornamelijk, behouden. In deze turbulente en veranderende omgevingen, kan werkgeluk een doorslaggevende factor zijn die goede werknemers behoudt (Fisher, 2010). Bovendien resulteert werkgeluk doorgaans in concurrentievoordeel op de arbeidsmarkt. Het is dus meer dan ooit belangrijk om in te zetten op werkgeluk. Echter, cijfers tonen aan dat negen op de tien Belgen zich ongelukkig voelen op het werk (Lene Kemps, 2021) en ongelukkige werknemers gaan systematisch gepaard met een lagere productiviteit (Oswald et al., 2015).

Gedurende deze masterproef werd er onderzoek gedaan naar hoe individuele werknemers, teams en bedrijven naar werkgeluk kijken en of ze ook daadwerkelijk ernaar handelen om dit te verwezenlijken. Vervolgens heeft literatuur aangetoond dat er een tekort is aan analyses van werkgeluk op verschillende niveaus (Salas-Vallina et al., 2018). Gezien het toenemende belang van geluk op de werkvloer, is het essentieel om de term werkgeluk meer uit te diepen en dit vanuit verschillende invalshoeken te bekijken (Thompson & Bruk-Lee, 2019). Gedurende dit onderzoek werd er een antwoord geformuleerd op volgende onderzoeksvraag: "Wat zijn de verschillende elementen die een impact op werkgeluk uitoefenen op verschillende niveaus binnen een onderneming?". Om tot deze centrale onderzoeksvraag te komen, werd er binnen dit onderzoek gewerkt met drie deelvragen: "Welke elementen spelen een rol voor werkgeluk op het individueel niveau?", "Welke elementen spelen een rol voor werkgeluk op het groepsniveau?" en "Wat is de impact van de HR-praktijken op organisatieniveau op werkgeluk?". Hiervoor werden de verschillende levels binnen de organisatie bevroegd.

Allereerst werd er gedurende dit onderzoek dieper ingegaan op de term werkgeluk en de verschillende niveaus aan de hand van een uitgebreide literatuurstudie. Vervolgens werd de gehanteerde onderzoeksmethode toegelicht. Hierin werd de toegepaste methode beschreven, hoe de case geselecteerd werd en hoe de data verzameld en geanalyseerd werd. Voor het empirisch onderzoek werd er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd aan de hand van een *single case study*. Om een diepgaand inzicht te verkrijgen in de onderzoeksvraag, werd er gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Verder werd er geopteerd voor een *single case study* om binnen het geselecteerde bedrijf in de diepte een breder beeld te kunnen vormen van werkgeluk op de verschillende niveaus binnen de organisatie. Specifiek werden er tien interviews afgenomen binnen een telecom bedrijf gesitueerd in Vlaanderen genaamd Company X.

Vervolgens werd de data, verworven uit de interviews, grondig geanalyseerd door gebruik te maken van de *Grounded Theory*. Deze *Grounded Theory* werd toegepast door middel van open codering. Daarna werd er aan gerichte codering gedaan waardoor de data meer in de diepte onderzocht werd. Na deze laatste fase bleven er nog vijf theoretische concepten over die volgens de interviews een fundamentele invloed op werkgeluk hebben. De theoretische concepten die op het individuele niveau een invloed hebben op werkgeluk zijn motivatie en identificatie. De werknemers voelen zich

gemotiveerd wanneer ze hun werk als uitdagend zien, het gevoel hebben een impact te hebben, hun targets behalen en appreciatie krijgen van de mensen rondom hen. Identificatie is van toepassing bij de werknemers wanneer ze zich kunnen identificeren met de normen en waarden van de cultuur van het bedrijf. Op groepsniveau hebben voornamelijk het sociale aspect en communicatie een grote invloed op het werkgeluk. Met het sociale aspect wordt bedoeld dat de werknemers goed met elkaar overeenkomen, er een fijne sfeer hangt binnen de groep en ze elkaar binnen het team helpen en steunen wanneer nodig. Communicatie gaat over de open interactie en de transparantie binnen het team. Dingen bespreekbaar maken is zeer belangrijk. Op deze manier heeft een team minder frustraties en problemen wat bevorderend is voor het werkgeluk. Tot slot werd het ook duidelijk dat, op organisatieniveau, het essentieel is om te voldoen aan de noden van de werknemers om werkgeluk te faciliteren. Door middel van verschillende HR-praktijken tracht een organisatie te voldoen aan de noden van de werknemer. Dit zorgt op zijn beurt voor werkgeluk binnen de organisatie. Het start met een zorgvuldige selectieprocedure, zodat er zeker een *fit* is tussen de werknemer en het bedrijf. Verder moeten bedrijven hun werknemers voortdurend opleidingen aanbieden zodat ze zich kunnen blijven ontwikkelen. Tot slot is het ook van belang om voor iedere werknemer persoonlijk te kijken hoe ze de financiële vergoedingen kunnen optimaliseren.

De vijf thema's die voortvloeiden uit de interviews, komen op bepaalde domeinen overeen met verschillende aspecten die werden aangehaald in de literatuurstudie van deze masterproef. Echter, zijn er ook een aantal elementen die niet genoeg werden benadrukt in de literatuur, maar, deze elementen bleken uit de interviews wel van essentieel belang. Het is, gezien het toenemende belang van werkgeluk (Thompson & Bruk-Lee, 2019), een grote meerwaarde dat de term werkgeluk nog verder wordt uitgediept. De term werkgeluk op individueel niveau werd reeds behandeld (Fisher, 2010; Salas-Vallina & Alegre, 2018; Singh & Aggarwal, 2018; Pryce-Jones & Lindsay, 2014). Echter, veel ondernemingen worden geconfronteerd met een grote dynamiek en turbulentie in hun omgeving die zeer veel onzekerheid met zich meebrengt. Hierdoor is het van belang om de elementen van werkgeluk te blijven onderzoeken. Vandaag de dag zijn er bijvoorbeeld andere elementen die voor motivatie zorgen dan beschreven door Van Herpen et al. (2005). Vervolgens is het van belang om dieper in te gaan op het werkgeluk op groepsniveau, aangezien tegenwoordig zo goed als ieder bedrijf met teams werkt en geluk binnen een team draagt in grote mate bij tot werkgeluk (Mason & Griffin, 2002). Macgowan (2006) gaf aan dat naar werkgeluk binnen een groep nog niet veel onderzoek gedaan is. Het is daarom een grote meerwaarde dat er gedurende de interviews ook werkgeluk op groepsniveau bevestigd werd. Tot slot gaven Salas-Vallina & Alegre (2018) aan dat *human resources* steeds belangrijker worden. De impact hiervan op het werkgeluk moest bestudeerd worden. Gedurende deze masterproef is hier dieper op ingegaan en werd het duidelijk dat bepaalde HR-praktijken, zoals: selectieprocedures, opleidingen en bepaalde (financiële) stimulansen, een positieve impact hebben op werkgeluk op organisatieniveau.

Hoewel deze masterproef heeft geleid tot nieuwe, relevante inzichten rond werkgeluk, waren er een aantal beperkingen aan dit onderzoek. Het empirisch onderzoek tijdens deze masterproef is beperkt tot tien respondenten in een telecombedrijf gesitueerd in Vlaanderen. Dit kan een limiterende factor zijn aangezien het niet veralgemeend kan worden, omdat het over een *single case study* gaat. In een volgend onderzoek kan het dus interessant zijn om meerdere respondenten te betrekken. Op

deze manier kan er een globaler beeld gecreëerd worden waarbij er eventueel ook naar genderverschillen en cultuurverschillen op gebied van werkgeluk gezocht kan worden. Vervolgens kwam er tijdens de diepte-interviews ook naar voor dat de Covid-19 crisis een duidelijk effect op het werkgeluk uitoefende. De nieuwe hybride vorm van werken als gevolg van de pandemie en het effect op het werkgeluk zou in dit geval een interessante invalshoek kunnen zijn. Tot slot is werkgeluk binnen deze masterproef besproken op drie niveaus om een *multi-level framework* te vormen. Omwille van het feit dat er gedurende deze masterproef de focus van werkgeluk op organisatieniveau specifiek op het *human resource management* lag, kan het interessant zijn om een volledig onderzoek te wijden aan dit aparte niveau. Dit omwille van het feit dat er op het organisatieniveau nog meerdere factoren zouden kunnen zijn die een invloed kunnen uitoefenen op het werkgeluk. Een voorbeeld van zo een factor zou kunnen zijn dat er onderzoek gedaan kan worden naar de impact op werkgeluk van sterk hiërarchisch georganiseerde bedrijven versus bedrijven met een vlakke structuur. Op deze manier kan de term werkgeluk nog meer uitgediept worden om zo een nog vollediger *multi-level framework* rond werkgeluk te kunnen vormen.

Inhoudsopgave

Introductie	1
<i>Probleemstelling</i>	<i>1</i>
<i>Onderzoeksaanpak</i>	<i>3</i>
Literatuurstudie	5
<i>Wat is werkgeluk?</i>	<i>5</i>
Werkgeluk op individueel niveau	5
<i>Werktevredenheid</i>	<i>6</i>
<i>Werkbetrokkenheid</i>	<i>6</i>
<i>Commitment</i>	<i>7</i>
<i>Het Job Demands-Resources model</i>	<i>7</i>
Werkgeluk op groepsniveau	9
<i>Groepstevredenheid</i>	<i>9</i>
<i>Groepsbetrokkenheid</i>	<i>10</i>
Werkgeluk op organisatieniveau	11
<i>Werkgeluk door middel van HRM-praktijken</i>	<i>12</i>
Methodologie	13
<i>Grounded theory</i>	<i>13</i>
<i>Theoretical sampling</i>	<i>13</i>
<i>Dataverzameling &-analyse</i>	<i>14</i>
Onderzoeksresultaten	19
Individueel niveau	19
<i>Motivatie</i>	<i>19</i>
<i>Identificatie</i>	<i>22</i>
Groepsniveau	24
<i>Het sociale aspect</i>	<i>24</i>
<i>Communicatie</i>	<i>28</i>
Organisatieniveau	31
<i>Voldoen aan noden van werknemer</i>	<i>31</i>
Discussie	35
Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek	39
Conclusie	41
Literatuurlijst	43
Bijlagen	49
<i>Interviewleidraad</i>	<i>49</i>
<i>Inlichtingenblad voor deelnemers</i>	<i>51</i>
<i>Toestemmingsverklaring</i>	<i>53</i>

Figuren – en tabellenlijst

Figure 1: Multi-level framework werkgeluk.....	2
Figure 2: Job Demands-Resources model.....	8
Table 1: Respondententabel	14
Table 2: Voorbeeld open coderen	15
Table 3: Voorbeeld axiaal coderen	16
Table 4: Quotes die de invloed van motivatie op werkgeluk in kaart brengen	21
Table 5: Quotes die de invloed van identificatie op werkgeluk in kaart brengen	23
Table 6: Quotes die de invloed van het sociale aspect op werkgeluk in kaart brengen...	27
Table 7: Quotes die de invloed van communicatie op werkgeluk in kaart te brengen.....	30

Introductie

Probleemstelling

In het algemeen kan worden vastgesteld dat de arbeidsrelaties fundamenteel aan het veranderen zijn (Roehling et al. 2000). Veel ondernemingen worden geconfronteerd met een grotere dynamiek en turbulentie in hun omgeving die meer onzekerheid met zich meebrengt (Kluijtsmans, 2009). De arbeidsverhoudingen tussen werknemers en werkgevers zijn over het algemeen losser met elkaar verbonden. Wanneer werknemers bijvoorbeeld zelf niet tevreden zijn met hun job, kunnen ze deze makkelijk opzeggen. Dit geldt ook andersom: wanneer werknemers niet aan de verwachtingen van een werkgever voldoen, kunnen ze ook makkelijker ontslagen worden. De gevolgen hiervan zijn dat de loyaliteit en de gemiddelde duur van dienstverbanden lager zijn dan in het verleden (Fisher, 2010). Bovendien heeft de arbeidsmarkt vandaag de dag te maken met een krimpende beroepsbevolking. Deze krapte zorgt voor een 'war for talent' waarbij goede werknemers steeds schaarser worden (De Beer, 2009). Dit heeft gevolgen voor hoe bedrijven goede werknemers moeten aantrekken, motiveren en voornamelijk behouden. Fisher (2010) stelt vast dat in deze veranderende omgeving werkgeluk een doorslaggevende factor is die werknemers motiveert.

Het bevorderen van gelukkige werknemers resulteert doorgaans in gunstige organisatorische resultaten. Een werknemer die geluk op het werk ervaart is productiever, creatiever, innovatiever en cognitief flexibeler (Veenhoven, 2014). Gelukkige medewerkers dragen dus op een positieve manier bij aan de winst en prestaties van een organisatie. Bovendien wordt de motivatie van werknemers beïnvloed door middel van verschillende factoren. De belangrijkste factor is dat de werknemers doorgroeimogelijkheden ervaren. Wanneer werknemers dus inzien dat er promotiekansen zijn binnen het bedrijf, door bijvoorbeeld door te groeien naar een hogere functie, gaat de intrinsieke motivatie toenemen (Van Herpen et al., 2005). Ongelukkige werknemers die bijvoorbeeld enkel gemotiveerd worden door de angst om hun baan te verliezen, zullen zich slechts voor de honderd procent inzetten totdat deze dreiging is afgenomen (Baloch, 2009). Omwille van deze feiten is het duidelijk dat een werknemer die positieve gevoelens ervaart tijdens het werk en hier ook nog eens doorgroeimogelijkheden in ziet, gemotiveerd is. Dit heeft op zijn beurt een invloed op de arbeidsproductiviteit. Onderzoek doen naar het niveau van werkgeluk en de effecten ervan zijn dus een zeer interessant topic voor organisaties en onderzoekers omdat werkgeluk steeds een grotere rol speelt in de bedrijfswereld.

Academisch onderzoek heeft reeds de focus gelegd op geluk op de werkvloer, maar in de praktijk is deze focus minder zichtbaar. Cijfers tonen aan dat negen op de tien Belgen zich ongelukkig voelen op het werk (Lene Kemps, 2021) en ongelukkige werknemers gaan systematisch gepaard met een lagere productiviteit (Oswald et al., 2015). Bovendien zijn veel studies over werkgeluk en productiviteit gebaseerd op zelfbeoordeling, wat de resultaten subjectief kan beïnvloeden (Ryan, 2011). Het is dus van belang om een meer diepgaand beeld rond werkgeluk te creëren. In deze masterproef wordt er onderzoek gedaan naar hoe naar hoe individuele werknemers, teams en bedrijven naar werkgeluk kijken. Bovendien wordt er gekeken of ze ook daadwerkelijk ernaar

handelen om dit te verwezenlijken. Aansluitend kan er worden vastgesteld wat voor gevolgen werkgeluk heeft op de prestaties van de onderneming.

Tot slot heeft literatuur aangetoond dat er een tekort is aan analyses van werkgeluk op verschillende niveaus (Salas-Vallina et al., 2018). Gezien het toenemende belang van geluk op de werkvloer, is het essentieel om de term werkgeluk meer uit te diepen en dit vanuit verschillende invalshoeken te bekijken (Thompson & Bruk-Lee, 2019). Hierdoor zal dit in deze masterproef verder uitgewerkt worden door verschillende levels binnen een organisatie te bevragen. Zo kan er op basis van verschillende niveaus een *multi-level framework* gevormd worden. Hierbij wordt er dan rekening gehouden met: de individuele perspectieven van werkgeluk (het individueel niveau), wat de elementen zijn die ervoor zorgen dat werkgeluk binnen een groep of eenheid ervaren wordt (het groepsniveau) en de gehanteerde human resource-praktijken die een invloed hebben op het werkgeluk van een organisatie (het organisatieniveau). Werkgeluk kan op organisatieniveau door veel elementen worden beïnvloed. In deze masterproef wordt ervoor gekozen om specifiek in te gaan op de HR-strategieën. Human resources worden steeds belangrijker (Salas-Vallina & Alegre 2018). Zoals reeds vermeld zijn de arbeidsrelaties fundamenteel aan het veranderen. Het zorgvuldig afstemmen van verwachtingen op de aard en context van het werk zal gezien de krapper wordende arbeidsmarkt steeds belangrijker worden (Kluijtmans, 2009). Daar speelt HRM een belangrijke rol in. Zij moeten ervoor zorgen dat ze aan de verwachtingen van zowel de werknemer als werkgever voldoen om zo werkgeluk te creëren. Hierdoor is het dus een interessant topic om te bestuderen hoe human-resource praktijken een invloed op werkgeluk hebben binnen een organisatie.

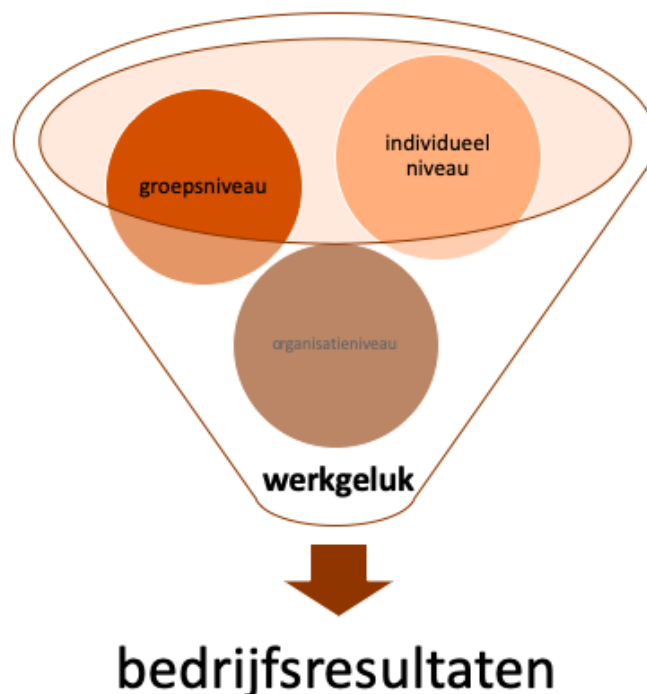


Figure 1: Multi-level framework werkgeluk

Om meer duidelijkheid te scheppen over deze kwestie zal een antwoord gezocht worden op de centrale onderzoeksvraag: "Wat zijn de verschillende elementen die een impact op werkgeluk uitoefenen op verschillende niveaus binnen een onderneming?". Om tot deze centrale onderzoeksvraag te komen, zal binnen dit onderzoek gewerkt worden met drie deelvragen:

- o Welke elementen spelen een rol voor werkgeluk op het individueel niveau?
- o Welke elementen spelen een rol voor werkgeluk op het groepsniveau?
- o Wat is de impact van de HR-praktijken op organisatieniveau op werkgeluk?

Onderzoeksaanpak

Als uitgangspunt voor deze masterproef werd de bestaande literatuur over werkgeluk gebruikt. De begrippen die voornamelijk gebruikt werden tijdens de zoektocht naar geschikte literatuur waren: werkgeluk, happiness at work, happy worker productive company, well-being at work, levels of happiness, individual level of happiness, group level of happiness at work, organizational level of happiness at work,... Echter, de meeste onderzoeken naar geluk op het werk werden gedaan door middel van vragenlijsten, dit kan een beperkte factor zijn omwille van de subjectiviteit (Singh & Aggarwal, 2018). Om een objectiever antwoord te vinden op de centrale onderzoeksvraag "Wat zijn de verschillende elementen die een impact op werkgeluk uitoefenen op verschillende niveaus binnen een onderneming?" en de verschillende deelvragen, werd er gebruik gemaakt van een kwalitatief onderzoek. Dit kwalitatief onderzoek in de vorm van semigestructureerde diepte-interviews heeft de essentiële data voor dit onderzoek verzameld. Deze semigestructureerde diepte-interviews hebben de ervaringen, meningen en gevoelens van de respondenten rond werkgeluk in kaart gebracht. De doelgroep waar deze masterproef zich op heeft toegespitst, zijn zowel mannen als vrouwen die werken binnen dezelfde organisatie. De respondenten werden geselecteerd aan de hand van de verschillende niveaus.

Literatuurstudie

Wat is werkgeluk?

Om een antwoord te kunnen formuleren op de hoofdvraag van deze masterproef, is het belangrijk om eerst werkgeluk te definiëren. Geluk op het werk kan volgens Zou en Zuo (2015) worden gedefinieerd als "gevoelens en plezier die een individu ervaart na het bereiken van het individuele doel en de volledige verwezenlijking van zijn of haar potentieel op het werk". Het draait in het algemeen rond positieve emoties die ervaren worden op het werk (Paschoal & Tomayo, 2008). Deze positieve emoties verhogen onder andere productiviteit, creativiteit, flexibiliteit en innovatief zijn (Fredrickson, 2001). Dit omwille van het feit dat gelukkige werknemers meer energie hebben en met een positieve *mindset* op de werkvloer staan (Veenhoven, 2014). Gelukkige werknemers dragen dus op een positieve manier bij aan het concurrentievoordeel van de onderneming (Van Herpen et al., 2005). Bovendien is werkgeluk ook een doorslaggevende factor voor een onderneming om goede werknemers aan te trekken, te motiveren en voornamelijk te behouden gezien de "war for talent" (Fisher, 2010; Ali, 2021). Het genereren van werkgeluk is een dynamisch proces waarbij voortdurende inspanningen noodzakelijk zijn en continu organisatorische en individuele investeringen vereist zijn. Hierbij moet het individu zichzelf de vraag stellen "Wat kan ikzelf als medewerker doen om (meer) werkgeluk te ervaren binnen mijn eigen werk?", "Wat kan je als team doen om werkgeluk te faciliteren?" en "Wat kun je als HR-professional doen om werkgeluk te faciliteren binnen jouw gehele organisatie?" (Bergsma & Klappe, 2020). Hieruit kan worden vastgesteld dat werkgeluk op verschillende niveaus ervaren wordt. Om deze reden wordt er in deze masterproef een *multi-level framework* gevormd dat rekening houdt met de individuele perspectieven van werkgeluk, hoe werkgeluk binnen een groep of eenheid ervaren wordt en de gehanteerde human resource-praktijken binnen een organisatie die een invloed hebben op het werkgeluk. In deze literatuurstudie wordt er meer in detail gekeken naar welke specifieke determinanten invloed hebben op het bevorderen van werkgeluk toegepast op een individu, binnen een groep en binnen de gehele organisatie.

Werkgeluk op individueel niveau

Het eerste level waarop werkgeluk ervaren wordt is op individueel niveau. De overgrote meerderheid van studies omtrent organisatiegedrag focust bovendien op dit niveau (Fisher, 2010; Salas-Vallina & Alegre, 2018; Singh & Aggarwal, 2018; Pryce-Jones & Lindsay, 2014). Bij werkgeluk op individueel niveau draait het voornamelijk rond hoe het individu het werk ervaart. Uit de literatuur vloeit voort dat er verschillende determinanten terugkomen op het individueel niveau wanneer we naar werkgeluk kijken (Fisher, 2010; Salas-Vllina & Alegre, 2018). Vervolgens komen er voornamelijk drie elementen naar voor op dit niveau, namelijk: werktevredenheid, werkbetrokkenheid en emotionele commitment. Wanneer deze drie elementen sterk aanwezig zijn volgens het individu, is er meer sprake van positieve gevoelens tegenover het werk, wat op zijn beurt voor werkgeluk zorgt (Fisher, 2010; Salas-Vallina & Alegre, 2018). Kraus (1995) stelde ook vast dat attitudes het gedrag sterker voorspellen wanneer de attitudes stabiel, zeker en toegankelijk zijn en ze vervolgens gevormd worden op basis van directe persoonlijke ervaringen. Werktevredenheid, werkbetrokkenheid en commitment schijnen aan deze vereisten te voldoen en kunnen dus

gedragscriteria voorspellen die op het gedrag zijn afgestemd. Wanneer deze drie elementen dus terug te vinden zijn op het individueel niveau, is het makkelijk om te voorspellen dat er werkgeluk aanwezig is. Deze constructen worden in de volgende paragraaf verder toegelicht.

Werktevredenheid

Het eerste essentiële element wat geluk op het werk bevordert is werktevredenheid. Een veelgebruikte definitie rond werktevredenheid werd gegeven door Locke (1976) als "een plezierige of positieve emotionele toestand die het resultaat is van de waardering van iemands job ervaringen". In deze masterproef zal de definitie gehanteerd worden omdat deze het best aansluit bij de term werkgeluk. Het belangrijkste aandachtspunt in de definitie van Locke is, net zoals in de definitie van werkgeluk, dat het over de positieve emoties gaat. Bovendien zorgt werktevredenheid voor een verbetering van de productiviteit en het persoonlijk welzijn. Werktevredenheid is dus een van de belangrijkste drijfveren op het werk die leidt tot erkenning, inkomen, promotie en het bereiken van andere doelen die zorgen voor het gevoel van vervulling. Hoe tevreden werknemers zijn, hangt af van hun eigen waarden en motieven (Aziri, 2011). Het is dus van groot belang ervoor te zorgen dat de juiste mensen worden geselecteerd voor de juiste job. Als deze juiste selectie niet gebeurt, zullen zowel de prestaties van de onderneming als de tevredenheid van de werknemer eronder lijden (Bin, 2015).

Werkbetrokkenheid

Het tweede element die een belangrijke rol speelt om werkgeluk op individueel niveau te creëren is werkbetrokkenheid, ook wel engagement genoemd. Werkbetrokkenheid is een positieve, bevredigende, intrinsiek-motiverende toestand van werk gerelateerd welzijn. Betrokken werknemers hebben een hoge mate van energie die ze met passie toepassen op hun werk en zijn enthousiast betrokken bij hun werk (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Tavis, 2008; Bakker & Schaufeli, 2014). Engagement bestaat bovendien uit drie elementen: vitaliteit, absorptie en toewijding (Bakker & Schaufeli, 2014). Vitaliteit wordt gekenmerkt door een hoog niveau van energie en mentale veerkracht tijdens het werk. De bereidheid om moeite te doen voor het werk en het creëren van doorzettingsvermogen, zelfs in het geval van moeilijkheden, staan hier centraal (Meng, Xu, Liu, Zhang, Tong & Lin, 2022; Schaufeli, Salanova, González-roma & Bakker, 2002). Het volgende element, absorptie, wordt gekenmerkt door volledig geconcentreerd te zijn en diep in te gaan op het werk. Hierdoor gaat de tijd snel en heeft men moeite om zich los te koppelen van het werk. Ten slotte wordt het element toewijding gekenmerkt door een gevoel van belangrijkheid, enthousiasme, inspiratie, trots, en uitdaging (Schaufeli et al., 2002). Werkbetrokkenheid gaat dus verder dan het vervullen van dagdagelijkse taken, werknemers die zich betrokken voelen, zullen extra moeite doen en blijven doorzetten voor het behalen van de doelen binnen de organisatie (Bakker & Demerouti, 2008).

Commitment

Het laatste element op individueel niveau van werkgeluk is commitment. Commitment verwijst naar de mate waarin een werknemer toevertrouwd is met de onderneming, het is een positieve attitude (Meyer & Herscovitch, 2001; Cho & Kim, 2022). Allen en Meyer (1991) ontwikkelden een "Three Component Model of Commitment". In dit model wordt commitment opgedeeld in drie dimensies: emotioneel, normatieve en continuïteitscommitment (Meyer, 1991; Huang & You, 2011). Deze componenten hebben een invloed op hoe werknemers zich voelen over de organisatie waar zij voor werken. Emotioneel commitment draait om de identificatie in de normen en waarden van een onderneming. Verder ligt de focus op de emotionele band die je hebt met je werk (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). Een werknemer die een gevoel van emotionele commitment heeft, werkt graag bij de onderneming en blijft hier ook omdat hij/zij dat wil. Normatieve commitment doet zich voor wanneer de werknemer zich verplicht voelt bij de organisatie te blijven, door bijvoorbeeld ouders die verwachten dat je in een bepaald bedrijf gaat blijven werken (González & Guillen, 2008). Tot slot maakt de werknemer bij continuïteitscommitment een afweging tussen de voor- en nadelen als hij of zij de organisatie zou verlaten. Werknemers kunnen het gevoel hebben dat ze bij een bedrijf moeten blijven, omdat het verlies van het verlaten van het bedrijf groter is dan het zoeken van een nieuwe functie. Bovendien zal continuïteitscommitment de persoonlijke flexibiliteit en het aanpassingsvermogen niet bevorderen. Dit is in tegenstelling met emotioneel of normatieve commitment, die wel zorgen voor het bevorderen van flexibiliteit en aanpassingsvermogen van de werknemer tijdens veranderende situaties op het werk (Suliman & Iles, 2002). Echter, wanneer het gaat over werkgeluk, ligt de nadruk nog meer op emotioneel commitment. Iemand die bijvoorbeeld in een familiebedrijf werkt omdat het bedrijf de familienaam draagt en zijn/haar vader dit verwacht, en dus veel normatieve commitment heeft, zal veel minder gelukkig zijn dan een persoon die ergens werkt omdat hij/zij het een ideaal bedrijf vindt en nergens anders liever zou werken. Hierdoor worden er HRM-praktijken gesuggereerd die zich richten op het verminderen van continuïteitscommitment en tegelijkertijd emotioneel commitment verhogen (Suliman & Iles, 2002), dit wordt verder uitgewerkt in paragraaf 4.1 Werkgeluk door middel van HRM-praktijken.

Wanneer de drie determinanten met elkaar vergeleken worden, kan er worden geconcludeerd dat het voornamelijk gaat over de positieve emoties die het individu ervaart op het werk die werkgeluk beïnvloeden (Salas-Vallina et al., 2018). Echter, het is belangrijk om deze constructen niet met elkaar te verwarren. Bij werktevredenheid is het essentieel om te bestuderen hoe de karakteristieken van de job aansluiten bij de werknemer zelf. Bij werkbetrokkenheid ligt de focus voornamelijk op het ervaren van gevoelens van energie en passie op het werk. Het verwijst naar het "optimaal functioneren" op het werk in termen van welzijn (Schaufeli et al., 2002). Commitment, en in het bijzonder emotioneel commitment, is daarentegen meer afhankelijk van de kenmerken van een job dan van persoonlijke factoren. Emotioneel organisatiecommitment heeft betrekking op attitudes ten opzichte van de organisatie (Fisher, 2010).

Het Job Demands-Resources model

Vervolgens wordt het Job Demands-Resources (JD-R) model (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) bestudeerd op individueel niveau. Het JD-R model is een veelgebruikt model waarin

de positieve en negatieve aspecten van werken samenkomen. Deze positieve en negatieve uitkomsten hebben in eerste plaats betrekking op de werknemer zelf. Hierdoor wordt het model op individueel niveau behandeld (Bergsma & Klappe, 2020). De relaties tussen werkkenmerken en werkuitkomsten worden in dit model bestudeerd. Deze hebben op hun beurt ook een invloed op de werkbetrokkenheid, werktevredenheid en commitment. Het model veronderstelt dat hoge werkeisen, of ook job demands genoemd, leiden tot stress met als gevolg stressreacties en ongezondheid (en in het ergste geval burn-out), terwijl het beschikken over veel energiebronnen, of ook job resources genoemd, leidt tot motivatie wat zorgt voor een hogere productiviteit (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Taris, 2013). Een van de basis veronderstellingen van het JD-R model is dat de meeste werkbelevingskenmerken ofwel bij de werkeisen (job demands) of de energiebronnen (job resources) gecategoriseerd worden (Bergsma & Klappe, 2020).

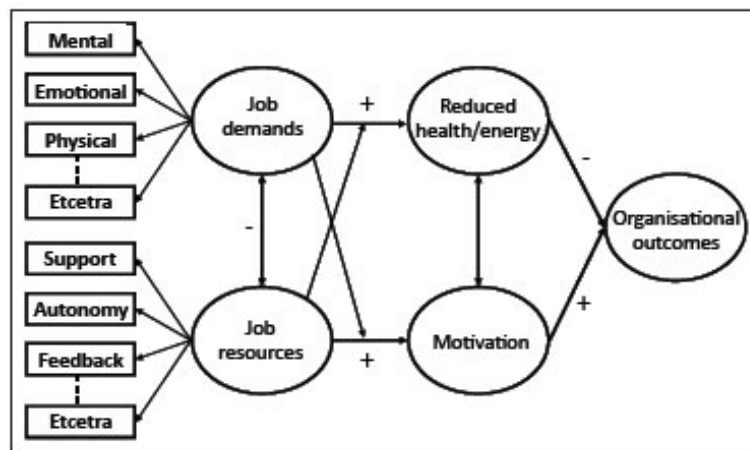


Figure 2: Job Demands-Resources model

(Demerouti & Bakker, 2011)

Het JD-R model gaat echter niet uit van specifieke negatieve en positieve werkkenmerken. Ieder werkkenmerk kan als potentiële bron van werkstress of energie in het model worden opgenomen (Schaufeli et al., 2013). Voorbeelden van werkeisen zijn de werkdruk, het hoge verandertempo, interpersoonlijke conflicten en baanonzekerheid. Echter, werkeisen zijn niet per definitie stressvol, dat is alleen het geval wanneer de inspanningen om aan de eisen van het werk te voldoen te hoog zijn (Schaufeli et al., 2013). Een aantal voorbeelden van energiebronnen zijn: sociale steun, heldere feedback krijgen over het werk en gelegenheid om het werk zelf in te delen. Werknemers die met een hoge belasting van werkeisen te maken hebben, maar ook over veel energiebronnen beschikken, zijn hier veel beter tegen bestand. Indien er energiebronnen aanwezig zijn voor de werknemer, kan dit de werkmotivatie van werknemer verhogen en helpen om de werkbetrokkenheid en de werkprestaties te verbeteren (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014; Demerouti & Bakker, 2011; Hakanen, Perhoniemi, & Toppinen-Tanner, 2008). Energiebronnen vormen dus een buffer tegen stress (Demerouti & Bakker, 2011). Wanneer een werknemer bijvoorbeeld te maken heeft met een zeer veranderende omgeving binnen zijn/haar onderneming, maar voldoende sociale steun krijgt van zijn/haar werkgever en collega's en ook nog zelf mag bepalen hoe hij/zij deze veranderingen gaat

doorvoeren tijdens zijn/haar job, kan deze dit zien als een uitdaging waar deze net meer gemotiveerd door gaat zijn omdat hij/zij dit goed wil doen. Ten slotte bleek uit de resultaten dat wanneer de werkeisen en de energiebronnen beide hoog waren, het ervaren van geluk op het werk van het individu een piek bereikte (Li, Wang, Xiong, Li & Ling, 2015). Het is dus belangrijk om te onderzoeken naar welke mate er energiebronnen en werkeisen aanwezig zijn om zo het effect ervan op werkgeluk te kunnen bestuderen.

Ondanks het feit dat het JD-R model een veelgebruikt, duidelijk en goed onderbouwd model is, ontbreken er toch nog enkele aspecten. Een belangrijk element is dat er in het JD-R model geen persoonlijke eigenschappen en vaardigheden van de werknemer staan (Demerouti & Bakker, 2011). Een werknemer die emotioneel stabiel is, is bijvoorbeeld minder snel van zijn/haar stuk te brengen wanneer er zich moeilijkheden voordoen (Bergsma & Klappe, 2020). Zo kunnen werknemers met positieve persoonlijke eigenschappen en vaardigheden een gunstige invloed hebben op hun energiebronnen. Deze energiebronnen voorkomen op hun beurt de uitputting en overbelasting van de werkeisen bij de werknemer. In deze masterproef wordt er verder onderzocht hoe persoonlijke vaardigheden zoals emotionele stabiliteit, optimisme, veerkracht en hoop een effect hebben op deze energiebronnen en dus als een buffer tegen werkeisen kunnen dienen en op hun beurt geluk op het werk kunnen bevorderen (Costa & McCrae, 1990; Avey, Luthans & Jensen, 2009; Demerouti & Bakker, 2011).

Werkgeluk op groepsniveau

Het volgende niveau binnen het *multi-level framework* van werkgeluk is het groepsniveau. Constructen op groepsniveau beschrijven het geluk van werknemers die bijvoorbeeld bij een team of werkeenheden horen. Het is van belang om dieper in te gaan op het werkgeluk op groepsniveau aangezien tegenwoordig zo goed als ieder bedrijf met teams werkt en geluk binnen een team draagt in grote mate bij tot werkgeluk (Mason & Griffin, 2002). Op individueel niveau werden eerder de constructen werktevredenheid en werkbetrokkenheid behandeld. Deze constructen komen ook terug op groepsniveau volgens Fisher (2010), en specifiek in de vorm van groepstevredenheid en groepsbetrokkenheid. Wanneer er binnen een eenheid of team sprake is van groepstevredenheid en groepsbetrokkenheid, heeft dit ook een positief effect op werkgeluk op groepsniveau. Deze constructen worden in de volgende paragrafen toegelicht.

Groepstevredenheid

Het eerste element dat zorgt voor werkgeluk op groepsniveau is groepstevredenheid. Volgens Mason en Griffin (2003) wordt groepstevredenheid gedefinieerd als de gedeelde houding van de groep ten opzichte van haar taak en de bijbehorende werkomgeving. Bovendien kunnen de werknemers van een groep verschillende jobs uitoefenen, maar ze streven wel naar dezelfde taak. Hierdoor wordt de Engelse term *group task satisfaction* gebruikt in plaats van *group job satisfaction*.

De werktevredenheid van een groep is gebaseerd op enkele kenmerken van de werkomgeving die belangrijk zijn voor de groep. Voorbeelden hiervan zijn: de inhoudelijke taak van de groep, de interne

werkomgeving binnen de groep, de leider van de groep, de beloningssystemen en de organisatie als een geheel (Mason & Griffin, 2002). Groepen met een hoge taakvoldoening, doen hun werk met enthousiasme, en zien hun werk als stimulerend, uitdagend en lonend. Ze hebben een positief beeld van de gehele onderneming. Zowel de werkomgeving intern binnen de groep als de werkomgeving met externen buiten de organisatie worden in positieve termen beschreven door de werknemers (Mason & Griffin, 2003; Bruner & Spink, 2011). Wanneer een eenheid of groep groepstevredenheid ervaart, gaat de groep beter werken en presteren. Hierdoor is er een stijging in kwaliteit wat op zijn beurt een positief effect heeft op de klantentevredenheid. Op deze manier behaalt een bedrijf concurrentievoordeel op de arbeidsmarkt (Brown & Lam, 2008). In een groep met een lage taakvoldoening zullen groepsleden hun werk als routineus, saai of frustrerend beschrijven. Deze negatieve houding zal ook tot uiting komen in de manier waarop de groep haar eigen groepsprocessen beschrijft. Het gevolg hiervan is dat de groep problemen zal ondervinden met het coördineren van haar werk, zowel binnen het team als met andere teams. Dit kan bijvoorbeeld ervoor zorgen dat de productieprocessen vertragen, waardoor de producten of diensten niet op tijd geleverd kunnen worden. Dit heeft op zijn beurt een negatief effect op de klantentevredenheid. Bovendien zullen in groepen met een lage taakvoldoening beslissingen van het management negatief worden geïnterpreteerd en zullen groepsleden klagen over hun werkomgeving (Mason & Griffin, 2003), wat zorgt voor ongelukkige werknemers.

Groepsbetrokkenheid

Vervolgens heeft de determinant groepsbetrokkenheid een effect op werkgeluk op groepsniveau. De literatuur toont aan dat er nog niet veel onderzoek gedaan is naar de term betrokkenheid binnen een groep (Macgowan, 2006). Op individueel niveau is er echter wel al veel onderzoek gedaan naar de term betrokkenheid, zoals eerder toegelicht werd. Met het oog voor het gebrek aan betrokkenheid binnen een groep heeft Macgowan (1997) de 'Group Engagement Measure' (GEM) ontwikkeld. De GEM omvat zeven logisch afgeleide dimensies: aanwezigheid, bijdragen, de relatie met de groepsleider, de relatie met de leden, contracteren, werken aan eigen problemen en werken aan problemen van anderen (Ghanotakis, Hoke, Wilcher, Field, Mercer, Bobrow & Mandera, 2017; Civera, Meoli & Vismara, 2020). Deze zeven dimensies worden verder toegelicht door Macgowan en Levenson (2003).

Onder de eerste dimensie, aanwezigheid, wordt verstaan dat de werknemers van het begin tot het einde van de sessies aanwezig blijven. Ze willen betrokken worden bij het verhaal en vinden het niet erg om langer te moeten blijven tijdens een sessie. Vervolgens is er de dimensie bijdragen, waarbij de werknemer deelneemt aan de activiteiten binnen de groep. Verder wordt er ook onderzocht hoe de relatie tussen de werknemer en de leider is. Staat de werknemer wel degelijk achter de keuzes van de leider? Bovendien worden ook de relaties tussen de leden onderling bestudeerd. Hoe is de relatie tussen hun en hoe onderhouden ze deze? Helpen de leden elkaar? De vijfde dimensie gaat over het contracteren, er wordt dan gekeken naar welke mate de werknemer in lijn is met de groep. De zesde dimensie bestudeert hoe de werknemer omgaat met zijn eigen problemen. Erkent hij deze en hoe gaat hij hiermee om? Tot slot is er de dimensie waarbij er wordt gekeken naar hoe de werknemer omgaat met de problemen van anderen binnen zijn groep (Macgowan & Levenson, 2003).

Wanneer deze zeven dimensies aanwezig zijn bij de werknemer, is er sprake van groepsbetrokkenheid, wat op zijn beurt zorgt voor een stijging van het werkgeluk op groepsniveau.

Werkgeluk op organisatieniveau

Het derde niveau van het *multi-level framework* van werkgeluk verwijst naar het organisatieniveau. Wanneer er geluk op organisatieniveau ervaren wordt, komen volgende elementen naar boven: intrinsieke motivatie, commitment en identificatie. Dit zorgt voor positieve arbeidsprestaties van de onderneming wat voor continuïteit en succes zorgt (Kirpik, 2020). Indien de organisatie op organisatieniveau werkgeluk wil creëren, zijn er drie factoren van cruciaal belang om na te streven. Ten eerste moet het personeel onderling een gevoel van gelijkheid ervaren en dus op een respectvolle en waardige manier behandeld worden door de werkgever. Ten tweede is het personeel trots op wat ze doen, door middel van empowerment, feedback en een uitdagende job. Tot slot moet het personeel ook plezier beleven met hun teamgenoten en een vorm van kameraadschap opbouwen (Sirota et al., 2005; Fisher, 2010).

Volgens Fisher (2010) zijn er bovendien een aantal elementen die zorgen voor het verbeteren van de werkprestaties binnen een organisatie en een invloed hebben op het werkgeluk. Deze elementen zijn: autonomie geven aan de teams, baanzekerheid bieden, investeren in opleidingen, informatie delen met de werknemers, belonen op basis van prestaties en het creëren van een platte organisatiestructuur (Pfeffer, 1998). Wanneer deze elementen toegepast worden in een organisatie zullen de motivatie en prestaties van het personeel op zowel lange als korte termijn stijgen. Wanneer de werkprestaties binnen een organisatie verbeteren, heeft dit op zijn beurt een effect op affectieve commitment, werkbetrokkenheid en werktevredenheid. Deze constructen zijn reeds beschreven op het werkgeluk op individueel niveau. Het gevolg hiervan is dat het werkgeluk bij zowel de werknemers als over de gehele organisatie zal toenemen (Fisher, 2010).

Op organisatieniveau zorgen de organisatiecultuur en HR-praktijken voor het geluk binnen de organisatie (Huselid, 1995; Fisher, 2010). Human resource management (HRM) is bovendien uitgegroeid tot een van de meest kritische functionele gebieden in een organisatie omdat het gericht is op de meest unieke hulpbron: de mens zelf (Opatha & Uresha, 2020). Rihan (1998) definieert human resource management als een functie in organisaties die erop gericht is de prestaties van de werknemers te maximaliseren in dienst van de strategische doelstellingen van hun werkgever. HR houdt zich voornamelijk bezig met hoe mensen worden gemanaged binnen organisaties. HR-afdelingen zijn doorgaans verantwoordelijk voor een aantal activiteiten, waaronder werving, opleiding en ontwikkeling, prestatiebeoordeling en beloning van werknemers. Door de kritische invloed die HR op het werknemersgeluk heeft, is het van essentieel belang om deze invloed erop te bestuderen. Omwille van deze redenen wordt er dieper ingegaan op hoe HR-praktijken het werkgeluk binnen een organisatie beïnvloeden.

Werkgeluk door middel van HRM-praktijken

Volgens een aantal studies kan HR-management alleen succesvol zijn als de werknemer volgende gevoelens ervaart: werkbetrokkenheid, werktevredenheid en commitment. Deze drie determinanten zijn reeds toegelicht in de paragraaf rond werkgeluk op individueel niveau. Hierdoor zijn de positieve emoties, percepties, attitudes en het gedrag van de werknemer gerelateerd aan het geluk van de werknemer (Kirpik, 2020).

Een aantal voorbeelden van HRM-praktijken die van invloed zijn op het werkgeluk worden gegeven door Guest (2017) en Bal (2020). Ten eerste is het van belang om de kennis, vaardigheden en capaciteiten van werknemers te verbeteren door middel van training, ontwikkeling, mentorschap en loopbaanondersteuning. Dit zorgt voor het vergroten van de competentie, veiligheid en zelfstandigheid van werknemers, wat op zijn beurt zal bijdragen aan het gelukgevoel. Ten tweede moeten organisaties uitdagend en interessant werk aanbieden om de autonomie, het gebruik van vaardigheden en de taakvariatie van werknemers te verbeteren. Ten derde moeten HRM-praktijken een positieve sociale en fysieke omgeving bieden door het voorzien van een veilige werkplek, werkzekerheid en mogelijkheden voor sociale interacties. Ten vierde zouden HRM-praktijken ook uitgebreide tweerichtingscommunicatie en mogelijkheden voor individuen moeten bevorderen om hun stem te uiten. Tot slot moeten organisaties HRM-praktijken ontwikkelen die organisatorische ondersteuning bevorderen door middel van participatieve en ondersteunende managers, die de goede balans zoeken voor de werknemers tussen het privéleven en het werk. Het is statistisch bewezen dat bovenstaande HRM-praktijken een positieve en significante invloed hebben op het geluk van werknemers binnen de organisatie (Opatha & Uresha, 2020). Het is dus aanbevolen dat elke organisatie die het geluk van werknemers wil vergroten, gebruik kan maken van bovenstaande HRM-praktijken. Daarom is het essentieel om te onderzoeken in welke mate HRM-praktijken aanwezig zijn in een organisatie en hoe ze het geluk binnen de organisatie bevorderen.

Methodologie

Grounded theory

Om een antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag werd geopteerd voor een kwalitatief onderzoek aan de hand van semigestructureerde interviews, ook wel diepte-interviews genoemd. Deze methode laat toe dat er afgeweken kan worden van de vragen, door bijvoorbeeld door te vragen wanneer de respondent iets interessants verteld of wanneer er iets onduidelijk is. Hierdoor kan er meer gedetailleerde informatie verkregen worden, wat voornamelijk de bedoeling is tijdens een kwalitatief onderzoek (Verhoeven, 2007). Gedurende een kwalitatief onderzoek, kunnen er dus diepgaande inzichten verworven worden, dit is belangrijk aangezien de onderzoeksvraag van deze masterproef een 'hoe?-vraag' is (Murphy & Lambrechts, 2015). Werkgeluk speelt namelijk erg in op de gevoelens en de ervaringen van de respondenten. Deze elementen zijn moeilijk kwantificeerbaar en kunnen niet gemeten worden aan de hand van vragenlijsten en cijfers (Mortelmans, 2013).

Gedurende dit onderzoek werd er gebruik gemaakt van een *case study approach*, deze aanpak wordt namelijk gebruikt om te kijken hoe iets tot stand komt. Bij een *case study approach* heeft men de keuze om zijn onderzoek te baseren op een *single case study design*, voor één enkele case, of, op een *multiple case study design*, waarbij er meerdere cases worden gehanteerd (Eisenhardt, 1989). Gedurende dit onderzoek werd er gebruik gemaakt van een *single case study design*, er werd namelijk één bedrijf in de diepte geanalyseerd. Bovendien werd er doorheen het onderzoek naar geluk op de werkvloer op verschillende niveaus, gebruik gemaakt van de *Grounded Theory* (Glasser & Strauss, 1967). Deze onderzoeksmethode wordt frequent gebruikt bij het wijzigen of uitdiepen van reeds bestaande theorieën (Bryant & Charmaz, 2007; Strauss & Corbin, 1994). Het thema werkgeluk is reeds onderzocht, in deze masterproef werd dit nog verder uitgediept door middel van drie verschillende niveaus rond werkgeluk te bestuderen. Daardoor is dit de meest gepaste onderzoeksmethode voor dit onderzoek. Vervolgens werden de interviews geanalyseerd door gebruik te maken van de *grounded theory*. Dit houdt in dat op basis van de informatie, die uit de semigestructureerde interviews voortvloeide, onze theorieën bevestigd of tegengesproken werden. Tot slot creëerden we op basis van de verzamelde data een theoretisch geheel die gestructureerd samenhangt.

Theoretical sampling

Bij het selecteren van de respondenten waren er geen beperkingen omtrent leeftijd of geslacht, aangezien geluk op het werk door jong, oud, man of vrouw ervaren kan worden. De *sample* van dit onderzoek telt tien werknemers uit een telecombedrijf in Vlaanderen. Er wordt aan dit telecombedrijf het pseudoniem "Company X" gegeven om de anonimiteit van het bedrijf te garanderen. Dit bedrijf creëerde naar de buitenwereld toe een beeld dat ze erg met werkgeluk bezig zijn. Gedurende dit onderzoek werd er onderzocht of dit ook werkelijk van toepassing is. Bovendien werd er bestudeerd op welke manieren ze werkgeluk probeerden te verwezenlijken. In het bedrijf zijn twee verschillende teams geïnterviewd van ieder vier respondenten. Een team van het marketing departement en een team van het IT-departement, wat gespecialiseerd is in het 'software developer' gedeelte. Gedurende het afnemen van de interviews werd eerst het werkgeluk van het individu zelf bevraagd. Nadien

werden ook de ervaringen binnen het gehele team rond werkgeluk bevraagd. Op deze manier werd hun individueel werkgeluk onderzocht en ook hun werkgeluk op groepsniveau. Op organisatieniveau wordt er gekeken naar de gehanteerde HR-praktijken. Daarom werden er ook twee respondenten vanuit het HR-team geïnterviewd. Hieronder worden de profielen van de respondenten in kwestie toegelicht:

Table 1: Respondententabel

Respondent	Geslacht	Leeftijd	Functie
1	Man	32	<i>Digital marketeer</i>
2	Vrouw	30	<i>HR & Happiness</i>
3	Man	40	<i>Software developer integrations</i>
4	Man	25	<i>Product marketeer</i>
5	Man	39	<i>Software developer integrations (lead)</i>
6	Vrouw	26	<i>Software engineer</i>
7	Vrouw	46	<i>HR & people (lead)</i>
8	Man	38	<i>Software developer integrations</i>
9	Man	27	<i>Digital marketeer</i>
10	Man	50	<i>Product marketeer & design (lead)</i>

Dataverzameling &-analyse

De interviews gingen online of fysiek bij Company X door. Gezien de Covid-19 maatregelen, was niet altijd iedereen aanwezig op het kantoor. De interviews hadden een gemiddelde duur van ongeveer 45 minuten. De interviewleidraad die gebruikt werd tijdens de interviews, is in de bijlagen van deze masterproef terug te vinden. Voor het interview van start ging, werd samen met de respondent het informatieblad doorgenomen. Dit is terug te vinden in de bijlagen. Voordat de respondenten deelnamen aan het onderzoek, werd er gewezen op het feit dat hun deelname volledig op vrijwillige basis was. Tijdens dit onderzoek werd de vertrouwelijkheid gegarandeerd. Vervolgens werd er ook een pseudoniem aan het bedrijf gegeven om ook deze anonimiteit te garanderen. Steeds voor het interview werd opgenomen, werd hiervoor ook toestemming gevraagd aan de respondent.

Aanvankelijk werden alle interviews getranscribeerd. Hierna ging de analyse van start door middel van de codering van de data. Het codeerproces verloopt volgens drie fasen: open coderen of *open*

coding, axiaal coderen of *focused coding* en selectief coderen of *theoretical coding* (Glaser, 1978). In het begin van het codeerproces liggen de codes dicht bij de empirie, maar vervolgens worden ze conceptueler. Bij de eerste stap van het codeerproces, open codering of *open coding*, werd iedere zinsregel van de getranscribeerde interviews geanalyseerd en benoemd aan de hand van bepaalde algemene thema's. Gedurende deze fase was het van belang om met een 'open-mind' naar de data te kijken om zo alle theoretische richtingen open te houden voor de analyse (Murphy et al., 2015; Nag, Corley, & Gioia, 2007). Hierdoor kwamen er inzichten naar voor die zonder het codeerproces over het hoofd gezien zouden worden.

Vervolgens ging men over tot het axiaal coderen of de *focused coding* fase. De bedoeling tijdens deze fase is om grotere thema's te benoemen, zodat de gevonden categorieën in de vorige fase hieronder gebracht kunnen worden (Murphy et al., 2015; Nag et al., 2007). Het is tijdens deze tweede fase belangrijk om iets kritischer te kijken naar de data. Hierbij wordt dan geselecteerd welke categorieën het meest geschikt zijn voor het verdere verloop van de data-analyse. De derde en laatste fase tijdens het coderingsproces is selectief coderen of de *theoretical coding* fase. Deze fase bouwt verder op de thema's die men gevonden heeft tijdens de *focused coding* fase. Gedurende deze laatste fase wordt er naar relaties gezocht tussen de verschillende thema's om deze samen te voegen tot grote theoretische concepten (Murphy et al., 2015; Nag et al., 2007). Na deze laatste fase bleven er nog 5 theoretische concepten over die een fundamentele invloed op werkgeluk hebben. Deze theoretische concepten zijn: identificatie, motivatie, het sociale aspect, communicatie en voldoen aan de noden van de werknemers.

Table 2: Voorbeeld open coderen

Open code	Respondent 4
Geprikkeld worden om beter te doen	Enerzijds vind ik dat je als persoon op uw werk het gevoel moet hebben dat je dagdagelijks geprikkeld wordt om beter te doen, dat zorgt er namelijk voor dat ik steeds die motivatie en energie vind.
Vroeger – minder ruimte om zaken uit te proberen	Ik merkte dat deze prikkel vroeger veel minder was in de zin van dat er vaak geen ruimte was om nieuwe zaken uit te proberen of om snel te handelen tijdens mijn vorige job.
Collegialiteit	Ook de ingesteldheid van je collega's of de collegialiteit, de sfeer die daar hangt, is ook heel belangrijk.
Sociale interactie	Het gevoel dat je op het einde van de dag het gevoel hebt gehad van ik heb met mensen gebabbeld en dat je niet gewoon je werk gedaan hebt en sociale interactie hebt gehad, vind ik belangrijk.

Uitdagingen en verantwoordelijkheid	De derde is de uitdaging die je krijgt toegeworpen en de verantwoordelijkheden, je zit hier met een kleiner team dus iedereen draagt wel een verantwoordelijkheid op zich en dat is wel leuk omdat je weet van als je zelf <i>in the end</i> verantwoordelijk bent voor iets, dan zorg je dat je van A tot Z daarin mee bent en je je uiterste best hiervoor gaat doen. Je gaat het als je eigen kind bekijken, dat geeft dus toch wel een extra dimensie, daar haal ik geluk uit.
Rechtstreekse impact op de mensen waarvoor je het doet	De laatste en misschien wel de belangrijkste is de rechtstreekse impact voor de mensen waar je het voor doet.
Appreciatie van klanten	Uiteindelijk hebben we onze klanten. Je wil die hun leven zo makkelijk mogelijk maken. De grootste voldoening die je hebt is wanneer je iets doet of iets lanceert en je merkt dat dat geapprecieerd wordt. Daardoor voel ik me gemotiveerd om elke dag weer opnieuw ervoor te gaan.

Table 3: Voorbeeld axiaal coderen

Axiaal coderen	Respondent 4
Uitdaging	Enerzijds vind ik dat je als persoon op uw werk het gevoel moet hebben dat je dagdagelijks geprikkeld wordt om beter te doen, dat zorgt er namelijk voor dat ik steeds die motivatie en energie vind.
Vroeger – minder flexibiliteit	Ik merkte dat deze prikkel vroeger veel minder was in de zin van dat er vaak geen ruimte was om nieuwe zaken uit te proberen of om snel te handelen.
Sociale behoefte	Ook uw ingesteldheid van je collega's of de collegialiteit, de sfeer die daar hangt, is heel belangrijk.
Sociale interactie	Het gevoel dat je op het einde van de dag het gevoel hebt gehad van ik heb met mensen gebabbeld en dat je niet gewoon je werk gedaan hebt en sociale interactie hebt gehad, vind ik ook belangrijk
Uitdaging	De derde is de uitdaging die je krijgt toegeworpen en de verantwoordelijkheden, je

	<p>zit hier met een kleiner team dus iedereen draagt wel een verantwoordelijkheid op zich en dat is wel leuk omdat je weet van als je zelf <i>in the end</i> verantwoordelijk bent voor iets, dan zorg je dat je van A tot Z daarin mee bent en je je uiterste best hiervoor gaat doen. Je gaat het als je eigen kind bekijken, dat geeft dus toch wel een extra dimensie, daar haal ik geluk uit.</p>
Impact	<p>De laatste en ook een hele belangrijke is de rechtstreekse impact voor de mensen waar je het voor doet.</p>
Appreciatie	<p>Uiteindelijk hebben we onze klanten. Je wil die hun leven zo makkelijk mogelijk maken. De grootste voldoening die je hebt is wanneer je iets doet of iets lanceert en je merkt dat dat geapprecieerd wordt. Daardoor voel ik me gemotiveerd om elke dag weer opnieuw ervoor te gaan.</p>

Onderzoekresultaten

Individueel niveau

Motivatie

Een eerste thema, wat volgens de interviews zorgt voor werkgeluk bij de werknemer op individueel niveau, is dat ze continu gemotiveerd moeten worden. Het thema motivatie is gedurende elk interview terug naar voor gekomen en dus essentieel om te behandelen. Gedurende het afnemen van de interviews werd het snel duidelijk dat motivatie bij de werknemers op verschillende manieren gegenereerd kan worden.

Een eerste manier om ervoor te zorgen dat de werknemer gemotiveerd blijft op het werk, is door middel van uitdagend werk te bieden. Het is essentieel dat de werknemers geprikkeld blijven om nieuwe dingen bij te leren in hun functie. Wanneer dit niet het geval is, kunnen ze na een tijdje hun werk als routineus en saai gaan beschrijven, wat natuurlijk een negatief effect heeft op het werkgeluk. Dit wordt bevestigd door respondent 2:

"Mijn rol is over de jaren heen heel wat veranderd. Nu de laatste jaren is het wel redelijk stabiel wat ik moet doen, maar als ik op een punt kom waarbij ik denk 'oké wat nu? Ik wil meer doen en meer uitdaging', dan voel ik ook dat mijn humeur daaronder lijdt. Als ik niet het gevoel heb dat ik nog iets kan bijleren en er ligt niet genoeg op mijn bord dan ga ik me vervelen en ben ik niet aangenaam en minder gemotiveerd. Ik heb wel een bepaalde druk nodig om te blijven presteren."

Respondent 2 geeft hier ook aan dat ze wel een bepaalde druk nodig heeft om te blijven presteren, dit wordt ook bevestigd door respondent 4:

"Ik vind dat je als persoon op je werk het gevoel moet hebben dat je dagdagelijks geprikkeld wordt om beter te doen en ik merkte dat dat op mijn vorige job veel minder was in de zin van dat er vaak geen ruimte was om nieuwe zaken uit te proberen of om snel te handelen. Hier, als er een goed idee is, komt dat op het product bord en wordt er direct beslist of het wordt uitgevoerd of niet. Die doorlooperperiode is veel korter en je kan dus veel sneller handelen. Dat vind ik een fijn gevoel, dan heb je gewoon het gevoel dat je effectief iets kan verwezenlijken."

Uit deze quote kan een volgend aspect afgeleid worden wat zorgt voor motivatie, namelijk: effectief iets verwezenlijken. Met effectief iets te verwezenlijken kan ook wel bedoeld worden dat ze een gevoel van 'impact' hebben op de organisatie maar ook naar de klanten toe. Dit zorgt op zijn beurt voor een stijging in geluk op de werkvloer. Met impact wordt bedoeld dat de werknemer, door middel van zijn/haar input, een verschil maakt, dit kan op meerdere manieren opgevat worden. De link tussen motivatie en impact wordt verduidelijkt door respondent 7:

"Ik denk dat motivatie heel hard samenhangt met het gevoel dat je impact hebt, het gevoel dat je ertoe doet, dat je bijdraagt aan het groter geheel."

Vervolgens geeft respondent 5 aan op welke manier hij/zij een impact wil hebben op de onderneming:

"Ik probeer binnen het bedrijf wel de dingen te doen waarvan ik het gevoel heb dat ik daar meer impact op ga hebben en meer kan bijdragen tot iets. Dat gaat dan van zelf dingen bijleren tot mensen helpen. Als ik weet dat er vijf dingen moeten gebeuren en ik weet van die drie dingen, dat kan iedereen. Bij die andere twee ga ik het beste aan kunnen bijdragen, dan pak ik eerder die dingen want dan heb je meer het gevoel dat je ook effectief iets hebt bijgedragen."

Bovendien geeft respondent 6 een andere manier van impact hebben, niet zozeer binnen het bedrijf maar effectief op de klant:

"Een van de belangrijkste elementen die ervoor zorgen dat ik met een voldaan gevoel naar mijn werk kijk, is de rechtstreekse impact voor de mensen waarvoor je het doet. Uiteindelijk, heb je onze klanten, je wil die hun leven zo makkelijk mogelijk maken. De grootste voldoening die je hebt is wanneer je iets doet of iets lanceert en je merkt dat dat geapprecieerd wordt. Je merkt dat ze tevreden zijn met hetgeen wat je biedt, dat geeft voor mij eigenlijk de grootste voldoening en motivatie."

Wanneer de werknemers een gevoel van impact hebben, betekent dit dus dat ze een meerwaarde bieden voor de onderneming. Gedurende de interviews kwam er ook duidelijk naar voor dat door middel van het behalen van targets, de werknemers gemotiveerd zijn aangezien dit bijdraagt aan het gevoel van impact te hebben. Met het behalen van een target kan bijvoorbeeld bedoeld worden dat ze x aantal nieuwe klanten hebben aangeworven, een goede campagne hebben neergezet, ze een probleem hebben kunnen oplossen of gewoon door de *to do's* van die dag af te vinken. Een voorbeeld wordt hiervoor gegeven door respondent 6:

"Op het werk geraak ik effectief gemotiveerd wanneer ik dus een 'ticket' kan afronden en het gedaan is gelijk het moest. We reviewen ook de codes van anderen, dus een andere developer kijkt naar wat je hebt gedaan en wanneer die zegt 'ja dat is goed, doe maar zo door', dat is wel een heel fijn gevoel en motiverend."

Uit deze quote kunnen we ook een vierde, zeer belangrijk element afleiden wat motivatie bevordert, namelijk, het tonen van appreciatie. Appreciatie kan op veel manieren worden geuit, het is belangrijk dat de werknemers het gevoel hebben dat ze gewaardeerd worden. Uit voorgaande quote is dat bijvoorbeeld wanneer collega's rondom je vertellen dat je goed bezig bent. Respondent 1 geeft ook aan dat hij zelf appreciatie toont, omdat hij dit ook graag in return krijgt:

"Ik vind het trouwens ook belangrijk om appreciatie te tonen naar anderen omdat ik dat voor mezelf ook belangrijk vind. Je kan ook wel duidelijk maken dat je deze appreciatie leuk vindt en ik laat ook wel merken want dat geeft me een goed gevoel. Ik wil wel op een of andere manier wat gewaardeerd worden."

Een belangrijk aandachtspunt is dat appreciatie af en toe ook voor kleinere dingen gegeven mag worden en niet enkel bij grote verwezenlijkingen. Het zit hem net in deze kleine dingen die het geluk op de werkvloer bevorderen, aldus respondent 4:

"Ik vind het wel nodig dat er wat appreciatie is voor wat er gebeurt. Vaak hebben we de neiging om enkel bij grote zaken een appreciatie te geven van 'goed gedaan' of dan wordt er wel eens een drink gedaan. Soms zijn er ook kleinere zaken dat je eens iets nieuw leert en wanneer dan je gedrag beloond wordt, dan ben je van 'oké ik ben goed bezig' en dan kan je daarop verder gaan en dat geeft je zeker een bepaalde energie."

Appreciatie kan dus geuit worden in het geven van complimenten, zoals verduidelijkt werd in voorgaande quotes. Echter, appreciatie kan zich ook uiten in andere opzichten. Zo kunnen de werknemers bijvoorbeeld beloond worden door middel van financiële stimulansen, organiseren van evenementen of door het verkrijgen van meer autonomie en vrijheid tijdens het werk. Respondent 7 beaamde dit:

"Appreciatie en erkenning geven, is echt belangrijk. Dit kan zowel door oprecht aandacht geven, als een financiële incentive, als celebration momenten organiseren en fun maken. Op die vlakken proberen wij dit voornamelijk te doen binnen het bedrijf."

Table 4: Quotes die de invloed van motivatie op werkgeluk in kaart brengen

Respondent	Quotes
1 Uitdaging	<i>"Wat me een goed gevoel geeft is nieuwe dingen uitzoeken of proberen. Binnen marketing is dat dan bijvoorbeeld nieuwe kanalen uitproberen, nieuwe technologieën uitzoeken. Zodat ik ook niet alle dagen hetzelfde moet doen, want dat vind ik niet fijn en saai."</i>
5 Impact hebben	<i>"Als je je altijd moet focussen op de details, weet je na een tijdje niet wat de impact ervan is op het grotere geheel dan wordt dat ook een soort bandwerk en saai na een tijdje. Als je weet ik doe dit om dat te bereiken, ik kan me erin vinden, dit zijn de gevolgen ervan, dan wordt je job meer meaningfull en ben je meer bezig met hogere doelen."</i>
10 Impact hebben	<i>"De realisatie dat je impact hebt en iets in gang hebt gezet, dat vind ik belangrijk, dat je een bijdragen levert op alle gebied."</i>
8 Uitdaging	<i>"We komen soms voor uitdagende projecten te staan, maar hierdoor word ik gemotiveerd want ik doe mijn job graag en hou ervan om bij te leren."</i>
1 Behalen van targets	<i>"Waar ik motivatie en energie uithaal, is wanneer we een campagne doen, dat die goed werkt en dat we hierdoor onze targets halen of zelfs een stuk boven die targets zitten."</i>
2 Behalen van targets	<i>"Waar ik gemotiveerd door word, is wanneer al mijn to do's van de dag gelukt zijn."</i>

5 Behalen van targets	<i>"Ik kijk met een voldaan gevoel terug op mijn werk, wanneer ik effectief iets heb kunnen doen. Soms heb je dagen dat je veel meetings hebt en wel wat dingen uitzoekt of nakijkt maar niet echt het gevoel hebt van ik heb iets gedaan of hetgeen wat ik heb gedaan heeft resultaat gehad. Het kan zijn dat dat resultaat soms later komt maar als je dan niet altijd onmiddellijk een resultaat hebt, is dat niet altijd motiverend."</i>
5 Appreciatie tonen	<i>"Mensen het gevoel geven dat wat ze doen, belangrijk is en dat ze bijdragen aan een geheel. Je kan dit doen door middel van appreciatie te tonen en te zeggen dat ze goed bezig zijn."</i>
7 Appreciatie tonen	<i>"Teams bedanken voor hetgeen wat ze gedaan hebben, appreciatie tonen. We doen heel veel celebrations wanneer een project is afgerond, of iets gelanceerd is, of iets klaar is."</i>
9 Appreciatie tonen	<i>"Af en toe eens een complement krijgen of wat erkenning, dat vind ik belangrijk om me gemotiveerd te houden"</i>

Identificatie

Een volgend, opvallend element wat uit de interviews voortvloeide, is dat zo goed als alle respondenten van Company X zich in grote mate kunnen identificeren met het bedrijf. Dit zorgt ervoor dat ze het effectief ook goed willen doen voor het bedrijf zelf en voor goede resultaten willen gaan. Ze willen niet enkel goed werk leveren voor hun eigen belang. Respondent 4 bevestigt dit:

"Op zich was mijn vorige job ook in een heel mooi bedrijf maar niemand of weinig mensen hadden daar het gevoel van 'ik wil goed doen voor dit bedrijf', vaak was dat vanuit het eigen hachje en hadden ze een denkwijze van 'ik wil het goed doen voor mezelf en ik wil mezelf profileren'. Zaken waar ik mij persoonlijk niet mee kon vinden, zo zit ik niet in elkaar. Ik wou me ook niet aanpassen aan deze omgeving. Ik wou een omgeving vinden waarmee ik me identificeerde en dat heb ik hier veel harder. We zijn hier met allemaal mensen die dezelfde waarde en normen hebben, die in lijn zijn met het bedrijf. Ik kan hier volledig mezelf zijn."

De werknemers kunnen zich identificeren met Company X doordat de normen en waarden dicht bij henzelf aansluiten. Dit zorgt ervoor dat ze een nauwe band met het bedrijf hebben en dit maakt het zeer persoonlijk voor hun. Wanneer het bedrijf dus goed presteert, worden de werknemers hier ook gelukkig van, aangezien ze dit als hun eigen bedrijf beschouwen. Naarmate je langer bij het bedrijf aanwezig bent, kan je je ook alleen maar meer ermee identificeren, dit werd aangehaald door respondent 7:

"In essentie is de reden waarom ik voor dit bedrijf werk, de cultuur waar ik me volledig in kan vinden. De manier waarop gewerkt wordt, waarop mensen samenwerken, de sfeer die hier hangt, de dingen die we gerealiseerd krijgen met het bedrijf, de fierheid dat we daar samen aan overhouden, ... Iedereen die dezelfde mentaliteit heeft van dingen willen gedaan krijgen en willen neerzetten en als we dat dan allemaal samendoen kunnen wij echt wel

fantastische dingen realiseren. Na 8 jaar hier te werken, een aantal overnames en verschillende CEO's, dan voelt dat toch ook een beetje als mijn eigen bedrijf en mijn mensen, dus ik heb wel echt een sterke band met het bedrijf."

De werknemers worden bij Company X zeer persoonlijk benaderd, dit zorgt ervoor dat ze zich geen nummer voelen binnen de onderneming, respondent 5 maakt dit duidelijk door volgende uitspraak:

"Ik geloof nog altijd dat we een goed product hebben waar ik achter sta en in geloof. Wij onderscheiden ons echt wel van de grotere spelers. Ik vind ons, als bedrijf, wel de toffe eronder en we proberen het wel anders te doen en persoonlijk te houden, ik voel me er allesbehalve een nummertje."

Een volgend element wat uit deze quote vloeit is dat er ook sprake is van identificatie met het bedrijf wanneer de werknemers achter het product staan wat ze aanbieden. De werknemers geloven hierin. Het is niet gewoon een product wat verkocht wordt om enkel en alleen winst mee te maken, ze willen het echt doen voor hun klanten. Dit wordt aangehaald door respondent 3:

"Ik heb voor dit bedrijf gekozen omdat ik zelf al een paar jaar klant was en ik had wel het idee, en dat klopt ook, dat de dingen er fris bekeken worden. Kijk, software development is software development, dat zal overal hetzelfde zijn, het is ook niet dat wij dat wij hier continu zitten spelen, het is ook wel serieus maar het idee erachter van 'wat gaan we doen' en waarom en 'op wat voor manier gaan we ermee om' en 'hoe nemen we de feedback van de klanten mee in rekening', 'bekijken we de klanten gewoon als een geldkraan of willen we echt meer doen voor hun', dat gevoel was wel vrij belangrijk voor mij. Je investeert een hele tijd van je leven om een bedrijf helpen zaken te doen en als je dan zelf er niet van overtuigd bent, dat wat je doet iets interessants is voor de mensen aan wie we het verkopen en dat zij value for money krijgen, dat is het heel lastig is om ervoor te blijven gaan. Je kan het dan wel nog voor persoonlijke redenen doen van ja goed ze betalen wel goed ofzo, maar zo zit ik niet in elkaar. Company X biedt een product waarin ik geloof, daarom kan ik me er elke dag opnieuw voor inzetten en werk ik met plezier aan verbeteringen voor het bedrijf."

Ondanks het feit dat Company X een sterk groeiend bedrijf is, blijft het de identiteit behouden, dit wordt bevestigd door respondent 8:

"Het is een bedrijf waar de cultuur heel goed is en dicht bij mij aansluit en groeiend is maar het blijft wel, ondanks die groei, nog steeds zijn identiteit behouden en dat vind ik belangrijk."

Table 5: Quotes die de invloed van identificatie op werkgeluk in kaart brengen

Respondent	Quotes
1 Voor de klant	<i>"Je hebt zo de algemene werkomgeving, qua producten, wat ze zeggen is ook echt zo, bijvoorbeeld dat ze opkomen voor de klanten. Ze willen hier niet alleen maar winst maken, is zeker belangrijk, maar, je merkt wel dat bij het ontwikkelen van producten of bij de prijszetting dat er wordt</i>

	<i>gekeken naar 'wat is het meest eerlijke voor onze klanten en hoe houden we hun gelukkig' niet enkel winst gericht dus, dat vind ik mooi."</i>
2 Waar wij voor staan	<i>"Het is echt ons merk en waar wij voor staan. Dat iedereen hier echt hard werkt en echt iets anders wil doen dat maakt het echt voor mij."</i>
4 Voor de klant	<i>"Hier straal je heel erg de DNA van ons bedrijf uit. Dat viel mij heel hard op. Tijdens mijn sollicitatie was dit al duidelijk en als je hier begint te werken wordt het alleen maar intenser. Je begint de manier van denken over te nemen van 'we doen het echt voor onze klanten' dat geeft me een heel grote voldoening."</i>
7 Dezelfde waarden en normen	<i>"Ik werk voor dit bedrijf omwille van de match met mezelf en met het bedrijf en de cultuur hier. Ik ben er dikwijls van overtuigd dat ik nooit nog een bedrijf ga vinden wat zo goed bij mij past qua cultuur, waarden en manier van werken dan dit."</i>
9 Kan me vinden in de cultuur	<i>"Ik ben omwille van het merk van Company X hier komen werken, ik vond het heel interessant waar zij voor stonden en ze onderscheiden zich echt. Ik kan me volledig vinden in hun cultuur, het is een bedrijf wat durft en eruit springt, zo voel ik mij ook soms."</i>

Groepsniveau

Het sociale aspect

Vervolgens wordt er besproken welke elementen naar voor kwamen die een invloed uitoefenen op het werkgeluk op het groepsniveau. Hiervoor werden er 8 respondenten bevraagd, zij bevinden zich in 2 teams binnen Company X. Gedurende de interviews kwam er duidelijk naar voor dat een essentieel element voor werkgeluk op groepsniveau het sociale aspect is. Het sociale aspect is nog een breed thema, dit wordt nu concreter toegelicht aan de hand van een aantal voorbeelden.

Ten eerste gaan we binnen het sociale aspect dieper in op de algemene sfeer in het bedrijf. Hoe mensen met elkaar omgaan, binnen het team, maar ook doorheen het gehele bedrijf als grotere groep. Het was opmerkelijk hoeveel respondenten gedurende hun interviews vertelden dat ze hun collega's na een tijdje meer als vrienden of zelfs een familie beschouwen. Ze hebben het gevoel dat ze deel uitmaken van een groep. Dit zorgt ervoor dat ze zich heel verbonden voelen met het bedrijf en ook gevoelens van geluk ervaren. Zoals respondent 4 hier aanhaalt:

"Ik vind de houding waarmee je je openstelt naar je collega's ook wel een invloed hebben op werkgeluk. Als je je afzondert en je neemt nooit eens deel aan activiteiten en je leert mensen niet kennen, dat heeft sowieso een negatief effect. Ik heb dat zelf gezien, als je je onmiddellijk probeert te integreren en ervoor open staat, zorgt dat er ook wel voor dat je een deel uitmaakt van. Die samenhang zorgt voor geluk. We zijn sociale wezens, je wilt deel uitmaken van een groter geheel, dus ik vind het ook wel belangrijk dat je ten minste toch een beetje de moeite doet om de mensen te leren kennen."

Vervolgens draait het sociale aspect ook over hoe mensen met elkaar samenwerken op inhoudelijk vlak. Dit vloeit voort uit de uitspraken van respondent 7:

"De leuke momenten samen zijn zo belangrijk. Zo eens samen gaan lunchen of iets doen. Wanneer er iemand verjaart bijvoorbeeld, dan proberen we met het team wel iets te voorzien. Of zeggen kom we gaan naar buiten om eens samen te lunchen. Als we dat doen merk je ook wel echt dat dat een invloed heeft op de sfeer. We doen dus zeker een stuk fun maar zetten ook in op inhoud. Om te kijken en te bespreken van hoe werken we nu samen, hebben we ooit eens conflicten gehad of woordenwisselingen, waar kwam dat van, hoe kunnen we dat vermijden in de toekomst, we focussen dus ook echt op de inhoud van de samenwerking."

Doordat de werknemers zich verbonden voelen met elkaar en ook belang hechten aan de inhoudelijke samenwerking, weten ze ook wat elkaars sterktes en zwaktes zijn. Aan de ene kant kennen ze hun werk goed en weten ze hoe ze dit het best verdelen gebaseerd op elkaars competenties. Aan de andere kant weten ze ook wanneer ze elkaar moeten helpen. Respondent 5 bevestigt dit:

"We weten van iedereen wel wat dat ze doen en waar ze beter in zijn dan de rest. We hebben veel componenten binnen het team die we moeten onderhouden en waar we aan moeten werken. Je weet deze ticket sluit goed aan bij deze persoon en minder goed bij die persoon. Ook wanneer ikzelf niet goed weet hoe ik iets moet aanpakken, dan weet ik bij wie ik terecht kan. Je weet dus echt wel wat je aan elkaar hebt."

Uit een case van respondent 2 vloeide ook voort dat ze dit sociale aspect erg proberen te bevorderen vanuit HR-perspectief, door het heel persoonlijk te maken:

"De babbels op kantoor, die vind ik echt heel belangrijk. Als ik bijvoorbeeld hoor van 'mijn partner gaat hierdoor', dan weet ik van ik ga nu om de zoveel dagen eens vragen hoe is het daarmee en dat wat opvolgen, als ik merk dat het echt niet gaat dan praat ik eens met die lead. Die dingen probeer ik wel echt te doen en daar haal ik ook voldoening uit. Ik ken ook alle namen van elke partner, ik ken hun kinderen, weet waar iedereen woont, ik vind dat echt heel belangrijk dat ik dat weet, dat wanneer mensen zeggen 'mijn kind is ziek' dat ik weet oké dat is die en die is zo oud. Dat maakt het veel persoonlijker en ik merk ook dat mensen dit appreciëren."

Bovendien is er een verschil tussen de 2 teams. Het ene team van 'integrations' bestaat al zeer lang uit dezelfde werknemers, terwijl in het marketingteam veel jonge en nieuwe werknemers aanwezig zijn. Dit heeft natuurlijk ook een invloed op het sociale aspect binnen de teams. Respondent 6 legt dit uit:

"De sfeer die er heerst binnen het team is echt goed. Ik ben er als laatste bijgekomen en we zitten toch al 3 jaar met dezelfde binnen ons team, we kennen elkaar dus wel heel goed en

komen goed met elkaar overeen, daar word ik gelukkig van. Zo het informele en het lossere, dat vind ik echt fijn, ze zijn zelfs meer vrienden geworden."

Desalniettemin ervaart het team dat bestaat uit jonge en nieuwere werknemers ook een gevoel van samenhang. Dit wordt bevestigd door respondent 10:

"Er is een fijne teamspirit binnen het team, de sfeer zit goed, ze zijn allemaal vrij jong en ondanks die jonge leeftijd is er een heel vriendschappelijke sfeer waar hard gewerkt wordt. Work hard, play hard is ons motto met veel lol, dit zorgt voor een goede cohesie binnen ons team."

Enkele respondenten hebben gedurende de interviews een aantal tips meegegeven om deze sociale cohesie nog meer te bevorderen, zeker voor de collega's die nog niet lang aanwezig zijn binnen het bedrijf. Ze zijn misschien wel al geïntegreerd binnen het team, maar nog niet binnen de gehele organisatie. Daarom is er een voorstel om op regelmatige basis team-buildings te organiseren, zodat iedereen elkaar kent binnen de organisatie op een andere manier dan enkel binnen werk-context, aldus respondent 3:

"Binnen ons team zitten we al lang met dezelfde personen, moeten dus niet altijd speciale evenementen hebben om werkgeluk binnen ons team te genereren. Maar, natuurlijk is dat wel leuk als er zo eens een team-building is. Dan ga je toch wel wat anders met elkaar om en zie je eens een andere kant van iemand, het is wel belangrijk om het regelmatig eens te hebben. Ik vind het zeker belangrijk binnen team waar je nieuwe mensen hebt. In andere teams zijn veel veranderingen geweest, je hebt dan geen flauw idee wie die mensen zijn als je daar niet mee samen werkt."

Gezien de Corona-crisis werkten de werknemers bij Company X meer van thuis uit, ze merkten ook dat het hebben van minder sociale contact een negatieve invloed uitoefende op hun werkgeluk. Ze hadden meer nood aan de sociale interactie en merken nu ook dat door meer terug naar het kantoor te gaan, ze zich gelukkiger voelen en liever werken. Dit wordt aangegeven door respondent 1 en 2:

Respondent 1: *"Ik ben ook blij dat we nu terug meer op kantoor kunnen zijn, want dat is veel natuurlijker, je mist het wel om gewoon eens een koffie samen te drinken of eens samen iets te gaan eten. Ook gewoon zelfs andere mensen horen babbelen vind ik nu zelfs leuk want bij mijn thuis was het altijd super stil aangezien mijn vriendin wel moest gaan werken."*

Respondent 2: *"Ik denk tegenwoordig ook met wat meer volk terug op het kantoor te hebben en meer mensen gewoon eens te horen lachen, een fijne babbel met hun hebben, die kleine interacties die ik nu zo terug heb, dat vind ik echt heel fijn."*

Omwille van het feit dat de werknemers meer terug op kantoor zijn, genieten ze niet alleen meer van de sociale interactie, maar ze merken ook dat het werken op zich veel vlotter en efficiënter gaat, aldus respondent 3:

"Een dag waar ik na Company X ga, is qua werkinhoud op zich hetzelfde. Het verschil is wel dat er daar nog wat meer van die officieuze koffieklets-momentjes tussen zitten waar op zich ook wel redelijk veel werk wordt verzet omdat je dan toch al eens kan vragen waarmee je al best zou beginnen of snel even om iemand zijn advies kan vragen. Op kantoor kan het soms wel makkelijker zijn omdat je dan even een minuutje iets kan vragen waar je niet speciaal een meeting voor gaat opzetten."

Een laatste element wat bevestigt dat sociale interactie belangrijk is, is dat het zorgt voor een daling in de stress. Wanneer er frustraties zijn of wanneer er korte deadlines zijn, ervaren werknemers stress op het werk. Doordat ze erover kunnen praten met hun collega's en dit kunnen relativeren, daalt hun stress. Zowel respondent 6 en 7 geven dit aan gedurende het interview:

Respondent 6: *"Ik denk dat ik voornamelijk nood heb aan het sociale aspect wanneer ik stress heb, dan kan ik wat ventileren en relativeren, dat zorgt dan voor een daling."*

Respondent 7: *"Om wille van mijn extraversie is babbelen met mensen voor mij ook al een heel grote plus op vlak van werkgeluk, als het niet goed gaat en het te veel wordt, dan ga ik even naar het eiland, beetje babbelen met iemand van het team, wat stoom aflaten en dan gaat het weer veel beter."*

Table 6: Quotes die de invloed van het sociale aspect op werkgeluk in kaart brengen

Respondent	Quotes
1 Sfeer zit erin	<i>"De sfeer hier, zit er echt in. Je merkt dat het niet alleen iets is wat in de reclame komt. Het is niet zo een façade enkel langs buiten. Het is eigenlijk hoe ik het me had ingebeeld. Ik heb echt geen verrassingen gehad toen ik hier begon te werken. Eerder net positief."</i>
2 Goed met elkaar overeen	<i>"We komen heel goed met elkaar overeen en juist daarom kunnen we ook snel zeggen wat we niet goed vinden. We kunnen ook wel elkaars kritiek verdragen of zeggen wat er ons stoort. Niemand is ooit boos op elkaar. Dat hebben we ook heel duidelijk gemaakt toen we naar een nieuwe team-member zochten."</i>
3 Beschouw ze als vrienden	<i>"Voor de rest buiten puur werk, qua sfeer onder elkaar is goed, we kunnen grapjes maken, dingen samendoen. Ik beschouw ze eigenlijk ook min of meer als vrienden. Tuurlijk heb je altijd personen die je nog meer liggen dan andere maar ik heb zeker met niemand een clash, nooit gehad en dat heeft niemand binnen het team denk ik. Het is zelfs het omgekeerde, ze kunnen zeer goed met elkaar om en buiten het werk wil ik ze ook zien."</i>
4 Zien elkaar als vrienden	<i>"Ik ben al 5 kilo hier aangekomen door al de taarten die ze hier meenemen. Elke keer als er iets gedaan wordt of als iemand verjaart ofzo brengen ze taart mee. Dat zijn domme zaken maar het feit dat je daardoor iedereen samen krijgt en je babbelt met elkaar, dat zorgt er ook weer ervoor dat</i>

	<i>mensen elkaar heel goed leren kennen en je begint elkaar niet meer te zien als collega's maar als vrienden."</i>
5 Sfeer is belangrijk	<i>"De nieuwigheid en de uitdagingen nemen af wanneer je al een tijdje bij het bedrijf werkt, maar, dan zijn er de andere dingen die ervoor zorgen dat je gelukkig bent binnen het bedrijf. Dat zijn dan vooral de mensen hier. Hierdoor is het echt een fijne werkplek, de sfeer hier op het werk is echt belangrijk. Als de mensen en de sfeer op het werk niet zo goed zouden zijn, dan gaat die routine op uw werk veel meer doorwegen naar het negatieve."</i>
7 Teamplayer	<i>"Teamwork is belangrijk, we selecteren de mensen die hier komen werken ook wel echt of het teamplayers zijn. Je weet dan ook echt wanneer dat iemand een slechte dag heeft, dan is er een team waar hij/zij op kan terugvallen."</i>
8 Leuke collega's	<i>"Ik werk in een fijne omgeving met leuke collega's, dat is voor mij het belangrijkste."</i>
9 Elkaar helpen	<i>"Samen eens gaan lunchen of dingen van elkaar overnemen als de andere het drukker heeft, dat versterkt het werkgeluk binnen het team. Die verdeling vind ik belangrijk."</i>
10 Goede band met het team	<i>"We hebben binnen Company X een vlakke structuur, iedereen rapporteert aan mij en dat maakt het persoonlijker en makkelijker om die band goed te houden binnen het team."</i>

Communicatie

Het volgende thema wat een grote invloed uitoefent op werkgeluk op het groepsniveau is de communicatie die er gevoerd wordt. Het werd duidelijk dat het belangrijk is voor de werknemers dat ze zich betrokken voelen binnen de organisatie. Openheid en transparantie staan hier centraal. Dit wordt duidelijk gemaakt door respondent 4:

"Ze zijn hier binnen het bedrijf ook heel transparant en open, dat merk ik. We zitten heel vaak samen met het marketingteam, elke week is er een leadership team meeting, waarin onze lead en nog andere leads inzitten. Ze geven dan door wat daar gezegd is geweest naar al de teams toe. Iedereen apprecieert dit ook wel want dan heb je zo niet het gevoel dat er zaken worden achtergehouden. Alles wordt openlijk gecommuniceerd, iedereen is even belangrijk, niet alleen de klanten, ook de werknemers en dat gevoel wordt echt geapprecieerd binnen het team."

Vervolgens geeft respondent 3 hier een duidelijk voorbeeld van:

"Wanneer er veranderingen of zo zijn, hebben ze dit wel altijd heel duidelijk en open gecommuniceerd. Bijvoorbeeld tijdens een overname hebben ze dit aangekondigd en ook

besproken wat het effect ervan ging zijn en wat de plannen waren. Tot nu toe is dat ook allemaal waar gebleken. Het is dus niet verteld om ons zoet te houden."

Vervolgens moeten de werknemers binnen een team ook het gevoel hebben dat er naar hen geluisterd wordt. Dit doen ze binnen de organisatie door middel van naar feedback te vragen en door ook effectief gebruik te maken van deze feedback door deze te verwerken. Wanneer er bijvoorbeeld niet met een idee aan de slag wordt gegaan, maar ze wel duidelijk maken waarom dit zo is en ze dus wel degelijk aangeven dat er naar hen geluisterd wordt, is dit ook veel makkelijker te accepteren. Respondent 10, de lead van het marketingteam verduidelijkt dit:

"Alles is bespreekbaar en er zijn geen drempels, we zijn heel transparant, ik probeer zoveel mogelijk naar iedereen zijn feedback te luisteren en hier ook mee aan de slag te gaan."

Doordat iedereen heel open met elkaar communiceert en transparant is, creëert dit ook vertrouwen in de werkgever, wat ook een essentieel element is om in te zetten op werkgeluk. Respondent 3 geeft aan dat ze vertrouwen hebben in het *leadership* team en respondent 10 beaamt dit aangezien hij de lead is van het marketingteam:

Respondent 3: *"Vanuit het LT hebben ze wel het vertrouwen van ons dat ze niet zomaar dingen doen voor redenen die ons totaal ontgaan."*

Respondent 10: *"Door middel van open te communiceren naar mijn team toe, krijg je ook vertrouwen rondom je. Dit zorgt ervoor dat de mensen rondom je in je geloven en er samen voor willen werken en mee denken. Dit vertrouwen doet mijn stress ook dalen. Het feit dat de mensen mee denken en werken."*

Door een open en eerlijke communicatie wordt er niet enkel vertrouwen gecreëerd in de werkgever, maar ook andersom. Wanneer de lead van een team duidelijk weet waar iedereen mee bezig is en dat iedereen op dezelfde lijn zit, zorgt dit er ook voor dat zij meer vertrouwen krijgen in de werknemers. Hierdoor kunnen ze meer vrijheid en autonomie verkrijgen, aldus respondent 4:

"Bijvoorbeeld, we hebben een twee wekelijkse meeting, de manager zegt: die meeting is voor jullie, jullie bepalen de agenda, jullie zeggen wat jullie willen bespreken en ik zal helpen indien nodig. Dat geeft naar het team toe ook wel zo een heel grote blijk van: we vertrouwen jullie en jullie zijn een zelfregulerend team."

Bovendien is het essentieel om een goede communicatie te hanteren binnen een team. Dat betekent een goede communicatie met de werkgever, maar ook onderling tussen de collega's. Enkel op deze manier is het duidelijk wat de doelstellingen zijn en kunnen de werknemers efficiënt naar dezelfde doelen toe werken. Respondent 1 verduidelijkt dit:

"We hebben goede communicatie onderling de hele week door. Er zijn ook specifiek meetings die meer op lange termijn zijn, deze zijn bedoeld om op dezelfde lijn te blijven. Dat werkt ook. We bespreken onze doelen zowel op lange als korte termijn. Op lange termijn gaat dat

eerder over de projecten die we in de toekomst willen doen. Dat wordt in de planning opgenomen en dan worden er elke twee weken meetings georganiseerd waarin beslist wordt wanneer we nu concreet welk project willen doen. We doen erna dan ook altijd reviews waarin we bespreken wat goed ging, minder goed ging en dus beter kan naar de toekomst toe."

Verder, wanneer er problemen of frustraties binnen het team zijn, dan is communicatie essentieel. Dingen bespreekbaar maken. Wanneer de werknemers of de collega's weten dat alles bespreekbaar is, gaan ze sneller dingen aangeven, waardoor er ook weinig of geen frustraties ontstaan binnen het team. Gedurende het interview maakt respondent 8 duidelijk hoe het binnen zijn team verloopt:

"Wij verhogen het werkgeluk binnen ons team voornamelijk door de omgang met elkaar en problemen bespreekbaar maken, in beide richtingen. Zo kropt niemand iets op en zijn er ook geen frustraties binnen ons team, ik vind dat heel belangrijk."

Tot slot is er ook communicatie nodig om persoonlijk te vragen naar hoe de werknemers zich voelen. Om effectief na te gaan of de werknemer gelukkig is binnen het team, of ze zich nog goed voelen in hun functie, enzovoort. Dit is voornamelijk de taak van het HR-departement. Die wordt ook goed uitgevoerd volgens respondent 6:

"Toen ik hier pas begon heb ik ook een aantal gesprekken gehad met HR om te kijken hoe het gaat. Dit waren meer persoonlijke gesprekken en dan na drie maanden nog eens. Na een half jaar ook nog eens, ze volgen dat dus echt wel heel goed op. Ze kijken hier wel of je nog goed zit, of er geen problemen zijn binnen je team enzovoort. Dat is ook een heel fijn gevoel, dat je altijd je gedachten kwijt kan bij iemand."

Respondent 7 bevestigt dit ook vanuit het HR-perspectief:

"Ik denk dat wij heel veel communiceren en momenten inplannen om te praten over werkgeluk. Onze leads worden verplicht om minimum om de twee maanden met elk van hun medewerkers samen te zitten om te horen hoe gaat het met u, waarmee kan ik u helpen, kan ik iets doen om u te ondersteunen, waar loopt het wat minder?"

Table 7: Quotes die de invloed van communicatie op werkgeluk in kaart te brengen.

Respondent	Quotes
2 Open interactie	<i>"Ons management noemen we leads en ons topmanagement noemen we het leadership team, zij maken alle beslissingen, mijn lead is ook een van de LT-members. We krijgen elke dinsdag ook een update van onze lead van wat er aan de hand is en daar discussiëren we over, van heb je er ook zo over gedacht? Dit vinden we misschien beter, enzovoort. Er is een open interactie over."</i>
3 Open communiceren	<i>"Wanneer er problemen zijn, praat erover. Hoe meer je het opkropt hoe erger dat het wordt, in een werkomgeving zit je met allemaal collega's en</i>

	<i>je doel is om het eigenlijk goed te doen voor je bedrijf en dit samen te doen. Er is altijd wel iemand die wel eens in dezelfde situatie heeft gezeten of dezelfde gevoelens heeft als jou. Als je dat snel kan aanpakken en het gevoel hebben dat je niet de enige bent, is ook een geruststelling."</i>
4 Bespreekbaar maken	<i>"Aan de andere kant denk ik ook dat moesten er zaken zijn die u minder aanstaan dat je dat bespreekbaar moet maken. Ik denk dat bij veel mensen nog niet zozeer doorgedrongen is van een open communicatie te kunnen hebben naar uw leidinggevende toe. Ik denk dat het wel al meer en meer bespreekbaar wordt maar je hebt nog altijd wel het gevoel dat er bij veel mensen de frustratie wel blijft opkroppen, ook al is dat iets heel klein, om het gewoon te bespreken. In het begin is dat niet echt iets groots maar als dat blijft opstapelen, dan wordt dat zo een sneeuwbaaleffect en dan merk je wel dat dat nefaste gevolgen heeft. Niet alleen voor je eigen werkgeluk maar ook voor dat van andere."</i>
5 Open communicatie	<i>"Praten, open met elkaar communiceren, dat is het enige wat helpt om problemen op te lossen. Weten dat dat kan, is echt belangrijk volgens mij. Iedereen weet dit ook binnen het team en je merkt dat dit de meeste impact heeft."</i>
7 Duidelijke verwachtingen	<i>"Heel veel communiceren. Elke maand zeggen van wat zijn de grote blok meetings waar we aan gaan proberen te werken. Welke projecten gaan we uitwerken, zodat we heel goed het gevoel hebben op welke manier draag ik bij aan het groter geheel van het bedrijf. Op die manier worden verwachtingen van het bedrijf ook duidelijk."</i>
9 Gemeenschappelijk doel	<i>"We stellen samen doelen op, de ene moet zorgen dat de deals goed werken, de andere ben ik dan, moet zorgen dat acquisitie goed gaat. Nieuwe klanten binnen krijgen is het doel. De anderen zorgen ervoor dat de lancering van iets nieuws goed gaat. Zo heeft iedereen wel zijn eigen taak, op dat vlak heeft iedereen een ander doel. Het gemeenschappelijk doel blijft natuurlijk wel heel duidelijk, dat Company X er beter van wordt."</i>

Organisatieniveau

Voldoen aan noden van werknemer

Tot slot wordt er gekeken naar welk element een rol speelt op werkgeluk op organisatieniveau. Dit element draait namelijk rond het voldoen aan de noden van de werknemer. Dit element wordt besproken op organisatieniveau aangezien er in deze masterproef wordt onderzocht wat voor invloed HR-praktijken op het werkgeluk uitoefenen. Het werd duidelijk gedurende de interviews met de respondenten van HR dat ze op een aantal zaken inzetten om zo te kunnen voldoen aan de noden van de werknemer. Normaal gesproken is het essentieel dat de werknemer moet voldoen aan de noden van de werkgever om goed werk te leveren. Echter, wanneer een bedrijf werkgeluk wil genereren en zijn personeel binnen het bedrijf wil behouden, is het van belang dat er ook aandacht

wordt besteed aan de noden van de werknemers. Wanneer de noden van de werknemer voldaan worden, voelen ze zich goed op het werk en genereert dit automatisch ook werkgeluk.

Een eerste manier om aan de noden van de werknemer te voldoen is om van het begin zeer zorgvuldige selectieprocedures te hanteren. Zo kan er gekeken worden of er een goede fit met het bedrijf is, wat de verwachtingen van het bedrijf zijn, maar zeker ook hoe de verwachtingen van de werknemer eruitzien. Het is van groot belang om vanaf de start de werknemers goed te plaatsen binnen het bedrijf. Respondent 7 legt dit uit aan de hand van hun selectieprocedures binnen Company X:

"Onze selectie gaat echt heel zorgvuldig. We proberen in eerste instantie onze vacatures al heel duidelijk te maken. Tijdens de sollicitatie is er altijd een eerste technische check om te kijken of ze in de rol passen en of we ze deze job zien doen. De tweede gesprekken draaien meer rond, pas jij hier ook, pas jij in onze cultuur en wat kunnen wij jou bieden, zodat we alles gecoverd hebben. Wanneer er starters zijn dan heb ik ook af en toe wat gesprekken met hen gedurende hun eerste jaar. Typische vragen zijn dan vragen van op een schaal van 1 tot 10 hoe graag werk je hier, hoe zie jij de fit met het bedrijf enzovoort. Op basis van wat uit die gesprekken komt, bouw ik verder op de volgende gesprekken om zo terug te koppelen. Bijvoorbeeld toen ging dit niet goed, hoe zie je dit dan nu? Je wou hierin groeien, is dat gelukt?"

Wanneer de werknemers in dienst zijn genomen, proberen ze binnen het bedrijf echt te kijken naar wat hun persoonlijke noden en verwachtingen zijn om hieraan te kunnen voldoen. Wanneer ze bijvoorbeeld interesse hebben in een andere functie binnen het bedrijf, kunnen ze dit aangeven en zullen ze de mogelijkheden hierrond bekijken. Bovendien is het bedrijf ook zeer flexibel, zo kunnen ze hun dagen indelen hoe zij willen. Zo zijn er bijvoorbeeld werknemers met kinderen, zij beginnen liever vroeger zodat ze hen kunnen gaan halen van school. Aan de andere kant zijn er ook werknemers die geen ochtendmensen zijn. Zij beginnen dan wat later en werken langer door. Vervolgens hebben ze ook de autonomie om zelf te kiezen hoe ze inhoudelijk hun job willen invullen. Dit zorgt ervoor dat ze zich kunnen focussen op wat zij belangrijk vinden. Al deze elementen dragen op een positieve manier bij aan het werkgeluk binnen de gehele organisatie. Dit wordt duidelijk gemaakt door respondent 7:

"Wij gaan opzoek naar de profielen van onze mensen, welke jobs zijn er, hoe kunnen we dat zo goed mogelijk matchen en anders taken herverdelen en schuiven om zo goed mogelijk in te zetten op die positieve energieke balans. Ze hebben hier binnen het bedrijf ook super veel autonomie in hun rollen, ze mogen alles zelf indelen. Ze kunnen ook zelf zien van: dit is een leuk project en hier wil ik aan mee werken. Dat regelen we dan zodat we aan iedereen zijn noden proberen te voldoen."

"We hebben ook elk jaar een talent review waarbij we onze mensen bevragen in welke richting ze hunzelf zien doorgroeien. Zo kunnen we onze mensen laten groeien binnen de organisatie. We bekijken dat en voelen ook dat dit een effect heeft op het werkgeluk. Als je

bijvoorbeeld ziet hoeveel mensen hier intern hebben kunnen schuiven naar andere functies, wil dat ook wel zeggen dat ze graag hier zijn en we de juiste inschattingen kunnen maken, daar ben ik ook wel heel blij mee.”

Dit wordt bovendien ook bevestigd door respondent 9:

“Ik krijg binnen mijn job heel veel vrijheid en veel autonomie. Ik kan alles zelf beslissen, hoe ik mijn dag indeel en hoe ik dingen aanpak. Dat vind ik ook belangrijk.”

Vervolgens voldoen ze ook aan de noden van de werknemer door middel van vergoedingen. Deze vergoedingen kunnen financieel zijn, maar er zijn binnen het bedrijf veel meer mogelijkheden op gebied van vergoedingen. Respondent 2 geeft hier een voorbeeld van:

“We hebben dus een ‘cafetariaplan’, daar komt de bruto eindejaarspremie in en wanneer je een bonus of zo krijgt gaat dat er ook in. Omdat we in paritair comité 200 zitten, hebben we ook een technologie budget, koopkracht premie enzovoort. Al dat geld dat zit erin als budget en niet als brutoloon. Je krijgt dus een veel groter budget waar je dingen mee kan doen. Je kan daar een tablet mee kopen, een laptop, gsm, een fiets mee leasen, extra verlof mee aanvragen, je kinderen of partner aansluiten bij hospitalisatie, extra opties in je auto steken, er zit dus gigantisch veel in. Je kan dus ook gewoon vragen om je loon te verhogen, maar dan verlies je wel een deel aan de belastingen. Er zijn dus heel veel andere voordelen mee te behalen. Dit probeer ik dus echt te optimaliseren voor iedereen persoonlijk.”

Bij het individuele niveau werd reeds aangehaald dat werknemers uitdagend werk nodig hebben om gemotiveerd te blijven. Hiervoor is het natuurlijk ook belangrijk dat zij blijven bijleren om nieuwe uitdagingen mee aan te kunnen gaan. Respondent 2 geeft aan dat ze veel op opleidingen inzetten, zodat de werknemers kunnen blijven bijleren:

“Nog iets belangrijk, is dat we ook wel willen dat onze werknemers hier blijven bijleren. We maken elk jaar een budget vrij voor opleidingen, we motiveren dat echt om bij te leren. We hebben een aantal opleidingen in de aanbieding maar als ze zelf iets interessanter vinden wat hun meer aanspreekt, mag dit ook gerust. Ze mogen hier ook x aantal uren per week insteken tijdens de werkuren.”

Tot slot erkent respondent 7 het belang van geluk op de werkvloer. Het is van groot belang om hier voldoende aandacht aan te besteden en iemand in dienst te nemen voor *happiness*. Het moet ook ‘ingeburgerd’ zitten in het bedrijf. Enkel op deze manier kan er echt werkgeluk gegenereerd worden binnen het bedrijf, wat ook de resultaten positief beïnvloed.

“Ik denk ook dat bedrijven soms de fout maken van niet effectief met werkgeluk bezig te zijn. Respondent 2 haar rol is bijna helemaal HR en happiness, de return is er ook absoluut, zowel in sfeer op de werkvloer als in resultaten voor het bedrijf. Sommige bedrijven maken

dan de keuze van 'alleen een FTE daarvoor, dat doen we niet', dat is zeker wel de moeite. Dat is er in dit bedrijf ook altijd al geweest. We zijn van nature zo een bedrijf wat daar belang aan hecht en daarop heeft ingezet, al voor de wetgeving daarop begon te hameren. Dat was de filosofie van de oprichter en ik heb dat dan uitgevoerd maar dat zat er dus wel altijd al in. Ik denk dat dat anders is bij bedrijven die het gewoon implementeren 'omdat het moet', als je snapt wat ik bedoel."

Discussie

“Happy worker, productive company? De verschillende elementen die een impact op werkgeluk uitoefenen op verschillende niveaus binnen een onderneming.”

Het belang van geluk op het werk is gedurende de laatste jaren veel meer naar voor gekomen, aangezien een werknemer die geluk op het werk ervaart productiever, creatiever, innovatiever en cognitief flexibeler is (Veenhoven, 2014). Salas-Vallina et al. (2018) geven aan dat er, gezien het belang van werkgeluk, een tekort is aan analyses van werkgeluk op verschillende niveaus en er dus nood is aan een *multi-level framework* van werkgeluk. Bovendien zijn er veel studies rond werkgeluk gebaseerd op zelfbeoordeling, wat de resultaten subjectief kan beïnvloeden (Ryan, 2011) Gedurende deze masterproef werd er gebruik gemaakt van diepte-interviews om een diepgaander beeld te creëren rond werkgeluk en diepere inzichten te verwerven op welke verschillende niveaus geluk op het werk ervaren kan worden.

Uit de diepte-interviews kwamen vijf grote thema's naar boven, doorheen de drie niveaus. Deze vijf thema's, die een grote invloed op werkgeluk uitoefenen, zijn: motivatie, identificatie op het individueel niveau, het sociale aspect, communicatie op groepsniveau en voldoen aan de noden van de werknemer op organisatieniveau. Deze thema's komen op sommige gebieden overeen met de verschillende aspecten die werden aangehaald in de literatuurstudie van deze masterproef. Echter, er zijn ook een aantal elementen die niet genoeg werden benadrukt in de literatuur maar uit de interviews wel van essentieel belang blijken te zijn. Deze overeenstemmingen en tekortkomingen worden in de volgende alinea's verduidelijkt.

Ten eerste wordt werkgeluk op het individuele niveau besproken om zo tot een *multi-level framework* te komen. Van Herpen et al. (2005) beweren dat de motivatie van werknemers beïnvloed wordt door middel van verschillende factoren. Hierbij is de belangrijkste factor dat de werknemers doorgroeimogelijkheden ervaren, bijvoorbeeld door middel van promotiekansen. Daardoor gaat de intrinsieke motivatie toenemen. Dit sluit echter dit niet aan met de resultaten die verworven zijn uit de interviews. Het klopt dat motivatie beïnvloed wordt door verschillende factoren. Echter, de belangrijkste factoren hiervoor volgens de interviews zijn: het werk zien als uitdagend, het gevoel hebben van impact te hebben en appreciatie te krijgen gedurende het werk.

Een volgend element wat bijdroeg aan werkgeluk op individueel niveau is volgens de interviews het element identificatie. Dit werd in de literatuur ook reeds aangehaald, in het kader van emotioneel commitment. Meyer et al. (2002) en Bin (2015) constateren dat emotioneel commitment draait om de identificatie in de normen en waarden van een onderneming. De focus ligt op de emotionele band die je hebt met je werk. Een werknemer die een gevoel van emotioneel commitment heeft, werkt graag bij de onderneming en blijft hier ook omdat hij/zij dat wil. Wanneer er sprake is van emotioneel commitment, is dit bevorderend voor het werkgeluk omdat hij/zij het een ideaal bedrijf vindt en nergens anders liever zou werken, dit is in lijn met de resultaten uit de interviews.

Een veelgebruikt model in literatuur rond werkgeluk op individueel niveau, is het Job Demands-Resources model. Schaufeli et al. (2013) geven aan dat binnen het JD-R model niet uitgegaan wordt van specifieke negatieve en positieve werkkenmerken. Ieder werkkenmerk kan als potentiële bron van werkstress of energie in het model worden opgenomen. De bron van werkstress bleek in de interviews voornamelijk werkdruk te zijn omwille van (te) veel en (te) korte deadlines. Bronnen van energie waren voornamelijk de elementen autonomie, vrijheid en sociale steun. Vervolgens bleek volgens Li et al. (2015) dat wanneer de werkeisen en de energiebronnen beiden hoog waren, het ervaren van geluk op het werk van het individu een piek bereikte. Aansluitend geven Demerouti & Bakker (2011) aan dat er in het JD-R model geen persoonlijke eigenschappen en vaardigheden van de werknemer staan. Gedurende de interviews werd het duidelijk dat persoonlijke eigenschappen ook een rol spelen als een buffer tegen stress. Wanneer de werknemers positief in het leven staan, kunnen ze makkelijker omgaan met tegenslagen, wat voor een daling in hun stress zorgde. Deze persoonlijke eigenschappen dienen dus als een buffer tegen werkeisen en bevorderen op hun beurt geluk op het werk (Costa & McCrae, 1990; Avey, Luthans & Jensen, 2009; Demerouti & Bakker, 2011).

Het volgende niveau waar werkgeluk van toepassing is, is op groepsniveau. Gedurende de interviews kwamen er twee essentiële elementen naar voor wat een grote invloed uitoefende op het werkgeluk binnen een team. Deze elementen zijn het sociale aspect en communicatie. Mason & Griffin (2002) geven aan dat de werktevredenheid binnen een groep gebaseerd is op kenmerken van de werkomgeving die belangrijk zijn voor de groep. Hierbij speelt de interne werkomgeving van de groep een grote rol maar ook van de organisatie als een geheel. Gedurende de interviews werd dit bevestigd. De respondenten hebben een zeer goede band met de collega's onderling, meerdere gaven aan dat ze hen zelfs als vrienden of een kleine familie zien. Dit heeft ook een positieve invloed op het werkgeluk. Ook een goede algemene werkomgeving bij het bedrijf is van groot belang. De respondenten komen graag naar het kantoor en vinden dat er een fijne sfeer hangt. Het is duidelijk dat de werknemers de werkomgeving gedurende de interviews dus in positieve termen beschrijven, volgens Mason & Griffin (2003) en Bruner & Spink (2011) is er dan sprake van groepstevredenheid. Hierdoor gaat de groep beter presteren en is er een stijging in kwaliteit. Dit heeft op zijn beurt een positief effect op de klantentevredenheid en zorgt uiteindelijk voor een concurrentievoordeel op de arbeidsmarkt (Brown & Lam, 2008).

Vervolgens gaf de literatuur aan dat er nog niet veel onderzoek gedaan is naar de term betrokkenheid binnen een groep (Macgowan, 2006). Het sociale aspect speelt ook in op de term groepsbetrokkenheid aangezien er hier rekening gehouden wordt met een aantal dimensies van het GEM (Group Engagement Measure), namelijk, de relatie met groepsleider en de relatie met leden. Zoals eerder vermeld gaven de respondenten gedurende de interviews aan dat ze hun collega's eerder als vrienden of familie zien, wat betekent dat deze relaties meer dan goed zitten. Verder zijn er nog een aantal dimensies die aan bod komen in het GEM. Deze dimensies zijn: werken aan je eigen problemen en werken aan problemen van anderen (Macgowan et al., 2003). Dit valt terug te koppelen aan het volgende element wat een invloed heeft op werkgeluk volgens de interviews, namelijk, communicatie.

Gedurende de interviews werd het duidelijk dat communicatie van essentieel belang is binnen een groep om werkgeluk te creëren. Volgens de respondenten moet de communicatie open en transparant verlopen en er moet naar iedereen geluisterd worden binnen de onderneming om vertrouwen te winnen. Doordat er vertrouwen aanwezig is binnen een team, gaan de werknemers ook sneller het gevoel hebben dat alles bespreekbaar is. Wanneer er zich dan problemen voordoen of frustraties zijn, gaan ze dit sneller aangeven, waardoor er in eerste instantie weinig of geen problemen ontstaan binnen het team. Door middel van een goede communicatie werk je ook op een positieve manier aan problemen van jezelf, aangezien je dit sneller durft aan te geven. Binnen de HR-afdeling proberen ze ook op een goede communicatie in te zetten door middel van de teamleaders te stimuleren om regelmatig gesprekken te hebben met hun werknemers. Dit HR-aspect wordt verder behandeld onder het thema werkgeluk op organisatieniveau. Ook is het makkelijker om te werken aan de problemen van anderen wanneer er een goede communicatie is, aangezien zij het gevoel hebben dat alles bespreekbaar is. Wanneer de dimensies van het GEM aanwezig zijn binnen een team, is er volgens Macgowan (2003) sprake van groepsbetrokkenheid, wat op zijn beurt zorgt voor een stijging van het werkgeluk op groepsniveau.

Tot slot wordt het laatste niveau waar werkgeluk van toepassing is, het organisatieniveau, besproken. Wanneer het werkgeluk op organisatieniveau besproken wordt, wordt er dieper ingegaan op de HR-praktijken die ze binnen de organisatie hanteren. Opatha & Uresha (2020) erkennen het belang van in te zetten op human resources, aangezien het een kritisch functioneel gebied is binnen een organisatie omdat het zich richt op de meest unieke hulpbron: de mens zelf. In de literatuur werd er aangegeven dat er een aantal HR-praktijken binnen een organisatie gehanteerd kunnen worden om het werkgeluk te bevorderen. Ten eerste erkennen Guest (2017) en Bal (2020) het belang van de kennis, vaardigheden en capaciteiten van werknemers te verbeteren door middel van training, ontwikkeling, mentorschap en loopbaanondersteuning. Dit is in lijn met de bevindingen gedurende de interviews. Het HR-departement erkent namelijk dat ze het zeer belangrijk vinden dat de werknemers in de organisatie blijven bijleren. Dit wordt gedaan door middel van jaarlijks een budget op te stellen die de werknemers zelf mogen invullen aan opleidingen.

Ten tweede moeten organisaties uitdagend en interessant werk aanbieden om de autonomie, het gebruik van vaardigheden en de taakvariatie van werknemers te verbeteren (Guest & Bal, 2020). Dit sluit ook aan bij de gevonden resultaten uit de interviews, de werknemers ervaren zeer veel autonomie tijdens het uitvoeren van hun functie. Ze vinden dit ook zeer belangrijk omdat ze op deze manier hun vaardigheden op de juiste manieren kunnen inzetten en hun dagen kunnen indelen op de manier die zij wensen. Ten derde moeten HR-praktijken een positieve sociale en fysieke omgeving bieden door het voorzien van een veilige werkplek, werkzekerheid en mogelijkheden voor sociale interacties (Guest & Bal, 2020), dit werd eerder op groepsniveau aangehaald door middel van het sociale aspect. Ze proberen vanuit HR hierop in te zetten door zeer persoonlijk met de werknemers om te gaan. Ten vierde zouden HR-praktijken ook uitgebreide tweerichtingscommunicatie en mogelijkheden voor individuen moeten bevorderen om hun stem te uiten. Het thema communicatie werd ook reeds behandeld op groepsniveau, ze zorgen er binnen HR voor dat de leads genoeg gesprekken hebben met hun werknemers zodat zij hun meningen kunnen delen en er wordt ook effectief aan de slag gegaan met deze feedback.

Organisaties moeten HR-praktijken ontwikkelen die organisatorische ondersteuning bevorderen door middel van participatieve en ondersteunende managers, die de goede balans zoeken voor de werknemers tussen het privéleven en het werk (Guest & Bal, 2020). Dit is in lijn met de resultaten verworven uit de interviews. Het is noodzakelijk om een flexibel bedrijf te hebben waarin de werknemers hun uren kunnen indelen zoals zij het willen. Zo zijn er bijvoorbeeld werknemers met kinderen, zij beginnen liever vroeger zodat ze hen kunnen gaan halen van school, dat is geen enkel probleem. Er worden bovendien geen meetings ingepland na de werkuren en er wordt ook niet verwacht dat er dan nog gewerkt wordt. Deze elementen zorgen er ook voor dat de werknemers hun *work life balance* kunnen onderhouden.

Concluderend komen de vijf thema's die voortvloeiden uit de interviews, op bepaalde domeinen overeen met verschillende aspecten die werden aangehaald in de literatuurstudie. Echter, zijn er ook een aantal elementen die niet genoeg werden benadrukt in de literatuur maar uit de interviews wel van essentieel belang blijken te zijn. Het is gezien het toenemende belang van werkgeluk (Thompson & Bruk-Lee, 2019), een grote meerwaarde dat de term werkgeluk nog verder wordt uitgediept. De term werkgeluk op individueel niveau werd reeds behandeld (Fisher, 2010; Salas-Vallina & Alegre, 2018; Singh & Aggarwal, 2018; Pryce-Jones & Lindsay, 2014). Echter, veel ondernemingen worden geconfronteerd met een grote dynamiek en turbulentie in hun omgeving, die zeer veel onzekerheid met zich meebrengt. Hierdoor is het van belang om de elementen van werkgeluk te blijven onderzoeken. Vandaag de dag zijn er bijvoorbeeld andere elementen die voor motivatie zorgen dan beschreven door Van Herpen et al. (2005). Vervolgens is het van belang om dieper in te gaan op werkgeluk op groepsniveau, aangezien er tegenwoordig binnen zo goed als ieder bedrijf met teams gewerkt wordt. Geluk binnen een team draagt in grote mate bij tot werkgeluk (Mason & Griffin, 2002). Macgowan (2006) gaf aan dat naar werkgeluk binnen een groep nog niet veel onderzoek gedaan is. Het is daarom een grote meerwaarde dat er gedurende de interviews ook werkgeluk op groepsniveau bevestigd werd. Tot slot gaven Salas-Vallina & Alegre (2018) aan dat *human resources* steeds belangrijker worden en de impact hiervan op het werkgeluk bestudeerd moest worden. Gedurende deze masterproef is hier dieper op ingegaan en werd het duidelijk dat bepaalde HR-praktijken, zoals: selectieprocedures, opleidingen en bepaalde (financiële) stimulansen, een positieve impact hebben op werkgeluk op organisatieniveau.

Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Hoewel deze masterproef heeft geleid tot nieuwe, relevante inzichten rond werkgeluk, waren er een aantal beperkingen aan dit onderzoek. Het onderzoek tijdens deze masterproef is uitgevoerd bij een telecombedrijf in Vlaanderen. Dit kan een limiterende factor zijn aangezien het niet veralgemeend kan worden omdat het over een *single case study* gaat. De suggestie is om verder onderzoek rond werkgeluk uit te voeren in andere provincies en eventueel zelfs buiten België. Op deze manier zouden we ook het bestaan van culturele verschillen kunnen bestuderen.

Bovendien zijn er in dit onderzoek tien respondenten geïnterviewd waarvan er zeven mannelijke respondenten waren. In een volgend onderzoek kan er eventueel meer rekening gehouden worden met deze verdeling in geslacht aangezien het kan zijn dat mannen en vrouwen werkgeluk anders ervaren. Dit omwille van het feit dat vrouwen in het algemeen gevoeliger zijn, dus zich ook sneller zaken kunnen aantrekken op het werk wat eventueel een negatief effect op werkgeluk kan hebben.

Vervolgens kwam er tijdens de diepte-interviews ook naar voor dat de Covid-19 crisis een duidelijk effect op het werkgeluk uitoefende. Dit omwille van het feit dat het sociale aspect zo goed als weg viel en de communicatie ook minder vlot verliep omdat de werknemers *fulltime* van thuis uit moesten werken. In een volgend onderzoek kan er onderzocht worden welke concrete effecten deze pandemie heeft gehad op het werkgeluk en of deze vandaag de dag nog te voelen zijn aangezien er nog steeds meer van thuis uit gewerkt wordt. De nieuwe hybride vorm van werken als gevolg van de pandemie en het effect op het werkgeluk zou in dit geval een interessante invalshoek kunnen zijn.

Tot slot is werkgeluk binnen deze masterproef besproken op drie niveaus om een *multi-level framework* te vormen. Omwille van het feit dat er gedurende deze masterproef de focus van werkgeluk op organisatieniveau specifiek op het *human resource management* lag, kan het interessant zijn om een volledig onderzoek toe te wijden aan dit aparte niveau, aangezien er op het organisatieniveau nog meerdere factoren zouden kunnen zijn die een invloed kunnen uitoefenen op het werkgeluk. Een voorbeeld van zo een factor kan zijn dat er onderzoek gedaan kan worden naar de impact op werkgeluk van sterk hiërarchisch georganiseerde bedrijven versus bedrijven met een vlakke structuur. Op deze manier kan de term werkgeluk nog meer uitgediept worden om zo een nog vollediger *multi-level framework* rond werkgeluk te kunnen vormen.

Conclusie

Vandaag de dag heeft de arbeidsmarkt te maken met een krimpende beroepsbevolking. Deze krapte zorgt voor een *war for talent* waarbij goede werknemers steeds schaarser worden (De Beer, 2009). Dit heeft gevolgen voor hoe bedrijven goede werknemers moeten aantrekken, motiveren en voornamelijk behouden. In deze turbulente en veranderende omgevingen, kan werkgeluk een doorslaggevende factor zijn die goede werknemers behoudt (Fisher, 2010). Bovendien resulteert werkgeluk doorgaans in concurrentievoordeel op de arbeidsmarkt. Het is dus meer dan ooit belangrijk om in te zetten op werkgeluk.

Dit onderzoek is gebaseerd op een uitgebreide literatuurstudie en data verzameld door middel van een *single case study*. Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van tien semigestructureerde interviews met medewerkers in Company X. Gedurende dit onderzoek werd er een antwoord geformuleerd op volgende onderzoeksvraag: "Wat zijn de verschillende elementen die een impact op werkgeluk uitoefenen op verschillende niveaus binnen een onderneming?". Om tot deze centrale onderzoeksvraag te komen, werd er binnen dit onderzoek gewerkt met drie deelvragen, namelijk: "Welke elementen spelen een rol voor werkgeluk op het individueel niveau?", "Welke elementen spelen een rol voor werkgeluk op het groepsniveau?" en "Wat is de impact van de HR-praktijken op organisatieniveau op werkgeluk?". Hiervoor werden de verschillende levels binnen de organisatie bevraagd. In volgende paragrafen wordt hier een duidelijk antwoord op gegeven.

"Welke elementen spelen een rol voor werkgeluk op het individueel niveau?". Op het individuele niveau zijn deze elementen motivatie en identificatie. De werknemers voelen zich gemotiveerd wanneer ze hun werk als uitdagend zien, het gevoel hebben een impact te hebben, hun targets behalen en appreciatie krijgen van de mensen rondom hen. Identificatie is van toepassing bij de werknemers wanneer ze zich kunnen identificeren met de normen en waarden van de cultuur van het bedrijf.

"Welke elementen spelen een rol voor werkgeluk op het groepsniveau?" Op groepsniveau hebben voornamelijk het sociale aspect en communicatie een grote invloed op het werkgeluk. Met het sociale aspect wordt bedoeld dat de werknemers goed met elkaar overeenkomen, er een fijne sfeer hangt binnen de groep en ze elkaar binnen het team helpen en steunen wanneer nodig. Communicatie gaat over de open interactie en de transparantie binnen het team, het bespreekbaar maken is zeer belangrijk. Op deze manier heeft een team minder frustraties en problemen wat bevorderend is voor het werkgeluk

"Wat is de impact van de HR-praktijken op organisatieniveau op werkgeluk?". Tot slot werd het ook duidelijk dat op organisatieniveau het essentieel is om te voldoen aan de noden van de werknemers om werkgeluk te faciliteren. Er wordt ingezet op verschillende HR-praktijken om te kunnen voldoen aan de noden van de werknemer, dit zorgt op zijn beurt voor werkgeluk binnen de organisatie. Het start bij een zorgvuldige selectieprocedure, zodat er zeker een *fit* is met de werknemer en het bedrijf. Verder moeten bedrijven hun werknemers voortdurend opleidingen aanbieden zodat ze zich kunnen

blijven ontwikkelen. Tot slot is het ook van belang om voor iedere werknemer persoonlijk te kijken hoe ze de financiële vergoedingen zodanig kunnen optimaliseren.

Literatuurlijst

- Ahmad, R., Islam, T., & Saleem, S. S. (2017). Employee engagement, organizational commitment and job satisfaction as consequent of perceived CSR: A mediation model. *Journal of Research Society of Pakistan*, 55(2), 153-168.
- Albano Jr, J. F. (2009). Developing a measure and an understanding of the individual experience of happiness at work. Saybrook University.
- Ali, A. (2021). Wining War for Talent: Gaining Sustainable Competitive Advantage through Talent Management Practices: Evidence from Selected Higher Educational Institutions in Kabul, Afghanistan. *International Journal of Business and Management Sciences*, 2(1), 14-30.
- Avey, J.M., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48,677-693. doi:10.1002/hrm.20294
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research & Practice*, 3(4).
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*,1(1),389-411.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2014). Work engagement. *Organizational Behaviour: The Blackwell Encyclopedia of Management*. West Sussex, UK: Wiley
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200.
- Bal, J. (2020) De relatie tussen duurzaam HRM en well-being van medewerkers: een systematic reviews.
- Baloch, Q. B. (2009). Effects of job satisfaction on employees motivation & turn over intentions. *Journal of Managerial Sciences*, 2(1), 1-21.
- Bergsma, A., & Klappe, E. (2020). Handboek Werkgeluk. *Amsterdam, Boom*.
- Bin, A. S. (2015). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), 1-8.

- Brown, S.P. and Lam, S.K. (2008). A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses. *Journal of Retailing*, 84, pp. 243–255.
- Bruner, M. W., & Spink, K. S. (2011). Effects of team building on exercise adherence and group task satisfaction in a youth activity setting. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 15(2), 161.
- Bryant, A., & Charmaz, K. (2007). *The Sage handbook of grounded theory*. London: Sage
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: a typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, pp. 234-246.
- Chen, G., Bliese, P.D. and Mathieu, J.E. (2005). Conceptual framework and statistical procedures for delineating and testing multilevel theories of homology. *Organizational Research Methods*, 8, pp. 375–409.
- Cho, H. K., & Kim, B. (2022). Effect of Nurses' Grit on Nursing Job Performance and the Double Mediating Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment. In *Healthcare* (Vol. 10, No. 2, p. 396). Multidisciplinary Digital Publishing Institute.
- Civera, A., Meoli, M., & Vismara, S. (2020). Engagement of academics in university technology transfer: Opportunity and necessity academic entrepreneurship. *European Economic Review*, 123, 103376.
- Costa Jr, P.T., & McCrae, R.R. (1990). Personality disorders and the five-factor model of personality. *Journal of Personality Disorders*, 4,362-37
- De Beer, P. T. (2008). Krimpene arbeidsmarkt: nieuw perspectief, oude problemen. *B en M: Tijdschrift voor Beleid, Politiek en Maatschappij*, 35(4), 278-288.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 287–295.
- Evanschitzky, H., Iyer, G. R., Plassmann, H., Niessing, J., & Meffert, H. (2006). The relative strength of affective commitment in securing loyalty in service relationships. *Journal of business research*, 59(12), 1207-1213.

- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.
- Ghanotakis, E., Hoke, T., Wilcher, R., Field, S., Mercer, S., Bobrow, E. A. & Mander, I. (2017). Evaluation of a male engagement intervention to transform gender norms and improve family planning and HIV service uptake in Kabale, Uganda. *Global Public Health*, 12(10), 1297-1314.
- Glaser, B. (1978). *Theoretical Sensitivity*. Sociology Press, Mill Valley, CA.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory*, New York, Aldine.
- González, T. F., & Guillen, M. (2008). Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of 'normative commitment'. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 401-414.
- Huang, C. C., & You, C. S. (2011). The three components of organizational commitment on in-role behaviors and organizational citizenship behaviors. *African journal of business management*, 5(28), 11335-11344.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, pp. 635-672.
- Kaliski, B.S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*, Second edition, Thompson Gale, Detroit, p. 446
- Kemps, L. (2021) "Voel je niet schuldig als je niet juichend naar kantoor gaat": 9 op de 10 Belgen zijn ongelukkig op het werk. Geluksexpert legt uit hoe je je werkvreugde terugvindt. *Het laatste nieuws*. Geraadpleegd op 28 oktober 2021, van <https://www.hln.be/mijn-gids/voel-je-niet-schuldig-als-je-niet-juichend-naar-kantoor-gaat-9-op-de-10-belgen-zijn-ongelukkig-op-het-werk-geluksexpert-legt-uit-hoe-je-je-werkvreugde-terugvindt~add5ebff8/>
- Kirpik, G. (2020). The Concept Of Employee's Happiness In Human Resources Management: A Systematic Literature Review. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(3), 2750-2775.
- Kluijtmans, F. (2009). Veranderende arbeidsverhoudingen en de positie van HRM. *Tijdschrift voor HRM*, 12(1), 41-64.

- Kraus, S.J. (1995). Attitudes and the prediction of behavior: a meta-analysis of the empirical literature. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, pp. 58–75.
- Li, A., Wang, X., Xiong, G., Li, B., & Ling, W. (2015). A dual-pathway model of work influencing on happiness: A perspective of job demands-resources model. *Acta Psychologica Sinica*, 47(5), 624.
- Locke, E.A. (1976). The Nature and Consequences of Job Satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Macgowan, M. J. (1997). A measure of engagement for social group work: The groupwork engagement measure (GEM). *Journal of Social Service Research*, 23(2), 17-37.
- Macgowan, M. J., & Levenson, J. S. (2003). Psychometrics of the Group Engagement Measure with male sex offenders. *Small Group Research*, 34(2), 155-169.
- Macgowan, M. J. (2006). The Group Engagement Measure: A review of its conceptual and empirical properties. *Journal of Groups in Addiction & Recovery*, 1(2), 33-52.
- Mason, C. M., & Griffin, M. A. (2002). Group task satisfaction: Applying the construct of job satisfaction to groups. *Small Group Research*, 33, 271-312.
- Mason, C.M. and Griffin, M.A. (2005). Group task satisfaction: the group's shared attitude to its task and work environment. *Group and Organization Management*, 30, pp. 623–652.
- Mason, C. M., & Griffin, M. A. (2003). Identifying group task satisfaction at work. *Small Group Research*, 34(4), 413-442.
- Meng, F., Xu, Y., Liu, Y., Zhang, G., Tong, Y., & Lin, R. (2022). Linkages Between Transformational Leadership, Work Meaningfulness and Work Engagement: A Multilevel Cross-Sectional Study. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 367-380.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1990). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1, pp. 61-89.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Mortelmans, D. (2013). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden* (p. 563). Leuven: Acco.

- Murphy, L., & Lambrechts, F. (2015). Investigating the actual career decisions of the next generation: The impact of family business involvement. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 33–44. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.10.003>
- Nag, R., Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2007). The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting. *Academy of Management Journal*, 50(4), 821-847.
- Opatha, H. H. D. P. J., & Uresha, K. I. (2020). HRM and its impact on employee happiness: An empirical study on Sri Lankan employees. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 7(2), 114-123.
- Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789-822.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.
- Patrick, H. A., & Sonia, J. (2012). Job satisfaction and affective commitment. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 11(1), 23.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pryce-Jones, J., & Lindsay, J. (2014). What happiness at work is and how to use it. *Industrial and Commercial Training*.
- Rihan, I. (1998). What is human resources management. *Erişim Adresi: https://www.academia.edu/7775792/What_is_Human_Resources_Management*.
- Roehling, M. V., Cavanaugh, M. A., Moynihan, L. M., & Boswell, W. R. (2000). The nature of the new employment relationship: A content analysis of the practitioner and academic literatures. *Human Resource Management*, 39(4), 305-320.
- Ryan, T. (2011). Social Work, Subjectivity and the Moral World. In *Animals and Social Work: A Moral Introduction* (pp. 21-64). Palgrave Macmillan, London.
- Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2018). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*, 1-21.

- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Guerrero, R. F. (2018). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *European research on management and business economics*, 24(3), 149-159.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-romá, V. and Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, pp. 71–92.
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26(2).
- Singh, S., & Aggarwal, Y. (2018). Happiness at work scale: Construction and psychometric validation of a measure using mixed method approach. *Journal of Happiness Studies*, 19(5), 1439-1463.
- Sirota, D., Mischkind, L.A. and Meltzer, M.I. (2005). *The Enthusiastic Employee*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage.
- Suliman, A., & Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look. *Journal of managerial Psychology*.
- Thompson A., Bruk-Lee V. (2020). Employee Happiness: Why We Should Care. *The International Society for Quality-of-Life Studies*, 16:1419–1437.
- Van Herpen, M., Van Praag, M., & Cools, K. (2005). The effects of performance measurement and compensation on motivation: An empirical study. *De Economist*, 153(3), 303-329.
- Veenhoven, R. (2014). Het rendement van geluk. Inzichten uit wetenschap en praktijk. *Stichting Maatschappij en Onderneming*. Den Haag.
- Verhoeven, N. (2007). Wat is onderzoek. *Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger*.
- Zou, Q., & Zuo, B. (2015). Happiness at work: Definition, measurement levels and causal models. *Advances in Psychological Science*, 23(4), 669.

Bijlagen

Interviewleidraad

Inleiding

Kan u uzelf even voorstellen? (eventueel verder doorvragen indien niet genoeg info)

Hoe zou u zichzelf als persoon omschrijven?

→ Wat zijn uw karaktereigenschappen?

Kan u uw functie beschrijven?

Hoelang werkt u al bij het bedrijf?

Midden (individueel niveau)

- Bent u blij met uw job?
- Hoe ziet een typische werkdag er voor u uit?
- Wat zorgt ervoor dat u met een voldaan gevoel terugkijkt op het werk?
- Wanneer u zich gelukkig voelt, wat voor effect heeft dit op uw job?
- Wanneer u zich niet gelukkig voelt, wat voor effect heeft dit op uw job?
- Wat doet u er persoonlijk aan om geluk op het werk te bevorderen?
- Doet u extra moeite voor uw job, ook al is dat niet perse nodig?
 - Zo ja, wat voor extra moeite doet u dan zoal?
- Wanneer u werkt, wat voor gevoelens evaart u?
- Hoe zou u uw band met het bedrijf omschrijven?
- Wat zijn de redenen waarom u voor deze onderneming werkt?
- Ervaart u soms stress op het werk?
 - Zo ja, wat zijn elementen op het werk die voor u zorgen voor stress?
- Welke elementen op het werk zorgen voor productiviteit?
- Welke elementen op het werk motiveren u?
 - Ervaart u veel sociale steun op het werk?
 - Op welke manier?
 - Krijgt u heldere feedback?
 - Van wie?
 - Heeft u een bepaalde autonomie tijdens het uitvoeren van uw job?
- Heeft u het gevoel dat x (wat zij vernoemen als motivatiefactoren) zorgen voor een daling in uw stress?
 - Waarom of hoe komt dat volgens u?
- Zijn er ook persoonlijke eigenschappen die volgens u zorgen voor motivatie of voor een daling van stress? (Emotionele stabiliteit, optimisme, veerkracht en hoop)

Midden (groepsniveau)

- Hoe is de interne werkomgeving binnen jullie groep?
- Hebben jullie binnen het team dezelfde doelen voor ogen?
 - Zo ja, welke doelen zijn dit?
- Hoe kijken jullie, als team, naar jullie werk?

- Hoe zouden jullie, als team, jullie werk beschrijven?
- Proberen jullie het werkgeluk binnen jullie team te vergroten?
 - Zo ja, hoe?
- Wat zijn de elementen die ervoor zorgen dat je geluk ervaart binnen je team?
- Wanneer er evenementen worden georganiseerd binnen de onderneming, hoe gaan de werknemers hier mee om? Zijn ze allen aanwezig?
- Hoe staan jullie, als team, tegenover de keuzes van de werkgever?
- Hoe gaan jullie om met problemen binnen het team?

Apart midden voor HR-specialist (organisatieniveau)

- Hoe ziet jullie organisatiestructuur/organigram eruit?
- Welke evoluties merkt u rond werkgeluk over de jaren heen?
- Wat doen jullie (binnen HR perspectief) eraan om in te zetten op werkgeluk?
 - Bieden jullie binnen het bedrijf trainingen aan?
 - Bieden jullie binnen het bedrijf mentorschap aan?
 - Wordt er geïnvesteerd in opleidingen?
 - Geeft u voldoende autonomie aan uw werknemers?
 - Wordt er een veilige werkplek voorzien?
 - Hebben de werknemers baanzekerheid?

→ Vindt u dat deze bovenstaande elementen een effect hebben op het werkgeluk?
Zo ja, wat voor effect?
- Op welke manier zorgen jullie ervoor dat de verwachtingen van zowel de werknemer als werkgever voldaan worden?
- Hoe zorgen jullie ervoor dat de werknemers gemotiveerd blijven?
- Wordt er naar iedereen binnen de organisatie geluisterd?
 - Zo ja, op welke manier proberen jullie dit te doen?
- Hoe verloopt de communicatie binnen jullie bedrijf?
- Hoe zorgen jullie ervoor dat de werknemers hun privéleven en hun werk goed kunnen combineren?
- Hoe worden deze HR-praktijken gereviewd?
- Op welke manier proberen jullie de werknemers bij deze reviews te betrekken?

Einde

- Als u zelf een manager was, wat zou u dan doen binnen uw organisatie om meer werkgeluk te generen?
 - Waarom zou je dat doen?
- Wat is uw raad aan mensen die zich ongelukkig voelen op het werk?
- Zijn er zaken die u graag wil toevoegen, die we nog niet besproken hebben maar belangrijk zijn om te weten?

Inlichtingenblad voor deelnemers

Inleiding

U wordt uitgenodigd om deel te nemen aan een onderzoek over hoe het bedrijf naar werkgeluk kijkt en wat ze doen om dit te faciliteren.

Voordat u beslist over uw deelname aan dit onderzoek willen we u wat meer informatie geven over het doel ervan en u op de hoogte stellen van de eventuele voordelen en risico's. Zo kan u een beslissing nemen op basis van de juiste informatie. Dit wordt "geïnformeerde toestemming" genoemd.

Wij vragen u de volgende pagina's met informatie aandachtig te lezen. Hebt u vragen, dan kan u die stellen aan de onderzoeker of zijn of haar vertegenwoordiger.

Onderzoek

Het onderzoek naar werkgeluk binnen het bedrijf wordt uitgevoerd door Katho Dulst in het kader van mijn masterproef.

Onderwerp

Het doel van het onderzoek is 'hoe kijken bedrijven naar werkgeluk? Wat doen ze eraan om dit te verwezenlijken?'

Het betreft een onderzoek waarvoor data wordt verzameld aan de hand van interviews waarbij er verschillende werknemers op verschillende niveaus binnen dezelfde organisatie worden geïnterviewd.

Als u aan deze studie deelneemt, dient u het volgende te weten:

- Uw deelname is vrijwillig; er kan op geen enkele manier sprake zijn van dwang. Voor deelname is uw ondertekende toestemming nodig. Ook nadat u hebt getekend, kan u de onderzoeker laten weten dat u uw deelname wilt stopzetten.
- De gegevens die worden verzameld zijn vertrouwelijk. Bij gebruik van gegevens is uw anonimiteit verzekerd.
- Indien u extra informatie wenst, kan u altijd contact opnemen met de onderzoeker: Katho Dulst, katho.dulst@student.uhasselt.be, de co-promotor: Niklas Engelhard niklas.engelhard@uhasselt.be, of de promotor: Dr Laura Hoekx laura.hoekx@uhasselt.be.

Verloop van het onderzoek

Er worden interviews afgenomen met verschillende werknemers binnen een bedrijf. Indien respondenten hiertoe hun toestemming geven, worden deze interviews opgenomen. Het doel van deze audio-opname is het verzekeren van een correcte weergave van het gesprek in geschreven vorm.

Voordelen

Indien u besluit om aan dit onderzoek deel te nemen, brengt dit geen rechtstreekse voordelen met zich mee.

Vertrouwelijkheid

Het onderzoeksteam staat er garant voor dat zowel uw persoonlijke gegevens als alle onderzoeksresultaten die voortvloeien uit dit onderzoek, op een vertrouwelijke, gepseudonimiseerde manier behandeld zullen worden in overeenstemming met artikel 7 van de 'Wet op het Privéleven met Betrekking tot de Behandeling van Persoonlijke Gegevens' van 8 december 1992 en met de Europese Algemene Verordening Gegevensbescherming 2016/679 van 27 april 2016 betreffende de bescherming van natuurlijke personen in verband met de verwerking van persoonsgegevens.

Uw persoonlijke onderzoeksgegevens kunnen enkel door betrokken medewerkers van de Universiteit Hasselt worden ingezien. Een uitgeschreven en gepseudonimiseerde versie van het gesprek wordt enkel gedeeld met de groepsleden die samen aan de paper werken. De gepseudonimiseerde onderzoeksresultaten zullen gebruikt worden in een geschreven paper, zonder dat uw identiteit bekend gemaakt wordt.

Contactgegevens

Wij hopen u hiermee voldoende te hebben ingelicht. Voor bijkomende vragen of opmerkingen kan u ons altijd contacteren op onderstaande contactgegevens.

Katho Dulst

Katho.dulst@student.uhasselt.be

0494720472

Toestemmingsverklaring

Titel van het project: "Happy worker, productive company? De verschillende elementen die een impact op werkgeluk uitoefenen op verschillende niveaus binnen een onderneming"

Naam van de onderzoeker en school/faculteit: Katho Dulst, faculteit BEW, UHasselt

1. Ik bevestig dat ik de informatie voor het bovengenoemde onderzoeksproject gelezen en begrepen heb. Ik heb de mogelijkheid gehad de informatie in overweging te nemen, vragen te stellen en deze naar tevredenheid te laten beantwoorden.
2. Ik begrijp dat mijn deelname aan dit onderzoeksproject vrijwillig is, dat ik de mogelijkheid heb om op elk moment, zonder reden uit het onderzoek te stappen zonder dat dit gevolgen voor mij heeft.
3. Ik begrijp dat al de persoonlijke informatie die tijdens het onderzoek verzameld wordt, gepseudonimiseerd zal worden en vertrouwelijk zal blijven.
4. Ik ga ermee akkoord om deel te nemen aan dit interview dat betrekking heeft op het eerder genoemde onderzoeksproject.
5. Ik begrijp dat het interview audiovisueel opgenomen zal worden en ik wil graag doorgaan.
6. Ik begrijp dat delen van ons gesprek in toekomstige publicaties of presentaties letterlijk kunnen worden gebruikt, maar dat dergelijke citaten gepseudonimiseerd worden.

Naam van de deelnemer	Datum	Handtekening
-----------------------	-------	--------------

Naam van de onderzoeker Katho Dulst	Datum	Handtekening
--	-------	--------------

Opmerking: Indien ingevuld 1 exemplaar voor deelnemer en 1 exemplaar voor de onderzoeker.