



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De impact van de bedrijfscultuur op het werkgeluk van de werknemer

Yani Princen

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

PROMOTOR :

dr. Laura HOEKX

BEGELEIDER :

De heer Niklas ENGELHARD



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

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

2021
2022



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De impact van de bedrijfscultuur op het werkgeluk van de werknemer

Yani Princen

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

PROMOTOR :

dr. Laura HOEKX

BEGELEIDER :

De heer Niklas ENGELHARD

Woord vooraf

In kader van de masteropleiding Handelswetenschappen met afstudeerrichting Ondernemerschap en Management werd deze masterproef geschreven. Van oktober 2021 tot en met juni 2022 werd onderzocht welke impact de bedrijfscultuur heeft op het werkgeluk van de werknemer.

Deze studie kan nuttig zijn voor bedrijven om inzichten te verwerven over dit topic om zo hun werkomgeving te optimaliseren. Daarnaast wordt op deze manier de relevantie van de bedrijfscultuur voor werknemers meer onder de aandacht gebracht.

Het schrijven van een thesis is niet altijd gemakkelijk. Daarom wil ik op deze pagina plaats maken om enkele mensen te bedanken. Als eerste wil ik graag mijn promotor, dr. Laura Hoekx en mijn begeleider, drs. Niklas Engelhard, bedanken voor de begeleiding doorheen het proces. Dankzij hun raadgevingen, feedback en suggesties is deze masterproef tot een goed einde gekomen. Ten tweede wil ik mijn 12 respondenten één voor één bedanken voor hun deelname, want zonder hen kon dit onderzoek niet uitgevoerd worden. Tot slot wil ik mijn familie, vrienden en partner bedanken voor hun hulp, steun en motiverende woorden. Dit niet enkel tijdens deze masterproef, maar ook gedurende mijn volledige opleiding.

Yani Princen

Universiteit Hasselt, juni 2022.

Samenvatting

De mentale gezondheid en het werkgeluk van de werknemers zijn tegenwoordig zeer actuele thema's binnen onze huidige samenleving. Werkgeluk kan omschreven worden als de tevredenheid over het werk (Wesarat et al., 2014). Het zijn positieve gevoelens tegenover de jobinhoud en het bedrijf in zijn geheel (Fisher, 2010). Waar vroeger eerder de focus lag op het verbeteren van prestaties, heeft een revolutie in de wetenschap ervoor gezorgd dat de belangen van de werknemer meer op de voorgrond zijn gekomen. Een tevreden werknemer leidt immers tot betere prestaties, wat een onderneming enkel ten goede kan komen. Hierbij is de rol van het bedrijf niet te onderschatten en heeft de onderneming er alle baat bij kennis op te doen van de bepalende factoren voor werkgeluk. Er zijn namelijk verschillende aspecten binnen een organisatie die invloed uitoefenen op het welbevinden van de werknemer. Binnen de huidige literatuur is er echter weinig terug te vinden over de relatie tussen de bedrijfscultuur en het werkgeluk van de werknemer. De bedrijfscultuur is een geheel van overtuigingen, waarden en veronderstellingen die door de leden van een organisatie worden gedeeld (Schein, 1985). Verder onderzoek is desondanks erg waardevol, aangezien de bedrijfscultuur ingezet kan worden als een uniek concurrentievoordeel. Dit hiaat binnen de huidige academische wereld vormde de inspiratie om dit onderzoek te starten. De centrale onderzoeksvraag binnen dit eindwerk luidt hierbij als volgt: "*Hoe beïnvloedt de bedrijfscultuur het werkgeluk van de werknemer?*". Aangezien collega's en de werkgever deel uitmaken van de omgeving van de werknemer, spelen deze tevens een essentiële rol bij het werkgeluk. Zo ontstond de volgende deelvraag binnen de studie: "*Welke invloed hebben de werkgever en de collega's op het werkgeluk van de betrokken werknemer?*".

Naast een uitgebreide literatuurstudie werd er een empirische studie uitgevoerd. Aan de hand van 12 semi-gestructureerde interviews bij werknemers in een internationaal consultancy bedrijf, werden gegevens verzameld om dit onderzoek uit te voeren. De *Grounded Theory* werd na de dataverzameling toegepast om een verklarende theorie te construeren, die meer inzicht schept in het onderzoeksthema. Bij deze methodiek worden, op een systematische manier, data verzameld en geanalyseerd volgens een intensief coderingsproces. Aangezien er weinig kennis bestaat over het verband tussen bedrijfscultuur en werkgeluk, was de *Grounded Theory* een doeltreffende methode om dit topic te analyseren.

Uit het onderzoek is gebleken dat collega's de belangrijkste invloed uitoefenen op het werkgeluk van de werknemer. Een goede relatie bevordert het samenwerken op de werkvloer, maar ook in tijden van stress en werkdruk zijn de collega's een grote meerwaarde om steun te vinden. Naast collega's kan de jobinhoud een belangrijke rol spelen in het vinden van werkgeluk. Uit onderzoek is gebleken dat heel wat werknemers belang hechten aan de mate waarin ze hun job graag doen. Daarnaast zijn een gevarieerd takenpakket, doorgroeimogelijkheden en flexibele werkuren belangrijke aspecten die bijdragen in de mate van tevredenheid. Vervolgens is uit deze studie gebleken dat stress een negatieve impact heeft op het werkgeluk van de werknemer. Wanneer iemand stress ervaart of zich minder goed voelt op de werkvloer, is het mogelijk dat de efficiëntie en de effectiviteit van de arbeidsprestaties afneemt. Bovendien speelt de bedrijfscultuur een essentiële rol voor werknemers. Het centrale onderzoek binnen deze masterproef toonde namelijk aan dat werknemers vaak voor een bedrijf kiezen op basis van de bedrijfscultuur. Deze cultuur dient er immers voor te zorgen dat

werknemers zich goed voelen op hun werkplek. Daarnaast is het van belang dat deze bedrijfscultuur in overeenstemming is met de persoonlijkheid van de werknemer, wat zorgt voor optimale arbeidsprestaties. Financiële verloningsvormen zijn ook een belangrijk aspect in het werkgeluk. Zo moeten deze het mogelijk maken voor de werknemer om met de dagelijkse kosten in het leven om te gaan. Financiële beloningen worden bovendien beschouwd als een teken van appreciatie voor het geleverde werk. Dit gevoel van appreciatie zorgt voor een stijging van het werkgeluk. Een deel van de respondenten vonden een intrinsieke beloning echter van groter belang. Wanneer een werknemer de kans krijgt zichzelf te ontwikkelen of zelfstandig taken uit te voeren, wordt hij of zij meer gemotiveerd om te presteren. Dit is tevens een reden waarom de werknemer graag naar het werk komt. Tot slot was er nog een relevante bevinding over de vaardigheden en de rol van leidinggevenden binnen het bedrijf. Uit het onderzoek is een top drie van vaardigheden naar vorgekomen die als belangrijk worden beschouwd bij een leidinggevend persoon. Zo wordt ondersteuning als belangrijkste capaciteit aanzien. Het is een meerwaarde voor de werknemer zich ondersteund te voelen door een leidinggevende in zijn of haar persoonlijke ontwikkeling. Ten tweede is het essentieel dat een leidinggevende op een juiste manier communiceert, ook bij het delen van negatieve feedback. Als derde belangrijkste eigenschap wordt het managen van een team beschouwd. De leidinggevende moet in staat zijn om het overzicht te kunnen behouden over het team en alle informatie en taken goed te kunnen coördineren.

Het uitgevoerde onderzoek bevat echter enkele beperkingen. Zo bestaat een groot deel van de respondenten uit werknemers met een beperkte werkervaring. Daarnaast is een kwalitatieve methode toegepast wat enkele limitaties met zich meebrengt, zoals de interviewer bias en sociale wenselijkheidsbias. Binnen deze methodiek ligt de focus ook niet op het generaliseren van de resultaten en is dit onderzoek niet veralgemeenbaar. Tot slot is deze studie uitgevoerd in één specifiek bedrijf, gelegen in Vlaanderen. Het is mogelijk dat er andere visies over de bedrijfscultuur bestaan in andere landen of bedrijven. Voor verder onderzoek is het interessant om eventueel een kwantitatieve studie uit te voeren. Op deze manier kunnen de theoretische concepten op grote schaal onderzocht worden, om vervolgens een meer veralgemeenbaar resultaat te formuleren over de impact van de bedrijfscultuur op het werkgeluk.

Deze masterproef kan een meerwaarde zijn voor bedrijven en werknemers. Zoals hierboven reeds werd aangehaald, kunnen ondernemingen hun bedrijfscultuur effectiever inzetten om enerzijds een duurzaam concurrentievoordeel te creëren. Anderzijds kunnen ze deze cultuur inzetten om kosten te verminderen doordat gelukkige werknemers minder de intentie hebben om het bedrijf te verlaten. Door een goede bedrijfscultuur aan te bieden, hebben werkgevers de mogelijkheid om aantrekkelijker te zijn voor startende werknemers ten opzichte van de concurrent. Aangezien stress op de werkvloer frequent voorkomt en invloed heeft op de bedrijfscultuur en werkgeluk, komen in deze studie ook enkele hulpmiddelen aan bod voor zowel werknemers als voor het bedrijf om hiermee om te gaan. Tot slot kan deze studie waardevol zijn voor startende werknemers. Dit onderzoek geeft hen inzicht in de factoren die van belang zijn om zich gelukkig te voelen op de werkvloer en op basis van de aanwezige cultuur, te kiezen voor een bepaald bedrijf.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	1
Samenvatting	3
Lijst met tabellen	7
1. Probleemstelling	9
2. Onderzoeksopzet	11
3. Literatuurstudie	13
3.1 <i>Werkgeluk</i>	13
3.2 <i>De individuele determinanten van werkgeluk</i>	13
3.2.1 Mentale gezondheid van werknemers	14
3.2.2 Jobtevredenheid (<i>job satisfaction</i>)	14
3.2.3 Organisatorische betrokkenheid (<i>organisational commitment</i>)	15
3.2.4 Bevoegenheid van werknemers (<i>employee engagement</i>)	15
3.2.5 Verloningsvormen.....	16
3.3 De invloed van de werkomgeving op het werkgeluk	16
3.3.1 Bedrijfscultuur.....	16
3.3.2 Relatie met collega's	17
3.3.3 Invloed van werkgevers	18
4. Methodologie	21
4.1 <i>Grounded Theory</i>	21
4.2 <i>Sampling</i>	21
4.3 <i>Data verzameling</i>	23
4.4 <i>Data-analyse</i>	23
5. Onderzoekresultaten	27
5.1 <i>Werkgeluk</i>	27
5.1.1 Collega's als oorzaak van werkgeluk	27
5.1.2 Jobinhoud als oorzaak van werkgeluk	29
5.2 <i>Stress</i>	31
5.2.1 Omgaan met stress	32
5.2.2 Negatieve gevolgen van stress.....	33

5.3	<i>Bedrijfscultuur</i>	34
5.3.1	Omschrijving van de bedrijfscultuur	35
5.3.2	Het belang van de bedrijfscultuur	36
5.3.3	Overeenstemming van de bedrijfscultuur met de persoonlijkheid van de werknemer	38
5.4	<i>Verloningsvormen</i>	39
5.4.1	Extrinsieke beloningen	39
5.4.2	Intrinsieke beloningen	40
5.5	<i>Leidinggeevenden</i>	41
5.5.1	Vaardigheden leidinggeevenden	41
6.	Discussie	45
6.1	<i>Theoretische implicaties</i>	45
6.1.1	Werkgeluk	45
6.1.2	Bedrijfscultuur.....	46
6.1.3	Verloning	47
6.1.4	Leidinggeevenden	47
6.2	<i>Praktische implicaties</i>	48
6.2.1	Voor de werkgever & organisatie	48
6.2.2	Voor de werknemer	48
6.3	<i>Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek</i>	49
7.	Conclusie	51
	Literatuurlijst	53
	Bijlagen	59
	<i>Interviewleidraad</i>	59

Lijst met tabellen

Tabel 1: Profielen van de deelnemers.	22
Tabel 2: Kenmerken van de geselecteerde case.	22
Tabel 3: Voorbeeld van het lijn-bij-lijn coderingsproces.	24
Tabel 4: Voorbeeld van het axiaal coderen.	25
Tabel 5: Het belang van de collega's van de werknemer.	28
Tabel 6: Het belang van de jobinhoud voor de werknemer.	30
Tabel 7: Omgaan met de werkdruk en stress op het werk.	33
Tabel 8: De impact op de efficiëntie en productiviteit van een werknemer die zich minder goed voelt.	34
Tabel 9: Omschrijving van de bedrijfscultuur.	35
Tabel 10: Het belang van de bedrijfscultuur bij werknemers.	37
Tabel 11: Het belang van de overeenstemming tussen de bedrijfscultuur en de persoonlijkheid van de werknemer.	38
Tabel 12: Het belang van de intrinsieke beloning.	39
Tabel 13: Het belang van een intrinsieke beloning voor de werknemer.	40
Tabel 14: De impact van een leidinggevende op het werkgeluk van de werknemer	42

1. Probleemstelling

Sinds het begin van de moderne samenleving is de manier waarop mensen met elkaar omgaan binnen de werksetting enorm veranderd. In de tweede helft van de twintigste eeuw lag de focus vooral op het verbeteren van prestaties binnen de onderneming (Markos & Sridevi, 2010). Hierbij werd gebruik gemaakt van concepten zoals *Total Quality Management* (TQM) en *Business Process Reengineering* (BPR) om operationele activiteiten en procesverbeteringen te realiseren (Markos & Sridevi, 2010). Tegenwoordig leven we in een snel evoluerende samenleving. Ondernemingen gebruiken meer en meer verfijnde technieken om prestaties binnen het bedrijf te verbeteren, wat ervoor zorgt dat het management genoodzaakt is om werknemers te zoeken met specifieke technische en professionele vaardigheden. Hierdoor zijn bedrijven meer gefocust op de werknemers, zowel het engageren als het behouden van arbeidskrachten. Bovendien realiseren werkgevers zich nu dat het mogelijk is om productief personeel te creëren door in te zetten op de betrokkenheid van de werknemers (Markos & Sridevi, 2010). Vervolgens is het niet altijd vanzelfsprekend om personeel met de juiste kwalificaties te vinden met de zogenaamde *war for talent* die zich afspeelt. Dit houdt in dat de meeste ondernemingen op zoek zijn naar werknemers met dezelfde competenties en om die reden is het niet evident om de gewenste personen te vinden (Elving et al., 2013). Om te voorkomen dat werknemers het bedrijf zouden verlaten om elders te gaan werken, zijn werkgevers dus meer geneigd om te focussen op het welzijn van hun medewerkers.

Het is opmerkelijk dat binnen de literatuur de focus op werknemers is toegenomen, dit bijvoorbeeld door verschillende studies rond thema's als 'welzijn op het werk' (Jansson & Gunnarsson, 2018), 'het verband tussen menselijk geluk en productiviteit' (Oswald et al., 2015) en 'de relatie tussen cultuur en effectiviteit' (Gregory et al., 2009). Zo werd aangetoond dat een hoger werkgeluk leidt tot betere prestaties van de werknemer (Fisher, 2010). Dit zorgt bijgevolg voor een hogere productiviteit van de onderneming (Fisher, 2010). Wanneer de aandacht van de werkgever vermindert met betrekking tot het werkgeluk van de werknemer, kan dit een grote impact hebben op zowel het individu als het bedrijf. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat de werknemer mentale gezondheidsproblemen ontwikkelt ten gevolge van stress, werkdruk en conflicten op de werkvloer (Mackey et al., 2017). Daardoor verlaagt de productiviteit in de onderneming, aangezien de werknemer minder gemotiveerd is of zelfs langdurig afwezig blijft van het werk (Jansson & Gunnarsson, 2018).

Daarnaast heeft de omgeving waarin de werknemer zich bevindt, een invloed op het werkgeluk. Collega's en werkgevers kunnen immers een grote impact, zowel positief als negatief, uitoefenen op de werkomgeving en de werknemer (Chiaburu & Harrison, 2008). De bedrijfscultuur speelt vervolgens een grote rol voor iedereen binnen het bedrijf. De bekendste definitie van bedrijfscultuur is van Schein (1985) en luidt als volgt: "Bedrijfscultuur is een geheel van overtuigingen, waarden en veronderstellingen die door de leden van een organisatie worden gedeeld" (Carvalho et al., 2019, p. 1500). Uit onderzoek blijkt dat de bedrijfscultuur geen directe impact heeft op de productiviteit van een organisatie, maar eerder invloed uitoefent op het gedrag van werknemers (Zheng et al., 2010).

Het is relevant om te onderzoeken hoe en welke impact de bedrijfscultuur heeft op het werkgeluk van de werknemer, aangezien de bedrijfscultuur een duurzaam concurrentievoordeel is waarmee bedrijven zich kunnen onderscheiden tijdens de voortdurende *war for talent* (Zheng et al., 2010). In de literatuur is er een leemte over het verband tussen bedrijfscultuur en het werkgeluk van de werknemers (Bergefurt et al., 2022). Het is nuttig om deze leegte op te vullen, omdat een onderneming er baat bij heeft om na te gaan welke rol de bedrijfscultuur speelt bij het werkgeluk van een werknemer. Op deze manier kan de bedrijfscultuur nog sterker ingezet worden als een duurzaam concurrentievoordeel. Om meer duidelijkheid te scheppen omtrent dit topic, werd binnen deze studie gekozen om een antwoord te vinden op volgende onderzoeksvraag:

Hoe beïnvloedt de bedrijfscultuur het werkgeluk van de werknemer?

In deze masterproef ligt de focus op de relatie tussen bedrijfscultuur en werkgeluk van de individuele werknemer. Aangezien de waarden en persoonlijkheden van de werkgever de voornaamste bouwstenen van een bedrijfscultuur zijn, heeft hij of zij dus een sterke invloed op de bedrijfscultuur (O'Reilly et al., 2014) en hierdoor indirect ook op het werkgeluk van de werknemers (Cherian et al., 2021). Daarnaast oefenen collega's een belangrijke invloed uit op de betrokken werknemer, omdat ze een groot onderdeel zijn van het dagelijks werklevens (Basford & Offermann, 2012). Doordat de werkgever en de collega's dergelijke belangrijke rol spelen, staat in deze thesis de volgende deelvraag centraal die de interactie tussen deze actoren onderzoekt:

Welke invloed hebben de werkgever en collega's op het werkgeluk van de betrokken werknemer?

Bergefurt et al. (2022) verklaarden reeds dat verder onderzoek naar de optimalisatie van de werkplek en mentale gezondheid van de werknemers, aangewezen is. In deze masterproef staat bijgevolg het onderzoek naar gelukmakende factoren op de werkplek centraal. Dit geeft werkgevers de nodige handvaten wanneer ze willen inzetten op het verbeteren van de werkomgeving. Bovendien benadrukken Gregory et al. (2009) dat meer onderzoek over de variabelen in de relatie tussen bedrijfscultuur en effectiviteit van de werknemer van essentieel belang is, aangezien deze organisaties leiden naar betere prestaties. Wanneer startende werknemers op zoek gaan naar een geschikte werkgever of bedrijf, kunnen ze aangetrokken worden door een werkgever die zijn inzet voor een optimale bedrijfscultuur en werkgeluk in de verf zet. Op deze manier is de kans groot dat de productiviteit in de onderneming kan blijven stijgen (Gregory et al., 2009).

2. Onderzoeksopzet

Deze masterproef tracht aan de hand van een grondige literatuurstudie een overzicht te geven van de bestaande inzichten omtrent werkgeluk, bedrijfscultuur en productiviteit binnen een onderneming. Op deze manier is het mogelijk de belangrijke determinanten van werkgeluk te achterhalen en een duidelijk beeld te schetsen van wat het woord 'bedrijfscultuur' concreet inhoudt.

Tijdens het uitvoeren van de literatuurstudie werd er gebruik gemaakt van databases zoals UHasselt e-bibliotheek en Google Scholar. Verschillende zoektermen zoals: *work happiness, organizational culture, mental health at work, relationship coworkers* werden ingegeven om tot verschillende wetenschappelijke bronnen te komen.

Om een antwoord te vinden op de onderzoeksvragen van deze masterproef, werd er gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Meer specifiek werd er gebruik gemaakt van de *Grounded Theory* onderzoeksmethodologie om zo nieuwe verklarende theorieën te formuleren. Het was belangrijk om interviews af te nemen en *face-to-face* te praten met mensen over dit topic om beter te begrijpen welke betekenis zij toekennen aan termen zoals 'bedrijfscultuur' en 'werkgeluk'. Het begrip 'geluk' is immers relatief wat meer context vereist dan een bevraging via enquête.

De gegevens, verzameld uit 12 semi-gestructureerde interviews, vormden de basis om een antwoord te kunnen bieden op de onderzoeksvragen in deze masterproef. Op deze manier was het mogelijk om valide en betrouwbare data te verzamelen die van belang waren om een realistisch beeld te schetsen van de praktijk.

3. Literatuurstudie

3.1 Werkgeluk

Mensen vinden het belangrijk om zich gelukkig te voelen. Het is een topic dat tegenwoordig veel aandacht krijgt (Mazzetti et al., 2016; Salas-Vallina et al., 2017; Sanz et al., 2018; Wijaya et al., 2021; Zainurossalamia Za et al., 2021). Geluk kan omschreven worden als "een holistische staat van welzijn", wat inhoudt dat het goed gaat met iemand of dat iemand zich goed voelt in zijn vel (Gavin & Mason, 2004). Geluk kan bepaalde vormen aannemen zoals welzijn, positieve attitudes alsook aangename stemmingen en emoties (Fisher, 2010). De belangstelling in gelukkig zijn, is uitgebreid tot ervaringen op de werkvloer. Geluk op de werkplek verwijst naar hoe tevreden mensen zijn met hun werk en leven (Wesarat et al., 2014). Het zijn positieve gevoelens ten opzichte van de jobinhoud, de eigenschappen ervan en het bedrijf in zijn geheel (Fisher, 2010). Deze positieve gevoelens kunnen bijvoorbeeld een hogere motivatie op het werk, het vermogen om meerdere oplossingen voor problemen te genereren, de neiging om positief te reageren op tegenslagen en persoonlijke voldoening zijn (De Clercq et al., 2019; Mazzetti et al., 2016). Het is van groot belang dat werknemers zich gelukkig voelen op het werk, omdat zij in dat geval meer gefocust zijn op hun prestaties en bovendien productiever zijn. Positieve attitudes in de werkcontext kunnen bijvoorbeeld arbeidstevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie zijn (Wang & Xu, 2017). Aangezien de tevredenheid van de job de kans op verzuim kan verminderen en werkprestaties kan verhogen, is het duidelijk dat positieve attitudes van essentieel belang zijn voor bedrijven (Salas-Vallina et al., 2017). Zo kan welzijn op de werkvloer het makkelijker maken voor werknemers om bij te leren en wordt het werken in teams bevorderd (Fredrickson, 2001).

Oswald, Proto en SgROI (2015) leveren in hun onderzoek bewijs van een verband tussen menselijk geluk en menselijke productiviteit. Zij vonden dat bij de respondenten die de grootste verbetering in geluk ervoeren, zich de grootste stijging in productiviteit voordeed (Oswald et al., 2015). Wanneer de werknemer minder gelukkig is, gaat dit systematisch gepaard met een verminderde productiviteit. Het gevoel van ontevredenheid vormt mogelijk een hinder voor het individu om zijn of haar werktaken efficiënt uit te voeren. Bovendien is bekend dat welzijn op de werkvloer een invloed heeft op het vermogen om efficiënte en effectieve keuzes te maken (Oswald et al., 2015). Gelukkig zijn op het werk houdt niet enkel in dat werknemers zich betrokken voelen bij hun job, maar ook opportuniteiten krijgen om te leren (van Casteren et al., 2021) en tevens een cultuur heerst waar het personeel aangemoedigd wordt om strategisch te denken (Alimo-Metcalfe et al., 2008).

3.2 De individuele determinanten van werkgeluk

De belangstelling voor het investeren in een gezonde werknemer is een belangrijk onderdeel dat bijdraagt tot het bereiken van succes in een onderneming (Mazzetti et al., 2016). Zo oefenen diverse aspecten een invloed uit op het werkgeluk van een werknemer. Het eerste element dat een impact heeft, is de mentale gezondheid (Jansson & Gunnarsson, 2018). Naast deze factor zijn er nog andere elementen zoals *job satisfaction*, *organisational commitment*, *employee engagement* (Fisher, 2010; Salas-Vallina et al., 2017) en tot slot de verloningsvormen (Prouska et al., 2016). In volgende paragrafen worden deze verschillende aspecten in detail toegelicht.

3.2.1 Mentale gezondheid van werknemers

De eerste stap naar werkgeluk begint bij de werknemer als persoon. Het is belangrijk dat een individu zowel fysiek als mentaal gezond is. De wereldgezondheidsorganisatie (WHO) omschrijft mentale gezondheid als volgt: "Een toestand van welzijn waarin ieder individu zijn of haar eigen potentieel realiseert, met de normale stress van het leven kan omgaan, productief en vruchtbaar kan werken en in staat is een bijdrage te leveren aan zijn of haar gemeenschap" (World Health Organization, 2004, p. 12). Aangezien mentale gezondheid de basis is voor het welzijn en het effectief functioneren van een individu, is dit zeker relevant voor de omgeving van het bedrijf. Een werknemer met een goede mentale gezondheid kan een positieve bedrijfscultuur bevorderen (Basford & Offermann, 2012). Als de werknemer zich mentaal gezond en gelukkig voelt, heeft hij of zij ook het potentieel om een productieve bijdrage te leveren aan de onderneming (Davenport et al., 2016; Oswald et al., 2015). Een hoger niveau van werktevredenheid en werkprestaties resulteert in een toename van organisatorische prestaties en productiviteit (Davenport et al., 2016). Het bevorderen van een positieve mentale gezondheid onder de werknemers levert dus een zakelijk voordeel op.

Stress op de werkvloer is één van de factoren die een impact kan hebben op de mentale gezondheid van een werknemer (Jansson & Gunnarsson, 2018). Zo heeft stress nadelige gevolgen voor de geestelijke en de lichamelijke gezondheid. Dit beïnvloedt bijgevolg arbeidsprestaties hetgeen zich vertaalt in de bedrijfsresultaten (Ganster & Rosen, 2013). Werk speelt een belangrijke rol in het mentale en fysieke welzijn van een persoon (Davenport et al., 2016). Kwaliteitsvolle werkplekken leveren een bijdrage aan het verbeteren van de mentale gezondheid van een werknemer. Dit kan bijvoorbeeld door praktijken die een gevoel van betrokkenheid, motivatie, groei en leren aanmoedigen. Dit leidt vervolgens tot efficiëntere organisaties (Davenport et al., 2016).

Ondanks het feit dat de meeste bedrijven hun best doen om kwaliteitsvolle werkplekken te voorzien voor hun werknemers, is het nog steeds moeilijk om mentale gezondheidsproblemen te vermijden in het beroepsleven (Jansson & Gunnarsson, 2018). Deze problemen kunnen al dan niet tijdelijk het vermogen van de werknemer om productief te zijn verhinderen, wat bijgevolg nefast kan zijn voor diens werkomgeving. Bijvoorbeeld, het risico op langdurig ziekteverzuim stijgt en uiteindelijk worden alle banden met de werkomgeving verbroken. Het verbreken van professionele banden leidt vervolgens tot een restrictieve economische situatie, aangezien de mogelijkheid om een goed loon te verdienen, verlaagt. Bovendien brengen mentale gezondheidsproblemen individueel leed met zich mee. Een verminderde mentale gezondheid kan een impact hebben op de directe sociale omgeving van de werknemer (Jansson & Gunnarsson, 2018). Zo is het mogelijk dat de werknemer heviger, gespannen en/of geïrriteerd reageert met conflicten tot gevolg (Harnois & Gabriel, 2000).

3.2.2 Jobtevredenheid (*job satisfaction*)

Ten tweede kan *job satisfaction* een invloed hebben op werkgeluk. Dit begrip wordt omschreven als "Het enthousiasme en motivatie dat werknemers voelen voor hun werk" (De Clercq et al., 2019, p. 1004). Zo heeft *job satisfaction* een positieve impact op zowel de prestaties van werknemers als van het bedrijf (Lu et al., 2016). *Job satisfaction* is een kritieke bron van positieve energie die het vermogen van werknemers om hun formele taken op het werk te vervullen, voedt (De Clercq et al., 2019). Wanneer werknemers een hoge tevredenheid hebben over hun werk, voelen ze zich gelukkiger en dit leidt tot hogere productiviteit (Oswald et al., 2015). Het tevreden zijn met de job

is belangrijk voor een werknemer, maar nog van groter belang voor het bedrijf, aangezien dit bijdraagt tot prestatieverbetering op de werkplek van vandaag (Mazzetti et al., 2016).

Volgens de literatuur kan werktevredenheid ook gecategoriseerd worden als intrinsieke en extrinsieke tevredenheid (Ayala et al., 2016). Wanneer werknemers de intrinsieke en extrinsieke kenmerken en de sociale aspecten van hun job positief beoordelen, is er sprake van jobtevredenheid (Ayala et al., 2016). Volgens Ryan en Deci (2000) kan intrinsieke motivatie als volgt gedefinieerd worden: "Het uitvoeren van een activiteit voor de inherente bevrediging en niet voor een of ander afzonderlijk gevolg" (p. 56). Dit wil zeggen dat een intrinsiek gemotiveerd persoon niet handelt omwille van een beloning of externe druk, maar eerder omwille van het plezier of de uitdaging die dit met zich meebrengt (Ryan & Deci, 2000). Hier tegenover staat extrinsieke motivatie waarbij een persoon iets doet vanwege een externe druk of de motivatie om een afzonderlijk resultaat te bereiken. Bij een werknemer kan een intrinsiek kenmerk bijvoorbeeld de tevredenheid zijn over taakvariatie, terwijl een extrinsiek kenmerk bijvoorbeeld de tevredenheid over het loon kan zijn (Ayala et al., 2016).

3.2.3 Organisatorische betrokkenheid (*organisational commitment*)

Het derde concept dat werkgeluk beïnvloedt, is *organisational commitment*. Dit is de bereidheid van werknemers om zich loyaal en continu in te zetten voor hun organisatie (Pinho et al., 2014). Het is een werkhouding die rechtstreeks verband houdt met de intentie van werknemers om bij de organisatie te blijven of om actief deel te nemen aan de uitbouw van het bedrijf (Lok & Crawford, 2004). *Organisational commitment* speelt een essentiële rol in het gedrag van werknemers binnen de organisatie (Pinho et al., 2014). Het gevoel van betrokkenheid bij de onderneming geeft mensen een gezamenlijk doel dat een individu verbindt met de organisatie en draagt zo bij aan het 'zich gelukkig voelen' op het werk.

3.2.4 Bevlogenheid van werknemers (*employee engagement*)

Naast de mentale gezondheid, *job satisfaction* en *organisational commitment* oefent *employee engagement* ook een invloed uit op werkgeluk. Schaufeli and Bakker (2004) definiëren *employee engagement* als volgt: "Een positieve, bevredigende, werkgerelateerde gemoedstoestand die wordt gekenmerkt door daadkracht, toewijding en absorptie" (p. 295). Engagement gaat over passie en is een permanente toestand die een grote invloed heeft op de productiviteit van de organisatie, aangezien geëngageerde werknemers extra inspanningen leveren om het doel van de onderneming te bereiken (Chawla, 2020; Markos & Sridevi, 2010).

De meeste factoren die leiden tot engagement van werknemers zijn van niet-financiële aard (Markos & Sridevi, 2010). De bevlogenheid van werknemers in de organisatie is van cruciaal belang voor het succes van elke onderneming, want zo zorgt een sterk geëngageerd personeelsbestand voor lagere kosten in het bedrijf. Enkele voorbeelden hiervan zijn: kosten voor aanwerving, bijscholing, behoud van werknemers, bedrijfsgroei, meer innovatie en hogere productiviteitsniveaus (Kaliannan & Adjovu, 2015). Vervolgens is dit aspect een sterke voorspeller van positieve organisatieprestaties (Markos & Sridevi, 2010). Werknemers die geëngageerd zijn, zijn dikwijls ook emotioneel verbonden met hun onderneming. Ze zijn daardoor betrokken bij hun baan en vertonen een groot enthousiasme over het succes van het bedrijf. Als het bedrijf succesvol is, voelen ze zich gelukkiger op het werk. Het is waarschijnlijk dat deze werknemers hier zullen blijven werken, zolang ze plezier hebben in

hun job en ze intrinsiek gemotiveerd blijven (Van Wijhe et al., 2011). Bovendien hebben Biswas en Bhatnagar (2013) aangetoond dat een hoog niveau van werknemersbetrokkenheid leidt tot een groter vertrouwen en een loyalere relatie tussen het individu en de organisatie.

Bedrijven met niet-geëngageerde werknemers verliezen tijd en moeite (Markos & Sridevi, 2010). De inzet van de arbeiders is heel miniem en ze krijgen te maken met een hogere afwezigheid van de werknemers. Bovendien is er minder klantgerichtheid en een lagere productiviteit, wat vervolgens leidt tot lagere operationele marges en winsten (Markos & Sridevi, 2010).

3.2.5 Verloningsvormen

Tot slot kunnen verloningsvormen een impact hebben op het werkgeluk van de werknemer. Naast het aantrekken van nieuwe werknemers spelen beloningssystemen ook een cruciale rol bij het bevorderen van goede werkprestaties, het behouden van de betrokkenheid en inzet van het huidige personeel (Prouska et al., 2016). Waarbij vroeger eerder de focus lag op financiële beloningen, passen veel bedrijven tegenwoordig een 'totale beloning'-aanpak toe (Brown, 2005). De totale beloning wordt omschreven als "Alle soorten financiële en niet-financiële, directe en indirecte, intrinsieke en extrinsieke beloningen en de toepassing ervan. Deze dragen bij tot het welzijn, de tevredenheid en de productiviteit van werknemers" (Prouska et al., 2016, p. 1259-1260). De verschuiving van financiële beloningen naar het concept van een totale beloning is veroorzaakt door verschillende redenen (Brown, 2005). De eerste reden voor deze verandering is namelijk de stijging in kosten van bepaalde financiële beloningen, zoals bijvoorbeeld de pensioenen. Ten tweede, wordt de werknemer ook sterk gemotiveerd op het werk door niet-financiële factoren, zoals goede leermogelijkheden en autonoom werk. Tot slot heeft een toegenomen diversiteit van het personeelsbestand gezorgd voor een verandering in de waardering van een beloning (Prouska et al., 2016). Wanneer de behoeften van de werknemers centraal staan en een flexibele mix van beloningen wordt nagestreefd, kan dit model van totale beloning succesvol zijn (Prouska et al., 2016).

3.3 De invloed van de werkomgeving op het werkgeluk

Naast de individuele factoren, zijn er ook een aantal aspecten in de werkomgeving die een impact kunnen hebben op het werkgeluk van de individuele werknemer. Wanneer het bedrijf in staat is om een werknemersvriendelijke cultuur te ontwikkelen, is het mogelijk dat een positieve houding en positief gedrag bij de werknemers ontstaan (Tsai & Wu, 2010). Niet enkel de bedrijfscultuur behoort tot de omgeving van een bedrijf, maar ook de werkgever en collega's van de werknemer zijn hier deel van (Basford & Offermann, 2012; Karnes, 2009; Linnenluecke & Griffiths, 2010).

3.3.1 Bedrijfscultuur

De bedrijfscultuur is een belangrijke determinant in deze masterproef. Hier ligt voornamelijk de focus op, aangezien dit een essentieel aspect is van de onderzoeksvraag. Het is namelijk interessant voor een onderneming om erachter te komen welke impact de bedrijfscultuur heeft op het werkgeluk, zodat dit effectiever als duurzaam concurrentievoordeel ingezet kan worden (Zheng et al., 2010). Een bedrijfscultuur is "Een systeem van gedeelde waarden die definieert wat belangrijk is met normen die passende attitudes en gedragingen bepalen" (O'Reilly & Chatman, 1996, p. 166). Over het algemeen kan cultuur een referentiekader vormen voor het vaststellen van normen voor het definiëren van wat als legitiem en wenselijk wordt beschouwd (Pinho et al., 2014). Aangezien mensen

binnen een bedrijf op deze waarden vertrouwen om hun beslissingen te nemen en gedrag te leiden, hebben deze onderliggende waarden een invloed op het gedrag van werknemers (Schein, 1985). De bedrijfscultuur heeft invloed op verschillende elementen van een onderneming. Deze kan bijvoorbeeld het succes van een bedrijf bepalen, doordat het een ontastbaar bezit is en moeilijk te imiteren is door concurrenten (Maldonado et al., 2018). Bovendien beïnvloedt het de resultaten en de middelen van een bedrijf (Pinho et al., 2014), zoals: het behouden van werknemers, productiviteit, innovatie, crisismanagement en reputatie (Maldonado et al., 2018). Aangezien bedrijfscultuur een zeer belangrijke factor is voor de bedrijfseffectiviteit (Zheng et al., 2010), moeten bedrijven aandacht besteden aan het creëren van een nauwgezette bedrijfscultuur. Het ontwikkelen van een bedrijfscultuur is geen traject dat in een paar maanden tot stand komt, dit is eerder een conceptueel proces waar een bedrijf continu aan moet werken (Carvalho et al., 2019). Ze kunnen het succes van een onderneming bevorderen of verhinderen (Maldonado et al., 2018). Dit, aangezien er een indirecte invloed wordt uitgeoefend op de attitudes van werknemers zoals de tevredenheid over het werk. Deze attitudes hebben een impact op de bedrijfsresultaten (Gregory et al., 2009).

3.3.2 Relatie met collega's

De relatie met medewerkers is een belangrijk aspect van werkgeluk, want de werknemer komt dagelijks in contact met zijn of haar collega's (Basford & Offermann, 2012). Daarom kunnen zij een grote, positieve of negatieve, impact uitoefenen op andere werknemers op de werkvloer (Chiaburu & Harrison, 2008). Een positieve invloed op werkgeluk kan bijvoorbeeld de sociale ondersteuning van medewerkers zijn. Dit is wanneer iemand de nodige steun en hulp aanbiedt aan een andere werknemer in nood, bijvoorbeeld als de collega in tijdsnood zit om bepaalde deadlines te halen of met persoonlijke conflicten zit en advies nodig heeft. Een negatieve invloed op het werkgeluk kan aanwezig zijn wanneer een collega ongewenst of ongepast gedrag vertoont ten opzichte van een andere werknemer (Chiaburu & Harrison, 2008). Ongepast gedrag omvat onder meer: beledigingen uiten, onaangename opmerkingen over andere werknemers maken of grensoverschrijdend gedrag vertonen (Reuter et al., 2020).

Er is een wederkerig verband tussen het organisatieklimaat en de relatie tussen collega's (Basford & Offermann, 2012). Dit wil zeggen dat de organisatiecultuur de relatie tussen werknemers kan beïnvloeden, net zoals de relaties tussen collega's invloed uitoefenen op het organisatieklimaat. Wanneer er een sterk klimaat van vertrouwen aanwezig is binnen het bedrijf, bevordert dit de relatie tussen medewerkers op de werkvloer (Lam & Lau, 2008). Werknemers gaan zich beter en veiliger voelen. Als er dan sterke vertrouwensrelaties tussen de werknemers aanwezig zijn of tot stand komen, bevordert dit een vertrouwenscultuur in de organisatie (Basford & Offermann, 2012). De samenwerking tussen collega's wordt dan beter doordat er een klimaat van vertrouwen aanwezig is in het bedrijf (Lam & Lau, 2008). Bovendien blijkt dat goede relaties met collega's een positieve impact vertonen op de motivatie van de werknemers en hun intentie om binnen de onderneming te blijven (Basford & Offermann, 2012). De focus op goede relaties tussen medewerkers wordt steeds belangrijker naarmate meer organisaties voor hun succes afhankelijk zijn van effectief teamwerk. Ongeacht het organisatieniveau, slechte relaties met collega's werken demotiverend voor iedereen (Basford & Offermann, 2012).

3.3.3 Invloed van werkgevers

Naast collega's is ook de werkgever een belangrijke factor die een impact heeft op het werkgeluk (Waters et al., 2013). Planning en organisatie van het werk zijn niet de enige verantwoordelijkheden van de werkgever (Jansson & Gunnarsson, 2018). Een bijkomende verplichting is namelijk het voorzien van een adequate werkplek voor de mentale gezondheid van werknemers. Dit kan eventueel door het aanbieden van autonomie, ondersteuning en passende mogelijkheden voor het leren en ontwikkelen in de onderneming (Tsai & Wu, 2010). Deze elementen zorgen voor een hogere mate van betrokkenheid van de werknemers.

Bovendien hebben werkgevers niet enkel een impact op het werkgeluk van een werknemer, maar ook op de bedrijfscultuur binnen de onderneming. De voornaamste bouwstenen van een bedrijfscultuur kunnen de waarden en persoonlijkheden van de werkgever in de organisatie zijn (O'Reilly et al., 2014). De impact van de werkgever is namelijk niet te onderschatten. Zij geven grotendeels vorm aan de cultuur binnen een bedrijf, waardoor ze bovendien indirect invloed kunnen uitoefenen op de bedrijfsprestaties (O'Reilly et al., 2014).

3.3.3.1 Leiderschapsstijlen

Elke leidinggevende heeft de mogelijkheid om één of meerdere leiderschapsstijlen toe te passen. De leiderschapsstijl die gehanteerd wordt, oefent een sterke invloed uit op het gedrag van werknemers of de manier waarop een werknemer functioneert in een organisatie (Yahaya & Ebrahim, 2016). Door invloed uit te oefenen op de processen die de prestaties van werknemers bepalen, kunnen leiders de resultaten van een team of organisatie verbeteren (Yukl, 2012). Leidinggevend worden aangemoedigd om hun stijl aan te passen aan de behoeften en voorkeuren van de werknemers (Davenport et al., 2016). Daarbij is het belangrijk om werknemers vaak te betrekken bij besluitvorming, het oplossen van problemen en het formuleren van doelstellingen. Bepaalde leiderschapsstijlen kunnen bijdragen aan een positieve bedrijfscultuur voor de werknemers, zodat zij zich gelukkiger voelen op de werkvloer (Goleman, 2000).

De eerste leiderschapsstijl die een positieve impact kan hebben op de bedrijfscultuur, is de *authoritative style*. Met deze stijl geeft de leidinggevende vrijheid aan zijn werknemers om te experimenteren en fouten te maken. Hij of zij motiveert het personeel door te tonen op welke manier hun werk past in het groter geheel van de onderneming. Deze stijl past in bijna alle business situaties, maar werkt niet goed wanneer de leider deel is van een team dat meer ervaring heeft. De mogelijkheid bestaat dat zij de leider als een zelfingenomen persoon zien of hem of haar als ouderwets bestempelen. Een manager die deze leiderschapsstijl toepast, probeert gezag uit te stralen. Indien deze persoon echter te dominant overkomt naar het team, vormt dit een gevaar voor de teamgeest en de harmonieuze samenwerking van het team. (Goleman, 2000).

Naast de *authoritative style* bestaat ook de *affiliative style*. Deze leiderschapsstijl is meer gefocust op mensen en hun emoties dan op taken en doelstellingen. Het doel van de leider die deze stijl toepast, is om werknemers gelukkig te houden en harmonie te creëren. Het voornaamste voordeel dat hij vervolgens terugkrijgt, is sterke loyaliteit. Ook hier is grote flexibiliteit aanwezig, want de werknemer mag zijn of haar werk uitoefenen op een manier die voor hem of haar het meest effectief lijkt (Goleman, 2000).

Een derde stijl die Goleman (2000) onderscheidt, is de *democratic style*. De leidinggevende tracht met deze stijl vertrouwen, respect en betrokkenheid te creëren. Werknemers krijgen medebeslissingsrecht over zaken die hun doelstellingen en hun werkwijze beïnvloeden. Een grote verantwoordelijkheid wordt toevertrouwd door deze leider. De *democratic style* heeft een minder hoge positieve invloed op de bedrijfscultuur, aangezien het mogelijk is dat eindeloze vergaderingen ontstaan als er geen consensus wordt bereikt (Goleman, 2000).

Tot slot heeft de *coaching style* een positieve invloed op de bedrijfscultuur en prestaties. Bij deze leiderschapsstijl gelooft de leider in zijn werknemer. *Coaching* focust voornamelijk op persoonlijke ontwikkeling en niet direct op gerelateerde taken. Ook bij deze stijl is een flexibiliteit aanwezig: de werknemer is vrij om te experimenteren en krijgt veel feedback van zijn of haar leidinggevende (Goleman, 2000).

4. Methodologie

Naast een grondige literatuurstudie bestaat de masterproef uit een empirisch onderzoek. In deze sectie wordt beschreven op welke manier er te werk werd gegaan om het onderzoek uit te voeren. De focus van deze studie ligt op een kwalitatief onderzoek met verschillende diepte-interviews. Deze interviews werden geanalyseerd om meer inzicht te verwerven in hoe de bedrijfscultuur een impact uitoefent op het werkgeluk van de werknemer. Daarnaast werden omgevingsfactoren, zoals de werkgever en collega's van de werknemer, grondig bestudeerd.

4.1 Grounded Theory

In deze masterproef werd gebruik gemaakt van de *Grounded Theory*. Deze inductieve methode heeft als doel om aan de hand van verzamelde data een verklarende theorie te construeren die meer inzicht schept over het betreffende onderzoeksthema. De voornaamste reden om te kiezen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode is het gebrek aan grondig onderzoek naar de impact van de bedrijfscultuur op het werkgeluk. Aangezien bijgevolg relatief weinig literatuur ter beschikking is over dit onderwerp, is kwalitatief onderzoek des te meer relevant om meer te weten te komen over de problematiek in kwestie (Gibbs, 2018). Daarnaast is dit type onderzoek geschikt wanneer er prioritair gericht wordt op moeilijk kwantificeerbare aspecten, zoals ervaringen en gevoelens van de respondenten (Murphy & Lambrechts, 2015; Nordqvist et al., 2009; Silverman, 2015). De *Grounded Theory* is nuttig voor onderzoek waarin er getracht wordt om gedrag te voorspellen en te verklaren, waarbij de nadruk ligt op het ontwikkelen van een theorie of model (Sauders et al., 2020). Binnen deze *Grounded Theory* methode worden er op een systematische manier data verzameld en geanalyseerd (Strauss & Corbin, 1994).

Om een diepgaand inzicht te verwerven in dit specifiek onderzoeksthema, is de *case study* onderzoeksaanpak een interessante methodiek (Sauders et al., 2020). Volgens Heale and Twycross (2018) kan een *case study* het beste omschreven worden als volgt: "Een intensieve studie over een persoon, een groep mensen of een eenheid, die gericht is op generalisatie over meerdere eenheden" (p. 7). Specifiek werd in deze masterproef gebruik gemaakt van meerdere cases, waarbij deze cases uiteindelijk met elkaar vergeleken werden om meer inzicht te verkrijgen en de relatie tussen de constructen beter te begrijpen (Yin, 2009).

4.2 Sampling

Voor het kwalitatief onderzoek binnen deze masterproef werd gekozen om één specifiek bedrijf in de diepte te bestuderen. De onderneming voor dit onderzoek diende voldoende groot te zijn om participanten te vinden in zowel de groep leidinggevendenden, als in de groep werknemers. Op basis van deze criteria is een internationaal accountants- en belastingadviseursbedrijf naar voren gekomen dat hieraan voldeed. Bovendien was de toegankelijkheid binnen dit bedrijf groter omdat er gebruik is gemaakt van een persoonlijk netwerk binnen de organisatie. Voor de deelnemers in kwestie waren geen specifieke vereisten vooropgesteld en ze mochten actief zijn in verschillende afdelingen. Door de aard van de onderzoeksvraag is er echter rekening gehouden met het feit dat er een beperkt aantal respondenten uit het HR-departement bevraagd zijn. Deze specifieke groep van werknemers beschikt immers over een theoretische achtergrond omtrent het onderzoeksthema. Nieuwe participanten werden gezocht totdat er theoretische saturatie over het onderwerp plaatsvond, of met

andere woorden tot de gegevens, thema's en codering van het onderzoek vaststonden (Guest et al., 2006). Uiteindelijk werden 12 respondenten uitgenodigd voor een diepte-interview binnen deze studie. Deze deelnemers kwamen uit drie verschillende afdelingen van het bedrijf.

In Tabel 1 worden de profielen van de verschillende respondenten weergegeven. De vertrouwelijkheid van alle deelnemers werd tijdens het onderzoek gegarandeerd.

Tabel 1

Profielen van de deelnemers.

Deelnemer 1 is een 24-jarige man die ondertussen bijna 3 jaar werkt in dit bedrijf. Hij is actief in de zogenaamde afdeling A.

Deelnemer 2 is een 27-jarige man die ondertussen ongeveer 5 jaar werkzaam is in dit bedrijf. Hij werkt in de zogenaamde afdeling A.

Deelnemer 3 is een 29-jarige vrouw die ongeveer 3 jaar werkt binnen dit bedrijf. Zij is werkzaam op de zogenaamde afdeling B.

Deelnemer 4 is een 34-jarige vrouw die sinds september 2009 actief is in dit bedrijf, dus nu ongeveer 13 jaar. Zij werkt op de zogenaamde afdeling A.

Deelnemer 5 is een 22-jarige vrouw en wordt nog dit jaar 23 jaar. Ze is sinds september 2021 actief in dit bedrijf en werkt op de zogenaamde afdeling A.

Deelnemer 6 is een 25-jarige vrouw en werkt sinds september 2019 in dit bedrijf, dus bijna 3 jaar. Ze is actief op de zogenaamde afdeling A.

Deelnemer 7 is een 23-jarige vrouw en wordt dit jaar nog 24 jaar. Momenteel is ze actief op de zogenaamde afdeling A, sinds september 2021.

Deelnemer 8 is een 22-jarige vrouw die sinds september 2021 werkzaam is binnen dit bedrijf. Zij is momenteel actief in de zogenaamde afdeling A.

Deelnemer 9 is een 25-jarige vrouw die in september 2021 gestart is met werken in deze onderneming. Zij werkt momenteel op de zogenaamde afdeling A.

Deelnemer 10 is een 29-jarige man die in 2016 is begonnen bij dit bedrijf. Hij is dus momenteel ongeveer 6 jaar actief op de zogenaamde afdeling B.

Deelnemer 11 is een 22-jarige man en begonnen in september 2021 bij dit bedrijf. Hij werkt nu op de zogenaamde afdeling A.

Deelnemer 12 is een 29-jarige man en werkt al ongeveer 3 jaar op de zogenaamde afdeling C.

In Tabel 2 zijn enkele kenmerken over de geselecteerde case voor dit onderzoek terug te vinden.

Tabel 2

Kenmerken van de geselecteerde case.

Case 1 De geselecteerde case voor dit onderzoek is een internationaal accountants- en belastingadviseursbedrijf. Dit bedrijf engageert zich voor kwaliteit in dienstverlening op het vlak van audit, fiscaliteit en adviesverlening. Ze werken voor Belgische en internationale ondernemingen, zowel in de private als de publieke sector. Momenteel zijn er ongeveer 50 werknemers actief in de onderzochte vestiging.

4.3 Data verzameling

Gedurende de maand april 2022 werden in totaal 12 diepte-interviews afgenomen bij de hierboven beschreven respondenten. Deze interviews waren semi-gestructureerd waardoor de respondenten een zekere mate van vrijheid kregen om zo open mogelijk te antwoorden. In het kader van deze masterproef was deze interview-vorm een geschikte keuze, aangezien het de mogelijkheid gaf om de gesprekken in zekere mate mee te sturen en de focus te behouden. Daarnaast kon er eventueel dieper ingegaan worden op interessante aspecten tijdens het gesprek. De helft van de afgenomen interviews vonden plaats op de werkvloer. Indien fysiek contact niet mogelijk was, werd er gebruikt gemaakt van online-interviews via *Google Meet*. Door de COVID-19-situatie is hybride werken bijna een standaard geworden in het bedrijfsleven. De interviews duurden minimum 40 minuten tot maximum één uur. De bijlage van deze masterproef bevat de interviewleidraad die gebruikt werd tijdens de diepte-interviews. Alvorens de interviews te starten werd er telkens toestemming gevraagd voor de opname van het interview. Deze opnames zorgden immers voor een zo grondig mogelijke analyse van de verzamelde data. Bovendien reflecteerde de onderzoeker na elk interview over het gesprek en de belangrijkste conclusies. Deze reflectie maakte het mogelijk verbanden vast te stellen en het analyseproces vlotter te laten verlopen.

4.4 Data-analyse

Na het finaliseren van de interviews en bijhorende transcripties, kon de analyse van de data van start gaan. Het codeerproces startte met het bekijken van de gegevens zonder enige veronderstellingen. Elke case werd apart doorgenomen om overeenkomsten te vinden en zo de hoofdthema's op te stellen.

Volgens de *Grounded Theory* methode bestaan er drie fases binnen het coderingsproces (Corbin & Strauss, 1990). De eerste fase, namelijk de *open coding*, was een intensieve fase, aangezien iedere zinsregel werd geanalyseerd en beschreven aan de hand van bepaalde kenmerken (Corbin & Strauss, 1990). De bedoeling was om vergelijkbare woorden en zinsdelen te vinden om vervolgens thematische patronen te ontdekken. Om zo veel mogelijk aspecten te onderscheiden, was het belangrijk om in deze stap *open-minded* naar de gegevens te kijken. Op deze manier was het mogelijk om enkele nieuwe inzichten te verwerven die nog niet ontdekt waren tijdens een eerste lezing. Tijdens deze fase werden er 115 deelcategorieën gevonden. (zie Tabel 3 voor een voorbeeld van het lijn-bij-lijn coderingsproces).

In de tweede fase van het proces werden de deelcategorieën van de vorige fase vergeleken om ze vervolgens onder te verdelen in grotere thema's, ook wel het axiaal coderen genoemd (Corbin & Strauss, 1990). Hierbij ontstonden 20 categorieën die het meest geschikt waren om verder te gaan naar het derde deel van het coderingsproces. (zie Tabel 4 voor een voorbeeld van het axiaal coderen).

In de derde en laatste fase van het coderingsproces, namelijk het selectief coderen, werd een stap verder gegaan met de thema's die tijdens het axiaal coderen waren ontstaan. Concepten die verbonden waren met hetzelfde fenomeen, werden gegroepeerd om categorieën te creëren (Corbin & Strauss, 1990). Na deze laatste fase waren vijf thema's tot stand gekomen namelijk: werkgeluk, stress, bedrijfscultuur, verloningsvormen en leidinggevenden. Deze theoretische concepten worden in het volgend deel van dit onderzoek toegelicht.

Tabel 3

Voorbeeld van het lijn-bij-lijn coderingsproces.

Interessante jobinhoud	Deelnemer 3: "Wat belangrijk is, één, <u>dat je de inhoud van de job graag doet</u> . Zeker met Corona is dat heel hard naar boven gekomen. Want je begint bij dit bedrijf te werken en er zijn heel veel leuke dingen. <u>Je werkt samen met jonge mensen, je doet heel veel buiten het werk samen</u> , er zijn <u>veel evenementen</u> , dus dat kan u nog wel even motiveren om verder te doen als je de inhoud van de job niet zo graag doet. <u>Maar dan is Corona gekomen en al het leuke is weggevallen</u> . Het enige wat overblijft, is uw job. Dus dan merk je echt van "dit is het". <u>Dit is wat ik graag doe en wat ik niet graag doe</u> . Ten tweede, <u>het team rond u</u> , dat moeten niet uw beste vriendinnen worden, <u>maar dat je wel een goede werkrelatie hebt, dat je daar kunt tegen zeggen wat je denkt en omgekeerd</u> . Dat je een <u>goede samenwerking</u> hebt en <u>goede mensen</u> om u heen. Dat is altijd leuk. Ik heb nu collega's waarvan ik echt denk 'oh, <u>dat zijn goede vriendinnen</u> ' of <u>daar ga je na het werk ook nog iets mee doen</u> . En dan denk ik ook <u>appreciatie krijgen</u> van zowel uw team, maar ook gewoon het bedrijf in het geheel. <u>Zoals dat ze eens een dag organiseren of zo</u> . Af en toe krijg je wel een mailtje als het werk heel goed is geweest bijvoorbeeld 'bedankt we appreciëren wel wat je doet'. <u>Dat je met Kerst een cadeau krijgt. Dat zijn kleine dingen, maar dat laat wel zien 'oké, ze appreciëren u'</u> en zeker in zo een grote onderneming ben je een beetje een nummertje, dat is nu gewoon. <u>Als je dan af en toe een persoonlijke appreciatie krijgt, dat motiveert wel en bepaalt ook wel of je gelukkig bent op uw werk</u> . Dat zijn zo de 3 belangrijkste dingen. <u>Maar ja, als je de inhoud van uw job niet graag doet, dan hou je het niet lang vol. Je houdt het even vol door de andere omstandigheden</u> . Maar ik denk wel dat dat echt het startpunt is."
Jonge sfeer, werken in teams	
Sociale contacten buiten het werk	
Events/activiteiten	
Telewerk heeft negatieve invloed	
Interessante jobinhoud	
Sociale contacten op de werkvloer	
Werken in teams	
Goede relaties met collega's	
Veilig voelen in de omgeving (mentaal)	
Werken in teams	
Sociale contacten op de werkvloer	
Goede relaties met collega's	
Sociale contacten buiten het werk	
Appreciatie krijgen	
Events/activiteiten	
Beloning als appreciatie	
Appreciatie krijgen	
Interessante jobinhoud	
Zaken rond het werk	

Tabel 4

Voorbeeld van het axiaal coderen.

Oorzaak van werkgeluk	Deelnemer 3: "Wat belangrijk is, één, <u>dat je de inhoud van de job graag doet</u> . Zeker met Corona is dat heel hard naar boven gekomen. Want je begint bij dit bedrijf te werken en er zijn heel veel leuke dingen. <u>Je werkt samen met jonge mensen, je doet heel veel buiten het werk samen</u> , er zijn <u>veel evenementen</u> , dus dat kan u nog wel even motiveren om verder te doen als je de inhoud van de job niet zo graag doet. <u>Maar dan is Corona gekomen en al het leuke is weggevallen</u> . Het enige wat overblijft, is uw job. Dus dan merk je echt van "dit is het". <u>Dit is wat ik graag doe en wat ik niet graag doe</u> . Ten tweede, <u>het team rond u</u> , dat moeten niet uw beste vriendinnen worden, <u>maar dat je wel een goede werkrelatie hebt, dat je daar kunt tegen zeggen wat je denkt en omgekeerd</u> . Dat je een <u>goede samenwerking</u> hebt en <u>goede mensen</u> om u heen. Dat is altijd leuk. Ik heb nu collega's waarvan ik echt denk 'oh, <u>dat zijn goede vriendinnen</u> ' of <u>daar ga je na het werk ook nog iets mee doen</u> . En dan denk ik ook <u>appreciatie krijgen</u> van zowel uw team, maar ook gewoon het bedrijf in het geheel. <u>Zoals dat ze eens een dag organiseren of zo</u> . Af en toe krijg je wel een mailtje als het werk heel goed is geweest bijvoorbeeld 'bedankt we appreciëren wel wat je doet'. <u>Dat je met Kerst een cadeau krijgt. Dat zijn kleine dingen, maar dat laat wel zien 'oké, ze appreciëren u'</u> en zeker in zo een grote onderneming ben je een beetje een nummertje, dat is nu gewoon. <u>Als je dan af en toe een persoonlijke appreciatie krijgt, dat motiveert wel en bepaalt ook wel of je gelukkig bent op uw werk</u> . Dat zijn zo de 3 belangrijkste dingen. <u>Maar ja, als je de inhoud van uw job niet graag doet, dan hou je het niet lang vol. Je houdt het even vol door de andere omstandigheden</u> . Maar ik denk wel dat dat echt het startpunt is."
Factoren/omschrijving bedrijfscultuur	
Oorzaak van werkgeluk	
Betrokkenheid organisatie	
Negatieve impact op werkgeluk	
Oorzaak van werkgeluk	
Betrokkenheid organisatie	
Belang van verloning	
Oorzaak van werkgeluk	

5. Onderzoeksresultaten

Uit de hierboven besproken coderingsfase kwamen vijf thema's tot stand, namelijk werkgeluk, stress, bedrijfscultuur, verloningsvormen en leidinggeevenden. In dit deel volgt een beschrijving van de gevonden onderwerpen en de belangrijkste bevindingen uit de diepte-interviews.

5.1 Werkgeluk

Het eerste grote thema dat tijdens de interviews aan bod kwam, was werkgeluk. Meer specifiek werd de oorzaak van werkgeluk bij werknemers onderzocht en welke factoren hier een positieve of negatieve impact op hebben. De eerste bevindingen binnen dit thema zijn twee aspecten die voor de meerderheid van de mensen het werkgeluk bepalen, namelijk collega's en de jobinhoud.

5.1.1 Collega's als oorzaak van werkgeluk

Bij de vraag welke zaken de respondent gelukkig maken op het werk of welke betekenis hij of zij aan werkgeluk toekent, werd er bij het merendeel van de interviews onmiddellijk verwezen naar de collega's. Aangezien er veel tijd op het werk wordt gependeed en bijgevolg de werknemers elkaar frequent zien, heeft de relatie met collega's een grote impact op werkgeluk. Uit de gesprekken blijkt bijgevolg dat collega's de factor zijn met de grootste invloed op werkgeluk.

Respondent 5: *"Ik zou oprecht niet graag gaan werken of zelfs ongelukkig zijn op het werk en al bijna aan het zoeken zijn naar iets anders, moest ik geen leuke collega's hebben. Dat speelt echt wel voor 80%-90% mee in mijn geluk op het werk."*

Enkele respondenten gaven aan sociaal geëngageerd te zijn, waardoor ze een goed contact met collega's als belangrijk beschouwden. Hierbij benadrukten ze sociaal contact nodig te hebben en zijn ze bijgevolg niet graag alleen. Deze eigenschap komt op het werk op de voorgrond te staan waardoor deze werknemers het belangrijk vinden om mensen om zich heen te hebben. Tussendoor met elkaar babbelen of samen pauzeren wordt beschouwd als een vorm van ontspanning.

Respondent 11: *"Voor mij is het heel belangrijk om goed, sociaal contact te hebben. Ik ben een heel sociaal ingesteld persoon en sociaal geëngageerd. Ik heb graag contact met mensen en dat vind ik dus wel een heel belangrijk aspect in het werk en dan ook in het werkgeluk."*

Daarnaast deelden enkele respondenten mee dat samenwerken in team een veel voorkomend aspect is. Hierbij gaven ze aan dat een goede relatie met collega's belangrijk is om dit teamwerk te bevorderen. In de interviews werd aangehaald dat het vooral belangrijk is om een goede werkrelatie te hebben met de collega's, zodat het werk vlotter verloopt. De mensen met wie je samenwerkt in team, beïnvloeden ook de motivatie om te gaan werken. Zo vertelden sommige respondenten dat ze gemotiveerd aan de dag kunnen beginnen als ze met een fijn team mogen samenwerken. Deze relaties zijn niet enkel bevorderlijk voor het teamwerk, maar zorgt ervoor dat de werknemer zich comfortabel voelt. Het werkgeluk wordt enkel hoger aangezien hij of zij zich goed voelt in de omgeving van het bedrijf, waar de collega's deel van uitmaken.

Respondent 5: *"In dit bedrijf is dat onder de werknemers heel sterk aanwezig. Van het collega zijn, maar ook het vrienden zijn. Als er dan eens iets is op het werk, kan je daar als collega's over praten, maar je kunt ook als vrienden elkaar steunen. Ik denk dat je dan zo heel sterk staat, als team zijnde."*

Dit fenomeen werkt tevens wederkerig: wanneer werknemers meer samenwerken, draagt dit in grote mate bij tot de positieve relaties onder collega's. Het is mogelijk om elkaar beter te leren kennen op een ander niveau en diepere connecties aan te gaan. Een van de respondenten haalde specifiek aan dat een verbetering van de relaties onder de collega's kan plaatsvinden door meer samen te werken:

Respondent 8: *"Meestal als dat niet al te grote teams zijn, ben je nooit met dezelfde niveaus aan het werken. Je werkt dan met mensen die hoger zijn in niveau. Maar misschien als je wat meer zou samenwerken en elkaar weer op een andere manier leert kennen en zo elkaar makkelijker kan helpen, dan zou dat ook wel een meerwaarde zijn voor de relatie."*

Tot slot zijn collega's in moeilijkere periodes een bron van steun en motivatie voor elkaar. De werknemers wisselen hun eigen hulpmiddelen uit en leren van elkaar nieuwe manieren om om te gaan met stress. Het gevoel dat ze er niet alleen voor staan of weten dat ze niet de enige zijn die moeilijkheden ervaren, draagt immers bij aan het geluk van de werknemer. Daarbij kunnen ze door de goede band met elkaar veel makkelijker relativeren en ervaringen delen om met stress om te gaan, wat de werkdruk verlicht.

Respondent 11: *"Babbelen met mijn mede-collega's die samen met mij gestart zijn in september helpt wel om de stress te verlichten. Als iemand een moeilijke situatie ondervindt, iets niet goed weet of veel stress heeft door een bepaalde klant, dan kunnen we elkaar sturen en wat oppeppen of een beetje babbelen. Als je merkt dat anderen ook veel werk hebben en dat je niet de enige bent, helpt wel."*

In Tabel 5 worden enkele quotes uit de interviews weergegeven om het belang van de collega's van de werknemer te schetsen.

Tabel 5

Het belang van de collega's van de werknemer.

Deelnemer	Quotes
1	<i>"Ik ben eigenlijk een vrij sociaal persoon, dus ik vind alle teamevents die we doen heel tof. Ik werk ook altijd in team, het werk zelf doe je nooit alleen. Je kan je sociale contacten altijd verrijken. Dat zijn al zaken die ik beschouw als werkgeluk. Natuurlijk ook alles wat daar buiten staat zoals de teamactiviteiten die we doen."</i>
2	<i>"Werkgeluk is bij mij: heel goed overeenkomen met mijn collega's. Ik vind dat één van de belangrijkste zaken waarom ik bij dit bedrijf ben begonnen. We zijn allemaal jonge mensen en je merkt dat we nog in dezelfde fase van ons leven zitten en het zijn gewoon heel toffe collega's."</i> <i>"Er zijn heel veel personen waarvan ik kan zeggen 'dat zijn nu eerder kameraden, dan collega's'. Wij zien elkaar zelfs in het weekend. We gaan nu met een paar collega's dit weekend een marathon lopen, zo zot zijn we geweest. Dat is de band die je bij dit bedrijf met je collega's hebt. Dat heb je nergens anders. Er zijn ook heel veel mensen die hier vertrekken die dan met pijn in het hart zeggen 'ja, ik vertrek. Ik ga het heel erg vinden om de collega's achter te laten'. Die dat dan achteraf ook bevestigen van 'ik ben op zich blij dat ik vertrokken ben, maar ik mis de collega's wel echt enorm' en dat hoor je wel heel veel. Dus ik kan zeggen dat de collega's wel echt één van de belangrijkste dingen zijn voor mij."</i>
3	<i>"Je ziet je collega's meer dan je eigen partner of familie, je ziet die elke dag. Met Corona was dat misschien wel wat minder, maar dat is echt wel heel belangrijk om goede en fijne collega's te hebben. Daarom dat ik ook zeg: dat moeten niet uw beste vrienden zijn, maar je moet er wel een goede werkrelatie mee hebben. En dan is dat mooi meegenomen als dat ook gewoon zo klikt. Maar ik kan op zich wel zeggen dat</i>

Tabel 5 (vervolg)

- ik met iedereen een goede werkrelatie heb, ook al zijn er persoonlijkheden die me minder liggen, en ik denk dat dat wel echt heel heel belangrijk is."*
- 4 *"Door de collega's voel ik me veel beter op het werk. Dat betekent dat je met een bepaald gemak naar kantoor kan komen. Ik hoop dat ik dat ook gecreëerd heb voor andere mensen en dat we dat samen mogelijk gemaakt hebben voor elk van ons. Dat je naar kantoor kunt komen en het gevoel kunt hebben van 'ik ga eigenlijk naar een groep van mensen waar ik mezelf kan zijn, waar we eigenlijk samen onze doelen proberen te behalen'. Dus dat is wel belangrijk."*
- 6 *"Ik voel me gelukkig op het werk door de collega's. De omgang die er op kantoor is, vind ik wel heel aangenaam. Ook dat iedereen elkaar steunt, maar ook gewoon dat we samen als een team iets kunnen doen. Dus dat vind ik persoonlijk gewoon leuk om het gevoel te hebben dat je deel uitmaakt van iets. En ook, werkgeluk is of uw werk goed loopt of niet, of dat die klant tevreden is of niet. Die dingen bepalen dat ook ergens wel, maar dat is dan eerder van dag tot dag. Want elke dag is een beetje anders, dus dat kan wel verschillen. Maar ik denk het voornaamste is dat dat wel echt zo het teamgebeuren is en de collega's."*
- "Ik denk dat de collega's wel echt voor mij de allerbelangrijkste factor is om op dit moment bij dit bedrijf te blijven. Omdat ik weet dat dat bij geen enkel ander bedrijf op die manier gaat zijn, omdat we allemaal ongeveer in dezelfde leeftijdscategorie zitten. Iedereen maakt zowat hetzelfde mee. Dat is supertof die sfeer. (...), dat hoeven niet allemaal vrienden te zijn. Maar dat is wel sowieso belangrijk."*
- 7 *"Ik denk dat het wel één van de belangrijkste dingen. Want, ik zeg het, als ik hier elke dag alleen zou moet zitten en ik zou tegen niemand iets kunnen zeggen, dat ik ook gewoon niet meer gelukkig daarvan zou worde. Dus voor mij is dat best belangrijk omdat ik graag met mensen babbel."*
- 8 *"Dat maakt toch ook wel voor een deel dat je gelukkig kan zijn op je werk. Dus dat betekent wel vrij veel, dat je zo'n goede relatie hebt met collega's."*
- 11 *"We werken heel veel in verschillende teams, altijd met andere mensen en er gaan natuurlijk altijd wel eens mensen bij zijn die u niet zo goed liggen of waar je iets minder mee overweg kan. Natuurlijk als je in een heel fijn team zit, waar dat je de hele dag alles kan relativeren en af en toe ook eens kan lachen, dan ga je natuurlijk gelukkiger zijn dan dat je in een team zit waar je niet echt de hele tijd jezelf kan zijn of minder kan lachen of waar het nog meer serieus is. Dus dat speelt een rol."*
- 12 *"De collega's zijn echt het belangrijkste binnen de job. (...) Ik zou collega's boven het geld zetten, want dat is uiteindelijk het belangrijkste en ik zou eerder kiezen voor goede collega's en € 200 minder verdienen. Zonder collega's ga je het werk echt niet lang volhouden, je mag dan geld krijgen zo veel als je wilt. Je gaat dan heel snel opgebrand zijn en dan heb je er ook niks aan."*
-

5.1.2 Jobinhoud als oorzaak van werkgeluk

Naast collega's vonden bijna alle respondenten de jobinhoud een belangrijke factor in het werkgeluk. De respondenten gaven aan dat een job graag doen van groot belang is. Tevreden zijn met de jobinhoud geeft namelijk een positief gevoel, aangezien het werk een groot deel uitmaakt van het dagelijkse leven. Wanneer de werknemer tevreden is over zijn of haar jobinhoud krijgt hij of zij meer energie om beter te presteren en komen ze met een hogere motivatie naar het werk.

Respondent 12: *"Je zit toch heel veel momenten van je leven op het werk. Als het dan iets is dat je niet graag doet of zelfs maar neutraal is, is dat toch een serieus stuk van je leven dat niet 100% loopt. Dus voor mij is dat wel heel belangrijk: je goed voelen bij je collega's, je werk graag doen, energie krijgen, dat is echt wel belangrijk."*

Verschillende elementen kunnen bijdragen aan de tevredenheid van de jobinhoud, namelijk de aanwezige variatie aan opdrachten, de kans om te groeien binnen de functie en flexibiliteit tijdens de werkuren. Dit zijn belangrijke aspecten die bepalen of iemand bij een onderneming wil blijven werken. Zo werd ook aangehaald dat het werk een bepaalde voldoening moet geven en de mogelijkheid om zich te ontplooien als persoon. Indien dit niet meer het geval is of wanneer iemand het gevoel heeft dat hij of zij niet meer tevreden is over de jobinhoud, is dit een mogelijke reden om het bedrijf te verlaten.

Respondent 1: *"Ik denk dat als het werk zelf mij minder begint te interesseren, dat dat het grote punt gaat zijn om hier te vertrekken. Dus ik denk dat het meer puur werkgerelateerd gaat zijn wat de doorslag kan geven."*

Een van de respondenten gaf aan dat het nadelig is voor een bedrijf wanneer een werknemer zijn of haar job niet graag doet. Hierdoor is de werknemer namelijk minder gemotiveerd en werkt hij of zij vervolgens minder productief mee in de organisatie. De kans is hierdoor groot dat hij of zij het bedrijf zal verlaten.

Respondent 3: *"(...) Want ik denk dat die [de coach] het belangrijker vond dat ik binnen dit bedrijf bleef en iets deed wat ik graag deed, dan dat ik gewoon wegging, omdat ik mijn job niet meer graag deed. Niemand heeft er iets aan als je je job niet graag doet."*

Om het belang van jobinhoud te illustreren, geeft Tabel 6 enkele quotes uit de interviews weer.

Tabel 6

Het belang van de jobinhoud voor de werknemer.

Deelnemer	Quotes
1	<i>"Werkgeluk is dat je met geluk gaat werken. Dat je niet de hele dag tegen je goesting bezig bent. Dat er ook bepaalde zaken zijn op uw werk die u gelukkig maken. Daarom niet per sé het werk zelf, maar zaken daarrond. Alles wat er voor kan zorgen dat je gelukkig bent gerelateerd aan uw werk."</i>
2	<i>"Ik doe de job heel graag, ik doe het werk heel graag. Iedereen heeft wel eens een mindere dag, of dat je gewoon even niet goed in je vel zit. Maar over het algemeen komt dat heel weinig voor. Het is gewoon, ik vind de jobinhoud en de collega's superleuk en dat zorgt ervoor dat ik niet met tegenzin aan de werkdag begin."</i>
3	<i>"Als je de inhoud van de job niet graag doet, dan hou je het niet lang vol. Je houdt het even vol door de andere omstandigheden. Maar ik denk wel dat dat echt het startpunt is."</i>
4	<i>"(...) Dat betekent dat ik mij weer op andere manieren kan ontplooien en daar ook weer voldoening uit halen. Had ik 13 jaar of bijna 13 jaar hetzelfde werk moeten doen, dan denk ik dat ondanks dat ik daar in het begin wel de nodige voldoening uit haalde, dat dat na al die tijd niet meer het geval zou zijn."</i> <i>"Ik werk hier al een tijdje door het feit dat ik mij thuis voel en het gevoel heb, dat ik ondanks al die jaren nog altijd blijf groeien, dat ik niet blijf hangen. Ik denk dat elk jaar, een ander jaar is geweest. Dit jaar is weer zoveel anders dan het voorgaande jaar. Ik heb dit jaar ook weer veel bijgeleerd. Dus dat is de voornaamste reden voor mij. Het gevoel van erin te passen, bij te leren, de ruimte en de vrijheid te krijgen om opportuniteiten op te kunnen zoeken en daar iets mee te kunnen aanvangen."</i>
6	<i>"Ik denk dat werkgeluk met een tevreden gevoel naar het werk gaan, is. U goed voelen op uw werk. Gewoon opstaan en denken 'ah ja, fijn dat ik naar het werk kan gaan' en niet zo al buikpijn krijgen bij de gedachte om te moeten gaan werken."</i>

Tabel 6 (vervolg)

- "Ik denk dat ik hier niet meer zou willen werken, indien ik het gevoel had dat het op is. Dat ik het niet meer graag doe. Er zijn leuke aspecten aan de job en minder leuke. Het is ook wel zo die combinatie van, als het zo een hele lange periode minder leuk is, dan voel ik ook wel dat ik zoiets heb van 'oei, is het dit wel?', maar als het dan weer goed gaat, dan slaat dat weer om. Het is echt wel een beetje die balans zoeken en voorlopig blijft die balans nog echt goed in evenwicht. Maar als dan het ene het andere gaat overstijgen, dan denk ik dat ik misschien die keuze toch zou maken om eventueel ergens anders te gaan werken, of eventueel op een andere afdeling, want ik vind dit bedrijf heel leuk om voor te werken."*
- 7 *"(...) En voor de rest, werkgeluk, ik denk ook inderdaad dat ik het werk wel interessant vind. Anders is het moeilijk om er tevreden over te zijn, dus dat is zeker belangrijk. (...)"*
- "(...) Indien ik het werk niet meer interessant zou vinden, zou dat de grootste reden zijn waarom ik zou vertrekken. Echt de werkinhoud zelf, dat ik die niet meer interessant zou vinden of dat die niet meer uitdagend voor mij zou zijn."*
- 8 *"(...) En een interessante jobinhoud speelt natuurlijk ook een belangrijke rol bij mijn werkgeluk."*
- 9 *"(...) Ik vind de jobinhoud echt wel interessant, leuk en het ligt me ook wel. Dus dat is ook wel een grote drijfveer voor mij om hier te blijven."*
- "Ik zou hier langer blijven werken als het een uitdaging blijft. Dus dat je blijft bijleren, dat je elk jaar nieuwe dingen leert en nieuwe verantwoordelijkheden krijgt. Dus ja, ik heb wel het gevoel dat ik wil blijven bijleren. Het moment dat ik zoiets heb van 'nu leer ik niet meer bij', denk ik dat het wat moeilijker wordt om te blijven."*
- 10 *"Werkgeluk is voor mij niet met tegenzin werken eigenlijk. Dat je graag doet wat je doet en dat is vooral dan een belangrijke en leuke collega's hebben, dat zorgt er natuurlijk ook voor dat je gelukkig bent. Leuke collega, interessante opdrachten. Hetgeen dat je doet, moet ook interessant zijn, want anders ga je het natuurlijk niet volhouden. Dat is, denk ik voor mij het belangrijkste op dat punt."*
- "(...) Als je je werk graag doet, ga je ook gemotiveerd zijn om op te staan om te gaan werken. Ga je minder interessant werk hebben, dan kan ik me wel inbeelden dat je dan minder motivatie hebt om te vertrekken (...)"*
- 11 *"Het tweede belangrijkste aspect in het geluk op het werk, misschien wel even belangrijk als de collega's, is dat hetgeen wat je doet, dat je dat ook graag doet en dat dat u interesseert. Want we maken soms lange dagen en als je dan tijdens die lange dagen merkt van 'ja, dit is niet echt mijn ding, wat ik hier aan het doen ben. Het interesseert me niet echt', dan wordt het moeilijk denk ik. En dat is bij mij zeker niet het geval. Dus ik vind het zeer interessant en dat speelt ook een belangrijke rol voor mij in het werkgeluk. Dus ik denk dat die twee zaken voor mij het belangrijkste zijn."*
-

5.2 Stress

Bij elke respondent kwam het aspect 'stress' aan bod. Hierbij werd er telkens verwezen naar deadlines die stress veroorzaken en hierdoor invloed uitoefenen op het welbevinden op de werkvloer. Tijdens de interviews werd aangehaald dat dit een aspect is waarop ingespeeld kan worden, waardoor de werknemers beter kunnen functioneren op het werk. Een mogelijke manier is om de werkdruk te verlagen. Het bedrijf kan eventueel ruimte voorzien voor de werknemers om te ontspannen of te sporten. De werkgever stelt zich hier best flexibel op zodat werknemers doorheen de dag de stress kunnen verminderen door aangeboden faciliteiten, zoals een sportruimte of ontspanningsruimte, en vervolgens productiever verder kunnen werken.

Respondent 1: *"Als mensen hier zich minder goed voelen, dan denk ik dat dat altijd een beetje gepaard gaat met het feit dat we hard moeten werken onder veel tijdsdruk. Als dat minder zou zijn, zou dat bij veel mensen voor iets meer geluk zorgen."*

Respondent 5: *"Tijdens een drukke periode moet ik alles op een rijtje kunnen zetten en zien wat prioritair is, wat niet altijd even gemakkelijk is. Dat zorgt dan wel voor stress. We maken ook lange dagen. Als je goed kan plannen en tussen het werk door een uur gaat sporten, ben je daarna drie keer zo productief. Dus dan is die stress ook wel een stuk minder, omdat je dan eens alles eruit kan gooien."*

5.2.1 Omgaan met stress

Tijdens de interviews kwamen verschillende hulpmiddelen naar voren om om te gaan met stress. Sporten is een eerste manier om tot rust te komen. Enkele respondenten ervaren een hogere productiviteit na een actieve pauze. Daarnaast helpt een prioritering en opsomming van taken of een to-do lijst om stress te verminderen. De werknemers zoeken met andere woorden een bepaalde structuur om gemoedsrust te creëren. Bovendien is werkervaring een aspect dat tijdsdruk en stress kan verminderen. Wanneer een werknemer reeds meerdere malen een drukke periode ervaren of doorstond, wordt voor hem of haar duidelijk welke aanpak werkte, wat de prioriteiten zijn en welke resultaten verwacht worden. Daarbij bevestigde het merendeel van de respondenten dat ze tijdens deze periodes vooral steun konden vinden bij de collega's. Erover praten en weten dat ze er niet alleen voor staan, helpt aanzienlijk om door deze stress-periodes heen te geraken.

Respondent 11: *"Wat ik dan meestal doe, is proberen een overzicht te maken van hetgeen dat ik nog allemaal moet doen. Je gaat dan in je hoofd een soort planning maken van alles wat je nog moet doen en zo eigenlijk gemoedsrust creëren. Ook al weet ik dat ik nog heel veel moet doen, helpt dat wel voor mij om de stress te verlichten."*

Respondent 2: *"Je leert daar ook mee omgaan door ervaring. In je eerste jaren ga je daar anders mee om. Ik ben ondertussen al in mijn vijfde jaar, dus ik weet bijvoorbeeld dat ik eerst moet kijken wat er allemaal gedaan moet worden en zet dat op een lijstje. Dan ga ik kijken of er deadlines zijn voor bepaalde zaken en die doe ik uiteraard eerst."*

Respondent 11: *"Ook door hierover te babbelen met mijn peers, dus mijn mede-collega's die samen met mij gestart zijn in september, helpt enorm."*

Vervolgens zorgt een goede *work-life balance* voor een vermindering van stress. Meerdere respondenten haalden aan dat het stellen van grenzen van belang is, net als het nemen van voldoende pauzes om de productiviteit te verbeteren. Wanneer werknemers de mogelijkheid hebben om flexibel om te gaan met de werkuren, is het mogelijk om de *work-life balance* te behouden. Ze krijgen het gevoel dat ze vanuit het privéleven niets moeten opgeven voor het werk en dit zorgt voor een hoger werkgeluk. Tot slot heeft de werkdruk niet bij iedereen een negatieve impact. Bij enkele respondenten werd dit onder controle gehouden en ingezet als een positieve drijfveer om het werk af te krijgen. De werknemer voelt een lichte druk, waardoor hij of zij juist gemotiveerd en productiever wordt.

Respondent 3: *"Door te proberen om mijn work-life balance in evenwicht te houden. Dat ik gewoon probeer om even naar buiten te gaan als ik pauze heb, ook al is dat moeilijk. Of nu*

we terug meer naar kantoor mogen, dat ik ook echt wel mijn tijd neem om te lunchen met collega's en niet dat ik snel achter mijn bureau eet."

Respondent 10: *"Ik ervaar zelden of nooit stress. Als er tijdsdruk is, word ik daar juist productiever van. Wanneer het druk is op het werk, zal ik efficiënter en beter gaan werken. Stress motiveert mij."*

Enkele quotes uit de interviews over het omgaan met de werkdruk en stress worden in Tabel 7 weergegeven.

Tabel 7

Omgaan met de werkdruk en stress op het werk.

Deelnemer	Quotes
2	<i>"Wat mij ook enorm helpt, is sporten. Hoe druk het ook is."</i>
3	<i>"Het is wel gemakkelijker om daar mee om te gaan als je op kantoor bent. Omdat je dat ziet bij iedereen. Je ziet iedereen heeft stress, je bent niet alleen."</i>
4	<i>"Ik heb daar mee leren omgaan door niet per se stress te voelen, maar eerder de spanning, positief. Het kan een positieve spanning zijn en eigenlijk vooral positieve spanning in de zin van 'je voelt dat wel en een druk op uw schouders'. Zeker als er een bepaalde deadline is of een heel belangrijke meeting. Maar dat voelt niet aan als stress."</i>
8	<i>"Langs de ene kant, ik ga dan 's avonds sporten om gewoon niet meer met het werk bezig te zijn en op die manier de stress van mij af te sporten eigenlijk. Maar evengoed ook met de collega's van hetzelfde niveau allemaal, wij hebben al eens een gesprek gevoerd met elkaar en dan hoor je dat anderen ook frustraties en stress ervaren, dat helpt dan ook weer om te zien dat het vrijwel normaal is, hoe dat je je voelt op dat bepaald moment."</i>
9	<i>"Ik probeer dat vooral te doen door te plannen en door lijstjes te maken van 'oké, ik ga eerst focussen op dit, want dit heeft prioriteit nu'. Eigenlijk prioriteiten stellen en ik vond dat in het begin zeker niet gemakkelijk en ik ben daar momenteel nog altijd geen expert in. Dus het is een proces dat wel wat leren vergt. Maar dat probeer ik voornamelijk te doen, prioriteiten stellen van 'oké, dit moet nu echt eerst af en dan pas het volgende gaan doen'. Want ja, ik heb gemerkt dat als ik alles door elkaar doe, dat dan niet helpt met de stress te verminderen eigenlijk."</i>

5.2.2 Negatieve gevolgen van stress

Het is belangrijk voor een bedrijf om stress bij werknemers aan te pakken. Stress of werkdruk heeft als gevolg dat de werknemer zich minder goed zal voelen op het werk. Zo hebben enkele deelnemers aangegeven dat wanneer ze zich een dag minder goed voelden of minder gelukkig op het werk waren, dit een impact had op efficiëntie en productiviteit. De werknemers hebben op die mindere dagen een veel lagere motivatie om te werken ten opzichte van wanneer ze zich wel goed voelden.

Respondent 6: *"Als ik mij minder goed voel op het werk, merk ik het verschil vooral in productiviteit. Veel dingen gedaan krijgen ten opzichte van gewoon iets doen, maar echt niet efficiënt zijn en dat je dan beter niets doet en de volgende dag het op uw gemak gaat inhalen. Ik denk dat dat echt een effect heeft op die productiviteit."*

Daarnaast werd aangegeven door de respondenten dat ze slechter presteren wanneer ze zich minder goed voelen op het werk. Ze kijken bijvoorbeeld hun werk dan niet nauwkeurig na wanneer ze gedemotiveerd zijn waardoor de kwaliteit vermindert, tegenover een periode waarin het werkgeluk

hoger ligt. Bovendien zijn ze niet vaak geconcentreerd op het werk dat ze moeten doen, maar eerder afgeleid door andere zaken buiten het werk.

Respondent 3: *"Als je je minder goed voelt, zit je met je hoofd bij andere dingen. Dat reflecteert zich ook in het werk. Als je anders drie keer iets naleest, zal je dan na twee keer zeggen 'het is goed genoeg, ik heb er geen zin meer in'. Dus je scherpte gaat zowat weg, omdat je gedemotiveerd bent."*

Tabel 8 geeft enkele quotes uit de interviews weer om de impact op de efficiëntie en productiviteit van een werknemer die zich minder goed voelt, te schetsen.

Tabel 8

De impact op de efficiëntie en productiviteit van een werknemer die zich minder goed voelt.

Deelnemer	Quotes
1	<i>"Als je je dag minder goed start, dan ga je ook minder efficiënt zijn op het werk. Ik heb dat toch, als ik denk van 'ik heb hier geen goesting in', dan gaat die dag ook half weggegooid zijn. Dus dat heeft daar sowieso wel impact op. Dat zorgt er echt wel voor hoe efficiënt je die dag bent en hoe goed je werkt. Als je de juiste motivatie hebt om een bepaald doel te halen of iets te bereiken, dan ga je je daar veel harder voor inzetten dan wanneer je dat niet doet. Als je die motivatie niet hebt, dan gaat eigenlijk alles een beetje achteruit. Ik denk dat je daar ook veel mensen kan in meetrekken. Als je de hele tijd ligt te klagen en te zagen, dan gaan die anderen ook beginnen meedoen en uiteindelijk is heel uw team gedemotiveerd."</i>
5	<i>"Als ik mij minder goed voel, ben ik sowieso een beetje minder productief. Als alles vlot gaat en je voelt je goed, dan zit je ook gewoon in een soort drive en je blijft gaan. Je werkt, dan kijk je op de klok en denk je 'amai, is het nu echt al 3 uur verder'. Terwijl als het niet goed gaat en je kijkt dan naar de klok, dan ben je maar 3 minuten verder. Dan denk ik soms 'ooh pff, het wordt een lange dag'. Op zich, vooral die productiviteit en het sociale. Ik denk dat dat de punten zijn waar ik het wel in merk."</i>
7	<i>"Als ik mij minder goed voel, uit zich dat vooral in minder efficiënt werken, denk ik. Omdat ik dan alles snel doe en als dan iemand mij een berichtje stuurt, beantwoord ik dat. De volgende die mij een berichtje stuurt, doe ik dat ook en dan ben ik eigenlijk alles door elkaar aan't doen. Waardoor het waarschijnlijk sowieso minder goed is dan wanneer ik daar op mijn gemak naar kan kijken, dus dat wel."</i>
8	<i>"Als het misschien een heel slechte dag is, dan kan het wel zijn dat je daarmee bezig bent in plaats van echt efficiënt te werken."</i>
10	<i>"Ik merk dan dat de motivatie iets minder is. Als je je goed voelt, dan zal er sneller iets afgewerkt geraken of dan ga je daar sneller doorheen en als je dan iets niet direct vindt, dan gaat het gewoon trager. Dat is het voornamelijk en dan zal je misschien iets minder het contact zoeken met andere mensen, dat je je een beetje meer gaat afzonderen. Maar ik denk dat dat wel iets is wat je dan zal voor hebben."</i>
12	<i>"Als je een mindere dag hebt, kan je sowieso minder productief en kwalitatief werk afleveren. Soms kan je dan echt het bos door de bomen niet meer zien. Je zit dan zo hectisch te werken van 'wat moet ik doen?', dat je eigenlijk een beetje verlies van kwaliteit hebt. Want dan zit je tussen taken en dan ga je een taakje erbij nemen en werk je veel dingen maar half af. Ook op collegiaal niveau, als dan iemand vraagt om je te helpen, ga je ook iets minder daarop ingaan en misschien een minder goede collega zijn. Dus op zo'n slechte dag uit zich dat toch in zo'n zaken."</i>

5.3 Bedrijfscultuur

Een derde belangrijk thema dat tijdens de interviews aan bod kwam, was de bedrijfscultuur. Vooraleer onderzocht kon worden welke impact de bedrijfscultuur heeft op de werknemers, werden

eerst vragen gesteld over de aanwezige cultuur binnen de organisatie. Opmerkelijk zijn de sterke overeenkomsten in de antwoorden van de respondenten, die hieronder aan bod komen.

5.3.1 Omschrijving van de bedrijfscultuur

De bedrijfscultuur werd door veel respondenten omschreven als 'open', 'jong' en 'collegiaal', wat als aantrekkelijke elementen worden beschouwd voor startende werknemers. Ze kunnen namelijk samen groeien met leeftijdsgenoten en vervolgens sneller een band opbouwen. Door deze openheid in de bedrijfscultuur, is de toegankelijkheid tussen niveaus groter. Hierdoor voelen werknemers een bepaald gemak in hun werkomgeving en heeft dit een grote invloed op werkgeluk. Vervolgens zorgt een open communicatie voor een comfortabel gevoel bij de werknemer. Hierdoor voelt hij of zij zich beter op het werk. Een van de respondenten haalde expliciet aan dat *psychological safety* een positieve impact heeft op haar werkgeluk, met andere woorden voelt ze zich mentaal veilig in haar omgeving zonder angst om iets te zeggen.

Respondent 5: *"Werkgeluk is graag naar het werk komen. U op uw gemak voelen, uzelf kunnen zijn, niet bang zijn dat als je iets zegt, dat je uitgelachen of als dom bekeken gaat worden. Zeker als starter is dat belangrijk. Je goed voelen en niet bang zijn om hogere functies aan te spreken. Dus een beetje die psychological safety, u echt veilig voelen."*

Daarbij is het relevant dat er veel wordt ingezet op het groepsgevoel tussen de werknemers, zeker als collega's veel in team moeten werken. Dit bevordert de relatie en het samenwerken met anderen. Deze positieve relaties zorgen ervoor dat werknemers zich beter voelen op het werk. Door de respondenten wordt veel belang gehecht aan een open en collegiale bedrijfscultuur.

Respondent 9: *"Hier is wel een heel open cultuur. Ik heb het gevoel dat ik wel kan zeggen als mij iets stoort of als er iets is, dat ik ook wel gehoord word. Ik merk ook wel dat er heel veel ingezet wordt op het groepsgevoel. Dus van het samenwerken en goed overeenkomen met uw collega's."*

De quotes uit de interviews in Tabel 9 scheppen een duidelijker beeld over de bedrijfscultuur die aanwezig is in deze onderneming.

Tabel 9
Omschrijving van de bedrijfscultuur.

Deelnemer	Quotes
2	<i>"De bedrijfscultuur hier is jeugdig, sociaal, maar ook wel professioneel. In de teams onderling zijn wij heel open naar elkaar toe, omdat we allemaal vrij jong zijn. Naar klanten toe zijn we natuurlijk professioneel. Het hangt wel van de klant af want als uw klant zelf minder professioneel is, ga je je daar op afstemmen. Je hebt klanten die bijvoorbeeld in kostuum naar hun werk gaan en dan pas je je eigen daar wel op aan en ga je zelf een kostuum dragen. Met die mensen ga je een andere interactie aangaan dan met andere klanten."</i>
3	<i>"(...) Het is een heel jonge onderneming, je werkt samen met jonge mensen wat heel fijn is als je pas begint. (...)"</i>
6	<i>"Ik denk wel echt een heel open bedrijfscultuur, het zijn allemaal super ambitieuze mensen die vooruit willen in het leven. Maar op zich, de cultuur zelf is super open. Ook naar boven toe, iedereen is eigenlijk gelijk. Zoals ik al zei: het werk is echt een teamgebeuren. Ook buiten het werk, merk ik wel dat dat echt heel open is om te communiceren met een ander niveau. Het is geen taboe van 'oh, enkel die en die</i>

Tabel 9 (vervolg)

mag daar mee praten'. Dus dat is wel aangenaam, vind ik. Het is wel echt een fijn bedrijf om voor te werken, gewoon omdat het allemaal zo open is en echt de cultuur omschrijven, vind ik moeilijk. Maar er heerst gewoon een positieve sfeer, dat sowieso."

7 *"Hier is best een open bedrijfscultuur. Zoals je kan zien, ons kantoor is gewoon open, iedereen zit samen en praat met elkaar. Dus dat is wel supertof. Iedereen babbelt met iedereen, dus ook als je elkaar minder kent, hier komen soms mensen van andere kantoren. Dat is altijd heel fijn. Tijdens de middag leer je mensen beter kennen. Dus ik denk wel echt een heel open en niet zo formele bedrijfscultuur, als het niet moet. Dus dat is wel fijn, ja."*

8 *"Binnen dit kantoor vind ik de sfeer heel open, mensen kennen elkaar allemaal persoonlijk. Je kan met iedereen praten, er is ook geen hiërarchie. Het is echt een heel horizontale organisatie, waar iedereen elkaar met de voornaam aanspreekt en je moet niet denken van 'oh nee, dat is iemand van een ander niveau, daar mag ik niet tegen spreken', die zitten evengoed bij u aan tafel 's middags om te eten."*

11 *"(...) Er heerst eigenlijk een fijne, teamgerichte sfeer waarin iedereen het beste van zichzelf geeft, maar niet ten nadele van iemand anders en altijd elkaar proberen te helpen eigenlijk. Men helpt elkaar ook als dat nodig is. Ik denk dat binnen dit bedrijf een fijne sfeer hangt, waarin men toch professioneel is. (...)"*

12 *"De bedrijfscultuur is heel collegiaal, super flexibel. Ik denk dat er heel hard wordt ingezet op die collegialiteit en de persoonlijke aanpak en je voelt dat ook. Ze proberen een familiegevoel te promoten, heel veel events, heel veel ontspanningstips en tricks. Work hard, maar ook echt ontspannen events en dan dat vertrouwen dat ze hebben in jou en de collega's. Ze kijken nooit wanneer je start met werken, je mag zelf je dagindeling eigenlijk kiezen. Als je om 7 uur wilt beginnen of 10 uur, dat maakt niet uit. Als je werk maar gedaan is. Dus dat vertrouwen dat ze hebben in ons, is ook wel leuk. Dat je zo je eigen dag kan indelen en ze niet over je schouders zitten mee te kijken."*

5.3.2 Het belang van de bedrijfscultuur

Vervolgens werd er tijdens de interviews gevraagd hoe belangrijk de bedrijfscultuur voor de werknemer is en in welke mate deze een impact heeft op het werkgeluk. Elke respondent beschouwde deze als cruciaal, waarbij vooral het teamgebeuren en de collegiale sfeer van belang zijn voor die cultuur. Dit benadrukt opnieuw het belang van collega's in het bepalen van het werkgeluk. Aangezien de collega's in deze werkomgeving aanwezig zijn, zorgt dit er ook voor dat de bedrijfscultuur een essentiële impact heeft op het werkgeluk.

Respondent 7: *"Goede collega's zijn sowieso belangrijk en dat je ook gewoon het gevoel hebt dat je met mensen kunt praten. Dus ik vind het belangrijk dat het wel een goede, open bedrijfscultuur is."*

Alle respondenten gaven aan dat de bedrijfscultuur een bepalende factor was bij de keuze om bij deze onderneming te starten. Tijdens een eerste kennismaking via evenementen, gastcolleges of sollicitaties hadden de deelnemers een positief gevoel. In bepaalde situaties werd een vergelijking gemaakt met concurrenten of andere jobaanbiedingen en werd hun keuze gebaseerd op basis van de positieve bedrijfscultuur die werd uitgestraald door de organisatie.

Respondent 5: *"Toen ik ging solliciteren ben ik bij verschillende bedrijven langs geweest en voelde ik mij hier het beste, terwijl de job overal hetzelfde is. Gewoon door de manier hoe*

ze praten over het werk. Praten erover is één ding natuurlijk en dat ervaren is iets anders. Maar dat was echt hetzelfde zoals ze vertelden tegen mij.”

Respondent 10: *“Uiteindelijk heb ik voor dit bedrijf gekozen, omdat ik hier het beste gevoel bij had. Naar mijn gevoel waren zij het interessantste en het fijnste om mee te spreken of samen te werken.”*

Een aantal respondenten haalden aan dat de bedrijfscultuur ook een invloed heeft op de keuze om te blijven werken of om te stoppen bij deze onderneming. Het is belangrijk voor werknemers dat zij zich goed voelen in de werkomgeving. Indien dit niet het geval is, is de kans groot dat de werknemer het bedrijf verlaat.

Respondent 12: *“Het is wel een reden om hier te vertrekken, als ik voel dat de cultuur geleidelijk aan verandert. Dat kan als je bijvoorbeeld een andere leidinggevende krijgt of andere teamleden die misschien niet direct overeenkomen met de jouw waarden. (...)”*

In Tabel 10 worden enkele quotes uit de interviews weergegeven om het belang van de bedrijfscultuur te schetsen.

Tabel 10

Het belang van de bedrijfscultuur bij werknemers.

Deelnemer	Quotes
1	<i>“Ik vind dat team-gedeelte in de bedrijfscultuur dan weer belangrijk. Dus als je zelf in een gelijkaardige situatie zit en daarover kan praten. Dat je gewoon alles als team kan doen. Hard afzien, hard werken, maar je moet daarna ook kunnen ontspannen en loslaten. Dan vind ik wel dat je, als heel het team, de mentaliteit moet hebben van ‘kijk, we gaan nu hard werken, het moet af’. Het moet langs twee kanten komen en je kan niet alleen maar het chille hebben.”</i>
2	<i>“Voor mij is de bedrijfscultuur heel erg belangrijk. Ik ben eigenlijk heel blij dat ik bij dit bedrijf ben begonnen en er nog altijd werk. Je bent nog allemaal heel jong en je maakt eigenlijk hetzelfde traject door. Je zit allemaal in dezelfde fase van je leven en dat helpt wel, merk ik. Want als je hier begint, weet je eigenlijk van niks, maar iedereen weet van niks. Dus je gaat samen beginnen werken en dingen leren. Het is ook fijn dat als je zelf iets niet weet, want je kunt niet alles weten, dan kan je gewoon een collega aanspreken of opbellen. Er is altijd wel iemand die het antwoord weet. (...)”</i>
4	<i>“De bedrijfscultuur is zeer belangrijk. Ik denk dat ik er anders niet meer zou zijn. Zeker in de beginjaren is dat zeer belangrijk, omdat je al moet wennen aan een nieuw levensritme eigenlijk. Het is je eerste stap in de arbeidsmarkt, voor de meeste toch. Dus dan is het ook wel belangrijk dat je je kan ontplooien als ‘professional’ in een omgeving die ondersteunend is, waarin je het gevoel hebt dat je omringd bent met mensen die op een heel neutrale manier, maar toch met een eigen mening kunnen kijken naar de zaken, zonder heel dogmatiserend te zijn in bepaalde situaties.”</i> <i>“(…) Je moet na een aantal jaren toch het gevoel krijgen om jezelf te kunnen zijn in een bedrijf. Het gevoel dat je zelf op zoek kan gaan naar mogelijkheden om opnieuw te groeien en dat daar voor open wordt gestaan. Dus op een bepaald moment stopt dat, zo puur dat technische en het hard werken op de job en daaruit leren, dat stopt op een bepaald moment en dan wordt die bedrijfscultuur extra belangrijk.”</i>
6	<i>“Die bedrijfscultuur is toch wel belangrijk. Want wij komen dan bij heel veel klanten waar dat we wel duidelijk merken dat het daar heel anders is, die cultuur ook. Iedereen zit daar een beetje op zijn eiland en ze communiceren niet met andere departementen en dan denk ik wel vaak van ‘oh, hier zou ik dan echt niet willen werken’. Dus dat is wel echt heel belangrijk zo’n cultuur.”</i>

Tabel 10 (vervolg)

8	<i>"De bedrijfscultuur is toch wel belangrijk. Want zonder een goede sfeer, ga je je ook niet zo goed voelen op je werk en ga je het werk ook niet graag doen, wat je aan het doen bent."</i>
9	<i>"Ik vind de bedrijfscultuur belangrijk en ervaar dat die voor mij goed werkt. Ik voel mij wel goed in deze cultuur. Dus in dat opzicht vind ik dat belangrijk omdat ik er zagezegd binnen pas. Maar ik vind dat er een 'fit' moet zijn tussen wie jij bent als persoon en de cultuur."</i>
10	<i>"De bedrijfscultuur is heel belangrijk, die motiveert u ook. Als je goeie collega's hebt, bijvoorbeeld, dat is heel motiverend. Anders ga je juist met tegenzin naar kantoor gaan of je gaat niet. Dan kan je even goed thuis achter je computer zitten en niemand zien, als je toch niemand ziet of niemand gaat spreken. Dus de bedrijfscultuur is voor mij wel heel belangrijk, ja."</i>
12	<i>"De bedrijfscultuur is belangrijk voor mij. Dat is de reden waarom ik hier ben komen werken. Omdat ik een interview had, ook met mensen die chill en down to earth overkwamen. Voor mij is die bedrijfscultuur echt belangrijk. Misschien belangrijker dan de jobinhoud, want in veel bedrijven heb je dezelfde inhoud van job. Maar het is hoe je hier ondersteund wordt, het vertrouwen dat je krijgt, de waarden van het bedrijf, dat maakt eigenlijk het verschil en wat heel belangrijk is uiteindelijk."</i>

5.3.3 Overeenstemming van de bedrijfscultuur met de persoonlijkheid van de werknemer

Een andere, relevante bevinding rond dit topic is dat niet enkel de bedrijfscultuur zelf belangrijk is, maar ook de overeenstemming tussen de bedrijfscultuur en de persoonlijkheid van de werknemer. Wanneer deze overeenstemming aanwezig is, draagt dit bij tot het zich gelukkiger of beter voelen op het werk aangezien ze zichzelf thuis voelen binnen het bedrijf. Als er bepaalde principes aanwezig zijn waar de werknemer het absoluut niet mee eens is, wordt het moeilijker om dagelijks in dergelijke werkomgeving te functioneren.

Respondent 9: *"Ik denk dat de overeenstemming wel een grote rol speelt. Door het feit dat het zo gefaciliteerd wordt en door het feit dat je jezelf wel kan vereenzelvigen met die cultuur, draagt dat ook bij dat je je beter voelt op het werk. Als het werk staat voor bepaalde principes waar jij niet achterstaat, kan ik me voorstellen dat dat niet zo gemakkelijk is om u daar dan effectief gelukkig te voelen."*

Tabel 11 geeft enkele quotes uit de interviews weer om het belang van de overeenstemming tussen de bedrijfscultuur en de persoonlijkheid van de werknemer te schetsen.

Tabel 11

Het belang van de overeenstemming tussen de bedrijfscultuur en de persoonlijkheid van de werknemer.

Deelnemer	Quotes
3	<i>"Als het bedrijf dingen zou doen waar ik het niet mee eens ben, dan zou ik hier niet blijven. Of als ik zou merken dat mijn collega's echt fundamenteel andere waarden hebben, dan zou ik hier ook vertrekken. Dat gaat niet over kleine dingen, maar als je zou merken 'er is geen respect'. Dus dat is sowieso heel belangrijk. Als je bij een bedrijf werkt, moet je er ook wel achter staan bij wat ze doen. Want dat staat onder je naam, jouw footer bij wijze van spreken. Dus, als je niet achter hun visie staat, wat ze doen, hun normen en waarden, dan heeft dat heel veel impact op jouw werkgeluk."</i>
5	<i>"Omdat ik weet dat ze hier belang hechten aan hetgeen waar ik ook belang aan hecht, kom ik hier ook gewoon liever werken. Je weet dat het hier niet zo is dat ik mijn</i>

Tabel 11 (vervolg)

standpunt moet aanpassen. Want dat komt ook wel voor, denk ik. Dat je eigenlijk in een bedrijfscultuur gaat werken waar dat alles tegenstrijdig is met je eigen principes. Maar dat je daar dan toch werkt, ik weet niet waarom mensen dat dan doen. Ik vind het persoonlijk heel belangrijk dat dat overeenstemt. Als het tegen jouw principes is, is dat niet oké."

8 *"Ik denk dat dat wel belangrijk is, want als die waarden helemaal niet overeenkomen met wat dat jij belangrijk vindt, dan denk ik niet dat je gelukkig kan zijn op je werk."*

11 *"(...) Natuurlijk speelt bedrijfscultuur een rol als je in een bedrijf werkt. Als de bedrijfscultuur niet strookt met uw eigen normen en waarden, is het niet zo gemakkelijk om daar altijd even gelukkig te zijn en gemotiveerd te kunnen werken. Dus ik denk wat dat betreft, is dat zeker wel belangrijk en inderdaad de zaken die er allemaal onder vallen, die we al besproken hebben, spelen zeker een rol."*

5.4 Verloningsvormen

5.4.1 Extrinsieke beloningen

Alle respondenten gaven aan dat ze tevreden waren met de huidige extrinsieke beloningen, die een positieve impact hebben op het werkgeluk van de werknemer. Deze beloningen zijn: het maandelijks loon, een bedrijfsauto met tankkaart, een gsm inclusief abonnement en bij gelegenheid een bonus. Uit de bevraging van de respondenten kwam bovendien sterk naar voren dat de extrinsieke beloning zorgt voor de mogelijkheid om comfortabel te leven en met dagelijkse kosten in het leven om te gaan.

Respondent 12: *"De financiële beloningen beïnvloeden wel mijn werkgeluk. (...) hoe leuk de job ook is, met geld moet je uiteindelijk de rekening betalen. Dus dat blijft een heel belangrijk onderdeel voor mij."*

Anderszijds zag de helft van de respondenten een verloning meer als teken van appreciatie. Een financiële beloning is objectief meer zichtbaar als vorm van een waardering voor het geleverde werk. Wanneer werknemers deze appreciatie voelen, ervaren ze meer geluk op het werk.

Respondent 8: *"Ik denk dat een financiële beloning toch wel meespeelt in je werkgeluk. Als je je ondergewaardeerd voelt door je loon, dan denk ik ook wel dat je minder snel tevreden gaat zijn. Het moet een beetje een compensatie zijn voor het vele werk dat je moet leveren en dat zie je dan ook wel terugkomen in dat loon."*

Enkele quotes uit de interviews worden meegedeeld in tabel 12 om het belang van de extrinsieke beloning te illustreren.

Tabel 12

Het belang van de extrinsieke beloning.

Deelnemer	Quotes
1	<i>"De financiële verloning is een grote factor dat meespeelt in mijn werkgeluk. Ik ben altijd al financieel ingesteld, dus dan vind ik die verloning ook belangrijk. Want als je een mindere dag hebt, kan je altijd denken 'oké, ik krijg er wel wat voor terug'."</i>
10	<i>"Ik denk als je echt niet tevreden bent over wat je verdient, dan ga je ook niet blijven. Het is natuurlijk belangrijk dat je fatsoenlijk beloond wordt voor wat je doet."</i>

Tabel 12 (vervolg)

- | | |
|----|--|
| 11 | <i>"Ik denk naar de toekomst toe dat ook het salaris zeker een rol speelt. Als je ouder wordt, ga je investeren in een huis of een appartement, dat loon gaat dan belangrijker worden."</i> |
| 12 | <i>"Een loon is ook belangrijk. Maar ik denk dan eerder in appreciatie voor wat je doet. Als je heel hard werkt, moet je daar ook wel iets voor terugkrijgen. Meer dan gewoon 'ah, oké bedankt' en dat dan ook wel leidt naar een promotie, een bonus of iets toch waarvan je weet 'ah ja, daarvoor heb ik het gedaan'."</i> |

5.4.2 Intrinsieke beloningen

Door een deel van de respondenten werden intrinsieke beloningen echter belangrijker gevonden dan extrinsieke beloningen. Onder intrinsieke beloningen kan bijvoorbeeld 'de kans krijgen om te groeien' beschouwd worden of 'op zelfstandige basis je werk mogen organiseren'. De motivatie komt van binnenuit omdat de persoon voldoening haalt uit het leveren van een prestatie. Dit is een lange termijn motivatie voor de werknemer en zorgt ervoor dat hij of zij de job graag blijft doen.

Respondent 4: *"De intrinsieke beloning is voor mij ook gelinkt aan de intrinsieke motivatie, wat sowieso op lange termijn het enige is wat u verder helpt dan de extrinsieke motivatie. Je kunt niet blijven doorgaan of blijven energie halen uit een extrinsieke motivatie, dus door het feit dat je een financiële bonus krijgt. Dus je hebt echt wel een intrinsieke motivator nodig en die kan er alleen maar zijn als je ook intrinsiek beloond wordt."*

In Tabel 13 is er een weergave van enkele quotes uit de interviews om het belang van de intrinsieke beloning voor de werknemer te illustreren.

Tabel 13

Het belang van een intrinsieke beloning voor de werknemer.

Deelnemer	Quotes
5	<i>"(...) Ik zei thuis ook 'ik ga liever een job doen die ik graag doe met leuke mensen en pak minder verdienen, dan ergens tegen mijn zin gaan werken en zoveel meer te verdienen'. (...)"</i>
6	<i>"Die intrinsieke beloning is voor mij wel belangrijker, nu in dit stadium, dan de gewone verloning. Gewoon om te weten van dat het gewoon aan jezelf echt iets bijdraagt, je eigen ontwikkeling, door dan binnen dit bedrijf te blijven, te groeien en opleidingen te krijgen. Dat is voor mij op dit moment belangrijker dan echte verloning."</i>
7	<i>"Ik denk sowieso dat intrinsiek veel belangrijker is. Stel dat ik super veel betaald zou krijgen, maar ik kom niet graag, dan zou ik het ook niet blijven doen. Geld weegt sowieso niet op tegen gelukkig zijn, zal ik maar zeggen. Dus het is wel belangrijk dat je kan zeggen van 'oké, ik ga graag werken'. Vanaf het moment dat ik het niet meer graag doe, zou ik ook gewoon stoppen, denk ik."</i>
8	<i>"Je krijgt wel genoeg kansen om jezelf te ontwikkelen. Je hebt ook wel heel veel flexibiliteit. Als je zegt 'vandaag moet ik eens een uur vroeger stoppen', dan begin je 's ochtends vroeger of je werkt een andere dag wat langer, dat maakt allemaal niet zoveel uit. Dus je hebt wel veel vrijheid in het kiezen van die dingen. Je kan ook zeker nog andere zaken buiten het werk, die je belangrijk vindt, blijven doen. Ik denk ook dat dat heel veel impact heeft op hoe gelukkig je bent."</i>
8	<i>"Het financiële moet het u mogelijk maken om op een comfortabele manier te kunnen leven, denk ik. Vanaf het ogenblik je dat hebt, zijn het vooral die intrinsieke zaken die toch wel belangrijker zijn, voor mij."</i>

Tabel 13 (vervolg)

10	<i>"(...) Ik vind dat intrinsieke misschien zelfs belangrijker dan het financiële aspect. Gewoon naar waarde geschat worden op het werk. Ik denk, dan mag je nog 10.000 euro in de maand verdienen, als je het gevoel hebt dat je niet goed gepercipieerd wordt door de andere kant, denk ik dat je daar ook niet gelukkig van gaat worden."</i>
----	--

5.5 Leidinggevenden

De laatste, relevante bevinding uit de gesprekken gaat over de vaardigheden en rol van leidinggevenden. Hier werd gepeild naar welke vaardigheden deze personen zouden moeten bezitten en welke meerwaarde dit zou zijn voor de werknemer. Daarnaast werd bekeken welke rol een leidinggevende speelt bij de zelfontwikkeling of de groei van een werknemer.

5.5.1 Vaardigheden leidinggevenden

De interactie die werknemers ervaren met hun leidinggevenden beïnvloedt of iemand zich goed voelt op het werk. Deze interactie heeft te maken met de mate waarin de leidinggevende bepaalde vaardigheden bezit. Tijdens de interviews werd gepeild naar de ervaringen en meningen over personen die een hogere functie uitoefenen dan de geïnterviewde werknemer. Volgens de respondenten zijn er verschillende vaardigheden die als belangrijk worden beschouwd voor leidinggevende figuren. Op de eerste plaats staat 'ondersteuning': werknemers vinden dat ze ondersteund moeten worden tijdens hun werk. Wanneer de werknemer vast zit of een probleem ondervindt, heeft hij of zij graag dat een leidinggevende tijd vrijmaakt om te luisteren en te helpen waar mogelijk. In eerste instantie moet de werknemer zelf initiatief nemen en communiceren dat hij of zij hulp nodig heeft, om zichzelf te ontwikkelen.

Respondent 7: *"Coaching vind ik wel belangrijk bij een leidinggevende, dus dat die open staat om u te helpen. Maar dat is wel altijd het geval. Iedereen staat open om vragen te beantwoorden, zelfs managers. Als je vragen hebt, zijn die altijd bereid om u te helpen. (...)"*

De tweede vaardigheid die de respondenten van belang vinden, is 'communicatie'. Het is belangrijk dat de leidinggevende op de juiste manier een boodschap overbrengt naar anderen. Ook wanneer er een negatieve boodschap gedeeld moet worden, is het essentieel dat dit adequaat gebeurt.

Respondent 10: *"Als leidinggevende moet je tijdens een gesprek rustig kunnen blijven, niet kwaad worden en uitvliegen. Dat je gewoon rustige gesprekken kan voeren, ook al is dat geen positief gesprek. Dat je ook minder goede boodschappen kan brengen zonder mensen daar echt mee te gaan kwetsen. Niet rond de pot draaien, maar een boodschap geven waardoor ze weten wat er van hen verwacht wordt en dat ze het daarna beter gaan doen."*

Naast ondersteuning bieden en op een correcte manier communiceren, is 'het managen van een team' belangrijk. Een leidinggevende moet het overzicht kunnen behouden zodat de werknemer weet wat hij of zij moet doen en het team productief blijft, ook wanneer het een uitdaging is om alle informatie en taken te coördineren.

Respondent 3: *"Een goede coördinatie is ook belangrijk in een leidinggevende functie. Goed het werk kunnen verdelen, goed rekening houden met de omstandigheden. Niet alles bij één iemand duwen, maar gewoon het werk goed kunnen verdelen."*

Naast de top drie vaardigheden, namelijk 'ondersteuning', 'communicatie' en 'het managen van een team', haalden de respondenten nog enkele zaken aan zoals: goed kunnen luisteren, inschattingsvermogen, toegankelijk zijn, empathie, vertrouwen, respect hebben en beschikken over bepaalde ervaringen of expertise. Zo blijkt uit de gesprekken dat wanneer een leidinggevende de gepaste vaardigheden beheerst, dit een positieve impact heeft op het werkgeluk van de werknemer.

Respondent 11: *"Als je merkt dat de personen die boven u staan en waarvoor je het werk doet, niet dankbaar zijn of niet de juist besproken eigenschappen of vaardigheden bezitten, dan heeft dat wel een impact op hoe ik mij voel."*

Werknemers vinden het bovendien erg belangrijk dat ze de mogelijkheid hebben om te kunnen groeien in een bedrijf of binnen hun functie. Enkele respondenten waren ervan overtuigd dat een leidinggevende zich als coach moet kunnen opstellen om te helpen in deze groei.

Respondent 3: *"Wij krijgen altijd een coach en dat is iemand die boven je staat. Bij de evaluatie moet die jou vertegenwoordigen en doorheen het jaar moet die jou helpen om te verbeteren. (...) Dus het is wel echt heel belangrijk dat je zo een persoon hebt die je met zo'n zaken kan helpen en toch een beetje kan inleiden."*

In Tabel 14 zijn enkele quotes uit de interviews terug te vinden om de impact van een leidinggevende op het werkgeluk van de werknemer te schetsen.

Tabel 14

De impact van een leidinggevende op het werkgeluk van de werknemer.

Deelnemer	Quotes
5	<i>"Dat beïnvloedt het gelukkig voelen op het werk fel, want daar had ik in het begin een beetje schrik voor, van ja 'wat als ik iets fout doe, hoe gaan ze daarop reageren?'. Maar ik denk dat het na de eerste twee weken al van de baan was. Omdat je merkt dat mensen met u inzitten en dat iedereen er voor elkaar is en dat er een heel sterk teamgevoel is binnen je team of een bepaalde klant. Dus dat speelt heel fel mee in je geluk, denk ik. Ik denk dat dat bij iedereen gewoon zo is. Want als je weet dat het niet erg is om iets fout te doen en je voelt je gewaardeerd als teamlid, ook al ben je nog maar pas 4 weken bezig ofzo. Ja, dan voel je je gewoon beter. Je voelt je direct deel van een team en je voelt je niet minder waard dan iemand die er al 5 jaar werkt. Dus dat is wel fijn, ja."</i>
6	<i>"Ik denk dat dat sowieso ook wel invloed heeft. Zoals ik al zei: als ik dan appreciatie voel, dan is dat gewoon aangenamer om voor zo'n manager te werken, dan wanneer dat dan niet is. Ook gewoon om dan die drive te hebben om dingen te realiseren. Dat is veel aangenamer, als je weet dat dat uiteindelijk echt geapprecieerd wordt."</i> <i>"Dat vertrouwen en die coaching van mijn leidinggevende heeft wel een impact op mij gelukkig voelen op het werk. In die nieuwe rol was ik in het begin wel echt onzeker, omdat dat allemaal nieuw was en dan is het belangrijk, denk ik, als er zo iemand naast u staat waarvan je dan ook weet 'als het echt niet lukt, dan is er nog iemand' zodat je niet het gevoel hebt, dat je er echt alleen voor staat."</i>
8	<i>"Ja, doordat je merkt dat je door die leidinggevendens geapprecieerd wordt, ga je ook liever naar uw werk. Want je weet dat iemand tevreden is met wat je doet en je hebt dat direct contact, waardoor dat je weet dat mensen echt content zijn met wat je doet en ze zeggen dat ook. Ik weet niet, dat is volgens mij zo altijd aangeleerd binnen dit bedrijf, maar ze zeggen altijd 'bedankt voor uw werk' en eigenlijk is dat wel heel fijn. Want dan weet je, daardoor valt een last van hun schouders, want anders hadden ze het zelf moeten doen. En dat tonen ze wel, die appreciatie waardoor jij je beter gaat voelen."</i>

Tabel 14 (vervolg)

- 9 *"Als een leidinggevende de gewenste eigenschappen zou bezitten, denk ik dat dat het geluk wel beïnvloedt. Allee, geluk is zo'n beetje een rare uitdrukking, vind ik in die context. Maar ik denk het wel, omdat je je dan ook wel gewaardeerd voelt en dat je dan wel het gevoel hebt dat er iemand met je in zit en bezig is met het feit hoe jij evolueert of groeit. Dus ik denk dat wel."*
- 10 *"Als de persoon al die vaardigheden zou bezitten, is dat positief. Dan weet je ook dat ze rekening houden met jou. Dat ze je gaan helpen om naar een hoger niveau te gaan. En dat ze ook rekening houden met wat iemand in zijn mars heeft of wat iemand hoort te kunnen. En dan ga je ook graag met die persoon werken. Dan als je bijvoorbeeld verschillende 'directors' hebt, waar de ene zegt 'trek uw plan ermee' en de andere zegt 'oké, we gaan ons hier nu een uur samenzetten om dat af te werken', ja, je gaat liever dossiers doen met die tweede persoon. Dat lijkt me logisch. En dan ga je ook meer gemotiveerd zijn om met die persoon te werken en je gaat altijd kwalitatief werk willen afleveren voor deze teamleider. En ja, misschien meer gemotiveerd zijn en zeker van uw stuk zijn. Gewoon omdat je daar die appreciatie krijgt."*
-

6. Discussie

6.1 Theoretische implicaties

Op basis van een grondige literatuurstudie en 12 semi-gestructureerde interviews bij werknemers van een internationaal accountants- en belastingadviseursbedrijf trachtte deze studie te onderzoeken welke impact de bedrijfscultuur heeft op het werkgeluk van de werknemer. In de literatuur is de focus toegenomen op het welzijn en het geluk van de werknemer (Jansson & Gunnarsson, 2018; Oswald et al., 2015). Dit topic is niet enkel binnen de wetenschap van belang, ook in de samenleving krijgen deze aspecten meer aandacht door het fenomeen 'burn-out', waar meer en meer werknemers mee geconfronteerd worden (Bakker & de Vries, 2021). Er is een tendens zichtbaar bij bedrijven waarbij groot belang wordt gehecht aan het mentale welbevinden van werknemers, aangezien gelukkige werknemers beter presteren (Fisher, 2010). Omdat de bedrijfscultuur uit onderliggende waarden bestaat die een bepaalde invloed uitoefenen op het gedrag van de werknemers (Schein, 1985), kan deze indirect bedrijfsprestaties beïnvloeden (Gregory et al., 2009). De leemte binnen de huidige academische wereld over een direct verband tussen de bedrijfscultuur en het werkgeluk van de werknemer vormde de inspiratie voor dit onderzoek.

6.1.1 Werkgeluk

In deze studie werden verschillende resultaten bekomen. Ten eerste zijn er twee belangrijke factoren die een belangrijke rol spelen bij het werkgeluk van de werknemer, namelijk 'de collega's' en 'de jobinhoud'. Dit onderzoek toont aan dat collega's een aanzienlijke impact uitoefenen op het werkgeluk, aangezien ze op de werkvloer onderling frequente interactie hebben. Deze bevinding bevestigt de studie van Basford en Offermann (2012) die eveneens het belang van collega's in het werkgeluk van de werknemer benadrukken. Een voorbeeld hiervan is sociale ondersteuning en hulp wanneer werknemers in nood zijn (Chiaburu & Harrison, 2008). De respondenten in deze studie bevestigden dit en benadrukken dat een goede relatie met collega's een meerwaarde is op de werkvloer tijdens moeilijkere periodes van stress en een hogere werkdruk. Hierbij gaven de respondenten aan dat steun en motivatie bij elkaar vinden van belang is om productief verder te kunnen werken. Volgens de literatuur zijn er verschillende factoren die een impact hebben op teamwerk, zoals het organisatieklimaat, organisatorische steun en de relaties tussen de collega's (Itani et al., 2017). Het laatste aspect kan deze studie ook bevestigen. Zo werd door de respondenten aangehaald dat een goede relatie met de collega's het teamwerk bevordert. Uit dit onderzoek kwam een interessante bevinding naar voren, namelijk dat hier een wederkerig verband aanwezig is. Wanneer de werknemers meer samenwerken in team, vergroot dit de positieve relaties onder de collega's. Bovendien wanneer collega's onder elkaar een goede band hebben, bevordert dit het teamwerk op de werkvloer.

Naast collega's is 'jobinhoud' de tweede belangrijkste factor die een rol speelt bij het werkgeluk. De mate van tevredenheid over de job is namelijk de drijvende factor die positieve energie, productiviteit en motivatie teweeg kan brengen (De Clercq et al., 2019). Deze masterproef bevestigt dit positieve verband tussen deze factoren. De participanten zijn dagelijks gemotiveerd om hun werk uit te voeren omdat ze allemaal tevreden zijn van hun jobinhoud. Dit heeft als gevolg dat de werknemers in staat zijn om betere prestaties te leveren (Lu et al., 2016). Bovendien was de jobinhoud bepalend voor de

respondenten om al dan niet van job te veranderen en het bedrijf te verlaten. Dit is te verklaren doordat persoonlijke behoeftes en wensen van een werknemer de intentie bepalen om ergens te blijven werken (Bird, 1988). Indien deze niet vervuld zijn, worden werknemers ontevreden over hun job.

Bovendien toont dit onderzoek aan dat bedrijven het werkgeluk van hun werknemers belangrijk vinden en hier veel aandacht aan besteden. Het toezien op het werkgeluk heeft niet enkel gunstig effect voor de werknemers zelf, maar ook voor het bedrijf in kwestie. Oswald et al. (2015) toonden aan dat een gelukkige werknemer productiever is en betere prestaties levert voor de onderneming en ook dit verband werd binnen deze studie bevestigd. Wanneer een werknemer zich minder goed voelt op de werkvloer, uit dit zich in minder efficiënt en minder productief werk aangezien hij of zij een lagere concentratie heeft. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de werknemer te veel bezig is met andere zaken buiten het werk. Verder is het mogelijk dat de werknemer minder kwalitatief werk aflevert door het feit dat hij of zij minder gemotiveerd is om te werken.

6.1.2 Bedrijfscultuur

Binnen de literatuur ontbreekt informatie over een duidelijk verband tussen de bedrijfscultuur en het werkgeluk van de individuele werknemer (Bergefurt et al., 2022; Gregory et al., 2009). De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat de bedrijfscultuur hier wel degelijk invloed op heeft. Een open bedrijfscultuur zorgt voor een comfortabel gevoel in de werkomgeving om open te communiceren en dit heeft vervolgens een positieve invloed op de relaties onder collega's. Deze bevinding bevestigt de uitspraak van Schein (1985) dat de bedrijfscultuur onderliggende waarden bevat die een invloed uitoefenen op het gedrag van de werknemers. Door deze open bedrijfscultuur gedragen werknemers zich namelijk joviaal naar elkaar toe, wat de toegankelijkheid tussen de hiërarchische niveaus vergroot. Bovendien leidt deze open bedrijfscultuur tot *psychological safety*, wat volgens Edmondson (1999) omschreven wordt als: "Een gedeelde overtuiging dat het team veilig is voor het nemen van interpersoonlijke risico's" (p. 354) en dit draagt bij aan het werkgeluk van een werknemer.

De bedrijfscultuur was verder een doorslaggevende factor in de keuze om te blijven werken voor het onderzochte bedrijf. De respondenten werden vooral aangetrokken door de attractieve organisatiecultuur. Dit is te verklaren doordat een bedrijfscultuur een belangrijke rol speelt in het creëren van een gunstige werkomgeving (Pinho et al., 2014). Uit het onderzoek van deze masterproef bleek dat niet enkel een aantrekkelijke bedrijfscultuur op zich belangrijk is, maar dat deze ook in overeenstemming dient te zijn met de persoonlijke waarden en normen van de werknemer. Deze overeenkomst is van belang zodat werknemers op een positieve manier kunnen bijdragen aan het bedrijf (Pinho et al., 2014).

Basford en Offerman (2012) toonden aan dat er een wederkerig verband bestaat tussen de bedrijfscultuur en de relatie tussen de collega's. Dit wil zeggen dat de cultuur een invloed heeft op de relatie tussen de werknemers en dat de relatie tussen collega's een invloed heeft op het organisatieklimaat. Deze studie bevestigt dit resultaat. De bedrijfscultuur binnen de bestudeerde organisatie blijkt op basis van de interviews 'heel open', 'jong' en 'collegiaal' te zijn. Dergelijke bedrijfscultuur is bevorderlijk voor de onderlinge relaties aangezien er relatief veel in teamverband wordt gewerkt en zet het bedrijf sterk in op het verbeteren van deze relaties. Deze optimale relaties op de werkvloer zorgen ervoor dat iedereen heel open met elkaar kan omgaan, wat zorgt voor sociale

toegankelijkheid tussen de werknemers. Deze sociale toegankelijkheid en de open communicatie resulteren in een open en positieve uitstraling van het bedrijf.

6.1.3 Verloning

Beloningssystemen spelen een belangrijke rol bij het bevorderen van goede werkprestaties van een werknemer (Prouska et al., 2016). Zowel financiële als niet-financiële beloningen dragen bij tot het welzijn, de tevredenheid en de productiviteit van de werknemer. Deze studie ondersteunt dit en toont aan dat een financiële verloning invloed uitoefent op het werkgeluk. Enerzijds moeten de extrinsieke beloningen het mogelijk maken om met de dagelijkse kosten in het leven om te gaan, anderzijds werd dit als teken van appreciatie voor het geleverde werk beschouwd. Doordat werknemers zich geapprecieerd voelen voor de geleverde arbeid, voelen ze zich gelukkiger op het werk, wat vervolgens resulteert in een hogere productiviteit (White, 2016).

Interessant aan dit onderzoek is het resultaat dat de intrinsieke beloningen belangrijker worden geacht dan de extrinsieke beloningen. Deze intrinsieke beloningen kunnen bijvoorbeeld een variërende jobinhoud zijn, zelfstandigheid krijgen op het werk of doorgroeimogelijkheden waardoor de intrinsieke motivatie van een werknemer stijgt (Ayala et al., 2016; Xu et al., 2022). Door deze motivatie blijft iemand op lange termijn gemotiveerd om te werken in een bepaald bedrijf (Xu et al., 2022). Bovendien kan uit dit onderzoek geconcludeerd worden dat de aanwezigheid van deze intrinsieke beloningen in de onderneming een essentiële rol speelt in het werkgeluk.

6.1.4 Leidinggevend

Tot slotte trachtte deze masterproef de manier van leidinggeven te achterhalen. Een top drie van vaardigheden voor een leidinggevende werd voorgesteld tijdens het onderzoek, namelijk 'ondersteuning', 'communicatie' en 'het managen van een team'. Uit de leiderschapsstijlen van Goleman (2000) valt op dat deze vaardigheden terug te vinden zijn in de *coaching style*. Deze leiderschapsstijl focust vooral op de persoonlijke ontwikkeling, waarbij de werknemer frequent feedback ontvangt van zijn of haar leidinggevende en de vrijheid heeft om te experimenteren. Dit is bovendien één van de leiderschapsstijlen die bijdraagt tot een positieve bedrijfscultuur en waardoor werknemers zich gelukkiger voelen (Goleman, 2000). In deze studie werd zelfontwikkeling belangrijk gevonden door de werknemers. Indien de leidinggevende persoon een bepaalde ondersteuning aanbiedt en tijd vrijmaakt, verhoogt dit het werkgeluk bij de werknemers.

Uit de literatuur werd vastgesteld dat een leidinggevende in de organisatie grote invloed heeft op de cultuur, aangezien de voornaamste bouwstenen van de bedrijfscultuur de waarden en persoonlijkheden van de werkgever in de organisatie zijn (O'Reilly et al., 2014). Deze vaststelling wordt ondersteund door dit onderzoek: de leidinggevend in de onderzochte organisatie zijn namelijk zeer sociaal toegankelijk zijn, wat resulteert in de open bedrijfscultuur.

6.2 Praktische implicaties

Op basis van deze studie kunnen ook enkele praktische toepassingen, voor zowel de werkgevers als huidige en toekomstige werknemers, meegegeven worden. Bovendien zijn de volgende praktijkimplicaties interessant voor startende werknemers aangezien zij enkele inzichten kunnen verwerven over de rol van werkgeluk in het bedrijfsleven.

6.2.1 Voor de werkgever & organisatie

In eerste instantie is het voor werkgevers aangewezen om in te spelen op de collegialiteit die heerst in het bedrijf. Van bovenaf kan meer initiatief genomen worden om in te zetten op het verbeteren van de relaties onder collega's, bijvoorbeeld door evenementen of teambuildings te organiseren.

Daarnaast wordt het werkgeluk sterk beïnvloed door stress of werkdruk. Hierop kan geanticipeerd worden door verschillende faciliteiten te voorzien. Dit onderzoek gaf verschillende copingmechanismen om met stress en/of werkdruk om te gaan, namelijk door structuur te creëren in het werk of door te sporten. Werkgevers kunnen bijgevolg workshops of seminars inplannen waar *tips and tricks* worden gegeven aan de werknemers om structuur te vinden in het werk bij tijdsdruk. Bovendien kan een omgeving voorzien worden om te ontspannen of kan een sportkaart aangeboden worden indien hier vraag naar is. Om het resultaat van bovenstaande aanbevelingen te optimaliseren, is het van belang dat de werkgever zich open en flexibel opstelt. Werknemers zouden namelijk de mogelijkheid moeten krijgen om doorheen de werkuren gebruik te maken van bovenstaande faciliteiten, zoals tijdens de middag sporten of een pauze nemen in een ontspannende ruimte.

Een goede *work-life balance* is een derde optie om met stress op de werkvloer om te gaan (Howlett, 2019). Wanneer vanuit de werkplaats een bepaalde flexibiliteit wordt aangemoedigd, resulteert dit in een vermindering van stress. Door deze flexibiliteit heeft de werknemer de mogelijkheid om een betere balans te vinden tussen zijn of haar privéleven en het werk. Bijgevolg is het van belang dat de werkgever hier oog voor heeft door bijvoorbeeld flexibele werkuren toe te staan. De werkgever kan bovendien op tijd deadlines van opdrachten doorgeven aan de werknemers, zodat zij de mogelijkheid hebben om deze tijdig in te plannen.

Tot slot kwamen enkele essentiële vaardigheden naar voren die een leidinggevende beoogd wordt te hebben. Op basis van de afgenomen interviews werden enkele verwachtingen van werknemers duidelijk ten opzichte van leidinggevende figuren, namelijk ondersteuning, communicatie en het managen van een team. Een werkgever of leidinggevende kan zichzelf hierdoor laten inspireren en zijn of haar rol aanpassen aan de noden van de werknemers. Bovendien raadt deze masterproef leidinggevendenden sterk aan om zelf een bevraging uit te voeren bij hun werknemers om te achterhalen welke kenmerken of vaardigheden zij belangrijk achten.

6.2.2 Voor de werknemer

De werknemer zelf kan ook enkele nieuwe inzichten verwerven uit deze studie. In eerste instantie worden verschillende hulpmiddelen om met stress om te gaan aangeboden. Zo kan de werknemer een structuur opstellen om gemoedsrust te creëren, de focus leggen op de prioriteiten van belangrijke en/of dringende taken, een gebalanceerde *work-life balance* onderhouden, sporten en

steun zoeken bij collega's. De werknemer mag de waarde van collega's zeker niet onderschatten aangezien dit een cruciale factor kan zijn om de stress onder controle te houden.

Daarnaast hebben startende werknemers met geen of beperkte ervaring op de arbeidsmarkt ook baat bij de inzichten van deze studie. Het is namelijk moeilijk om de eerste stap te zetten en te weten wat relevant is om zich gelukkig te voelen op de werkvloer. Met deze studie krijgen ze een eerste zicht op de essentiële aspecten die een rol spelen bij het werkgeluk. Op deze manier kunnen ze een betere, doordachte keuze maken tijdens het zoeken naar een eerste werkplek.

6.3 Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Aan deze studie zijn diverse limitaties verbonden. Ten eerste had bijna de helft van de respondenten minder dan één jaar werkervaring. Dit is te verklaren door de gebruikte methode, namelijk *snowball sampling*, tijdens het onderzoek. Deze methode houdt in dat de onderzoeker nieuwe respondenten zoekt op basis van de reeds ondervraagde respondenten (Savin-Baden & Howell-Major, 2013). Hij of zij wordt dus steeds in contact gebracht met anderen. Verder is het aannemelijk dat startende werknemers andere visies hebben dan werknemers met meer ervaring. Een werknemer die langer actief is in een bedrijf kan bijvoorbeeld andere zaken belangrijk vinden in de bedrijfscultuur dan een startende werknemer. Daarbij is het mogelijk dat bepaalde verwachtingen in leidinggevende figuren verschillen bij de groep werknemers met een langere ervaring ten opzichte van de jongere werknemers. Verder onderzoek is bijgevolg sterk aangeraden om dit te achterhalen. In eerste instantie kan er gekeken worden naar de verschillen tussen werknemers met 1, 3 of 5 jaar werkervaring binnen eenzelfde bedrijf. Daarnaast kan het interessant zijn om een vergelijkende studie te maken tussen een groep met kortere werkervaring (1 jaar, 3 jaar, 5 jaar) en een groep met langere werkervaring (10 jaar, 15 jaar, 20 jaar). Dit verder onderzoek is relevant aangezien een onderneming er baat bij heeft om te weten of de bedrijfscultuur op lange termijn invloed blijft hebben op het werkgeluk van de werknemers. Verdere studies kunnen meer bewijs leveren of nieuwe bevindingen aantonen over de gevonden concepten binnen deze masterproef. Bovendien is dit onderzoek uitgevoerd binnen één specifiek bedrijf dat actief is in de financiële sector. Verder onderzoek moet uitwijzen of deze bevindingen veralgemeenbaar zijn naar andere sectoren.

Ten tweede zijn er enkele limitaties door de kwalitatieve methode die is toegepast tijdens dit onderzoek. Inherent aan deze methode is de interviewer bias en sociale wenselijkheidsbias. Dit houdt in dat participanten een antwoord geven dat in lijn ligt met de verwachtingen van de onderzoeker. (Savin-Baden & Howell-Major, 2013). Bovendien is het bij kwalitatief onderzoek niet het doel om te generaliseren en kan deze studie bijgevolg niet veralgemeend worden naar andere sectoren en culturen. Om de theoretische concepten binnen deze masterproef op grote schaal te bestuderen, wordt kwantitatief onderzoek aangeraden. Op basis van desbetreffende vervolgstudie is het mogelijk om te analyseren in welke mate de gevonden resultaten generaliseerbaar zijn.

Tot slot is dit onderzoek uitgevoerd in Vlaanderen waarbij een westerse cultuur overheerst. Wanneer met culturen van andere landen vergeleken wordt, zijn er vaak verschillen te vinden in waarden die ons gedrag, mentaliteit en onze houding sterk bepalen. Bijgevolg is het aannemelijk dat de bedrijfscultuur in andere landen met diverse culturen verschillend is van de bevonden resultaten. Onderzoek is aangeraden om te achterhalen hoe de bedrijfscultuur in andere landen invloed heeft op het werkgeluk en of deze verschilt van de gevonden, Vlaamse resultaten.

7. Conclusie

Deze masterproef draagt op een wetenschappelijke en maatschappelijke manier bij aan het onderzoek naar werkgeluk. In eerste instantie wordt het werkgeluk meer onder de aandacht gebracht in de samenleving en het belang hiervan wordt verduidelijkt. Werkgeluk is cruciaal binnen een onderneming aangezien gelukkige werknemers leiden tot betere arbeidsprestaties. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat verschillende factoren een invloed uitoefenen op het werkgeluk, waarbij collegialiteit de belangrijkste is. De verklaring hiervoor is dat werknemers dagelijks met elkaar in contact komen en bij elkaar de meeste steun kunnen vinden.

Naast de collega's is ook de bedrijfscultuur van essentieel belang bij het werkgeluk van de werknemer. Meer specifiek speelt de overeenstemming van de bedrijfscultuur met de persoonlijkheden van de werknemers een rol. Wanneer dezelfde normen en waarden aanwezig zijn in het bedrijf zullen werknemers zich sneller thuis voelen. Bijgevolg worden ze gelukkiger en kunnen ze productiever functioneren. Ten slotte is deze masterproef een startpunt om dit topic verder te onderzoeken. Verdere studies kunnen interessant zijn om het resultaat binnen deze masterproef te generaliseren.

Literatuurlijst

- Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathasan, J., & Samele, C. (2008). The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work: a longitudinal study. *Journal of health organization and management*, 22(6), 586-598. <https://doi.org/10.1108/14777260810916560>
- Ayala, Y., Peiró Silla, J. M., Tordera, N., Lorente, L., & Yeves, J. (2016). Job Satisfaction and Innovative Performance in Young Spanish Employees: Testing New Patterns in the Happy-Productive Worker Thesis—A Discriminant Study. *Journal of happiness studies*, 18(5), 1377-1401. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9778-1>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands-Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, stress, and coping*, 34(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Basford, T. E., & Offermann, L. R. (2012). Beyond leadership: The impact of coworker relationships on employee motivation and intent to stay. *Journal of management & organization*, 18(6), 807-817. <https://doi.org/10.1017/S1833367200000456>
- Bergefurt, L., Weijs-Perrée, M., Appel-Meulenbroek, R., & Arentze, T. (2022). The physical office workplace as a resource for mental health – A systematic scoping review. *Building and environment*, 207, 108505. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2021.108505>
- Bird, B. (1988). Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention. *The Academy of Management review*, 13(3), 442-453. <https://doi.org/10.2307/258091>
- Biswas, S., & Bhatnagar, J. (2013). Mediator Analysis of Employee Engagement: Role of Perceived Organizational Support, P-O Fit, Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Vikalpa*, 38(1), 27-40. <https://doi.org/10.1177/0256090920130103>
- Brown, D. (2005). Reward Strategy: How To Develop A Reward Strategy. *Chartered Institute of Personnel and Development, London*.
- Carvalho, A. M., Sampaio, P., Rebentisch, E., Carvalho, J. Á., & Saraiva, P. (2019). Operational excellence, organisational culture and agility: the missing link? *Total quality management & business excellence*, 30(13-14), 1495-1514. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1374833>
- Chawla, P. (2020). Impact of employer branding on employee engagement in business process outsourcing (BPO) sector in India: mediating effect of person-organization fit. *Industrial and commercial training*, 52(1), 35-49. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2019-0063>
- Cherian, J., Gaikar, V., Paul, R., & Pech, R. (2021). Corporate Culture and Its Impact on Employees' Attitude, Performance, Productivity, and Behavior: An Investigative Analysis from Selected Organizations of the United Arab Emirates (UAE). *Journal of open innovation*, 7(1), 45. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010045>
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of applied psychology*, 93(5), 1082.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.

- D. Waters, R., Sevick Bortree, D., & T.J. Tindall, N. (2013). Can public relations improve the workplace? Measuring the impact of stewardship on the employer-employee relationship. *Employee relations*, 35(6), 613-629. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2012-0095>
- Davenport, L. J., Allisey, A. F., Page, K. M., LaMontagne, A. D., & Reavley, N. J. (2016). How can organisations help employees thrive? The development of guidelines for promoting positive mental health at work. *International journal of workplace health management*, 9(4), 411-427. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-01-2016-0001>
- De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2019). Why happy employees help: How meaningfulness, collectivism, and support transform job satisfaction into helping behaviours. *Personnel review*, 48(4), 1001-1021. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2018-0052>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Elving, W. J. L., Westhoff, J. J. C., Meeusen, K., & Schoonderbeek, J. W. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *The journal of brand management*, 20(5), 355-373. <https://doi.org/10.1057/bm.2012.21>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International journal of management reviews : IJMR*, 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work Stress and Employee Health: A Multidisciplinary Review. *Journal of management*, 39(5), 1085-1122. <https://doi.org/10.1177/0149206313475815>
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: the value of happiness in the workplace. *Organizational dynamics*, 33(4), 379. <https://go.exlibris.link/dzKbzyJK>
- Gibbs, G. R. (2018). *Analyzing qualitative data* (Vol. 6). Sage.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. 78(2), 78. <https://go.exlibris.link/7GcxV2w9>
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of business research*, 62(7), 673-679. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2008.05.021>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field methods*, 18(1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Harnois, G., & Gabriel, P. (2000). Mental health and work: Impact, issues and good practices.
- Heale, R., & Twycross, A. (2018). What is a case study? *Evidence-based nursing*, 21(1), 7-8. <https://doi.org/10.1136/eb-2017-102845>
- Howlett, A. (2019). Differences in Work/life Balance and Stress at Work Between Male and Female Academic Librarians. *Evidence based library and information practice*, 14(4), 188-190. <https://doi.org/10.18438/ebliip29649>

- Itani, O. S., Jaramillo, F., & Chonko, L. (2017). Achieving Top Performance While Building Collegiality in Sales: It All Starts with Ethics. *Journal of business ethics*, 156(2), 417-438. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3598-z>
- Jansson, I., & Gunnarsson, A. B. (2018). Employers' views of the impact of mental health problems on the ability to work. *Work*, 59(4), 585-598.
- Kaliannan, M., & Adjovu, S. N. (2015). Effective Employee Engagement and Organizational Success: A Case Study. *Procedia, social and behavioral sciences*, 172, 161-168. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.350>
- Karnes, R. E. (2009). A Change in Business Ethics: The Impact on Employer-Employee Relations. *Journal of business ethics*, 87(2), 189-197. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9878-x>
- Lam, L. W., & Lau, D. C. (2008). Work climate and customer satisfaction: The role of trust in the retail context. *Journal of management & organization*, 14(2), 141-154. <https://doi.org/10.1017/S1833367200003357>
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of world business : JWB*, 45(4), 357-366. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *The Journal of management development*, 23(4), 321-338. <https://doi.org/10.1108/02621710410529785>
- Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D., & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. *International journal of contemporary hospitality management*, 28(4), 737-761. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0360>
- Mackey, J. D., Perrewé, P. L., & McAllister, C. P. (2017). Do I Fit In? Perceptions of Organizational Fit as a Resource in the Workplace Stress Process. *Group & organization management*, 42(4), 455-486. <https://doi.org/10.1177/1059601115625155>
- Maldonado, T., Vera, D., & Ramos, N. (2018). How humble is your company culture? And, why does it matter? *Business horizons*, 61(5), 745-753. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.05.005>
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89.
- Mazzetti, G., Guglielmi, D., Chiesa, R., & Mariani, M. G. (2016). Happy employees in a resourceful workplace: just a direct relationship?: A study on the mediational role of psychological capital. *Career development international*, 21(7), 682-696. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2016-0035>
- Murphy, L., & Lambrechts, F. (2015). Investigating the actual career decisions of the next generation: The impact of family business involvement. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 33-44.
- Nordqvist, M., Hall, A., & Melin, L. (2009). Qualitative research on family businesses: The relevance and usefulness of the interpretive approach. *Journal of management & organization*, 15(3), 294-308.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality, Culture, and Firm Performance. *Group & organization management*, 39(6), 595-625. <https://doi.org/10.1177/1059601114550713>

Organization, W. H. (2004). *Promoting mental health: Concepts, emerging evidence, practice: Summary report*. World Health Organization.

Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and Productivity. *Journal of labor economics*, 33(4), 789-822. <https://doi.org/10.1086/681096>

Pinho, J. C., Rodrigues, A. P., & Dibb, S. (2014). The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance: The case of non-profit organisations. *The Journal of management development*, 33(4), 374-398. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2013-0036>

Prouska, R., Psychogios, A. G., & Rexhepi, Y. (2016). Rewarding employees in turbulent economies for improved organisational performance: Exploring SMEs in the South-Eastern European region. *Personnel review*, 45(6), 1259-1280. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2015-0024>

Reuter, M., Wahrendorf, M., Di Tecco, C., Probst, T. M., Chirumbolo, A., Ritz-Timme, S., Barbaranelli, C., Iavicoli, S., & Dragano, N. (2020). Precarious employment and self-reported experiences of unwanted sexual attention and sexual harassment at work. An analysis of the European Working Conditions Survey. *PLoS one*, 15(5), e0233683. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0233683>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

Salas-Vallina, A., Lopez-Cabrales, A., Alegre, J., & Fernandez, R. (2017). On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel review*, 46(2), 314-338. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2015-0186>

Sanz, M. T., Caselles, A., Micó, J. C., & Soler, D. (2018). A stochastic dynamical social model involving a human happiness index. *Journal of computational and applied mathematics*, 340, 231-246. <https://doi.org/10.1016/j.cam.2018.02.036>

Sauers, M., Lewis, P., Thornhill, A., Arnoldy, M., Beltman, S., Booy, A., & Borggreve, A. (2020). *Methoden en technieken van onderzoek* (8e ed.). Pearson. <https://go.exlibris.link/CPkK2qtj>

Savin-Baden, M., & Howell-Major, C. (2013). Qualitative research: The essential guide to theory and practice. *Qualitative Research: The Essential Guide to Theory and Practice*. Routledge.

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. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. http://uha.summon.serialsolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwdV1La8MwDBajg7HbtrZ071x6TJtYcWOfR7Meehq59BTsxGaH0FO33z_JeVAGvdkYhB_Ckj4-SQAoVkn870_IGqkcbrywOhNWqo0hs4w-T03eJNowUJD8euAn1um6gz4m6HwfGXH9mg_3-RQuvY0DjiubE5rfs32l3siUzCBIvFXK8UEv7J3hgLiwpQsxFAEKrxk0jyd9iV4hjnBKJJ9ZmGKO5hw1sE9XLnjA9wMdPQpLM-TJU0bdZUyXGSOTdSONOQZvBfb8mMXk9iqR2SquqLdVt1exRwmFOi7BUTSks06KZzPVeZrozx5A9qLJK8t1ql5hMUIKU-XI57hNtVKdrDBC1x7Umv3Gs75Fi7oD25ydD4

Silverman, D. (2015). *Interpreting qualitative data*. Sage.

Strauss, A., & Corbin, J. (1994). *Grounded theory methodology: An overview*.

- Tsai, Y., & Wu, S.-W. (2010). The relationships between organisational citizenship behaviour, job satisfaction and turnover intention. *Journal of clinical nursing*, 19(23-24), 3564-3574. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2010.03375.x>
- van Casteren, P. A. J., Meerman, J., Brouwers, E. P. M., van Dam, A., & van der Klink, J. J. L. (2021). How can wellbeing at work and sustainable employability of gifted workers be enhanced?: A qualitative study from a capability approach perspective. *BMC public health*, 21(1), 392-392. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-10413-8>
- Van Wijhe, C. I., Peeters, M. C. W., & Schaufeli, W. B. (2011). To Stop or Not to Stop, That's the Question: About Persistence and Mood of Workaholics and Work Engaged Employees. *International journal of behavioral medicine*, 18(4), 361-372. <https://doi.org/10.1007/s12529-011-9143-z>
- Wang, Z., & Xu, H. (2017). When and for Whom Ethical Leadership is More Effective in Eliciting Work Meaningfulness and Positive Attitudes: The Moderating Roles of Core Self-Evaluation and Perceived Organizational Support. *Journal of business ethics*, 156(4), 919-940. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3563-x>
- Wesarat, P.-o., Sharif, M. Y., & Abdul Majid, A. H. (2014). A conceptual framework of happiness at the workplace. *Asian Social Science*, 11(2), 78-88.
- White, P. (2016). Appreciation at Work training and the Motivating by Appreciation Inventory: development and validity. *Strategic HR review*, 15(1), 20-24. <https://doi.org/10.1108/SHR-11-2015-0090>
- Wijaya, A., Kasuma, J., Tasențe, T., & Darma, D. C. (2021). Labor force and economic growth based on demographic pressures, happiness, and human development Empirical from Romania. *Journal of Eastern European and Central Asian research*, 8(1), 40. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v8i1.571>
- Xu, Y., Liu, D., & Tang, D. S. (2022). Decent work and innovative work behaviour: Mediating roles of work engagement, intrinsic motivation and job self-efficacy. *Creativity and innovation management*, 31(1), 49-63. <https://doi.org/10.1111/caim.12480>
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *The Journal of management development*, 35(2), 190-216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 66-85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
- Zainurossalamia Za, S., Amalia, S., Darma, D. C., & Azis, M. (2021). Spurring Economic Growth in Terms of Happiness, Human Development, Competitiveness and Global Innovation: the ASEAN Case. *ASEAN journal on science & technology for development*, 38(1), 1-6-1-6. <https://doi.org/10.29037/ajstd.653>
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of business research*, 63(7), 763-771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>

Bijlagen

Interviewleidraad

Voorstelling: ik ben Yani Princen, masterstudente handelswetenschappen aan de Universiteit van Hasselt. Eerst en vooral wil ik u graag bedanken voor uw tijd. Het doel van dit interview is om in kader van mijn masterproef te onderzoeken hoe de bedrijfscultuur een invloed kan hebben op het werkgeluk van de werknemers.

Als er bepaalde vragen zijn waar u niet op wil antwoorden, is dat geen probleem. Er zijn geen juiste of foute antwoorden, deze vragen peilen namelijk vooral naar uw eigen mening en ervaringen over het topic. Mag ik dan ook nog uw toestemming vragen om het interview op te nemen? Deze data zal vertrouwelijk gebruikt worden en er zal nooit een verwijzing zijn naar u als persoon of uw bedrijf. Het interview is met andere woorden anoniem. Deze opname heb ik namelijk nodig om achteraf het interview te kunnen uittypen en het transcript uiteindelijk te analyseren.

Introductie

- Zou u zichzelf even willen voorstellen?
 - Wat is uw naam? Leeftijd?
- Hoe lang werkt u al binnen dit bedrijf?
 - Welke functie heeft u binnen het bedrijf?
 - Wat houdt uw werk precies in?
 - Hoelang beoefent u deze functie al precies?

Werkgeluk

- Welke betekenis geeft u aan het begrip 'werkgeluk'?
- Welke zaken zorgen er voor dat u gelukkig bent op het werk? → GOED DOORVRAGEN
 - Waarom maken deze zaken u zo gelukkig op het werk / Waarom is dat zo belangrijk voor u?
 - Welke zaken zouden er voor kunnen zorgen dat u zich nog gelukkiger op het werk voelt? → RESPONDENT LATEN INVULLEN
 - *Bv. hoger loon, meer voordelen zoals bedrijfsauto, flexibelere werkuren, fruit op het werk, 4/5^e werken → achterhouden*
- Welke zaken zorgen er voor dat u zich soms minder goed voelt op het werk?
 - Waarom?
 - Hoe voelt u zich dan?
- Welk verschil merkt u tussen een dag dat u zich goed voelt op het werk en een dag dat u zich minder goed voelt?
 - Hoe uit zich dat op het werk? → GOED DOORVRAGEN

Mentale gezondheid

- In welke mate ervaart u stress op het werk?
 - Hoe probeert u de stress op het werk onder controle te houden?
 - In welke mate helpen deze hulpmiddelen om de stress te verminderen?

Bedrijfscultuur

- Op welke manier zou u de bedrijfscultuur binnen uw bedrijf omschrijven?
 - *Bedrijfscultuur = een geheel van overtuigingen, waarden en veronderstellingen die door de leden van een organisatie worden gedeeld.*
- Hoe belangrijk is deze bedrijfscultuur voor u?
 - Waarom?
- In welke mate past deze bedrijfscultuur bij uw persoonlijkheid?
 - Hoe voelt u zich bij de huidige bedrijfscultuur?
 - Hoe zou deze moeten zijn zodat u zich echt goed/gelukkig/beter voelt op het werk?
- Hoe voelt u zich momenteel bij de huidige werkomgeving?
 - Welke zaken zou u willen zien veranderen zodat u zich beter of gelukkiger op het werk voelt?

Job tevredenheid

- Hoe vindt u het om tot nu toe hier te werken?
 - Wat is de reden dat u hier al x jaar werkt?
- Wat zou er voor zorgen dat u hier blijft werken?
- Welke zaken zouden er voor zorgen dat u hier niet meer wil werken en dit bedrijf verlaat?
- Wat is voor u doorslaggevend geweest in het begin om te kiezen voor deze job of dit bedrijf?

- Wat is uw mening over groeimogelijkheden in het bedrijf?
 - Welke groeimogelijkheden zijn aanwezig in dit bedrijf voor uw functie?
 - In welke mate interesseert het u om door te groeien in dit bedrijf?
 - Welke groei heeft u al meegemaakt in dit bedrijf?
 - Welke verantwoordelijkheden heeft u binnen het bedrijf erbij gekregen?

Organisatorische betrokkenheid

- Welke zaken zorgen er voor dat u elke dag gemotiveerd opstaat om naar uw werk te gaan?
- Wat maakt de werknemer van jullie bedrijf typisch of uniek ten opzichte van een werknemer uit een ander bedrijf?
- Welke normen en waarden vindt u zeker belangrijk op het werk?
 - In hoever stemmen deze normen en waarden overeen of verschillen ze met de jouwe?
 - In welke mate beïnvloedt dit het gevoel van u beter of gelukkiger voelen op het werk?

Verloningsvormen

- In welke mate bent u tevreden over uw financiële beloningen, zoals geld, bedrijfswagen...?
 - In welke mate beïnvloedt dit uw gevoel van beter of gelukkiger voelen op het werk?
- In welke mate bent u tevreden over de intrinsieke beloningen op het werk zoals meer zelfstandigheid op het werk, gemotiveerd zijn op je werk, de kans krijgen om je zelf te ontwikkelen...?
 - In welke mate beïnvloedt dit uw gevoel van beter of gelukkiger voelen op het werk?
- In welke mate vindt u een financiële beloning belangrijker dan een intrinsieke beloning?
- Als u volledig zou kunnen kiezen, zou u dan eerder kiezen voor meer financiële beloningen in het loonpakket of verkiest u liever de intrinsieke beloningen?
 - Welke verhouding zou u erop zetten?
 - Waarom?

Collega's

- Hoe voelt u zich bij de huidige relatie met uw andere werknemers?
 - Wat betekent die relatie voor u?
 - Hoe belangrijk is die relatie voor u?
 - In welke mate voelt u zich beter in het hebben van deze relaties met de collega's?
- Hoe zou een relatie met collega's volgens u kunnen verbeteren?

Werkgevers (leiderschapsstijlen)

- Welke vaardigheden vindt u belangrijk in een leidinggevende?
 - In welke mate beïnvloedt dit het beter of gelukkiger voelen op het werk?
- Wat vindt u van de leiderschapsvaardigheden van uw leidinggevende?
 - *Voorbeelden leiderschapsvaardigheden: communiceren, motiveren, coachen, vertrouwen, creativiteit, verantwoordelijkheid, gedreven...*
 - En waarom vindt u dat?
- Wat is uw mening over meer onafhankelijkheid krijgen op het werk?
 - In welke mate zou u dit beter of gelukkiger doen voelen op het werk?
- Hoe belangrijk is zelfontwikkeling op het werk voor u?
 - In welke mate beïnvloedt dit het gelukkiger of beter voelen op het werk?
 - In welke mate vindt u dat de werkgever bij zelfontwikkeling moet helpen?

Bevlogenheid van werknemers

- Op welke prestaties binnen uw carrière in dit bedrijf, bent u trots?
 - Hoe verliep dat moment?
 - Wanneer was dat?
 - In welke mate hebben deze prestaties een invloed op het gevoel van u beter of gelukkiger voelen op het werk?

Afsluiten

- Zijn er nog enkele zaken die u graag wil meegeven over deze topics en die ik nog niet heb gevraagd?
- Heeft u misschien nog enkele vragen voor mij?
- Bedanken voor deelname