



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Engagement in familiebedrijven: De invloed van de job

Yaël Dohrn

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

PROMOTOR :

dr. Laura HOEKX



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

Engagement in familiebedrijven: De invloed van de job

Yaël Dohrn

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

PROMOTOR :

dr. Laura HOEKX

VOORWOORD

Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn Masteropleiding Handelswetenschappen en de daarin gekozen richting Ondernemerschap en Management, gevolgd aan de Universiteit Hasselt.

Het schrijven van deze masterproef heb ik als een leerzame periode ervaren. Graag wil ik daarom van dit moment gebruik maken om een aantal mensen te bedanken, die hebben bijgedragen aan de totstandkoming hiervan. Allereerst wil ik mijn promotor, dr. Hoekx bedanken, aangezien zij het onderwerp voor deze scriptie heeft voorgedragen en haar feedback van essentieel belang is geweest. Daarnaast wil ik de negen familiebedrijven bedanken voor hun medewerking aan de bevraging, alsook de 508 respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld.

Als laatste wil ik mijn familie en vriendinnen bedanken voor hun steun gedurende mijn gehele studie, maar specifiek tijdens mijn afstudeerperiode.

Diepenbeek, januari 2021

Yaël Dohrn

SAMENVATTING

Bevlogenheid of engagement is een toestand van voldoening die gekenmerkt wordt door drie dimensies: vitaliteit, absorptie en toewijding. Vitaliteit wordt gekenmerkt door het hebben van veel energie en veerkracht. Absorptie wil zeggen dat een werknemer volledig kan opgaan in zijn werk. Toewijding gaat over een hoge identificatie met de job, waarbij de job als zinvol en inspirerend ervaren wordt.

Familiebedrijven zijn de meest voorkomende bedrijfsvorm in België. Familiebedrijven onderscheiden zich door hun familiaal karakter. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen drie subsystemen, met name de familie, het eigenaarschap en het management. Deze drie systemen hebben hun eigen belangen, ambities en verwachtingen. Hierdoor zullen ze duidelijke verschillen hebben in vergelijking met niet-familiebedrijven. Daarnaast worden familiebedrijven gekenmerkt door traditie, waardoor er een gevaar bestaat dat men niet durft te innoveren en bepaalde werknemers geen uitdagingen meer zien in hun job. Verder hebben familiebedrijven een lange termijnvisie en is er een sterke identificatie met het bedrijf. Door het feit dat deze verschillen bestaan is het interessant om de bevlogenheid van familiebedrijven te onderzoeken. Daarnaast gaat het hebben van bevlogen werknemers ook samen met hoger werkprestaties, proactief- en innovatief gedrag en organisatiebetrokkenheid.

Deze masterproef draagt bij tot het onderzoek van engagement in familiebedrijven. Eerder onderzoek concentreerde zich op de algemene bedrijfscontext. Er wordt onderzocht welke invloed de job heeft op het engagement van de werknemers van familiebedrijven. Deze invloed van de job wordt verder opgesplitst in de jobkarakteristieken de job controle, de perceptie van de werkdruk en de balans tussen werk en privé.

Voor de resultaten van deze masterproef is er gebruik gemaakt van de data die is verzameld in 2021 voor een onderzoeksproject rond engagement in familiebedrijven. Hiervoor werd er een bevraging gedaan bij de werknemers van negen familiebedrijven. Aan de hand van deze dataset werden de metingen gedaan. Uit de resultaten blijkt dat de job in het algemeen een positieve relatie had met de bevlogenheid van de werknemers.

Een eerste bevinding is dat de karakteristieken van de job een positief effect hebben op de bevlogenheid van werknemers in familiebedrijven. Deze positieve bevinding lag volledig in lijn met de verwachtingen uit de literatuurstudie. Om een zo hoog mogelijke bevlogenheid te bekomen moet er genoeg variatie zijn in de job, de werknemer moet voldoende autonomie hebben, het moet duidelijk zijn wat het resultaat is van zijn/haar werk, er moet voldoende feedback gegeven worden, het omgaan met anderen moet aanwezig zijn en er moeten genoeg vriendschappelijke mogelijkheden zijn binnen de job.

Vervolgens is er ook een positief verband gevonden tussen de job controle en de bevlogenheid. Deze job controle bestaat uit twee aspecten. Een eerste aspect gaat over het feit dat de werknemer kan beslissen hoe hij zijn job zal uitvoeren. Dit lag volledig in lijn met de verwachtingen en heeft een positief effect op de bevlogenheid. Ook hier komt het begrip autonomie terug. Als een werknemer

kan beslissen hoe hij zijn job uitvoert heeft hij dus de autonomie om dit te beslissen. In een familiebedrijf krijgen de werknemers meer autonomie door de unieke bedrijfscultuur van vertrouwen en mentale steun. Een tweede aspect gaat over het feit dat de werknemer zijn eigen tijd kan indelen. Hier werd er een negatieve relatie gevonden met bevlogenheid. Door het hebben van flexibele werktijden en werkplekken en recente ICT-ontwikkelingen kunnen de grenzen tussen werk en privé vervagen. Hierdoor zal de werknemer het normaal vinden om buiten de formele werkuren nog bezig te zijn met zijn job en dit kan resulteren in een negatieve bevlogenheid.

Een volgende bevinding is de positieve relatie van bevlogenheid met werkdruk. Aangezien dit resultaat niet overeenkomt met de verwachte resultaten uit de literatuurstudie is er een additionele analyse uitgevoerd. In deze additionele analyse is er een opsplitsing gemaakt tussen de drie componenten van engagement: vitaliteit, toewijding en absorptie. Bij elk van deze componenten was er eenzelfde positief verband te zien. Werkdruk wordt dus als een uitdagende taakeis opgevat die positieve uitkomsten teweeg kan brengen. Situaties die voor een werknemer mogelijkheden bieden om te groeien, competenties te verwerven en/of zich persoonlijk te ontwikkelen, worden als uitdagend beoordeeld en zorgen dus voor bevlogenheid. Maar op langere termijn kunnen deze taakeisen energie kosten van de werknemer en is er een kans op uitputting. Aangezien er binnen een familiebedrijf een unieke bedrijfscultuur is waarin ook sociale normen van steun zijn zullen deze werknemers deze mogelijkheden nog sterker ervaren.

De laatste bevinding is het niet significante negatieve effect van de balans van werk en privé op de bevlogenheid. Omdat dit onderzoek is verricht op een kleine groep respondenten is hier een niet significant resultaat gevonden. Een mogelijke oplossing is om dit onderzoek te verbreden naar andere familiebedrijven.

De bevindingen leveren een nuttige bijdrage aan de huidige literatuur gezien de betrokken variabelen getoetst worden in een situatie waarin deze niet eerder zijn onderzocht. In de praktijk bieden de uitkomsten aanknooppunten voor het creëren van meer bevlogenheid onder het personeel van familiebedrijven.

Er zijn enkele beperkingen verbonden aan dit onderzoek. Een eerste beperking is dat dit onderzoek gebaseerd is op secundaire data en dat er dus geen inspraak meer mogelijk was over de vraagstelling en de inhoud van de vragenlijst. Een tweede beperking is de omvang van het onderzoek. Het kan een oplossing bieden om bij een volgende bevraging een groter aantal familiebedrijven te bevragen. Een derde beperking is het feit dat enkele vragen optioneel in te vullen waren. Een oplossing hiervoor is het werken met diepte-interviews voor een volgend onderzoek.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	1
Samenvatting	3
1. Probleemstelling	9
2. Onderzoeksplan	13
3. Literatuurstudie	15
3.1. <i>Wat is bevlogenheid?</i>	15
3.2. <i>De invloed van de job</i>	17
3.2.1. Jobkarakteristieken	18
3.2.2. Job controle	19
3.2.3. Perceptie van de werkdruk	20
3.2.4. Balans werk en privé	20
3.2.5. Conceptueel model	22
4. Steekproef en metingen	23
4.1. <i>Steekproef</i>	23
4.2. <i>Metingen</i>	23
4.2.1. Engagement	23
4.2.2. Jobkarakteristieken	24
4.2.3. Job controle	24
4.2.4. Perceptie van de werkdruk	24
4.2.5. Balans werk en privé	25
4.2.6. Controlevariabelen en missing values	25
5. Resultaten	27
5.1. <i>Beschrijvende resultaten</i>	27
5.2. <i>Correlatieanalyse</i>	28
5.3. <i>Regressieanalyse</i>	29
5.3.1. Hypothese 1: Jobkarakteristieken	29
5.3.2. Hypothese 2: Job controle	30
5.3.3. Hypothese 3: Gepercipieerde werkdruk	30
5.3.4. Hypothese 4: Balans tussen werk en privé	31

5.4. <i>Additionele analyses</i>	32
5.4.1. <i>Samengevoegde regressie</i>	32
5.4.2. <i>Robuustheidstest gepercipieerde werkdruk</i>	32
5.4.3. <i>Opsplitsing controle over de timing en controle over de methodiek</i>	34
5. Discussie	36
6. Conclusie	41
Bibliografie	43
Appendix 1 Vragenlijst	47
1.1. <i>Vragen engagement</i>	47
1.2. <i>Vragen jobkarakteristieken</i>	47
1.3. <i>Vragen timecontrol</i>	48
1.4. <i>Vragen methodcontrol</i>	48
1.5. <i>Vragen perceptie van de werkdruk</i>	48
1.6. <i>Vragen balans werk/privé</i>	48

Lijst met figuren:

Figuur 1: Drie-cirkel model	10
Figuur 2: Conceptueel model	22

Lijst met tabellen:

Tabel 1: Leeftijd respondenten	27
Tabel 2: Huidige functie respondenten	27
Tabel 3: Leeftijd respondenten	27
Tabel 4: Hoogst behaalde diploma respondenten	27
Tabel 5: Aantal jaren ervaring in de organisatie	28
Tabel 6: Totale engagementscore	28
Tabel 7: Significantietabel correlaties	28
Tabel 8: Regressieanalyse jobkarakteristieken	29
Tabel 9: Regressieanalyse job controle	30
Tabel 10: Regressieanalyse werkdruk	31
Tabel 11: Regressieanalyse werk/privé	31
Tabel 12: Regressieanalyse alle scores	32
Tabel 13: Regressieanalyse werk/privé en vitaliteit	33
Tabel 14: Regressieanalyse werk/privé en toewijding	33
Tabel 15: Regressieanalyse werk/privé en absorptie	34

1. PROBLEEMSTELLING

De laatste jaren is er een toegenomen interesse in het domein van de positieve psychologie. Dit is de wetenschappelijke studie van menselijke kracht en het optimale functioneren (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Door deze ontwikkeling wordt er meer aandacht besteedt aan de positieve aspecten van gezondheid en welzijn. Een dergelijk positief aspect dat centraal staat in deze masterproef is de bevlogenheid van werknemers.

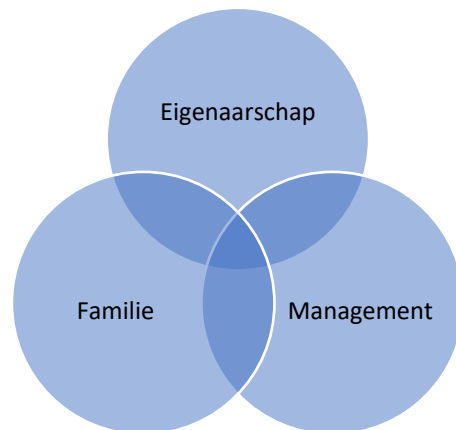
Bevlogenheid of betrokkenheid wordt ook wel de tegenpool van burn-out genoemd en het betekent dat een individu een positieve en vervullende gemoedstoestand heeft die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli et al., 2001). Bevlogen werknemers hebben veel energie, veerkracht en doorzettingsvermogen en ze zijn vitaal. Ook zijn ze toegewijd, ze willen goed werk afleveren en zijn sterk betrokken. Als laatste kunnen ze volledig opgaan in hun werk en is er dus een hoge absorptie. Dit zijn de drie elementen die de bevlogenheid van werknemers kunnen meten binnen een bedrijf.

Voor bedrijven is het belangrijk om rekening te houden met het welzijn van hun werknemers. Door de verhoogde werkdruk in organisaties kunnen werknemers kampen met psychologische uitputting (Wei, Cang, & Hisrich, 2015), waardoor de werkprestatie vermindert (Wright & Cropanzano, 1998). Uit verschillende onderzoeken blijkt dat bevlogenheid samengaat met hogere werkprestaties (Kim et al., 2012), proactief- en innovatief gedrag (Hanaken & Peeters, 2015) en organisatiebetrokkenheid (Hallberg & Schaufeli, 2006; Llorens, Bakker, Schaufeli, & Salanova, 2007; Schaufeli & bakker, 2004). Daarnaast zijn er ook persoonlijke voordelen van bevlogenheid, zoals jobtevredenheid en gezondheid (Serrano & Reichard, 2011). Het hebben van bevlogen werknemers zorgt voor een hogere kwaliteit van service, minder fouten en ongelukken, meer innovatief gedrag en een betere effectiviteit (Tripiana, 2015). Het is dus belangrijk voor bedrijven en werknemers om te investeren in een hogere bevlogenheid.

Aangezien het grootste deel van de Belgische bedrijven familiebedrijven zijn, is het belangrijk om bevlogenheid in familiebedrijven in detail te onderzoeken. 70% van alle Belgische bedrijven zijn namelijk familiebedrijven en samen staan ze in voor 55% van de toegevoegde waarde (Vlaamse Overheid & Ceysens, 2008). In de literatuur zijn er al verschillende onderzoeken bekend waarbij het engagement van werknemers wordt nagegaan, maar niet specifiek voor familiebedrijven. Een familiebedrijf is een bedrijf dat minstens aan één van de volgende kenmerken voldoet: meer dan 50% van de aandelen is in eigendom van één familie, minstens 50% van het management is afkomstig van één familie en een significant aantal van de leden van de raad van commissarissen is afkomstig van één en dezelfde familie (Vlaamse Overheid & Ceysens, 2008).

Binnen een familiebedrijf is er sprake van een verstrengeling van familie en bedrijf. Volgens onderzoekers John Davis en Renato Tagiuri (1996) is het kenmerkende van een familiebedrijf dat het bedrijf, de eigenaars van het bedrijf en de familie drie subsystemen zijn met eigen belangen, ambities en verwachtingen. Dit wordt ook wel het drie-cirkel model (Figuur 1) van familie,

eigenaarschap en management genoemd dat werd geïntroduceerd door Hoy en Verser (1994). Door deze onduidelijke grenzen kunnen er spanningen ontstaan omtrent investeringen, het nemen van risico's en het beloningsbeleid. De familie zal dus een grote invloed hebben op het reilen en zeilen in het bedrijf. Als de familie een bepaald idee heeft over het beloningsbeleid, zal dit een effect hebben op het bedrijf maar ook op de werknemers van het bedrijf. Aangezien deze beslissing een invloed kan hebben op de werknemers zal het dus ook een invloed hebben op hun bevologenheid.



FIGUUR 1: DRIE-CIRKEL MODEL

Daarnaast worden familiebedrijven vaak getypeerd door traditie (Zellweger, 2017). Hierbij is er het gevaar dat men niet durft te innoveren en dat men wil vasthouden aan het oude businessmodel. Dit kan er ook voor zorgen dat bepaalde werknemers vastgeroest zullen geraken en niet meer genoeg uitgedaagd worden in hun job, wat ook kan resulteren in een dalende bevologenheid. Maar ook emoties bij het nemen van beslissingen komt terug bij traditie (Zellweger, 2017). Familiebedrijven zullen beslissingen veel vaker baseren op emotionele gevoelens, waardoor zij op bepaalde gebeurtenissen anders zullen reageren dan niet-familiebedrijven.

Verder hebben familiebedrijven ook een duidelijkere lange termijnvisie dan niet familiebedrijven (Kets De Vries, 1993; Zellweger, 2017). Het feit dat het familiebedrijf de naam draagt van de eigenaars, zorgt ervoor dat ze veel bewuster zijn van hun plaats in de gemeenschap en beter zorg zullen dragen voor hun reputatie en dus ook voor hun werknemers (Kets De Vries, 1993). In een goed gerund familiebedrijf, zullen werknemers zich een deel van de familie voelen (Kets De Vries, 1993).

Tot slot wordt er in dit onderzoek gekeken naar de invloed van de job op de bevologenheid van de werknemers. In de literatuur wordt er vaak onderzoek gedaan naar negatieve effecten zoals bijvoorbeeld burn-out (Salami & Ajitoni, 2015) maar in dit onderzoek is het de bedoeling om het positief effect te onderzoeken en hiermee een uitkomst te bieden naar familiebedrijven over hoe zij van hun werknemers de hoogste betrokkenheid kunnen bekomen. De invloed van de job is voor familiebedrijven belangrijk aangezien de job voor werknemers van een familiebedrijf anders kan ingevuld worden dan werknemers van een niet-familiebedrijf. We zien in familiebedrijven namelijk dat de familie een grote invloed gaat uitoefenen op het gedrag van de werknemers en dus ook op

hun engagement (Corbetta & Salvato, 2004). Volgens het onderzoek van Xanthopoulou et al. (2007) zijn de werk gerelateerde hulpbronnen een zeer belangrijke factor als het gaat over engagement. Ten eerste is de autonomie, dus het hebben van de nodige vrijheid en zelfstandigheid in de job, van groot belang (Karasek, 1979). Deze vrijheid en zelfstandigheid hangt samen met vertrouwen. Een medewerker zal meer verantwoordelijkheden krijgen in zijn job als er veel vertrouwen is en door dit vertrouwen gaat hij zich veel meer betrokken voelen bij het bedrijf. Ook hier zal de bedrijfscultuur van het familiebedrijf een rol spelen. De bedrijfscultuur in een familiebedrijf wordt gekarakteriseerd door een hogere betrokkenheid en een hogere graad van vertrouwen tussen familiale en niet-familiale werknemers (Zellweger, 2017). De invloed van de job wordt in deze masterproef opgesplitst in vier determinanten. **Het gaat in dit onderzoek dus over de invloed van de job op de bevlogenheid van de werknemers van familiebedrijven en meer specifiek over de karakteristieken van de job, de job controle, de perceptie van de werkdruk en de balans tussen werk en privé.**

2. ONDERZOEKSPLAN

Deze masterproef wordt uitgevoerd om een beter inzicht te krijgen in de bevlogenheid van werknemers binnen familiebedrijven. Er wordt specifiek gekeken naar de invloed van de karakteristieken van de job, de job controle, de perceptie van de werkdruk en de balans tussen werk en privé van de werknemer van een familiebedrijf.

Aan de hand van een literatuurstudie zal er worden nagegaan wat het bestaande onderzoek met betrekking tot bevlogenheid inhoudt. Hieruit zullen vier hypothesen komen, die getest zullen worden aan de hand van het statistisch model. Deze literatuurstudie werd verricht aan de hand van wetenschappelijke artikels die gevonden werden via Google Scholar en de UHasselt bibliotheek. De wetenschappelijke artikels werden gevonden aan de hand van een aantal zoekwoorden zoals bijvoorbeeld: engagement, familiebedrijven, bevlogen werknemers, werkdruk.

Om tot de resultaten van dit onderzoek te komen, werd er beroep gedaan op de data van een onderzoeksproject rond engagement in familiebedrijven, in de vorm van een VLAIO-innovatiemandaat. Hiervoor werd er een bevraging gedaan bij negen familiebedrijven, van wie in totaal 508 werknemers de vragenlijst ingevuld hebben. Op basis van deze data werd een statistisch model opgesteld.

Aan de hand van de resultaten uit dit onderzoek kunnen managers van familiebedrijven het engagement bij hun werknemers verhogen door in te spelen op deze elementen. Maar ook voor de werknemers van familiebedrijven zelf kan dit onderzoek van groot belang zijn aangezien zij hun bevlogenheid kunnen verhogen door rekening te houden met de elementen uit dit onderzoek.

Naast het verkrijgen van nieuwe theoretische inzichten, kunnen uit dit onderzoek ook enkele adviezen voor de praktijk voortvloeien. Er kan bijvoorbeeld bevestigd worden welke karakteristieken van de job zorgen voor de hoogste bevlogenheid van de werknemers. Hierna kan het management inspelen op deze adviezen en de jobs zo organiseren om een zo hoog mogelijk engagement bij hun werknemers te bekomen.

3. LITERATUURSTUDIE

3.1. WAT IS BEVLOGENHEID?

De term bevlogenheid wint de laatste jaren aan belang binnen de bedrijfswereld en de academische wereld (Bakker et al., 2008). Hierdoor zijn er verschillende definities over bevlogenheid terug te vinden in de literatuur. In deze masterproef vertrekken we van de definitie van Schaufeli en Bakker (2001).

Schaufeli en Bakker (2001, p. 245) omschreven de term bevlogenheid of betrokkenheid als volgt: *'Bevlogenheid is een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Vitaliteit wordt op haar beurt gekenmerkt door bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk; het werk wordt als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend, en roept gevoelens van trots en enthousiasme op. Absorptie, ten slotte, heeft betrekking op het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om er zich los van te maken.'*

Uit bovenstaande definitie blijkt dat bevlogenheid uit drie dimensies bestaat. Een eerste dimensie is vitaliteit, dat gekenmerkt wordt door een hoge mate van energie en veerkracht. Een werknemer met een hoge vitaliteit heeft een grote bereidheid zich in te spannen voor zijn werk en zet door wanneer het tegenzit zonder snel vermoeid te geraken (Schaufeli & Bakker, 2004). De tweede dimensie is toewijding, waarbij er een identificatie is met het werk, dit komt tot uiting in enthousiasme, inspiratie en trots. Een werknemer met een hoge toewijding zal het werk als zinvol en inspirerend ervaren (Schaufeli & Bakker, 2004). De laatste dimensie is absorptie, ook wel het op een plezierige wijze volledig opgaan in het werk. Een werknemer die hoog scoort op het aspect absorptie kan de tijd helemaal uit het oog verliezen als hij of zij aan het werk is (Schaufeli & bakker, 2004).

Volgens Maslach et al. (2001) zijn bevlogenheid en burnout tegenpolen van elkaar. Werknemers die getroffen zijn door burn-out voelen zich vaak opgebrand, zijn vermoeid en afstandelijk. Bevlogen werknemers daarentegen voelen zich vitaal en energiek, zijn toegewijd en betrokken en gaan volledig op in hun werk (Schaufeli & Bakker, 2004). Deze negatieve correlatie wordt bevestigd door de Maslach Burnout Inventory (MBI; Maslach, Jackson & Leiter, 1996) waarbij de drie burnout dimensies negatief correleren met de drie dimensies van bevlogenheid. Volgens Maslach en Leiter (1997) zal er dus sprake zijn van bevlogenheid als het tegenovergestelde patroon van scores wordt behaald op de MBI.

De term bevlogenheid is een populaire term en wordt meer en meer gebruikt, aangezien er een aantal positieve gevolgen aan verbonden zijn voor zowel de werknemers als de familiebedrijven zelf. Volgens onderzoek zouden bevlogen werknemers beter presteren (Bakker, 2009). Verder zouden bevlogen werknemers minder snel geneigd zijn het bedrijf te verlaten (Price, 2001; Zellweger, 2017).

Dit is een goed teken omdat het bedrijf dan als aantrekkelijk gezien wordt om te blijven werken. Indien er veel werknemers het bedrijf verlaten zou dit een negatief effect hebben op de effectiviteit van het bedrijf (Price, 2001).

Volgens Maslach et al. (2001) is bevlogenheid geassocieerd met een draagbare werkdruk, het hebben van keuzes en controle, genoeg erkenning en beloning krijgen, ondersteuning van collega's krijgen, eerlijkheid en rechtvaardigheid en gewaardeerd worden. Maar ook tussen persoonlijke energiebronnen en bevlogenheid is er een positief verband (Bakker et al., 2008).

Volgens een onderzoek van Bates (2004) en Richman (2006) zijn de meeste werknemers niet volledig of zelfs helemaal niet bevlogen. Hierdoor is er een 'engagement gap' ontstaan die ervoor zorgt dat de productiviteit van bedrijven daalt (Bates, 2004; Johnson, 2004; Kowalski, 2003). Deze 'engagement gap' betekent dat er een kloof is tussen het engagement dat een bedrijf nodig heeft en het engagement dat er werkelijk is onder haar werknemers. Een bedrijf wil bevlogen werknemers omdat deze beter presteren dan niet-bevlogen werknemers (Bakker, 2009). Uit onderzoek blijkt namelijk dat bevlogen werknemers vaak positieve emoties ervaren, zoals blijdschap, voldoening en enthousiasme (Schaufeli & Van Rhenen, 2006). Deze positieve emoties kunnen de gedachten en capaciteiten van werknemers verbreden waardoor ze in moeilijkere of uitdagende situaties hieruit hulp kunnen halen. Daarnaast blijkt dat bevlogen werknemers een betere fysieke en psychologische gezondheid hebben, hierdoor kunnen ze alle mentale en fysieke hulpbronnen inzetten tijdens het werk (Demerouti et al., 2001). Verder gaan bevlogen werknemers het beste uit zichzelf halen en zij dragen hun bevlogenheid over in hun sociale omgeving (Bakker & Demerouti, 2009).

In deze masterproef gaan we specifiek inzoomen op de familiebedrijven omdat er andere dynamieken en structuren bestaan binnen familiebedrijven. De familie gaat een invloed hebben op de werking van het familiebedrijf en het gedrag van haar medewerkers. Ten eerste zullen er minder conflicten plaatsvinden tussen de eigenaars en het management van een familiebedrijf omdat hun interesses beter op elkaar afgestemd zijn (Zellweger, 2017). Ze zijn namelijk lid van dezelfde familie en hebben hetzelfde doel voor ogen. Hierdoor zal er een hogere mate van vertrouwen zijn. Binnen een familiebedrijf is er ook een unieke bedrijfscultuur die gekarakteriseerd wordt door een hogere betrokkenheid tussen familiale en niet-familiale werknemers (Zellweger, 2017). Daarnaast zijn familiebedrijven uniek omdat werknemers zich vaak identificeren met het bedrijf. Zij hebben vaak geld in het bedrijf of hun persoonlijke naam is eraan verbonden (Zellweger, 2017). Verder worden familiebedrijven vaak getypeerd door traditie (Zellweger, 2017), waardoor men minder snel zal innoveren. Hierdoor kan het zijn dat men in een familiebedrijf gaat vasthouden aan het oude businessmodel, waardoor de werknemers niet genoeg uitgedaagd zullen worden in hun job. Dit kan als resultaat hebben dat de werknemers een lagere mate van engagement ervaren. Zoals hierboven aangehaald komen conflicten minder voor omdat de interesses beter op elkaar afgestemd zijn, maar door het aspect van de traditie binnen familiebedrijven kunnen er bepaalde emoties naar boven komen bij het nemen van beslissingen (Zellweger, 2017). Hierdoor zullen werknemers van familiebedrijven anders reageren op bepaalde gebeurtenissen dan werknemers van niet-familiebedrijven. Het is wel zo dat er binnen een familiebedrijf minder conflicten zijn tussen de eigenaars en het management. Dit is een grote sterkte van dit soort bedrijven (Zellweger, 2017).

Doordat eenzelfde persoon een lid is van de familie, maar ook in het management van het familiebedrijf zit heeft hij/zij een tweezijdige rol. Deze twee rollen vragen totaal andere verwachtingen van de persoon, maar zullen wel een invloed hebben op het gedrag van deze medewerker.

Deze overlap tussen het bedrijf en de familie wordt ook wel het twee-cirkel model genoemd, waarbij er een onduidelijke grens is tussen de twee sociale systemen: de familie en het bedrijf met elk een verschillende logica (Zellweger, 2017). Een voorbeeld hiervan is dat de familie eerder een lang termijnperspectief heeft en het bedrijf, dus het management, eerder een kort termijnperspectief. Een meer gebruikt alternatief voor het twee-cirkel model is het drie-cirkel model van familie, eigenaarschap en management (Zellweger, 2017). Het drie-cirkel model werd geïntroduceerd door Hoy en Verser in 1994 en het is dit model dat we in deze masterproef zullen gebruiken (Figuur 1). Een familiebedrijf bestaat dus uit drie subsystemen met elk haar eigen belangen, ambities en verwachtingen (Davis & Tagiuri, 1996). Dit model helpt familiebedrijven de rol gerelateerde complexiteit te begrijpen die haar medewerkers ervaren (Zellweger, 2017). Er zijn in totaal zeven soorten rollen die een medewerker kan opnemen in een familiebedrijf (Tagiuri & Davis, 1996). Enkele voorbeelden hiervan zijn: een familielid dat geen aandeelhouder is en ook niet in het management zit, familiale managers die ook aandeelhouder zijn of de aandeelhouder die geen familie is en ook niet in het management zit (Zellweger, 2017).

Door deze onduidelijke grenzen en verschillende rollen met verschillende motivaties binnen familiebedrijven kunnen er spanningen ontstaan over investeringen, het nemen van risico's en het beloningsbeleid. Hierin zal de familie een grote rol hebben. Als de familie een bepaald idee heeft over bijvoorbeeld het beloningsbeleid, dan zal dit een effect hebben op het bedrijf maar ook op de werknemers van het bedrijf en als gevolg zal deze beslissing een invloed hebben op de bevoegenheid van de medewerkers.

3.2. DE INVLOED VAN DE JOB

Het doel van dit onderzoek is de invloed van de job op de bevoegenheid van werknemers in familiebedrijven te achterhalen. De job is belangrijk in de context van bevoegenheid en familiebedrijven omdat hier nog vrij weinig onderzoek naar gedaan is in de literatuur. Het is van belang om dit onderzoek specifiek te doen voor familiebedrijven aangezien de familie een invloed heeft op de werking van het bedrijf en het gedrag van zijn medewerkers. Er zijn binnen een familiebedrijf bepaalde medewerkers met verschillende rollen. Zoals hierboven toegelicht in het drie-cirkel model kan eenzelfde persoon binnen een familiebedrijf verschillende rollen opnemen en dus verschillende motivaties hebben (Zellweger, 2017).

Het is van belang voor familiebedrijven en werknemers om een zo hoog mogelijke bevoegenheid te bekomen en door dit onderzoek kan men te weten komen welke elementen van de job een positieve impact hebben op engagement. Er wordt een onderzoeksmodel opgesteld met vier determinanten

van bevlogenheid: de karakteristieken van de job, de job controle, de perceptie van de werkdruk en de balans tussen werk en privé.

De invloed van de job is zo belangrijk in dit onderzoek omdat er in de literatuur vaak onderzoek is gedaan naar de negatieve effecten zoals burn-out (Salami & Ajitoni, 2015). Het doel van dit onderzoek is net om na te gaan welke positieve effecten er bestaan van de job op het engagement. De invloed van de job onderzoeken, en dit specifiek voor familiebedrijven, is interessant omdat werknemers van familiebedrijven vaak een andere jobinvulling hebben. De familie zal een grote invloed uitoefenen op het gedrag van de werknemers (Corbetta & Salvato, 2004).

3.2.1. JOBKARAKTERISTIEKEN

Een eerste determinant van bevlogenheid zijn de karakteristieken van de job. Het meten van jobkarakteristieken is een belangrijk onderdeel voor het management van een bedrijf. Jobkarakteristieken kunnen de voldoening en prestaties van werknemers beïnvloeden. Tegenwoordig worden jobs vaak herontworpen zodat problemen rond saaiheid en vervreemding tegengegaan kunnen worden en hierdoor ook een hogere productiviteit wordt bekomen. Turner en Lawrence (1965) ontwikkelden een schaal voor job karakteristieken, die later werd verbeterd door Hackman en Lawler (1971). Hierin worden zes dimensies van job karakteristieken beschreven: variëteit, autonomie, taakidentiteit, feedback, omgaan met anderen en mogelijkheden tot vriendschap (Sims et al, 1976). De eerste vier dimensies zijn de kerndimensies. De eerste dimensie is de variëteit. Dit betekent de mate waarin een job een breed gamma aan handelingen vereist en/of de mate waarin er een verscheidenheid aan apparatuur en procedures nodig is in de job (Sims et al, 1976). Bij autonomie gaat het om de hoeveelheid zeggenschap die een werknemer heeft in zijn job. Dit kan gaan om het indelen van zijn werkrooster, het kiezen van de apparatuur en het kiezen van de procedures. Volgens Hackman en Oldham (1975) en Turner en Lawrence (1965) gaat autonomie over de mate waarin de job substantiële vrijheid, onafhankelijkheid en discretie verschaft aan de werknemer bij het indelen van zijn job en bij het beslissen op welke manier de job wordt uitgevoerd. Voor taakidentiteit gaat het erom of de werknemer duidelijk kan identificeren wat het resultaat is van zijn werk. In hoeverre doet de werknemer een volledige job? Een vierde dimensie is feedback. Hier gaat het om hoeveel informatie de werknemer krijgt tijdens het werk, zodat het duidelijk wordt voor de werknemer of hij de job goed uitoefent. Het omgaan met anderen wil zeggen in hoeverre de job van de werknemer vraagt om met anderen samen te werken tijdens de job. Als laatste dimensie zijn er de vriendschappelijke mogelijkheden, waarmee wordt bedoeld in hoeverre er een mogelijkheid is voor werknemers om met elkaar te praten tijdens het werk en zo een informele relatie op te bouwen met de collega's (Sims et al, 1976).

In dit onderzoek gaan we achterhalen wat de invloed van de aanwezigheid van jobkarakteristieken is op bevlogenheid van werknemers. Volgens Schaufeli, Bakker & Salanova (2006) voorspellen jobkarakteristieken de bevlogenheid van werknemers voor alle bedrijven, maar niet specifiek voor familiebedrijven. Kahn (1990, 1992) zegt in zijn onderzoek dat psychologische zingeving kan worden bereikt door karakteristieken die voor uitdagend werk en genoeg variatie zorgen, het gebruik van

verschillende vaardigheden, persoonlijke discretie en de kans om belangrijke bijdragen te leveren. Dit onderzoek komt voort uit het job karakteristieken model van Hackman en Oldham (1980) en voornamelijk de vijf kerntaakkenmerken: variatie in vaardigheden, taakidentiteit, taak betekenis, autonomie en feedback. Een job die hoog scoort op deze vijf kenmerken zal ervoor zorgen dat de werknemer genoeg ruimte en stimulansen krijgt en zo meer bevlogen zal zijn (Kahn, 1992). Daarnaast is de belangrijkheid van jobkarakteristieken voor bevlogenheid ook terug te vinden in het model van Maslach et al. (2001). Werknemers met verrijkte en uitdagende jobs voelen zich verplicht te reageren met een hogere bevlogenheid.

Voor bedrijven en organisaties is het van groot belang in te spelen op deze karakteristieken van de job, omdat een hogere bevlogenheid positieve resultaten met zich meebrengt. Volgens Harter et al., 2002 is er een positief verband tussen bevlogenheid van werknemers en bedrijfsresultaten. Aangezien bevlogenheid wordt beschreven als een voldoening gevende en positieve werkgerelateerde ervaring en gemoedstoestand (Schaufeli en Bakker, 2004; Sonnentag, 2003) zal dit resulteren in positieve bedrijfsresultaten. Zoals Schaufeli en Bakker (2004) hebben aangegeven zullen bevlogen werknemers meer gehecht zijn aan de organisatie en daardoor zullen ze minder snel de organisatie verlaten.

Er wordt dus verwacht dat de jobkarakteristieken een positieve invloed hebben op de bevlogenheid.

Hypothese 1: Er is een positief verband tussen jobkarakteristieken en de bevlogenheid van werknemers in familiebedrijven.

3.2.2. JOB CONTROLE

Een tweede determinant van engagement is de job controle, wat verwijst naar de mate waarin een werknemer zelf invloed heeft op zijn/haar werkomgeving en wat daarin gebeurt (Jackson et al., 1993). Job controle kan onderverdeeld worden in controle over de timing en controle over de methodiek. Controle over timing gaat over de mogelijkheid die een werknemer heeft om zijn werktijd zelf in te delen (Jackson et al., 1993). Controle over de methodiek gaat over de individuele keuze die een werknemer krijgt in hoe hij/zij zijn/haar taken zal uitvoeren (Jackson et al., 1993).

Indien een werknemer zijn eigen tijd kan indelen en mee kan beslissen over hoe hij/zij de job zal uitvoeren zal de werknemer zich meer geëngageerd voelen (Maslach et al., 2001). Volgens Maslach et al., (2001) is het hebben van keuzes en controle namelijk een belangrijke determinant van bevlogenheid. Dit zien we ook terug in het Job Characteristics Model van Hackman en Oldham (1980), waarbij de vijf kerntaakkenmerken worden besproken. Voor de dimensie van autonomie gaat het over de hoeveelheid zeggenschap van een werknemer binnen zijn job. De vraag is dan of de werknemer zijn eigen tijd kan indelen en of hij kan beslissen hoe hij de job zal uitvoeren: met welke apparatuur en met welke procedures (Sims et al, 1976). Doordat een werknemer meer zeggenschap zal hebben over het uitvoeren van zijn job en doordat hij deze job zelf mee kan invullen zal zijn engagement waarschijnlijk positief toenemen.

Voor familiebedrijven verwachten we eenzelfde positief verband tussen de job controle en het engagement. Maar er zullen bij familiebedrijven andere tendensen voorkomen dan bij niet-familiebedrijven. Een typisch voordeel van een familiebedrijf is de afstemming van de belangen van eigenaars en managers (Zellweger, 2017). Door het feit dat de belangen overeenkomen is er een hoog niveau van vertrouwen, waardoor er minder controlemechanismen nodig zijn en een medewerker zijn job meer zelf kan indelen.

Hypothese 2: Er is een positief verband tussen jobcontrole, controle over de timing en controle over de methodiek, en de bevlogenheid van werknemers in familiebedrijven.

3.2.3. PERCEPTIE VAN DE WERKDRUK

De derde determinant van engagement is de perceptie die de werknemer heeft van de werkdruk binnen het familiebedrijf. Het gaat hier over de mentale druk die ervaren wordt bij het uitvoeren van de job. Dit wil zeggen, de mate waarin de taken moeilijk zijn om te vervullen (Price, 2000). De werkdruk binnen een familiebedrijf zal verschillen in vergelijking met een niet-familiebedrijf. In een familiebedrijf zal de nadruk eerder liggen op de lange termijn visie (Zellweger, 2017) en niet om op korte termijn zo veel mogelijk winst te maken. Deze korte termijn visie kan ervoor zorgen dat medewerkers van het bedrijf een hogere werkdruk ervaren.

In deze masterproef wordt een negatieve invloed verwacht van de werkdruk op de bevlogenheid. Een hoge werkdruk zal zorgen voor mentale druk, aangezien werknemers de indruk hebben dat ze hard moeten werken en dit heeft een negatief effect op hun jobtevredenheid. Ook de inzet van deze werknemers zal verlagen, waardoor dit een negatief effect heeft op hun zoekgedrag en hun intentie om te blijven in het bedrijf. Hierdoor is er uiteindelijk ook een negatief effect op de omzet van het betreffende bedrijf (Price, 2000).

Volgens Schaufeli en Taris (2013) neemt de werkdruk toe door een gebrek aan sociale steun binnen het bedrijf en tussen de medewerkers. Dit gebrek aan sociale steun zal in mindere mate voorkomen binnen een familiebedrijf aangezien er een cultuur van betrokkenheid en ondersteuning heerst binnen een familiebedrijf (Zellweger, 2017). De betrokkenheid van de familie bij het bedrijf en de daarmee samenhangende sociale normen van steun en harmonie leiden binnen een familiebedrijf tot een bijzondere vorm van bedrijfscultuur (Zellweger, 2017). Werknemers in familiebedrijven worden gekenmerkt door een grote betrokkenheid.

Hypothese 3: Er is een negatief verband tussen de perceptie van de werkdruk en bevlogenheid van werknemers in familiebedrijven

3.2.4. BALANS WERK EN PRIVÉ

De laatste determinant van bevlogenheid, tot slot, is de balans tussen werk en privé. Het evenwicht tussen werk en leven is een concept dat de inspanningen van medewerkers ondersteunt om hun tijd

en energie te verdelen tussen werk en andere belangrijke rollen en verantwoordelijkheden in hun leven, zoals familie, vrienden, gemeenschap, spiritualiteit, persoonlijke groei, hobby's en andere persoonlijke activiteiten (Shankar & Bhatnagar, 2010). Aan de andere kant is het evenwicht tussen werk en gezin de integratie of aanpassing tussen twee rollen in het leven van de medewerker, namelijk werk en gezin (Bedarker & Pandita, 2014).

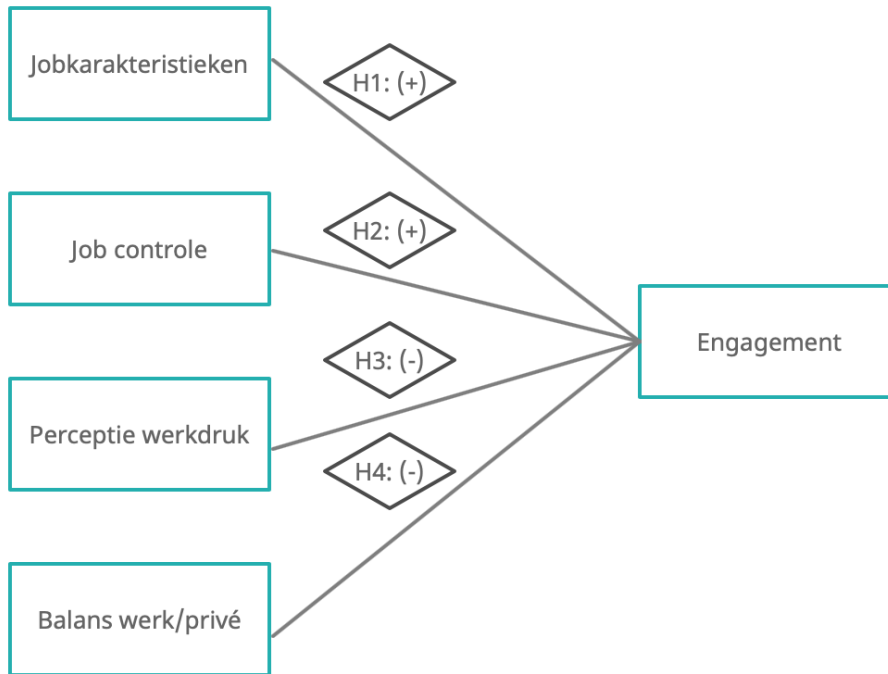
In het onderzoek van Žnidaršič & Bernik (2021) zijn er enkele elementen onderzocht die de balans tussen werk en gezin zouden beïnvloeden. Ten eerste concludeerden ze dat de complexiteit van het werk een negatieve impact had op de balans van de medewerker. Dit wil zeggen, hoe gemakkelijker de job is, des te gemakkelijker het is om een balans te vinden tussen het werkleven en het privéleven, en omgekeerd. Verder constateerden ze dat deze balans ook gemakkelijker te vinden is als er een familiaal vriendelijk beleid beschikbaar is voor de werknemers (Žnidaršič & Bernik, 2021). Als laatste concludeerden Žnidaršič & Bernik (2021) dat deze balans tussen werk en gezin een impact heeft op het engagement van werknemers. De werknemers die beter in staat waren om de balans op punt te houden, waren meer bevlogen op het werk.

In deze masterproef gaat het meer specifiek over de mate waarin er een conflict is tussen werk en privé (Frone et al., 1992). Dit is een belangrijke determinant om te onderzoeken aangezien het zo kan zijn dat de familiale problemen en verantwoordelijkheden van een werknemer kunnen interfereren met de prestaties op het werk. Indien de medewerker niet in staat is om zijn werkprestaties af te ronden, kan dit een invloed hebben op het dagelijks functioneren van de werknemer thuis, en omgekeerd. In het onderzoek van Frone et al. (1992) wordt deze relatie gerelateerd aan depressie. Hierdoor kan er dus verwacht worden dat bevlogenheid lager zal zijn als er een grote overlap is tussen het privéleven en het werkleven van een werknemer. Verder gaat het in deze masterproef ook specifiek over de familiebedrijven. Dit is in de literatuur nog niet eerder onderzocht en kan toch zeker verschillen van niet-familiebedrijven. Voor de familiale werknemers binnen het familiebedrijf zal de scheiding tussen het werk en het privéleven veel minder groot zijn, aangezien zij vaak hun geld of zelfs hun persoonlijke naam en reputatie op het spel zetten voor het familiebedrijf (Zellweger, 2017).

Hypothese 4: Er is een negatief verband tussen de balans werk en privé en de bevlogenheid van werknemers in familiebedrijven.

3.2.5. CONCEPTUEEL MODEL

Het conceptueel model biedt een kort overzicht van de verwachte relaties in deze masterproef.



FIGUUR 2: CONCEPTUEEL MODEL

4. STEEKPROEF EN METINGEN

4.1. STEEKPROEF

De data die in deze masterproef wordt gebruikt is verzameld in 2021 voor een onderzoeksproject rond engagement in familiebedrijven. Dit onderzoek werd medegefinancierd door VLAIO, in de vorm van een innovatiemandaat. Voor deze data werd er eerst een bevraging gedaan bij een aantal CEO's en HR-managers van familiebedrijven in Limburg zodat het onderzoek kon worden toegelicht. Verder werd er ook besproken of zij een eventuele deelname aan het project zagen zitten. Hierna was het de bedoeling dat de CEO's en HR-managers die meewerkten aan het onderzoek zelf een uitgebreide online vragenlijst zouden verspreiden aan hun medewerkers. Deze vragenlijst werd uiteindelijk ingevuld door negen deelnemende familiebedrijven en in totaal 508 werknemers. In deze vragenlijsten werden de vragen gesteld aan alle medewerkers van het familiebedrijf, het gaat hier dus om de arbeiders, bedienden, het management en de CEO's.

4.2. METINGEN

De metingen die in deze masterproef gebruikt zijn bestaan uit vragen gerelateerd aan engagement en de invloed van de job. Als eerste werd er een meting gedaan van het engagement. Hierbij werden de drie deelaspecten van bevlogenheid, namelijk vitaliteit, absorptie en toewijding, gemeten. Verder werd er ook gemeten voor de vier determinanten van de invloed van de job, namelijk de jobkarakteristieken, de job controle, de perceptie van de werkdruk en de balans tussen werk en privé.

Voor elke vraag opgenomen in dit onderzoek, moet de bevroegde medewerker aangeven in welke mate hij/zij het gevoel ervaart tijdens het werk. Voor de engagementscore wordt er gewerkt met een score van 0 tot 6. Een score van 0 staat vaak voor het feit dat de respondent "helemaal oneens" is met de uitspraak.

4.2.1. ENGAGEMENT

Het niveau van bevlogenheid werd gemeten aan de hand van de vragenlijsten die werden ingevuld door de 508 respondenten (Zie Appendix 1). De vragen werden opgesteld op basis van de Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli et al., 2006). In deze schaal zijn 17 vragen opgenomen die de drie eerder besproken aspecten van bevlogenheid meten (vitaliteit, absorptie en toewijding).

Voor het aspect vitaliteit is één van de vragen: 'Op mijn werk barst ik van de energie'. Maar ook vragen als 'Op het werk voel ik me sterk en energiek' en 'Wanneer ik 's morgens opsta, heb ik zin om te gaan werken' hebben te maken met vitaliteit. Een zeer kenmerkende vraag voor toewijding is de volgende: 'Ik ben enthousiast over mijn job'. Maar ook 'Mijn job inspireert mij' en 'Ik ben trots op

het werk dat ik doe' zijn vragen die gerelateerd zijn met het aspect toewijding. Voor absorptie is een zeer kenmerkende vraag: 'Ik ga volledig op in mijn werk'. Verder zijn vragen als 'De tijd vliegt als ik aan het werk ben' en 'Ik voel me gelukkig wanneer ik intensief aan het werk ben' ook opgenomen in de vragenlijst.

4.2.2. JOBKARAKTERISTIEKEN

Een eerste determinant van de job zijn de jobkarakteristieken. In dit model worden 30 jobkarakteristieken opgenomen, waarbij de respondenten een antwoord moeten geven met een score van 1 tot 5, waarbij 1 wilt zeggen dat deze kenmerken heel weinig in hun job aanwezig zijn en 4 wil zeggen dat deze kenmerken heel veel in hun job aanwezig zijn. Deze schaal is gebaseerd op de metingen van Hackman en Lawler (1971) en Sims et al. (1976).

Er worden zes dimensies van jobkarakteristieken bevraagd, namelijk variëteit, autonomie, feedback, omgang met anderen, taakidentiteit en vriendschappelijke mogelijkheden op de werkvloer.

De volledige vragenlijst in verband met de jobkarakteristieken is opgenomen in Appendix 1. Enkele voorbeelden van vragen zijn: 'De kans om hechte vriendschappen te ontwikkelen op het werk', 'De mogelijkheid om zelfstandig te werken en te handelen' en 'De kans om werk dat ik begin ook af te maken'.

4.2.3. JOB CONTROLE

Een tweede determinant in verband met de job zelf is de mate van job controle. Job controle verwijst naar de mate waarin de respondent zelf invloed heeft op wat er in zijn/haar werkomgeving gebeurt. We kunnen dit onderverdelen in controle over de timing en controle over de methodiek.

Deze job controle wordt in het model gemeten aan de hand van 10 vragen: zes vragen in verband met de controle over de methodiek en vier vragen in verband met de controle over de timing. Er is telkens een score van 1 tot 5 mogelijk, waarbij 1 wil zeggen dat er heel weinig job controle is en 5 wil zeggen dat er heel veel controle is.

De volledige vragenlijst over de job controle is opgenomen in Appendix 1. Enkele voorbeelden van vragen rond job controle zijn: 'In welke mate bepaalt u zelf het tempo van uw werk?', 'In welke mate plant u uw eigen werk?' en 'In welke mate kan u controleren hoeveel u realiseert?'.

4.2.4. PERCEPTIE VAN DE WERKDRIK

Als derde determinant werd de gepercipieerde werkdruk opgenomen in de vragenlijst. Deze werkdruk wordt gemeten aan de hand van 4 stellingen met een score van 1 tot 5, waarbij een score van 1 wil

zeggen dat de respondent het helemaal oneens is met de stelling en 5 wil zeggen dat de respondent het helemaal eens is met de stelling.

In Appendix 1 zijn de volledige stellingen rond de perceptie van de werkdruk opgenomen. Enkele voorbeelden zijn: 'De werkdruk ligt niet hoog in mijn job', 'Ik moet erg hard werken in mijn job' en 'Ik heb voldoende tijd om alles gedaan te krijgen op het werk'.

4.2.5. BALANS WERK EN PRIVÉ

Als laatste determinant wordt er gekeken naar de mate waarin er de balans tussen werk en privé verstoord is en er dus sprake is van een conflict tussen het werkleven en het privéleven van de medewerker. Deze determinant wordt gemeten aan de hand van 2 stellingen die gebaseerd zijn op de meting van Frone et al. (1992): 'Hoe vaak verstoort uw job of carrière uw verantwoordelijkheden thuis?' en 'Hoe vaak verhindert uw job of carrière u om voldoende tijd te spenderen met uw familie?' (Zie Appendix 1).

Ook hier is er gebruik gemaakt van een score van 1 tot 5 om te bepalen hoe groot de overlap is tussen werk en privé, waarbij 1 aangeeft dat dit gevoel zelden tot nooit optreedt en een score van 5 geeft aan dat dit gevoel zeer frequent tot altijd aanwezig is.

4.2.6. CONTROLEVARIABLEN EN MISSING VALUES

In de analyse wordt er gecontroleerd voor de leeftijd, het geslacht, het hoogst behaalde diploma, het aantal jaren ervaring, de huidige functie en het bedrijf. Deze controlevariabelen zijn alle variabelen die we constant gaan houden in deze masterproef omdat ze de uitkomsten van het onderzoek kunnen beïnvloeden.

Voor de controlevariabele leeftijd gaan we controleren omdat we uit de literatuur verwachten dat oudere werknemers meer bevlogen zijn dan jongere werknemers (James et al., 2011; Pitt-Catsouphes & Matz-Costa, 2008). Bevlogenheid hangt dus positief samen met leeftijd (Schaufeli & Bakker, 2004). Daarnaast gaan we ook voor het geslacht controleren, omdat we verwachten dat mannen een hogere bevlogenheid hebben dan vrouwen (Banihani et al., 2013; Schaufeli & Bakker, 2004). Volgens een onderzoek van Salanova et al. (2003) blijken werknemers van bepaalde organisaties meer bevlogen te zijn dan werknemers van andere organisaties. We kunnen hieruit dus concluderen dat bevlogenheid niet louter een individuele aangelegenheid is. Volgens Bakker en Schaufeli (2001) zou het zo zijn dat hoe meer bevlogen het team is, des te meer bevlogen de individuele teamleden zijn. Volgens Schaufeli en Bakker (2004) ligt het niveau van bevlogenheid bij sommige beroepsgroepen en functies, zoals bijvoorbeeld managers, hoger dan bij andere beroepsgroepen, zoals bijvoorbeeld productiemedewerkers. Verder verwachten we dat een hoger onderwijsniveau positief geassocieerd wordt met bevlogenheid (Ferrer-Esteban & Mediavilla, 2017).

Volgens een onderzoek van Hinzmann et al. (2019) blijkt dat er verschillen zijn in engagement gebaseerd op het aantal jaren ervaring dat een werknemer heeft binnen het bedrijf. De hoogste betrokkenheid werd gevonden bij de werknemers die pas waren aangenomen (minder dan 6 maanden).

Het aantal missing values is te verklaren door het feit dat deze vragen optioneel waren. In deze vragenlijst was het mogelijk om leeftijd, geslacht, diploma en ervaring niet in te vullen omdat deze vragen het idee konden geven dat de anonimiteit van de respondenten toch niet gegarandeerd was. Een andere oorzaak is dat de respondent vergeet een bepaalde vraag in te vullen, wat mogelijk is door het optionele karakter van bepaalde vragen.

5. RESULTATEN

5.1. BESCHRIJVENDE RESULTATEN

De database bevat 21,26% vrouwen en 60,38% mannen. In deze vragenlijst werden alle types medewerkers van het familiebedrijf ondervraagd. In totaal zijn er 196 arbeiders, 268 bedienden, 39 managementleden en 5 CEO's. Verder werd er ook gekeken naar de leeftijd van de respondenten. Uit Tabel 3 kunnen we concluderen dat het grootste aantal respondenten tussen de 31 en de 50 jaar zijn. Daarnaast kan ook het opleidingsniveau van de respondent van belang zijn om op te nemen in het model. In Tabel 4 staat het hoogst behaalde opleidingsniveau van de respondent vermeld. Uit deze resultaten kunnen we concluderen dat de meerderheid van de respondenten een middelbaar of hogeschool diploma heeft behaald. Als laatste hebben we het aantal jaren ervaring opgenomen in dit model. Hier zien we duidelijk dat het grootste deel van de respondenten minder dan 10 jaar ervaring heeft bij de organisatie.

TABEL 1: LEEFTIJD RESPONDENTEN

Geslacht respondenten		
	Aantal	Percentage
Man	309	60,83%
Vrouw	108	21,26%
Anders	1	0,20%
Missing values	90	17,72%

TABEL 2: HUIDIGE FUNCTIE RESPONDENTEN

Huidige functie respondenten		
	Aantal	Percentage
Arbeider	196	38,58%
Bediende	268	52,76%
Management	39	7,68%
CEO	5	0,98%

TABEL 3: LEEFTIJD RESPONDENTEN

Leeftijd respondenten	
	Aantal
10-20 jaar	2
21-30 jaar	61
31-40 jaar	132
41-50 jaar	117
51-60 jaar	80
60+ jaar	7
Missing values	109

TABEL 4: HOOGST BEHAALDE DIPLOMA RESPONDENTEN

Diploma respondenten		
	Aantal	Percentage
Geen diploma	12	2,36%
Lager onderwijs	14	2,76%
Middelbaar onderwijs	230	45,28%
Hogeschool	113	22,24%
Universiteit	40	7,87%

Post-universitair	3	0,59%
Missing values	96	18,90%

TABEL 5: AANTAL JAREN ERVARING IN DE ORGANISATIE

Ervaring respondentent	
0-10 jaar	254
11-20 jaar	71
21-30 jaar	32
31-40 jaar	13
41-50 jaar	2
51-60 jaar	3
61-70 jaar	0
71-80 jaar	1
Missing values	135

TABEL 6: TOTALE ENGAGEMENTSCORE

	Aantal	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Std. Afwijking
EngScore	508	0	6	4,5426	0,95512

Het gemiddelde niveau van engagement voor alle medewerkers van dit onderzoek bedraagt 4,54/6 (zie ook Tabel 6).

5.2. CORRELATIEANALYSE

Aan de hand van een correlatieanalyse kunnen we nagaan in hoeverre twee variabelen elkaar beïnvloeden. In Tabel 7 staan de Pearson correlaties voor alle scores.

TABEL 7: SIGNIFICANTIETABEL CORRELATIES

		1	2	3	4	5
1	Engagement score	1				
2	Jobcharacterics score	0,586**	1			
3	Workload score	0,122**	0,116**	1		
4	Jobcontrol score	0,485**	0,628**	0,040	1	
5	Work-Family score	0,022	0,070	-0,076	0,119**	1

N= 508

** . Correlatie is significant op het niveau 0,01.

Ten eerste zien we een significant positief verband tussen engagement en de jobkarakteristieken, aangezien de Pearson Correlatie 0,586 bedraagt. De p-waarde van de correlatiecoëfficiënt is kleiner dan 0,05 en is dus significant. Voor de gepercipieerde werkdruk kunnen we ook een significant positief verband afleiden met engagement. Het verband is significant aangezien de p-waarde kleiner is dan 0,05. De Pearson Correlatie van engagement en job controle bedraagt 0,485 en is dus positief. Deze correlatiecoëfficiënt is significant aangezien de p-waarde kleiner is dan 0,05. De balans tussen

werk en privé hangt ook positief samen met engagement. Maar we kunnen hier opmerken dat deze correlatiecoëfficiënt niet significant is, aangezien deze groter is dan 0,05.

5.3. REGRESSIEANALYSE

In de regressieanalyse gaan we het effect bepalen van de verklarende variabelen, de vier determinanten van de job, op de afhankelijke variabele, engagement. We gebruiken hiervoor een lineaire regressie met de eerder toegelichte controlevariabelen: de leeftijd van de respondent, het geslacht van de respondent, het hoogst behaalde diploma van de respondent, het aantal jaren ervaring in de organisatie die de respondent heeft en het bedrijf waar hij/zij toe behoort.

5.3.1. HYPOTHESE 1: JOBKARAKTERISTIEKEN

De eerste regressie die we uitvoeren is deze met de verklarende variabelen: jobkarakteristieken score, leeftijd, geslacht, diploma, ervaring, functie en soort bedrijf. De determinatiecoëfficiënt in dit model bedraagt 0,391. Dit wil zeggen dat 39,1% van de variantie in het engagement kan worden verklaard door het model.

Wanneer we kijken naar de p-waarde zien we dat deze significant verschillend is van nul, want deze is kleiner dan 0,05, namelijk 0,001. We kunnen dus concluderen dat het regressiemodel het engagement significant goed voorspelt, het is dus een goede voorspelling.

Verder zien we dat de coëfficiënt van de jobkarakteristieken positief is en 0,965 bedraagt en ook deze is significant. We kunnen hier dus concluderen dat de aanwezigheid van de jobkarakteristieken een significante positieve invloed heeft op het engagement van de werknemers in een familiebedrijf. Met andere woorden hypothese 1 kunnen we aanvaarden, er is inderdaad een positief verband tussen de jobkarakteristieken en de bevoegenheid van werknemers in familiebedrijven.

TABEL 8: REGRESSIEANALYSE JOBKARAKTERISTIEKEN

	β	SD	t
Constant	0,269	0,324	0,830
JobCharscore	0,965	0,072	13,386**
Geslacht	0,014	0,073	0,193
Leeftijd	0,022	0,004	5,932**
Diploma	-0,055	0,045	-1,203
Ervaring	-0,006	0,004	-1,625
Functie	0,086	0,059	1,444
Soort bedrijf	0,039	0,014	2,837*
R ² =0,391, F=32,823, p<0,001			

N=508, *p<0,05, **p<0,001

5.3.2. HYPOTHESE 2: JOB CONTROLE

Voor het testen van hypothese 2, "Er is een positief verband tussen job controle en de bevlogenheid van werknemers in familiebedrijven", voeren we de regressieanalyse uit met de verklarende variabele job controle score. De determinatiecoëfficiënt in dit model bedraagt 0,250. Dit wil zeggen dat 25% van de variantie in het engagement kan worden verklaard door het model.

Wanneer we kijken naar de p-waarde van dit model zien we dat deze significant verschillend is van nul, want deze is kleiner dan 0,001. We kunnen dus concluderen dat het model het engagement van werknemers in familiebedrijven significant goed voorspelt, het is dus een goede voorspelling.

Verder zien we dat de coëfficiënt van de job controle positief is en 0,026 bedraagt en ook deze is significant. We kunnen hier dus concluderen dat er een significante positieve relatie is tussen de mate van job controle die een werknemer heeft en de mate van bevlogenheid. Het gaat hier om beide vormen van job controle: controle over de timing en controle over de methodiek. Hypothese 2 kan dus aanvaard worden.

TABEL 9: REGRESSIEANALYSE JOB CONTROLE

	β	Std. Afwijking	t
Constant	2,299	0,274	8,384**
Controlscore	.472	.053	8,846**
Geslacht	.071	.081	.877
Leeftijd	.018	.004	4,349**
Diploma	-.105	.050	-2.089
Ervaring	-.010	.004	-2,387
Functie	0,026	0,068	0,379
Soort bedrijf	0,048	0,015	3,135*

R²=0,250, F=17,044 p<0,001
N=508, *p<0,05, **p<0,001

5.3.3. HYPOTHESE 3: GEPERCIPIEERDE WERKDruk

Voor de derde hypothese, er is een negatief verband tussen de perceptie van de werkdruk en de bevlogenheid van werknemers in familiebedrijven, voeren we de regressieanalyse uit met de verklarende variabele werkdruk score. De determinatiecoëfficiënt in dit model bedraagt 0,120. Dit wil zeggen dat 12% van de variantie in het engagement kan worden verklaard door het model.

Als we kijken naar de p-waarde van dit model zien we dat deze significant verschillend is van nul, want deze is kleiner dan 0,001. We kunnen dus concluderen dat het model het engagement van werknemers in familiebedrijven significant goed voorspelt, het is dus een goede voorspelling.

Verder zien we dat de coëfficiënt van de werkdruk positief is en 0,303 bedraagt en ook deze is significant. We kunnen hier dus concluderen dat de aanwezigheid van deze werkdruk een significante positieve invloed heeft op het engagement van de werknemers in een familiebedrijf. Dit is erg

opmerkelijk aangezien we een negatief verband verwacht hadden. We dienen hier dus verder te onderzoeken waarom dit toch een positief verband is. We verwerpen dus hypothese 3.

TABEL 10: REGRESSIEANALYSE WERKDruk

	β	Std. Afwijking	t
Constant	2,449	0,387	6,321**
Workloadscore	0,321	0,087	3,707**
Geslacht	0,162	0,089	1,812
Leeftijd	0,020	0,004	4,528**
Diploma	-0,087	0,055	-1,587
Ervaring	-0,008	0,005	-1,826
Functie	0,199	0,071	2,813*
Soort bedrijf	0,053	0,016	3,237**

$R^2=0,120$, $F=6,962$ $p<0,001$

$N=508$, * $p<0,05$, ** $p<0,001$

5.3.4. HYPOTHESE 4: BALANS TUSSEN WERK EN PRIVÉ

Als laatste kijken we naar de balans tussen werk en privé. Hiervoor voegen we de werk-familie score toe aan het model als verklarende variabele. De determinatiecoëfficiënt bedraagt 0,091, dit wil zeggen dat 9,1% van de variantie in het engagement kan worden verklaard door het model.

Als we kijken naar de p-waarde van dit model zien we dat deze significant verschillend is van nul, want deze is kleiner dan 0,05. We kunnen dus concluderen dat het model het engagement van werknemers in familiebedrijven significant goed voorspelt, het is dus een goede voorspelling.

Verder zien we dat de coëfficiënt van de balans tussen werk en privé negatief is en -0,029 bedraagt. Maar we zien dat deze niet significant is aangezien de p-waarde groter is dan 0,05.

TABEL 11: REGRESSIEANALYSE WERK/PRIVÉ

	β	Std. Afwijking	t
Constant	3,576	.263	13,596**
WorkFamscore	-.054	.040	-1,355
Geslacht	.125	.091	1,382
Leeftijd	.020	.005	4,501**
Diploma	-.084	.056	-1,518
Ervaring	-.005	.005	-1,172
Functie	0,210	0,073	2,886*
Soort bedrijf	0,051	0,017	3,072*

$R^2=0,091$, $F=5,101$, $p<0,001$

$N=508$, * $p<0,05$, ** $p<0,001$

5.4. ADDITIONELE ANALYSES

5.4.1. SAMENGEVOEGDE REGRESSIE

Ter robuustheidscheck voegen we alle scores toe in één model, samen met alle gebruikte controlevariabelen. Dit doen we voor de volledigheid, om te kijken of we na deze analyse dezelfde conclusies bekomen. We zien dat de determinatiecoëfficiënt gestegen is in vergelijking met de individuele modellen en deze bedraagt 0,416. Dit wil zeggen dat 41,6% van de variantie in het engagement kan verklaard worden door het model. Deze coëfficiënt is hoger in vergelijking met de individuele modellen en is dus het best mogelijke model.

We zien hier een significante p-waarde en kunnen dus concluderen dat dit regressiemodel significante verklarende variabelen bevat.

Verder kunnen we besluiten dat zowel jobkarakteristieken, job controle en gepercipieerde werkdruk een significante voorspeller is voor het engagement. De balans tussen werk en privé is niet significant, aangezien de p-waarde groter is dan 0,05. We merken hier dat de constante negatief is, namelijk -0,128. Dit kunnen we verklaren door het negatieve effect van de balans tussen werk en privé. Als laatste kunnen we opmerken dat de coëfficiënten telkens iets lager zijn dan in de individuele modellen.

TABEL 12: REGRESSIEANALYSE ALLE SCORES

	β	Std. Afwijking	t
Constant	-0,128	0,380	-0,337
JobCharscore	0,801	0,087	9,171**
Controlscore	0,158	0,058	2,732*
Workloadscore	0,173	0,072	2,395*
WorkFamscore	-0,041	0,032	-1,287
Geslacht	0,065	0,074	0,868
Leeftijd	.021	.004	5,702**
Diploma	-0,060	0,045	-1,327
Ervaring	-0,007	0,004	-1,770
Functie	0,064	0,061	1,050
Soort bedrijf	0,042	0,014	3,116*

$R^2=0,416$, $F=25,244$ $p<0,001$

$N=508$, * $p<0,05$, ** $p<0,001$

5.4.2. ROBUUSTHEIDSTEST GEPERCIPIEERDE WERKDRUK

Voor de gepercipieerde werkdruk vonden we een positieve, significante relatie in het individuele model. Dit komt niet overeen met onze voorspelling, waardoor dit verder onderzocht dient te worden aan de hand van een robuustheidstest. We gaan een opsplitsing maken aan de hand van een robuustheidstest tussen de drie componenten van engagement: vitaliteit, toewijding en absorptie om na te gaan welke verklaring deze positieve relatie kan hebben. Deze opsplitsing maken we op basis van de gestelde vragen in de vragenlijst (Zie Appendix 1). Hierdoor bekomen we een vitaliteitsscore, toewijdingsscore en absorptiescore.

In de eerste tabel staat het bekomen resultaat met de vitaliteitsscore als afhankelijke variabele. We zien hier een determinatiecoëfficiënt van 0,091. Dit wil zeggen dat 9,1% van de variantie in de vitaliteit verklaard kan worden door het model. Als we het engagement in zijn geheel toevoegden, zoals hierboven aangehaald, was er een determinatiecoëfficiënt van 0,120. De coëfficiënt van de werkdruk score is hier significant positief en bedraagt 0,307. Dit is dus vergelijkbaar met het model waarin er geen opsplitsing gemaakt wordt tussen de drie componenten. Werkdruk hangt dus positief samen met de vitaliteit van een werknemer.

TABEL 13: REGRESSIEANALYSE WERK/PRIVÉ EN VITALITEIT

	β	SD	t
Constant	2,843	0,399	7,119**
Workloadscore	0,307	0,089	3,438**
Geslacht	0,215	0,092	2,339*
Leeftijd	0,016	0,005	3,577**
Diploma	-0,090	0,056	-1,594
Ervaring	-0,007	0,005	-1,474
Functie	0,122	0,073	1,677
Soort bedrijf	0,044	0,017	2,603*
R ² =0,091, F=3,136, p<0,001			
N=508, *p<0,05, **p<0,001			

In de tweede tabel staat het resultaat met de toewijdingsscore als afhankelijke variabele. We zien hier een determinatiecoëfficiënt van 0,110. Dit wil zeggen dat 11% van de variantie in de toewijding verklaard kan worden door het model. Als we het engagement in zijn geheel toevoegden, zoals hierboven aangehaald, was er een determinatiecoëfficiënt van 0,120. Ook hier zien we een positieve en significante coëfficiënt van de werkdruk. Werkdruk hangt dus positief samen met de toewijding van een werknemer.

TABEL 14: REGRESSIEANALYSE WERK/PRIVÉ EN TOEWIJDING

	β	SD	t
Constant	2,398	0,507	4,734**
Workloadscore	0,360	0,051	-3,315*
Geslacht	0,259	0,117	2,220*
Leeftijd	0,022	0,006	3,703**
Diploma	-0,183	0,071	-2,568*
Ervaring	-0,010	0,006	-1,684
Functie	0,282	0,092	3,051*
Soort bedrijf	0,069	0,113	3,175*
R ² =0,110, F=6,260, p<0,001			
N=508, *p<0,05, **p<0,001			

In de derde tabel staat het resultaat met de absorptiescore als afhankelijke variabele. We zien hier een determinatiecoëfficiënt van 0,100. Dit wil zeggen dat 10% van de variantie in de absorptie verklaard kan worden door het model. Als we het engagement in zijn geheel toevoegden, zoals hierboven aangehaald, was er een determinatiecoëfficiënt van 0,120. Ook hier is er een positieve en significante coëfficiënt van werkdruk. Werkdruk hangt dus positief samen met absorptie.

TABEL 15: REGRESSIEANALYSE WERK/PRIVÉ EN ABSORPTIE

	β	SD	t
Constant	2,098	0,441	4,762**
Workloadscore	0,304	0,099	3,078*
Geslacht	0,027	0,101	0,268
Leeftijd	0,023	0,005	4,493**
Diploma	-0,003	0,062	-0,050
Ervaring	-0,008	0,005	-1,601
Functie	0,206	0,080	2,567*
Soort bedrijf	0,050	0,019	2,645*
R ² =0,100, F=5,691, p<0,001			
N=508, *p<0,05, **p<0,001			

We kunnen hier dus concluderen dat de coëfficiënt van de gepercipieerde werkdruk positief is voor de drie componenten van engagement. En dus kunnen we ook concluderen dat de aanwezigheid van deze werkdruk een significante positieve invloed heeft op het engagement van de werknemers in een familiebedrijf.

5.4.3. OPSPLITSING CONTROLE OVER DE TIMING EN CONTROLE OVER DE METHODIEK

Uit de regressieanalyse van de job controle konden we concluderen dat hypothese 2 aanvaard kan worden, aangezien er een significant positief verband werd gevonden tussen de job controle en het engagement. Deze determinant bestaat uit de controle over de timing en de controle over de methodiek. Voor de volledigheid van dit onderzoek gaan we deze ook apart onderzoeken.

De determinatiecoëfficiënt van het model met de controle over de timing bedraagt 0,861 en is dus gestegen in vergelijking met het volledige model van job controle. Verder valt op dat er een significante negatieve coëfficiënt gevonden is voor de controle over de timing, namelijk -0,605. Als we kijken naar de coëfficiënt voor de controle over de methodiek zien we dat deze wel significant positief is zoals de job controle in het geheel.

TABEL 16: REGRESSIEANALYSE CONTROLE OVER DE TIMING

	β	SD	t
Constant	-0,605	0,137	-4,423**
Controlscore	1,155	0,027	43,390**
Geslacht	-0,066	0,041	-1,635
Leeftijd	-0,001	0,002	-0,465
Diploma	0,010	0,025	0,387
Ervaring	0,002	0,002	0,949
Functie	0,043	0,034	1,282
Soort bedrijf	-0,004	0,008	-0,484
R ² =0,861, F=315,990, p<0,001			
N=508, *p<0,05, **p<0,001			

TABEL 17: REGRESSIEANALYSE CONTROLE OVER DE METHODIEK

	β	SD	t
Constant	0,404	0,091	4,423**
Controlscore	0,896	0,018	50,449**
Geslacht	0,044	0,027	1,635
Leeftijd	0,001	0,001	0,465
Diploma	-0,006	0,017	-0,387
Ervaring	-0,001	0,001	-0,949
Functie	-0,029	0,023	-1,282
Soort bedrijf	0,002	0,005	0,484

$R^2=0,888$, $F=405,823$, $p<0,001$

$N=508$, * $p<0,05$, ** $p<0,001$

5. DISCUSSIE

Het doel van deze masterproef was om een beter inzicht te verkrijgen in de invloeden van de job op het engagement van werknemers in familiebedrijven. Hiervoor werden de invloeden van de job besproken aan de hand van vier determinanten: de jobkarakteristieken, de job controle, de perceptie van de werkdruk en de balans tussen werk en privé.

Het onderzoek werd verricht aan de hand van een kwantitatieve vragenlijst die werd ingevuld door 9 familiebedrijven en 508 respondenten uit alle lagen van het familiebedrijf. Hierdoor was het mogelijk om de gemiddelde engagementscore van werknemers in familiebedrijven vast te stellen. Verder kon er aan de hand van de vier determinanten ook tot andere inzichten gekomen worden over engagement binnen familiebedrijven.

Voor bedrijven is het van groot belang om ervoor te zorgen dat hun werknemers bevlogen zijn en blijven, omdat dit samengaat met hogere werkprestaties (Kim, Kolb, & Kim, 2013), proactief- en innovatief gedrag (Hanaken & Peeters, 2015) en organisatiebetrokkenheid (Hallberg & Schaufeli, 2006; Llorens, Bakker, Schaufeli, & Salanova, 2007; Schaufeli & bakker, 2004).

Uit de resultaten van het onderzoek bleek dat de job in het algemeen een positieve relatie had met engagement. Als de vier determinanten in detail werden onderzocht kwamen er enkele andere uitkomsten naar voren.

Voor de jobkarakteristieken hadden we een positief verband verwacht met bevlogenheid. Uit de resultaten blijkt eveneens dat er een significant positief verband is. De aanwezigheid van de juiste jobkarakteristieken heeft dus een positieve invloed op het engagement van werknemers in familiebedrijven. Een job die in grote mate beantwoord aan de zes dimensies van jobkarakteristieken van Hackman en Lawler (1971) zal ervoor zorgen dat de werknemer bevlogen is. Het management van een familiebedrijf moet dus rekening houden met volgende karakteristieken om een zo hoog mogelijke bevlogenheid van haar werknemers te bekomen. Ten eerste moet de job een breed gamma aan handelingen inhouden, er moet dus genoeg variëteit zijn. Ten tweede is het belangrijk dat een werknemer zeggenschap heeft binnen zijn functie. Deze hoeveelheid zeggenschap hangt samen met de autonomie die een werknemer krijgt binnen het bedrijf. Binnen een familiebedrijf zal deze autonomie nog hoger zijn en dus een hogere bevlogenheid met zich meebrengen voor de werknemers. Dit is het geval omdat er binnen een familiebedrijf een unieke bedrijfscultuur is waardoor er een grote mate van vertrouwen is (Zellweger, 2017). Deze bedrijfscultuur wordt gekenmerkt door een hoge betrokkenheid tussen alle werknemers in het familiebedrijf, waardoor er een sfeer van vertrouwen en mentale steun ontstaat (Zellweger, 2017). Ten derde moet de werknemer duidelijk kunnen identificeren wat zijn werk als resultaat heeft. Ten vierde is het van groot belang dat er genoeg feedback wordt gegeven, zodat het voor hem/haar duidelijk is of hij/zij zijn/haar job correct uitoefent. Ten vijfde is het belangrijk dat de werknemer kan omgaan met anderen binnen zijn dagelijkse job. Tot slot, moet een werknemer genoeg vriendschappelijke mogelijkheden hebben om zo een informele relatie op te bouwen met collega's (Sims et al., 1976).

Deze vriendschappelijke mogelijkheden zullen door het unieke karakter van een familiebedrijf sterker zijn omdat de werknemers zich sterk zullen identificeren met het bedrijf. Omdat deze werknemers allemaal naar eenzelfde doel werken zullen er vriendschappelijke mogelijkheden ontstaan. We kunnen dus concluderen dat een job die hoog scoort op deze kenmerken, ervoor zal zorgen dat de werknemer genoeg ruimte en stimulansen krijgt en zo meer bevlogen zal zijn (Kahn, 1992). Voor familiebedrijven is het daarom belangrijk in te spelen op hun bestaande bedrijfscultuur van betrokkenheid en steun. Door de sociale normen van steun, harmonie en welwillendheid zal er in een familiebedrijf een hogere betrokkenheid zijn van de werknemers en dus ook een hogere bevlogenheid. Op deze manier kan een familiebedrijf positieve bedrijfsresultaten bekomen (Harter et al, 2002). Verder zullen deze werknemers ook minder snel de organisatie verlaten, aangezien ze meer gehecht zijn geraakt aan het bedrijf door deze jobkarakteristieken (Schaufeli & Bakker, 2004).

Daarnaast verwachtten we een positief verband tussen de job controle en de bevlogenheid van werknemers in familiebedrijven. Dit positieve verband zien we ook in onze resultaten terugkomen. We kunnen hier dus concluderen dat een werknemer van een familiebedrijf zich meer bevlogen zal voelen en gedragen als hij/zij zijn eigen tijd kan indelen en mee kan beslissen over hoe hij/zij de job zal uitvoeren (Maslach et al., 2001). Echter, bij het uitvoeren van de additionele analyse kwam er een andere conclusie naar boven. Er is enkel een positief significant resultaat voor de controle over de methodiek. Voor de controle over de timing vonden we een significant negatief verband met engagement. Het positieve verband voor de controle over de methodiek kan verklaard worden doordat de belangen van de werknemers meer overeenkomen in familiebedrijven en waardoor er meer vertrouwen is door de unieke bedrijfscultuur (Zellweger, 2017). De hierboven besproken karakteristiek autonomie speelt ook hier een grote rol. Autonomie wil zeggen hoeveel zeggenschap een werknemer heeft binnen zijn job, waardoor hij/zij kan beslissen hoe hij/zij de job zal uitvoeren (Sims et al., 1976) of meer bepaald de zelfstandigheid in het werk en de uitvoering van de werkzaamheden. De bevlogenheid van de werknemer zal dus in positieve richting veranderen als hij meer zeggenschap zal hebben. Maar uit de additionele analyse is gebleken dat de controle over de timing een negatieve relatie heeft met engagement. Als een familiale werknemer zijn eigen tijd volledig kan indelen zal dit een negatief effect hebben op de bevlogenheid. Dit is dus een verschil met werknemers van andere bedrijven aangezien we in de literatuurstudie hebben aangehaald dat er hier ook een positief verband verwacht werd (Maslach et al., 2001). Het hebben van keuzes en controle zou volgens Maslach et al., (2001) een belangrijke determinant zijn voor bevlogenheid. Volgens Geurts (2011) kan het wel zo zijn dat door ICT-ontwikkelingen en flexibele werktijden en werkplekken de grenzen vervagen tussen werk en privé. Hierdoor wordt het 'normaal' om buiten de formele werkuren nog tijd te spenderen aan de job. Dit zou dus een verklaring kunnen zijn voor het negatieve verband van deze controle over de timing en de bevlogenheid. Dit effect kan nog versterkt worden aangezien er een sterke identificatie is met het familiebedrijf waardoor werknemers zich extra willen inzetten voor het familiebedrijf. Deze werknemers kunnen bereid zijn boven verwachtingen bij te dragen door de sociale normen van steun, harmonie en welwillendheid (Zellweger, 2017).

Als we kijken naar de perceptie van de werkdruk, werd er een negatief verband verwacht met engagement (hypothese 3). Maar volgens onze resultaten is er een positief verband tussen de

werkdruk en de bevlogenheid van werknemers in familiebedrijven. Omdat dit een verrassend resultaat is, hebben we een additionele analyse uitgevoerd waarin een opsplitsing gemaakt werd tussen de drie componenten van engagement: vitaliteit, toewijding en absorptie. Als we kijken naar de resultaten van absorptie, toewijding en vitaliteit als aparte dimensie van engagement zien we hier ook telkens een positief verband terug. Volgens het Job Demands-Resources model is werkdruk een belemmerende taakeis en kan het de oorzaak zijn van uitputting en dus een negatief effect hebben op de bevlogenheid (Demerouti, Bakker, Nachreiner, et al., 2001). Maar er zijn ook onderzoeken die een positief verband verklaren, waarbij werkdruk als een uitdagende taakeis wordt opgevat, die ook positieve uitkomsten zoals bevlogenheid (Van den Broek et al., 2010; Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2008) en werktevredenheid (LePine et al., 2007) teweeg kan brengen. Volgens het onderzoek van Van Leeuwen et al. (2019) is het aan de werknemer om het karakter van de werkdruk te beoordelen. Deze beoordeling is mede afhankelijk van de persoonskenmerken van de werknemer, zoals doelorëntatie (Van Leeuwen et al., 2019). Situaties die voor een werknemer mogelijkheden bieden om te groeien, competenties te verwerven en/of zich persoonlijk te ontwikkelen, worden als uitdagend beoordeeld (Van Leeuwen et al., 2019) en zorgen dus voor bevlogenheid. Echter, op lange termijn kunnen deze uitdagende taakeisen wel degelijk energie kosten en is er een grote kans op uitputting, waardoor de bevlogenheid zal dalen (Cavanaugh et al., 2000). Hoewel werkdruk enerzijds resulteert in hoge verzuimkosten voor werkgevers (Van der Ploeg et al., 2014), kan het anderzijds tot creatieve, gemotiveerde en goed presterende werknemers leiden volgens Bakker (2011). Er is dus een verschil tussen werknemers, waardoor het voor werkgevers moeilijk te bepalen is of zij de werkdruk moeten inperken om te voorkomen dat werknemers uitvallen, of dat ze de werkdruk net actief moeten inzetten om de werknemers bevlogen te houden (Van Leeuwen et al., 2019). Binnen een familiebedrijf is er een unieke bedrijfscultuur waarin ook sociale normen van steun zijn en waarbinnen er een persoonlijke en vertrouwelijke omgeving is (Zelleweger, 2017). Hierdoor zullen deze werknemers nog meer mogelijkheden hebben om te groeien, extra competenties te verwerven en zich persoonlijk te ontwikkelen.

Als laatste hadden we verwacht dat er een negatief verband was tussen de balans van werk en privé en engagement. In de resultaten zien we eveneens een negatief verband terugkomen, maar dit negatieve verband is niet significant. Deze niet significante uitkomst kan verklaard worden door het feit dat er beperkingen zijn aan dit onderzoek. Het onderzoek werd gedaan bij negen familiebedrijven, met in totaal 508 respondenten. Dit is geen groot aantal, waardoor hier een niet significant resultaat voor de balans van werk en privé werd gevonden. Het kan een oplossing zijn om dit onderzoek te verbreden naar andere familiebedrijven.

We hebben uit dit onderzoek geleerd welke karakteristieken van de job belangrijk zijn om bevlogen werknemers te bekomen binnen een familiebedrijf. Deze inzichten hebben, naast een theoretische meerwaarde, ook belang voor de praktijk. Als het management van een familiebedrijf rekening houdt met de zes karakteristieken van de job, zullen zij bevlogen werknemers bekomen. Vooral de autonomie blijkt een zeer belangrijk element voor bevlogenheid aangezien het bij de jobkarakteristieken en de job controle duidelijk naar voor komt. Deze autonomie is meer aanwezig binnen een familiebedrijf, waardoor werknemers van familiebedrijven op dit vlak een hogere bevlogenheid zullen ervaren. Uit een studie van Lumpkin en Dess (1996) kunnen we concluderen dat

beslissingsautonomie, aan de top en op lagere hiërarchische niveaus, innovatie, proactief zijn en risicobereidheid belangrijke kenmerken zijn van een familiebedrijf. Deze beslissingsautonomie wil zeggen dat de werknemer de vrijheid heeft om binnen het familiebedrijf creatief te zien en dat er een mogelijkheid is om zijn ideeën door te voeren (Zellweger, 2017). Een nadeel van familiebedrijven dat in de literatuurstudie naar boven was een gebrek aan innovatie door het lange termijnperspectief. Door als familiebedrijf in te zetten op het verkrijgen van bevlogen werknemers kan dit nadeel weggewerkt worden aangezien bevlogen werknemers volgens Lumpkin en Dess (1996) innovatief gedrag vertonen. Voor de werkdruk zijn we tot een verrassende uitkomst gekomen, aangezien we hier eerst een negatief verband met engagement hadden verwacht. We kunnen hier dus concluderen dat er voor familiebedrijven een positief verband aanwezig is. De aanwezigheid van werkdruk is voor werknemers van een familiebedrijf dus een reden tot het hebben van een hogere bevlogenheid, aangezien ze dan creatiever en gemotiveerder zijn (Bakker, 2011).

Aan dit onderzoek zijn ook enkele beperkingen verbonden. In een volgend onderzoek kunnen meer familiebedrijven worden bevraagd en ook buiten België om een beter beeld te krijgen van de situatie binnen familiebedrijven. Verder zijn de resultaten bekomen door vragenlijsten waarbij niet alle vragen beantwoord moesten worden. In een volgend onderzoek kan er eventueel gewerkt worden met diepte-interviews waardoor alle vragen beantwoord worden en waardoor de anonimiteit nog meer behouden kan worden aangezien er dan niks op papier staat. Aan de hand van deze diepte-interviews kan er een dieper inzicht verkregen worden in de bevlogenheid van de werknemers van familiebedrijven. Daarnaast zijn er beperkingen ontstaan door het gebruik van secundaire data. De data in verband met het engagementonderzoek was al verzameld dus er was geen inspraak meer mogelijk over de inhoud van de vragenlijst en de vraagstelling.

6. CONCLUSIE

In dit onderzoek is gezocht naar het antwoord op de vraag: 'Welke invloed heeft de job op het engagement van werknemers in familiebedrijven?'. Hiervoor is een kwantitatief onderzoek uitgevoerd bij de werknemers van negen familiebedrijven, waarbij 508 respondenten de vragenlijst hebben ingevuld.

Uit de resultaten is gebleken dat de job in het algemeen een positieve relatie had met engagement binnen familiebedrijven. Ook voor de jobkarakteristieken vonden we een positief verband. Als een job genoeg variëteit, autonomie, taakidentiteit, feedback, omgaan met anderen en mogelijkheden tot vriendschappen heeft, zal er een bevlogen werknemer ontstaan. Verder vonden we eenzelfde positief verband voor de job controle, als de werknemer zijn tijd op het werk zelf kan indelen en hij kan beslissen hoe hij deze job zal uitvoeren, zal deze werknemer geëngageerd zijn.

De gepercipieerde werkdruk binnen een familiebedrijf zal ook een positieve invloed hebben op de bevlogenheid van haar medewerkers. Als de werknemer in de job genoeg groeimogelijkheden ziet, hij kan competenties verwerven binnen deze job en/of zich persoonlijk verder ontwikkelen, dan kan hij de job als uitdagend zien. Een uitdagende job zorgt voor een werknemer die bevlogen is.

De resultaten hebben tot slot uitgewezen dat er voor de balans tussen het werk en het privéleven geen significant verband bestaat met engagement.

Uit dit kwantitatieve onderzoek is gebleken dat de jobkarakteristieken, job controle en de gepercipieerde werkdruk een positieve invloed hebben op het engagement van werknemers in familiebedrijven. Voor de gepercipieerde werkdruk is er zelfs een positieve invloed voor alle elementen van engagement, absorptie, toewijding en vitaliteit. De balans tussen werk en privé heeft een negatieve invloed op de bevlogenheid van werknemers in familiebedrijven.

BIBLIOGRAFIE

- Bakker B., A. (2009). Een overzicht van tien jaar onderzoek naar bevlogenheid. *Gedrag & Organisatie*, 22(4).
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- 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.
- Bakker, A.B. (2009). *Bevlogen van beroep*. Den Haag: Basement Graphics.
- Bakker, A.B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 20(4), 265- 269.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Banihani, M., Lewis, P., & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered? *Gender in Management: An International Journal*, 28(7), 400–423.
- Bates, S. (2004). "Getting engaged", HR magazine, Vol.49 NO 2, pp 45-51.
- Bates, S. (2004). Getting engaged. *HR Magazine*, Vol. 49, 44–51.
- Bedarker, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, 133, 106-115.
- Beehr, T. A., Glaser, K. M., Canali, K. G., & Wallwey, D. A. (2001). Back to basics: Re-examination of Demand-Control Theory of occupational stress. *Work & Stress*, 15(2), 115–130.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65–74.
- Consulting Psychology Journal, 63(3), 176-189.
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on "Comparing the Agency Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 355–362.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(4), 279–286.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Ferrer-Esteban, G., & Mediavilla, M. (2017). The More Educated, the More Engaged? An Analysis of Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65–78.
- Geurts, S. A. E. (2011). *"In Time-Out of Office": Over herstel van werk en werkstress*. Radboud Universiteit Nijmegen.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259–286.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.

- Hakanen, J., & Peeters, M. (2015). How do work engagement, workaholism, and the work-to-family interface affect each other? A 7-year follow-up study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 57(6), 601-609.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119-127.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Helliwell, J. F., & Putnam, R. D. (2007). Education and social capital. *Eastern Economic Journal*, 33(1), 1-19.
- Hinzmann, R., Rašticová, M., & ŠáČha, J. (2019). Factors of Employee Engagement at the Workplace. Do Years of Service Count? *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6), 1525-1533.
- Hoy, F., & Verser, T. G. (1994). Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship and the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 9-23.
- Jackson, P. R., Wall, T. D., Martin, R., & Davids, K. (1993). New measures of job control, cognitive demand, and production responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 753-762.
- James, J. B., McKechnie, S., & Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 173-196.
- Johnson, G. (2004). Otherwise engaged. *Training*, Vol. 41, 4.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To Be Fully There: Psychological Presence at Work. *Human Relations*, 45(4), 321-349.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285.
- Kets De Vries, M. F. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71.
- Kim, N., & Kang, S. W. (2016). Older and More Engaged: The Mediating Role of Age-Linked Resources on Work Engagement. *Human Resource Management*, 56(5), 731-746.
- Kim, W., Kolb, J. A., & Kim, T. (2012). The Relationship Between Work Engagement and Performance. *Human Resource Development Review*, 12(3), 248-276.
- Kowalski, B. (2003). The engagement gap. *Training*, Vol. 40, 62.
- Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Lepine, M. A. (2005). A Meta-Analytic Test of the Challenge Stressor-Hindrance Stressor Framework: An Explanation for Inconsistent Relationships Among Stressors and Performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23(1), 825-841.
- Lumpkin, G. T., and G. G. Dess (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1): 135-172.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. *San Francisco, CA: Jossey-Bass*. Published.

- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). Maslach Burnout Inventory-Manual (3rd ed.). *Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press*. Published.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 397–422.
- Park, H. I., Jacob, A. C., Wagner, S. H., & Baiden, M. (2013). Job Control and Burnout: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Model. *Applied Psychology, 63*(4), 607–642.
- Paul, R. J., & Schooler, R. D. (1970). An Analysis of Performance Standards and Generation Conflict in Academia. *Academy of Management Journal, 13*(2), 212–216.
- Pitt-Catsouphes, M., & Matz-Costa, C. (2008). The multi-generational workforce: Workplace flexibility and engagement. *Community, Work & Family, 11*(2), 215–229.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower, 22*(7), 600–624.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it? *Workspan, Vol. 49*, 36–39.
- Salami, S. O., & Ajitoni, S. O. (2015). Job characteristics and burnout: The moderating roles of emotional intelligence, motivation and pay among bank employees. *International Journal of Psychology, 51*(5), 375–382.
- Salami, S. O., & Ajitoni, S. O. (2015). Job characteristics and burnout: The moderating roles of emotional intelligence, motivation and pay among bank employees. *International Journal of Psychology, 51*(5), 375–382.
- Salanova, M., Agut, S., & Piero, J. M. (2003). linking organizational facilitators and work engagement to extra-role performance and customer loyalty: The mediating role of service climate. Ter publicatie aangeboden.
- Schaufeli B., W., & B. Bakker, A. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie, 17*(2).
- 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, 25*(3), 293–315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701–716.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology, 57*(2), 173–203.
- Schaufeli, W. B., Taris, T., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A. B., & De Jonge, J. (2001). Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer. *De Psycholoog, 36*, 422–428.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheidspsychologie. *Gedrag & Organisatie, 14*, 229–253.
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie, 26*(2).
- Schaufeli, W., & van Rhenen, W. (2006). Over de rol van positieve en negatieve emoties bij het welbevinden van managers: Een studie met de job-related affective well-being scale (JAWS). *Gedrag En Organisatie, 19*(4).

- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Serrano, S. A., & Reichard, R. J. (2011). Leadership strategies for an engaged workforce.
- Shankar, T., & Bhatnagar, J. (2010). Work life balance, employee engagement, emotional Consonance/Dissonance & turnover intention. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(1), 74-87.
- Sims, H. P., Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. (1976). The Measurement of Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 19(2), 195–212.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528.
- Straub, C., Beham, B., & Islam, G. (2017). Crossing boundaries: integrative effects of supervision, gender and boundary control on work engagement and work-to-family positive spillover. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(20), 2831–2854.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
- Tripiana, J. (2015). Fostering engaged employees: The role of leadership and self-efficacy. *Anales De Psicología*, 31(2), 636-644.
- Turner, A. N., & Lawrence, P. R. (1975). *Industrial Jobs and the Worker*. Amsterdam University Press.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands–Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 735–759.
- Van der Ploeg, C. P. B., Van der Pal, S., De Vroome, E., & Van de Bossche, S. (2014). De kosten van ziekteverzuim voor werkgevers in Nederland. TNO.
- Van Leeuwen, A., Van Dam, K., & Van Ruysseveldt, J. (2019). Werkdruk: vriend of vijand? *Gedrag & Organisatie*, 32(4).
- Vlaamse overheid, & Ceysens, P. (2008). *Witboek familiebedrijven (D/2008/3241/225)*.
- Wei, X., Cang, S., & Hisrich, R. D. (2015). Entrepreneurial stressors as predictors of entrepreneurial burnout. *Psychological Reports*, 116(1), 74-88.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-493
- Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business*. Edward Elgar Publishing.
- Žnidaršič, J., & Bernik, M. (2021). Impact of work-family balance results on employee work engagement within the organization: The case of Slovenia. *PLOS ONE*, 16(1).

APPENDIX 1 VRAGENLIJST

1.1. VRAGEN ENGAGEMENT

- Op het werk barst ik van de energie.
- Op het werk voel ik mij sterk en energiek.
- Wanneer ik 's morgens opsta, heb ik zin om te gaan werken.
- Op mijn werk ben ik mentaal erg veerkrachtig.
- Ik kan een lange tijd aan één stuk blijven doorwerken.
- Op mijn werk zet ik altijd door, zelfs als (bepaalde) zaken niet goed lopen.
- Ik ben enthousiast over mijn job.
- Mijn job is uitdagend voor mij.
- Mijn job inspireert mij.
- Ik ben trots op het werk dat ik doe.
- Ik vind het werk dat ik doe zinvol.
- Ik voel me gelukkig wanneer ik intensief aan het werk ben.
- Ik ga volledig op in mijn werk.
- Ik laat mij helemaal meeslepen wanneer ik aan het werk ben.
- De tijd vliegt wanneer ik aan het werk ben.
- Wanneer ik aan het werk ben, vergeet ik alles om me heen.
- Het is moeilijk voor mij om het werk los te laten.

1.2. VRAGEN JOBKARAKTERISTIEKEN

- Hoe vaak voert u een project of taak van begin tot einde uit?
- Hoeveel gelegenheid is er om individuen te ontmoeten met wie u graag een vriendschap zou uitbouwen?
- Hoe repetitief zijn uw taken?
- In welke mate hebt u de kans om informeel te praten met andere werknemers op de werkvloer?
- In welke mate kan u onafhankelijk van uw leidinggevende uw job uitoefenen?
- Hoe gelijkaardig zijn de taken die uit uitvoert tijdens een typische werkdag?
- In welke mate is omgaan met mensen deel van uw job?
- In welke mate kan u onafhankelijk van andere uw job uitvoeren?
- In welke mate komt u te weten hoe goed u uw taak uitvoert terwijl u ermee bezig bent?
- Hoeveel afwisseling is er in uw job?
- In welke mate bent u op uzelf aangewezen om uw job uit te oefenen?
- Hoeveel van uw job hangt af van uw vermogen om met anderen samen te werken?
- Hoeveel informatie ontvangt u van uw leidinggevende over uw jobprestaties?
- Het door mijzelf afwerken van een project of taak van begin tot einde.
- Afwisseling in mijn job.
- De kans om met anderen te spreken op het werk.
- Feedback van mijn leidinggevende over hoe goed ik het doe.
- De kans om met verschillende zaken bezig te zijn.
- Het gevoel dat ik weet of ik goed of minder goed bezig ben in mijn job.
- Controle over de snelheid waarmee ik mijn werk uitvoer.

De kans om een taak van begin tot einde uit te voeren.
De hoeveelheid feedback die u ontvangt van andere personen dan uw leidinggevende.
De kans om andere mensen te leren kennen in mijn job.
De kans om werk dat ik begin ook af te maken.
De vrijheid om min of meer te doen wat ik wil op het werk.
Vriendschap met mijn collega's
De kans om te weten te komen hoe goed ik mijn job uitvoer.
De mogelijkheid tot zelfstandig denken en handelen.
Anderen ontmoeten in mijn job.
De kans om hechte vriendschappen te ontwikkelen op het werk.

1.3. VRAGEN TIMECONTROL

In welke mate bepaalt u zelf het tempo van uw werk?
In welke mate beslist u over de volgorde waarin u dingen doet?
In welke mate beslist u wanneer u eindigt met een bepaalde taak?
In welke mate beslist u wanneer u start met een bepaalde taak?

1.4. VRAGEN METHODCONTROL

In welke mate kan u afwisselen in uw uit te voeren werk?
In welke mate kan u beslissen hoe u uw werk gedaan krijgt?
In welke mate plant u uw eigen werk?
In welke mate kan u de kwaliteit van wat u realiseert controleren?
In welke mate kan u controleren hoeveel u realiseert?
In welke mate kan u kiezen welke methodes u gebruikt om uw werk uit te voeren?

1.5. VRAGEN PERCEPTIE VAN DE WERKDRUK

De werkdruk ligt niet hoog in mijn job.
Ik moet erg hard werken in mijn job.
Ik heb voldoende tijd om alles gedaan te krijgen op het werk.

1.6. VRAGEN BALANS WERK/PRIVÉ

Hoe vaak verstoort uw job of carrière uw verantwoordelijkheden thuis?
Hoe vaak verhindert uw job of carrière u om voldoende tijd te spenderen met uw familie?