



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De rol van communicatie op de motivatie van werknemers

Mika Croonen

Laura Smeets

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

PROMOTOR :

dr. Ruveyda KELLECI

BEGELEIDER :

Mevrouw Ulrike MONNENS



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 rol van communicatie op de motivatie van werknemers

Mika Croonen

Laura Smeets

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

PROMOTOR :

dr. Ruveyda KELLECI

BEGELEIDER :

Mevrouw Ulrike MONNENS

WOORD VOORAF

Voor u ligt de scriptie 'De rol van communicatie op de motivatie van werknemers', een resultaat van maandenlang hard werken. Deze scriptie is geschreven in het kader van ons afstuderen aan de richting 'master in de handelswetenschappen', afstudeerrichting 'Ondernemerschap en Management – Traject private sector' aan de Universiteit Hasselt.

De activiteiten die zich gedurende deze scriptie hebben afgespeeld, waren leerrijk en boeiend.

Een aantal mensen hebben een cruciale rol gespeeld in het begeleiden en finaliseren van deze scriptie. Ze hebben ons voortdurend gesteund en aangemoedigd. Wij zouden dan ook hier de gelegenheid te baat willen nemen om hen te bedanken.

Eerst en vooral willen wij onze promotor Ruveyda Kelleci en begeleider Ulrike Monnens bedanken omdat ze altijd voor ons beschikbaar waren. Hun voortdurende raadgeving, feedback, suggesties en inzet hebben bijgedragen tot het volbrengen van deze scriptie.

Als tweede zouden we alle bedrijven die geparticipeerd hebben in het onderzoek graag willen bedanken. Bedankt voor de leerrijke en interessante interviews die deze scriptie vorm hebben gegeven.

Vervolgens een warm dankwoord aan Leen Pollefliet voor het schrijven van haar boek "Schrijven: van verslag tot eindwerk". We hebben dit boek zeer goed kunnen gebruiken ter ondersteuning van onze scriptie.

Verder willen wij de Universiteit Hasselt bedanken voor alle opportuniteiten die we hebben gekregen.

Tevens willen wij onze vrienden en familie bedanken voor de onbeperkte, alomvattende steun gedurende deze opleiding en voor het nalezen en verbeteren van deze scriptie.

Tot slot willen wij onze ouders in het bijzonder bedanken. Ze hebben ons tenslotte tijdens onze studieloopbaan gesteund, zowel moreel als financieel. Hun wijsheid en motiverende woorden hebben ons geholpen deze scriptie tot een goed einde te brengen.

Mika Croonen, Kaulille, 02/06/2022

Laura Smeets, Houthalen-Helchteren, 02/06/2022

SAMENVATTING

Communicatie is een essentieel gegeven op de werkvloer. Overal wordt er gecommuniceerd, zowel op een verbale als non-verbale manier. Het is een aspect wat alles vlot, of juist niet vlot kan laten verlopen. Er bestaat echter een verschil in communicatie tussen leidinggevend en werknemers en tussen collega's onderling. Ook de motivatie van werknemers is een aspect dat de processen van een bedrijf kunnen maken of kraken. Onderzoek heeft aangetoond dat de manier waarop werknemers van een organisatie met elkaar communiceren, een belangrijke invloed heeft op het moreel en de motivatie van werknemers. Het is daarom belangrijk dat er in deze scriptie onderzoek gedaan wordt naar de rol van communicatie op de motivatie van werknemers. Hierbij wordt er een onderscheid gemaakt tussen twee soorten communicatie: *leader-follower* communicatie (communicatie tussen leidinggevende en werknemer) en *peer-to-peer* communicatie (communicatie tussen collega's onderling). De bestaande literatuur heeft zich tot nu voornamelijk gefocust op *leader-follower* communicatie, aangezien de communicatie met de leidinggevende belangrijk is. De communicatie tussen collega's onderling mag echter niet vergeten worden, waardoor dit onderzoek toegevoegde waarde kan leveren aan de bestaande literatuur.

De onderzoeksvragen die in deze scriptie dus beantwoord dienen te worden, zijn de volgende: "Hoe beïnvloedt communicatie op de werkvloer de motivatie van de werknemers?". De centrale onderzoeksvraag brengt de volgende deelvragen met zich mee: "Hoe beïnvloedt *leader-follower* communicatie de motivatie van de werknemers?", "Hoe beïnvloedt *peer-to-peer* communicatie de motivatie van de werknemers?", "Zijn er verschillen in invloed tussen beide communicatielijnen op de motivatie van de werknemers?".

Vooraleer een onderzoek uitgevoerd kon worden, moesten de auteurs zich verdiepen in de bestaande literatuur. Tijdens het verdiepen in de literatuur werd er een literatuurstudie opgemaakt aan de hand van bovenstaande deelvragen. Er is ook nog een onderdeel over communicatieproblemen toegevoegd, aangezien dit een vaak voorkomend aspect was in de bestaande literatuur. De literatuurstudie vormde bijgevolg de basis voor het empirisch onderzoek, die uitgevoerd is door de *grounded theory* methode toe te passen. Dit werd gerealiseerd aan de hand van verschillende *case studies*, om zo voldoende inzichten en ideeën te verkrijgen. Er zijn in het totaal vijf verschillende bedrijven bevroegd, waardoor het mogelijk was om in het totaal zestien respondenten aan de hand van een semigestructureerd diepte-interview te interviewen. Er is telkens geopteerd geweest om bij ieder bedrijf één leidinggevende en twee werknemers te bevroeden. Bij één bedrijf was het mogelijk om drie werknemers te interviewen, om mogelijks extra inzichten te verkrijgen.

Uit de interviews zijn er verschillende resultaten naar boven gekomen. Deze resultaten zijn opgedeeld in drie thema's. Dit zijn de volgende: de invloed van *leader-follower* communicatie op de motivatie van werknemers, de invloed van *peer-to-peer communicatie* op de motivatie van werknemers en de verschillen in invloed tussen *leader-follower* en *peer-to-peer* communicatie op de motivatie van werknemers. Er wordt ook nog een onderscheid gemaakt tussen vier subthema's: verbale communicatie, non-verbale communicatie, informele cultuur en communicatieproblemen.

Dit zowel voor *leader-follower* als voor *peer-to-peer* communicatie. In alle thema's, ook de subthema's, is er altijd de link gemaakt met arbeidsmotivatie.

Eerst zal er iets gezegd worden over *leader-follower* communicatie. Wanneer er gekeken wordt naar verbale communicatie vinden de respondenten gesproken communicatie het meest motiverend. De beste manier waarop een leidinggevende zijn/haar werknemer kan motiveren, op vlak van verbale communicatie, is volgens dit onderzoek het geven van complimenten over gepresteerd werk. Non-verbale communicatie draagt ook bij aan de motivatie, maar dit motiveert minder dan verbale communicatie. De non-verbale aspecten die hier het vaakst gebruikt worden zijn gezichtsuitdrukkingen en handgebaren. Hierdoor zijn dit dan ook de non-verbale aspecten die het meest motiveren. Een informele cultuur bestaat uit twee aspecten, namelijk informele communicatie, het communiceren over niet-werkgerelateerde aspecten, en informele omgang, de informele manier van spreken. Bij *leader-follower* communicatie is het opmerkelijk dat informele communicatie, dus het praten over niet-werkgerelateerde aspecten, meer motiveert dan de informele omgang die in het bedrijf heerst. Ten slotte vinden de meeste respondenten dat communicatieproblemen een negatieve invloed hebben op de motivatie van werknemers. Ook het gevoel "frustrerend" is een vaak voorkomend aspect bij communicatieproblemen.

Vervolgens kan er ook iets gezegd worden over *peer-to-peer* communicatie. Wanneer er opnieuw gekeken wordt naar verbale communicatie kan er weer gesteld worden dat de respondenten bij verbale communicatie gesproken communicatie het meest motiverend vinden. De beste manier waarop collega's elkaar onderling kunnen motiveren, op vlak van verbale communicatie, is door samenhorigheid te creëren en bevestiging van elkaar te krijgen. Ook hier is non-verbale communicatie een aspect dat kan bijdragen aan de motivatie, maar opnieuw minder dan verbale communicatie. De non-verbale aspecten die bij *peer-to-peer* communicatie het vaakst gebruikt worden zijn gezichtsuitdrukkingen en handgebaren. Ook hier zijn dit de non-verbale aspecten die het meest bijdragen aan de motivatie van collega's. Bij *peer-to-peer* is een informele omgang motiverender dan informele communicatie, wat niet zo is bij *leader-follower* communicatie. De meeste respondenten vinden communicatieproblemen tussen collega's ook demotiverend. Ook het "frustrerende gevoel" komt bij *peer-to-peer* communicatie regelmatig terug.

Verder is er gekeken naar de verschillen tussen *leader-follower* en *peer-to-peer* communicatie op vlak van verbale communicatie en hoe dit motiverend kan zijn. Er zijn tussen *leader-follower* en *peer-to-peer* communicatie verschillende aspecten die als motiverend beschouwd worden. Het is echter wel zo dat sommige aspecten ook terugkomen in de andere communicatievorm, maar dan op een andere plaats in de top drie van motiverende zaken. Bij informele cultuur kan er ook een onderscheid aangehaald worden. Zoals hierboven reeds aangehaald, wordt er bij *leader-follower* communicatie meer motivatie gehaald uit informele communicatie. Bij *peer-to-peer* communicatie wordt er echter meer motivatie gehaald uit een informele omgang op de werkvloer. Vervolgens kan er ook nog een verschil aangehaald worden bij non-verbale communicatie. Sommige respondenten vinden non-verbale communicatie met collega's wel motiverend, waar non-verbale communicatie met de leidinggevende niet als motiverend beschouwd wordt. Ten slotte zijn

communicatieproblemen uiteenlopend tussen *leader-follower* en *peer-to-peer* communicatie. Bij *leader-follower* zijn er meer uiteenlopende antwoorden dan bij *peer-to-peer* communicatie. De communicatieproblemen bij *leader-follower* en *peer-to-peer* communicatie zijn daarom ook niet volledig hetzelfde. Er zijn kleine verschillen in de soorten problemen. De meest voorkomende communicatieproblemen bij *leader-follower* en *peer-to-peer* communicatie zijn verschillend van elkaar, met uitzondering van het verkeerd interpreteren van geschreven boodschappen. Dit aspect staat bij beide communicatietypes op nummer één.

Met deze resultaten kan er bijdrage geleverd worden, aangezien er hierdoor richting gegeven kan worden aan zowel leidinggevendenden als werknemers onderling. Zo kan er bekeken worden hoe, door middel van communicatie, de werknemersmotivatie verhoogd kan worden.

Er zijn een aantal beperkingen die mogelijks een invloed hebben gehad op dit onderzoek. Zo was het niet eenvoudig om participanten te vinden, aangezien zij met elkaar moesten samenwerken. Ook het van thuis uit werken zou mogelijks de resultaten van het onderzoek beïnvloed kunnen hebben, aangezien non-verbale communicatie op die manier moeilijk waar te nemen valt. Aangezien het mogelijks een gevoelig onderwerp voor de participanten was, zou het ten slotte ook nog mogelijk zijn dat de participanten aangepaste antwoorden gaven, om zo eventueel hun leidinggevende en/of werknemers te beschermen.

INHOUDSOPGAVE

WOORD VOORAF	1
SAMENVATTING	3
INHOUDSOPGAVE	7
LIJST MET FIGUREN	9
LIJST MET TABELLEN	11
1. PROBLEEMSTELLING	13
2. LITERATUURSTUDIE	17
2.1. COMMUNICATIE	17
2.1.1. (Non-)verbale communicatie	19
2.1.1.1. Verbale communicatie	19
2.1.1.2. Non-verbale communicatie	20
2.1.2. Leader-follower communicatie	21
2.1.3. Peer-to-peer communicatie	22
2.1.4. Communicatieproblemen	23
2.2. ARBEIDSMOTIVATIE	23
2.3. COMMUNICATIE EN ARBEIDSMOTIVATIE	28
3. EMPIRISCH ONDERZOEK - METHODOLOGIE	31
3.1. GROUNDED THEORY	31
3.2. BEDRIJVEN VOOR DEZE STUDIE	31
3.3. DATAVERZAMELING EN DATA-ANALYSE	34
3.4. OMSLUITEN VAN DE LITERATUUR	40
3.5. RESULTATEN	40
3.5.1. De invloed van leader-follower communicatie op de motivatie van werknemers	40
3.5.2. De invloed van peer-to-peer communicatie op de motivatie van werknemers	45
3.5.3. De verschillen in invloed tussen leader-follower en peer-to-peer communicatie op de motivatie van werknemers	49
4. DISCUSSIE	53
4.1. DE ROL VAN COMMUNICATIE OP DE MOTIVATIE VAN WERKNEMERS	53
4.1.1. De invloed van leader-follower communicatie op de motivatie van werknemers	53
4.1.2. De invloed van peer-to-peer communicatie op de motivatie van werknemers	54
4.1.3. De gelijkenissen en verschillen in invloed tussen leader-follower en peer-to-peer communicatie op de motivatie van werknemers	54
4.1.4. Communicatieproblemen op de werkvloer en de invloed hiervan op de werknemersmotivatie	55
4.2. BEPERKINGEN	57
4.3. AANBEVELINGEN VOOR TOEKOMSTIG ONDERZOEK	57
5. CONCLUSIE	59
6. LITERATUURLIJST	61

7. BIJLAGEN	69
<i>BIJLAGE 1: INTERVIEWVRAGEN LEIDINGGEVENDEN</i>	69
<i>BIJLAGE 2: INTERVIEWVRAGEN WERKNEMERS</i>	71

LIJST MET FIGUREN

<i>Figuur 1: Communicatieproces</i>	p. 19
<i>Figuur 2: Het zelfdeterminatiecontinuüm gaande van gecontroleerde tot autonome motivatie</i>	p. 26
<i>Figuur 3: Kenmerken die invloed hebben op motivatie</i>	p. 27

LIJST MET TABELLEN

<i>Tabel 1: Profiel geselecteerde bedrijven</i>	p. 32
<i>Tabel 2: Overzicht respondenten per bedrijf</i>	p. 33
<i>Tabel 3: Voorbeeld van open codering - Leader-follower</i>	p. 36
<i>Tabel 4: Voorbeeld van open codering - Peer-to-peer</i>	p. 37
<i>Tabel 5: Voorbeeld van axiaal coderen - Leader-follower</i>	p. 38
<i>Tabel 6: Voorbeeld van axiaal coderen - Peer-to-peer</i>	p. 39
<i>Tabel 7: Invloed van verbale communicatie op de motivatie van werknemers - Leader-follower</i>	p. 41
<i>Tabel 8: Invloed van non-verbale communicatie op de motivatie van werknemers - Leader-follower</i>	p. 42
<i>Tabel 9: Invloed van informele cultuur op de motivatie van werknemers - Leader-follower</i>	p. 43
<i>Tabel 10: Invloed van communicatieproblemen op de motivatie van werknemers - Leader-follower</i>	p. 45
<i>Tabel 11: Invloed van verbale communicatie op de motivatie van werknemers - Peer-to-peer</i>	p. 46
<i>Tabel 12: Invloed van non-verbale communicatie op de motivatie van werknemers - Peer-to-peer</i>	p. 47
<i>Tabel 13: Invloed van informele cultuur op de motivatie van werknemers - Peer-to-peer</i>	p. 48
<i>Tabel 14: Invloed van communicatieproblemen op de motivatie van werknemers - Peer-to-peer</i>	p. 49
<i>Tabel 15: Top 3 motiverende zaken voor leader-follower en peer-to-peer communicatie</i>	p. 50
<i>Tabel 16: Top 3 communicatieproblemen bij leader-follower en peer-to-peer communicatie</i>	p. 51

1. PROBLEEMSTELLING

Communicatie is vandaag de dag niet meer weg te denken, noch in het dagelijks leven noch op de werkvloer. Communicatie op de werkvloer is noodzakelijk om een efficiënte en professionele organisatie op poten te zetten. Op elk moment van de dag vindt er communicatie plaats, zowel tussen de werknemers zelf als tussen de werknemers en hun leidinggevendenden. Naast communicatie speelt ook de arbeidsmotivatie binnen een organisatie een cruciale rol, aangezien gemotiveerde werknemers voor betere werkprestaties zorgen. Zonder gemotiveerde werknemers kan het bedrijf niet optimaal functioneren (Ganta, 2014). Communicatie en motivatie zijn dus twee belangrijke aspecten binnen organisaties die zeker in het oog gehouden moeten worden.

Bovenstaande stelling over communicatie wordt ondersteund door het onderzoek van Adu-Oppong en Agyin-Birikorang (2014), met als onderwerp communicatie op het werk. Volgens hun onderzoek speelt communicatie een essentiële rol in het bedrijfsleven. Zo kan communicatie op de werkvloer ervoor zorgen dat het bedrijf als een goed geoliede machine functioneert. Daarnaast kan de kwaliteit van de communicatie de resultaten op het werk, zoals de productiviteit van een werknemer, het teamverband, de werktevredenheid, etc., significant beïnvloeden. Ook kunnen ongewenste problemen, zoals het niet duidelijk kunnen overbrengen van ideeën, organisatorische doelstellingen en visies verminderd worden door een open en duidelijke communicatie op de werkvloer. Teams die er niet in slagen om goed met elkaar te communiceren, blijken slechtere resultaten te behalen dan teams die hier wel in slagen (Adu-Oppong & Agyin-Birikorang, 2014).

Communicatie binnen de organisatie heeft over de verschillende jaren heen een evolutie gekend. Vandaag de dag zijn er talloze tools die gebruikt kunnen worden om te communiceren op de werkvloer. Zo bestaat er onder andere e-mail, Messenger, Whatsapp en Slack, allemaal elektronische communicatiemiddelen die er vroeger niet waren. Al deze tools zouden de communicatie op de werkvloer moeten vergemakkelijken, maar het tegendeel is waar. Door gebruik te maken van meerdere tools wordt de informatie meer verspreid, waardoor het moeilijker wordt om een overzicht te bewaren. De evolutie heeft ervoor gezorgd dat communicatie een belangrijke en dominante factor binnen de organisatie is geworden (Riihimäki, 2017).

Zoals hierboven reeds kort aangehaald, is motivatie op de werkvloer een belangrijk aspect binnen organisaties. Arbeidsmotivatie bij werknemers zorgt ervoor dat de doelen van een organisatie behaald kunnen worden (Rajhans, 2012; Ramadanty & Martinus, 2016). Aansluitend toont het onderzoek van Motoi (2017) aan dat werknemers hun doelstellingen sneller behalen wanneer ze zich gewaardeerd voelen, erkenning krijgen en ze een voldaan gevoel krijgen bij het uitvoeren van hun job. Ze moeten, met andere woorden, dus gemotiveerd worden. Het motiveren van werknemers wordt gedefinieerd als het aanmoedigen van mensen om bepaalde groeps-, organisatorische- en individuele doelen na te streven. De totstandbrenging van één van deze doelen brengt vaak de verwezenlijking van andere doelen met zich mee (Buble, Juras & Matić, 2014).

Omwillen van het feit dat de communicatie binnen een bedrijf de motivatie van de werknemers kan maken of kraken, wordt de relatie hiertussen bekeken. Het onderzoek van Adu-Oppong en Agyin-Birikorang (2014), dat hierboven reeds is vermeld, geeft aan dat het creëren van betrouwbare relaties tussen collega's een belangrijke rol speelt in de motivatie en loyaliteit van de werknemers. Deze relatie kan gevormd worden door middel van open communicatie. Door open communicatie tussen collega's ontstaan er betere relaties, zowel op persoonlijk als op professioneel vlak. Hierdoor voelen de werknemers zich meer gewaardeerd, veilig in hun functie en zijn zij sneller geneigd om loyaal te zijn aan de organisatie (Adu-Oppong & Agyin-Birikorang, 2014).

Ramadanty en Martinus (2016) hebben in hun onderzoek ook enkele interessante facetten opgenomen over de link tussen organisatiecommunicatie en de arbeidsmotivatie. Uit hun studie is gebleken dat de communicatie van het management naar de werknemers toe een positieve rol heeft in het vormen van de motivatie van de werknemers. De communicatie van de leidinggevenden naar de werknemers toe wordt in dit onderzoek vooral gebaseerd op de tevredenheid van de uitgewisselde informatie tussen de leidinggevenden en de werknemers. Het onderzoek stelt dat transparantie en openheid van informatie in de communicatie tussen de leidinggevenden en de werknemers ervoor zorgt dat de communicatie op een goede manier verloopt. Een specifieke vorm van communicatie die bijdraagt tot arbeidsmotivatie is non-verbale communicatie. Het onderzoek van Ramadanty en Martinus (2016) toont vervolgens ook aan dat non-verbale communicatie een belangrijke rol speelt in het creëren van motivatie bij de werknemers. Non-verbale communicatie bestaat uit oogcommunicatie, gezichtsuitdrukkingen en lichaamstaal. In een organisatie kan non-verbale communicatie ervoor zorgen dat de werknemers bepaalde informatie begrijpen en dat er een bepaald gevoel van gerustheid op de werkvloer ontstaat bij de werknemers. Deze zaken zouden een impact hebben op de motivatie van de werknemers. Het communicatieklimaat, bestaande uit elementen zoals gezamenlijke besluitvorming, openheid, vertrouwen en eerlijkheid, speelt volgens het onderzoek bovendien ook een rol in het creëren van motivatie bij de werknemers. Een werknemer van een organisatie zal resultaten moeten laten zien als het bedrijf hem/haar vertrouwt om bepaalde taken uit te voeren. De resultaten kunnen dan worden gezien als de indicator van de motivatie van de werknemer. Ook Abugre (2011) onderzocht de relatie tussen communicatie en de motivatie van werknemers. In dit onderzoek werden respondenten gevraagd of goede communicatie op de werkvloer ervoor zorgt dat zij gemotiveerder zijn, waarop het antwoord unaniem "Ja" was. Hieruit kan er gesteld worden dat een goede en professionele communicatie ervoor kan zorgen dat de motivatie, maar ook de tevredenheid van werknemers, verhoogd kan worden. Dit brengt overigens nog eens met zich mee dat er ook een verhoging in de productiviteit van de werknemers plaatsvindt. Bijkomende resultaten die uit het onderzoek voortkomen stellen dat er een significant verband bestaat tussen de communicatie van organisaties en de tevredenheid van de medewerkers in deze organisaties. De resultaten geven weer dat 9,9% van de communicatie van een organisatie wordt gebruikt om teambuilding en een goed gesprek aan te moedigen. Een kleine 10% van de communicatie van een organisatie wordt dus gebruikt om werknemers te motiveren om aan de slag te blijven en hun jobgerelateerde activiteiten uit te voeren. Ten slotte wordt er ook nog geconcludeerd dat een bescheiden en geschikte communicatie, van leidinggevenden naar de

medewerkers toe, voor motivatie bij werknemers zorgen, waarbij de werknemers tevreden zijn en ze het beste van hunzelf naar boven proberen te halen.

Bij het bestuderen van de relatie tussen communicatie en arbeidsmotivatie is, zoals eerder aangehaald, de vorm van communicatie belangrijk (Ramadanty & Martinus, 2016). Het is daarnaast ook belangrijk dat er gekeken wordt naar wie er binnen de organisatie werkt. Jonge werknemers hebben andere noden, wensen en handelwijzen dan oudere werknemers. Zo verwachten zij bijvoorbeeld dat zowel de collega's als de leidinggevenden met hen communiceren op een dynamische manier, zodat er langs alle kanten feedback gegeven en verkregen kan worden. De leidinggevenden moeten zich aanpassen aan de werknemers die in dienst zijn, waarbij er voor de jongere werknemers gefocust moet worden op modernere bedrijfstoets. Als de leidinggevenden hier geen of onvoldoende rekening mee houden, kan dit resulteren in problemen bij het communiceren, alsook problemen bij het motiveren van deze werknemers (Korzynski, 2013).

Nu de relevantie tussen communicatie en motivatie besproken is, worden deze twee aspecten in deze thesis gelinkt en kan er onderzocht worden hoe deze elkaar beïnvloeden. Binnen de werkomgeving bestaan er twee communicatielijnen, die hierboven al reeds zijn aangehaald: de communicatie van het management naar de werknemers toe (*leader-follower*), alsook de communicatie tussen de werknemers onderling (*peer-to-peer*). Deze twee communicatielijnen worden in dit onderzoek gelinkt aan de arbeidsmotivatie, omwille van het feit dat literatuur aanhaalt dat beide soorten communicatie voor een verhoogde motivatie zorgen. Hierdoor is het doel van deze thesis om de invloed van de twee types communicatie op de arbeidsmotivatie te achterhalen. Toevoegend wordt er in deze studie niet alleen gefocust op de invloed van de twee communicatielijnen op de werknemersmotivatie, maar wordt er ook onderzocht of er eventueel verschillen in invloed zijn tussen beide types van communicatie.

Op basis van bovenstaande informatie is de centrale onderzoeksvraag van deze studie tot stand gekomen: "Hoe beïnvloedt communicatie op de werkvloer de motivatie van de werknemers?". De centrale onderzoeksvraag brengt de volgende deelvragen met zich mee:

- "Hoe beïnvloedt *leader-follower* communicatie de motivatie van de werknemers?"
- "Hoe beïnvloedt *peer-to-peer* communicatie de motivatie van de werknemers?"
- "Zijn er verschillen in invloed tussen beide communicatielijnen op de motivatie van de werknemers?"

Om deze studie op een succesvolle manier tot een einde te brengen, zal er een empirisch onderzoek moeten gebeuren. Vooraleer dit empirisch onderzoek uitgevoerd kan worden, zal er een literatuurstudie uitgevoerd worden. Deze literatuurstudie zal de huidige wetenschappelijke kennis over communicatie en motivatie beschrijven.

Aansluitend op de literatuurstudie, wordt er kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Er wordt gekozen voor een kwalitatief onderzoek omwille van het feit dat er via interviews tot in de diepte bevraagd kan worden. Op die manier wordt er een duidelijk beeld verkregen over hoe er gecommuniceerd wordt

op de werkvloer en kan er worden nagegaan hoe motiverend bepaalde handelingen in communicatie zijn. Ook kan er gepolst worden op welke manier leidinggevenden communiceren naar hun team toe en hoe de collega's onderling communiceren. In het diepte-interview zal er ook dieper worden ingegaan op de verschillende aspecten van (non-)verbale communicatie, op welke manier werknemers ervaren hoe motiverend de verschillende soorten communicaties zijn en welke aspecten zij hiervan motiverend vinden. In het totaal zullen er meerdere bedrijven deelnemen aan dit onderzoek, en zal er minstens 1 leidinggevende en 1 "gewone" werknemer per bedrijf ondervraagd worden.

Aangezien het belangrijk is dat de werknemers hun job goed uitvoeren, is het zinvol om een duidelijk beeld te verkrijgen van de rol van communicatie op de motivatie van werknemers. Hoe gemotiveerder de werknemers zijn, hoe liever en beter ze hun job gaan uitvoeren. Dit zal resulteren in betere resultaten voor het bedrijf en een aangename werksfeer. De bevindingen uit deze thesis kunnen dan ook een meerwaarde zijn voor bedrijven die de motivatie van hun werknemers of collega's willen verhogen met behulp van verschillende communicatieaspecten. Ook kunnen deze bevindingen gebruikt worden door nieuwe organisaties die hier nog geen *knowhow* over hebben.

2. LITERATUURSTUDIE

Voor dit onderzoek moeten de hoofdaspecten, communicatie en arbeidsmotivatie, grondig bekeken worden. Eerst en vooral zal er dieper worden ingegaan op het aspect communicatie, waarbij er op zoek gegaan kan worden naar de verschillende soorten communicatie en wat het verschil is tussen *leader-follower* en *peer-to-peer* communicatie. Vervolgens kan het aspect arbeidsmotivatie besproken worden. Hierbij wordt motivatie gedefinieerd en wordt er op zoek gegaan naar de verschillende soorten motivatie. Ten slotte wordt de link tussen communicatie en arbeidsmotivatie verduidelijkt door middel van literatuur.

Op basis van deze literatuurstudie zullen er later in het onderzoek verschillende diepte-interviews met meerdere bedrijven afgenomen worden, die een antwoord zullen bieden op welke manier er gecommuniceerd wordt binnen deze bedrijven en welke handelingen de werknemers van deze bedrijven als motiverend beschouwen.

2.1. Communicatie

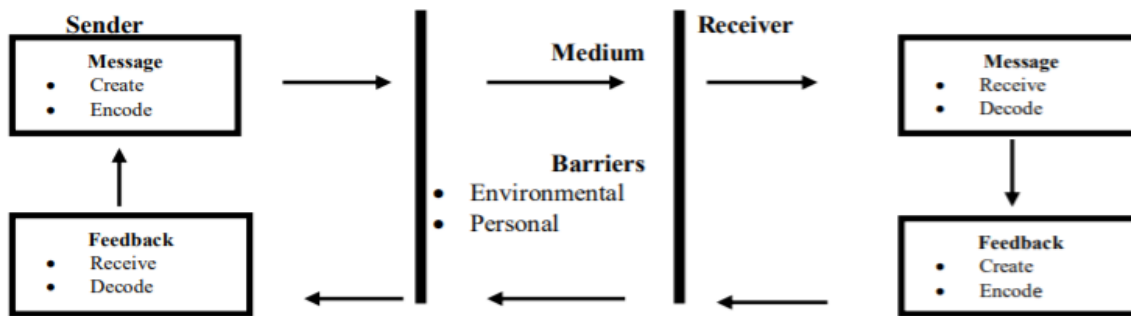
Om dit onderzoek tot een goed einde te kunnen brengen is het belangrijk dat er een duidelijk beeld ontstaat van wat communicatie is. Het onderzoek van Keyton (2010) geeft aan dat communicatie gedefinieerd kan worden als het proces waarbij er informatie van de ene persoon naar de andere overgebracht wordt. Guo en Sanchez (2005) beschrijven communicatie als één van de fundamentele en vitale aspecten in alle managementfuncties. Zij definiëren communicatie als een middel dat gebruikt kan worden om informatie van één persoon naar een ander over te brengen, met als resultaat dat ze zich verstaanbaar kunnen maken voor anderen. Daarnaast vermelden zij dat communicatie een grote uitdaging is in het bedrijfsleven, meer specifiek voor de managers. De managers van een organisatie zijn verantwoordelijk voor het verspreiden van informatie, wat ervoor zou moeten zorgen dat er effectieve en doeltreffende prestaties in de organisatie plaatsvinden (Guo & Sanchez, 2005).

Communicatie die zich binnen het bedrijf ontplooit, wordt ook wel organisatiecommunicatie genoemd. Organizatiecommunicatie wordt gezien als een essentieel gegeven voor conversaties met personen, zowel binnen als buiten het bedrijf en kan op die manier opgedeeld worden in interne en externe communicatie. Interne communicatie is de communicatie tussen personeelsleden van een organisatie, waar externe communicatie plaatsvindt met buitenstaanders oftewel personen die niet met het bedrijf gelinkt zijn (Khan, Wajidi & Alam, 2020). Ng, Batts, Vandenberg, Dejoy en Wilson (2006) stellen dat organisatiecommunicatie op verschillende vlakken gelinkt is met organisatie inzet/bereidheid. Zij vinden dat organisatiecommunicatie, de mogelijkheid om te leren op de werkvloer en een flexibel werkrooster bijdragen aan organisatiecommitment. De veranderingen in organisatievormen die doorheen de jaren zijn ontstaan, hebben er overigens voor gezorgd dat de communicatie van een organisatie of bedrijf nog belangrijker is geworden voor het algeheel functioneren van de organisatie (Femi, 2014). Zo geven Emmert en Taher (1992) zelfs aan dat werknemers tevreden zijn als er positieve feedback wordt gegenereerd. Dit zowel op horizontaal

vlak, waarbij er positieve feedback ontstaat tussen werknemer en leidinggevende, als op verticaal vlak, waarbij er positieve feedback ontstaat tussen collega's onderling.

Ciobanica en Grecu (2014) benadrukken dat een communicatiecheck een belangrijk aspect is in iedere organisatie, aangezien communicatie een ingewikkeld proces is en een grote impact heeft op de verschillende activiteiten van de organisatie. Een communicatiecheck is een check waarbij de communicatie van een bedrijf tussen de bron en het publiek wordt onderzocht. Hierbij wordt de kwaliteit en de aard van de communicatie bekeken, waarbij er gefocust wordt op de boodschap, de optimale frequentie en de doeltreffendheid van de communicatie. Als voorbeeld kan hier een marketingcampagne aangehaald worden, waarbij er wordt gekeken of de boodschap van het bedrijf op dezelfde manier is overgekomen bij het publiek.

Op de werkvloer is communicatie een essentieel gegeven, aangezien het helpt bij het creëren, behouden en verbeteren van de relaties tussen werknemers. Opdat de communicatie zo vlot en efficiënt mogelijk verloopt, is het belangrijk dat enkele communicatieregels gevolgd worden. Van Dam, van Tilburg, Steenkist en Buisman (2012) hebben in hun boek enkele regels opgesteld. Zo geven zij aan dat het belangrijk is dat iedereen zegt wat hij/zij belangrijk vindt, op een duidelijke en respectvolle manier. Ook geven zij aan dat er naar iedereen geluisterd moet worden, zodat er duidelijk gemaakt kan worden wat iedereen begrijpt. Het boek geeft ook aan dat het doordrijven van een mening niet zinvol is en dat het niet relevant is om zaken in de communicatie te betrekken die er helemaal niet toe doen. Dit sluit aan op het communicatieproces dat in het boek van McShane en Von Glinow (2003) wordt uitgevoerd. Dit boek stelt dat zender en ontvanger de belangrijkste elementen zijn bij iedere vorm van communicatie. Onderstaande figuur, figuur 1, biedt een visuele weergave van het communicatieproces. De communicatie start altijd bij de zender. Deze gebruikt symbolen en/of woorden om bepaalde informatie naar de ontvanger over te brengen. De communicatie kan verschillende vormen aannemen. Het kan verbale communicatie of non-verbale communicatie zijn. De ontvanger zal de ontvangen informatie omzetten naar iets wat hij/zij begrijpt. Het is dan ook de bedoeling dat de informatie die de zender naar de ontvanger stuurt zo is opgesteld, dat ze beide eenzelfde interpretatie hebben van de gebruikte woorden en/of symbolen. De interpretatie van de door de zender gestuurde informatie, kan gehinderd worden door zowel persoonlijke als omgevingsfactoren. Enkele voorbeelden hiervan zijn attitudes van werknemers, eventuele taalbarrières en emoties. Ten slotte zal er een reactie ontstaan van de ontvanger die reageert op de communicatie van de zender (McShane & Von Glinow, 2003).



*Figuur 1: Communicatieproces
(McShane & Von Glinow, 2003)*

2.1.1. (Non-)verbale communicatie

Aangezien het onderzoek van Phutela (2015) meedeelt dat communicatie een proces is waarin mensen zowel verbaal als non-verbaal informatie en ideeën met elkaar delen, zal er in deze literatuur ook een onderscheid tussen gemaakt worden. De verschillen tussen verbale en non-verbale communicatie, met hun eigen bijhorende aspecten, zullen hieronder meer in detail beschreven worden. Volgens het boek van Michels (2016) wordt de non-verbale communicatie van een bepaald persoon beter opgeslagen in het geheugen, in vergelijking met de verbale communicatie van die eenzelfde persoon.

2.1.1.1. Verbale communicatie

Verbale communicatie wordt in het onderzoek van Guo en Sanchez (2005) gedefinieerd als geschreven of gesproken woorden die ervoor moeten zorgen dat er bepaalde informatie met anderen gedeeld wordt. Geschreven of schriftelijke communicatie is een formelere vorm die vaak wordt gebruikt in de bedrijfswereld en in scholen. Gesproken of mondelinge communicatie wordt eerder in persoonlijke gesprekken gebruikt, zoals een groepsvergadering. Zowel geschreven als mondelinge communicatie zijn uniek, aangezien ieder woord dat er gesproken of neergeschreven wordt een eigen en uniek doel heeft. Als dit niet het geval was, zou dit ook tot misverstanden kunnen leiden. Mondelinge en schriftelijke communicatie zijn, volgens Prabavathi en Nagasubramani (2018), de meest gebruikte manieren om te communiceren.

Het onderzoek van Brindley en Reynolds (2011) geeft aan dat verbale communicatie een essentieel gegeven is binnen een bedrijfscontext. In het onderzoek gaat verbale communicatie over het coördineren van taken, maar ook het in standhouden van de emoties van werknemers. Voordelen die bij verbale communicatie komen kijken zijn de volgende: De kans om een bepaalde mening te wijzigen, er is een hoog niveau van begrip en er kan direct feedback gegeven worden. Verbale communicatie is ook geschikt om middelen en tijd te winnen bij het behalen van organisatorische doelen. Door verbaal te communiceren is de kans op het vinden van dé oplossing groter, waardoor eventuele conflicten en discussies voorkomen kunnen worden (Indriksons, 2012). Er zijn natuurlijk ook nadelen verbonden aan verbale communicatie. Een voorbeeld dat hierbij aangehaald kan worden is dat bepaalde vergaderingen soms meer tijd in beslag nemen dan eerst gedacht. Het is namelijk gemakkelijk om te reageren en in discussie te gaan, maar ook om van bepaalde onderwerpen af te

wijken of te praten over “koetjes en kalfjes” wat niet gerelateerd is aan het werk, zoals over de thuissituatie.

2.1.1.2. Non-verbale communicatie

In het dagelijks leven wordt er niet alleen gebruik gemaakt van verbale communicatie, maar ook van non-verbale communicatie. Dit wordt bevestigd door het onderzoek van Kmot (2006), die stelt dat verbale communicatie gepaard gaat met non-verbale communicatie. De studie van Mouls (2003) geeft zelfs weer dat 80% van de communicatie non-verbaal is (en slechts 20% bestaat uit verbale communicatie).

Non-verbale communicatie kan volgens het onderzoek van Phutela (2015) gedefinieerd worden als een stille vorm van communicatie waarbij er geen gebruik wordt gemaakt van spraak. Deze vorm van communicatie wordt vaak gebruikt om een bepaalde bedenking uit te drukken, met als bedoeling om de boodschap interessanter en aantrekkelijker te maken voor de ontvanger van deze boodschap. Volgens het onderzoek zijn er vier categorieën van non-verbale communicatie: Esthetische communicatie, fysieke communicatie, communicatie door signalen en communicatie door symbolen. Esthetische communicatie heeft te maken met creatieve expressie, waar alle kunstvormen, zoals muziek en dans, onder vallen. Fysieke communicatie is dan weer communicatie waar gezichtsuitdrukkingen, geuren, gebaren en andere lichaamsbewegingen onder vallen. Volgens Indriksons (2012) en Mouls (2003) vallen hier zelfs de volgende aspecten onder: lichaamstaal, gezichtsuitdrukkingen, oogcontact, aanrakingen, intonatie, handgebaren en andere uitdrukkingen om gevoelens te uiten. De derde categorie van non-verbale communicatie, communicatie door signalen, nemen eerder een mechanische vorm aan, zoals sirenes en claxons. Ten slotte worden er ook symbolen gebruikt om te communiceren, die eigenwaarde opbouwen, zoals juwelen en kleding. De meest gebruikte categorie van non-verbale communicatie is volgens Phutela (2015) fysieke communicatie.

Het onderzoek van Phutela (2015) stelt ook dat iemand die de non-verbale signalen van een ander kent die persoon beter zal kunnen begrijpen. Het is ook zo dat zelfs de manier waarop een persoon staat en welke houding hij/zij aanneemt, een vorm van communiceren is. De hoeveelheid afstand tussen twee personen is ook een onderdeel van fysieke communicatie. Dit kan in sommige situaties gezien worden als een bepaalde aantrekking, maar in andere situaties kan dit dan weer gezien worden als een bepaalde intensiteit. Non-verbale communicatie, met in het bijzonder lichaamstaal, kan ervoor zorgen dat er een sterke boodschap doorgegeven wordt, zelfs als deze verschilt van de gesproken communicatie. De lichaamstaal van zowel werknemers als werkgevers kan de gesproken boodschap versterken, maar ook tegenspreken. Het onderzoek van Phutela (2015) geeft ook mee dat relaties tussen personen zeer afhankelijk zijn van non-verbale communicatie. Het verkeerd begrijpen van bepaalde communicatie en de handelingen die hierbij komen kijken, kunnen de relaties tussen personen beschadigen. Hieraan toevoegend geeft het onderzoek van Guo en Sanchez (2005) mee dat het belangrijk is om te achterhalen welk type communicatie, verbaal of non-verbaal, er het best gebruikt kan worden in bepaalde situaties. Wanneer het verkeerde type communicatie wordt gebruikt in een bepaalde situatie, zal dit resulteren in zowel misverstanden als in tijdverlies.

Als er voor een bepaald type communicatie wordt gekozen, draagt dit, volgens het onderzoek, ook bij aan hoe belangrijk een bepaalde boodschap zal zijn. Een voorbeeld dat hierbij aangehaald kan worden is wanneer een manager aan een werknemer expliciet vraagt om samen een face-to-face gesprek te voeren. De werknemers weten dan dat het over een serieuzer gegeven zou kunnen gaan. Communicatieproblemen, zoals misverstanden die reeds hierboven werden aangehaald, zullen later in de literatuurstudie ook nog kort besproken worden.

2.1.2. *Leader-follower communicatie*

Op de werkvloer is het zeer belangrijk dat er ook communicatie bestaat tussen leidinggevend en "gewone" werknemers. Deze vorm van communicatie wordt ook wel *leader-follower* communicatie genoemd. Deze communicatie is belangrijk binnen een organisatie, aangezien het onderzoek van Kramer (2017) besluit dat leidinggevend tot wel tweederde van hun kostbare tijd investeren in de communicatie met hun werknemers.

Het is vaak zo dat werknemers de communicatie met hun leidinggevend als één van de belangrijkste bronnen van communicatie zien. Werknemers steunen de leidinggevend aangezien zij veel informatie, waaronder bepaalde belangrijke aspecten, feedback, instructies, tot hun beschikking hebben. Werknemers communiceren vaak met hun leidinggevend om meer informatie te verkrijgen over werkgerelateerde activiteiten of over bepaalde problemen die zich situeren binnen het bedrijf. De communicatie tussen leidinggevend en werknemers is de primaire vorm van communicatie in organisaties en bedrijven, wat dan ook de reden is dat *leader-follower* communicatie essentieel is om de organisatiedoelstellingen te bereiken (Kramer, 2017). Dit sluit aan op hetgeen Gray en Laidlaw (2002) aangeven. Zij stellen namelijk dat de communicatie tussen leidinggevend en werknemers essentieel is voor het succes van het bedrijf.

Er ontstaat natuurlijk ook communicatie tussen leidinggevend en werknemers die niet-werkgerelateerd is. Deze niet-werkgerelateerde aspecten waarover wordt gecommuniceerd zijn soms persoonlijk, wanneer het gaat over familie, vrienden of privé gerelateerde zaken, maar kunnen ook onpersoonlijk zijn, zoals een gesprek over het weer. Hoe vaak een leidinggevende over niet-werkgerelateerde aspecten zal communiceren met werknemers, is afhankelijk van het soort leidinggevende. Een voorbeeld dat hierbij aangehaald kan worden is het volgende: een leidinggevende met weinig vertrouwen zal persoonlijke ontmoetingen uit de weg gaan en eerder voor een onpersoonlijk communicatiemiddel, zoals e-mail, kiezen (Kramer, 2017). Dit geeft dus aan dat de mate waarin communicatie tussen leidinggevend en werknemers verschilt van persoon tot persoon. Leidinggevend hebben vaker de neiging om contact te zoeken met zijn/haar werknemers, in vergelijking met in welke mate werknemers deze neiging hebben. Wanneer werknemers bepaalde informatie nodig hebben, zullen ze dit, volgens dit onderzoek, eerder aan hun leidinggevende gaan vragen, in plaats van aan hun collega's. De reden hiervoor is dat de werknemers verwachten dat hun leidinggevende meer informatie zal kunnen geven (Kramer, 2017).

Het onderzoek van Abugre (2011) geeft aan dat een efficiënte communicatie tussen de leidinggevende en de werknemer niet alleen voor betere relaties tussen collega's zorgt, maar dat

het ook zorgt dat het vertrouwen van werknemers naar een hoger niveau getild kan worden. Dit alles zou de efficiëntie van het bedrijf kunnen bevorderen (Abugre, 2011). Ook kunnen leiders bepaalde gedragingen vertonen en toepassen om invloed uit te oefenen op de werknemers, volgens het onderzoek van Chiok Foong Loke (2001). Dit wordt ondersteund door het onderzoek van Lee en Chuang (2009). Zij voegen hier zelfs nog aan toe dat goede leiders hun werknemers ook aansporen om werkgerelateerde activiteiten uit te voeren. Leiders die de foute communicatietechnieken toepassen, kunnen hun werknemers niet inspireren, waardoor er slechtere prestaties van de werknemers ontstaan. Ten slotte geeft het onderzoek van Femi (2014) nog aan dat zijn bevindingen aantonen dat communicatie wederzijds begrip tussen leidinggevenden en werknemers verwezenlijkt, wat dan meer specifiek zou helpen bij het creëren van oprechte en standvastе relaties binnen bedrijven.

2.1.3. *Peer-to-peer communicatie*

Op de werkvloer vindt er uiteraard niet enkel communicatie plaats tussen leidinggevenden en werknemers, maar ook tussen werknemers onderling. Binnen deze context is communicatie tussen collega's, ook wel *peer-to-peer* communicatie genoemd, zelfs het meest voorkomend. Werknemers hechten dan ook veel belang aan onderlinge gesprekken (Fonner, 2015). De inhoud van deze gesprekken is afhankelijk van de relatie tussen de collega's. Zo onderscheiden Kram en Isabella (1985) drie soorten relaties: *information peers*, *collegial peers* en *special peers*. *Information peers* wisselen voornamelijk werkgerelateerde informatie uit. Tussen *collegial* en *special peers* heerst een niveau van vertrouwen, emotionele steun en intimiteit, waardoor gesprekken meer persoonlijk worden. Bij *special peers* ligt dit niveau nog hoger, waardoor zij zelfs beschouwd worden als goede vrienden/vriendinnen.

Er zijn een aantal theorieën die het uitgangspunt van communicatie tussen collega's vormen. Volgens de onzekerheidstheorie van Berger en Calabrese (1975) zoeken werknemers informatie bij hun collega's om hun eigen twijfels zo veel mogelijk te reduceren. De twijfels die werknemers hebben gaan meestal over regels, normen en het beleid van de organisatie. Collega's die reeds een enige tijd in het bedrijf werken, beschikken allemaal over deze informatie. De werknemers die er in slagen om een goede relatie op te bouwen met zijn/haar collega's, zullen te maken krijgen met minder onzekerheid en hebben betere toegang tot bruikbare informatie, aangezien deze collega's deze bruikbare informatie kunnen verschaffen (Fonner, 2015; Berger & Calabrese, 1975).

De tweede theorie, die ook uit de paper van Fonner (2015) komt, is de relationele dialectiek theorie van Bridge en Baxter (1992). Deze theorie wordt gebruikt om bepaalde spanningen in de communicatie van collega's onder de loep te nemen. Soms moeten werknemers hun verlangen naar autonomie verzoenen met de werkelijkheid. De werkelijkheid betekent hier dat het werk dat uitgeoefend wordt door de werknemer afhankelijk kan zijn van de communicatie en de samenwerking met anderen collega's. Medewerkers van een bedrijf moeten transparant en open zijn in het delen van bepaalde informatie met collega's, zodat iedereen tesamen succesvol kan zijn/worden. Ten slotte is het ook belangrijk dat er een evenwicht gehouden wordt tussen enerzijds

het behouden van een eenzelfde vorm van communicatie en anderzijds het binnenhalen van innovatieve vormen van communicatie (Bridge & Baxter, 1992; Fonner, 2015).

2.1.4. Communicatieproblemen

Wanneer er veel wordt gecommuniceerd, kunnen er af en toe wel eens communicatieproblemen ontstaan. Het is bij communicatie wel belangrijk om te weten dat de ontvanger van de informatie het misschien wel gehoord heeft, wat niet betekent dat de ontvanger de informatie ook begrijpt. Ook is er een mogelijkheid dat communicatie door meerdere personen op een andere manier wordt begrepen, wat dan ook betekent dat dit op een andere manier kan worden geïnterpreteerd (Adu-Oppong en Agyin-Birikorang, 2014). Deze aspecten kunnen voor miscommunicaties zorgen, wat overigens kan leiden tot misverstanden. Ook de dalende taal- en sociale vaardigheden van mensen kunnen de dag van vandaag leiden tot problemen op de werkvloer (Yamauchi & Orr, 2008). De communicatieproblemen op de werkvloer, die vaak ontstaan door de complexe aspecten van een boodschap, kunnen zowel tussen werknemers en leidinggevendenden, als tussen collega's onderling ontstaan (Windahl & Signitzer, 2008). Een communicatieprobleem dat vaak voorkomt is het slecht begrijpen en/of onthouden van informatie door het communiceren via e-mail. Dit wordt vaak verkeerd begrepen, aangezien lichaamstaal en de toon waarop de boodschap bedoeld wordt ontbreken in communicatie via e-mail. Dit probleem zou echter opgelost kunnen worden door eens vaker bij elkaar op kantoor binnen te springen, zodat de communicatie daar plaatsvindt en onduidelijkheden onmiddellijk aangekaart kunnen worden (van Haften, 2007). Ook het ondervinden van taalproblemen tussen werknemers doordat in het bedrijf ook internationale werknemers werken, is een vaak voorkomend probleem (Rys, 2014). Ten slotte zijn er nog problemen die veroorzaakt worden door het niet volledig begrijpen van elkaars vakgebied en processen (van Haften, 2007; Yamauchi & Orr, 2008).

2.2. Arbeidsmotivatie

In dit onderdeel zal het aspect arbeidsmotivatie worden besproken. Uit het onderzoek van Buble et al. (2014) wordt motivatie eenvoudig gedefinieerd als een totstandkoming van een bepaald doelgericht gedrag. Dit betekent dat motivatie mensen aanmoedigt om organisatorische, groep- en individuele doelen te verwezenlijken. Deze doelen zijn met elkaar verweven, waardoor het vaak voorvalt dat als men één doel realiseert, er tegelijkertijd ook een ander doel wordt gerealiseerd.

Er zijn verschillende studies die aantonen waarom arbeidsmotivatie belangrijk is. In de paper van Grant (2008) wordt er vermeld dat arbeidsmotivatie ervoor zorgt dat de werknemers positieve resultaten bereiken, zoals prestatie, volharding en productiviteit. Volgens de studie van Grant (2008), maar ook volgens andere studies zoals die van Ryan en Deci (2000) en Thomas (2000), zijn gemotiveerde werknemers meer gefocust op vrijheid en autonomie. Ook zijn de gemotiveerde werknemers vaker gedreven vanuit hun eigen in vergelijking met de minder gemotiveerde werknemers. Hieraan toevoegend zijn gemotiveerde werknemers meer betrokken bij hun werk en baan, opnieuw in vergelijking met de minder gemotiveerde werknemers (Guay, Vallerand & Blanchard, 2000; Vansteenkiste, Lens & Deci, 2006; Shahzadi, Javed, Pirzada, Nasreen & Khanam, 2014). Volgens de paper van Khan et al. (2020) krijgen de werknemers motivatie uit het werk dat

zij verrichten. Ten slotte kunnen leidinggevenden, volgens Daft (2008), bepaalde systemen gebruiken om de motivatie en verlangens van de medewerkers te steunen en te verhogen.

Origineel waren de theorieën over arbeidsmotivatie niet erg gecompliceerd. Deze theorieën werden gekarakteriseerd door belonings- en bestraffingssystemen (Katzell & Thompson, 1990). Vroeger dacht men dat het voldoende was om mensen met productief gedrag te belonen en mensen met niet-productief gedrag te straffen. Op deze simplistische modellen is onder andere Herzberg (1959) verder gegaan door middel van intrinsieke en extrinsieke motivatie te onderscheiden in zijn motivatietheorie. Een bekende theorie die hier verder op ingaat, is de zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan (1985).

Vooraleer er verder wordt gegaan met de zelfdeterminatietheorie, moet het verschil tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie goed afgebakend worden. Er wordt gesproken van intrinsieke motivatie wanneer de motivatie vanuit het individu zelf komt. Hierbij wordt er een activiteit uitgevoerd omwille van het feit dat men het interessant of leuk vindt, waarbij het uitvoeren van de activiteit gezien wordt als de beloning. Intrinsieke motivatie zorgt er overigens voor dat de productiviteit en de zelfverwezenlijking van de werknemers toeneemt. Een voorbeeld dat bij intrinsieke motivatie aangehaald kan worden is dat werknemers hun werk graag uitoefenen aangezien ze van sociaal contact houden. Extrinsieke motivatie daarentegen is motivatie die verwekt wordt buiten uit het individu/de activiteit, waarbij de motivatie bepaald wordt door bepaalde externe factoren. Het gaat hierbij niet over de inhoud van het werk, maar er wordt eerder gekeken naar de uitkomst van het werk. De totstandkoming van extrinsieke motivatie wordt door Lawler III (1973) ook wel sociale beloning genoemd. Een voorbeeld dat bij extrinsieke motivatie aangehaald kan worden is de volgende: Iemand neemt een job aan, niet omwille van het feit dat ze dit leuk of interessant vinden, maar omwille van het feit dat er goede arbeidsvoorwaarden zijn, zoals loon en flexibele werktijden. Wanneer er wordt gekeken naar de manier waarop werknemers in het algemeen gemotiveerd zijn, kan er gesteld worden dat hun motivatie voortvloeit uit een combinatie van de twee, waarbij ze gemotiveerd zijn door extrinsieke beloningen en door het feit dat ze hun job graag uitoefenen (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens & Andriessen, 2009; Buble et al., 2014). Daar waar extrinsieke motivatie vroeger als slecht werd bestempeld en intrinsieke motivatie als goed, is dit vandaag de dag niet meer zo (Deci & Ryan, 1985). Volgens Thomas (2000) kunnen de twee soorten motivatie gewoon naast elkaar optreden. De motivatietheorie van Hackman en Oldham (1976), die gebaseerd is op de theorie van Herzberg, geeft ten slotte nog mee dat bedrijven moeten proberen om intrinsiek motiverende banen te creëren, met variatie en feedback. Echter bevatten veel banen taken die niet per se intrinsiek zijn en dus enkel uitgevoerd kunnen worden door middel van extrinsieke motivatie (Sheldon, Turban, Brown, Barrick & Judge, 2003).

Op grond van diverse motivatietheorieën, bijvoorbeeld de Expectancy-Value Theory, zijn intrinsieke en extrinsieke motivatie gelijkwaardig, waardoor ze opgeteld kunnen worden om de sterkte van iemands totale motivatie te berekenen. Onder deze bevinding kan een minder intrinsiek gemotiveerde werknemer gestimuleerd worden a.d.h.v. een beloning. Dit kan door een bonus, promotie, opslag, deadline of door een strenge controle uit te voeren. De soort beloning en op welke

manier deze aan een werknemer wordt gegeven heeft ook invloed op de intrinsieke motivatie van de werknemer (Van den Broeck et al., 2009). Het krijgen van opbouwende feedback kan bijvoorbeeld tegemoetkomen aan de zelfontwikkeling. Hierdoor stijgt dan ook de intrinsieke motivatie (Deci, Koestner & Ryan, 1999; Luyten & Lens, 1981).

Nu het verschil tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie duidelijk is, kan er verder gegaan worden op de zelfdeterminatietheorie. De zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan (1985) is een macrotheorie over de motivatie van mensen, die kan toegepast worden in verschillende sociale omgevingen waar mensen zich in bevinden. De zelfdeterminatietheorie stelt dat mensen proactief zijn van aard, in tegenstelling van vele andere theorieën die zeggen dat mensen reactief zijn (Meyer & Gagné, 2008; Verstuyf & Vansteenkiste, 2008). De proactieve aard van mensen uit zich in het feit dat ze zichzelf, maar ook hun omgeving, willen ontwikkelen en ontdekken. Het is daarom dat Deci en Ryan (1985) stellen dat de meeste activiteiten die door mensen worden uitgevoerd, gefocust zijn op persoonlijke groei en ontwikkeling. Dit wordt ook wel de aangeboren groeitendens genoemd (Deci & Ryan, 2004; Verstuyf & Vansteenkiste, 2008). Het is echter wel zo dat deze groeitendens niet zomaar tot uiting komt. Als voorbeeld kan de werkomgeving aangehaald worden, die uiteraard aan een aantal voorwaarden moet voldoen. Een werkomgeving zou stimulerend en uitdagend moeten zijn, waarbij er ook nog plaats moet zijn voor fascinerende projecten (Thomas, 2000; Van den Broeck et al., 2009). Als de werkgever een werkomgeving kan aanbieden die aan de bovenstaande eisen voldoet, kunnen de werknemers optimaal functioneren en zich optimaal ontwikkelen (Deci & Ryan, 2004). De werkgevers die hier niet in slagen en dus geen optimale werkomgeving kunnen aanbieden, zorgen voor geblokkeerde groeitendenzen bij de werknemers. Dit kan dan weer leiden tot ongemotiveerde werknemers en een daling in de productiviteit van de werknemers (Van den Broeck et al., 2009).

Een goede werkomgeving is dus erg belangrijk voor de ontwikkeling van de werknemers. Hier wordt er in de zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan (1985) ook nog verder op ingegaan. Zij stellen dat via drie psychologische basisbehoeften de ontwikkeling van de werknemers bevredigd kan worden. De drie basisbehoeften zijn: autonomie, competentie en verbondenheid. Het is zo dat deze basisbehoeften van nature aanwezig zijn bij de werknemers, waardoor dan ook alle werknemers deze bezitten. Verschillen tussen werknemers bestaan natuurlijk wel, wat te wijten is aan de mate waarin de basisbehoeften van de werknemers zijn bevredigd. Wanneer de basisbehoeften zijn voldaan, zorgt dit voor de ontwikkeling van intrinsieke motivatie (Deci & Ryan, 1985; Thomas, 2000; Vansteenkiste et al., 2006; Verstuyf & Vansteenkiste, 2008). De eerste basisbehoefte, namelijk autonomie, is het verlangen om psychologische vrij te zijn, zonder te moeten omgaan met druk (Meyer & Gagné, 2008; Van den Broeck et al., 2009). De werknemers zullen autonomie ervaren wanneer zij hun eigen gedrag goedkeuren, of wanneer er opdrachten voor anderen worden uitgewerkt die zinvol zijn (Verstuyf & Vansteenkiste, 2008; Thomas, 2000; Deci & Ryan, 2004). Er kan gesproken worden van volledige autonomie wanneer het gedrag van de werknemer volledig in lijn staat met zijn interesses, waarden en normen. Bij autonomie is er dus geen sprake van tensie tussen wat de werknemer moet en wat hij zelf wil. De tweede basisbehoefte, competentie, wordt door Thomas (2000) gedefinieerd als het effectief omgaan met de omgeving en de neiging

van personen om deze omgeving constant onder de loep te willen nemen, te begrijpen en te beheersen. Werknemers zullen competentie ervaren wanneer ze hun capaciteiten exploiteren, zichzelf ontwikkelen en goede prestaties behalen in hun werk (Stone, Deci & Ryan, 2009; Van den Broeck et al., 2009). Ten slotte is er nog de laatste basisbehoefte, verbondenheid, waarbij Van den Broeck et al. (2009) stelt dat mensen nood hebben aan sociale relaties met andere personen. Verbondenheid zorgt ervoor dat werknemers het gevoel krijgen dat ze gewaardeerd zijn en dat ze voor anderen kunnen zorgen.



Figuur 2: Het zelfdeterminatiecontinuüm gaande van gecontroleerde tot autonome motivatie (Van den Broeck et al., 2009)

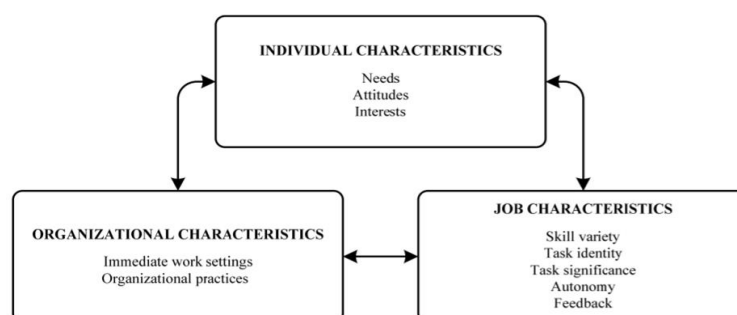
In bovenstaande alinea's is de zelfdeterminatietheorie omschreven, waardoor er nu op het zelfdeterminatiecontinuüm verder gegaan kan worden. In figuur 2, het zelfdeterminatiecontinuüm, worden de verschillende types van extrinsieke motivatie weergegeven die de totale motivatie van de werknemers kunnen verhogen. Deze figuur is gebaseerd op de zelfdeterminatietheorie van Ryan en Deci (2000), waarbij de verschillende types van extrinsieke motivatie gelinkt zijn aan de mate waarin het gedrag van extrinsiek gemotiveerde werknemers georganiseerd is. Deze verschillende typen van gedragsregulatie moeten niet per se chronologische doorlopen worden (Gagné & Deci, 2005; Van den Broeck et al., 2009).

De eerste vorm van extrinsieke motivatie is externe regulatie. Deze vorm houdt in dat als er een taak moet worden uitgevoerd, dat deze extern gereguleerd kunnen zijn. Bij het uitvoeren van een activiteit kan er enerzijds een beloning tegenover staan, waar er anderzijds een eventuele straf vermeden kan worden. De werknemers die als extern gereguleerd gezien worden, kunnen oftewel promotie of preventie gericht zijn. Ze kunnen zich enerzijds zo inzetten dat ze bonussen zullen ontvangen, waarbij ze zich anderzijds zo kunnen inzetten dat ze niet ontslagen worden. Binnen het behaviorisme van Skinner (1974) is externe gedragsregulatie uitvoerig bestudeerd. Ook staat dit centraal in de Agency-Theory en de Theory X van McGregor (1960). In de reeds aangehaalde theorieën wordt er vanuit gegaan dat medewerkers enkel en alleen gemotiveerd kunnen worden wanneer ze zelf een voordeel kunnen behalen (Van den Broeck et al., 2009). Vervolgens bestaat er de tweede vorm van extrinsieke motivatie, geïntrojecteerde regulatie, waarbij de eigenwaarde van de werknemer gekoppeld wordt aan het uitvoeren van een bepaalde taak. Zo willen de werknemers positieve gevoelens ervaren zoals trots, terwijl ze negatieve gevoelens zoals schuld, angst of schaamte juist willen vermijden (Assor, Vansteenkiste & Kaplan, 2009). Bij externe regulatie wordt

gedrag gestimuleerd door extern aangevoerde factoren, terwijl er bij geïntrojecteerde regulatie intern controlerende factoren de drijfveer vormen. Omwille van het feit dat zowel externe als geïntrojecteerde regulatie gepaard gaan met het gevoel van druk, controle en verplichting, zetten de werknemers zichzelf onder druk. Hierdoor wordt het gezien als een vorm van gecontroleerde motivatie (Deci & Ryan, 2000; Van den Broeck et al., 2009). De derde vorm, identificatie regulatie, wordt ondersteunt door de paper van Hackman en Oldham (1976). De definitie omvat de relevantie van de identiteit van taken, alsook de taaksignificantie. In de vierde vorm van extrinsieke motivatie, geïntegreerde regulatie, wordt de reden van het gedrag van de werknemers volledig opgenomen en worden er activiteiten gerealiseerd omdat deze passen binnen het waardenkader van de werknemer (Van den Broeck et al., 2009).

De extrinsieke vormen van motivatie zijn zowel identificatie als integratie, aangezien bij identificatie en integratie activiteiten worden uitgevoerd met als doel om een bepaald resultaat te realiseren. Het resultaat van de activiteit is ook buiten de activiteit gelegen. Het is wel belangrijk om te weten dat de werknemers de activiteiten uitvoeren omdat ze dit zelf willen, waarbij ze dus geen enkele vorm van druk waarnemen. De types van regulatie die betrekking hebben op identificatie en integratie, geïdentificeerde regulatie en geïntegreerde regulatie, worden om die reden dan ook gezien als autonome motivatie (Deci & Ryan, 2000). Als er gesproken wordt over autonome motivatie, wordt dit gedefinieerd als de motivatie waarbij de werknemers graag zelf actie willen ondernemen, en dus niet gedwongen worden om iets te doen. Het is ook zo dat autonome motivatie het optimaal functioneren van een werknemer ondersteunt, wat ook nog eens in verband staat met de behoeftebevrediging van werknemers. Ten slotte is er nog intrinsieke motivatie, dat gezien wordt als de meest autonome vorm omwille van het feit dat intrinsiek gemotiveerde werknemers spontaan het werk zullen uitvoeren omdat ze dit aangenaam, interessant en leuk vinden (Deci & Ryan, 2000; Van den Broeck et al., 2009). Zoals eerder is aangehaald, zal de bevrediging van de drie basisbehoeften leiden tot intrinsieke motivatie. Wanneer hier niet aan wordt voldaan kunnen werknemers, volgens de zelfdeterminatietheorie, enkel en alleen extrinsiek gemotiveerd worden, en niet intrinsiek.

Het verschil tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie is belangrijk, maar er mag niet vergeten worden dat er ook aspecten zijn die zelf invloed hebben op motivatie. Hellriegel en Slocum (1988) stellen dat er drie aspecten zijn die invloed hebben op motivatie, namelijk individuele kenmerken, functiekenmerken en organisatiekenmerken. Een overzicht van deze kenmerken is terug te vinden in figuur 3.



Figuur 3: Kenmerken die invloed hebben op motivatie (Hellriegel & Slocum, 1988)

De interactie tussen alle drie de kenmerken is cruciaal om werknemers te kunnen motiveren. Leaders moeten dus beseffen dat de manier waarop zij regels en beloningen hanteren, zorgen voor motivatie of demotivatie van werknemers. Ook is het belangrijk dat de leaders weten dat ieder individu anders reageert in eenzelfde situatie. Wiley (1997) stelt zelfs dat de werknemers moeten begrijpen waarom motivatie zo belangrijk is aangezien dit zorgt voor de verbetering van de productiviteit binnen organisaties. De communicatie binnen een organisatie valt onder het thema "organizational characteristics", waarbij het effect van communicatie op de motivatie besproken wordt in de volgende paragraaf, namelijk "2.3 Communicatie en arbeidsmotivatie".

2.3. Communicatie en arbeidsmotivatie

Nu communicatie en motivatie besproken zijn, kan het verband tussen deze twee aspecten aangehaald worden. Het hoofddoel van deze paper is immers ook het verband tussen arbeidscommunicatie en -motivatie onderzoeken. Zowel communicatie als motivatie in organisaties zijn de dag van vandaag erg cruciaal, waardoor velen het erover eens zijn dat er een relatie bestaat tussen deze twee aspecten. Vroeger werd er, volgens Krivonos en Knapp (1975), gesteld dat de personen die uit zichzelf gemotiveerder waren, de communicatie van een bedrijf eerlijker bekeken dan de personen die niet zo gemotiveerd waren. De latere studies hebben communicatie erkend als een aspect waardoor de effectiviteit van organisaties, alsook de motivatie van de werknemers, verhoogd kan worden (Locke, 1976; Jorfi, Yaccob & Shah, 2011).

Communicatie moet eerst en vooral in twee richtingen verlopen. Het moet enerzijds opwaarts plaatsvinden, waar er anderzijds ook een neerwaartse vorm van communicatie moet plaatsvinden. Bij opwaartse communicatie zal een werknemer opwaarts communiceren naar zijn/haar leidinggevende(n). Neerwaartse communicatie is het tegenovergestelde, waarbij de leidinggevende communiceert met zijn/haar werknemers. Communicatie in neerwaartse richting kan het best gebruikt worden als er uitwisseling van informatie moet gebeuren die betrekking heeft op beslissingen die het hoger management zal nemen. De neerwaartse vorm van communicatie zal er niet alleen voor zorgen dat het moraal van de werknemers verhoogd kan worden, maar ook dat hun vertrouwen, relaties met andere departementen, productiviteit en motivatie naar een hoger niveau getild kunnen worden. Ook zullen hierdoor bepaalde tegenstrijdigheden, die het management en de werknemers met elkaar ervaren, afnemen. Ten slotte zal communicatie in neerwaartse richting er ook voor zorgen dat er een consistentie gecreëerd wordt in de acties van de werknemers, en dat er een betere betrokkenheid van deze werknemers zal ontstaan. Niet alleen speelt communicatie in neerwaartse richting een rol, maar ook de communicatie in opwaartse richting. De opwaartse communicatie zal ervoor zorgen dat zowel de leidinggevendenden als het management de problemen van werknemers beter kunnen begrijpen. Dit gaat niet alleen over problemen die zich voordoen op de werkvloer, maar ook over problemen die de werknemers persoonlijk ondervinden (Khan et al., 2020; Rajhans, 2012). Muhammad (2014) stelt ten slotte nog dat interpersoonlijke communicatie, of tweezijdige communicatie, voor extra motivatie zorgt, en de motivatie van de werknemers zelfs verhoogt. Bij een duidelijke en nauwkeurige overdracht van een bepaalde boodschap, in de vorm van communicatie, kan er een verhoogde motivatie van werknemers ontstaan (Ramadanty & Martinus, 2016). Dit wordt beaamd in het onderzoek van Gautama, Djunggara, Fahrobi, Simamora

en Ruangkanjanases (2018), welke stelt dat organisatiecommunicatie de motivatie van de werknemers beïnvloedt. Er wordt meer specifiek zelfs gesteld dat bij een stijging van de effectieve communicatie, de motivatie van de werknemers ook toe zal nemen.

Als er verder gekeken wordt naar *leader-follower* communicatie, kan er opgemerkt worden dat dit een essentiële rol speelt in de inspanningen van het management, meer specifiek in het herstructureren van de medewerkers die getroffen zijn door bepaalde veranderingen binnen de organisatie. Daarnaast speelt het ook een rol in het mededelen van bepaalde informatie die de werknemers motiveren en het hen gemakkelijker maakt om zich aan te passen (Khan et al., 2020; Rajhans, 2012). Het is overigens belangrijk dat leiders een gezonde werkomgeving aan hun werknemers kunnen aanbieden. Ze moeten in staat zijn om mogelijkheden te creëren om een open en vrije communicatieomgeving te ontwikkelen, zodat de werknemers gemotiveerd worden om hun werk met plezier uit te oefenen. Een positieve benadering van de leidinggevende ten opzichte van de werknemer is hierbij belangrijk, aangezien dit de medewerkers op de werkvloer kan motiveren (Khan et al., 2020). Ook directe en interpersoonlijke interactie tussen collega's en leidinggevendenden speelt een belangrijke rol bij arbeidsmotivatie. Het motiveren, maar ook het behouden van de motivatie, zijn belangrijke aspecten, aangezien de werknemers de bedrijfsdoelstellingen van de organisatie behalen. Het gebrek aan gemotiveerde werknemers kan ervoor zorgen dat de bedrijfsdoelstellingen niet behaald worden, wat de toekomst van het bedrijf in gevaar zou kunnen brengen (Buble et al., 2014). De betrokkenheid en motivatie van werknemers zou overigens verbeterd kunnen worden door effectieve interpersoonlijk communicatie van leidinggevendenden (Sunyoto, 2013). Arbeidsmotivatie kan ten slotte ook gestimuleerd worden doordat leiders bekwaam zijn om goede interpersoonlijke communicatie met hun werknemers te voeren. In organisaties willen werknemers vooral hun bekwaamheid vergroten in de vorm van ervaring en bepaalde talenten, waar werkgevers daarentegen verantwoordelijk willen zijn en de vooropgestelde doelen van de organisaties willen behalen (Siagian, 2012; Ramadanty & Martinus, 2016).

Vervolgens kan (non-)verbale communicatie ook een invloed hebben op de arbeidsmotivatie van *leader-follower* communicatie. Eerst wordt er gekeken naar welke impact verbale communicatie op de motivatie van werknemers heeft. Volgens de studie van Megawati en Hartono (2020) zorgt het stellen van vragen voor meer motivatie. Ook stelt het onderzoek dat personen gemotiveerd kunnen worden door het verschaffen van informatie. Wanneer een werkgever bepaalde informatie aan een werknemer geeft, en hij/zij legt de toekomstvisie van de organisatie uit, kan dit leiden tot gemotiveerde werknemers. Daarnaast kan gezonde kritiek volgens het onderzoek bijdragen aan de motivatie van personen. Een andere studie haalt aan dat de spreekstijl en de effectieve communicatie ook een rol kunnen spelen op de motivatie van personen. Wanneer er gebruik wordt gemaakt van een vriendelijke spreekstijl met af en toe wat humor, kan dit als motiverend ervaren worden. Ook wanneer de communicatie één-op-één gebeurt, kan de motivatie verhogen (Özok & Adanaş, 2021). Als er dan gekeken wordt naar non-verbale communicatie, stelt het onderzoek van Buja (2009) dat dit een essentieel gegeven is. Het helpt werknemers bepaalde belangrijke informatie interpreteren, alsook een gevoel van comfort op de werkvloer. Gemotiveerde werknemers zullen beter hun best doen en proberen de doelen van de organisatie (sneller) te behalen. Het stroef

verlopen van non-verbale communicatie in een organisatie, zal de motivatie van de werknemers zeker beïnvloeden. Het onderzoek van Velez en Cano (2012) beweert zelfs dat er een relatie bestaat tussen non-verbale directheid en verbale directheid op de arbeidsmotivatie. Ook wordt verbale directheid gelinkt aan de toename van affectief leren, cognitief leren en een verhoogde motivatie (Rodriguez, Plax & Kearny, 1996).

Peer-to-peer communicatie kan ook gelinkt worden aan arbeidsmotivatie. Onderzoekers erkennen zelfs al een aantal jaren de invloed van communicatie tussen collega's op de werkvloer, die door de Hawthorne studies (1924-1933) van Elton Mayo werd erkend. In de studie staat beschreven dat informele communicatie tussen collega's de prestaties van de werknemers sterk beïnvloedt, zelfs meer dan de geldende regels in het bedrijf. De studie geeft ten slotte ook aan dat de informele communicatie tussen collega's invloed heeft op de motivatie van de werknemers (Fonner, 2015).

Het onderzoek van Ichdinasari (2014) gaat dieper in op de relatie tussen arbeidsmotivatie en non-verbale communicatie bij beide types communicatie. De onderzoeker beweert dat er een significante relatie bestaat tussen arbeidsmotivatie en non-verbale communicatie. Wanneer de non-verbale communicatie in een bedrijf of organisatie toeneemt, zal de motivatie van de werknemers binnen het bedrijf ook toenemen. Dit betekent overigens ook dat als de non-verbale communicatie in een bedrijf of organisatie afneemt, dat de motivatie van de werknemers binnen het bedrijf ook zal afnemen. Er lijkt dus een lineair verband te bestaan tussen motivatie en non-verbale communicatie. Ook kan er geconcludeerd worden dat non-verbale communicatie toonaangevend is in de bemiddelingsfunctie om motivatie bij werknemers te creëren (Ramadanty & Martinus, 2016). De aspecten bij non-verbale communicatie waar het meeste waarde aan wordt gehecht, zijn volgens het onderzoek van Ichdinasari (2014) oogcontact en gezichtsuitdrukkingen. DeVito (2012) gaat zelfs een stapje verder, die hier ook lichaamscommunicatie aan toevoegt. Hij stelt overigens dat al deze vormen van non-verbale communicatie een belangrijke invloed hebben op de motivatie van werknemers. De hoeveelheid papers die iets zeggen over *peer-to-peer communicatie* en verbale communicatie, in combinatie met motivatie, zijn eerder beperkt, waardoor er gehoopt wordt dat dit onderzoek hier meer informatie over kan leveren.

3. EMPIRISCH ONDERZOEK - METHODOLOGIE

Nu de literatuur is beschreven, kan er verder gegaan worden met de methodologie. De studie focust zich op een kwalitatief onderzoek met diepte-interviews, aangezien er hiermee meer tot in de diepte bevraagd kan worden. De diepte-interviews worden geanalyseerd, waardoor er een duidelijk beeld geschetst kan worden over hoe er gecommuniceerd wordt op de werkvloer. Ook wordt er gekeken welke aspecten van communicatie als motiverend gezien worden door de werknemers. Ten slotte wordt er ook nog onderzocht welk effect *leader-follower* en *peer-to-peer* communicatie hebben op de motivatie van de werknemers.

3.1. Grounded theory

Een vaak gebruikte methode bij kwalitatieve onderzoeken is de *grounded theory* van Glasser en Strauss (1967). Kwalitatieve onderzoeken worden vaak als nuttig gezien wanneer bepaalde sociale fenomenen beschreven en/of verklaard dienen te worden (Gibbs, 2007), zeker wanneer er enkel onvolledige theorieën bestaan of theorieën die de complexiteit van het fenomeen niet juist weergeven (Creswell, 2007). Volgens Payne (2007) en Bryant en Charmaz (2007) is de *grounded theory* echter een goede onderzoeksstrategie om een bepaald fenomeen te bestuderen waar er nog niet zoveel onderzoek naar gedaan is. Dit is in dit onderzoek ook het geval. Er zijn wel degelijk onderzoeken die communicatie onderzocht hebben, maar er wordt vaak niet de link gelegd met arbeidsmotivatie. Ook is het zo dat de bestaande onderzoeken vaak focussen op verbale communicatie of non-verbale communicatie, maar geen combinatie van de twee. Ook op het verschil tussen *leader-follower* communicatie en *peer-to-peer* communicatie wordt vaak niet gefocust. De *grounded theory* focust zich dus op het ontwikkelen van een theorie door het systematisch en het gelijktijdig vergaren en onderzoeken van informatie (Glasser & Strauss, 1967). Het is dus een benadering die dichtbij de werkelijkheid zal liggen (Fendt & Sachs, 2008).

Eisenhardt (1989) en Yin (2009) geven aan dat zo'n theorie het best ontwikkeld kan worden vanuit een *case study*. Aangezien een *case study* zowel *theoretical sampling* of *purposeful sampling* vereist, kunnen ze gebruikt worden om bepaalde relaties tussen aspecten in kaart te brengen en eventueel uit te breiden. In deze studie zal er dan ook gebruik gemaakt worden van de *multiple case study* van Yin (2003), wat een sterke ondersteuning biedt bij het ontwikkelen van een theorie (De Massis & Kotlar, 2014). Zo kunnen de resultaten met elkaar vergeleken worden en kan er gekeken worden of bepaalde aspecten uit het oog springen (Yin, 2003).

3.2. Bedrijven voor deze studie

Vooraleer de *case selection* voor dit onderzoek van start kon gaan, is er eerst goed nagedacht over de mogelijke bedrijven. De bedrijven die in aanmerking komen om deel te nemen aan het onderzoek zijn bedrijven die voldoende groot zijn en waar er zowel leidinggevend en als "gewone" werknemers tewerkgesteld worden. Om diversiteit te creëren in de interviews zullen er ook bedrijven bevraagd worden die verschillen op basis van sector, leeftijd, grootte, etc. Op basis van de richtlijnen van de *grounded theory* (Strauss & Corbin, 1990), maar ook de richtlijnen van een *case study* (Eisenhardt,

1989), is de steekproeftrekking dus op theoretische gronden uitgevoerd. Aangezien het belangrijk is dat de bedrijven aan de bovenstaande voorwaarden voldoen, zijn de bedrijven dus doelbewust geselecteerd, ook wel *theoretical sampling* genoemd. De auteurs hebben hun persoonlijk netwerk gebruikt om de deelnemende bedrijven te benaderen (Murphy & Lambrechts, 2015).

Na uitvoerig onderzoek naar verschillende bedrijven, zijn er zeven bedrijven geselecteerd. Al deze bedrijven voldoen aan de bovenstaande criteria voor het onderzoek. Twee bedrijven vielen echter af, aangezien ze niet bereid of in staat waren om deel te nemen aan het onderzoek. Er bleven dus uiteindelijk nog vijf bedrijven over, waarop een uitgebreide analyse gemaakt kon worden. Tabel 1 biedt een uitgebreid profiel van de vijf geselecteerde bedrijven. Hierbij wordt rekening gehouden met de volledige anonimiteit en vertrouwelijkheid betreffende de participerende bedrijven.

Tabel 1: Profiel geselecteerde bedrijven

Geselecteerde bedrijven	
Bedrijf A	Bedrijf A is een Belgisch ICT-bedrijf dat kwalitatieve oplossingen aanbiedt gebaseerd op Microsoft-technologie, meer bepaald Microsoft Dynamics Business Central, Dynamics NAV, Dynamics CRM, Dynamics 365 én Business Intelligence. Zij zorgen voor de implementatie van zakelijke software bij kleine en middelgrote ondernemingen. Momenteel bestaan ze uit een team van 23 mensen. Het bedrijf is oorspronkelijk opgericht in 2017. In 2020 hebben zij een winst gegenereerd van 187.839 EUR.
Bedrijf B	Bedrijf B is een Belgisch familiebedrijf in de automotive sector. Zij verkopen premium merk auto's aan zowel particulieren als bedrijven. Zij doen ook het onderhoud en voeren noodzakelijke reparaties aan auto's en lichte bestelwagens uit. Het bedrijf is opgericht in 1989. De belangrijkste cijfers van 2020 zijn de volgende: een omzet van 43.176.745 EUR en een winst van 434.521 EUR.
Bedrijf C	Bedrijf C is een horecabedrijf dat catering personeel voorziet in bepaalde vakantieparken. Het bedrijf is in België in 2010 opgericht, maar is oorspronkelijk een Nederlands bedrijf. Er werken in België in het totaal zo'n 530 mensen. De belangrijkste cijfers van 2020 zijn de volgende: een omzet van 10.659.634 EUR en een winst van 34.294 EUR.
Bedrijf D	Bedrijf D is een Belgisch familiebedrijf dat zich in de logistieke sector bevindt. Het is opgericht in 1928 en is de dag van vandaag een belangrijke schakel in de logistieke sector. In 2020 hebben zij een winst gerealiseerd van 927 miljoen EUR. Het bedrijf heeft overigens meer dan 6.960 werknemers in 89 verschillende vestigingen, die zich in 19 landen in West- en Oost-Europa situeren.

Tabel 1 (vervolg)

Geselecteerde bedrijven	
Bedrijf E	Bedrijf E is opgericht in 1999 en focust zich op het leveren van IT en digitale engineering oplossingen door consultancy, maar ook door project en managed services. Er zijn zo'n 1700 experts die tewerkgesteld worden in dit bedrijf. De belangrijkste cijfers van 2020 zijn de volgende: een omzet van 26.300.466 EUR en een winst van 1.841.046 EUR.

In het totaal hebben er zestien personen deelgenomen aan het onderzoek, verspreid over de vijf bovenstaande bedrijven. Er is gekozen om in ieder bedrijf één leidinggevende en twee "gewone" werknemers te interviewen, om zo een duidelijk beeld te kunnen schetsen van zowel de invloed van *leader-follower* communicatie op de motivatie van werknemers, als de invloed van *peer-to-peer* communicatie op de motivatie van werknemers. Bij bedrijf A is een uitzondering gemaakt en zijn er drie werknemers geïnterviewd, op aanraden van een andere respondent in datzelfde bedrijf. De reden hiervoor is dat respondent A2 had aangegeven dat het interviewen van respondent A4 een goede toevoeging zou kunnen zijn, aangezien zij mogelijks andere aspecten zou aanhalen. Zodra er theoretische saturatie was bereikt, wat de dataverzameling en data-analyse van dit onderzoek aangaf, hebben de onderzoekers besloten om geen cases meer toe te voegen. Dit omwille van het feit dat er voldoende gegevens verzameld werden (Murphy & Lambrechts, 2015). Tabel 2 biedt een uitgebreid overzicht van alle respondenten, rekening houdend met de beschikbare achtergrondinformatie. Bij ieder bedrijf is de eerste respondent (X1) de leidinggevende. De andere respondenten (X2, X3 en X4) zijn de werknemers van het bedrijf.

Tabel 2: Overzicht respondenten per bedrijf

Geselecteerde bedrijven		
	Geïnterviewde respondenten	Additionele informatie
Bedrijf A	A1: Leidinggevende	Man, 53 jaar, Project Manager
	A2: Werknemer 1	Vrouw, 32 jaar, Digital Marketeer
	A3: Werknemer 2	Vrouw, 25 jaar, Digital Marketeer
	A4: Werknemer 3	Vrouw, 42 jaar, Human Resources
Bedrijf B	B1: Leidinggevende	Man, 40 jaar, After-Sales Manager
	B2: Werknemer 1	Man, 37 jaar, Receptiemedewerker
	B3: Werknemer 2	Man, 24 jaar, Technieker
Bedrijf C	C1: Leidinggevende	Man, 51 jaar, Manager
	C2: Werknemer 1	Vrouw, 56 jaar, Floormanagement
	C3: Werknemer 2	Vrouw, 60 jaar, Supermarktmedewerker

Tabel 2 (vervolg)

<i>Geselecteerde bedrijven</i>		
	<i>Geïnterviewde respondenten</i>	<i>Additionele informatie</i>
Bedrijf D	D1: Leidinggevende	Man, 53 jaar, Head Family Office
	D2: Werknemer 1	Vrouw, 60 jaar, Assistant A/P accountant
	D3: Werknemer 2	Vrouw, 46 jaar, Officer Finance Holdings
Bedrijf E	E1: Leidinggevende	Vrouw, 43 jaar, Teamleader engineering
	E2: Werknemer 1	Vrouw, 47 jaar, Recruitment consultant
	E3: Werknemer 2	Vrouw, 55 jaar, Recruitment consultant

3.3. Dataverzameling en data-analyse

De dataverzameling van deze thesis kwam tot stand door het afnemen van kwalitatieve diepte-interviews met de vijf bedrijven die reeds hierboven zijn beschreven. Het afnemen van de kwalitatieve diepte-interviews heeft meer duiding gegeven over communicatie binnen bedrijven, zowel verbale als non-verbale communicatie, alsook welke invloed deze soorten communicatie hebben op de arbeidsmotivatie van werknemers. Ook is er meer duiding ontstaan over eventuele communicatieproblemen op de werkvloer. De interviews zijn zo snel mogelijk van start gegaan om alle interviews binnen een acceptabele tijdsperiode uit te voeren. Er is gestart met bedrijf A, aangezien de respondenten van dit bedrijf het eerst beschikbaar waren om deel te nemen aan het onderzoek. De volgorde die aangegeven wordt in tabel 1 is ook de volgorde waarop de interviews zijn uitgevoerd.

De kwalitatieve diepte-interviews waren semi-gestructureerd en werden steeds door beide auteurs van deze thesis afgenomen. De thema's die hierin zijn bevraagd zijn de volgende: *leader-follower* communicatie en de invloed hiervan op arbeidsmotivatie, *peer-to-peer* communicatie en de invloed hiervan op arbeidsmotivatie en communicatieproblemen en de invloed hiervan op arbeidsmotivatie. De interviews zijn zowel *face-to-face* als online doorgegaan. Hierbij hebben de auteurs zich zoveel mogelijk proberen aan te passen aan de wensen van de respondenten. De *face-to-face* interviews vonden altijd plaats op de kantoren van de bedrijven, waarbij de online interviews van thuis uit zijn afgenomen, via Google Meet of Microsoft Teams. De auteurs hebben bij ieder bedrijf geprobeerd om de interviews af te nemen bij personen die gelinkt zijn aan elkaar, waarbij de werknemers met elkaar samenwerken en onder de geïnterviewde leidinggevende vallen. In het totaal werden er zestien diepte-interviews afgenomen met een gemiddelde duurtijd van 35 minuten. Het langste interview dat heeft plaatsgevonden bedroeg 50 minuten. De interviews zijn handmatig getranscribeerd, wat meer dan 140 pagina's aan nuttige informatie oplevert dewelke gebruikt kunnen worden voor de analyse. De gestelde interviewvragen zijn terug te vinden in bijlage 1 en 2.

De dataverzameling en analyse werden stelselmatig uitgevoerd, zoals de grounded theory voorstelt. De auteurs hebben dit ook gerealiseerd en zijn met de analyse gestart nadat het eerste interview was afgenomen. Dit hebben ze verwezenlijkt door na iedere afgeronde transcriptie een notitie te maken, waarop de belangrijkste bevindingen werden genoteerd. Niet alleen de aspecten die uitsprongen werden hierop genoteerd, maar ook de aspecten die van belang konden zijn voor het onderzoek. Er is ook rekening gehouden met *constant comparison* (Boeije, 2002), waarbij de bevindingen van het eerste interview ook zijn meegenomen naar de andere interviews. Ook de bevindingen van de volgende interviews zijn meegenomen naar alle andere interviews. Nadat alle interviews afgenomen en getranscribeerd waren, konden de auteurs van start gaan met het uitgebreid codeerproces.

De eerste stap in het coderingsproces, de *open coding*, oftewel de open codering, was zeer intensief, aangezien de kenmerken van de gegevens lijn-per-lijn en gedetailleerd beschreven zijn (Strauss & Corbin, 1990; Charmaz, 2006). Tijdens deze eerste stap hebben de auteurs zo open mogelijk proberen te denken, zodat er zoveel mogelijk aspecten van elkaar onderscheiden konden worden. In tabel 3 en 4 kan er een voorbeeld van het lijn-bij-lijn coderingsproces teruggevonden worden. De open codering was zinvol, aangezien de auteurs nieuwe ideeën hebben ontdekt die in de eerste lezing niet naar boven waren gekomen. Met de open codering zijn er 133 subcategorieën ontstaan. Na de open codering kon er verder gegaan worden met de tweede stap in het coderingsproces, het axiaal coderen. In deze stap werden de codes met elkaar vergeleken en daar waar mogelijk gecombineerd of aangepast tot overkoepelende codes. Dit heeft ervoor gezorgd dat de subcategorieën herleid konden worden naar 27. In tabel 5 en 6 kan er een voorbeeld teruggevonden worden van het axiaal coderingsproces. Het coderingsproces ging echter nog verder (Payne, 2007), waarbij er negen thema's naar boven zijn gekomen: *Leader-follower: verbale communicatie*, *Leader-follower: non-verbale communicatie*, *Leader-follower: informele cultuur*, *Peer-to-peer: verbale communicatie*, *Peer-to-peer: non-verbale communicatie*, *Peer-to-peer: informele cultuur*, *motivators*, *geen motivators* en *communicatieproblemen*. Bij bovenstaande negen constructen is er ook rekening gehouden met het aspect van Strauss en Corbin (1990), die aanhalen dat de concepten die verbonden zijn met hetzelfde fenomeen gegroepeerd worden om categorieën te creëren. Tijdens de gegevensanalyse werd de bestaande literatuur constant vergeleken met ideeën die tevoorschijn kwamen. Dit houdt volgens Eisenhardt (1989) in dat er met de volgende vragen rekening wordt gehouden: "Waar lijkt dit op, wat spreekt het tegen en waarom?" (Murphy & Lambrechts, 2015).

Tabel 3: Voorbeeld van open codering - Leader-follower

Respondent A3, Digital marketeer bij bedrijf A, spreekt over verbale communicatie, non-verbale communicatie en informele communicatie met haar leidinggevende. Ook de manier waarop deze soorten communicatie invloed hebben op de motivatie van de respondent komt ter sprake.	
Lijn-bij-lijn codering	Interview statement
Gesproken communicatie	Als mijn leidinggevende iets nodig heeft, <u>dan belt hij mij altijd</u> . Dat is eigenlijk ook de <u>makkelijkste manier</u> om met elkaar te communiceren. Anders gebruiken we ook nog <u>Teams om te chatten</u> . Mail werkt niet. Gesproken communicatie werkt het beste om echt iets te regelen, om iets gedaan te krijgen. <u>Feedback, daar hebben we gesprekken over</u> . <u>Werkgerelateerde dingen</u> kan wel snel efkes gewoon via <u>Teams</u> doorgestuurd worden. De communicatie zit wel goed. <u>Hij luistert naar mij, ik luister naar hem</u> . Ik ben een heel communicatief persoon. Voor mij is communicatie dan wel, wel heel belangrijk. De non-verbale communicatie is een moeilijk aspect om te beoordelen. Door het hybride werk zien we elkaar niet elke dag, maar als ik hem zie, ja, dat is <u>lachen</u> en dat is wel plezier dus. Aanrakingen gebeurt niet, maar gewoon een <u>vlotte manier</u> , ja, dat wel. Het is niet zo een stijve bedoening, absoluut niet. <u>Gezichtsuitdrukkingen</u> ook wel. Als hij binnenkomt dan kan je wel zien of we veel kunnen vragen of dat we beter nog even niks vragen. Ik vind dat <u>non-verbale communicatie</u> wel een <u>goede manier</u> is om te <u>motiveren</u> . Als ge al zo lachend binnenkomt en ge, ge hebt een vlotte verschijning, dan is dat sowieso makkelijker voor de werknemer. Ook <u>informele communicatie</u> vindt plaats. Meestal als we een Teams meeting hebben gaat het eerst over, <u>een paar minuten over het leven</u> , en dan, dan is het back to business. Dat <u>draagt</u> ook <u>bij aan mijn motivatie</u> . Ik vind het leuk dat hij zich ook <u>interesseert in mijn persoonlijk leven langs het werk</u> . De <u>beste manier</u> om mij te <u>motiveren</u> is <u>verbaal</u> , sowieso. Dat heb ik ook gemerkt toen ik [respondent A2] heb vervangen. Mijn leidinggevende heeft wel toen echt gezegd van "Ge zijt in het diepe gegooid en ge zijt blijven zwemmen, ge hebt dat goed opgevangen, ge hebt dat goed gedaan". Dus dat deed ook wel iets. Dat is <u>heel fijn om te horen</u> ja.
Geschreven communicatie in mindere mate	
Gesproken: feedback	
Geschreven: belangrijke zaken	
Tweezijdig gesprek	
Non-verbale communicatie: gezichtsuitdrukkingen	
Non-verbale communicatie draagt bij aan motivatie	
Informele communicatie	
Informele communicatie motiveert	
Informele communicatie toont interesse	
Verbale communicatie belangrijkste motivator	
Complimenten (gesproken) over gepresteerd werk motiveert	

Tabel 4: Voorbeeld van open codering - Peer-to-peer

Respondent B2, receptiemedewerker bij bedrijf B, spreekt over verbale communicatie, communicatieproblemen, non-verbale communicatie en informele omgang met zijn collega's. Ook de manier waarop deze soorten communicatie invloed hebben op de motivatie van de respondent komt ter sprake.	
Lijn-bij-lijn codering	Interview statement
Informele omgang	De meeste communicatie met collega's is <u>informeel</u> . Doorheen de dag proberen we het zowat luchtig te houden en de sfeer erin te houden. Ik zou niet zonder kunnen bewijzen van spreken. Bij mijn <u>directe collega's</u> is dat ook <u>allemaal hetzelfde</u> . Hier maak ik <u>geen onderscheid</u> in. Het informeel met elkaar omgaan, zoals af en toe een grapje maken, moet kunnen vind ik, en dat <u>draagt ook bij aan mijn</u>
Informele omgang hetzelfde bij iedereen	<u>motivatie</u> . De <u>meeste communicatie</u> met mijn collega's is echter <u>gesproken</u> , maar als er <u>belangrijke dingen</u> zijn, zal ik die wel nog <u>doormailen</u> , dat ze dat ook weten. <u>Advies</u> aan andere collega's vragen doe ik ook <u>gesproken</u> . Het duurt langer dan een mail te typen dan rap te vragen dus. De <u>communicatie</u> met mijn <u>collega's</u> gebeurt ook
Informele omgang motiveert	<u>tweezijdig</u> . In mijn ogen mag er wel nog <u>meer</u>
Gesproken communicatie meeste gebruikt	<u>gecommuniceerd</u> worden. Ik heb dat echt geleerd om alles goed te communiceren en dat is ooit hier wel niet. Ooit dan zijn er heel veel dingen van, ja, <u>dat hebben ze weer niet</u>
Geschreven: belangrijke zaken	<u>gezegd</u> en dat is ooit wel, wat ik wel jammer vind natuurlijk. Dan denk ik soms "dat had ge wel even naar ons moeten brieven" want ja, nu staan we hier soms en we weten van niks. Dat is wel ooit <u>frustrerend</u> . Over non-verbale communicatie gesproken, ik ben wel iemand die <u>vrij mimiek</u>
Gesproken: Advies	is. Ook als ik zo'n pittige telefoon gehad heb ofzo, dan laat ik dat wel merken ja. Ook als iemand mij <u>vrolijk toelacht</u> , dat is <u>fijn</u> natuurlijk. <u>Dat motiveert</u> mij ook wel om weer verder te werken. Ik denk vooral dat <u>verbale communicatie</u>
Tweezijdig gesprek	mij kan <u>motiveren</u> . Ge communiceert ook heel veel, omdat het ook goed klikt en het goed werkt. <u>Geschreven</u>
Communicatieprobleem: meer communicatie nodig over werkgerelateerde zaken	<u>communicatie</u> misschien <u>ook</u> wel, maar weet ge, geschreven is toch meestal gewoon werkgerelateerd. Ik denk dus <u>meer gesproken</u> , ja.
Communicatieproblemen zijn frustrerend	
Non-verbale communicatie: gezichtsuitdrukkingen	
Non-verbale communicatie motiveert	
Verbale communicatie belangrijkste motivator	
Geschreven communicatie motiveert, maar in mindere mate	

Tabel 5: Voorbeeld van axiaal coderen - Leader-follower

Respondent A3, Digital marketeer bij bedrijf A, spreekt over verbale communicatie, non-verbale communicatie en informele communicatie met haar leidinggevende. Ook de manier waarop deze soorten communicatie invloed hebben op de motivatie van de respondent komt ter sprake.	
Axiale codering	Interview statement
Types gebruikte verbale communicatie	Als mijn leidinggevende iets nodig heeft, dan <u>belt</u> hij mij altijd. Dat is eigenlijk ook de makkelijkste manier om met elkaar te communiceren. Anders gebruiken we ook nog
Situaties geschreven communicatie	<u>Teams om te chatten</u> . <u>Mail werkt niet</u> . <u>Gesproken</u>
Situaties gesproken communicatie	<u>communicatie werkt het beste om echt iets te regelen</u> , om iets gedaan te krijgen. <u>Feedback</u> , daar hebben we <u>gesprekken</u> over. <u>Werkgerelateerde dingen</u> kan wel snel
Soort gesprek (1-zijdig of 2-zijdig)	efkes gewoon via <u>Teams</u> doorgestuurd worden. De communicatie zit wel goed. <u>Hij luistert naar mij, ik luister naar hem</u> . Ik ben een heel communicatief persoon. Voor mij is communicatie dan wel, wel heel belangrijk. De non-verbale communicatie is een moeilijk aspect om te beoordelen. Door het hybride werk zien we elkaar niet elke dag, maar als ik hem zie, ja, dat is <u>lachen</u> en dat is wel plezier dus. <u>Aanrakingen</u> gebeurt <u>niet</u> , maar gewoon een <u>vlotte manier</u> , ja, dat wel. Het is <u>niet</u> zo een <u>stijve bedoening</u> , absoluut niet. <u>Gezichtsuitdrukkingen</u> ook <u>wel</u> . Als hij binnenkomt dan kan je wel zien of we veel kunnen vragen of dat we beter nog even niks vragen. Ik vind dat
Manier waarop non-verbale communicatie gebeurt	<u>non-verbale communicatie</u> wel een <u>goede manier</u> is om te <u>motiveren</u> . Als ge al zo <u>lachend binnenkomt</u> en ge, ge hebt een <u>vlotte verschijning</u> , dan is dat sowieso makkelijker voor de werknemer. Ook <u>informele communicatie</u> vindt plaats. Meestal als we een Teams meeting hebben gaat het eerst over, <u>een paar minuten over het leven</u> , en dan, dan is het back to business. Dat draagt ook bij aan mijn <u>motivatie</u> . Ik vind het leuk dat hij zich ook <u>interesseert in mijn</u>
Non-verbale communicatie motivators	<u>persoonlijk leven</u> langs het werk. De beste manier om mij te motiveren is verbaal, sowieso. Dat heb ik ook gemerkt toen ik [respondent A2] heb vervangen. Mijn leidinggevende heeft wel toen echt gezegd van " <u>Ge zijt in het diepe gegoooid en ge zijt blijven zwemmen, ge hebt dat goed opgevangen, ge hebt dat goed gedaan</u> ". Dus dat deed ook wel iets. Dat is heel fijn om te horen ja.
Informele communicatie	
Informele communicatie	
Verbale communicatie motivators	
Verbale motivatie manieren	

Tabel 6: Voorbeeld van axiaal coderen - Peer-to-peer

Respondent B2, receptiemedewerker bij bedrijf B, spreekt over verbale communicatie, communicatieproblemen, non-verbale communicatie en informele cultuur met zijn collega's. Ook de manier waarop deze soorten communicatie invloed hebben op de motivatie van de respondent komt ter sprake.	
Axiale codering	Interview statement
Informele omgang	De <u>meeste communicatie met collega's</u> is <u>informeel</u> . Doorheen de dag proberen we het zowat <u>luchtig</u> te houden en de <u>sfeer</u> erin te houden. Ik zou niet zonder kunnen bewijzen van spreken. Bij mijn directe collega's is dat ook allemaal hetzelfde. Hier maak ik geen onderscheid in. Het <u>informeel met elkaar omgaan</u> , zoals af en toe een grapje maken, moet kunnen vind ik, en dat <u>draagt ook bij aan mijn</u>
Types gebruikte verbale communicatie	<u>motivatie</u> . De meeste communicatie met mijn collega's is echter gesproken, maar als er <u>belangrijke dingen zijn, zal</u>
Situaties geschreven communicatie	<u>ik die wel nog doormailen</u> , dat ze dat ook weten. <u>Advies</u>
Situaties gesproken communicatie	aan andere collega's vragen doe ik ook <u>gesproken</u> . Het duurt langer dan een mail te typen dan rap te vragen dus. De communicatie met mijn collega's gebeurt ook
Soort gesprek (1-zijdig of 2-zijdig)	<u>tweezijdig</u> . In mijn ogen <u>mag</u> er wel nog <u>meer gecommuniceerd worden</u> . Ik heb dat echt geleerd om alles goed te communiceren en dat is ooit hier wel niet. Ooit dan zijn er heel veel dingen van, ja, dat hebben ze weer <u>niet</u>
Soorten communicatieproblemen	<u>gezegd</u> en dat is ooit wel, wat ik wel jammer vind natuurlijk. Dan denk ik soms "dat had ge wel even naar ons moeten brieven" want ja, nu staan we hier soms en we weten van
Invloed van communicatieproblemen	niks. Dat is wel ooit <u>frustrerend</u> . Over non-verbale communicatie gesproken, ik ben wel iemand die vrij <u>mimiek</u>
Manier waarop non-verbale communicatie gebeurt	is. Ook als ik zo'n pittige telefoon gehad heb ofzo, dan laat ik dat wel merken ja. Ook als iemand mij <u>vrolijk toelacht</u> , dat is fijn natuurlijk. Dat <u>motiveert</u> mij ook wel om weer <u>verder te werken</u> . Ik denk vooral dat <u>verbale communicatie</u>
Non-verbale communicatie motivators	mij kan <u>motiveren</u> . Ge communiceert ook heel veel, omdat het ook goed klikt en het goed werkt. Geschreven communicatie misschien ook wel, maar weet je, geschreven is toch meestal gewoon werkgerelateerd. Ik
Verbale communicatie motivators	denk dus meer <u>gesproken</u> , ja.

3.4. Omsluiten van de literatuur

Bij het schrijven van een nieuwe theorie is het natuurlijk ook belangrijk dat er gekeken wordt naar de aspecten die terugkomen in de literatuur. De bestaande literatuur, die beschreven staat in de literatuurstudie, zal dan ook vergeleken worden met de gevonden bevindingen van dit onderzoek. In de bestaande literatuur zal er vooral gekeken worden naar welke factoren van *leader-follower* en *peer-to-peer* invloed hebben op de arbeidsmotivatie. Verder zal er ook gekeken worden naar communicatieproblemen die op de werkvloer ontstaan, zowel tussen leidinggevenden en werknemers als onderling tussen collega's. Dit zal leiden tot overeenkomsten en verschillen die de basis vormen om tot een gefundeerde theorie te komen (Eisenhardt, 1989).

Een onderwerp waar in de bestaande literatuur weinig informatie over te vinden was, was de rol van *peer-to-peer* communicatie op de motivatie van werknemers. Ook de hoeveelheid informatie over verbale communicatie op de motivatie van werknemers was beperkt te noemen. Het effect van de communicatieproblemen op de motivatie werd ook niet aangehaald in de bestaande literatuur. Het verschil in invloed tussen *leader-follower* en *peer-to-peer* communicatie wordt tot slot ook niet zozeer aangehaald in de meeste onderzoeken. Vanuit deze aspecten zal er dan ook, op basis van dit onderzoek, een nieuwe theorie ontwikkeld worden.

3.5. Resultaten

3.5.1. *De invloed van leader-follower communicatie op de motivatie van werknemers*

De auteurs zijn gestart met het kijken naar hoe de verbale communicatie tussen leidinggevende en werknemers verloopt. De eerste bevinding uit dit onderzoek is dat er in de meeste bedrijven het meest gesproken wordt met elkaar. Bij één van de bedrijven kwam terug dat er ook wel veel gebruikt wordt gemaakt van geschreven communicatie. Dit omwille van het feit dat er vaak van thuis uit wordt gewerkt, aangezien de leidinggevende niet dichtbij op kantoor woont. Dit proberen ze echter op te lossen door online meetings in te plannen. Aspecten die vooral gesproken meegedeeld worden zijn: verdiepende informatie, feedback, complimenten op gepresteerd werk, etc. De aspecten die vooral geschreven worden meegedeeld zijn cijfers, werkgerelateerde zaken, opvolgingen, etc. De verbale communicatie die volgens de respondenten het meeste motiveert is het geven van complimenten op gepresteerd werk. Ook het ontvangen van opbouwende kritiek en het doorgeven van zinvolle informatie speelt een rol in de motivatie van de werknemers. Het is echter wel zo dat iedere respondent de voorkeur geeft aan verbale communicatie ten opzichte van non-verbale communicatie. Iedere respondent geeft ook aan dat er tweezijdig gecommuniceerd wordt met hun leidinggevende. Het is wel zo dat er een aantal situaties zijn waarin er eenzijdig wordt gecommuniceerd. Dit is het geval bij respondent A1 die aangeeft dat er soms eenzijdig wordt gecommuniceerd wanneer er een opdracht wordt doorgestuurd.

Het merendeel van de respondenten vindt gesproken communicatie de beste manier om te motiveren. Volgens respondent A1 is dit zelfs de enige manier waarop werknemers gemotiveerd kunnen worden. Dit haalt hij ook aan in het interview: "*Ja, volgens mij is dat de enige goede manier om mensen te motiveren.*". Respondent D3 is het hier niet mee eens. Zij haalde aan dat ze zowel

gesproken als geschreven gemotiveerd kan worden. De geschreven communicatie daarentegen wordt door de meeste wel als motiverend ervaren, maar ze vinden gesproken motiverender. Dit is zo volgens respondenten A2, A3, B1, B2, C1, C2, D1, D2, E1 en E3. Respondent B3 vindt zelfs dat geschreven communicatie niet kan motiveren. Dit kan opnieuw uit het interview gehaald worden: *"Ik heb er niet veel mee te maken, dus nee. Nu wat cijfers, dat standaard, maar voor de rest krijgen wij daar niks mee te maken. Vooral gesproken voor mij. Naar hogere functie is dat wel meer, maar met ons is dat echt gesproken."* Tabel 7 kan geraadpleegd worden om deze bevindingen verder te staven.

Tabel 7: Invloed van verbale communicatie op de motivatie van werknemers - Leader-follower

Bedrijf	Quotes
A	"Ja ik vind, ja, ik ben, ik ben een heel communicatief persoon. Voor mij is communicatie dan wel, wel heel belangrijk. Maar ik vind het ook wel fijn om efkes, efkes gewoon te bellen en het zo af te ronden en toe te lichten wat ge eigenlijk te zeggen hebt in plaats van gewoon efkes via, via Teams, ik vind dat niet, dat komt minder persoonlijk over." (A3)
B	"Ja op zich, ik vind dat sowieso verbaal, allé, communicatie vind ik goed, ook om, om, om aan te geven wat ge zelf vindt en, allé, ja, ja, allé, uw gevoelens misschien, maar inderdaad om te communiceren hoe ge u eigen voelt of in bepaalde situaties om dat te vertellen en, ja, ik vind dat wel heel belangrijk ja. Ik vind dat belangrijker ook als geschreven, of ja, communicatie." (B2)
C	"Gesproken is altijd wel meer motiverend dan geschreven. Als ge iets op mail zet, één, kunnen mails ook verkeerd geïnterpreteerd worden he. Ik zet daar wel eens een grapje in en als ze dan dat grapje niet snapt, dan kan dat wel eens, allé, vervelend zijn. Dus we proberen zoveel mogelijk met elkaar te praten, maar ik ben wel van mening van: het moet altijd op papier staan. Want anders krijg je altijd discussie daarna van "ah ja maar dat wist ik niet" en van "dat hebt ge nooit gezegd" en "dat is nooit besproken". Ge moet ze wel allebei doen. En ook naar medewerkers toe, als bijvoorbeeld de planner naar mensen gaat zoeken dan kan die twee dingen doen. Ofwel stuurt die een mailtje uit van "wie kan er zondag werken" ofwel gaat die bellen van "ey, kunt gij zondag werken" en dat is het voor u veel moeilijker om nee te zeggen, dat is veel effectiever voor iemand te vinden dan dat ge gewoon een mailtje stuurt, geschreven en zo probeert volk te vinden." (C1)
D	"Jazeker. Ik vind gesproken communicatie een goede manier om mij te motiveren, want zo krijg je ook meer de indruk dat je collega's ondereen bent in plaats van baas en werknemer, zal ik het zo zeggen, ja, dat werkt zeker motiverend. Ook geschreven communicatie werkt motiverend, ja, vooral als je rap een antwoord nodig hebt om weer verder te kunnen. Dus ja, dat is ook zeker motiverend." (D3)

Tabel 7 (vervolg)

Bedrijf	Quotes
E	"Ik zou dat, mijn voorkeur gaat uit naar het spreken. Omdat je dan eigenlijk beter de nuance kan leggen en als het geschreven wordt dan komt het toch soms anders over dan dat het eigenlijk bedoeld is. Ja, ik ben zelf ook iemand, ik zal eigenlijk zelf sneller de telefoon nemen dan een mail, ja. Ik ben nog een beetje van de, misschien de oude stempel hahaha, en ik apprecieer dat eigenlijk ook, van mijn leidinggevende zou ik dat eigenlijk ook appreciëren als dat op die manier zou gebeuren." (E2)

Nu de bevindingen bij verbale communicatie besproken zijn, kan er overgegaan worden naar non-verbale communicatie. Hier zijn ook een aantal bevindingen naar boven gekomen. Zo zijn er veel respondenten die zich niet zozeer bezighouden met non-verbale communicatie. Ze zijn zich er vaak niet van bewust hoe ze zelf non-verbaal communiceren, al hebben ze vaak wel een idee hoe hun leidinggevende dit doet. De non-verbale communicatie die het vaakst voorkwam is het gebruik van gezichtsuitdrukkingen en handgebaren. Respondenten A1, A2 en E3 geven aan dat ze ook wel eens gebruikmaken van intonatie. Het is echter wel zo dat vele respondenten aangeven dat non-verbale communicatie iets is wat "automatisch" gebeurt en waar ze niet bij stilstaan dat ze het doen. Daarom zijn er een paar respondenten die niet konden antwoorden op deze vraag, zoals respondenten D1 en E1.

Respondenten A2, A4, B3 en D3 geven aan dat non-verbale communicatie niet motiveert. Zij vinden dat dit op zichzelf niet bijdraagt. Het is echter wel zo dat zeven respondenten aangeven dat non-verbale communicatie bij leidinggevende de verbale communicatie kan ondersteunen. Dit is het geval bij respondenten A1, A2, A4, B1, E1, E2 en E3. Ten slotte zijn er nog tien respondenten die meedelen dat non-verbale communicatie bijdraagt aan hun motivatie. Dit op verschillende manieren, zoals wanneer de leidinggevende lachend binnen komt, een vlotte verschijning heeft, etc. Respondent A3 haalt dit gegeven ook aan in het interview: "*Jawel, ja. Jawel, ik vind dat wel. Als ge al zo lachend binnenkomt en ge, ja, als ge een vlotte verschijning hebt dan is dat sowieso veel, veel makkelijker voor de werknemer an sich he. Dus, ja, ik vind dat wel een belangrijke.*". Om deze bevindingen verder te staven, kan tabel 8 geraadpleegd worden.

Tabel 8: Invloed van non-verbale communicatie op de motivatie van werknemers - Leader-follower

Bedrijf	Quotes
A	"Dat hoort bij het verhaal vind ik. Het is een combinatie van de twee. Als iemand met de vingers begint de wijzen ofzo, dan hoort dat bij u, ja zo, nee het is een combinatie." (A2)
B	"Non-verbaal? Het zal wel bijdragen denk ik inderdaad ja, omdat ge wel een bepaalde uitdrukking hebt, maar ik denk dat uw verbale communicatie nog wel het meest efficiënt is, ook omdat dat in twee richtingen gaat." (B1)

Tabel 8 (vervolg)

Bedrijf	Quotes
C	"Ja, absoluut. ik probeer altijd iedereen zo positief mogelijk te benaderen, ik lach ook altijd, ik zeg ook altijd goeiendag tegen de mensen en als ge, allé, er naar toe gaat, ge zegt goedendag, ge lacht eens, en hoe is het ermee en, dan hebt ge eigenlijk positieve verbale maar dan hebt ge ook positieve non-verbale. Mijn deur staat ook altijd open, iedereen kan bij mij altijd binnenlopen dus dat vind ik wel heel belangrijk, ja. Dat ze, dat ge, ey, ge kunt verbaal interesse tonen in iemand en ondertussen naar daar lopen kijken en ja dan klopt.... en dan zegt die andere ook gewoon van <i>"ja het interesseert u ook niks dat ik ziek geweest ben"</i> en dus dat moet ge wel met elkaar afstemmen ja." (C1)
E	"Voor mij wel, want ik ben nogal sociaal ingesteld, dus ik vind dat wel heel belangrijk, ja, ja, ja. Absoluut." (E3)

In alle bedrijven wordt er ook aangegeven dat er een informele cultuur heerst met de leidinggevende, zowel op een informele manier van spreken (informele omgang) als het spreken over niet-werkgerelateerde aspecten (informele communicatie). Twaalf respondenten geven aan dat wanneer hun leidinggevende interesse toont in hun privésituatie dat dit een motiverende factor is. Respondent A4 geeft het volgende aan: *"Ja, dat geeft wel aan dat er interesse is in u als persoon en niet alleen over wat dat ge doet voor uw job he. Dus ik vind dat wel een belangrijke, ja."* Respondent D2 heeft een andere mening, dat het communiceren over niet-werkgerelateerde zaken *"nee, niet speciaal"* bijdraagt aan haar motivatie. Tabel 9 kan geraadpleegd worden om deze bevindingen verder te staven.

Tabel 9: Invloed van informele cultuur op de motivatie van werknemers - Leader-follower

Bedrijf	Quotes
A	"Ja, jawel, jawel. Dat motiveert. Ik vind het leuk dat hij zich, allé, ook interesseert in mijn persoonlijk leven langs het werk en dat is andersom ook. Denk dat dat voor iedereen wel zo geldt ja." (A3)
B	"Ja ik denk dat, ofja, bij ons is het wel ooit zo, allé, dat we zo heel informeel zo zeggen van <i>"kom op, tandje bij"</i> of dat we elkaar een beetje zo wel eens kunnen aanmoedigen zo op dat gebied zo van <i>"ah, hebt ge dat nog niet gedaan?"</i> ofzo, maar dan op een leuke manier, en ik denk dat dat wel ooit, ofja dat dat wel de sterkte is van de groep dat we hier tegen elkaar kunnen zeggen <i>"kom op, dat moet af"</i> of <i>"dat moet nog gebeuren"</i> ofzo. Ik denk dat dat vooral het belangrijkste is inderdaad, ja." (B1)

Tabel 9 (vervolg)

Bedrijf	Quotes
B	"Ja, ik vind dat, ik denk dat wel ja. Ik denk dat dat voor sommige mensen, dat dat zelfs heel fijn is om te weten als ge ooit iets zegt van dat ge dat nog weet dat dat ooit eens is gezegd geweest. Allé, ik merk dat toch wel dat bepaalde mensen heel..., allé, hier op de werkplaats ook. Als er ooit een mechaniker iets tegen mij zegt en we beginnen een week later daar terug over, dan kijken ze u hier allemaal aan van "weet gij dat nog", ja natuurlijk. Dat is ook een beetje het menselijke he, dus ja, ik vind dat wel heel belangrijk." (B2)
C	"Ja, sowieso. Als ge alleen maar over het werk kunt babbelen en ge zijt nooit geïnteresseerd van "ey ge zijt ziek geweest", bijvoorbeeld een floormanager heeft corona gehad, "en zijt ge er fel ziek van geweest", want de ene is fel ziek geweest en de andere niet. Als ik dat niet zou vragen, ey, ik heb dat ooit met een floormanager gehad die zei van "ja, ge hebt mij nog niet eens gevraagd hoe het, allé, of ik fel ziek was". Dus dan denk ik ook van "ja, voor hun is dat zeker wel belangrijk". Ik denk dat ik dat ook altijd vraag, maar als ge dat eens ene keer vergeet dan ziet ge toch dat dat voor een floormanager toch heel belangrijk is dat ge informeert van "en voelt ge u beter nu?". Als ge dat niet doet, ja, dat is dan, dat is eigenlijk meer demotiverend als ge het niet doet, dan dat het motiverend is als ge het wel doet." (C1)
E	"Absoluut, ik vind dat een goede verstandhouding buiten het werk ook belangrijk is. En dat ge ook een beetje van elkaar weet of er eventuele problemen zijn of wat iemand leuk vindt of hoe het met de kinderen gaat. Dat maakt de band alleen maar sterker." (E3)

Ten slotte kan er nog iets gezegd worden over communicatieproblemen en of dit invloed heeft op de motivatie. Dertien respondenten gaven aan dat er al ooit eens een communicatieprobleem is ontstaan op de werkvloer, met de leidinggevende. De meest voorkomende communicatieproblemen tussen werknemer en leidinggevende zijn de volgende: een geschreven boodschap van een leidinggevende wordt af en toe door een werknemer verkeerd geïnterpreteerd waardoor een taak verkeerd wordt uitgevoerd, leidinggevend formuleren bepaalde zaken/aspecten moeilijk waardoor het niet altijd duidelijk is wat er nu bedoeld wordt en het niet volledig doorgeven van alle informatie aan de werknemers. De communicatieproblemen hadden bij sommige respondenten een negatieve invloed op de motivatie, zoals bij respondenten A1, A3, C3, etc. Respondent A1 zei hier het volgende over: *"Tuurlijk, want als die, stel die heeft de boodschap verkeerd gelezen of de boodschap is niet zo beschreven geweest zoals die had verwacht dat die had moeten doen en ge hebt daar dan tijd in gestoken wat er toen tot niets heeft geleid, ja, dan heeft dat wel op dat moment een beetje invloed op de motivatie ja."* Er zijn ook een twee respondenten die aangeven dat het wel invloed heeft op hun motivatie, maar dat het vooral frustrerend is. Dit is het geval bij respondenten C1 en D1. Enkel en alleen respondent D2 heeft aangegeven dat zo'n communicatieprobleem geen invloed heeft op haar motivatie. Het is gewoon iets waaruit geleerd kan worden. Er zijn ook nog vier respondenten, A2, B3, C2 en E2, die de communicatieproblemen met hun leidinggevende enkel frustrerend vinden.

Respondent A2 haalt dit ook aan in het interview: *"Vooral vervelend en frustrerend he, want ja dan zegt ge "ja wat is dit" en dan kunt ge die niet bereiken en dan wilt die dat toch gedaan hebben pff, maar nee. Ik ben super vrij in mijn job, die laat mij ook heel vrij mijn ding doen en heel weinig komt die terug op mijn werk dat die zegt van "ja dat vind ik nu echt slecht". Dus dat is heel motiverend eigenlijk dat niemand op mijn kap zit elke dag en mijn agenda overloopt en "wat gaat ge doen" en ja, nee."* De bevindingen over de communicatieproblemen tussen werknemer en leidinggevende en de invloed op de motivatie worden in tabel 10 verder gestaafd.

Tabel 10: Invloed van communicatieproblemen op de motivatie van werknemers - Leader-follower

Bedrijf	Quotes
B	"Aanvankelijk heeft dat wel invloed op de motivatie, omdat die dan niet willen, niet meer voor elkaar willen werken, die zeggen zoiets van "kom". Maar als ge dan daarna terug een groeps gesprek hebt, dat hebben we toen gedaan in de groep, effe bijeengeroepen en dan ook nog effe de individuen, daarna komt dat er wel terug uit en dan beseffen die ook wel "oke", allé ja, dat mag geen gevolg hebben voor de werking en ook niet voor elkaar. Dat moet ge gewoon terug kunnen vergeten. Dus, dat gebeurt wel ja." (B1)
D	"Die misverstanden hebben geen invloed op mijn motivatie. Ik vind het wel belangrijk dat ze zeggen als er ergens iets fout gegaan is, maar dan weet ik ook wel waar ik aan toe ben dus." (D2)
E	"Ja, ja. Tuurlijk wel, omdat ge dan vaak ook in tijdsdruk komt. Ge hebt vaak al uw agenda al ingepland en dan in één keer staat daar dan een meeting tussen of, of iets tussen waar dat ge totaal geen rekening mee hebt gehouden, dus ja, dat werkt niet echt motiverend he, als ge in tijdsdruk komt." (E3)

3.5.2. De invloed van peer-to-peer communicatie op de motivatie van werknemers

Na het bekijken van de communicatie tussen leidinggevende en werknemers, zijn de auteurs de communicatie tussen collega's onderling onder de loep gaan nemen. De aspecten die hierin zijn voorgekomen, zijn vergelijkend aan de aspecten bij *leader-follower* communicatie. Er wordt opnieuw eerst gekeken naar de verbale communicatie tussen collega's onderling.

Opnieuw is gesproken communicatie het meest gebruikte verbale communicatiemiddel. Respondenten A3, B1, B2, B3, C2, C3, D1, D3, en E1 geven aan dat zij het meest gesproken communiceren met hun collega's. A2 geeft aan dat zij vooral veel geschreven communiceert, door middel van Microsoft Teams. Dit is voor haar ook echter wel te wijten aan thuiswerk (corona). De overige respondenten geven aan dat ze gebruikmaken van zowel gesproken als geschreven communicatie, in ongeveer gelijke mate. De zaken waarover vooral gesproken wordt zijn de volgende: ventileren tegen elkaar, advies vragen, vragen stellen, *briefings*, etc. Geschreven aspecten zijn voornamelijk aspecten die een formeel karakter hebben zoals verdiepende informatie, belangrijke zaken, etc.

De verbale communicatie die volgens de respondenten het meest motiveert is bevestiging krijgen/samenhorigheid creëren. Hiernaast vinden de respondenten het ook motiverend wanneer er interesse wordt getoond en er complimenten over gepresteerd werk worden gegeven. Aangezien de auteurs onderzoeken wat de rol is van communicatie op de motivatie van werknemers, is er ook gekeken naar wat de rol van verbale communicatie is op de motivatie van werknemers. Vijftien respondenten hebben aangegeven dat gesproken communicatie tussen collega's hen motiveert. Alleen C2 is hier de uitschieter. Respondent C2 geeft in deze uitspraak aan dat het niet per se motiverend is: *"Motiverend is dat niet, gewoon dat is zo he ja, nee, dat motiveert mij eigenlijk niet nee, gewoon dagdagelijks. Moest dat nu eens een keer zijn dat dat we een grote brunch of iets, dan is, dat je dan zegt "kijk vorige keer heb ik dit gedaan nu zijt gij aan de beurt, weet je moet dat zo doen en zo doen". Dat motiveert u dan wel voor het groot evenement maar dagdagelijks niet."*. Drie respondenten hebben specifiek aangegeven dat voor hun geschreven communicatie met collega's ook motiverend is. De respondenten die dit specifiek hebben aangegeven zijn B2, C1 en E1. Tabel 11 kan geraadpleegd worden om deze bevindingen verder te staven.

Tabel 11: Invloed van verbale communicatie op de motivatie van werknemers - Peer-to-peer

Bedrijf	Quotes
A	"Oh, ja ook wel. Werknemer A2 heel veel, toen ik haar zwangerschapsperiode al aan het opvangen was. Dat zij ook heel veel stuurde van "ge zijt dat goed aan het doen", ook, naar alle collega's eigenlijk, want ja, ik ben dan een beetje in het diepe gegooid. Ik heb wel een goede voorbereiding gehad van werknemer A2, maar dat waren maar een paar dagen dat we dat konden inpikken, want ze is vroeger bevallen dan verwacht. Maar dat iedereen dan wel echt kwam vragen "en lukt het", "als ik u kan helpen zegt ge maar". En dat motiveert an sich wel ja." (A3)
B	"Ja, misschien wel, maar ik, ja. Weet ge, geschreven is toch meestal gewoon heel, ja, iets werkgerelateerd iets he, allé, dan, ja, nee. Ik denk meer gesproken, ja." (B2)
B	"Echt verbaal, gesproken communicatie. Omdat hier heel veel gebeurt eigenlijk, toch zeker bij ons in de werkplaats en ook, je moet elkaar helpen met dingen die niet lukken. Dat moet echt verbaal gebeuren, echt naar elkaar toe en duidelijk spreken en echt helpen. Dat vind ik dat motiveert." (B3)
E	"Ja, ik denk dat wel, want ge voelt van bepaalde zaken aan hoe dat een collega reageert of als ge een collega ziet die met iets zit, ge ziet dat, dan kun je daar op in pikken dus ik denk dat wel." (E1)

Vervolgens zijn er ook een aantal bevindingen die te maken hebben met de non-verbale communicatie tussen collega's. Zo is er onderzocht welke non-verbale communicatie het vaakst gebruikt werd. Twaalf respondenten gaven aan dat ze gebruikmaken van gezichtsuitdrukkingen tijdens het communiceren met collega's. De gezichtsuitdrukkingen bij respondent C2 zouden meer zichtbaar kunnen zijn wanneer ze in een stresssituatie zit. Op die momenten gebruikt ze meer

mimiek. Daarnaast zijn er vier respondenten die zich bewust zijn van het gebruiken van handgebaren. Dit zijn respondenten A2, A3, E2 en E3.

Wanneer er gekeken wordt naar de invloed van non-verbale communicatie tussen collega's op de motivatie van werknemers kan er opgemerkt worden dat er elf respondenten aangeven dat non-verbale communicatie motiveert. Ook zijn er vijf respondenten die aangeven dat non-verbale communicatie de verbale communicatie ondersteunt. Ten slotte zijn er vier respondenten, B1, B3, C2 en C3 die aangeven dat non-verbale communicatie tussen collega's niet bijdraagt aan hun motivatie. Respondent B3 zegt hier het volgende over: "*Non-verbale communicatie draagt niet bij aan mijn motivatie, totaal niet.*". In tabel 12 kan de verdere staving van deze bevindingen teruggevonden worden.

Tabel 12: Invloed van non-verbale communicatie op de motivatie van werknemers - Peer-to-peer

Bedrijf	Quotes
A	"Ik, pff, ik denk dat het daar minder relevant is." (A1)
A	"Ja, ik vind dat wel een goede manier, ja. Dat ge zegt van "goed bezig", zo duimpje omhoog zo. Jawel hahahah." (A3)
B	"Ja, ik weet niet, als ge onderling zo met collega's dan weet ik nie als ge een motivatie moet, ofja als ge daar mee bezig zijt dan, omdat ge met andere collega's bezig zijt hé." (B1)
C	"Nee, Dat motiveert niet. Ik vind dat gewoon neutraal." (C3)
D	"Dat is altijd fijn he, ja, ik vind dat ook wederzijds als ik iemand een duimpje kan geven doe ik dat ook met veel plezier want dat werkt altijd ja." (D2)
E	"Om te motiveren? Misschien onrechtstreeks om dan.... Want iemand die niet goed in zijn vel zit, ja, dat, dat, dat heeft zijn weerslag op het ganse team en misschien helpt het dan toch van, ja, als ge dat oppikt dat ge dan even met elkaar praat en dan kan die persoon zijn hart luchten en ja, dan bevordert dat dan ook wel weer de werkdynamiek en de werksfeer. Allé, het heeft zijn voor- en zijn nadelen, als ge elkaar als team lang kent en lang met elkaar samenwerkt, ge pikt die dingen sneller op maar ge zijt er als team ook gevoeliger aan als er iets scheelt met iemand." (E2)

Tijdens de interviews hebben de auteurs ook gevraagd of er informele communicatie en/of informele omgang plaatsvindt tussen collega's onderling. Dit was bij iedere respondent wel het geval. C1 geeft wel aan dat hij een combinatie van informele en formele communicatie gebruikt. Er is echter wel een onderscheid te vinden in de motivatie ervan. Zo gaven dertien respondenten aan dat zij de informele omgang motiverend vonden. De respondenten waar het hier over gaat zijn A3, A4, B1, B2, B3, C1, C3, D1, D2, D3, E1, E2 en E3. Respondenten C2, C3, D3 en E1 hebben echter ook aangegeven dat het communiceren over niet-werkgerelateerde zaken hen motiveert. Respondent

E1 geeft dit ook aan in het interview met de volgende uitspraak: *“Ja, absoluut. Ja. Wij zijn allemaal mensen en als iemand zich niet goed voelt of juist super goed voelt en dat dat dan komt door iets in de privésfeer, en ge weet dat dan dat die persoon, ik zeg maar iets, bijvoorbeeld een nieuw huis heeft gekocht of papa of mama is geworden, hoe leuk is dat om dan een beetje mee te leven met uw collega. Ik vind dat absoluut wel motiverend.”*. In tabel 13 kunnen bovenstaande bevindingen verder gestaafd worden.

Tabel 13: Invloed van informele cultuur op de motivatie van werknemers - Peer-to-peer

Bedrijf	Quotes
A	“Jawel, ja ja. Ik vind dat, ik vind dat heel leuk, ook zo die teambuildings wat we hebben één keer per maand. Dat zet wel aan tot goede motivatie.” (A3)
B	“Ja dat motiveert denk ik wel, ik denk dat ge hier niet moet beginnen met meneer of mevrouw, hahahahah. Nee, dat zou iedereen heel ongemakkelijk vinden en dan wordt eens nagedacht van “Allé doe niet zo flauw”, ofja dat is omdat iedereen elkaar ook heel goed kent zo hé, allé, heel goed kent, redelijk goed kent, ja.” (B1)
C	“Ja voor mij wel. Het informeel en los communiceren met collega's motiveert mij zeker.” (C3)
D	“Bij mij wel alleszins, hoe dat met mijn collega is, dat weet ik niet, maar bij mij helpt dat wel ja, ja. Nu het is ook wel van qua hiërarchische niveaus, er is maar 1 niveau boven mij en dat is mevrouw [bedrijf D] en dan, de papa dan, Meneer [bedrijf D] en degene die daarnaast staan, zal ik zo maar zeggen, dat zijn mensen die werken voor de groep [bedrijf D] voor de operationele groep, dus dat is, dat is heel iets anders. Maar zowel naar boven als zijdelings zal ik het zo zeggen, gebeuren alle gesprekken informeel. Mij motiveert dat.” (D1)
E	“Absoluut. Ja, absoluut en ik denk ook dat wij in Hasselt daarom, want wij zijn het enige team wat al zolang bij [bedrijf E] werkt, en dat is omdat de communicatie en de sfeer heel goed zit. En als er gesproken wordt van te veranderen van job dan zeggen ze “ja, maar ik wil het team niet achterlaten”. Dus wij zijn wel een heel hecht team, ja. Dat motiveert”. (E3)

Ten slotte kunnen de communicatieproblemen die tussen collega's onderling voorkomen nog aangehaald worden. De meest voorkomende communicatieproblemen die onderling tussen collega's plaatsvinden zijn de volgende: geschreven boodschappen verkeerd geïnterpreteerd/opgeschreven, verschil in persoonlijkheid/waarden en meer communicatie nodig over de werkgerelateerde zaken. Communicatieproblemen tussen collega's onderling kunnen een negatieve invloed hebben op de motivatie van werknemers. Dit wordt aangegeven door de volgende respondenten: A1, A2, A4, B1 en B3. De respondenten die de communicatieproblemen met hun collega's enkel en alleen frustrerend vinden zijn A3, B2, E2 en E3. De respondenten die communicatieproblemen zowel frustrerend als een negatief iets ervaren op hun motivatie zijn C1, D1 en E1. Respondent D1 zegt

hier het volgende over: “Demotiverend niet, maar het is niet bevorderlijk voor mijn humeur, zal ik het zo zeggen hahaha. En dan zou ik misschien iets kunnen zeggen wat demotiverend is voor de werknemer, dat kan.”. Tabel 14 kan geraadpleegd worden om deze bevindingen verder te staven.

Tabel 14: Invloed van communicatieproblemen op de motivatie van werknemers - Peer-to-peer

Bedrijf	Quotes
A	“Ja, dat kan dan demotiverend zijn, waardoor die de rest van de dag zo iets heeft van “shit ja, maar ik had al zoveel problemen en dan krijg ik er dit nog bij”, ondanks dat ge als boodschapper dat zodanig niet bedoelde.” (A1)
C	“Ja dat is frustrerend en ook demotiverend ook he. Normaal helpt ge elkaar met alles wat moeilijk gaat of wat zwaar is en als ge dan, als er dan iemand binnenkomt en die begint direct van “Ja dat hebt ge slecht geregeld en ge hebt te weinig mensen of ge hebt te weinig uren gegeven” of weet ik veel wat, dan denk ik van “sop het op en de volgende keer lost ge het zelf op” he. En dan is dat wel belangrijk dat ge dat uitspreekt met elkaar, want als ge dat niet doet dan blijf ik altijd denken van “sop het op” en dan blijft zij altijd van haar oren maken.” (C1)
E	“Ja absoluut. Want naar mijn gevoel waren er genoeg mogelijkheden geweest om mij te laten weten dat ik, en dan, naar mijn gevoel had ik niet de kans gekregen om bij te sturen. Ik heb op het einde pas geweten dat ik vanaf het begin niet goed bezig was. Dus, ik denk dat dat echt op mijn motivatie speelt.” (E1)

3.5.3. De verschillen in invloed tussen leader-follower en peer-to-peer communicatie op de motivatie van werknemers

Zoals reeds aangehaald in de probleemstelling zullen ook de verschillen in invloed tussen *leader-follower* en *peer-to-peer* communicatie besproken worden. Ook dit weer met de motivatie die hiermee samenhangt. Het eerste verschil dat aangehaald kan worden heeft betrekking op de motivatie bij verbale communicatie. Het viel op dat er een verschil bestaat tussen de manier waarop *leader-follower* communicatie en *peer-to-peer* communicatie een werknemer kan motiveren. In tabel 15 kan de top drie motiverende zaken voor *leader-follower* en *peer-to-peer* communicatie teruggevonden worden.

Tabel 15: Top 3 motiverende zaken voor leader-follower en peer-to-peer communicatie

<i>Leader-follower communicatie</i>	<i>Peer-to-peer communicatie</i>
1. Complimenten over gepresteerd werk motiveert	1. Bevestiging/samenhorigheid motiveert
2. Opbouwende kritiek krijgen motiveert	2. Interesse tonen motiveert - Complimenten over gepresteerd werk motiveert
3. Informatie mondeling doorgeven motiveert	3. Opbouwende kritiek krijgen motiveert - Weerwoord/mening kunnen geven motiveert

Bij *leader-follower* staat het aspect "complimenten over gepresteerd werk motiveert" op nummer één, waar dit bij *peer-to-peer* communicatie niet zo is. Bij *peer-to-peer* staat het aspect "complimenten over gepresteerd werk motiveert" op een gedeelde tweede plaats. Op nummer één bij *peer-to-peer* communicatie staat namelijk het aspect "bevestiging/samenhorigheid" als meest motiverende factor. Deze factor is bij *leader-follower* communicatie niet aan bod gekomen tijdens de interviews. Op de andere tweede plaats bij *peer-to-peer* communicatie staat nog het aspect "interesse tonen". Dit vinden collega's onder elkaar een belangrijke motivator. Dit aspect is op zijn beurt ook niet terug te vinden in de top drie van *leader-follower* communicatie. Wanneer er gekeken wordt naar de rest van de top drie van *leader-follower* communicatie, staat het aspect "opbouwende kritiek krijgen motiveert" op nummer twee en het aspect "informatie mondeling doorgeven motiveert" op nummer drie. Wanneer dit vergeleken wordt met de top drie van *peer-to-peer* communicatie is te zien dat het aspect "opbouwende kritiek krijgen motiveert" op de gedeelde derde plaats staat en het andere aspect, "informatie mondeling doorgeven motiveert", niet terug te vinden is als motiverende factor. Uit deze bevindingen kan er mogelijks gesteld worden dat er een significant verschil bestaat in de manier waarop werknemers gemotiveerd kunnen worden door verbale communicatie.

Een tweede verschil is de invloed van non-verbale communicatie op de motivatie van werknemers. Uit de interviews, en het daaropvolgende coderingsproces, blijkt dat sommige respondenten non-verbale communicatie met collega's wel motiverend vinden, wat ze bij *leader-follower* communicatie niet vinden en *vice versa*. Hieruit kan gesteld worden dat de voorkeur van de respondenten ten opzichte van de motivatie van non-verbale communicatie kan verschillen. De non-verbale aspecten die als motiverend gezien worden, zijn wel gelijk voor beide types van communicatie, namelijk gezichtsuitdrukkingen en handgebaren.

Bij informele cultuur is er ook een verschil te zien tussen *leader-follower* en *peer-to-peer* op vlak van type communicatie. De motivatie bij informele omgang en informele communicatie is namelijk omgedraaid voor de twee types communicatie, waarbij informele omgang meer invloed heeft op de motivatie bij *peer-to-peer* communicatie en informele communicatie meer invloed heeft op de motivatie bij *leader-follower* communicatie. Dit betekent dat werknemers het onder elkaar belangrijker vinden dat er een fijne sfeer is op de werkvloer. Werknemers vinden het bij hun

leidinggevende echter belangrijker dat ze interesse tonen in hun privéleven, alsook het communiceren over niet-werkgerelateerde aspecten.

Het laatste verschil dat de auteurs hebben opgemerkt bij het analyseren van de antwoorden kan teruggevonden worden bij de concentratie van de soorten communicatieproblemen. Dit is bij *leader-follower* communicatie en *peer-to-peer* communicatie verschillend. Bij *leader-follower* communicatie zijn er namelijk meer uiteenlopende antwoorden dan bij *peer-to-peer* communicatie. Dit betekent echter niet dat er meer communicatieproblemen zijn bij *leader-follower* communicatie. Een ander verschil dat aangehaald kan worden tussen de twee communicatietypes heeft te maken met de meest voorkomende communicatieproblemen. Het aspect dat bij *leader-follower* op nummer één staat is het volgende: "geschreven boodschappen verkeerd geïnterpreteerd". Dit is bij *peer-to-peer communicatie* hetzelfde. Nummer twee en drie bij *leader-follower* en *peer-to-peer* communicatie zijn echter verschillend. Er kan dus ook gezegd worden dat er een klein verschil heerst in de soorten communicatieproblemen. In tabel 16 kunnen de top drie communicatieproblemen bij *leader-follower* en *peer-to-peer communicatie* teruggevonden worden. Er zijn ten slotte ook nog respondenten die geen voorbeelden konden aanhalen bij *leader-follower* en/of *peer-to-peer* communicatie, waardoor niet alle problemen opgenomen konden worden.

Tabel 16: Top 3 communicatieproblemen bij leader-follower en peer-to-peer communicatie

<i>Leader-follower communicatie</i>	<i>Peer-to-peer communicatie</i>
1. Geschreven boodschappen verkeerd geïnterpreteerd	1. Geschreven boodschappen verkeerd geïnterpreteerd
2. Moeilijk formuleren van bepaalde zaken - Informatie wordt mondeling niet volledig/anders doorgegeven aan werknemers	2. Verschil in persoonlijkheid/waarden
3. Moeilijk te bereiken - Feedback krijgen van leidinggevende - Geen 'hulp' krijgen - verschil in persoonlijkheid/waarden - Ervan uit gaan dat er iets gedaan wordt	3. Meer communicatie nodig over werkgerelateerde zaken

4. DISCUSSIE

In dit onderdeel wordt er gekeken naar de verschillende linken die gelegd kunnen worden tussen de literatuur en de bevindingen die zijn gemaakt uit de resultaten van het empirisch onderzoek. Dit wordt in het onderdeel "De rol van communicatie op de motivatie van werknemers" beschreven. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen "De invloed van *leader-follower* communicatie op de motivatie van werknemers", "De invloed van *peer-to-peer* communicatie op de motivatie van werknemers", "De gelijkenissen en verschillen in invloed tussen *leader-follower* en *peer-to-peer* communicatie op de motivatie van werknemers" en "Communicatieproblemen op de werkvloer en de invloed hiervan op de werknemersmotivatie". Ten slotte worden de beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek besproken.

4.1. De rol van communicatie op de motivatie van werknemers

4.1.1. *De invloed van leader-follower communicatie op de motivatie van werknemers*

In het algemeen kan er, door dit onderzoek en de bestaande literatuur, gesteld worden dat *leader-follower*, of neerwaartse en opwaartse communicatie, als motiverend gezien kan worden voor de werknemers (Locke, 1976; Jorfi et al., 2011). De volgende aspecten die door dit onderzoek ook worden bevestigd zijn: gezonde kritiek en een informele omgang waarbij er informeel, open en vrij gecommuniceerd wordt motiveert (Megawati en Hartono, 2020; Khan et al., 2020; Özok & Adanaş, 2021). Ook de tweezijdige communicatie die in alle bedrijven plaatsvindt, vinden de respondenten een belangrijk gegeven, zodat iedereen zijn eigen mening kan geven en verdedigen (Muhammad, 2014; Özok & Adanaş, 2021). De aspecten die aangehaald worden in de literatuur en die enigszins bevestigd worden door dit onderzoek gaan over verbale directheid, het gebruik van humor en het duidelijk en nauwkeurig overdragen van boodschappen (Rodriguez et al., 1996; Özok & Adanaş, 2021; Ramadanty & Martinus, 2016). De bestaande literatuur geeft weer dat al deze aspecten bijdragen aan de motivatie van werknemers, waar dit onderzoek dit niet 100% aangeeft. Sommige leidinggevendenden haalden wel aan dat ze recht voor de raap zijn en dat dit geapprecieerd wordt, maar er kan niet met zekerheid gezegd worden dat dit motiveert. Ook het gebruiken van humor zou volgens de literatuur motiveren, waar in dit onderzoek weinig over gezegd kan worden. In de interviews over *leader-follower* communicatie is dit aspect niet aangehaald geweest. Het duidelijk en nauwkeurig overdragen van boodschappen zou volgens de literatuur motiveren. De auteurs hebben hier specifiek geen bevindingen over, maar het is wel zo dat bepaalde misverstanden en/of problemen, die te maken hebben met het niet goed doorgeven van informatie, gezien kunnen worden als frustrerend en/of demotiverend. Tot slot kan er nog een aspect aangehaald worden dat deze studie heeft blootgelegd. Bij *leader-follower* communicatie heeft informele communicatie, dus het communiceren over niet-werkgerelateerde aspecten, een significante invloed op de motivatie van de werknemers. Een tweede en laatste inzicht dat deze studie heeft blootgelegd zijn manieren waarop een leidinggevende een werknemer verbaal kan motiveren. De top drie van manieren staan beschreven in tabel 15, die hieronder opnieuw weergegeven staat.

Herhaling tabel 15: Top 3 motiverende zaken voor leader-follower en peer-to-peer communicatie

<i>Leader-follower communicatie</i>	<i>Peer-to-peer communicatie</i>
1. Complimenten over gepresteerd werk motiveert	1. Bevestiging/samenhorigheid motiveert
2. Opbouwende kritiek krijgen motiveert	2. Interesse tonen motiveert - Complimenten over gepresteerd werk motiveert
3. Informatie mondeling doorgeven motiveert	3. Opbouwende kritiek krijgen motiveert - Weerwoord/mening kunnen geven motiveert

4.1.2. De invloed van peer-to-peer communicatie op de motivatie van werknemers

Over *peer-to-peer* communicatie wordt er in de bestaande literatuur beschreven dat informele communicatie invloed heeft op de werknemersmotivatie (Fonner, 2015). Dit kan worden bevestigd door deze studie, aangezien de auteurs gezien hebben dat de informele cultuur, informele communicatie en informele omgang, een positieve invloed hebben op de motivatie van werknemers. Een belangrijk aspect dat uit deze studie echter wel is gebleken is dat een informele omgang tussen collega's onderling als motiverender wordt gezien dan de informele communicatie tussen collega's onderling. Aangezien er weinig studies waren die expliciet verwezen naar *peer-to-peer* communicatie, zullen nu aspecten aangehaald worden die uit deze studie besloten kunnen worden. Het eerste nieuwe inzicht dat verworven is tijdens de data-analyse is de top drie waarop werknemers, door middel van verbale communicatie, collega's onderling kunnen motiveren. De manieren waarop dit kan gebeuren, kunnen teruggevonden worden in tabel 15. Een tweede inzicht verworven door de resultaten van dit onderzoek, is dat gesproken communicatie onderling tussen collega's elkaar motiveert. Wanneer er gevraagd werd naar de beste manier waarop collega's elkaar konden motiveren, was verbale communicatie het vaakst voorkomende antwoord. De respondenten vinden verbale communicatie motiverender dan non-verbale communicatie. Het is echter wel zo dat dit onderzoek aangeeft dat non-verbale communicatie ook een goede manier is om collega's onderling te motiveren, maar gewoon in mindere mate.

4.1.3. De gelijkenissen en verschillen in invloed tussen leader-follower en peer-to-peer communicatie op de motivatie van werknemers

In dit onderdeel worden zowel de verschillen als de gelijkenissen in invloed tussen *leader-follower* en *peer-to-peer* communicatie op de motivatie van werknemers aangehaald. Er zal gestart worden met de gelijkenissen. Bestaande literatuur geeft weer dat communicatie een aspect is dat de motivatie van werknemers kan verhogen (Locke, 1976; Jorfi et al., 2011). Dit wordt bevestigd in het onderzoek. De respondenten vonden zowel verbale als non-verbale communicatie bij *leader-follower* en *peer-to-peer* communicatie bijdragen aan de motivatie, waardoor de communicatie in het algemeen als motiverend gezien mag worden. Er werd echter wel aangegeven dat communicatie ook de effectiviteit van organisaties kan verhogen, wat in dit onderzoek niet beaamd kan worden, doordat de focus van het onderzoek hier niet op lag. (Locke, 1976; Jorfi et al., 2011). Volgens bestaande literatuur zou non-verbale communicatie toonaangevend zijn in de bemiddelingsfunctie

om motivatie bij werknemers te creëren (Ramadanty & Martinus, 2016). Het onderzoek van deze scriptie leunt hier enigszins bij aan. Meerdere respondenten geven in dit onderzoek aan dat non-verbale communicatie de verbale communicatie kan ondersteunen, wat dan weer op zijn beurt mogelijks kan motiveren. Hierop aansluitend stelt de literatuur dat er een lineair verband bestaat tussen non-verbale communicatie en motivatie (Ramadanty & Martinus, 2016). Ook in dit onderzoek wordt dit bevestigd, aangezien een groot deel van de respondenten aangeeft dat dit bijdraagt aan hun motivatie. Het is echter wel belangrijk om te vermelden dat de respondenten uit dit onderzoek verbale communicatie in het algemeen motiverender vinden dan non-verbale communicatie. Het laatste aspect dat met de literatuur in zowel *leader-follower* als *peer-to-peer* communicatie gesteld wordt, is dat aan gezichtsuitdrukkingen, oogcontact en lichaamscommunicatie het meeste waarde wordt gehecht (Ichdinasari, 2014; DeVito, 2012). Dit wordt enigszins beaamd door dit onderzoek. De respondenten gaven mee dat vooral gezichtsuitdrukkingen, maar ook handgebaren, worden gebruikt bij non-verbale communicatie. Oogcontact is echter wel niet zozeer aan bod gekomen tijdens de interviews.

Nu de gelijkenissen zijn aangehaald, kunnen de verschillen tussen *leader-follower* en *peer-to-peer* communicatie ook besproken worden. Deze zijn ook naar boven gekomen tijdens het raadplegen van de literatuur en de resultaten in het empirisch deel. Als eerste werd er in de literatuur bij *leader-follower* communicatie aangehaald dat gezonde kritiek motiveert (Özok & Adanaş, 2021). Uit de bevindingen van dit onderzoek blijkt dat dit ook wel een motiverend effect heeft bij *peer-to-peer* communicatie, maar in mindere mate. Bij *peer-to-peer* staat dit op een gedeelde derde plaats, waarbij het in *leader-follower* op de tweede plaats staat (tabel 15). Een ander verschil dat is opgevallen bij het bekijken van de literatuur, is dat humor gebruiken bij *leader-follower* communicatie niet echt voorkwam, maar bij *peer-to-peer* wel (Özok & Adanaş, 2021). De informele omgang die, door middel van humor, gecreëerd wordt bij *peer-to-peer* communicatie, was wel motiverend voor een heel aantal respondenten.

4.1.4. *Communicatieproblemen op de werkvloer en de invloed hiervan op de werknemersmotivatie*

Tot slot kan er nog iets verteld worden over het laatste onderdeel van de discussie: de communicatieproblemen op de werkvloer. Wanneer er over communicatieproblemen op de werkvloer wordt gesproken, waren er twee aspecten die de onderzoekers terug zagen komen. Dit zowel bij *leader-follower* als bij *peer-to-peer* communicatie. Bestaande literatuur beschrijft dat complexe aspecten van een boodschap vaak gewoon niet begrepen worden (Windahl & Signitzer, 2008). Hier sluit dit onderzoek op aan. Verschillende respondenten hebben aangegeven dat ze af en toe niet begrijpen wat er precies gevraagd wordt. Wanneer dit bij *leader-follower* voorkwam, was dit vaak doordat de leidinggevende zo veel kennis heeft, waardoor hij/zij denkt dat de werknemers dat ook allemaal weten. Het tweede aspect dat in de literatuur wordt aangehaald, en wat aansluit op het vorige aspect, is het niet volledig begrijpen van iemand anders vakgebied (van Haften, 2007; Yamauchi & Orr, 2008). Er wordt vaak gecommuniceerd over bepaalde aspecten, maar wanneer er gepraat wordt over specifieke aspecten van een vakgebied en iemand heeft daar totaal geen kennis van, kan het zijn dat de communicatie niet over komt, wat dus een communicatieprobleem kan

veroorzaken. Dit wordt door de resultaten van dit onderzoek bevestigd. De bestaande onderzoeken gaven echter niet mee welke invloed deze communicatieproblemen nu hadden op de motivatie van werknemers. Dit is tijdens dit onderzoek wel geanalyseerd. Uit dit onderzoek is gebleken dat wanneer er een communicatieprobleem ontstaat op de werkvloer, het voor het merendeel van de respondenten, zowel bij *leader-follower* als bij *peer-to-peer*, een negatieve invloed heeft op de werknemersmotivatie. De respondenten gaven wel aan dat het belangrijk is om het communicatieprobleem snel op te lossen, zodat er terug met een schone lei begonnen kan worden. Er waren echter ook nog respondenten die communicatieproblemen alleen maar frustrerend of een combinatie van frustrerend en demotiverend vonden. Andere nieuwe inzichten die de auteurs hebben gevonden, zijn de meest voorkomende communicatieproblemen. Bij *leader-follower* communicatie zijn dat: Een geschreven boodschap van een leidinggevende wordt af en toe door een werknemer verkeerd geïnterpreteerd waardoor een taak verkeerd wordt uitgevoerd, leidinggevend formuleren bepaalde zaken/aspecten moeilijk waardoor het niet altijd duidelijk is wat er nu bedoeld wordt en het niet volledig doorgeven van alle informatie aan de werknemers. Bij *peer-to-peer* waren de meest voorkomende communicatieproblemen de volgende: geschreven boodschappen verkeerd geïnterpreteerd/opgeschreven, verschil in persoonlijkheid/waarden en meer communicatie nodig over de werkgerelateerde zaken. Dit kan ook teruggevonden worden in de herhaalde tabel 16. De concentratie in de soort communicatieproblemen is het laatste verschil dat aangehaald kan worden als nieuw aspect. Het is namelijk zo dat er meer uiteenlopende communicatieproblemen zijn bij *leader-follower* communicatie dan bij *peer-to-peer* communicatie. Dit betekent wel niet dat er meer communicatieproblemen zijn bij *leader-follower* communicatie dan bij *peer-to-peer* communicatie.

Herhaling tabel 16: Top 3 communicatieproblemen bij leader-follower en peer-to-peer communicatie

<i>Leader-follower communicatie</i>	<i>Peer-to-peer communicatie</i>
1. Geschreven boodschappen verkeerd geïnterpreteerd	1. Geschreven boodschappen verkeerd geïnterpreteerd
2. Moeilijk formuleren van bepaalde zaken - Informatie wordt mondeling niet volledig/anders doorgegeven aan werknemers	2. Verschil in persoonlijkheid/waarden
3. Moeilijk te bereiken - Feedback krijgen van leidinggevende - Geen 'hulp' krijgen - verschil in persoonlijkheid/waarden - Ervan uit gaan dat er iets gedaan wordt	3. Meer communicatie nodig over werkgerelateerde zaken

4.2. Beperkingen

Dit onderzoek heeft getracht om de rol van communicatie op de motivatie van werknemers bloot te leggen, enerzijds bij *leader-follower* communicatie en anderzijds bij *peer-to-peer* communicatie. Dat communicatie op de werkvloer van groot belang is heeft dit onderzoek wel gestaafd, maar de resultaten van dit onderzoek zijn op een beperkte doelgroep vastgesteld. Het was niet eenvoudig om participanten te vinden, aangezien het belangrijk was dat de respondenten met elkaar moesten samenwerken. Ook het veel werken van thuis uit zou mogelijks een invloed gehad kunnen hebben op de resultaten van het onderzoek. Het thuiswerk zou ervoor kunnen zorgen dat de respondenten de non-verbale communicatie van een leidinggevende en/of werknemer minder kunnen waarnemen, waardoor ze deze bevroegde aspecten minder kunnen beantwoorden.

Aangezien het besproken onderwerp, de rol van communicatie op de motivatie van werknemers, toch wel een "gevoelig" onderwerp voor sommige respondenten kan zijn, is het mogelijk dat sommige respondenten aangepaste antwoorden gaven op de vragen, om zo hun leidinggevende en/of werknemers te beschermen. Dit kan mogelijks in toekomstig onderzoek voorkomen worden wanneer de respondenten geïnterviewd worden in een meer beschermde setting, en dus niet op het kantoor. De respondenten zouden zich meer op hun gemak kunnen voelen bij hun thuis, waardoor ze gemakkelijker over dit onderwerp zouden kunnen praten.

4.3. Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Ten slotte kunnen er nog aanbevelingen gedaan worden die voortvloeien uit de discussie en de beperkingen. Deze aanbevelingen kunnen dan mogelijks in toekomstige onderzoeken mee opgenomen worden. Als eerst wordt er aangeraden om verder onderzoek te doen naar *peer-to-peer* communicatie. De informatie over de communicatie tussen collega's onderling is beperkt te noemen, waardoor dit nog zeker uitgebreid kan worden. Bij *leader-follower* communicatie kan er nog verdiept worden op verbale directheid, gebruik van humor, positieve benadering, effectieve communicatie en de hieraan gelinkte werknemersmotivatie. Ook bij communicatieproblemen kan er nog gekeken worden naar volgende twee aspecten: "dalende taal- en sociale vaardigheden" en "het ondervinden van taalproblemen tussen werknemers" (Yamauchi & Orr, 2008; Rys, 2014). Deze communicatieproblemen kunnen onderzocht worden door interviews af te nemen bij multiculturele bedrijven. Er zou ook nog verder onderzoek gedaan kunnen worden naar de vormen van motivatie, intrinsiek en extrinsiek, en hoe de communicatie types hierop invloed hebben. Ten slotte kan er ook nog onderzocht worden welke type communicatie, *leader-follower* of *peer-to-peer*, het meeste invloed heeft op de arbeidsmotivatie, op vlak van alle aspecten.

5. CONCLUSIE

In dit onderzoek werd er achterhaald wat de rol van communicatie op de motivatie van werknemers is. Er werd ook rekening gehouden met het verschil tussen *leader-follower* en *peer-to-peer* communicatie, waarbij andere aspecten naar boven zijn gekomen.

Uit dit onderzoek kan er geconcludeerd worden dat er drie manieren zijn om werknemers te motiveren, zowel voor *leader-follower* als voor *peer-to-peer* communicatie. De manieren waarop werknemers gemotiveerd kunnen worden bij *leader-follower* communicatie zijn de volgende: complimenten geven over gepresteerd werk, opbouwende kritiek geven en informatie mondeling doorgeven. De manieren waarop werknemers gemotiveerd kunnen worden bij *peer-to-peer* communicatie zijn niet volledig identiek. De manieren die hier aangehaald zijn, zijn de volgende: bevestiging/samenhorigheid motiveert, interesse tonen motiveert, complimenten over gepresteerd werk motiveert, opbouwende kritiek krijgen motiveert en weerwoord/mening kunnen geven motiveert.

Niet alleen verbale communicatie motiveert, maar ook non-verbale communicatie draagt hieraan bij. De non-verbale communicatiemiddelen die bij zowel *leader-follower* als *peer-to-peer* het vaakst terugkomen zijn gezichtsuitdrukkingen en handgebaren. Zo kan op een non-verbale manier dus het best gecommuniceerd worden op basis van gezichtsuitdrukkingen en handgebaren, aangezien de respondenten hier het meeste op letten. Dit is dan ook de reden waarom deze aspecten het meeste zouden bijdragen aan de motivatie van werknemers. Non-verbale communicatie draagt dus bij aan de motivatie, maar verbale communicatie wordt wel gezien als de belangrijkste motivator.

Ook was er een duidelijk verschil te merken in informele cultuur tussen *leader-follower* en *peer-to-peer* communicatie. Bij *leader-follower* communicatie vonden de respondenten de informele communicatie het belangrijkste voor hun motivatie, dus het communiceren over niet-werkgerelateerde aspecten. Bij *peer-to-peer* communicatie is dit juist andersom, waarbij de informele omgang, de informele manier van spreken, als belangrijkste aspect wordt gezien dat hun motivatie beïnvloedt. Hieruit blijkt dus dat de leidinggevende zich het best kan focussen op informele communicatie om zijn medewerkers te motiveren, waar dat collega's elkaar kunnen motiveren met een informele omgang.

Ten slotte kan er nog iets geconcludeerd worden uit de communicatieproblemen die zich voordoen op de werkvloer, zowel bij *leader-follower* als bij *peer-to-peer*. Aangezien er zich relatief vaak communicatieproblemen voordoen, en deze ook zeer uitlopend zijn, zijn er geen pasklare oplossingen. Ook zijn de problemen vaak situatie- en persoonsafhankelijk, wat het nog complexer kan maken. Daarom is het belangrijk dat er samen naar de problemen wordt gekeken, om dit op een zo goed mogelijke, en snel mogelijke, manier op te lossen. Hoe sneller een communicatieprobleem opgelost kan worden, hoe minder effect dit zal hebben op de werknemers.

6. LITERATUURLIJST

Abugre, J. B. (2011). Appraising the impact of organizational communication on worker satisfaction in organizational workplace. *Problems of Management in the 21st Century*, 1, 7.

Adu-Oppong, A. A., & Agyin-Birikorang, E. (2014). Communication in the workplace: Guidelines for improving effectiveness. *Global journal of commerce & management perspective*, 3(5), 208-213.

Assor, A., Vansteenkiste, M., & Kaplan, A. (2009). Identified and introjection approach and introjection avoidance motivations in school and in sport: The limited benefits of selfworth strivings. *Journal of Educational Psychology*, 101, 482-497.

Berger, C. R., & Calabrese, R. J. (1975). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication, Research*, 1, 99–112.

Boeije, H. (2002). A purposeful Approach to the constant comparative method in the analysis of qualitative interviews. *Quality and Quantity*, 36, 391-409.

Bridge, K., & Baxter, L. A. (1992). Blended relationships: Friends as work associates. *Western Journal of Communication*, 56, 200–225.

Brindley, P. G., & Reynolds, S. F. (2011). Improving verbal communication in critical care medicine. *Journal of critical care*, 26(2), 155-159.

Bryant, A., & Charmaz, K. (2007). *The Sage handbook of grounded theory*. London: Sage.

Buble, M., Juras, A., & Matić, I. (2014). The Relationship Between Managers' Leadership Styles and Motivation. *Journal of Contemporary Management Issues*, Vol. 19 No.1, 161-193.

Buja, E. (2009). The Influence of a Teacher's Nonverbal Behavior on Students' Motivation. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, 2(51).

Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. sage.

Chiok Foong Loke, J. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of nursing management*, 9(4), 191-204.

Ciobanica, M. L., & Grecu, I. (2014). System analysis of strategic communication at company's level. *Economics, Management and Financial Markets*, 9(4), 230.

- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design*. London: Sage.
- Daft, L. R. (2008). *New Era of Management, Second Edition*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- De Massis, A. & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 15-29.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 319-338.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). *Handbook of Self-Determination Research*. The University of Rochester Press, Rochester.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.
- DeVito, J. A. (2012). *The Interpersonal Communication Book 13th Edition*. United States of America: Pearson Education, Inc.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Emmert, M., & Taher, W. (1992). Public Sector Professionals: The Effects of Public Sector Jobs, Job Satisfaction and Work Involvement. *American Review of Public Administration*, Vol. 22, No. 1, p. 37-48.
- Femi, A. F. (2014). The impact of communication on workers' performance in selected organisations in Lagos State, Nigeria. *IOSR Journal of humanities and Social Science*, 19(8), 75-82.
- Fendt, J., & Sachs, W. (2008). Grounded theory method in management research. Users' perspectives. *Organizational Research Methods*, 11(3), 430-455.
- Fonner, K. L. (2015). Communication among coworkers. *The international encyclopedia of interpersonal communication*, 1-10.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 331-362.

- Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221-230.
- Gautama So, I., Djunggara, A. A., Fahrobi, R., Simamora, B. H., & Ruangkanjanases, A. (2018). Effect of Organisational Communication and Culture on Employee Motivation and Its Impact on Employee Performance. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 26(2).
- Gibbs, G. (2007). The nature of qualitative analysis. *Analyzing qualitative data*, 1-9.
- Glasser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of applied psychology*, 93(1), 48.
- Gray, J., & Laidlaw, H. (2002). Part-time employment and communication satisfaction in an Australian retail organization. *Employee Relations*. 24 (2), 211-228.
- Guay, F., Vallerand, R. J., & Blanchard, C. (2000). On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: The Situational Motivation Scale (SIMS). *Motivation and emotion*, 24(3), 175-213.
- Guo, L. C., & Sanchez, Y. (2005). Workplace communication. *Organizational behavior in health care*, 77-110.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. Jr. (1988). *Management*. 5-th Edition. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Ichdinasari, S. (2014). *Komunikasi Nonverbal Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kedutaan Besar India di Jakarta*. Jakarta: Binus University.
- Indriksons, A. (2012). The Verbal and Non-verbal Communication in Professional Training of Border Guards. In *SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION. Proceedings of the International Scientific Conference* (Vol. 1, pp. 278-288).

Jorfi, H., Yaccob, H. F. B., & Shah, I. M. (2011). The relationship between demographics variables, emotional intelligence, communication effectiveness, motivation, and job satisfaction. *International journal of academic research in business and social sciences*, 1(1), 35-58.

Katzell, R. A., & Thompson, D. E. (1990). Work motivation: Theory and practice. *American Psychologist*, 45, 144-153.

Keyton, J. (2010). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences*. Sage Publications.

Khan, M. R., Wajidi, F. A., & Alam, S. (2020). Effects of Communication on Employee Motivation: Study of Pakistan's State-Owned Oil Company. *Journal of Business & Economics*, 12(1), 77-84.

Kmot, N. (2006). *Body language*. Moscow: Astrill Publishers.

Korzynski, P. (2013). Employee motivation in new working environment. *International Journal of Academic Research*, 5(5).

Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28, 110-132.

Kramer, M. W. (2017). Supervisor-subordinate communication. *The international encyclopedia of organizational communication*, 1-14.

Krivosos, P. D., & Knapp, M. L. (1975). Initiating communication: What do you say when you say hello?. *Communication Studies*, 26(2), 115-125.

Lawler III, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*.

Lee, M., & Chuang, L. (2009). The Impact of Leadership Styles on Job Stress and Turnover Intention: Taiwan Insurance Industry as an Example.

Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.

Luyten, H., & Lens, W., (1981). The effect of earlier experience and reward contingencies on intrinsic motivation. *Motivation and Emotion*, 5, 25-36.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2003). *Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution* (2nd ed.). Boston: McGraw-Hill.

- Megawati, W., & Hartono, R. (2020). The Impact of Teacher' Verbal and Non-Verbal Communication on Students' Motivation in Learning English. *English Education Journal*, 10(4), 436-448.
- Meyer, J. P., & Gagné, M. (2008). Employee engagement from a self-determination theory perspective. *Industrial and organizational psychology*, 1(1), 60-62.
- Michels, W. J. (2016). *Communicatie handboek*. Groningen, Netherlands: Noordhoff Uitgevers.
- Motoi, G. (2017). Could employees' motivation be increased by a better organizational communication? A sociological perspective. *Social Sciences and Education Research Review*, 4(1), 174-190.
- Mouls, Dž. (2003). *Corporate culture and etiquette in European countries*. R.: Janis Rose Publishers.
- Muhammad, A. (2014). *Komunikasi Organisasi* (ed. 13th). Jakarta: Bumi Aksara.
- 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.
- Ng, T. W. H., Batts, M. M., Vandenberg, R. J., Dejoy, D. M., & Wilson, G. M. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 68, p. 474-489.
- Özok, H. I., & Adanaş, E. (2021). The effect of verbal communication style of school principals on the motivation of classroom teachers. *Research & Reviews in Educational Sciences*, 57.
- Payne, S. (2007). *Grounded theory in analyzing qualitative data in psychology*. London: Sage.
- Phutela, D. (2015). The Importance of Non-Verbal Communication. *IUP Journal of Soft Skills*, 9(4), 43-49.
- Prabavathi, R., & Nagasubramani, P. C. (2018). Effective oral and written communication. *Journal of Applied and Advanced Research*, 3(1), 29-32.
- Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *InterScience Management Review*, 2(2), 81-85.
- Ramadanty, S., & Martinus, H. (2016). Organizational communication: Communication and motivation in the workplace. *Humaniora*, 7(1), 77- 86.

Riihimäki, J. (2017). Performing internal communication with the help of digital tools: a study of how employees utilize internal communication together with digital tools.

Rodriguez, J. I., Plax, T. G., & Kearny, P. (1996). "Clarifying the relationship between teacher nonverbal immediacy and student cognitive learning: Affective learning as the central causal mediator." In *Communication Education* 45, 293-305.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.

Rys, S. (2014). Meertaligheid op de werkvloer in een semipubliek bedrijf: een case study van het taalmanagement bij Xperthis. *Vlaams tijdschrift voor overheidsmanagement/Vlaams Instituut voor Overheidsmanagement.-Brugge*, (1), 61-76.

Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166.

Sheldon, K., Turban, D., Brown, K., Barrick, M., & Judge, T. (2003). Applying SelfDetermination Theory to organizational research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 357-393.

Siagian, S. P. (2012). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.

Skinner, B. F. (1974). *About behaviorism*. New York: Knopf.

Stone, D. N., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation Through Self Determination Theory. *Journal of General Management*, 34.

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage publications.

Sunyoto, D. (2013). *Teori, kuesioner, dan analisis data Sumber Daya Manusia*.

Thomas, K. W. (2000). *Intrinsic motivation at work: Building energy & commitment*. Berrett-Koehler Publishers.

Van Dam, A., Van Tilburg, C., Steenkist, P., & Buisman, M. (2012). *Niet meer door het lint*. Bohn Stafleu van Loghum.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 22(4).

van Haften, H. C. (2007). Interne communicatie in een verkokerde organisatie: de implementatie van een synergetische visie (Master's thesis, University of Twente).

Vansteenkiste, M., Lens, W., & Deci, E. L. (2006). Intrinsic versus Extrinsic goal contents in Self-Determination theory: Another look at the quality of academic motivation. *Educational Psychologist*, 41, 19-31.

Velez, J. J., & Cano, J. (2012). Instructor Verbal and Nonverbal Immediacy and the Relationship with Student Self-Efficacy and Task Value Motivation. *Journal of Agricultural Education*, 53(2), 87-98.

Verstuyf, J., & Vansteenkiste, M. (2008). Willen versus moeten: De invloed van motivatie op het therapeutisch proces. *AGORA (AMSTERDAM)*, 24, 7-22.

Wiley, C. (1997). What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys? *International Journal of Management*, 18 (3), pp. 263-281.

Windahl, S., & Signitzer, B. (2008). *Using Communication Theory: An introduction to planned communication*, 2nd edition. London: Sage.

Yamauchi, K., & Orr, T. (2008). Communication problems in the modern Japanese workplace: An exploratory investigation of employee opinions. In 2008 IEEE International Professional Communication Conference (pp. 1-5). IEEE.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Sage.

7. BIJLAGEN

Bijlage 1: Interviewvragen leidinggevenden

Interviewvragen voor leidinggevenden

1. Wat is uw functie?

2. Over wie heeft u gezag? Over welk team heeft u de leiding?

Leader-follower communicatie & arbeidsmotivatie:

3. Op welke manier communiceert u verbaal met uw werknemers?

- a. Is dit meestal gesproken of geschreven communicatie?
- b. Is er informatie die u altijd gesproken meedeelt? Bijvoorbeeld: een taak die zij moeten uitvoeren of feedback op gepresteerd werk.
- c. Is er informatie die u altijd geschreven meedeelt? Bijvoorbeeld: de uurverdeling van de werknemers die altijd via mail wordt meegedeelt.
- d. Op welke manier gebeurt de verbale communicatie? Eenzijdig? Een gesprek of mededeling? Kort en duidelijk of neemt u hier uw tijd voor?
- e. Vindt u gesproken of geschreven communicatie een goede manier om uw werknemers te motiveren? Leg uit waarom/waarom niet.

4. Op welke manier communiceert u non-verbaal met uw werknemers?

- a. Is dit via handgebaren, aanrakingen, gezichtsuitdrukkingen, intonatie, etc.?
 - i. Welke vorm gebruikt u het meeste naar uw werknemers toe?
- b. In welke situatie gebruikt u dit? Of is er een situatie waarin u dit meer gebruikt?
- c. Vindt u non-verbale communicatie een goede manier om uw werknemers te motiveren? Leg uit waarom/waarom niet.

5. Vindt er ook informele communicatie plaats tussen u en uw werknemers?

- a. Kan u hier een voorbeeld van geven?
- b. Denkt u dat informele communicatie helpt bij de motivatie van uw werknemers? Leg uit waarom/waarom niet.

6. Wat denkt u dat de beste manier is om te communiceren met uw werknemers? Verbaal en/of non-verbaal?

- a. Denkt u dat deze communicatie hen motiveert? Leg uit waarom/waarom niet.

7. Herinnert u zich nog een moment waarop uw communicatie uw werknemers motiveerde?

Peer-to-peer communicatie & arbeidsmotivatie:

8. Hoe communiceert u met uw collega's? Formeel of informeel?

- a. Hangt dit af van de situatie?
- b. Kan u hier een voorbeeld van geven?
- c. Welke vorm motiveert u het meeste?

9. Hoe communiceert u verbaal met uw collega's?

- a. Is dit meestal gesproken of geschreven?
- b. Is er informatie die u altijd gesproken meedeelt? Bijvoorbeeld: wanneer u advies wilt vragen aan uw collega.
- c. Is er informatie die u altijd geschreven meedeelt? Bijvoorbeeld: bij het organiseren van een meeting.
- d. Op welke manier gebeurt verbale communicatie? Eenzijdig of tweezijdig? Een gesprek of mededeling? Kort en duidelijk of neemt u hier uw tijd voor?
- e. Vindt u gesproken of geschreven communicatie een goede manier om u of uw collega's te motiveren? Leg uit waarom/waarom niet.

10. Hoe communiceert u non-verbaal met uw collega's?

- a. Is dit via handgebaren, aanrakingen, gezichtsuitdrukkingen, intonatie, etc.?
 - i. Welke vorm gebruikt u het meeste naar uw collega's toe?
- b. In welke situatie gebruikt u dit? Of is er een situatie waarin u dit meer gebruikt?
- c. Vindt u non-verbale communicatie een goede manier om u of uw collega's te motiveren? Leg uit waarom/waarom niet.

11. Wat denkt u dat de beste manier is om te communiceren met uw collega's?

Verbaal en/of non-verbaal?

- a. Denkt u dat deze communicatie hen motiveert? Leg uit waarom/waarom niet.

12. Hoe kan de communicatie tussen u en uw collega's u motiveren?

- a. Herinnert u zich een moment dat de communicatie tussen u en uw collega's u motiveerde?

Communicatieproblemen & arbeidsmotivatie:

13. Is er al ooit een communicatieprobleem ontstaan met een werknemer op de werkvloer?

- a. Kan u hier een voorbeeld van geven?
- b. Wat was de invloed hiervan op de motivatie van uw werknemer?

14. Is er al ooit een communicatieprobleem ontstaan met een collega op de werkvloer?

- a. Kan u hier een voorbeeld van geven?
- b. Wat was de invloed hiervan op de motivatie van u of uw collega?

Interviewvragen voor werknemer 1 & 2

1. Wat is uw functie?

2. Wie is/zijn uw leidinggevende/leidinggevenen?

Leader-follower communicatie & arbeidsmotivatie:

3. Hoe communiceert uw leidinggevende verbaal met u?

- a. Is dit meestal gesproken of geschreven communicatie?
- b. Is er informatie die uw leidinggevende altijd gesproken meedeelt? Bijvoorbeeld: een taak die u moet uitvoeren of feedback die u krijgt over uw gepresteerd werk.
- c. Is er informatie die uw leidinggevende altijd geschreven meedeelt? Bijvoorbeeld: de uurverdeling
- d. Op welke manier gebeurt de verbale communicatie? Eenzijdig? Een gesprek of mededeling? Kort en duidelijk of neemt u hier uw tijd voor?
- e. Vindt u gesproken of geschreven communicatie een goede manier om u te motiveren? Leg uit waarom/waarom niet.

4. Hoe communiceert uw leidinggevende non-verbaal met u?

- a. Is dit via handgebaren, aanrakingen, gezichtsuitdrukkingen, intonatie, etc.?
 - i. Welke vorm gebruikt hij/zij het meeste naar u toe?
- b. In welke situatie gebruikt hij/zij dit? Of is er een situatie waarin hij/zij dit meer gebruikt?
- c. Vindt u non-verbale communicatie een goede manier om u te motiveren? Leg uit waarom/waarom niet.

5. Vindt er ook informele communicatie plaats tussen u en uw leidinggevende?

- a. Kan u hier een voorbeeld van geven?
- b. Denkt u dat informele communicatie helpt bij uw motivatie? Leg uit waarom/waarom niet.

6. Wat denkt u dat de beste manier is waarop uw leidinggevende met u kan communiceren? Verbaal en/of non-verbaal?

- a. Indien uw leidinggevende op deze manier met u zou communiceren, op welke manier/ hoe zou dit u dan motiveren?

7. Herinnert u zich nog een moment waarop de communicatie met uw leidinggevende u motiveerde?

Peer-to-peer communicatie & arbeidsmotivatie:

8. Hoe communiceert u met uw collega's? Formeel of informeel?

- a. Hangt dit af van de situatie?
- b. Kan u hier een voorbeeld van geven?
- c. Welke vorm motiveert u het meeste?

9. Hoe communiceert u verbaal met uw collega's?

- a. Is dit meestal gesproken of geschreven?
- b. Is er informatie die u altijd gesproken meedeelt? Bijvoorbeeld: wanneer u advies wilt vragen aan uw collega.
- c. Is er informatie die u altijd geschreven meedeelt? Bijvoorbeeld: bij het organiseren van een meeting.
- d. Op welke manier gebeurt verbale communicatie? Eenzijdig of tweezijdig? Een gesprek of mededeling? Kort en duidelijk of neemt u hier uw tijd voor?
- e. Vindt u gesproken of geschreven communicatie een goede manier om u of uw collega te motiveren? Leg uit waarom/waarom niet.

10. Hoe communiceert u non-verbaal met uw collega's?

- a. Is dit via handgebaren, aanrakingen, gezichtsuitdrukkingen, intonatie, etc.?
 - i. Welke vorm gebruikt u het meeste naar uw collega's toe?
- b. In welke situatie gebruikt u dit? Of is er een situatie waarin u dit meer gebruikt?
- c. Vindt u non-verbale communicatie een goede manier om u of uw collega te motiveren? Leg uit waarom/waarom niet.

11. Wat denkt u dat de beste manier is om te communiceren om uw collega's te motiveren? verbaal of non-verbaal?

- a. Denkt u dat deze communicatie uw collega motiveert? Leg uit waarom/waarom niet.

12. Hoe kan de communicatie tussen u en uw collega's u motiveren?

- a. Herinnert u zich een moment dat de communicatie tussen u en uw collega's u motiveerde?

Communicatieproblemen & arbeidsmotivatie:

13. Is er al ooit een communicatieprobleem ontstaan op de werkvloer?

- a. Kan u een voorbeeld geven over een communicatieprobleem met uw leidinggevende?
 - i. Wat was de invloed hiervan op uw motivatie?
- b. Kan u een voorbeeld geven over een communicatieprobleem met uw collega?
 - i. Wat was de invloed hiervan op uw motivatie?