



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Welke soft skills van de ondernemer verhogen het welzijn van werknemers in KMO's?

Hanne Janssen

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

PROMOTOR :

dr. Robin DEMAN



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2023
2024



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Welke soft skills van de ondernemer verhogen het welzijn van werknemers in KMO's?

Hanne Janssen

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

PROMOTOR :

dr. Robin DEMAN

Voorwoord

Het welzijn en de motivatie van werknemers op de werkvloer zijn de laatste jaren steeds belangrijker aan het worden. In onze huidige en dynamische bedrijfswereld, waar veranderingen steeds sneller en vaker plaatsvinden, is er nood aan betrokken werknemers die dagelijks het beste van zichzelf geven om de organisatie te laten slagen. Werknemers vormen vandaag de dag de belangrijkste resources van een organisatie en daar dienen werkgevers van op de hoogte te zijn. Het is namelijk zo dat er voor werkgevers een belangrijke taak is weggelegd, willen ze van hun organisatie een succes maken. De taak luidt als volgt: werknemers motiveren en hun geluksgevoel vergroten, zodat die werknemers meer betrokken zijn in de organisatie en ook bereid zijn bij de organisatie te blijven. Werkgevers kunnen dit realiseren aan de hand van soft skills. Welke soft skills werkgevers het best toepassen om het welzijn en de motivatie van werknemers in KMO's te vergroten, wordt in deze masterproef uitvoerig onderzocht. De onderzoeksvraag wordt dan ook als volgt geformuleerd: Welke soft skills van de ondernemer verhogen het welzijn van werknemers in KMO's?

Deze masterproef wordt uitgevoerd in het kader van het opleidingsonderdeel Masterproef Ondernemerschap en Management (3855) in de opleiding Handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt. De masterproef vormt, naast mijn stageproject, een belangrijk sluitstuk voor het behalen van mijn masterdiploma. De promotor die mij begeleidde tijdens dit traject was de heer Robin Deman.

Het onderwerp van deze masterproef interesseert mij heel erg, deels omdat het welzijn en de motivatie van werknemers vandaag de dag zo'n actuele thema's zijn, maar ook omdat soft skills noodzakelijk zijn om leiders en organisaties te laten presteren. Ik heb tijdens het uitvoeren van dit onderzoek enorm veel extra kennis vergaard en ik heb veel bijgeleerd, waarvoor dank.

Ondanks dat het schrijven van de masterproef een hobbelig parcours was met vallen en opstaan, heb ik mij met veel enthousiasme ingezet om een kwaliteitsvol project af te leveren. Dat alles was niet mogelijk zonder het advies, de hulp en de steun van enkele belangrijke personen. In de eerste plaats wil ik mijn promotor, Robin Deman, bedanken voor de aanmoediging en opbouwende feedback gedurende het hele academiejaar. Zonder mijn promotor zou ik op zowel professioneel als academisch vlak niet zo ver gestaan hebben als waar ik op dit moment sta. Daarnaast wil ik ook nog mijn familie en vrienden bedanken voor de motiverende woorden die ervoor zorgden dat ik ben blijven doorzetten om een mooi resultaat af te leveren.

Hanne Janssen,

Hasselt, juni 2024

Samenvatting

Onderzoeksdoel en gebruikte methodologie

Het welzijn en de motivatie van werknemers zijn tegenwoordig hot topics in de meeste organisaties. Werknemers gaan steeds vaker op zoek naar een job of organisatie waarin ze zich gelukkig voelen (Gallup, 2023). Het is namelijk zo dat gelukkige werknemers meer gemotiveerd zijn met als resultaat dat ze beter presteren (PM et al., 2023). Willen werkgevers de prestaties van hun werknemers bevorderen, dan kunnen ze niet om soft skills heen. Soft skills van een werkgever zouden een belangrijke invloed uitoefenen op het welzijn en de motivatie van werknemers (Ngang, 2012). Welke soft skills door werkgevers en werknemers als cruciaal worden geacht om het welzijn van werknemers te bevorderen, wordt in deze masterproef grondig onderzocht. Het is namelijk zo dat beide groepen een andere visie kunnen hebben over de nodige soft skills bij leiders. De focus ligt in dit onderzoek op KMO's, aangezien het gebruik van soft skills in kleine en middelgrote ondernemingen nog te weinig onderzocht werd in de bestaande literatuur.

Wat de methodologie van de masterproef betreft, wordt gekozen voor een kwalitatief onderzoek gebaseerd op de grounded theory. De grounded theory doet theorieën en hypothesen tot stand komen door het analyseren van data verzameld bij diverse respondenten (Oktay, 2012). Die data worden verzameld aan de hand van kwalitatieve diepte-interviews. Voor de interviews werden tien respondenten geselecteerd waarvan vijf ondernemers en vijf werknemers in negen verschillende KMO's. Dat betekent dus dat in één KMO zowel de werkgever als een werknemer bevestigd werden. De ondernemers hebben al enkele jaren de leiding over een kleine of middelgrote organisatie en de werknemers zijn minstens twee jaar tewerkgesteld in een KMO. De marge van twee jaar is er om te garanderen dat de werknemers voldoende op de hoogte zijn van de leiding van hun werkgever en de werking van de organisatie.

Relevante bevindingen en resultaten

Zowel werkgevers als werknemers geven aan dat het welzijn en de motivatie van werknemers op de werkvloer als zeer belangrijk worden beschouwd. Een toename in het welzijn van werknemers zorgt voor meer enthousiasme binnen het team, een betere samenwerking tussen collega's en minder turnover. Wanneer werknemers zich goed voelen in de organisatie en gemotiveerd zijn, heeft dit niet enkel een positieve invloed op individuele prestaties, betrokkenheid en het werkplezier, maar ook op de productiviteit en kwaliteit van de organisatie in haar geheel. De bevestigde werkgevers vermelden dan ook dat ze verschillende initiatieven ondersteunen en meerdere soft skills toepassen om het welzijn van werknemers te optimaliseren.

Om het welzijn en de motivatie van werknemers te optimaliseren is het eerst en vooral noodzakelijk dat ondernemers aan het hoofd van een organisatie over soft skills beschikken. Soft skills zouden namelijk een positieve invloed uitoefenen op het welzijn en de motivatie van werknemers in KMO's, mits die juist worden toegepast. In de literatuur wordt aangehaald dat de belangrijkste soft skills voor werkgevers, met betrekking tot welzijn, communicatie, teamwerk en emotionele intelligentie zijn. Dat wordt in deze masterproef ook bevestigd. Alle respondenten bekrachtigen de relevantie van

die soft skills voor het opbouwen van een positieve relatie tussen de werkgever en zijn of haar werknemers enerzijds en het bevorderen van welzijn en motivatie anderzijds.

Onder de soft skill communicatie wordt verstaan dat werkgevers open en transparant communiceren over beslissingen die gemaakt worden in de organisatie. Dat geldt zeker voor beslissingen die werknemers aanbelangen. Maar, ook de mogelijkheid tot het voeren van een kritische dialoog is iets waar werknemers veel belang aan hechten. Die werknemers willen namelijk het gevoel hebben dat ze hun mening kunnen geven tijdens gesprekken met hun werkgever. Daarnaast wordt feedback ook geapprecieerd door alle respondenten in het onderzoek. Feedback vindt formeel plaats tijdens functionerings- en evaluatiegesprekken, maar ook op informele basis tijdens dagelijkse activiteiten. Werkgevers en werknemers gaan dan in dialoog over elkaars verwachtingen, noden en uitdagingen. Tot slot geven zowel werknemers en werkgevers aan dat het bieden van erkenning en waardering voor geleverde prestaties tot de communicatieskills van de werkgever moeten behoren. Het vieren van gerealiseerde successen, dat is wat telt.

De soft skill teamwerk heeft dan weer te maken met het feit dat werknemers verwachten dat hun werkgevers echte teamspelers zijn. De werkgevers bevestigen dit. Werkgevers moeten deel uitmaken van het team. Werknemers appreciëren het wanneer werkgevers zich niet autoritair of arrogant opstellen, maar op gelijke hoogte staan met respect voor de werknemers. Dat heeft een positieve invloed op de werksfeer. Verder tonen resultaten aan dat het organiseren van teambuilding- of sociale activiteiten als waardevol beschouwd worden door zowel werkgevers als werknemers in de organisatie. Tijdens die activiteiten kunnen informele relaties ontstaan waardoor een hecht team gevormd wordt. Een laatste onderdeel van de soft skill teamwerk is het in staat zijn om conflicten te kunnen managen. Goede werkgevers moeten luisteren naar de conflicterende partijen en op zoek gaan naar de meest optimale oplossing, aldus de werkgevers en werknemers in dit onderzoek.

Wordt er verder gekeken naar de soft skill emotionele intelligentie, dan zijn de belangrijkste componenten het tonen van begrip en interesse in de bezorgdheden en persoonlijke situaties van werknemers, empathie, vertrouwen, respect, psychologische veiligheid en de werkgever die zich kwetsbaar opstelt naar zijn of haar werknemers toe. Al deze componenten worden door zowel werkgevers als werknemers als belangrijke soft skills beschouwd die de werkgever moet toepassen, wil die het welzijn van werknemers in KMO's verhogen. Die componenten stellen de werkgevers in organisaties in staat hun werknemers beter te begrijpen en te behandelen. De soft skill emotionele intelligentie is zeer waardevol, volgens werknemers. Zij vermelden namelijk dat ze niet kunnen werken voor een werkgever die niet over deze soft skill beschikt.

Naast de toepassing van de soft skills communicatie, teamwerk en emotionele intelligentie, is het ook belangrijk dat ondernemers een goede relatie opbouwen met hun werknemers, willen ze het welzijn van die werknemers verhogen. De meeste werknemers geven in dit onderzoek aan dagelijks in contact te staan met hun werkgever. Die interactie verloopt in de meerderheid van de gevallen informeel, coöperatief en collegiaal. Het feit dat zo'n positieve relatie ontstaat heeft deels te maken met soft skills, want een goede toepassing van soft skills door de werkgever werkt een positieve relatie met werknemers in de hand (Sriruecha & Buajan, 2017).

Wat is er nu vernieuwend aan dit onderzoek? Wel, het feit dat dit onderzoek de literatuur bevestigt in de zin dat communicatie, teamwerk en emotionele intelligentie relevante soft skills zijn voor de werkgever is handig, maar leidt niet tot nieuwe inzichten. Wat wel tot nieuwe inzichten leidt, is dat in dit onderzoek nog twee nieuwe soft skills naar voren komen. Die twee soft skills kwamen in bestaande literatuur nog niet aan het licht met betrekking tot welzijn en motivatie en zijn de toegankelijkheid van de werkgever maar ook het bieden van inspraak, autonomie en verantwoordelijkheid. Werknemers, maar ook werkgevers benadrukken het belang van een beschikbare werkgever die werkt met een open-deur-policy. Dat betekent dat werknemers op elk moment van de dag kunnen binnenlopen bij de werkgever voor een babbeltje of een vraag. Deze vorm van beschikbaarheid bevordert het welzijn en de motivatie, aldus de respondenten. Anderzijds geven werkgevers ook aan dat het bieden van inspraak, autonomie en verantwoordelijkheid relevant is, willen ze hun werknemers motiveren en zich laten ontplooiën. Dat heeft een positief effect op de betrokkenheid en de motivatie van werknemers. Deze zaken worden benoemd als soft skills, omdat de toegankelijkheid van de werkgever, enerzijds, een attitude is, wat maakt dat dit valt onder de term soft skill. Anderzijds heeft het bieden van inspraak, autonomie en verantwoordelijkheid te maken met het vertrouwen van de werkgever in de competenties van zijn of haar werknemers waardoor dit niet zomaar onder één van de drie soft skills communicatie, teamwerk of emotionele intelligentie geplaatst kan worden. Er wordt in dit onderzoek dus gekozen om deze skills als aparte soft skills te beschouwen.

Tot slot is dit onderzoek nog vernieuwend, omdat het de stem van zowel de werkgevers als werknemers aanhoort met betrekking tot de soft skills die gewenst zijn bij werkgevers. De meningen van werkgevers en werknemers kunnen verschillen, wat betreft de toe te passen soft skills. Beide visies in kaart brengen is dus interessant. Ook is het zo dat soft skills in de KMO-context nog te weinig onderzocht zijn. Dit onderzoek hoopt hier verandering in te brengen, wat maakt dat deze masterproef een interessante en vernieuwende bijdrage kan leveren aan de reeds bestaande literatuur.

Beperkingen en aanbevelingen van het onderzoek

Een eerste beperking van dit onderzoek is dat de steekproef enkel bestaat uit Belgische werkgevers en werknemers, waarvan de meerderheid mannen zijn. De bevraagde werkgevers waren allemaal mannen, terwijl bij de werknemers drie vrouwen en twee mannen bevraagd zijn. In de literatuur wordt aangegeven dat soft skills beïnvloed worden door het land of de cultuur waarin werkgevers actief zijn (Almeida & Devedzic, 2022), maar ook door het geslacht (Siddiky, 2020). Nieuw onderzoek zou kunnen testen welke soft skills als belangrijk worden geacht in andere geografische gebieden. Ook is het interessant te onderzoeken of er een verschil is tussen de soft skills toegepast door mannelijke en vrouwelijke werkgevers en de soft skills ervaren door mannelijke en vrouwelijke werknemers.

Daarnaast focust deze masterproef zich op KMO's waar de relaties tussen de ondernemer-zaakvoerder en werknemers veel directer zijn dan in grote ondernemingen en multinationals. De vraag stelt zich in welke mate de bevindingen extrapol eerbaar zijn naar deze laatste groep, waar er veel meer hiërarchische lagen zijn. Verdere verdieping in dit thema en in deze context kan dus ook interessant zijn.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Samenvatting	3
Onderzoeksdoel en gebruikte methodologie.....	3
Relevante bevindingen en resultaten	3
Beperkingen en aanbevelingen van het onderzoek	5
Inhoudsopgave	7
1 Inleiding	9
2 Literatuurstudie	13
2.1 Het welzijn van werknemers op de werkvloer	13
2.2 De impact van soft skills op het welzijn van werknemers	17
2.2.1 Wat zijn soft skills?	17
2.2.2 De impact van soft skills op het welzijn van werknemers	19
2.2.3 De soft skill communicatie	21
2.2.4 De soft skill teamwerk	23
2.2.5 De soft skill emotionele intelligentie	26
2.3 De relatie tussen werkgevers en werknemers in KMO's.....	29
3 Methodologie	33
3.1 Methode.....	33
3.2 Steekproeftrekking	34
3.3 Dataverzameling en -analyse	35
3.3.1 Kwalitatieve diepte-interviews	35
3.3.2 Interviewtranscripties en coderingsproces.....	35
4 Resultaten	37
4.1 Het welzijn van werknemers op de werkvloer	37
4.2 De impact van soft skills op het welzijn van werknemers	44
4.2.1 De soft skill communicatie	45
4.2.2 De soft skill teamwerk	47
4.2.3 De soft skill emotionele intelligentie	49
4.3 De relatie tussen werkgevers en werknemers in KMO's.....	51
5 Discussie	57
5.1 De impact van soft skills op het welzijn van werknemers in KMO's	57
5.2 Aanbevelingen voor de praktijk	68
5.3 Beperkingen van het onderzoek en mogelijke aanbevelingen voor vervolgonderzoek....	69
6 Conclusie.....	71
7 Referentielijst.....	75
8 Bijlagen.....	79
8.1 Interviewleidraad voor de ondernemers.....	83
8.2 Interviewleidraad voor de werknemers	85

1 Inleiding

Tegenwoordig kan je geen krant meer openslaan zonder dat je diverse artikelen tegenkomt over het welzijn van werknemers op de werkvloer. Die artikelen gaan niet alleen over het gebrek aan welzijn en motivatie dat werknemers ervaren, wat uiteindelijk kan leiden tot burn-out of het zoeken van een nieuwe job, maar ook over hoe werkgevers kunnen inzetten op dat welzijn en die motivatie om zo werknemers aan de organisatie te binden. Werknemers vormen nu, meer dan ooit, de échte asset van bedrijven. Willen organisaties groeien en een concurrentievoordeel creëren, dan moeten werkgevers meer dan ooit proberen om het welzijn van werknemers te garanderen (Dobre, 2013). Werknemers zijn meer dan vroeger op zoek naar verantwoordelijkheid, autonomie, zelfontplooiing, waardering in hun job alsook een veilige werkomgeving (Driehuis, 2024). Kan de werkgever dit niet bieden, dan verlaten werknemers de organisatie om elders te gaan werken. Deze term genaamd jobhopping (Driehuis, 2024), waar werknemers de huidige job verlaten om op zoek te gaan naar betere alternatieven, brengt een verlies aan human capital met zich mee voor organisaties. Dat is iets wat door werkgevers in alle instanties vermeden moet worden, want zonder productieve werknemers overleven organisaties niet (Holmberg-Wright & Hribar, 2016).

Het stimuleren van welzijn en motivatie van werknemers op de werkvloer is de laatste jaren dus uiterst belangrijk geworden. Het jaarlijks rapport van het Amerikaans onderzoeksinstituut Gallup (2023), dat de visies en meningen van werknemers in diverse sectoren verspreid over heel de wereld aan het licht brengt, toont namelijk aan dat werknemers liever werkloos zijn, dan dat ze een job uitoefenen die ze haten. Je goed voelen op het werk, dat is wat telt en daar moet door ondernemers op worden ingespeeld: "Addressing wellbeing concerns and improving engagement should be top priorities for the world's political and business leaders." (Gallup, 2023, p.2). En topprioriteiten zijn het ook. Steeds meer ondernemers aan het hoofd van organisaties ontdekken de voordelen die verbonden zijn aan het ontwikkelen van gelukkige werknemers. Uit de literatuur blijkt immers dat gelukkige werknemers beter presteren (PM et al., 2023). Wanneer werknemers beter presteren op de werkvloer, zal ook de organisatie beter opereren (Kuswati, 2020).

Dé vraag die veel organisaties, zaakvoerders en ondernemers bezighoudt is dus hoe zij succesvol kunnen inzetten op het welzijn van hun werknemers. Dat is geen eenvoudige opdracht, want welzijn op het werk is een containerbegrip met verschillende aspecten zoals de werkomgeving, de balans tussen werk- en privéleven, de relaties met collega's en leidinggevenden, de mogelijkheden voor professionele ontwikkeling en groei, de mate van betrokkenheid bij het werk, motivatie, enzovoort. Er is dan ook geen één enkel wondermiddel of welzijnsbeleid dat in elke onderneming en bij elke werknemer het gewenste resultaat zal hebben. Maar, wat ook onderzocht is, maar misschien minder bekend is, zijn de soft skills van de werkgever. Die soft skills kunnen ook een invloed uitoefenen op het welzijn en de motivatie van werknemers. Organisaties hebben nood aan een gedreven ondernemer die beschikt over een diverse set van soft skills (Holmberg-Wright & Hribar, 2016), willen ze het welzijn van werknemers verbeteren. Soft skills zijn waardevolle vaardigheden waarover niet enkel de ondernemer dient te beschikken (Holmberg-Wright & Hribar, 2016). Nee, het is ook de bedoeling dat de ondernemer aan het hoofd van de organisatie zijn portfolio vol soft skills aanleert aan zijn werknemers om zo het welzijn en de motivatie te verbeteren. Alleen dan zal de organisatie efficiënt kunnen opereren en succesvol zijn (Vandekerckhof & Beenders, 2021).

Soft skills zijn tegenwoordig niet meer weg te denken in organisaties. De “zachte” vaardigheden zorgen ervoor dat je als persoon beter presteert, op en naast de werkvloer (Vandekerckhof & Beenders, 2021). Soft skills hangen nauw samen met hard skills en beide skillsets zijn cruciaal voor je persoonlijke ontwikkeling op de arbeidsmarkt. Onder hard skills wordt verstaan: tools rond het ontwikkelen van businessmodellen of een businessplan, academische en theoretische kennis met betrekking tot ondernemerschap, kortom alles wat je kan leren tijdens je opleiding aan bijvoorbeeld een universiteit of hogeschool (Vandekerckhof & Beenders, 2021). Soft skills daarentegen, ook wel people skills genoemd, hangen samen met persoonlijkheid, denkwijze en gedrag. Vandekerckhof en Beenders vermelden in hun boek *Soft skills in ondernemerschap* (2021, p.4) de volgende definitie: “Soft skills hebben meer te maken met wie we zijn dan met wat we weten. Soft skills zijn gericht op zowel intra- als interpersoonlijke aspecten en zijn een verzameling van persoonlijke en sociale vaardigheden.” Er kan dus niet voldoende benadrukt worden hoe belangrijk soft skills daadwerkelijk zijn, vooral voor ondernemers die aan het hoofd van een organisatie staan.

Wat de opbouw van dit onderzoek betreft wordt eerst gekeken naar het begrip welzijn, bestaande uit verschillende determinanten, om vervolgens verder te gaan met relevante soft skills en de relatie tussen de werkgever en zijn of haar werknemers. Welzijn refereert naar de levenskwaliteit en het geluk van werknemers op zowel professioneel als persoonlijk vlak (PM et al., 2023). Het professionele welzijn van werknemers wordt beïnvloed door verschillende factoren, bijvoorbeeld de communicatie tussen de ondernemer en zijn of haar werknemers, de bedrijfscultuur, emotionele intelligentie van zowel de ondernemer als de werknemer, enzovoort (Coulson, 2019). Maar, welzijn heeft ook te maken met werkstress, een goede of slechte work-life balance en de invloed van deze factoren op het geluksgevoel van werknemers (Bourdeaud’hui et al., 2023). Wanneer het welzijn van werknemers niet optimaal is, dan zullen werknemers minder betrokkenheid vertonen naar de organisatie toe wat mogelijks kan leiden tot een daling in de prestaties van de individuele werknemer en op lange termijn de prestaties van de organisatie.

Maar, nog een wezenlijk onderdeel van welzijn is de motivatie van werknemers op de werkvloer, wat meer te maken heeft met de betrokkenheid van werknemers naar de organisatie toe, de inzet van werknemers en de job interessant vinden (Herzberg, 2003). Motivatie als overkoepelende term bestaat uit intrinsieke en extrinsieke motivatie. Werknemers moeten intrinsiek gemotiveerd zijn vooraleer ze de prestaties van het bedrijf kunnen verhogen (Herzberg, 2003). Met intrinsieke motivatie wordt bedoeld dat werknemers gepassioneerd zijn door de job, hun job belangrijk vinden en willen meewerken aan het realiseren van een hoger doel of de missie van de organisatie. Extrinsieke motivatie, zoals bijvoorbeeld loon of extralegale voordelen, is op korte termijn ook belangrijk, maar werkt sneller uit dan intrinsieke motivatie. Ondernemers investeren dus best in de intrinsieke motivatiefactoren (Herzberg, 2003). Het verschil tussen beiden wordt in deze masterproef verder verduidelijkt, maar wat vooral interessant is, is het onderzoeken hoe werkgevers het welzijn en de motivatie van werknemers in een kleine of middelgrote organisatie kunnen optimaliseren.

Deze studie focust zich op KMO’s met minder dan 250 werknemers. Waarom de focus op KMO’s? Wel, die bedrijven vormen eerst en vooral de motor van een economie. Het is dan ook geen verrassing dat de overheid er alles aan doet om de start van nieuwe kleine en middelgrote organisaties te promoten. Maatregelen variëren van subsidies tot verlaagde taksen, enzovoort (Holmberg-Wright &

Hribar, 2016). Maar, de focus ligt ook op KMO's omdat in dit type organisaties soft skills heel belangrijk zijn. Soft skills zijn cruciaal voor werkgevers aan het hoofd van een KMO, omdat er binnen deze organisaties vaak een direct contact of een directe relatie bestaat tussen werkgever en werknemer. Die relatie kan verbeterd worden aan de hand van soft skills, want hoe beter de soft skills communicatie, teamwerk en emotionele intelligentie worden toegepast, hoe positiever de relatie tussen de werkgever en zijn of haar werknemers zal zijn. Jammer genoeg zijn werkgevers hier onvoldoende van op de hoogte, want in de literatuur wordt aangetoond dat een groot aantal organisaties reeds faalt tijdens de opstartfase. De redenen hiervoor zijn vaak een gebrek aan resources, het ontbreken van een betrouwbaar merk of een gebrek aan klanten (Ringe, 2021). Deze redenen zijn voor de hand liggend, maar wat niet zo vanzelfsprekend is, en waar het bij bedrijven meermaals misloopt, is het gebrek aan soft skills (Norriq, 2024). Een gebrek aan communicatie, passie, motivatie, het niet luisteren naar belangrijke partners, enzovoort zorgen ervoor dat organisaties falen (Norriq, 2024). Te weinig bedrijven zijn dus op de hoogte van het belang van soft skills. Toch blijkt uit onderzoek dat bedrijven die investeren in human capital, en inzetten op het trainen van interpersoonlijke skills, op lange termijn meer kans hebben op slagen. Dat komt omdat ze een concurrentievoordeel kunnen creëren, wat uiteindelijk zal leiden tot succes (Holmberg-Wright & Hribar, 2016).

Wat maakt het inzetten van soft skills door ondernemers nu een belangrijke oplossing voor het verbeteren van het welzijn, de motivatie en daaropvolgend de prestaties van werknemers? Wel, de belangrijkste soft skills voor ondernemers en intrapreneurs, aangetoond in diverse onderzoeken en hierboven reeds genoemd, zijn communicatie, teamwerk en emotionele intelligentie (Vandekerckhof & Beenders, 2021) (Salovey & Mayer, 1990). Uit meerdere onderzoeken blijkt dat een verbeterde communicatie en teamwerking, de prestaties van werknemers en daaropvolgend de prestaties van de organisatie verhogen. Het is dan ook uiterst interessant om te onderzoeken of bepaalde soft skills het welzijn van werknemers kunnen verhogen om zo de prestaties van organisaties te verhogen. Welke soft skills hiervoor belangrijk worden geacht en op welke manier die soft skills het welzijn verhogen is in de recente literatuur nog niet grondig onderzocht. Om die reden wordt dit onderzoek dan ook uitgevoerd en wordt er een antwoord geboden op de volgende onderzoeksvraag: Welke soft skills van de ondernemer verhogen het welzijn van werknemers in KMO's?

2 Literatuurstudie

2.1 Het welzijn van werknemers op de werkvloer

Het welzijn en de motivatie van werknemers zijn de laatste jaren een hot topic. Steeds meer bedrijven – lees ondernemers en managementteams – komen tot het besef dat werknemers de belangrijkste resources vormen om succesvol te zijn in een competitieve markt. Een interessant onderzoek van PM en collega's genaamd *Enhancing employee wellbeing—an employability perspective* (2023) toont aan dat zonder getalenteerde werknemers, die dagelijks hun “harde” én “zachte” skills inzetten om zo bij te dragen tot goede prestaties, organisaties niet overleven. Omwille van de zonet genoemde reden, wordt het dus steeds belangrijker om te investeren in werknemers, zowel op persoonlijk als op professioneel vlak (PM et al., 2023). Het geluk van werknemers moet geoptimaliseerd worden. Ondernemers weten dat maar al te goed. Het is namelijk zo dat gelukkige en tevreden werknemers zich verbonden voelen met de organisatie en dat resulteert uiteindelijk in een grotere betrokkenheid, verantwoordelijkheid en gedrevenheid naar de organisatie toe. De werknemers waarvan het welzijn op de werkvloer verbeterd wordt, zullen bereid zijn langer bij de organisatie te blijven (PM et al., 2023).

In recent onderzoek van PM, Zakkariya en Philip (2023) wordt welzijn op het werk op de volgende wijze gedefinieerd: “Work wellbeing is a feeling of vivacity and belief that one is learning, developing and making progress toward self-actualization as well as finding meaning in work. It is the overall quality of an employee's experience and functioning within the work environment. Work wellbeing refers to employees' overall experience toward both the job and the organization. For organizations to thrive in a competitive world, it is inevitable to promote the wellbeing of their employees by enhancing their performance, thereby ensuring the organization's survival.” (PM et al., 2023, p.106). Deze definitie van welzijn op de werkvloer is relevant, aangezien die duiding biedt met betrekking tot een belangrijk thema binnen deze masterproef. Over het welzijn van werknemers op de werkvloer bestaat namelijk niet altijd éénduidigheid, wat het moeilijk maakt om het concept te definiëren.

Ondanks dat het niet altijd even gemakkelijk is om welzijn te definiëren, wat maakt dat ondernemers het soms moeilijk hebben om het begrip te doorgronden, spelen ondernemers in organisaties een belangrijke rol in het verbeteren van dat welzijn. Omwille van hun leiderspositie in de onderneming, die maakt dat ze meer macht en middelen hebben om een grote groep werknemers te inspireren, kunnen ondernemers het welzijn van werknemers zowel positief als negatief beïnvloeden (Nielsen et al., 2017).

Er bestaan in de literatuur verschillende visies over hoe ondernemers een invloed kunnen uitoefenen op dat welzijn. Een eerste onderzoek, uitgevoerd door Nielsen en collega's (2017), benadrukt dat het welzijn van werknemers eerst en vooral afhangt van de relatie tussen de werknemer en de ondernemer. Hoe beter de relatie tussen werknemer en ondernemer, hoe meer de werknemer zich gerespecteerd, tevreden en gelukkig voelt. In recent onderzoek verduidelijken Nielsen en collega's: “Supportive leaders and colleagues who provide instrumental support in completing work tasks may increase an individual's capacity to complete his or her work goals, thus leading to greater job satisfaction and better performance.” (Nielsen et al., 2017, p.105). Dat kan natuurlijk ook de omgekeerde richting uitgaan, want hoe slechter de relatie tussen werknemer en ondernemer, hoe

meer conflicten er ontstaan en hoe meer het welzijn van de werknemer zal dalen (Nielsen et al., 2017). Die relatie wordt verder in deze literatuurstudie uitgebreid besproken.

Naast de relatie tussen ondernemer en werknemer, speelt ook de leiderschapsstijl van de ondernemer een rol, aldus Nielsen en collega's (2017). Transformationele leiders zouden het welzijn van werknemers op de werkvloer sterker kunnen verbeteren dan leiders die een andere leiderschapsstijl toepassen (Nielsen et al., 2017). Met een transformationele leider bedoelen de onderzoekers een leider die zijn werknemers weet te engageren en motiveren, die zijn werknemers betreft bij het formuleren van een missie, visie en doelstellingen van de organisatie, die zijn werknemers steunt en die de behoeften van zijn werknemers in acht neemt (Nielsen et al., 2017).

Een rapport van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen genaamd *Hoe werkbaar is je job?* (Bourdeaud'hui et al., 2023), legt uit dat er nog andere factoren zijn die het welzijn van werknemers bepalen. Dit onderzoek is belangrijk, omdat het uitleg biedt over de voornaamste aspecten van welzijn waar deze masterproef zich op focust. Zo'n eerste belangrijk aspect van welzijn is de aanwezigheid van stress op het werk. Wanneer werknemers te maken krijgen met stress, dan zullen hun prestaties op de werkvloer en hun welzijn hieronder lijden (Bourdeaud'hui et al., 2023). De definitie van werkstress is de volgende: "Met werkstress wordt bedoeld de door psychosociale arbeidsbelasting opgebouwde psychische vermoeidheid. Wanneer werknemers abnormaal lang moeten recupereren van hun arbeidsprestaties en te maken krijgen met spanningsklachten, beschouwen we de situatie als problematisch en spreken we over werkstress." (Bourdeaud'hui et al., 2023, p.16). Uit onderzoek blijkt dat de meerderheid van de Belgische werknemers amper te maken krijgen met werkstress. Slechts één derde van de tewerkgestelde Belgen kampt met deze vorm van stress en een kleiner percentage werknemers kregen in 2023 te maken met een burn-out (Bourdeaud'hui et al., 2023).

Wordt er vervolgens naar de opleidingsmogelijkheden van een werknemer gekeken, dan toont de literatuur aan dat ook de mogelijkheid om opleidingen te volgen, dingen bij te leren en competenties te ontwikkelen belangrijk zullen zijn om het welzijn van werknemers te verhogen. In onderzoek wordt dat samengebracht onder de noemer leermogelijkheden. Bourdeaud'hui en collega's (2023, p.19) verduidelijken: "De indicator 'leermogelijkheden' verschaft informatie over de mate waarin werknemers door formele opleidingskansen en de dagdagelijkse ervaringen op de werkplek hun competenties al dan niet op peil kunnen houden en verder ontwikkelen. 'Onvoldoende leermogelijkheden' in de job verwijst naar een problematische situatie, waarbij de inzetbaarheid van werknemers op langere termijn gehypothekeerd wordt door een gebrek aan kansen op competentieontwikkeling in de job." Wanneer het welzijn van werknemers verbeterd moet worden, moeten ondernemers dus mogelijkheden bieden aan werknemers om zich te ontwikkelen. In België zijn organisaties goed op weg. Ongeveer vijfentachtig procent van de werknemers vindt dat ze voldoende leerkansen krijgen op de werkvloer (Bourdeaud'hui et al., 2023).

Ook de work-life balance wordt door werknemers aangehaald als beïnvloedende factor van werknemerswelzijn. Wanneer de taken en eisen op de werkvloer een negatieve invloed uitoefenen op de thuissituatie van de werknemer, dan is er sprake van een slechte work-life balance en zal dat het welzijn negatief beïnvloeden. Hoe slechter deze factor, hoe minder goed werknemers zullen presteren (Bourdeaud'hui et al., 2023). Ongeveer negentig procent van de werknemers ervaart in

België een goede work-life balance, maar de percentages dalen in negatieve zin ten opzichte van voorgaande jaren wat betekent dat steeds meer werknemers kampen met problemen (Bourdeaud'hui et al., 2023).

Tot slot is er nog de motivatie van werknemers. Onderzoek toont aan dat ook dat aspect het welzijn van werknemers kan beïnvloeden. Motivatie heeft te maken met de mate van betrokkenheid en interesse naar de job toe. Werknemers zullen enkel gemotiveerd zijn wanneer ze hun job en doelstellingen interessant vinden en wanneer hun job bijdraagt aan een groter geheel (Bourdeaud'hui et al., 2023). Werknemers die niet gemotiveerd zijn, zullen slechter presteren op de werkvloer. In België is ongeveer tachtig procent van de werknemers gemotiveerd. Dat zijn zeer goede cijfers en die motivatie neemt over de jaren heen ook toe (Bourdeaud'hui et al., 2023). De motivatie van werknemers op de werkvloer is een complex deelbegrip van het concept welzijn. Dat is ook de reden dat dit begrip uitgebreider besproken wordt.

Wanneer bedrijven goed willen presteren, dan hebben ze nood aan gemotiveerde werknemers. Onderzoek toont namelijk aan dat gemotiveerde werknemers betrokken zijn en zich verbonden voelen met de organisatie waardoor ze beter presteren. Betere prestaties van individuele werknemers resulteren uiteindelijk in betere prestaties van de gehele organisatie (Kuswati, 2020). Maar, het creëren van die gemotiveerde werknemers blijkt niet altijd even gemakkelijk te zijn.

Een eerste relevant artikel gaande over de motivatie van werknemers in een onderneming, is het wetenschappelijk artikel *One more time: how do you motivate employees?* geschreven door Frederick Herzberg (2003). In dat artikel wordt een onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Die twee soorten motivatie worden hieronder uitgebreid besproken en vormen een belangrijk onderdeel van dit onderzoek. Ze geven namelijk aan op welke manier werkgevers hun werknemers proberen te motiveren op zowel korte als lange termijn.

Een eerste vorm van motivatie, gedetecteerd in de literatuur en uitvoerig onderzocht door Frederick Herzberg (2003), is extrinsieke motivatie. Extrinsieke motivatie verwijst naar het feit dat ondernemers hun werknemers proberen motiveren met tastbare voordelen zoals een bedrijfswagen, een hoger loon, een bonus, meer vakantiedagen, enzovoort (Herzberg, 2003). Volgens Herzberg (2003) geloven ondernemers dat die extrinsieke motivatie werknemers beter zal laten presteren, maar het is complexer dan dat. Onderzoek naar extrinsieke motivatie heeft aangetoond dat die extrinsieke motivatie de werknemers slechts tijdelijk zal motiveren. Het is een vorm van korte-termijn motivatie die snel uitwerkt, waardoor de prestaties van werknemers en daaropvolgend de prestaties van de onderneming niet toenemen (Herzberg, 2003). Het continu aanbieden van zo'n voordelen zorgt er zelfs voor dat werknemers steeds meer beloningen verwachten en dat zal uiteindelijk de intrinsieke motivatie kapotmaken of doen afnemen (Herzberg, 2003). Verder is het ook zo dat extrinsieke motivatie en het aanbieden van diverse voordelen aan werknemers een grote kost vormt voor organisaties. In de plaats van te investeren in het onderhouden van extrinsieke motivatie, zouden ondernemers dus moeten inzetten op intrinsieke motivatie (Herzberg, 2003).

Wat intrinsieke motivatie betreft, toont hetzelfde onderzoek aan dat die motivatie cruciaal is, indien ondernemers hun werknemers willen laten presteren (Herzberg, 2003). Die intrinsieke motivatie groeit vanuit de werknemers zelf en wordt gevoed door autonomie, de mogelijkheid om bij te leren,

de mogelijkheid om jezelf te ontwikkelen op professioneel en persoonlijk vlak, een uitdagende jobinhoud, interessante taken, enzovoort (Herzberg, 2003). Deze vorm van motivatie is effectief op lange termijn en zorgt ervoor dat de productiviteit van werknemers toeneemt, met als resultaat dat de organisatie beter zal presteren. Werknemers voelen zich, op basis van intrinsieke motivatie, namelijk verbonden aan de organisatie, er is meer interesse en engagement naar de job en organisatie toe en dit heeft een positief effect op de gehele onderneming (Herzberg, 2003). Deze inzichten vormen een belangrijke bijdrage, wat betreft het motivatiebeleid van ondernemers en de vooropgestelde onderzoeksvraag. Willen ondernemers hun werknemers op lange termijn motiveren, dan is het optimaliseren van intrinsieke motivatie de boodschap (Herzberg, 2003).

Het is in deze literatuurstudie ook interessant om even stil te staan bij enkele recente gegevens, wat betreft de motivatie van werknemers op de werkvloer. Zoals reeds eerder vermeld, neemt de motivatie van Belgische werknemers de laatste jaren toe (Bourdeaud'hui et al., 2023). Dit wordt niet alleen bevestigd in de Vlaamse werkbaarheidsmeter, maar ook in ander onderzoek zoals hetgeen dat werd uitgevoerd door het Amerikaans onderzoeksinstituut Gallup in de loop van 2022 en 2023. Dat onderzoek, *State of the global workplace*, geeft de cijfers van 2022 weer wat betreft de motivatie en het welzijn van werknemers in diverse organisaties. De bevroegde werknemers zijn wereldwijd tewerkgesteld in verschillende sectoren. Het onderzoek heeft tot doel de collectieve stem van werknemers voor te stellen en het toont aan dat employee engagement niet enkel in Europa en Noord-Amerika toeneemt, maar ook in niet-westerse economieën zoals Zuid-Azië of Zuid-Amerika. Het is zelfs zo dat werknemers in Zuid-Azië, met drieëndertig procent, het meest betrokken zijn op de werkvloer. Dat is verrassend. Die employee engagement, ook wel betrokkenheid van werknemers genoemd, vormt een belangrijke factor van motivatie en dus ook van welzijn. In 2023 voelt wereldwijd drieëntwintig procent van de werknemers zich betrokken in hun job en organisatie, aldus de studie van Gallup (2023). Dat betekent dat ze hun job interessant vinden en die graag uitoefenen, dat ze verantwoordelijkheid nemen voor hun job en dat ze zich goed voelen in hun team en in de organisatie waar ze werken. Dat heeft een positief effect op de prestaties van die werknemers (Gallup, 2023). Toch is verbetering altijd mogelijk, want zevenenzeventig procent van de werknemers is niet betrokken op de werkvloer.

Voor ondernemers aan het hoofd van een organisatie is dus een beduidende taak weggelegd, wat betreft het verbeteren van de motivatie van werknemers op de werkvloer, want als de motivatie van werknemers niet goed zit dan zal ook het welzijn verminderen. Verschillende onderzoeken tonen aan dat ondernemers de intrinsieke motivatie van werknemers kunnen verhogen via job enrichment (Herzberg, 2003). Er bestaan verschillende definities en onderzoeken rond het thema job enrichment, maar de definitie, gekozen voor deze masterproef, dekt de lading voldoende. De definitie van de term job enrichment wordt door Paul en collega's, waaronder Herzberg, (1969) als volgt geformuleerd: "Job enrichment seeks to improve both task efficiency and human satisfaction by means of building into people's jobs, quite specifically, greater scope for personal achievement and its recognition, more challenging and responsible work, and more opportunity for individual advancement and growth." (Paul et al., 1969, p.61). Kort samengevat zal job enrichment zorgen voor een betere ontwikkeling van werknemers, waardoor ze beter presteren op de werkvloer (Herzberg, 2003).

Een eerste stap richting job enrichment is het verhogen van de aansprakelijkheid van werknemers. In de plaats van werknemers op constante basis te controleren, moeten ondernemers hun werknemers aansprakelijk stellen voor hun taken en resultaten. Indien die werknemers fouten maken, moeten ze hier hun verantwoordelijkheid voor nemen en de fouten oplossen (Herzberg, 2003). Een tweede stap, die een invloed uitoefent op het ontwikkelen van soft skills en die dus zeker relevant is voor de te behandelen onderzoeksvraag, is het verhogen van de verantwoordelijkheid van werknemers door ze belangrijkere en moeilijkere taken met meer betekenis te laten uitvoeren. Werknemers leren dan probleemoplossend denken en hanteren een groeimindset, wat een belangrijke soft skill vormt voor zowel werkgevers als werknemers. Op die manier ervaren werknemers een gevoel van vertrouwen, uitdaging met betrekking tot de job en kunnen ze groeien. Dit zal de motivatie, en dus ook het welzijn, positief bevorderen (Herzberg, 2003). Tot slot is het ook belangrijk om als ondernemer open te communiceren met werknemers op alle niveaus van de organisatie. Dat zal resulteren in een groter gevoel van betrokkenheid en vertrouwen naar werknemers toe en vergroot opnieuw de intrinsieke motivatie met als gevolg dat werknemers beter zullen presteren (Herzberg, 2003).

Zoals juist benoemd zijn dus ook soft skills, die later in detail besproken worden, van belang, willen ondernemers het welzijn, de motivatie en prestaties van werknemers verhogen. Uit meerdere onderzoeken blijkt dat het trainen van diverse soft skills bij werknemers, zowel de motivatie als de productiviteit van werknemers zal verhogen. Een theorie die daaruit volgt, aangegeven door Cheng-Wen en Kusumah (2019) zegt dat wanneer de motivatie en productiviteit van werknemers toeneemt, dit een positief effect zal hebben op de resultaten van de organisatie. Ondernemers doen er dus goed aan om hun kennis over soft skills te delen met hun werknemers zodat die zich kunnen ontwikkelen tot een échte asset voor de organisatie.

Kortom, het welzijn van werknemers op de werkvloer is een eerste relevant thema met betrekking tot de vooropgestelde onderzoeksvraag. Werkgevers hebben er alle baat bij om het welzijn van werknemers te optimaliseren. Het is namelijk zo dat tevreden en gelukkige werknemers een groter gevoel van verantwoordelijkheid en betrokkenheid ervaren, wat het welzijn verhoogt en turnover intenties verlaagt (PM et al., 2023). Er zijn verschillende manieren voor werkgevers om dat welzijn te verhogen gaande van een goede en transparante relatie tot het aanbieden van voldoende opleidingen tot het toepassen van de juiste leiderschapsstijl tot het creëren van een goed motivatiebeleid, enzovoort (Nielsen et al., 2017) (Bourdeaud'hui et al., 2023) (Herzberg, 2003).

2.2 De impact van soft skills op het welzijn van werknemers

2.2.1 Wat zijn soft skills?

Voor organisaties is investeren in human capital zeer belangrijk. Dat wordt namelijk in de literatuur door verschillende bedrijfseconomische onderzoekers bekrachtigd. Enkele van die onderzoekers zijn Martin en collega's (2013). In hun onderzoek staven ze dat niet alleen ondernemers, maar ook werknemers, die over meer kennis en skills beschikken productiever te werk gaan en de strategie van de organisatie op een efficiënte wijze realiseren (Martin et al., 2013). Investeren in werknemers, om zo hun productiviteit te verhogen, is dus van groot belang voor ondernemers aan het hoofd van een organisatie. Zolang die ondernemers geen rekening houden met hun personeel, de échte asset

van bedrijven, zal de onderneming niet kunnen groeien en dus falen. Dat is een opmerking die moet aangekaart worden bij werkgevers, vandaar ook de focus op het onderzoek van Martin en collega's (2013) binnen deze literatuurstudie.

Vanuit studies over human capital komen onderzoekers al snel uit bij een nieuw onderzoeksveld, namelijk soft skills. De definitie van soft skills vinden we terug in het boek *Soft skills in ondernemerschap*: "Soft skills hebben meer te maken met wie we zijn dan met wat we weten. Ze zijn gericht op zowel intra- als interpersoonlijke aspecten, en ze vormen een verzameling van persoonlijke en sociale vaardigheden. Soft skills zijn dus gerelateerd aan persoonlijkheid, attitude en menselijk gedrag." (Vandekerckhof & Beenders, 2021, p.4). In een ander onderzoek, gerealiseerd door Holmberg-Wright en Hribar (2016, p.13), wordt de term soft skills gelijkaardig gedefinieerd: "Soft management skills are the interpersonal component of leadership and management. These are skills that are not taught consistently or well in mainstream education systems or the workplace. Yet, these are the skills that allow companies to get ahead, be successful, and enable an organization and an individual to thrive." Er bestaan enorm veel verschillende soft skills, denk maar aan teamwerk, het kunnen oplossen van conflicten, relationele skills, partners kunnen overtuigen van je standpunt, het durven nemen van risico's, doorzettingsvermogen, veerkrachtigheid, creativiteit, innovatie, enzovoort (Holmberg-Wright & Hribar, 2016). Die soft skills kunnen het verschil maken in een competitieve markt waar steeds meer concurrenten strijden voor marktaandeel. Als bedrijven willen overleven in de huidige economische context, dan zijn soft skills de oplossing volgens Holmberg-Wright en Hribar (2016). Niet enkel ondernemers aan het hoofd van de organisatie dienen getraind te worden op vlak van soft skills, ook werknemers moeten kennis vergaren over die skills om zo op arbeids- en persoonlijk vlak te kunnen groeien (Holmberg-Wright & Hribar, 2016).

Verderbouwend op de wetenschappelijke werken van Vandekerckhof, Beenders, Holmberg-Wright en Hribar, zijn er andere onderzoeken die aangeven dat er ook andere factoren een rol spelen, wat betreft het belang van soft skills. Zo geeft het onderzoek van Almeida & Devedzic (2022) aan dat geografie en cultuur invloedrijk zijn, wat betreft de soft skills van een werkgever. De locatie waar de ondernemer zich bevindt of de cultuur van de organisatie of het land, zullen mee bepalen welke soft skills als cruciaal worden geacht en welke niet. Het is namelijk de cultuur die bepaalt of mensen ondernemend zijn of niet, bereid zijn om risico's te nemen of bereid zijn om opportuniteiten te verwezenlijken (Almeida & Devedzic, 2022). Naast geografie en cultuur, zal ook het type industrie een invloed hebben op de focus van soft skills. In het onderzoek van Almeida en Devedzic (2022) dat nagaat wat het belang is van soft skills voor ondernemers, wordt aangetoond dat er een duidelijk verschil bestaat in de getrainde soft skills per land en per industrie. Zo hechten ze in Portugal bijvoorbeeld meer belang aan de soft skill teamwerk, terwijl ze in Servië meer inzetten op de flexibiliteit en de mogelijkheid om zich aan te passen aan marktveranderingen (Almeida & Devedzic, 2022).

Ondanks dat de literatuur duidelijk aantoont dat de aanwezigheid van soft skills in organisaties niet alleen de slaagkansen en productiviteit van bedrijven, maar ook het welzijn en de motivatie van werknemers opmerkelijk kan verhogen, wordt nog te weinig ingezet op het trainen van deze skills. Dat heeft te maken met het feit dat mensen denken dat soft skills, die te maken hebben met de persoonlijkheid of attitude van het individu, niet aangeleerd kunnen worden (Vandekerckhof &

Beenders, 2021). Onderzoek toont aan dat veel mensen geloven dat je met soft skills geboren wordt, of juist niet. Dat is een misconceptie die ontkracht moet worden. Ook blijkt het moeilijk om de impact van soft skills te meten (Holmberg-Wright & Hribar, 2016). Dat wordt niet enkel aangetoond in het onderzoek van Holmberg-Wright en Hribar, maar ook in andere wetenschappelijke literatuur. Toch hebben ondernemers er baat bij wanneer ze hun aandacht vestigen op deze human skills, want die skills zorgen ervoor dat de leider zijn werknemers kan motiveren, de productiviteit van de organisatie verhoogt, vertrouwelijke partnerschappen kunnen worden aangegaan met stakeholders, enzovoort (Holmberg-Wright & Hribar, 2016).

In de volgende paragrafen wordt eerst besproken wat de algemene impact is van soft skills van een ondernemer op het welzijn van werknemers. Daarna worden de belangrijkste soft skills in verband met welzijn, zoals benoemd in de literatuur, in detail besproken. Die soft skills zijn communicatie, teamwerk en emotionele intelligentie. De soft skills communicatie en teamwerk worden door Vandekerkhof en Beenders (2021) benoemd als de belangrijkste soft skills besproken in recente literatuur. Maar ook andere onderzoekers, zoals bijvoorbeeld Nielsen en collega's (2017), hechten veel belang aan die soft skills binnen de bedrijfscontext.

2.2.2 De impact van soft skills op het welzijn van werknemers

Nu dat het duidelijk is wat verstaan wordt onder het concept welzijn van werknemers op de werkvloer en geweten is wat soft skills zijn, kan op zoek gegaan worden naar de impact van die soft skills op het welzijn en de motivatie van werknemers. Uit diverse literatuur komt voort dat het ontwikkelen van soft skills cruciaal is voor zowel werkgevers als werknemers binnen organisaties. Soft skills hebben niet alleen een belangrijke impact op het professionele leven, maar ook op het privéleven van individuen. Dat kan gelezen worden in een onderzoek van Mitashree Tripathy (2020, p.94 en 101): "Soft skills are widely recognised as essential factors influencing success at workplaces. Proper communication skills, teamwork, commitment, developing leadership skills, managing time, stress, and many more are the important factors of soft skills employers today seek among employees." en "An individual with good personality grows well in his/her career and does great work thereby bringing social change. Social change includes an individual's commitment towards self and welfare of the society thus determining self and society's needs for mutual well-being and development. It is the responsibility of the individual to transform a society and blend it with new hopes and aspirations for its betterment. Soft skills do just that." Dat maakt dan ook dat het voor deze masterproef interessant is om te onderzoeken wat nu juist de impact is van soft skills op het welzijn van werknemers. Er zijn verschillende onderzoeken uitgevoerd omtrent dit thema. De meest relevante theorieën worden hieronder besproken.

Een eerste wetenschappelijke theorie, interessant wat betreft de impact van soft skills van ondernemers op het welzijn en de motivatie van werknemers, is het artikel *Leadership soft skills* geschreven door Tang Keow Ngang (2012). In dat onderzoek wordt aangekaart dat het ontwikkelen van soft skills cruciaal is voor werkgevers aan het hoofd van een organisatie. Het is namelijk zo dat in woelige tijden, gekenmerkt door snelle veranderingen, leiders moeten schakelen van hiërarchisch en gestructureerd leiderschap naar leiderschap dat steunt op teamwerk, inspraak en collegialiteit (Ngang, 2012). Dat kan enkel wanneer leiders beschikken over een uitgebreide set van diverse soft skills, aldus Ngang (2012). Zij bevestigt dit aan de hand van de volgende stelling: "Organizations

depend on leaders with soft skills because quality and motivation of human capital drive human performance in the workplace, motivate employees to contribute to the organization, and attract and retain top performers, which constitute the source of future competitive advantage.” (Ngang, 2012, p.261). Soorten soft skills, benoemd in haar onderzoek, zijn teamwerk, communicatie, het durven nemen van initiatief, coaching, enzovoort. Die soft skills zijn handig voor het motiveren en inspireren van werknemers: “In motivating and inspiring others, a leader needs to appeal to the hearts and minds of people in the organization. This requires a deep understanding of what is important to other people and how to involve them in the process. This means working collaboratively with people, being able to enlist others and understanding what matters to other people by emphasizing integrity, cooperation, trust, openness, and continuous improvement in leading their organization. Therefore, soft leadership roles are important for leaders to foster positive attitude at work and to create a sense of contribution and importance with and among employees and for promoting success at the workplace.” (Ngang, 2012, p.266).

Op basis van bovengenoemd onderzoek is het evident dat leiders moeten beschikken over soft skills, willen ze hun werknemers motiveren en plezieren. Maar, dit wordt niet enkel in onderzoek van Ngang (2012) aangetoond. Ook het onderzoek van Sriruecha en Buajan (2017) laat gelijkaardige bevindingen zien. Dat onderzoek focust zich vooral op het feit dat soft skills leiders toelaten goede relaties met hun werknemers op te bouwen: “Leadership soft skills, which comprise of collaboration or teamwork, communication skills, initiative, leadership ability, people development or coaching, personal effectiveness or personal mastery, planning and organizing, and presentation skills provide an advantage for managers to develop high quality interpersonal relationships with the people who they deal with in promoting a positive work environment. Also, these leadership soft skills provide a vital contribution for organizations and administrators to gain cooperation from people, help developing quality human resources, keep people motivated through persuasion, promote honesty, sincerity, and trust among employees, recognize issues, problems, and seize opportunities, or take appropriate actions spontaneously, increase administrator’s ability to see the big picture and sharing of power with subordinates.” (Sriruecha & Buajan, 2017, p.1342). Het is een must voor leiders om over een portfolio aan soft skills te beschikken, aldus Sriruecha en Buajan (2017). Hun onderzoek toont namelijk een positieve relatie aan tussen de soft skills van een leider en werknemersprestaties. Hoe beter de leider zijn soft skills worden toegepast, hoe hoger het welzijn van werknemers en hoe beter die werknemers presteren (Sriruecha & Buajan, 2017).

Nog ander onderzoek, hierboven reeds vernoemd en uitgevoerd door Tripathy (2020), benoemd verschillende types soft skills met elk hun invloed op het welzijn van werknemers. De onderzoeker duidt een eerste type soft skills aan als life skills: “Life skills, also known as soft skills, are the skills necessary for successful living. These skills can help people in all respects particularly in making right decisions, communicate effectively and develop self-management talents, to lead a healthy and productive life.” (Tripathy, 2020, p.92). Volgens Tripathy (2020) zorgen deze levensskills ervoor dat werknemers een positieve mindset en flexibiliteit creëren, wat het welzijn bevordert. Een tweede groep skills, zijn de people skills. Deze skills maken het mogelijk om als werknemer met anderen te communiceren, hen te begrijpen en relaties op te bouwen (Tripathy, 2020). Het opbouwen van relaties met anderen vergroot het welzijn van werknemers, indien de ontstane relaties tussen

werkgever en werknemer positief zijn. Goede relaties vergroten namelijk het geluksgevoel en het vertrouwen. Dat is al in meerdere onderzoeken bevestigd. Maar, Tripathy heeft het in haar onderzoek over nog meer relevante soft skills en hun impact op welzijn: "Soft skills like self-awareness and strong communication abilities, flexibility, practising workplace attitudes and adopting skills to succeed in the workplace and many more sustain the advantage of looking into problems and finding the solutions thus creating better work atmosphere and encouraging well-being of the employees and organisations."

Soft skills blijken dus een belangrijke invloed uit te oefenen op het welzijn van werknemers. Vandaar dat de literatuur over soft skills in deze masterproef uitvoerig besproken wordt. In wat volgt ligt de focus op drie specifieke soft skills, namelijk communicatie, teamwerk en emotionele intelligentie. De keuze voor deze soft skills is, zoals hierboven reeds vermeld, gemaakt, omdat die skills in de literatuur worden benoemd als dé skills die het meeste invloed uitoefenen op zowel het welzijn als de motivatie van werknemers op de werkvloer.

2.2.3 De soft skill communicatie

De eerste wezenlijke soft skill, belangrijk voor dit onderzoek en grondig onderzocht in de literatuur, is communicatie. Die communicatie vormt de basis waarop alle andere soft skills ontwikkeld worden. Vandekerkhof en Beenders duiden (2021, p.19) het belang van de skill: "Communiceren is de motor om alle vaardigheden aan te scherpen." Er zijn meerdere redenen waarom mensen communiceren. Verschillende onderzoeken tonen aan dat mensen communiceren om een boodschap uit te drukken, om relaties op te bouwen, om anderen te overhalen, enzovoort. Mensen communiceren altijd, zelfs als ze dat niet willen. Communiceren kan namelijk zowel verbaal als non-verbaal gebeuren. Dat betekent dan ook dat wanneer je zwijgt, je toch communiceert (Vandekerkhof & Beenders, 2021).

De communicatie tussen twee of meerdere personen verloopt niet altijd even vlot. Er kunnen heel wat problemen ontstaan binnen het communicatieproces. Dat communicatieproces met bijbehorende problemen werd grondig onderzocht door onderzoekers Shannon en Weaver (1964). In hun wetenschappelijk artikel leggen Shannon en Weaver (1964) uit dat wanneer er communicatie tussen personen plaatsvindt, de zender eerst een boodschap zal encoderen. Die boodschap wordt via een bepaald medium, dat kan bijvoorbeeld een sms, een e-mail, of een live gesprek zijn, verzonden naar de ontvanger die op zijn beurt de boodschap decodeert. Maar, er bestaat ook ruis in dit communicatieproces. Die ruis kan ervoor zorgen dat de ontvanger de boodschap anders interpreteert dan dat de zender de boodschap bedoelde. Feedback en terugkoppeling worden dan belangrijk om te checken of de boodschap op de juiste manier is aangekomen. Is dit niet het geval, dan is er sprake van niet-effectieve communicatie, wat leidt tot problemen (Shannon & Weaver, 1964). Vandekerkhof en Beenders (2021) hebben zich laten inspireren door het communicatieproces van Shannon en Weaver (1964) en spreken in hun boek over effectieve communicatie. Wanneer de zender en de ontvanger in het communicatieproces de boodschap op dezelfde manier interpreteren, wordt gesproken van zo'n effectieve communicatie (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Die effectieve communicatie steunt op enkele belangrijke bouwstenen zoals actief spreken en empathisch luisteren, maar ook feedback geven en ontvangen. Die bouwstenen kunnen wel eens relevant zijn wat betreft het welzijn van werknemers op de werkvloer. Deze bouwstenen worden in de volgende paragrafen

dan ook uitvoerig besproken om zo een onderbouwd antwoord te kunnen bieden op de gestelde onderzoeksvraag.

De eerste bouwsteen van effectieve communicatie is actief spreken en luisteren (Vandekerkhof & Beenders, 2021). De manier waarop ondernemers een boodschap overbrengen is cruciaal. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat zelfzekere ondernemers, die zich goed voelen in hun vel, oogcontact maken met het publiek (King, 1989) en die zichzelf durven zijn, hun boodschap beter overbrengen dan ondernemers die niet enthousiast zijn of op een ingetogen, saaie manier hun verhaal vertellen (Bradberry & Greaves, 2009). Ondernemers die weten hoe ze hun werknemers kunnen overtuigen en motiveren, zullen het welzijn van werknemers op de werkvloer kunnen verhogen. Naast actief spreken is ook luisteren naar anderen belangrijk om goed te kunnen communiceren. In haar onderzoek geeft doctor Leena Sen aan dat te weinig mensen aandachtig luisteren naar wat hun gesprekspartner vertelt (Sen, 2007). Vaak zijn die mensen niet geïnteresseerd, voelen ze geen empathie met het onderwerp of de persoon waarmee ze praten, zijn er emoties of culturele verschillen die een obstakel vormen om actief te luisteren, enzovoort (Sen, 2007). Wanneer ondernemers niet luisteren naar hun werknemers, kunnen bepaalde verwachtingen of behoeften onbeantwoord blijven wat leidt tot frustraties en een daling in het welzijn. Goed luisteren is dus de boodschap (Sen, 2007).

Een tweede belangrijke bouwsteen van communicatie, toegepast op de onderzoeksvraag, is het geven en ontvangen van feedback. Feedback geven en ontvangen is niet altijd gemakkelijk, aangezien de lijn tussen feedback en kritiek zeer dun is. De definitie van feedback is als volgt: "Feedback is defined as a dynamic communication process occurring between two individuals that convey information regarding the receiver's performance in the accomplishment of work-related tasks. For most, feedback is used to provide information on proximal goals and immediate and recent behaviours. It is also utilized to inform members of desirable development and outcomes." (Baker et al., 2013, p.260). Het positieve aan feedback is dat, wanneer de ondernemer zijn werknemers van feedback voorziet, de werknemers hieruit kunnen leren. De relatie tussen ondernemer en werknemer kan verbeteren en de productiviteit van de organisatie neemt toe (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Werknemers voelen zich betrokken bij de organisatie, ze worden namelijk gemotiveerd om zichzelf te ontwikkelen, en het welzijn zal verbeteren.

Dat communicatie een invloed uitoefent op het welzijn en de motivatie van werknemers is wel duidelijk. In de wetenschappelijke literatuur bestaat er een goede theorie onderzocht en geschreven door Nielsen en collega's (2017), die uitlegt hoe communicatie ervoor kan zorgen dat werkgevers een goede relatie opbouwen met werknemers. Daaruit groeit vervolgens dat communicatie het welzijn van werknemers op de werkvloer kan verbeteren. Hoe opener en transparanter ondernemers zijn in de communicatie en informatie-uitwisseling naar hun werknemers toe, hoe beter de relatie tussen beide partijen zal zijn en hoe minder conflicten er kunnen optreden (Nielsen et al., 2017). Hoe minder conflicten er optreden, hoe beter het welzijn van werknemers.

Gelijkaardig aan de zojuist vernoemde studie, toont Rajhans (2012) dat communicatie op de werkvloer nog een invloed kan uitoefenen op het welzijn, de motivatie en de productiviteit van werknemers in de organisatie. Bedrijven zijn steeds meer en sneller aan het veranderen. Om goed

te kunnen anticiperen op die veranderingen is effectieve communicatie in organisaties cruciaal. Wanneer organisaties transparant zijn in hun communicatie en het management regelmatig contactmomenten organiseert met werknemers, zullen de werktevredenheid, het vertrouwen en de betrokkenheid van werknemers stijgen, aldus Rajhans (2012). In zijn studie, uitgevoerd bij werknemers van een Indisch productiebedrijf, toont Rajhans het belang van interne communicatie met betrekking tot werknemersmotivatie aan: "Employees are two times as likely to go to the extra mile for the organisation and almost four times as likely to recommend their company if they are satisfied with the ways in which their company communicates on different occasions. If the employees feel that management is communicating in an efficient manner, it motivates them to perform better and develops a team spirit which is very essential for the smooth functioning of the organisation." (Rajhans, 2012, p.145). Via deze stelling wordt de link tussen goede communicatie en motivatie van werknemers duidelijk. Het is belangrijk, in het kader van deze masterproef, dat werkgevers hiervan op de hoogte worden gesteld.

Kortom, communicatie is misschien wel de meest belangrijke soft skill voor ondernemers. Dat komt omdat communicatie ervoor zorgt dat een ondernemer zijn werknemers kan overtuigen van zijn missie, visie en doelen, maar het zorgt er ook voor dat ondernemers partnerschappen kunnen vormen en beter kunnen samenwerken (Longenecker et al., 1999). Deze bevindingen zijn beduidend voor de betreffende onderzoeksvraag, omdat een ondernemer die niet effectief kan communiceren met zijn werknemers, partners of stakeholders over diverse zaken in een organisatie, zoals de missie, visie, doelstellingen, genomen beslissingen, gegarandeerd zal falen (Longenecker et al., 1999). De meeste bedrijven falen dan ook door een gebrek aan communicatie of gewoonweg slechte communicatie (Holmberg-Wright & Hribar, 2016). Die faling wordt zowel door Longenecker (1999) als door Holmberg-Wright en Hribar (2016) in wetenschappelijk onderzoek besproken. Vooral in moeilijke tijden zoals bijvoorbeeld een economische crisis, is het als ondernemer belangrijk om goed te communiceren. Doet die dat niet, dan zullen zijn werknemers met beperkte informatie een eigen oordeel vellen (Holmberg-Wright & Hribar, 2016). Het gebrek aan communicatie leidt dan tot paniek op de werkvloer, wat eventueel kan resulteren in een daling van het welzijn van werknemers.

2.2.4 De soft skill teamwerk

Teamwerk is niet weg te denken in organisaties vandaag de dag. Organisaties zijn namelijk systemen bestaande uit verschillende teams en die teams worden op hun beurt gevormd door verschillende werknemers. Wanneer werknemers samenwerken en efficiënt teamwerk ontstaat, biedt dat heel wat voordelen. Als een ondernemer in zijn bedrijf succesvol wil zijn of goede resultaten wil behalen, dan is samenwerken in teams noodzakelijk (Vandekerckhof & Beenders, 2021). De soft skill teamwerk wordt in deze literatuurstudie benadrukt, aangezien meerdere onderzoekers het belang van teamwerk aankaarten en linken aan het welzijn van werknemers. Hoe teamwerk dat welzijn beïnvloedt, wordt hieronder verduidelijkt aan de hand van verschillende wetenschappelijke bronnen.

Om teamwerk te laten slagen, is het belangrijk dat ondernemers en werknemers echte teamspelers zijn. In een boek geschreven door Lencioni (2016) worden de drie eigenschappen van een goede teamspeler weergegeven. Die eigenschappen zijn bescheidenheid, gedrevenheid en sociale slimheid. Met bescheidenheid wordt bedoeld dat je als individu niet alle eer naar jezelf toetrekt. Je probeert niet steeds beter te zijn dan je collega's, maar waardeert ook hun werk en bijdrage aan het geheel

(Lencioni, 2016). Gedrevenheid betekent dan weer dat je gemotiveerd bent om de doelstellingen van het team te halen. Je zal niet profiteren van collega's, want je bent zelf bereid om hard te werken zodat de werkdruk eerlijk verdeeld wordt over de teamleden. Tot slot zegt Lencioni (2016) dat sociale slimheid betrekking heeft tot het kunnen aangaan van relaties met anderen, weten hoe je teamleden moet behandelen, kortom emotionele of sociale intelligentie.

Er zijn drie belangrijke bouwstenen die aan de grondslag liggen van effectief teamwerk. Die bouwstenen zijn de teamsamenstelling, de teamsamenwerking en het efficiënt kunnen oplossen van conflicten tussen teams en individuele teamleden (Vandekerckhof & Beenders, 2021). In wat volgt worden deze bouwstenen besproken.

Teamwerk kan enkel succesvol zijn wanneer ondernemers erin slagen om juist die werknemers samen te brengen die elkaar motiveren, die op elkaar ingespeeld zijn en die elkaar versterken in hun ideeën. Enkel dan heb je de perfecte teamsamenstelling en kan het welzijn van werknemers verbeteren. Die teamsamenstelling wordt beïnvloed door drie factoren, aldus Vandekerckhof en Beenders (2021, p.127): "Ten eerste zijn er onderlinge verschillen in persoonlijkheid en individuele doelstellingen of drijfveren. Ten tweede zijn er verschillen in kennis en expertise in het team. Ten derde kan er ook diversiteit op basis van status en macht ontstaan." Wat de verschillen in persoonlijkheid en doelstellingen betreft is het belangrijk om ervoor te zorgen dat die verschillen geminimaliseerd worden. Het onderzoek van Pieter Vandekerckhof (2015) geeft aan dat te grote verschillen een negatief effect hebben op de teamwerking. Ander onderzoek, gerealiseerd door Lau en Murnighan (2005) biedt hiervoor een goede reden. Zij vertellen dat individuen omgaan met mensen die op hen lijken en dat resulteert in de vorming van subgroepen binnen het team (Lau & Murnighan, 2005). Om de vorming van subgroepen tegen te gaan, kunnen ondernemers de doelstellingen en drijfveren van hun werknemers in kaart brengen. Op basis van die informatie kan psychologische veiligheid gecreëerd worden. Werknemers voelen zich dan aanvaard door teamleden ondanks hun verschillen, ze durven risico's nemen en fouten maken zonder dat ze hiervoor gestraft worden en dat verbetert het welzijn van de werknemers (Vandekerckhof & Beenders, 2021). Als er dan wordt gekeken naar de verschillen in kennis en expertise tussen teamleden, toont nog een ander onderzoek aan dat ondernemers beter zoveel mogelijk verschillende individuen koppelen in één team. Het is namelijk zo dat wanneer kennis en expertise verschillen bij werknemers, dit zal leiden tot betere beslissingen en teamproductiviteit. Dat komt omdat werknemers die beschikken over andere informatie en kennis, elkaar kunnen versterken (Ashby & Goldstein, 2011). Tot slot zijn er nog de verschillen in macht en status die kunnen ontstaan binnen één team en die een negatief effect hebben op de teamwerking (Vandekerckhof et al., 2019). Dat negatief effect volgt, volgens Vandekerckhof en collega's (2019), uit het feit dat de persoon met de grootste macht alle beslissingen zal nemen zonder rekening te houden met de wensen en ideeën van andere teamleden. Die teamleden voelen zich op hun beurt niet gewaardeerd, hun creativiteit neemt af en de psychologische veiligheid van het team daalt. Dit kan uiteindelijk een invloed hebben op het welzijn van de teamleden, wat moet worden voorkomen (Vandekerckhof & Beenders, 2021).

Een tweede belangrijke bouwsteen van teamwerk, naast de teamsamenstelling, is de teamsamenwerking. Een team dat goed samenwerkt, waarvan de teamleden goed overeenkomen met elkaar en eerlijk zijn tegen elkaar, waar psychologische veiligheid heerst en de teamleden elkaar

vertrouwen, daar zal de teamsamenwerking floreren. Zo een team zal, volgens onderzoekers, efficiëntere beslissingen nemen, beter kunnen anticiperen op bedreigingen en opportuniteiten, en spanningen progressief kunnen aanpakken (Vandekerckhof & Beenders, 2021). Er liggen drie belangrijke concepten aan de basis van effectieve teamsamenwerking, aldus Hambrick (1994) in zijn studie over top management teams. In die studie toont Hambrick (1994) aan dat effectieve teamsamenwerking gebaseerd is op efficiënte en eerlijke informatie-uitwisseling, de wil van teamleden om samen te werken en daaropvolgend ook het steunen van de genomen beslissingen. Het samenwerken in teams is dus een complex proces dat goed ondersteund dient te worden door de ondernemer aan het hoofd van de organisatie. Omwille van dit complex proces ontstaan er ook regelmatig frustraties bij de teams. Lencioni (2009) bespreekt in zijn boek *De 5 frustraties van teamwork* welke frustraties er kunnen ontstaan wanneer de teamsamenwerking niet optimaal verloopt. Een eerste frustratie als gevolg van ineffectieve teamwerking is het verlies van vertrouwen binnen het team. Daaruit volgt dan dat teamleden bang hebben om hun mening te geven, er ontstaan discussies en dat leidt tot conflicten. Vervolgens nemen teamleden wat meer afstand van het team en de betrokkenheid daalt. Teamleden voeren hun taken niet meer uit, nemen geen verantwoordelijkheid meer, ze geven elkaar de schuld van problemen, enzovoort. Dit zal uiteindelijk een negatief effect hebben op de resultaten en productiviteit van het team.

De derde en laatste bouwsteen van teamwerk is het kunnen omgaan met en het oplossen van conflicten in teams. Dat is noodzakelijk wanneer frustraties in teams, zoals benoemd in onderzoek van Lencioni (2009), een hoogtepunt bereiken. Ondernemingen kunnen bestaan uit de beste teams, maar conflicten zullen er altijd zijn. Zelfs de efficiëntste teams, waar samenwerking optimaal verloopt, zullen enkele keren te maken krijgen met een conflict (Vandekerckhof & Beenders, 2021). De definitie van de term conflict luidt als volgt: "Een conflict is een situatie waarin personen of groeperingen belangen, waarden en doelen nastreven die (minstens gedeeltelijk) tegenstrijdig zijn met deze van anderen en waarbij deze partijen elkaar nodig hebben om ze te realiseren." (Maurissen, 2022). In recente literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen twee soorten conflicten, namelijk taakconflicten en relationele conflicten. Taakconflicten zijn conflicten binnen het team die betrekking hebben tot de uit te voeren taak. Ze zijn niet persoonlijk, maar ze hebben te maken met objectieve, feitelijke zaken (Maurissen, 2022). Taakconflicten kunnen teamwerking positief bevorderen, aangezien ze constructieve gesprekken tussen teamleden in een veilige omgeving promoten (Vandekerckhof & Beenders, 2021). Relationele conflicten daarentegen, zijn persoonlijke en subjectieve conflicten (Maurissen, 2022). Die conflicten beïnvloeden de teamwerking negatief, want ze kunnen leiden tot kritiek en andere frustraties (Vandekerckhof & Beenders, 2021). Het is de bedoeling van deze literatuurstudie om werkgevers en werknemers op de hoogte te stellen van de verschillende soorten conflicten die relevant zijn en kunnen opspelen in een organisatie. Taakconflicten kunnen gestimuleerd worden terwijl relationele conflicten best vermeden worden. Omwille van dit onderscheid tussen de verschillende soorten conflicten, werd de bron van Maurissen (2022) als belangrijk geacht voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

Wil de ondernemer het welzijn van zijn werknemers optimaliseren, dan is het niet onbelangrijk conflicten efficiënt te managen. Er kan op vijf verschillende manieren worden omgegaan met conflicten, volgens het onderzoek van Thomas (1992). Een eerste conflicthanteringsstijl is competitie, hier zullen teamleden enkel hun eigen belangen nastreven zonder rekening te houden

met de wensen van anderen. Met vermijden wordt bedoeld dat de teamleden aanwezig in het conflict, het conflict proberen mijden. Ze willen het conflict zo snel mogelijk vergeten en er niet over praten. Wanneer de teamleden een compromis proberen sluiten om tot een betere oplossing te komen dan enkel verlies, spreekt Thomas (1992) van onderhandelen. Daarnaast bestaat er ook nog de mogelijkheid om zich als teamlid aan te passen in geval van een conflict. Het teamlid dat zich in een conflict aanpast, zal de wensen van andere teamleden boven de eigen belangen plaatsen. Maar, wat veruit de beste oplossing is om met conflicten om te gaan, zeker wanneer het gaat om het welzijn van werknemers, is samenwerken. Wanneer teamleden samenwerken, gaan ze elk hun eigen wensen en voorkeuren ophoofden en zoeken naar een oplossing die voor elk van de teamleden voordelig is (Thomas, 1992). Het onderzoek van Vandekerckhof en Beenders (2021) pikt verder in op de conflicthanteringsstijlen van Thomas (1992) door aan te geven dat via samenwerking de teamleden zich gerespecteerd voelen, maar ook gewaardeerd en aanvaard, wat de betrokkenheid tot het team en het welzijn op de werkvloer verbeteren.

Tot slot kan efficiënt teamwerk het welzijn van werknemers verbeteren als gevolg van sociale steun. Dat wordt bevestigd in een onderzoek van Nielsen en collega's (2017). Door individuele werknemers te groeperen in teams vindt samenwerking plaats. Indien die samenwerking efficiënt verloopt, zal er vertrouwen en psychologische veiligheid ontstaan in het team waardoor teamleden elkaar steunen. Steun van teamleden of collega's verbetert het welzijn van werknemers (Nielsen et al., 2017).

Er kan geconcludeerd worden dat teamwerk een relevante soft skill is waar niet alleen ondernemers, maar ook werknemers, over zouden moeten beschikken. Effectief teamwerk kan de productiviteit van organisaties verhogen, maar is ook onderhevig aan conflicten wat mogelijks leidt tot frustraties. Relevant voor de onderzoeksvraag is om te weten dat wanneer ondernemers teamwerk op een efficiënte manier weten te managen, de betrokkenheid en tevredenheid van werknemers in de organisatie zullen toenemen (Kerns, 2019). Als gevolg van de toename in werktevredenheid en betrokkenheid, verbetert ook het welzijn van werknemers. Die werknemers zijn bereid zich in te zetten voor de missie, visie, doelen van de organisatie waardoor de organisatie een concurrentievoordeel creëert op de markt waarin ze actief is (Kerns, 2019). Investeren in teamwerk is dus een win-win.

2.2.5 De soft skill emotionele intelligentie

Emotionele intelligentie is een soft skill die de laatste jaren steeds meer aan belang wint in organisaties (Gardenswartz et al., 2010). Niet alleen in organisaties, maar ook in de literatuur wordt er reeds enkele decennia onderzoek gedaan naar het begrip. Het begrip emotionele intelligentie kan opgesplitst worden in twee deeltermen, namelijk emoties en intelligentie, en wordt hieronder uitgebreid besproken.

Emotionele intelligentie wordt in onderzoek op de volgende wijze gedefinieerd: "Emotional intelligence is the ability to monitor one's own and others' feelings and emotions, to discriminate among them and to use this information to guide one's thinking and actions." (Salovey & Mayer, 1990, p.189). Via deze definitie is er een duidelijke gelijkenis te zien met sociale intelligentie, wat logisch is, aangezien emotionele intelligentie voortkomt uit sociale intelligentie. Acht jaar later, in een vergelijkbaar onderzoek, definieerde Goleman (1998, p.375) EI als volgt: "Emotional intelligence

is the capacity for recognizing our own feelings and those of others, for motivating ourselves and for managing emotions well in ourselves and in our relationships.” Wanneer ondernemers in een organisatie beschikken over emotionele intelligentie, dan zijn ze in staat om niet alleen zichzelf, maar ook hun werknemers beter in te schatten en te begrijpen. Is dat het geval, dan kunnen die ondernemers de verkregen informatie omtrent emoties en gedragingen van werknemers gebruiken om problemen op te lossen en acties aan te sporen (Salovey & Mayer, 1990). Emotionele intelligentie kan opgedeeld worden in twee blokken, namelijk het beoordelen en uitdrukken van emoties, en het kunnen reguleren van emoties (Salovey & Mayer, 1990). Die twee facetten worden besproken in de volgende paragrafen.

Een eerste onderdeel van emotionele intelligentie is de mogelijkheid om als ondernemer, maar ook als werknemer, de eigen en andermans emoties te herkennen, te benoemen en uit te drukken. Er wordt in onderzoek een onderscheid gemaakt tussen het uitdrukken van de eigen emoties en het uitdrukken van andermans emoties. Het uitdrukken en beoordelen van de eigen emoties kan op twee manieren, namelijk verbaal en non-verbaal (Salovey & Mayer, 1990). Wanneer emoties herkend worden door een individu, dan kunnen die vervolgens aangegeven worden via woorden, een gesprek, enzovoort. Er is hier sprake van verbale communicatie waarbij het de bedoeling is dat het betreffende individu zijn emoties en gedragingen duidelijk benadrukt of bespreekt (Salovey & Mayer, 1990). Een andere, tweede, mogelijkheid is het uitdrukken van emoties op een non-verbale manier. Hier zal het individu via gezichtsuitdrukkingen of gebaren zijn emoties overbrengen aan de andere partij. Personen die op een efficiënte wijze hun emoties kunnen herkennen en uitdrukken, kunnen sneller reageren op wisselingen in die emoties en kunnen hun emoties ook beter verwoorden naar anderen toe, wat de relaties met anderen positief beïnvloedt (Salovey & Mayer, 1990). Dat zal dan ook een positief effect hebben op het welzijn van werknemers, aldus Salovey en Mayer (1990).

Naast het herkennen van de eigen emoties en gedragingen, is het als ondernemer ook noodzakelijk om de emoties van anderen te begrijpen. Een belangrijk begrip hierbij is empathie. Empathie wordt als volgt beschreven: “Empathy is the ability to comprehend another's feelings and to re-experience them oneself.” (Salovey & Mayer, 1990, p.194). Personen die over empathie beschikken, die de gevoelens van anderen kunnen begrijpen en ervaren, helpen die anderen positief ontwikkelen, bieden hen een positief en tevreden gevoel en verbeteren hun welzijn. Dat wordt verduidelijkt in onderzoek en is ook zeer relevant voor een organisatiecontext: “A person's relatives, friends, and neighbors are critical contributors to his or her well-being. When people relate positively to one another, they experience greater life satisfaction, and lower stress.” (Salovey & Mayer, 1990, p.194). Empathisch zijn wordt dus gezien als wezenlijke skill voor ondernemers en werknemers. Het biedt heel wat voordelen zoals bijvoorbeeld de ontwikkeling van positieve en betrouwbare relaties of een organisatiecultuur gebaseerd op steun en vertrouwen (Salovey & Mayer, 1990).

Het kunnen reguleren of managen van emoties is een tweede aspect van emotionele intelligentie. Ook hier wordt in de literatuur een onderscheid gemaakt tussen de eigen emoties en de emoties van anderen. Wanneer individuen de eigen emoties benoemd hebben, dan kunnen ze die emoties vaak linken aan bepaalde acties of gedragingen (Salovey & Mayer, 1990). Denk bijvoorbeeld aan het feit dat je gelukkig wordt als je jouw favoriete film kijkt of wanneer je jouw favoriete hobby uitoefent. Er is dan sprake van het reguleren of managen van emoties wanneer personen acties uitvoeren om

bepaalde emoties opnieuw op te roepen of te ervaren (Salovey & Mayer, 1990). Wil je opnieuw een geluksgevoel ervaren, dan zet je opnieuw jouw favoriete film op, enzovoort. Maar, individuen kunnen hun emoties ook reguleren door het opbouwen van relaties met bepaalde personen. Wanneer werknemers in een organisatiecontext omgaan met collega's waar ze het goed mee kunnen vinden, van wie ze dingen kunnen leren, door wie ze gesteund worden, dan zal dat resulteren in positieve emoties en gedragingen. Als werknemers daarentegen omgaan met collega's die ze niet leuk vinden of die als bedreigend worden ervaren omwille van een hogere job bijvoorbeeld, dan resulteert dat in negatieve emoties. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat personen kosten wat het kost positieve ervaringen en gevoelens nastreven en de negatieve emoties proberen beperken of vermijden (Salovey & Mayer, 1990).

Aan de andere kant is het ook belangrijk om de emoties en gedragingen van andere personen, bijvoorbeeld werknemers of collega's, te kunnen reguleren. Dat is niet gemakkelijk, maar het kan wel. Een voorbeeld is de nieuwe werknemer die op zijn eerste werkdag met een lach en in kostuum naar het werk komt, zodat hij direct een goede indruk maakt en zijn collega's hem accepteren en vriendelijk vinden. Door het dragen van een kostuum en zijn toegankelijke attitude en persoonlijkheid manipuleert hij de emoties en gedachten van zijn collega's en reguleert hij hun emoties. Het reguleren van emoties is een essentiële skill voor ondernemers, want wanneer ze de emoties van hun werknemers begrijpen en kunnen beïnvloeden, dan kunnen ze de werknemers motiveren om de doelstellingen van de organisatie na te streven (Salovey & Mayer, 1990).

Hoe beïnvloedt emotionele intelligentie nu het welzijn, de motivatie en prestaties van ondernemers en werknemers in de organisatie? Wel, de aanwezigheid van EI heeft een effect op verschillende aspecten binnen een bedrijf. Zo zal, volgens het onderzoek van Nanda en Randhawa (2019), die emotionele intelligentie de motivatie, productiviteit, creativiteit, teamwerk en innovatie van zowel ondernemers als werknemers positief bekrachtigen. Dat gebeurt op de volgende wijze. Eerst en vooral beïnvloedt EI het welzijn van ondernemers en werknemers. Dat welzijn bestaat volgens Nanda & Randhawa (2019) uit drie facetten, namelijk jobtevredenheid, betrokkenheid naar de organisatie toe en emotionele vermoeidheid. De jobtevredenheid is een maatstaf voor hoe leuk een individu zijn job daadwerkelijk vindt (Nanda & Randhawa, 2019). Wordt er vervolgens gekeken naar de betrokkenheid van een individu naar de organisatie toe, dan bedoelen de onderzoekers de band die het in individu met de organisatie heeft of de mate waarmee het individu zich inzet voor de organisatie en haar doelen (Nanda & Randhawa, 2019). De emotionele vermoeidheid verwijst dan weer naar de mate van emotionele uitputting met betrekking tot de job. Emotionele vermoeidheid die niet wordt aangepakt kan op lange termijn resulteren in burn-out of een daling van welbevinden (Nanda & Randhawa, 2019). In het onderzoek wordt een duidelijke relatie aangetoond tussen de emotionele intelligentie van individuen op de werkvloer en zojuist benoemde aspecten van welzijn. Zo bestaat er een positieve relatie tussen emotionele intelligentie, jobtevredenheid en betrokkenheid tot de organisatie. Dat betekent dat individuen met emotionele vaardigheden een grotere tevredenheid en betrokkenheid ervaren naar de job toe. Wat de emotionele uitputting betreft, toont onderzoek aan dat er een negatieve relatie bestaat tussen dat aspect en EI. Dat betekent dan dat emotioneel intelligente individuen minder snel te maken krijgen met emotionele vermoeidheid (Nanda & Randhawa, 2019). De drie belangrijke aspecten van welzijn hebben op hun beurt een invloed op de productiviteit en prestaties van ondernemers en werknemers, maar ook op turnover

intenties. Zo tonen Nanda en Randhawa (2019) dat zowel een hoge jobtevredenheid als betrokkenheid naar de organisatie toe, een positief effect zullen hebben op de productiviteit en prestaties van ondernemers en werknemers en een negatief effect op turnover intenties (lagere turnover). Emotionele uitputting daarentegen heeft een negatieve invloed op productiviteit en prestaties, maar een positieve invloed op turnover intenties (hogere turnover).

Concluderend kan worden gesteld dat emotionele intelligentie misschien wel een van de meest belangrijke soft skills is voor ondernemers en werknemers wat betreft het verhogen van welzijn en motivatie op de werkvloer. Het begrijpen en kunnen managen van de eigen en andermans emoties is niet alleen relevant in een werkcontext, maar ook in de privésfeer. Ondernemers en werknemers maken de juiste keuze wanneer ze investeren in het optimaliseren van deze soft skill, aangezien dat het welzijn en de productiviteit ten goede komt.

2.3 De relatie tussen werkgevers en werknemers in KMO's

Zoals hierboven reeds vermeld, in het wetenschappelijk artikel van PM en collega's (2023), kunnen organisaties vandaag de dag enkel overleven wanneer ze beschikken over kwaliteitsvolle en talentvolle werknemers. Die werknemers vormen nu, meer dan ooit, de belangrijkste resources van een organisatie. Zonder werknemers die dagelijks presteren kunnen bedrijven niet overleven (PM et al., 2023). Aangezien werknemers noodzakelijk zijn om een onderneming te laten floreren, ligt er steeds meer druk op de schouders van ondernemers om een goede bedrijfscultuur en werkomgeving te creëren. Werknemers moeten zich namelijk goed voelen op het werk. Ander onderzoek, van Herzberg (2003), bevestigt bovengenoemde feiten. Dat onderzoek stelt namelijk dat wanneer werknemers gedemotiveerd raken of hun welzijn wordt aangetast, ze vertrekken naar de concurrentie (Herzberg, 2003). Er is dus een belangrijke taak weggelegd voor de ondernemer en die taak houdt in dat ondernemers goede, gezonde en stimulerende relaties opbouwen met hun personeel. Dat kan, zoals werd aangegeven in het onderzoek van Sriruecha & Buajan (2017), door de toepassing van soft skills. Soft skills hebben, wanneer die juist worden toegepast, namelijk een positieve invloed op de relaties die ontstaan tussen een werkgever en zijn of haar werknemers (Sriruecha & Buajan, 2017). In deze masterproef ligt de focus op soft skills en relaties in KMO's.

In de wetenschappelijke literatuur bestaan er verscheidene studies die het verschil in organisatiestructuur tussen KMO's en multinationals onderzoeken. Het is bevestigd dat die organisatiestructuur en de relatie tussen ondernemers en werknemers verschilt voor KMO's en multinationals, omdat in KMO's veel minder hiërarchische lagen aanwezig zijn dan in multinationals. Maar, ook binnen KMO's zelf kunnen er verschillen worden ervaren. Die verschillen in structuur en relatie zijn belangrijk om een diepgaand antwoord te bieden op de betreffende onderzoeksvraag en worden in deze literatuurstudie dan ook onderzocht.

Onderzoek van Adrian Wilkinson (1999) toont twee soorten KMO's aan, elk verschillend op het gebied van werkrelaties. Een eerste groep KMO's valt onder de noemer 'small is beautiful'. In dit type organisaties wordt sterk ingezet op persoonlijke en informele relaties tussen de ondernemer en zijn personeel en is open en transparante communicatie zeer belangrijk. Omwille van de goede communicatie en diepe onderlinge relaties, wordt de kans op conflicten verminderd (Wilkinson, 1999). Wilkinson verduidelijkt (1999, p.208): "In many aspects a small firm provides a better

environment for the employee than is possible in most large firms. Although physical working conditions can sometimes be inferior in small firms, most people prefer to work in a small group where communication presents fewer problems: the employee in a small firm can more easily see the relation between what he is doing and the objectives and performance of the firm as a whole. Where management is more direct and flexible, working rules can be varied to suit the individual. Each employee is also likely to have a more varied role with a chance to participate in several kinds of work... no doubt mainly as a result... turnover of staff in small firms is very low and strikes and other kinds of industrial dispute are relatively infrequent." De tweede groep KMO's die onderscheiden kan worden krijgt de benaming 'bleak house' (Wilkinson, 1999). Deze soort KMO komt in de Westerse wereld beperkt voor, is minder relevant voor dit onderzoek en wordt daarom niet zo uitgebreid besproken. In deze soort KMO's ervaren werknemers zeer slechte arbeidsomstandigheden. Werknemers worden opgedragen bepaalde taken uit te voeren zonder dat ze hier inspraak in krijgen, er is geen autonomie, eigenaarschap en verantwoordelijkheid. Werknemers zijn niet gelukkig, wat uiteindelijk resulteert in afwezigheid. Er wordt geen rekening gehouden met de bezorgdheden of meningen van werknemers en de ondernemer stelt zich eerder op als strenge baas in plaats van een inspirerende leider (Wilkinson, 1999).

Op basis van bovenstaand onderscheid, dat gemaakt wordt tussen verschillende KMO's, is het moeilijk te achterhalen of de werking van een KMO eerder positief of negatief is ten opzichte van een grotere organisatie zoals bijvoorbeeld een multinational. Er bestaan in de literatuur dan ook tegenstrijdige visies, wat dit thema betreft. KMO's hebben zowel positieve als negatieve kenmerken die een invloed uitoefenen op de relaties tussen werknemers en werkgevers. Dat wordt in de literatuur wel bevestigd: "Small firms do offer more varied work roles and greater opportunities for close face-to-face relations in a flexible social setting with less of the bureaucracy of the larger enterprises. But, these conditions also offer greater opportunities for interpersonal conflicts." (Wilkinson, 1999, p.208). Het is dus zo dat in KMO's meer kans is op diepe, persoonlijke relaties dan in multinationals, maar er is ook meer kans op conflicten. Een reden hiervoor is het gebrek aan formele structuren om met conflicten om te gaan (Wilkinson, 1999, p.211): "The non-formal system which operates in many small firms takes the form of the owner speaking to an employee, who in turn speaks to the 'problem' employee. Rarely is the employee addressed directly by the owner on the issue, and this can lead to emotions running high when the problems come to a head and the employee is ordered to leave. Consequently, procedures - if followed - could actually stabilise important areas of employee relations within the firm when 'things go sour' and could actually be beneficial to them."

De literatuur is eerder eenduidig wat betreft de relatie tussen werkgever en werknemers in KMO's van het type 'small is beautiful'. Andere onderzoeken tonen namelijk gelijkaardige kenmerken aan, wat betreft KMO's en de relatie die daarbinnen ontstaat tussen ondernemer en werknemer. Ntalianis en collega's (2015, p.832) vermelden in hun onderzoek het volgende: "In small firms, frequent communication between the owner-manager and the employees can result in harmonious relationships and a familytype atmosphere. When the number of employees is low, procedures can be flexible and tailor-made to individual needs. Research has established that flexible work practices are important for the success of small businesses and that job characteristics such as autonomy, variety and feedback act as drivers of job satisfaction in small companies. In a supportive

environment of this kind, employees are likely to develop long-term relationships with their employer, based on shared values and mutual trust.”

Terugblikkend naar de onderzoeksvraag kan besloten worden dat de relatie tussen werkgevers en werknemers in KMO's een wezenlijk onderwerp zou moeten vormen binnen deze masterproef. Op die manier kunnen het welzijn en de motivatie van werknemers, die beïnvloed worden door de soft skills van de werkgever, in de juiste context geplaatst worden. De relatie tussen werkgever en werknemer verloopt namelijk anders in KMO's dan in multinationals. Deze masterproef focust zich op het type KMO 'small is beautiful' waar informele relaties ontstaan gebaseerd op open communicatie, teamwerk en waardering. Toch moeten ondernemers, als gevolg van informele relaties, opletten dat hun onderneming geen voedingsbodem wordt voor conflicten (Wilkinson, 1999).

3 Methodologie

3.1 Methode

Deze masterproef gaat over welke soft skills van de ondernemer het welzijn van werknemers kunnen verhogen. Het onderzoek, dat voor het schrijven van deze masterproef gevoerd werd, was een kwalitatief onderzoek waarbij gekozen werd voor een grounded theory aanpak. Het doel van de grounded theory methodologie is het laten tot stand komen van theorieën en hypothesen (Dunne, 2011; Oktay, 2012). Door middel van de analyse van data, verzameld op basis van kwalitatieve diepte-interviews, worden theoretische inzichten ontwikkeld door de data van verschillende respondenten te vergelijken en verbanden te zoeken (Oktay, 2012).

Om data te verzamelen werd een vragenlijst opgesteld, die gebruikt werd voor het voeren van kwalitatieve diepte-interviews. In die vragenlijst werden de belangrijkste soft skills, zoals benoemd in de literatuur, opgelijst. Die soft skills zijn communicatie, teamwerk en emotionele intelligentie. Vervolgens werd er nagegaan of en hoe men deze soft skills inzet in functie van het welzijn en de motivatie van werknemers op de werkvloer. Ook werd er tijdens de interviews op zoek gegaan naar andere soft skills die relevant zijn voor het welbevinden van werknemers op de werkvloer. In dit onderzoek werd dus uitvoerig onderzocht hoe de soft skills, hierboven besproken, worden ingezet door ondernemers, welke mogelijke tekortkomingen ondernemers hierbij ervaren en hoe die soft skills vervolgens de prestaties van de organisatie kunnen verhogen.

De uitgevoerde interviews namen ongeveer dertig tot zestig minuten in beslag. De interviewleidraad werd op voorhand samengesteld, maar belangrijk was hier om ruimte te laten voor nieuwe inzichten die tot stand kwamen tijdens de verschillende gesprekken met respondenten. Er werd gewerkt met open, niet-suggestieve of niet-leidende vragen, en er werd gestreefd naar een niet-gestandaardiseerd en een semi-gestructureerd interview (Mortelmans, 2020). De interviews gebeurden individueel en vonden in veertig procent van de gevallen online plaats, terwijl in zestig procent van de gevallen een fysieke bevraging mogelijk was op het kantoor van de respondenten.

De interviews werden vervolgens getranscribeerd en gecodeerd. Via het proces van open, selectief en axiaal coderen kwamen we tot overkoepelende concepten die een antwoord kunnen bieden op de onderzoeksvraag: Welke soft skills van de ondernemer verhogen het welzijn van werknemers in KMO's?

De bevroegde respondenten werden benaderd via e-mail, telefoon of face-to-face. Het ging om ondernemers en werknemers binnen het netwerk van de onderzoeker, wat betekent dat enkel cognitieve toegang van toepassing was. Cognitieve toegang betekent dat toekomstige deelnemers van het onderzoek toestemmen om geïnterviewd of geobserveerd te worden. Dit gebeurt binnen overeengekomen grenzen (Neuman, 2013). Wat die grenzen betreft werd bij het contacteren van de verschillende respondenten telkens het doel van het onderzoek en de werkwijze vermeld. Verder werden respondenten op voorhand geïnformeerd over de duur van het onderzoek, mogelijke pseudonimisering en werd ook een geïnformeerde toestemming aangereikt.

3.2 Steekproeftrekking

Wat de empirische setting van dit onderzoek betreft, focuste deze studie zich op Vlaamse KMO's in verschillende sectoren.

Om de steekproef zo optimaal mogelijk samen te stellen, werd geopteerd voor een convenience/opportunistic sampling plan. Hier werden respondenten gekozen op basis van hun toegankelijkheid naar de onderzoeker toe (Mortelmans, 2020). Aangezien ik mij als onderzoeker baseerde op mijn eigen netwerk van ondernemers en werknemers en zelf bepaalde welke individuen ik interviewde, kwam ik in contact met verschillende werkgevers en werknemers actief in diverse bedrijven en sectoren. De respondenten in dit onderzoek zijn actief in Vlaamse KMO's met minimum 10 werknemers in sectoren gaande van horeca en detailhandels tot productie- en logistieke bedrijven. De ondernemers zijn zowel mannen als vrouwen en hadden minstens drie jaar hun eigen onderneming.

De respondenten waar dit onderzoek zich op richtte, kunnen opgedeeld worden in twee grote groepen. De eerste groep respondenten waren vijf Vlaamse ondernemers, met minstens drie jaar ervaring als zelfstandige, die een onderneming hebben opgericht en meer dan tien werknemers tewerkstellen. Onder ondernemer wordt verstaan in het Wetboek economisch recht: iedere natuurlijke persoon die zelfstandig een beroepsactiviteit uitoefent (FOD Economie, 2023). De ondernemer moest dus zelf beslissingen kunnen nemen over zijn bedrijfsstrategie en bedrijfsactiviteiten. Het maakt hier niet uit wat het geslacht of de leeftijd van de ondernemer was. De tweede groep respondenten die werd bevraagd in dit onderzoek zijn werknemers tewerkgesteld in een kleine of middelgrote organisatie. Die werknemers dienden minstens twee jaar tewerkgesteld te zijn in de onderneming, zodat ze een goed beeld en idee hadden over de werking van hun organisatie. Om een beeld te schetsen over de visie van werknemers met betrekking tot de soft skills van hun ondernemer en het effect hiervan op hun welzijn en prestaties werd geopteerd om ook vijf werknemers te bevragen. Deze werknemers moesten onder directe leiding van de werkgever staan, wilden ze inzichten kunnen vrijgeven over de soft skills die relevant zijn voor die betreffende leider. Het is wel zo dat er, behalve in één geval, geen werknemers bevraagd zijn in KMO's waar de werkgever al bevraagd werd. Het onderzoek baseert zich dus op 9 verschillende KMO's. Deze keuze werd gemaakt om gevoeligheden en conflicten tussen werkgever en werknemer te voorkomen.

Tabel 1. Profielen van de respondenten

RESPONDENT	GESLACHT	LOCATIE	ONDERNEMER / WERKNEMER	BEDRIJFSSECTOR	AANTAL WERKNEMERS
A	MAN	PELT	ONDERNEMER	TUINAANLEG	65
B	MAN	HERK-DE-STAD	ONDERNEMER	ACCOUNTANCY & FISCALITEIT	33
C	MAN	HASSELT	ONDERNEMER	HORECA	12
D	MAN	HASSELT	ONDERNEMER	ARCHITECTUUR	55
E	MAN	HASSELT	ONDERNEMER	ACCOUNTANCY & FISCALITEIT	27
F	VROUW	HASSELT	WERKNEMER	MILIEU	70
G	VROUW	HASSELT	WERKNEMER	VOEDING	15
H	VROUW	HASSELT	WERKNEMER	ACCOUNTANCY & FISCALITEIT	200
I	MAN	PELT	WERKNEMER	TUINAANLEG	65
J	MAN	HASSELT	WERKNEMER	IT	200

3.3 Dataverzameling en -analyse

3.3.1 Kwalitatieve diepte-interviews

De diepte-interviews groeiden vanuit een interviewleidraad die gebaseerd werd op de informatie verzameld in de literatuurstudie, maar ook op informatie uit andere bronnen zoals kranten, media, enzovoort. De interviewleidraad bedroeg ongeveer twintig vragen, wat resulteerde in diepte-interviews van gemiddeld zestig minuten. Het kortste interview bedroeg veertig minuten en het langste interview bedroeg één uur en vijftien minuten. Bij het opstellen van de interviewleidraad werd uitdrukkelijk gelet op het vermijden van suggestieve of choquerende vragen. Zo werd voorkomen dat de respondent sociaal wenselijke antwoorden bood (Mortelmans, 2020). De interviewleidraad startte met enkele gesloten vragen, gaande over de algemene gegevens van de respondent, zoals de naam, leeftijd, rol/functie in de organisatie, enzovoort. Eens er een profiel van de respondent kon worden geschetst, ging de interviewleidraad over in open vragen met betrekking tot drie grote thema's: welzijn, soft skills en de relatie tussen de werkgever en zijn of haar werknemers.

Er werd op geen enkel moment gedurende het interview, schade aangebracht aan de respondent of de respondent gedwongen een antwoord te bieden op de gestelde vragen. Wanneer de vragen niet van toepassing waren voor de interviewee of hij/zij wilde niet op de vraag antwoorden, dan werd dit gerespecteerd. Het was de bedoeling om de respondent op zijn gemak te stellen en in geen enkel geval de respondent te intimideren of beledigen. Dat maakte dan ook dat de interviewee op elk moment kon stoppen met het interview.

Wat vervolgens de antwoorden van de respondent betreft, werden deze gepseudonimiseerd. Dat betekent dat geïnteresseerde lezers van het onderzoek, de resultaten niet kunnen linken aan een identificeerbare persoon. De respondent blijft dus anoniem, wat de vertrouwelijkheid van het onderzoek verbetert en wat resulteerde in een eerlijker gesprek met de respondent. Die had omwille van de pseudonimisering geen angst om dingen te bespreken die aan hem of haar gelinkt konden worden. Die pseudonimisering werd aan het begin van het onderzoek reeds gecommuniceerd naar de respondent toe. Die kreeg namelijk een informed consent toegestuurd via e-mail waarin verteld werd dat de gegevens vertrouwelijk behandeld worden. In dat informed consent werd verder ook de duur van het onderzoek vermeld, de mogelijkheid tot audio-opname van het interview en de contactgegevens van de onderzoeker.

3.3.2 Interviewtranscripties en coderingsproces

De interviewtranscripties werden gevormd aan de hand van een audio-opname. Tijdens het interview werden respondenten namelijk gevraagd of het interview mocht worden opgenomen. Zo'n opname biedt heel wat voordelen voor de onderzoeker. Een eerste voordeel van een interviewopname is dat de onderzoeker zijn volledige aandacht op de respondent kan vestigen tijdens het interview. Wanneer een interview wordt opgenomen, moet de onderzoeker niet constant notities nemen, maar kan die actief luisteren en bijvragen stellen. Dat verhoogt de kwaliteit van het onderzoek. Verder laat zo'n opname de onderzoeker toe het interview meermaals opnieuw te beluisteren. Dat is handig, aangezien de onderzoeker niet altijd alles even goed hoort of begrijpt. Tot slot werd, aan de hand van die opname, het interview manueel woord voor woord getranscribeerd. In dit onderzoek werd

gekozen voor een letterlijke transcriptie, wat betekent dat letterlijke woorden, gebruikt door de respondenten, werden uitgetypt. Ook dat verhoogt de kwaliteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. Om de leesbaarheid van de transcripties te vergoten, werd er geopteerd om de *uhm's*, *ah's* en stiltes weg te laten.

Op basis van de transcripties werden de interviews vervolgens gecodeerd. Het coderingsproces werd manueel uitgevoerd en dus niet met een softwareprogramma zoals bijvoorbeeld Nvivo. Er werden drie stappen doorlopen om tot concepten te komen die interessant zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag, namelijk open, axiaal en selectief coderen.

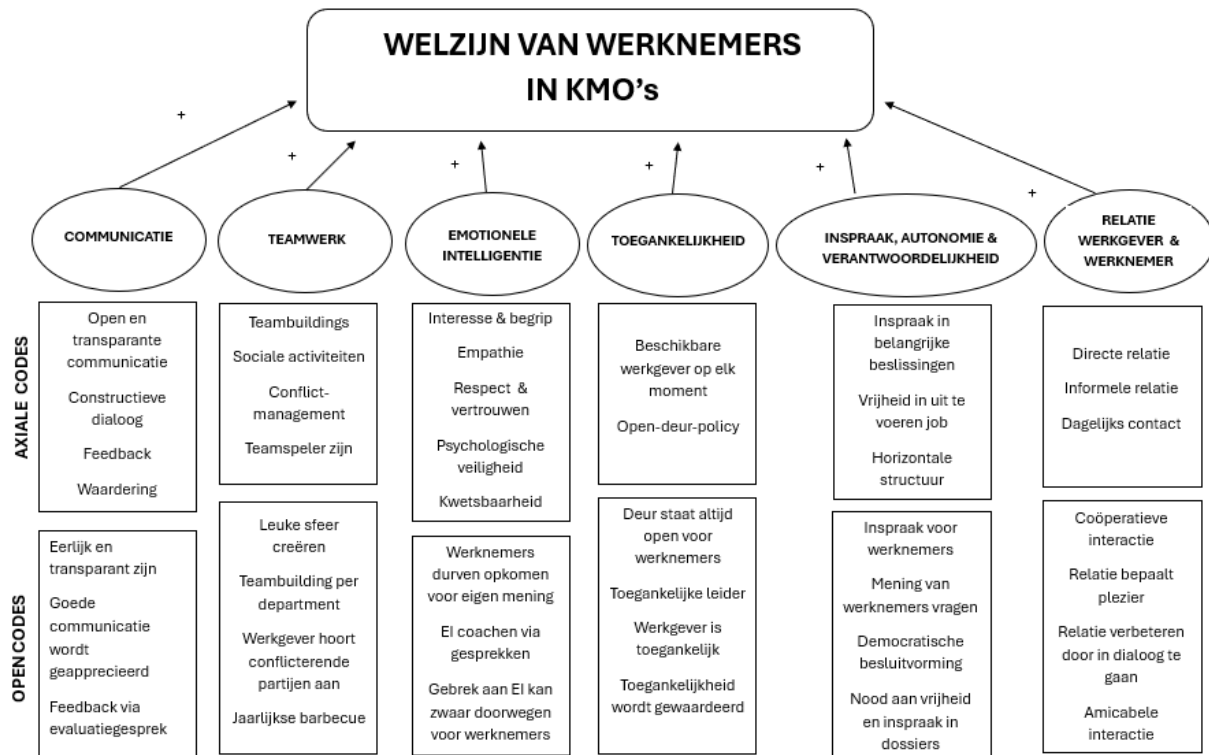
Een eerste stap binnen het coderingsproces was het open coderen. Dat had tot doel om de enorme hoeveelheid aan data te reduceren en op te delen in kleinere stukjes. Tijdens het open coderen werd geprobeerd om alle elementen in kaart te brengen, die mogelijks relevant waren voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag (Mortelmans, 2020). Om die elementen in kaart te brengen, werd gekozen voor in vivo coderen. Dat betekent dat de codes letterlijke woorden zijn van de respondent (Mortelmans, 2020). De codes liggen dicht bij de verzamelde data en hebben nog geen theoretische betekenis. Aangezien deze codes nog geen theoretische omschrijving droegen en in grote aantallen aanwezig waren, vormden ze een ideale basis voor de volgende stappen in het coderingsproces, namelijk axiaal en selectief coderen.

In de volgende stap, axiaal coderen, was het de bedoeling om de open codes te interpreteren. Er werd op zoek gegaan naar concepten en achterliggende dimensies van verschillende codes (Mortelmans, 2020). Open codes werden in deze stap samengebracht tot overkoepelende groepen van codes door gelijkenissen en verschillen te analyseren. Op die manier werd de grote hoeveelheid open codes gereduceerd en konden relevante concepten worden uitgewerkt in functie van de gestelde onderzoeksvraag.

In de laatste stap van het coderingsproces werden concepten omgevormd tot een theorie die noodzakelijk was om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Deze stap wordt in de literatuur het selectief coderen genoemd, waarin de concepten gevormd tijdens het axiaal coderen worden gecombineerd tot categorieën of codes die voorkomen in elk interview met alle respondenten (Mortelmans, 2020). De selectieve codes die in dit onderzoek tot stand kwamen zijn communicatie, teamwork, emotionele intelligentie, toegankelijkheid, inspraak, autonomie en verantwoordelijkheid en de relatie tussen werkgever en werknemer in een KMO.

4 Resultaten

Tabel 2. Codeboom



4.1 Het welzijn van werknemers op de werkvloer

Het welzijn van werknemers op de werkvloer is een onderwerp dat de laatste jaren sterk aan belang wint in organisaties. Steeds meer werkgevers ontdekken dat investeren in human capital een must is, willen ze de organisatie laten floreren. Die werkgevers kiezen er dan ook voor om het geluksgevoel van werknemers te stimuleren aan de hand van diverse initiatieven, want gelukkige werknemers presteren beter.

In dit onderzoek bevestigen alle vijf ondernemers, bevraagd aan de hand van interviews, dat ze het welzijn van werknemers hoog in het vaandel dragen. Werknemers spenderen de meeste tijd van hun leven op het werk. Dat betekent dan ook dat de arbeidsplaats een aangename omgeving moet zijn waar werknemers zich goed voelen, waar ze graag naartoe komen. Indien die werknemers zich niet goed voelen op de arbeidsplaats, dan zal dat een negatief effect hebben op de samenwerking en prestaties van de organisatie, aldus de respondenten. Verder is het investeren in welzijn ook belangrijk om werknemers aan de organisatie te binden. Eén respondent vermeldt namelijk dat een vooruitstrevend personeelsbeleid, gefocust op welzijn, ervoor zorgt dat werknemers de organisatie aantrekkelijker vinden. Deze bevindingen worden niet alleen vermeld door werkgevers. Ook de geïnterviewde werknemers gaan hiermee akkoord. Drie interessante quotes kunnen bovenstaande bevindingen bekrachtigen:

"Zeer belangrijk, omdat mensen hier veel uren doorbrengen. Als men zich hier niet goed voelt, dan is dat een kleine ramp. Maar twee, ik geloof er ook heel erg in dat mensen die zich goed voelen op het werk, dat die graag

komen, die gaan beter presteren, die zijn gemotiveerd, die gaan minder ziek zijn. Ziektecijfers zijn een goede graadmeter voor motivatie en welzijn. Die zitten hier zeer goed.” (ondernemer)

“Dat is natuurlijk ook weer heel belangrijk. Dat is gelijk ik daarnet zei, je kan alleen maar een goede samenwerking hebben als er ook een goed gevoel is. Een goed gevoel dat wil zeggen, respect voor elkaar hebben, terecht kunnen bij elkaar, niet alleen naar tijd toe, maar ook naar kennis toe dat je weet bij wie je terecht kan en een goede sfeer hoort daar ook bij.” (ondernemer)

“Je zit meer dan 8 uur per dag op jouw werk. Dat is eigenlijk bijna het meeste aantal uren dat je wakker bent. Ik werk bijna nooit thuis, dus ik vind het wel heel belangrijk dat je je op jouw werk goed voelt en dat je graag gaat werken, want als je tegen jouw zin moet gaan werken en je voelt je slecht, dan houd je het niet vol. Ik ventileer daar ook over en ik kan gemakkelijk naar mijn baas stappen om te zeggen het gaat niet meer of om daarover in dialoog te gaan. Daar wordt zeker naar geluisterd en de CEO vindt dat ook echt belangrijk. Die man weet ook dat wanneer werknemers zich niet goed voelen, dat die dan niet blijven of ziek worden.” (werknemer)

Het welzijn van werknemers wordt dus zeker als belangrijk geacht binnen de onderzochte organisaties, maar wat doen werkgevers nu om het welzijn van hun werknemers te verbeteren?

Alle werkgevers geven aan recreatieve activiteiten te organiseren om het welzijn van werknemers te verbeteren. Die activiteiten gaan van personeelsfeesten of teamuitstapjes, naar barbecues tot drankjes nuttigen op het einde van de werkweek. Op die manier leren werknemers elkaar en hun werkgever beter kennen op persoonlijk vlak, wat de relaties en het geluksgevoel bevorderen. Werknemers vullen de lijst nog aan met het organiseren van trainingen of teambuildingactiviteiten, het aanbieden van extralegale voordelen, het mogelijk maken voor werknemers om meerdere jobfuncties uit te proberen, maar ook de toegankelijkheid van de werkgever is voor werknemers heel belangrijk. Werkgevers die openstaan voor dialoog worden immens gewaardeerd.

“Ik denk dat wij hier een heel goed werkende personeelsvereniging hebben. De JVVtjes is dat. Die hebben een voorzitter en een bestuurscomité. Die houden zich bezig met het organiseren van enkele initiatieven per jaar. Zij helpen mee het personeelsfeest organiseren, er is een voorjaarswandeling, we zetten het bouwverlof in tijdens de zomervakantie en tijdens Kerst met een feestje. We starten bij Nieuwjaar altijd met een ontbijt van spek en eieren in de loods. Er is dus een goede werking vanuit de personeelsvereniging en dat zijn dan ludieke en fijne gelegenheden om samen te komen en te babbelen, te eten, te drinken,...” (ondernemer)

Twee van de vijf werkgevers vermelden ook dat ze jaarlijks een welzijnsenquête uitvoeren om op de hoogte te blijven van hoe werknemers zich voelen op het werk. Aan de hand van de resultaten van de enquête kunnen dan stappen worden ondernomen om de pijnpunten rond het welzijn te verbeteren. Eén werknemer geeft aan dat ze het belangrijk acht dat werkgevers een enquête uitvoeren om op de hoogte te blijven van wat er bij het personeel speelt. De rest van de werknemers bespreekt dit niet.

“We doen ook wel zo bevestigingen rond welzijn op het werk, dat is niet zomaar uit de duim gezogen. We proberen ook dat charter duurzaam ondernemen binnenkort te halen. Een van die elementen die je daarvoor moet onderhouden is op de hoogte zijn van het welzijn van uw werknemers. Die bevestiging gebeurt dus, ik weet niet of je die al eens gezien hebt, dat is zo een Vlaams overzicht, dat is wel interessant. We leren daar veel uit, ja.” (ondernemer)

Een andere respondent duidt ook nog het belang van aangename kantoren. Het is namelijk zo dat de omgeving waarin werknemers werken, hun welzijn bevordert of vermindert. Aangename kantoorruimtes met voldoende lichtinval, goede temperaturen en leuke decoratie zijn dus een must.

"Welke acties worden ondernomen? Nummer één: fysiek de lokalen, de bedrijfsruimte aangenaam inrichten met wat planten, decoratieve elementen, een mooi gebouw, aangename temperaturen, voldoende lichtinval. Mensen zitten dikwijls zo'n 9 uur per dag op de bureau of op hun kantoor dus de omgeving moet al goed zijn."
(ondernemer)

"We zijn recent verhuisd naar een nieuwe locatie, want we zaten daar al 18 jaar en dat was eigenlijk geen leuke locatie. Er was weinig daglicht, het gebouw was niet meer wat het was, dat was heel verouderd en toen heeft de CEO direct gezegd om te verhuizen en dat is snel gebeurd. We zijn nu juist vorige maand verhuisd en dat heeft ons als werknemers wel echt goed gedaan. We hebben nu een nieuw gebouw, een nieuwe omgeving, dat is echt plezant." (werknemer)

Volgens zowel werkgevers als werknemers kan welzijn een belangrijke invloed uitoefenen op de bedrijfsprestaties. Alle respondenten geven namelijk aan dat gelukkige werknemers beter zullen presteren. Dat komt omdat gelukkige werknemers meer betrokken zijn tot de organisatie, beter gaan samenwerken met collega's, enthousiaster zijn naar klanten toe. Dat alles bevordert de werking van de organisatie, aldus verschillende respondenten. Maar, gelukkige werknemers blijven ook langer bij de organisatie werken en zijn minder ziek, wat de productiviteit verhoogt. Enkele quotes bevestigen dit:

"Mijn werknemers worden elk jaar benaderd in de markt door andere bedrijven met mooie voorstellen. Door in te zetten op welzijn en motivatie merk ik dat werknemers hier graag werken en dus niet op die aantrekkelijke voorstellen bij andere bedrijven ingaan. De cultuur is hierbij belangrijk, dat werknemers zich goed en geapprecieerd voelen. Dat is het belangrijkste." (ondernemer)

"Als de persoon zich goed voelt in het bedrijf en graag komt werken, dat merken we in de bediening. Die persoon werkt vlot, is socialer naar klanten toe en klanten ervaren en appreciëren dat. De algemene werksfeer verbetert en je werkt als een geoliede machine, alles verloopt beter. Iedereen is meer gemotiveerd en werkt samen naar het bedrijfsdoel." (ondernemer)

"Ik denk spontaan aan hoe beter dat je je voelt, hoe minder dat je afwezig zal zijn of sneller afwezig zal zijn, denk maar aan burn-out, waardoor het bedrijf in zijn totaliteit beter draait. Het bedrijf heeft minder ziekteverzuim, kan meer rekenen op zijn mensen, er is minder omzetverlies. Ik denk dat dat een beetje de belangrijkste conclusies zijn." (werknemer)

Het welzijn van werknemers op de werkvloer is een breed begrip en wordt beïnvloed door verschillende componenten. Een belangrijk onderdeel van welzijn is werkstress. Werkstress zal het welzijn van werknemers eerder negatief beïnvloeden. Dat maakt dan ook dat werkgevers hiervan op de hoogte moeten zijn. Zo kunnen ze tijdig actie ondernemen, wanneer stress het geluksgevoel dreigt te verlagen.

Alle werkgevers in dit onderzoek erkennen dat hun werknemers kampen met stress op het werk en de werknemers zelf bevestigen dit. Er zijn dan ook verschillende initiatieven die werkgevers nemen om het stressniveau te verlagen. Drie van de vijf ondernemers zeggen dat ze een luisterend oor bieden en openstaan voor een gesprek wanneer werknemers met stress kampen. Via open communicatie en het luisteren naar de bezorgdheden van werknemers, kan stress verminderen,

aldus de werkgevers aan het hoofd van de bevroegde organisaties. Maar ook het verbeteren van de strategische keuzes of het aanpassen van de kantoorplanning kan een oplossing bieden. Het bieden van ondersteuning of het organiseren van teambuildingactiviteiten wordt ook als relevant beschouwd en kan de relaties tussen werkgever en werknemers of werknemers onder elkaar verbeteren. Werknemers bieden gelijkaardige antwoorden en bekrachtigen dat hun werkgevers bijsturen en op zoek gaan naar oplossingen om de werkdruk te verlagen. Dat kan door een extra werknemer in te schakelen om zo de taken te verlichten, maar dat kan ook door zelf taken op zich te nemen.

"Door die teambuildingsactiviteiten te organiseren, door van mijn werknemers een echte groep te maken, door open communicatie, door aan wedstrijden mee te doen en misschien niet te winnen, maar dan erna altijd wel een terugkoppeling te doen, evaluatiegesprekken, kijken waar het is misgelopen en wat beter kan."
(ondernemer)

"Mijn werkgever gaat daar met mij over in gesprek, dat waardeer ik wel. En dan wordt er gekeken naar een oplossing, dus als er te veel werk is of een te hoge workload, dan zoekt de werkgever iemand bij om die werkdruk te verlagen." (werknemer)

Een tweede component van welzijn is de mogelijkheid voor werknemers om opleidingen te volgen. Die opleidingen kunnen door de werknemers gevraagd worden, maar worden ook vaak door werkgevers aangeboden. Ondernemers geven aan dat ze jaarlijks een budget vrijmaken voor werknemers voor het volgen van opleidingen. Op basis van de interesses van werknemers kan gekeken worden of de te volgen opleiding budgettair haalbaar is. De opleidingen worden zowel intern als extern aangeboden en gebeuren meestal in samenspraak tussen werkgever en werknemer. De meeste werknemers vinden dat ze voldoende opleidingen mogen volgen. Twee van de vijf werknemers vinden zelfs dat ze te veel opleidingen aangeboden krijgen door de werkgever. Maar, het is wel zo dat werknemers het leuk vinden wanneer werkgevers opleidingen aanbieden in lijn met de interesses van de werknemer. Hoewel de meeste werkgevers tevreden zijn met de opleidingen die ze aanbieden aan hun personeel, is er één respondent die een tekortkoming opmerkt. Die tekortkoming wordt aangegeven aan de hand van volgende quote:

"Ja, de meeste opleidingen voor de arbeidersgroep zijn nogal hands on in het vak, dus leren op een goede manier klinkers leggen, met een graafmachine werken. De opleidingen van de bedienden op kantoor zijn ook klassiek, EXCEL, WORD, OFFICE, of andere pakketten. Ik vind dat we meer opleidingen moeten aanbieden wat betreft mindfulness, het bewuste, de component bewustzijn. Hier wordt bij ons vandaag de dag te weinig aan gedaan. We willen daar een piste bewandelen om een bepaald cultuurbewustzijn te creëren waar iedereen kwetsbaar kan zijn en zichzelf kan zijn, waar ze leren uit hun fouten en fouten durven maken zonder dat ze hiervoor worden afgerekend. Die richting zouden de opleidingen volgens mij ook moeten uitgaan."
(ondernemer)

Wordt er vervolgens naar de work-life balance van werknemers gekeken, dan zeggen vier van de vijf ondernemers dat die redelijk goed zit. Eén respondent vermeldt dat in zijn organisatie de work-life balance geregeld onder druk staat omwille van deadlines en wedstrijden waar werknemers aan deelnemen. Die work-life balance wordt dan ondersteund door als werkgever empathie te tonen, te luisteren naar de bezorgdheden van werknemers of hen te coachen. Maar, alle bevroegde ondernemers bieden wel flexibele uren en thuiswerk aan zodat werknemers hun werk aan hun privésituatie kunnen aanpassen. Dat betekent dan ook dat wanneer werknemers bijvoorbeeld naar

de dokter of het ziekenhuis moeten, ze daar geen verlof voor moeten nemen. Die uren kunnen gewoon op een ander moment worden ingehaald en dat wordt geapprecieerd door de werknemers.

“Nee, die work-life balance staat dikwijls onder druk bij ons. Zoals ik u uitlegde, die verwerving, die acquisitie, die wedstrijden waar wij aan meedoen, dat stopt niet. Die vragen van externen ook, mensen die bezig zijn bij een aannemer van wie de kraan omvalt, mensen die gewond geraken, dat kan je echt niet plannen. Wat kun je daaraan doen? Je kan empathie tonen, zorgen dat de werknemers het gevoel hebben dat iemand hen opvangt en dat ze ondersteund worden, hen het gevoel geven dat ze er niet alleen voor staan.” (ondernemer)

“Ik merk dat wel. Ik probeer dat ook zo goed mogelijk te onderhouden. ■■■■■ is een mama van twee kindjes en als die ziek zijn of er is geen opvang, dan mogen ze ook mee naar hier komen en zich bezighouden in de privézaal vanachter. Als ■■■■■ iets vroeger weg wil of ze heeft familiale verplichtingen dan kunnen we hier altijd over babbelen en haar laten vertrekken. Natuurlijk, de horeca kent lange uren en lange dagen. Dat is een beslissing die je zelf maakt, komen werken in die sector.” (ondernemer)

De werknemers zelf ervaren de work-life balance op verschillende manieren. Drie van de vijf werknemers vinden dat hun work-life balance in orde is, terwijl twee andere werknemers aangeven dat ze te veel overuren maken. Dat heeft enerzijds te maken met de functie die ze uitoefenen. Hoe hoger de titel, hoe meer werk en overuren er gedaan worden. Aan de andere kant heeft ook de gezinssamenstelling een invloed, want een werknemer zonder gezin is sneller geneigd langer door te werken. In één organisatie geeft een werknemer aan verlof te moeten nemen voor dokters- of tandartsafspraken. Daar wordt dus niet met flexibele uren gewerkt, wat maakt dat de work-life balance nog beter ondersteund kan worden.

“Ja, soms wel soms niet. Ik zou eigenlijk wat minder willen gaan werken, maar op dit moment is dat moeilijk. Ik ga nog eventjes afwachten tot de nieuwe collega ingewerkt is om dan eens te kijken of het wel mogelijk is. Sinds ik die managementfunctie heb gekregen is het wel pittig. Ik merk dat ik meer, buiten mijn gewone werk, andere zaken bijkrijg die het moeilijker maken. Het is nu ook niet dat ik hier elke avond nog zit te werken, dat doe ik niet. Maar het is ook niet dat ik van 9 tot 5 kan werken, dat ook niet. Ik zeg het, bij ons is het met pieken en dalen.” (werknemer)

“Je moet daar uiteraard verlof voor nemen, dat kan niet anders. Ik moet bijvoorbeeld maandag om kwart voor 3 naar de gynaecoloog, ik stop dan met werken en ga naar de dokter. Dat is bij ons zo, je moet daar verlof voor nemen.” (werknemer)

Tot slot is motivatie nog een belangrijk onderdeel van welzijn. In de literatuur wordt meermaals aangetoond dat gemotiveerde werknemers de succesfactor vormen binnen organisaties en dat meer motivatie leidt tot een hogere betrokkenheid en productiviteit. Werkgevers hebben er daarom alle baat bij te investeren in een goed motivatiebeleid. Motivatie bestaat uit twee onderdelen, intrinsieke en extrinsieke motivatie. Elk van deze soorten motivatie hebben een andere invloed op werknemers en hun gedrag in de organisatie. Hiervan op de hoogte zijn is voor werkgevers dus zeer belangrijk.

Alle vijf werkgevers benoemen het belang van gemotiveerde werknemers in een organisatie. Gemotiveerde werknemers zijn cruciaal om een organisatie te laten draaien en verhogen de prestaties en kwaliteit van die organisatie. Wanneer werknemers niet gemotiveerd zijn, zullen ze niet lang bij de onderneming willen werken, zullen ze de sfeer voor anderen verpesten en zal samenwerking tussen teamleden verminderen, aldus de respondenten.

Wordt er dan gekeken naar de werknemers, dan tonen ook zij aan dat ze motivatie belangrijk vinden. Alle werknemers voelen zich gemotiveerd op de arbeidsplaats. Dat komt grotendeels omwille van de passie voor de job. Eén respondent geeft wel aan dat de motivatie soms wat schommelt, wanneer ze te maken krijgt met lastige klanten. Die kunnen namelijk een negatieve invloed uitoefenen op de motivatie en dus het welzijn. Niet alleen de eigen motivatie, maar ook die van collega's wordt als belangrijk geacht door werknemers. Twee van de vijf respondenten tonen aan dat wanneer ze een gedemotiveerde collega opmerken, ze hierover met hen in gesprek gaan om de sfeer en motivatie te verbeteren.

"Heel belangrijk, dat is alles gewoon. Als werknemers niet gemotiveerd zijn, dan kunnen we morgen de boel op slot doen, ja. Dat is het belangrijkste binnen een bedrijf." (ondernemer)

"Gisteren zag ik bij [REDACTED] dat het niet ging. Gewoon al aan haar gelaat zag ik dat er iets mis was. Toen zei ze mij dat ze de ganse dag nee's hoort en dat haar motivatie op is. Ik heb dan samen met haar haar scripten doorlopen en op een halfuur tijd was ze terug opgefleurd. Ze kon weer door beton uitlopen. Dus het is wel belangrijk om dat als werkgever vast te pakken. Zien dat er iets scheelt aan de motivatie van sommige werknemers en daarop inspelen, proberen om werknemers terug te motiveren door daarmee in gesprek te gaan en door ondersteuning te bieden. Als iedereen rond mij gemotiveerd is, dat helpt mij ook om de dag gelukkig door te komen." (werknemer)

Werkgevers kunnen verschillende zaken ondernemen om werknemers zowel intrinsiek als extrinsiek te motiveren. Een eerste motivator is het bieden van inspraak, autonomie, verantwoordelijkheid en eigenaarschap. Alle vijf ondernemers zetten in op deze vorm van motivatie die ook in de literatuur als belangrijk beschouwd wordt. Werknemers mogen zelf beslissingen nemen in verband met hun uit te voeren taken en moeten niet gewoon blindelings commando's opvolgen, wat de motivatie verbetert. Ook het tonen van waardering en erkenning of het vieren van successen wordt gezien als wezenlijke motivator die door verschillende werkgevers wordt gebruikt. Tot slot geven respondenten, elk individueel, nog aan dat ze proberen om zo veel mogelijk interesse te tonen in hun werknemers, vriendelijk en toegankelijk zijn, respect tonen, opleidingen aanbieden, een aangename werkplek creëren en samenwerken om oplossingen te formuleren als één team. Dit alles zou volgens de werkgevers de motivatie van werknemers verbeteren.

Werknemers gaan deels akkoord met bovengenoemde resultaten. De meeste werknemers vinden waardering en erkenning in de job inderdaad een aanzienlijke motivator, net zoals inspraak, verantwoordelijkheid, autonomie en eigenaarschap. Mocht dat niet aanwezig zijn in de organisatie, zouden werknemers niet gelukkig of gemotiveerd zijn. Toch is er één werknemer die vertelt dat ze geen inspraak verwacht in de organisatie. Volgens haar kunnen werkgevers niet iedereen inspraak geven, want dat zou leiden tot chaos. Ook de leuke sfeer die gecreëerd wordt door het organiseren van sociale activiteiten motiveert werknemers om beter te presteren, aldus drie werknemers. Verder is vrijheid relevant voor werknemers, zeker in het beslissen over hoe ze hun dagdagelijkse taken uitvoeren. Tot slot worden ook het werken naar een gemeenschappelijk doel, een inspirerende leider, opleidingsmogelijkheden en een goed loon vermeld als motivatoren door werknemers onderling.

"Gewoon, door ze goed te behandelen, vriendelijk te zijn wanneer ze hier aankomen, te vragen over hun persoonlijk leven, advies te geven als ze dat willen en hiervoor openstaan. Humor is ook altijd een belangrijk

onderdeel, er mag gemopt worden op de werkvloer, maar ook het delen van ludieke verhalen of foto's is leuk. Ja, er moet interesse zijn, niet alleen in het werk maar ook naar het privéleven toe." (ondernemer)

"Ik denk vooral dat je de vrijheid krijgt om uw werk zelf te regelen, dat vind ik een heel goede motivator. En vooral, zo is het bij ons op kantoor, dat wanneer je met vragen zit dat het kantoor zo ruim is, je vindt er alle disciplines, dat je wel altijd ergens te rade kunt gaan en een fatsoenlijk antwoord krijgt." (werknemer)

In het bedrijfsleven is het niet altijd rozengeur en maneschijn. Hoewel de werkgevers al meerdere initiatieven ontwikkelen om de motivatie van werknemers te verbeteren, bestaan er ook enkele tekortkomingen. Zo geeft één werkgever aan misschien wel te direct te zijn in zijn communicatie, wat een invloed kan uitoefenen op de motivatie en het welzijn van werknemers. Niet alle werknemers kunnen even goed om met een werkgever die geen doekjes windt om wat hij wil vertellen. Een andere werknemer wijst op het gebrek aan soft skills in de organisatie om de motivatie van werknemers te verbeteren. Soft skills zijn namelijk noodzakelijk om motivatie te ondersteunen.

Ook werknemers bevestigen dat er tekorten bestaan in het motivatiebeleid van werkgevers. Zo zeggen twee respondenten, tewerkgesteld in grotere KMO's, dat werkgevers soms onvoldoende op de hoogte zijn van wat werknemers nodig hebben om gemotiveerd te zijn en goed te presteren. Dat zou mogelijk een probleem kunnen vormen voor de verdere werking van de organisatie.

"Ik denk wel, en dat weten de collega's ook, dat we hard ons best doen en dat we proberen om dingen aan de pols te houden, maar er zijn absolute tekortkomingen. Je mag niet vergeten dat we in een sector zitten die vroeger door veel mannen gedomineerd werd, waar op dit moment meer dames afstuderen dan heren, maar je voelt af en toe wel dat dat pittig is voor die dames. Ze komen in die aannemerij, de bouw, die staan daar en we moeten die dus fatsoenlijk voorbereiden en de goede tools geven zodat ze niet met zich laten sollen en hun mannetje kunnen staan. Ze moeten beleefd maar kordaat kunnen optreden. Dat is inzetten op soft skills en dat vinden we als organisatie wel belangrijk." (ondernemer)

"Door de groei weet de werkgever niet meer wat iedere werknemer nodig heeft om zich goed te voelen en gemotiveerd te zijn. De organisatie is nu groot door acquisities en dat zorgt voor beperkte kennis van uw werknemers die erbij komen. Dat analyseren en sturen, dat gaat de komende weken wel energie vragen van de werkgever denk ik." (werknemer)

Zoals reeds in de literatuur maar ook hierboven besproken, kan er een onderscheid gemaakt worden tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. In dit onderzoek geven twee werkgevers aan dat ze vooral focussen op de intrinsieke motivatie van werknemers. Dat komt omdat die intrinsieke motivatie voor meer sfeer, werkplezier en betrokkenheid zorgt. De extrinsieke motivatie is in die organisaties marktconform. Andere ondernemers geven dan weer aan dat ze evenveel aandacht besteden aan intrinsieke en extrinsieke motivatie, aangezien ze vinden dat extrinsieke motivatie ook noodzakelijk is om werknemers aan de organisatie te binden. Een laatste respondent zegt dat in zijn organisatie vooral extrinsieke motivatie ondersteund wordt door het organiseren van sociale activiteiten en het aanbieden van fietsleasing, fruitkorven, enzovoort. Volgens diezelfde respondent zou in de toekomst meer aandacht besteed moeten worden aan de intrinsieke motivatie van werknemers.

De werknemers die in dit onderzoek geïnterviewd worden zeggen allemaal dat ze intrinsiek gemotiveerd zijn. Ze halen veel voldoening uit de job die ze doen en zijn gepassioneerd. Er is dus in de verschillende organisaties sprake van intrinsieke motivatie. Maar, ook extrinsieke motivatie wordt volgens werknemers door hun werkgever ondersteund. Dat gebeurt dan aan de hand van

bijvoorbeeld sociale activiteiten, extralegale voordelen, een bedrijfswagen, enzovoort. De meeste werknemers geven aan dat mochten de extralegale voordelen wegvallen, ze nog steeds bij de onderneming blijven. Het zijn dus vooral de sfeer, de collega's en de sociale activiteiten die werknemers binden aan de organisatie.

"Ik denk dat wij veel inzetten op extrinsieke motivatie met de randfactoren die we organiseren zoals de JVVtjes, activiteiten. We hebben misschien te weinig oog voor intrinsieke motivatie. Daarmee bedoel ik het bewaken van het plezier van werken, vinden de werknemers het fijn om bomen te planten? Vinden ze dit niet leuk en doen ze dit gewoon omdat ze moeten? Ik denk dat we meer moeten gaan inzetten op intrinsieke motivatie en ook daar verwachten we dat die intrinsieke motivatie wordt gestimuleerd vanuit de projectleiding naar arbeiders toe." (ondernemer)

"Beide, ja beide. We hebben een zodanig specifieke job dat er wel passie moet zijn, want anders houdt je het niet vol. Je merkt ook dat de mensen die hier werken, dat die wel, dat die het wel hebben. Wanneer hier iemand nieuw begint is het altijd afwachten of die persoon met de werkdruk om kan." (werknemer)

4.2 De impact van soft skills op het welzijn van werknemers

Soft skills blijken, op basis van de literatuur, een invloed uit te oefenen op het welzijn en de motivatie van werknemers. Het is dan ook interessant om te achterhalen welke soft skills relevant zijn voor werkgevers, willen ze hun werknemers gelukkig maken en de betrokkenheid vergroten. Op die manier kan de organisatie floreren en zelfs mogelijk een concurrentievoordeel creëren.

Wanneer werkgevers gevraagd worden welke soft skills zij belangrijk vinden voor het verhogen van het welzijn van werknemers, dan zeggen alle vijf werkgevers als eerste open, transparante communicatie en empathisch of actief luisteren. Communicatie wordt in dit onderzoek als één van de belangrijkste soft skills voor werkgevers benoemd. Ook werknemers benoemen die communicatie als een zeer relevante soft skill die ze verwachten van hun werkgever. Het tonen van respect voor werknemers hun mening en het voeren van een constructieve dialoog worden door twee van de vijf werkgevers en één werknemer vermeld. Verder geven de werkgevers aan dat ze het noodzakelijk vinden om zich toegankelijk en tolerant op te stellen, een groeimindset te creëren, constructieve conflicten te creëren en werknemers graag te zien en te ondersteunen in moeilijke tijden. Drie van de vijf werknemers gaan hiermee akkoord, maar bevestigen dat ook feedback geven en een teamspeler zijn relevante soft skills zijn waarover werkgevers moeten beschikken. Interesse tonen in werknemers kan dan weer worden ondergebracht onder de soft skill emotionele intelligentie. Die emotionele intelligentie vinden niet alleen werkgevers, maar ook werknemers noodzakelijk. Meerdere werknemers geven aan niet te kunnen werken met een baas die niet over emotionele intelligentie beschikt. Tot slot is waardering, eerlijkheid, authenticiteit en psychologische veiligheid nog cruciaal om het welzijn van werknemers te verhogen, aldus de ondernemers aan het hoofd van een organisatie.

"Het klinkt misschien raar, maar je moet je werknemers graag zien. Ik bedoel dat niet paternalistisch. Maar, mensen moeten voelen dat je op een heel eerlijke manier met hen omgaat. Mensen moeten voelen dat je betrokken bent en dan zullen zij ook betrokken zijn. Mensen moeten zien en voelen dat je er voor hen bent, dat je hen wil coachen en dat je hen waardeert. Zo'n gevoel moet je uitdragen en dat is moeilijk maar wel belangrijk. Je moet oprecht zijn als leider in jouw dagdagelijkse handelingen." (ondernemer)

"Ja, ik denk vooral de begeleiding krijgen, maar ook feedback geven aan de mensen over hoe goed ze bezig zijn. Dat is heel belangrijk. De deur open laten staan voor als we met vragen zouden zitten zodat we die kunnen gaan stellen. De werkgever moet ervoor zorgen dat die opgaat in de groep en dus niet afgesloten zit. We moeten merken dat we gewoon langs kunnen gaan als we met een vraag zitten in de plaats van een mail te sturen of een afspraak te maken." (werknemer)

4.2.1 De soft skill communicatie

Zoals hierboven reeds besproken vormt open en transparante communicatie een cruciale soft skill voor werkgevers aan het hoofd van een organisatie. Die communicatie bestaat uit verschillende bouwstenen zoals actief spreken en luisteren, maar ook feedback geven. Die bouwstenen worden besproken aan de hand van informatie afkomstig uit de interviews.

Wat de communicatie betreft vinden twee van de vijf werkgevers dat ze zeer goed communiceren naar hun werknemers toe. Ze proberen zaken duidelijk uit te leggen, vragen werknemers of ze alles begrepen hebben, enzovoort. De werkgevers doen er dus alles aan om de communicatienoden van werknemers te bevredigen, maar die behoeften zijn voor elk individu anders wat communiceren soms moeilijk maakt. Dat zorgt dan ook voor mogelijke tekortkomingen in het communicatiebeleid. Eén respondent vermeldt namelijk dat hij soms te direct is in zijn communicatie en dat komt niet altijd op de juiste manier binnen bij werknemers. Sommige werknemers zijn gevoeliger dan anderen of zijn sneller op hun tenen getrapt. Wanneer de werkgever dan te direct is zullen werknemers zich slecht voelen, wat hun welzijn negatief beïnvloedt. Het is dan belangrijk de communicatiestrategie aan te passen aan elke werknemer, individueel. Alle werkgevers zijn op de hoogte van het belang van transparante communicatie voor de algemene werking en het behalen van doelstellingen in de organisatie. Ze proberen hier dan ook zo goed mogelijk op in te zetten en dat wordt door werknemers enorm geapprecieerd.

"Ja, ik vind dat persoonlijk wel. Ik probeer alles zo goed mogelijk uit te leggen, zodat werknemers niet voor verrassingen komen te staan. Ik vraag regelmatig of alles begrepen is, want ik heb liever dat ze veel vragen stellen dan dat ze niks durven vragen. Ik denk van mezelf wel dat ik dat goed aanpak. Als ik dat zie bij andere bedrijven of uit mijn eigen ervaringen, hoop ik dat ik dit beter aanpak." (ondernemer)

"Dat is ook weer het belangrijkste van een goede werking. Communiceren is 1) kennis meedelen, zodat de mensen weten wat er gebeurt en wat ze moeten doen. We werken bijvoorbeeld met news flashes, dat betekent dat er elke week een korte samenvatting wordt gegeven via mail van alle feiten die het kantoor aanbelangen, zaken die veranderen of gebeurtenissen of informatieve mededelingen. Die worden dan via een news flash wekelijks verstuurd. Los daarvan worden er ook fiscale flashes verstuurd waarin bepaalde fiscale wetenswaardigheden die belangrijk zijn worden gecommuniceerd." (ondernemer)

Bij de werknemers zijn de meningen verdeeld. Alle werknemers geven aan goede en transparante communicatie belangrijk te vinden, want mochten werkgevers niet open en transparant communiceren, dan zouden werknemers niet voor die werkgevers willen werken. Slechte communicatie vermindert dus het welzijn van werknemers. Maar, ondanks de wens voor open en transparante communicatie blijkt die communicatie vaak nog een probleem te zijn in de organisatie waar de bevraagde werknemers werken. Twee werknemers vertellen namelijk dat ze zich gepasseerd voelen door het management of de werkgever in het nemen van belangrijke beslissingen die hen aanbelangen. Wat er aan de top beslist is, wordt in bepaalde bedrijven vaak onvoldoende

gecommuniceerd naar werknemers toe. Dat heeft dan ook een negatieve invloed op hun welzijn en motivatie, aldus de respondenten. Werknemers voelen zich niet aanhoort en geraken hierdoor gedemotiveerd. Eén andere respondent zegt dan weer dat haar werkgever wel direct communiceert wat er aan de top beslist is na een vergadering. Dat wordt gewaardeerd, want mocht de werkgever dit niet doen, dan zou de betreffende werknemer hier wel problemen mee hebben. Volgens haar zou dit haar welzijn negatief beïnvloeden. Gelukkig is dit nu niet het geval en kan ze op elk moment vragen stellen aan haar werkgever en een eerlijk antwoord verwachten. Nog een andere respondent vermeldt dat haar werkgever werkt met een intranet om de communicatie te verbeteren. Toch is dat niet effectief, want een intranet dient enkel om algemene zaken te bespreken en niet om belangrijke, tijdsgelimiteerde zaken te communiceren. Tot slot is er nog een laatste tekortkoming wat betreft de communicatie, aldus een respondent. Hij vertelt dat de werknemers in zijn organisatie voor elk probleem de werkgever lastigvallen, wat ervoor zorgt dat de werkgever tijd verliest. Er ontstaat daardoor ook chaos, want de communicatie komt niet altijd terecht bij de juiste personen, wat tot frustraties kan leiden. Die frustraties kunnen het welzijn uiteindelijk negatief beïnvloeden.

“Ik denk dat dat heel belangrijk is, eerlijke, eenvoudige en duidelijke communicatie. Daar kunnen heel wat problemen mee worden opgelost en ik merk dat mensen zich hierdoor beter voelen, mezelf inclusief. Ik denk dat mensen zich slechter gaan voelen in hun job, wanneer er slechte communicatie plaatsvindt en dat mensen zich dan te vaak afvragen wat anderen denken of dat ze hun werk wel goed doen, enzovoort. Wanneer er gecommuniceerd wordt over die twijfels en gedachten, dan zullen mensen zich vaker goed voelen op het werk.”
(werknemer)

“Ik denk dat communicatie wel altijd en overal een beetje een probleem is. Dikwijls wordt boven van alles besproken, maar dan dringt dat niet genoeg door naar beneden en dat leidt tot problemen. Je gaat dikwijls niet alles te horen krijgen over wat er boven leeft. Ik denk, dat is in veel bedrijven dat je wel hoort dat dat een probleem is die communicatie ook. Ze zeggen altijd wel, bij elke kantoorbabbel wordt gezegd dat dat beter moet, maar dat blijft toch een struggle.” (werknemer)

“Ja, maar het intranet is er nu wel voor algemene dingen die we moeten weten. Ik heb wel vorige week nog aangekaart dat tijdsgelimiteerde zaken best via mail gecommuniceerd worden, want dat intranet, niet iedereen heeft dat altijd open en ja, het loopt toch nogal eens mis. Soms wordt iets gecommuniceerd via intranet, maar dan heeft niet iedereen dat gezien. Een intranet vind ik meer een informatieve tool en uiteindelijk mag dat geen communicatiemiddel zijn om aan mensen iets aan te kondigen waar een tijdslimiet op zit, maar dat moeten ze nog zelf ervaren denk ik.” (werknemer)

Een tweede bouwsteen van communicatie, naast actief spreken en luisteren, is het geven van feedback. Ook daar wordt in organisaties voldoende aandacht aan besteed. Eén werkgever bevestigt in het interview dat hij één keer per jaar op gestructureerde wijze feedback geeft aan zijn werknemers. Het ene jaar is dit een evaluatiegesprek waaraan een verloningscomponent gekoppeld wordt en het andere jaar is dit een gewoon functioneringsgesprek. Volgens de werkgever is dit éénmalig feedbackgesprek onvoldoende, maar de werknemers worden wel toegelaten binnen te springen in zijn bureau, willen ze op informele basis feedback ontvangen. Een andere werkgever, tewerkgesteld in de horeca, geeft zijn werknemers dagelijks feedback door op het einde van de avond te overlopen wat er die dag goed of minder goed verliep. De feedbackmomenten zijn dus niet gestructureerd. Dezelfde werking wordt door nog een andere werkgever toegepast. Die vermeldt namelijk dat werknemers feedback kunnen verzamelen bij collega's, maar ook bij de werkgever op

basis van de individuele behoeften. Dat waarderen werknemers erg, wat maakt dat ze zich goed voelen op de werkvloer en het welzijn verbetert.

“Wij doen het ene jaar een evaluatiegesprek, omdat daar altijd een verloningscomponent aan is verbonden. Het andere jaar doen we een functioneringsgesprek, waardoor we om de twee jaar een evaluatiegesprek hebben en om de twee jaar een functioneringsgesprek. Is dat voldoende? Nee, maar zo doen we het gestructureerd. Er is altijd tijd en ruimte als er iets aan de hand zou zijn om een apart gesprek in te lassen.” (ondernemer)

“Dat is niet gestuurd. Iedereen weet dat men bij alle collega's terecht kan voor bijkomende feedback, informatie, verduidelijking. Als het dan specifiek gaat om feedback naar een bepaalde persoon toe, dan wordt die persoon uitgenodigd om de kwestie te bespreken of bespreekbaar te maken. In het algemeen is er wel voldoende feedback. Nu, dat hangt ook weer af van het karakter van de collega. Sommigen zullen zich eerder mengen in debatten dan andere collega's.” (ondernemer)

Wordt er dan gekeken naar de resultaten van werknemers, dan vermelden de meeste werknemers dat feedback op een informele en ongestructureerde wijze gebeurt. Eén werknemer geeft aan feedback te ontvangen tijdens zijn wekelijkse meeting met de werkgever. Een andere werknemer geeft aan dat ze één keer per jaar feedback ontvangen, in de vorm van een functioneringsgesprek, voldoende vindt. Dat komt omdat ze voor meer vragen of feedback gewoon kan langsgaan bij de werkgever of andere collega's. Een derde respondent vertelt dat ze dagelijks feedback uitwisselt en dat dit positief is voor de motivatie. Hoe meer feedback ontvangen wordt, hoe beter werknemers zich voelen en hoe hoger het welzijn zal zijn. Dat zijn mooie resultaten, maar feedback zit niet altijd goed. Twee van de vijf respondenten bevestigen namelijk dat feedback in hun organisaties niet altijd even vlot verloopt. In één organisatie wordt feedback gewoonweg vergeten. De werknemers worden hier te weinig betrokken en dat brengt problemen en frustraties met zich mee, wat een negatieve invloed heeft op het welzijn en de motivatie. In de andere organisatie wordt feedback één keer per maand georganiseerd, maar dit is voor sommige werknemers zoals jongeren of nieuwe werknemers onvoldoende. De feedbackmomenten zouden dus gepersonaliseerd moeten worden aan de noden van werknemers zodat alle werknemers zich goed voelen.

“We hebben één keer per jaar een functioneringsgesprek. Ik vind dat voldoende, want als er in de loop van het jaar iets is, het is niet dat de werkgever onbereikbaar is, dus dan kunnen we gewoon binnenspringen en dat melden. Die zitten gewoon aan de bureau naast u, dus dat is geen enkel probleem.” (werknemer)

“In de tijd dat ik zelf direct reports had gaf ik één-op-één feedback, daar lag geen vaste structuur in. Nu zegt de organisatie dat feedback minstens één keer per maand moet plaatsvinden. Ik deed dat afhankelijk van de collega. Sommige werknemers hebben daar wekelijks nood aan, anderen zeggen dat één keer per maand genoeg is. Hoe matuurder de werknemers, hoe minder aandacht ze nodig hebben. Een jong veulen dat pas begint en je geeft die volledige vrijheid, maar er is maar één keer per maand feedback, dat werkt niet. Als het niet goed zit, dan wordt er te veel tijd verloren. Dus de werkgever zou de feedback meer moeten personaliseren.” (werknemer)

4.2.2 De soft skill teamwork

Teamwerk is noodzakelijk in organisaties om de bedrijfsdoelstellingen te behalen en de organisatie te laten slagen. Organisaties bestaan namelijk uit teams van verschillende werknemers die moeten samenwerken. Doen ze dat niet, dan zal de organisatie niet succesvol zijn. Het is dus belangrijk voor

werkgevers om teamwerk zo efficiënt mogelijk te laten verlopen. Wat daarvoor nodig is wordt hieronder besproken.

Dat teamwerk belangrijk is en een invloed uitoefent op het welzijn van werknemers, dat bevestigen alle bevroegde ondernemers en werknemers in hun interview. Je kan nooit zo veel bereiken alleen als met je team. Volgens één respondent moet een team bestaan uit complementaire individuen met elk hun eigen specialiteit, wil het team floreren.

Er zijn er verschillende initiatieven die, afhankelijk van de ondernemer, georganiseerd worden om teamwerk te verbeteren. Vier van de vijf werkgevers geven aan sociale activiteiten of teambuildings te organiseren om zo de banden tussen teamleden te versterken. De werknemers erkennen dit en zeggen dat ze per jaar een budget toegekend krijgen om activiteiten te organiseren. Daarnaast is ook het tonen van waardering voor de behaalde teamprestaties een belangrijk motivator voor teams, aldus meerdere respondenten. Maar, werkgevers geven individueel ook aan dat ze werken met flexibele werkplaatsen of bureaus. Op die manier zitten werknemers elke dag naast een andere collega en worden er meer informele relaties opgebouwd. Ook het stimuleren van samenwerking door taken die moeten worden uitgevoerd door meerdere personen, het organiseren van opleidingen om communicatie en samenwerking in teams te verbeteren, werknemers betrekken en autonomie geven, leuke weetjes over teamleden delen met anderen en elkaar laten ondersteunen in moeilijke tijden zouden het groepsgevoel en de teamwerking verbeteren. Bij één werknemer verliep, in het verleden, de samenwerking minder goed. Zij vertelt dat ze mannen moest aansturen, maar die luisterden niet naar haar omdat ze een vrouw was. De werkgever is dan met die mannen in gesprek gegaan om zo de teamwerking te verbeteren. Dat is gelukt en nu helpen werknemers elkaar om gezamenlijk doelstellingen te behalen en kwaliteit te leveren, wat het welzijn verhoogt.

“Wel, bijvoorbeeld al door te werken met flexibele werkplaatsen. Niemand heeft hier een vaste plaats op kantoor. Je zit vaak aan een ander bureau naast andere collega’s waardoor er variatie is in communicatie en zo leer je ook met alle teamleden een relatie opbouwen. Mensen worden ook gestimuleerd om samen te werken aan eenzelfde dossier en dan te overleggen. We proberen de teamspirit te verhogen aan de hand van teambuildings. De aanwezigheidsgraad is daar heel hoog, het is geen verplichting, maar toch willen veel werknemers hieraan deelnemen.” (ondernemer)

“Ja, ook teamwerk is belangrijk. Hoe kan het anders? We zijn met een groep van 27 collega’s, dus uiteraard heeft iedereen zijn dossiers, zijn verantwoordelijkheden en zijn taken, maar uiteindelijk is het wel het kantoor dat een bepaald doel moet realiseren. Als de BTW-aangiftes of fiscale aangiftes moeten worden ingediend, dan is het belangrijk dat iedereen over de eindmeet komt en dat niet iemand de éérste is en de rest hangt een stuk achterop.” (ondernemer)

“Voor teambuildings krijgen we een budget op jaarbasis en dan moet je met je eigen departement iets organiseren, daarin krijg je alle vrijheid.” (werknemer)

Een wezenlijk onderdeel van teamwerk is het kunnen omgaan met conflicten tussen teamleden. Die conflicten zullen altijd aanwezig zijn binnen een team, zelfs als dat team goed functioneert. Werkgevers hebben verschillende meningen over hoe conflicten het best kunnen worden aangepakt. Twee van de vijf werkgevers geven aan dat ze hun teamleiders de conflicten tussen werknemers laten oplossen. Dat is een bewuste keuze, omdat die teamleiders dagdagelijks in contact staan met de conflicterende partijen. Indien de teamleiders het conflict niet kunnen oplossen aan de hand van

gesprekken, dan wordt de werkgever of een externe geraadpleegd. Het is belangrijk om de werknemers in alle gevallen te tonen dat ze gewaardeerd worden en deel uitmaken van de organisatie. Er zijn ook werkgevers die vertellen dat ze met elke partij, individueel, in gesprek gaan en dan overgaan tot het samenbrengen van de conflicterende partijen. In dat gezamenlijke gesprek wordt de meest efficiënte oplossing gekozen. Nog een andere ondernemer zegt te investeren in opleidingen rond conflictbemiddeling om zo werknemers te leren omgaan met conflicten en frustraties.

Resultaten van werknemers tonen gelijkaardige zaken aan. Vier van de vijf werknemers bevestigen dat hun werkgever luistert naar de beide partijen in het conflict en dan de meest optimale oplossing kiest. Een vijfde respondent zegt dat de conflicterende partijen in zijn organisatie zelf het conflict moeten oplossen door in gesprek te gaan. Lukt dat niet, dan wordt de HR-afdeling ingeschakeld.

“Met die verschillende teamleiders zitten wij als management vaak samen, wekelijks, daar zullen wij horen of er problemen zijn die zich voordoen en of er conflicten zijn tussen teamleden. De teamleiders onder elkaar, die hebben een extreem goede band en daar zit ik niet bij, dus je voelt wel dat zij de dingen goed bespreken in geval van conflicten. Als er een conflict ontstaat, dan komt dat dus eerst bij de groep van teamleiders en als die het conflict niet kunnen oplossen, dan wordt dat conflict doorverwezen naar het management. Wij moeten dan proberen een oplossing te bieden, maar ik word pas in tweede lijn geconfronteerd daarover.” (ondernemer)

“Die laat ons dat zelf oplossen en bespreken. Hij laat dat volledig aan ons over. Er is wel een club van 20 HR-medewerkers voor wanneer het echt misloopt, maar het is nog altijd gemakkelijker om het zelf tussen partijen op te lossen.” (werknemer)

4.2.3 De soft skill emotionele intelligentie

Emotionele intelligentie is een soft skill die werkgevers en werknemers instaat stelt de eigen emoties, maar ook andermans emoties te herkennen, te begrijpen en te reguleren. Je inleven in de ander en empathie tonen voor wat hij of zij vertelt, dat is belangrijk. Vooral in organisaties is dit zo, want wanneer werknemers het gevoel hebben dat er naar hen geluisterd wordt, dat ze begrepen worden en gesteund worden, dan zal het welzijn verbeteren.

In de interviews vertelt de meerderheid van de werkgevers dat ze hun best doen om werknemers op de juiste manier aan te voelen en te lezen. Elke werknemer heeft verschillende karaktereigenschappen, behoeften en verwachtingen. Daar moet je als werkgever van op de hoogte zijn en daar moet je op kunnen inspelen. Verder is het belangrijk te achterhalen welke werknemers goed met elkaar overweg kunnen en welke niet. Als leider moet je hier begrip voor tonen en op zoek gaan naar oplossingen om de samenwerking te verbeteren. Het ontwikkelen van vertrouwen tussen een werkgever en zijn of haar werknemers is ook een belangrijk onderdeel van emotionele intelligentie.

Werkgevers proberen de soft skill emotionele intelligentie bij werknemers te coachen door eerst en vooral te communiceren over verschillen in persoonlijkheden. Iedereen is anders en reageert op een andere manier. Dat moet geaccepteerd worden. Werknemers, maar ook werkgevers, hebben er alle baat bij om elkaars reacties te leren begrijpen en te respecteren. Alleen zo kan de organisatie goed functioneren, aldus drie werkgevers. Maar, ook het begrijpen van non-verbale reacties kan helpen in de communicatie naar anderen toe. Daarnaast geeft één respondent aan een luisterend oor te bieden

en advies te geven wanneer werknemers zich slecht voelen om zo de emotionele intelligentie te verbeteren.

Een relevant onderwerp binnen emotionele intelligentie is psychologische veiligheid. Eén werkgever geeft aan dat in zijn organisatie de psychologische veiligheid van werknemers nog niet op punt staat. Dat komt omdat werknemers zich niet kwetsbaar durven opstellen naar elkaar toe. Een andere respondent vermeldt dat het noodzakelijk is om jezelf als leider kwetsbaar op te stellen, wil je realiseren dat jouw werknemers zich ook durven blootgeven. Als werknemers zich durven openstellen naar elkaar, dan zal het team floreren en kunnen werknemers elkaar écht doorgronden. Nog een andere werkgever zegt dan weer dat de werknemers in zijn organisatie zich veilig voelen, fouten durven maken en hun mening durven geven naar de leider toe, maar niet naar elkaar. Er is dus nog wat werk aan de winkel en het is noodzakelijk om psychologische veiligheid regelmatig te meten, aldus één respondent.

Wanneer werkgevers inzetten op emotionele intelligentie door zich toegankelijk op te stellen naar werknemers toe, dan voelen werknemers zich gehoord en begrepen en dat verhoogt het welzijn en de motivatie van die werknemers, aldus de ondernemers.

“Wat ik doe in gesprekken, maar dat is niet gestructureerd, dat is mensen meegeven dat iedereen een bepaald persoonlijkheidsprofiel heeft. Dat kan doorheen de jaren wat wijzigen. Ik probeer mensen zoveel mogelijk te zeggen dat iedereen wat persoonlijke bagage heeft en dus op een bepaalde manier in het leven staat en reageert op zaken. Anderen reageren anders. Je moet dan proberen van elkaar te begrijpen waarom iemand op een bepaalde manier reageert en anderen zo niet.” (ondernemer)

“Alhoewel, als we kijken naar die enquête van een tijdje geleden, dan zie ik dat mensen zich wel goed voelen hier en veilig. Ze durven hun mening geven en mogen van mij fouten maken, dat is niet erg, daar leren ze uit. Ik denk wel dat die psychologische veiligheid aanwezig is, maar het is wel normaal dat sommige werknemers soms werkdruk ervaren. Het verraste me wel vorig jaar dat de werknemers zo opgelucht waren na die themadag over communicatie, waar ze leerden communiceren met elkaar, hun mening geven, enzovoort. Ik dacht altijd dat dat goed zat, maar dan verrast het je soms dat de drempel bij de werknemers toch hoger ligt dan verwacht.” (ondernemer)

“Ja, het is altijd beter dat de werknemer voelt dat die gehoord wordt en dat die geapprecieerd wordt. Dat hun mening telt geeft een beter gevoel dan dat die niet gehoord wordt. Dus emotionele intelligentie van de werkgever verhoogt denk ik wel een beetje het welzijn en de motivatie van werknemers. Dus het begrijpen van uw werkvolk is wel heel belangrijk.” (ondernemer)

Worden de meningen van werknemers in kaart gebracht, dan geven alle vijf interviews van werknemers aan dat het noodzakelijk is om als werkgever te beschikken over emotionele intelligentie en interesse te tonen in de bezorgdheden of persoonlijke situaties van werknemers. In vier van de vijf organisaties waar de bevraagde werknemers tewerkgesteld zijn, beschikt de werkgever over de soft skill emotionele intelligentie. De meerderheid van de werknemers geeft aan dat ze niet zouden kunnen werken in een organisatie waar de ondernemer niet over deze soft skill beschikt. Het gebrek aan emotionele intelligentie bij de leider vermindert namelijk het welzijn, aldus twee werknemers. Zij zeggen dat ze zich dan niet gehoord of gesteund voelen.

De helft van de werknemers geven aan dat hun werkgever verschillende opleidingen aanbiedt om emotionele intelligentie van werknemers te coachen. Die opleidingen kunnen gaan over een verbeterde communicatie, maar ook over empathie en ondersteuning.

Wat de psychologische veiligheid betreft zeggen alle werknemers dat die aanwezig is in hun organisatie. De werknemers durven fouten maken en hun mening geven. Ook weten ze bij wie ze terecht kunnen voor vertrouwelijke gesprekken. Twee van de vijf werknemers geven aan dat ze het noodzakelijk vinden dat ze op een respectvolle manier alles kunnen zeggen wat ze denken, zonder dat ze daarvoor worden afgestraft. In één organisatie, waar de psychologische veiligheid niet altijd even goed verloopt omwille van dominante teamleden die collega's lastigvallen, zegt een respondent dat de werkgever hier tegenin gaat om zo de psychologische veiligheid te verhogen. De dominante werknemer wordt in die gevallen wel gewaarschuwd en wanneer het pestgedrag niet stopt, gestraft.

Emotionele intelligentie is dus ook voor werknemers heel belangrijk. Wanneer werkgevers beschikken over de betreffende soft skill, bevestigen werknemers dat hun welzijn verbetert.

"Iedereen heeft naast zijn werk ook een sociaal leven waar al eens iets kan mislopen. Ik vind het dan wel belangrijk dat je een baas hebt die begrip heeft voor moeilijke persoonlijke situaties, ja. En die ook aanvoelt als er iets is en die toch wel een dergelijke vorm van intelligentie heeft." (werknemer)

"Als ik met zo'n persoon in contact kom, die geen empathie toont, dan zou mijn motivatie sterk afnemen. Welzijn, dat vind ik altijd een beetje zwaar, omdat ik denk dat ik een persoon ben die zo'n zaken goed kan loslaten. Ik kan mij wel inbeelden dat een gebrek aan emotionele intelligentie bij de leider voor veel werknemers zwaar kan doorwegen. Die mensen voelen zich dan niet gehoord of niet gerespecteerd waardoor hun welzijn gaat dalen." (werknemer)

"Iedereen moet kunnen zeggen en denken wat die wil. Daarmee wil ik niet zeggen dat het oké is dat mensen over de schreef gaan in wat ze zeggen of doen. We moeten daar wel mensen op aanspreken. Ik heb zo'n teamlid gehad die bepaalde uitspraken deed die niet door de beugel konden. Hij heeft dan een aangetekend schrijven ontvangen met een eerste waarschuwing van de werkgever. Als er een tweede brief of waarschuwing moet komen, dan kun je ergens anders werk gaan zoeken. Dus ook dat signaal kunnen geven als werkgever is belangrijk, grappen en lollen is fijn, maar als je mensen gaat kwetsen, dan moet er opgetreden worden." (werknemer)

4.3 De relatie tussen werkgevers en werknemers in KMO's

Kleine en middelgrote ondernemingen, ook wel KMO's genoemd, vertonen heel wat verschillen met grote bedrijven of multinationals. Eén van de grootste verschillen is de relatie die ontstaat tussen werkgever en werknemer. In een KMO zijn er minder werknemers aanwezig, wat in veel gevallen maakt dat de werkgever een betere band of relatie opbouwt met al zijn werknemers. Die relatie wordt positief beïnvloed door de soft skills van de werkgever, mits ze juist worden toegepast. Hoe beter bijvoorbeeld de communicatie, het teamwerk en de emotionele intelligentie van de werkgever zijn, hoe beter de relatie tussen de werkgever en zijn of haar werknemers. Die relatie wordt in deze masterproef ook onderzocht en de resultaten worden hier weergegeven.

In deze masterproef geven vier van de vijf werkgevers aan dat ze in hun organisatie sterk inzetten op het creëren van een horizontale organisatiestructuur. Die structuur zorgt ervoor dat werkgevers op zoek gaan naar gemeenschappelijke draagvlakken en belang in plaats van alle taken top-down te

commanderen. Het is dus niet de bedoeling om werknemers op te leggen wat ze moeten doen, maar wel om werknemers de vrijheid te geven in hun taken en hen te ondersteunen waar nodig, aldus de bevroegde ondernemers. Twee van de vijf werkgevers vermelden dat wanneer werknemers meer vrijheid krijgen, ze meer passie vinden in het uitoefenen van de job en samen resultaten behalen waar de organisatie trots op kan zijn.

Wordt er dan specifiek ingezoomd op bepaalde werkgevers, dan geeft één werkgever aan relaties op te bouwen met werknemers aan de hand van empathisch en inspirerend leiderschap. Dat leiderschap ontstaat eerst en vooral door werknemers te motiveren en ondersteunen, maar het is ook belangrijk om je als werkgever toegankelijk op te stellen en op elk moment beschikbaar te zijn voor werknemers.

Een andere werkgever vraagt daarnaast enkel inspraak van werknemers over bepaalde producten en kleine thema's, maar niet over visie en richting van bedrijf. Die werkgever geeft aan zijn eigen kapitaal in de onderneming te hebben gestoken en dat resulteert volgens hem in een duidelijke lijn tussen werkgever en werknemer. Er is dus inspraak in bepaalde gevallen, maar niet altijd.

Nog een andere werkgever vertelt dat de werknemers in zijn organisatie allemaal hoogopgeleiden zijn met elk hun expertise. Die werknemers krijgen veel autonomie en inspraak in de job, maar ze worden wel gestuurd door een managementteam. De focus ligt hier op het ondersteunen en bieden van hulp, want een te strakke opvolging wordt door dit type werknemers niet geaccepteerd, aldus de werkgever.

"In het algemeen probeer ik te streven naar empathisch leiderschap, bezielend en inspirerend leiderschap.

Hierbij ga je niet zoals vroeger commando's geven en zeggen wat er moet gebeuren, maar je gaat vooral draagvlak en gemeenschappelijk belang zoeken in datgene wat je vraagt. Dus als je zegt we gaan het zo doen, dan probeer je te kijken wat goed is voor de firma. En wat goed is voor de firma, dat is goed voor mij als directeur, maar ook goed voor jou en je job. Dan maken we samen leuke dingen waar we passie voor hebben, waar we fierheid uit halen." (ondernemer)

"We proberen hier, en dat is ons personeelsbeleid, heel ondersteunend te werken. We willen geen top-down mentaliteit. Het is dus niet dat wij dingen beslissen en de werknemers moeten dit zomaar uitvoeren, nee. We proberen echt wel naar een participatief management te groeien, waar we veel input van onze medewerkers kunnen gebruiken. Het zijn hoogopgeleiden mensen, bachelors en masters, die hier de dienst uitmaken dus we proberen in overleg te gaan met hen en inspraak te geven." (ondernemer)

De werkgevers die meewerken aan dit onderzoek staan dagelijks in contact met hun werknemers. Dat contact of die communicatie kan zowel verbaal als non-verbaal gebeuren en verloopt in meer dan de helft van de gevallen informeel. Enkel wanneer er belangrijke meetings of contacten met klanten of stakeholders plaatsvinden, verlopen de contacten tussen werkgever en werknemer formeel, aldus de respondenten. Het informele contact vinden werkgevers heel belangrijk. Eén werkgever stimuleert zelfs onderlinge informele gesprekken tussen werknemers om zo de open, transparante communicatie en feedback in de organisatie te verbeteren. Jammer genoeg zorgt de informele interactie ook soms voor problemen. Eén werkgever vertelt in zijn interview dat hij meer structuur wil brengen in de informele contactmomenten, want op dit moment lopen werknemers te pas en te onpas binnen als ze met vragen of opmerkingen zitten. Doordat de werkgever constant ter

beschikking moet staan van de werknemers blijven zijn eigen taken liggen. Er is dus nood aan een meer formele afsprakencultuur, maar werknemers begrijpen dit wel volgens de werkgever.

“Zeer informeel, behalve als de externe omgeving daarom vraagt. Als er een belangrijke vergadering is, er is een probleem op een werf, er is een expertise, er zijn derden die komen kijken, er is een representatie, het gaat over het binnenhalen van een opdracht, dan zullen wij, dan gebeurt het contact formeler, maar over het algemeen is het contact zeer informeel.” (ondernemer)

Waarom is het uitbouwen van zo’n goede relatie met werknemers nu zo belangrijk voor werkgevers? Wel, werknemers vormen de rode draad doorheen elk bedrijf. Ze vormen de meest waardevolle resources van een organisatie. Zonder werknemers die dagelijks het beste van zichzelf geven, kan de organisatie niet groeien of presteren. De ondernemers bevestigen dat een goede relatie niet alleen belangrijk is om bestaande werknemers te motiveren, maar ook om nieuwe werknemers aan de organisatie te binden. Een goede relatie zou vertrouwen creëren tussen werkgevers en werknemers, maakt het mogelijk dat werkgever en werknemers van elkaar kunnen leren en het zorgt voor meer inspanning, samenwerking en een goede groepssfeer.

“Ik kan van mijn werknemers leren, omdat ze dikwijls expertise hebben die heel boeiend is en dat vind ik goed. Ik vind een goede relatie ook belangrijk zodat ik de drempel kan verlagen naar hen toe, dat wanneer ze met iets zitten dat ze dat dan ook kunnen ventileren naar mij toe op een open manier. Dan kunnen we daarover in gesprek gaan en op zoek gaan naar oplossingen.” (ondernemer)

“Dat is het belangrijkste van alles, want als die relatie slecht is, dan is sowieso de samenwerking niet aangenaam of niet plezierig. Plus, bij een goede relatie ga je ook meer voor elkaar willen doen. Er wordt dan al eens een extra inspanning geleverd en dat is goed voor de collegialiteit en de groepssfeer. Dat is belangrijk. Een goede sfeer zorgt ervoor dat de mensen graag komen werken, dat ze hun werk graag doen, dat ze eens een extra inspanning willen doen dus dat is zeer belangrijk.” (ondernemer)

Nu dat geweten is waarom een goede relatie tussen werkgevers en werknemers in KMO’s als belangrijk wordt geacht, is het relevant te kijken naar wat er noodzakelijk is om zo’n relatie op te bouwen. Alle werkgevers geven aan dat toegankelijkheid naar werknemers toe de belangrijkste bouwsteen voor een goede relatie vormt. Maar, ook waardering en erkenning en inspraak bieden aan werknemers wordt door vier van de vijf werkgevers benoemd als relevante factoren. Daarnaast vermeldt de meerderheid van de werkgevers ook in te zetten op open, transparante communicatie en wederzijds respect en vertrouwen. Andere bouwstenen voor een goede relatie, benoemd door individuele werkgevers zijn empathie, interesse tonen in de behoeften en het persoonlijk leven van werknemers, het aanbieden van opleidingen en incentives, inspraak geven in belangrijke beslissingen en tot slot feedback en vrijheid voorzien zodat werknemers kunnen groeien.

“Toegankelijkheid, empathisch vermogen, inlevingsvermogen. Ook het screenen en analyseren vanuit mezelf en HR hoe de werknemers evolueren, wat ze nodig hebben. We organiseren jaarlijkse functioneringsgesprekken en nemen daaruit mogelijke stappen zoals opleidings- en carrièreplanning. Dat gebeurt niet voor iedereen, maar sommigen hebben echt nood aan een duidelijke carrièreplanning. Voor een aantal arbeiders buiten is dit minder relevant, maar die moet je dan weer prikkelen met zaken zoals opleidingen in verband met tuinaanleg, een toffe incentive. Ik geef veel felicitaties over werk, ik ga werknemers hun werk bezoeken, ik zet iets moois op facebook over de werknemers, enzovoort.” (ondernemer)

Werknemers ervaren de relatie tussen werkgevers en werknemers in KMO's op gelijkaardige wijze als de werkgevers, zo blijkt uit de resultaten. Wanneer werknemers gevraagd worden hoe een typische relatie eruitziet in KMO's, dan geeft de meerderheid van de werknemers aan een directe relatie te hebben met hun werkgever waarbij die werkgever hen niet commandeert. Er is sprake van coöperatieve samenwerking en werknemers krijgen inspraak in de beslissingen die hen aanbelangen. Het is wel zo dat in de meeste gevallen de werkgever de eindbeslissing blijft maken. Toch doen de werkgevers, volgens de werknemers, voldoende hun best om een goede relatie met de werknemers op te bouwen om zo een familiale en aangename sfeer te creëren in de organisatie. Wat wel opvalt, is dat hoe groter de KMO is, hoe minder de werknemers in contact staan met de werkgever. De dagelijkse interacties verschuiven dan naar halfmaandelijks of maandelijks interacties, aldus twee respondenten. Eén bepaalde werknemer spreekt dan weer zeer positief over zijn werkgever en vermeldt dat hij inspraak krijgt in de visie en het beleid van de organisatie, wat maakt dat er sprake is van democratisch leiderschap. De volgende quote bevestigt dit:

"Nee, dus mijn werkgever heeft een heel duidelijke visie dat alle vragen door ons 4 samen behandeld worden. Daaruit groeit een gezamenlijke beslissing. Het is al eens gebeurd dat wij met 3 kaderleden nee of ja zeggen en ingaan tegen de beslissing van de zaakvoerder en dat er dan naar ons geluisterd wordt. We krijgen dus echt inspraak in het bedrijfsbeleid en de visie. De werkgever heeft natuurlijk wel altijd de mogelijkheid om de beslissingen te overrulen, maar in feite beslissen we democratisch met ons 4 samen." (werknemer)

Het contact tussen werkgever en werknemer verloopt, volgens de werknemers, in de meeste gevallen informeel. Zo'n informele contacten met de werkgever zijn belangrijk om open te kunnen communiceren en uw mening te delen. Werknemers vinden dat een informele relatie de zaken vlotter doet verlopen. Die informele contacten die kunnen fysiek plaatsvinden, maar vinden dagelijks ook plaats online of via de telefoon. Maar, door de groei van bepaalde KMO's geven de respondenten, tewerkgesteld in die KMO's, aan dat de informele relatie steeds vaker moet plaatsmaken voor een formele relatie. Dat is minder bevorderend voor het welzijn van die werknemers. Ondanks de groei blijft de werkgever wel nog begaan met het welzijn van werknemers en wil die niet dat zijn werknemers iets tekortkomen.

"Ik denk dat dat de zaken vlotter doet gaan, omdat je sneller dingen gaat bespreken. Als je een heel formele relatie met uw baas hebt, dat je het gevoel hebt dat het je meerdere is of dat je er schrik van moet hebben, dan is de communicatie vaak niet optimaal en worden bepaalde dingen verzwegen of niet voldoende concreet besproken." (werknemer)

"Vroeger, voordat we groeiden, was dat eerder informeel en met emotie beladen. Vandaag is dat professioneel, formeel en zonder emotie." (werknemer)

De reden waarom werknemers er alles aan doen om een goede relatie op te bouwen met hun werkgevers is dat een goede relatie het welzijn en het werkplezier van werknemers bepaalt, aldus twee van de vijf bevraagde werknemers. Die resultaten komen overeen met wat werkgevers zeggen. Verder is het zo dat een goede relatie ervoor zorgt dat de werkgever de werknemer en zijn of haar persoonlijke situatie kent, wat zorgt voor meer respect, vertrouwen en begrip langs beide kanten. Tot slot zorgt het goed kunnen babbelen met een werkgever, als gevolg van een goede relatie, voor een aangename werksfeer.

“Ja, gewoon omwille van de sfeer zou ik al zeggen. Als je niet met jouw werkgever kan praten, dan gaat de sfeer op de werkvloer daaronder lijden. Ik vind het belangrijk dat er een heel vriendschappelijke sfeer hangt in het bedrijf. Er wordt dan ook wel wat afgelachen hier. Uiteraard, er moet ook gewerkt worden, maar de sfeer moet wel goed zitten vind ik. Dat kan denk ik alleen wanneer je goed met jouw werkgever overweg kunt en wanneer er vertrouwen is door met elkaar te babbelen.” (werknemer)

“Ja, ik persoonlijk, ik ga daaraan kapot mocht dat niet in orde zijn. Ik vind dat ik ook moet kunnen zeggen wat er op mijn lever ligt. Ik moet kunnen ventileren en soms zal ik al eens iets te veel zeggen, maar ik vind het wel belangrijk dat dat kan. Ja, en dat daar dialoog over is, dat ik terecht kan bij iemand en dat daar ook rekening mee gehouden wordt, ja. Ik vind dat heel belangrijk.” (werknemer)

De zaken die door werknemers als noodzakelijk worden beschouwd voor het ondersteunen van een vruchtbare relatie zijn goede, transparante communicatie en het voeren van een dialoog, maar ook de toegankelijkheid en luisterbereidheid van de werkgever. Dat geven alle vijf werknemers in hun interviews aan. Daarnaast is ook respect en vertrouwen belangrijk, alsook authenticiteit en eerlijkheid van de leider. Individueel vermelden werknemers ook nog dat ze het belangrijk vinden dat hun werkgever empathie en interesse toont, vrijheid biedt om het werk zelf te organiseren, inspraak vraagt in het organisatiebeleid en de visie via bijvoorbeeld werkgroepen en direct is in zijn communicatie zonder doekjes te winden om wat hij of zij wil vertellen.

“Open, directe en transparante communicatie. Blijf authentiek en eerlijk. De baas kan een hele joviale, grappige man zijn, maar hij kan ook directief zijn.” (werknemer)

“Gewoon al de vrijheid hebben om je werk te organiseren zoals je het zelf wil. Dat is een hele belangrijke, maar ook dat je de verantwoordelijkheid krijgt voor uw dossiers, dat je weet dat, niet dat als er ergens iets is of misloopt dat je daarop wordt afgerekend, dus dat ze als kantoor ook de eindverantwoordelijkheid dragen, dus dat wel.” (werknemer)

5 Discussie

5.1 De impact van soft skills op het welzijn van werknemers in KMO's

Het welzijn en de motivatie van werknemers op de werkvloer zijn populaire thema's die dagelijks bediscussieerd worden door verschillende onderzoekers in de literatuur. Die onderzoekers hebben twee visies. Enerzijds worden welzijn en motivatie als aparte concepten beschouwd. Dat komt omdat beide concepten bestaan uit verschillende determinanten. Anderzijds wordt door andere onderzoekers aangetoond dat motivatie een onderdeel vormt van het overkoepelende begrip welzijn. In dit onderzoek werd gekozen om motivatie als onderdeel van het bredere begrip welzijn te beschouwen. Dit onderzoek volgt daarmee de studie van Bourdeaud'hui en collega's (2023) waarin motivatie als belangrijke bouwsteen van welzijn wordt beschouwd, naast nog drie andere bouwstenen. Dat maakt dan ook dat motivatie een positieve of negatieve invloed kan uitoefenen op het welzijn van werknemers in KMO's. Het bovenstaande, namelijk dat motivatie gezien wordt als onderdeel van welzijn, wordt in de resultaten bevestigd. Werkgevers en werknemers ervaren geen beduidend verschil tussen de begrippen motivatie en welzijn. Wanneer werkgevers gevraagd werden te beschrijven welke initiatieven ze organiseren om het welzijn of de motivatie van hun werknemers te verbeteren, gaven ze dezelfde zaken aan bij zowel motivatie als welzijn. Ook de werknemers gaven aan de twee concepten als gelijkaardig te beschouwen. In wat volgt ligt de focus dus op het welzijn, als overkoepelend begrip, van werknemers in KMO's.

In de literatuur wordt aangegeven dat werknemers de belangrijkste resources vormen, willen organisaties succesvol zijn (PM et al., 2023). Werknemers beschikken namelijk over bepaalde expertise en competenties, die de organisatie in staat stellen de productiviteit te verhogen, zodat de organisatie kan floreren. Wanneer werknemers hun aangeleerde skills niet toepassen of dagelijks niet het beste van zichzelf geven om goed te presteren, zullen organisaties niet lang overleven (PM et al., 2023). Dit alles wordt in de resultaten van dit onderzoek bevestigd. Werkgevers vertellen dat werknemers de rode draad vormen in organisaties. Zonder goede werknemers kunnen werkgevers hun organisaties sluiten, aldus de respondenten. Gelukkige werknemers vertonen meer betrokkenheid en enthousiasme naar de organisatie toe, gaan beter samenwerken en presteren beter. Het is dus voor werkgevers cruciaal het welzijn van werknemers te optimaliseren en dat kan aan de hand van verschillende initiatieven.

Om het welzijn van werknemers te verhogen is er volgens Nielsen en collega's (2017) eerst en vooral nood aan een goede relatie tussen de werkgever en zijn of haar werknemers. Hoe beter de relatie, hoe gelukkiger werknemers zijn en hoe productiever ze tewerk gaan. Zowel werkgevers als werknemers vinden het opbouwen van een goede relatie cruciaal voor het verhogen van het welzijn op de werkvloer. Het is namelijk zo dat wanneer werkgevers een goede band opbouwen met werknemers, de motivatie verhoogt met als gevolg dat het welzijn verhoogt. Ook zijn werknemers bereid langer bij de organisatie te blijven. Werkgevers doen er dus alles aan om een zo aangenaam mogelijke omgeving en relatie te creëren, zodat werknemers graag komen werken. Ze doen dat aan de hand van teambuildingactiviteiten, personeelsfeesten, barbecues, enzovoort. Op die manier wordt niet enkel de relatie met de werkgever, maar ook met andere collega's bevorderd.

Verder is het ook belangrijk voor werkgevers om een transformationele leiderschapsstijl toe te passen. De resultaten van dit onderzoek tonen namelijk aan dat werknemers belang hechten aan transformationele leiders. Werknemers voelen zich het gelukkigst en het meest gemotiveerd wanneer hun leider hen inspireert, waardeert en steunt. De toegankelijkheid van de werkgever en de mogelijkheid tot inspraak in het beleid zijn noodzakelijk, willen werknemers zich goed voelen in de organisatie. Werkgevers zijn hiervan op de hoogte en proberen zo veel mogelijk in te spelen op de behoeften van hun werknemers.

Naast de relatie tussen werkgever en werknemer en het toepassen van een transformationele leiderschapsstijl, bestaat de component werknemerswelzijn nog uit vier andere factoren die een positieve of negatieve invloed kunnen uitoefenen op dat welzijn. Die factoren zijn werkstress, opleidingsmogelijkheden, de work-life balance en motivatie (Bourdeaud'hui et al., 2023).

Wordt er eerst gekeken naar de factor werkstress, dan vermeldt de literatuur dat die stress een negatieve invloed uitoefent op het welzijn van werknemers. Hoe meer werknemers kampen met werkstress, hoe lager het geluksgevoel op de arbeidsplaats zal zijn (Bourdeaud'hui et al., 2023). Uit de interviews bleek dat alle werknemers wel eens of zelfs regelmatig te maken krijgen met werkstress, aldus de bevroegde werkgevers. De werknemers zelf bevestigen dit en geven aan regelmatig stress te ervaren. Dat staat haaks op de gegevens die terug te vinden zijn in de literatuur, waar wordt aangetoond dat de stress van werknemers de laatste jaren daalt. Een eerste verklaring voor die tegenstrijdige resultaten kan zijn dat de meerderheid van de bevroegde werknemers in dit onderzoek actief zijn in stressgevoelige sectoren. De werknemers krijgen regelmatig te maken met vaste jaarlijkse deadlines die stress kunnen creëren op momenten dat de werkdruk te hoog is. Maar het feit dat de werknemers tewerkgesteld zijn in KMO's, kan mogelijk ook een verklaring bieden. Het is namelijk zo dat werkgevers in KMO's hogere verwachtingen hebben van hun werknemers dan werkgevers in een multinational. In kleine en middelgrote ondernemingen staat in de meeste gevallen het kapitaal van de werkgever op het spel, waardoor die werkgevers meer druk uitoefenen op hun werknemers. Werkgevers verwachten dat wanneer ze werknemers aanwerven, die werknemers goed zullen presteren. Die druk om te presteren weegt op de schouders van werknemers, wat werkstress kan verhogen. In multinationals is die druk misschien in mindere mate aanwezig, enerzijds omdat er meer werknemers tewerkgesteld zijn en werknemers zich dus niet in het directe vizier van de werkgever bevinden. Anderzijds heeft de CEO aan het hoofd van een multinational vaak minder eigen kapitaal in de organisatie gestoken, maar komt het geld van aandeelhouders, waardoor het zou kunnen dat de CEO minder druk legt op zijn werknemers om goed te presteren. Wordt er stress ervaren, dan proberen de werkgevers de stress te verlichten door in gesprek te gaan met hun werknemers en samen te zoeken naar oplossingen zoals bijvoorbeeld het aannemen van extra werkrachten of het verlagen van de werkdruk door taken te elimineren.

Verder vormt het aanbieden van voldoende opleidingsmogelijkheden een wezenlijke factor van welzijn, aldus de literatuur en de resultaten. In de literatuur wordt geconcludeerd dat werkgevers genoeg relevante cursussen of opleidingen moeten aanbieden aan werknemers, willen ze het welzijn van hun werknemers verhogen. De bevroegde werkgevers en werknemers bevestigen deze bevindingen uit de literatuur en vermelden dat opleidingen, zowel intern als extern, erg gewaardeerd worden. Werknemers vinden het fijn wanneer werkgevers opleidingen aanbieden gebaseerd op hun

interesses en carrièreplannen, maar ze vinden het ook leuk om zelf naar opleidingen op zoek te gaan. Werkgevers moedigen dit zeker aan, maar wel binnen vooropgestelde jaarlijkse budgetten.

Volgens onderzoek van Bourdeaud'hui en collega's (2023) wordt welzijn nog beïnvloed door de work-life balance van werknemers. Wanneer de work-life balance in evenwicht is, betekent dit dat werknemers hun werk voldoende kunnen aanpassen aan hun privésituatie. Het is dan bijvoorbeeld mogelijk om thuis te werken of naar de dokter of tandarts te gaan tijdens de werkuren. Werkgevers bekrachtigen het belang van flexibele werkuren en de mogelijkheid tot thuiswerk. Ze bieden dat dan ook aan om die goede work-life balance te garanderen. Ondanks de verschillende initiatieven die werkgevers aanbieden om een goede work-life balance in de hand te werken, ervaren niet alle werknemers zo'n goede work-life balance. Slechts drie van de vijf bevroegde werknemers geven aan een goede work-life balance te ervaren. De overige twee beweren veel overuren te maken, wat een negatieve invloed kan hebben op hun welzijn. Over die negatieve invloed in dialoog gaan met de werkgever zou helpen om het welzijn te verbeteren. Ook hier staan de resultaten uit het onderzoek haaks op de resultaten die worden teruggevonden in de literatuur. De literatuur stelt namelijk dat negentig procent van de Belgische werknemers een goede work-life balance ervaart. Dat is een zeer hoog percentage. Het verschil kan mogelijks verklaard worden doordat in dit onderzoek vooral werknemers bevroegd werden met een redelijk hoge functie in de organisatie. Hoe hoger de functie in de hiërarchie van de organisatie, hoe meer verantwoordelijkheden de werknemer ervaart en hoe groter de kans op werk-privé conflicten. Maar ook hier kan weer een bedenking gemaakt worden om het verschil tussen een kleine of middelgrote onderneming en een multinational te duiden. In KMO's zijn er doorgaans minder werknemers tewerkgesteld. Dat betekent dat werknemers meerdere rollen en taken op zich moeten nemen, willen ze projecten of opdrachten binnen de organisatie afwerken. Dat resulteert in langere werkuren, wat werk-privé conflicten in de hand zou kunnen werken. Ook is er in de meeste KMO's een sterke teamcultuur aanwezig. Werknemers worden gemotiveerd om samen te werken én hard te werken om de organisatiedoelen te bereiken. Wanneer werknemers hun collega's overuren zien maken, dan zullen ze, waarschijnlijk, zelf ook langer werken. Dat kan een negatieve invloed hebben op de work-life balance. Tot slot worden KMO's gekenmerkt door veel flexibiliteit, want werkgevers bieden glijdende uren, thuiswerk, enzovoort aan, maar die werkgevers verwachten dan ook wat flexibiliteit van de werknemer. Wanneer het druk is of deadlines moeten worden gehaald, verwachten werkgevers dat werknemers overuren maken en zich inzetten voor de organisatie, ook al botst dit met afspraken in de privésfeer.

Tot slot kan motivatie ook nog een positieve of negatieve invloed uitoefenen op het welzijn van werknemers op de werkvloer (Bourdeaud'hui et al., 2023). In de literatuur wordt meermaals vermeld dat gemotiveerde werknemers zich gelukkiger voelen op de werkvloer, wat niet alleen het welzijn bevordert, maar ook de bedrijfsprestaties. De resultaten vertonen gelijkaardige bevindingen. Werkgevers vertellen namelijk dat gemotiveerde werknemers een aanwinst zijn voor een organisatie, omdat ze de productiviteit en kwaliteit van de organisatie verhogen. Mochten werknemers niet gemotiveerd zijn, dan zou dit dramatisch zijn, want gedemotiveerde werknemers creëren meer turnover, een slechte samenwerking en een slechte sfeer. Die negatieve effecten kunnen het welzijn van werknemers drastisch verlagen. Het is dus voor werkgevers noodzakelijk om op de hoogte te blijven van welke initiatieven ze kunnen ondernemen om de motivatie te verhogen. De motivatie van

werknemers, wat dus een belangrijk onderdeel van welzijn vormt, kan opgedeeld worden in intrinsieke en extrinsieke motivatie.

In deze masterproef geven alle werknemers aan dat ze intrinsiek gemotiveerd zijn. Dat komt eerst en vooral omdat ze gepassioneerd zijn door hun job. Natuurlijk kan het eens voorkomen dat de werknemers gedemotiveerd raken door moeilijke klanten of fouten in het proces, maar over het algemeen is dus honderd procent van de respondenten gemotiveerd op het werk. Dat staat haaks op de literatuur. Het onderzoek van Gallup (2023) zegt namelijk dat slechts drieëntwintig procent van de werknemers zich betrokken voelt in de organisatie, waarmee bedoeld wordt dat de werknemers de job leuk vinden en dat ze zich goed voelen in de job. De slechte cijfers, die terug te vinden zijn in de literatuur, kunnen deels verklaard worden door het feit dat het onderzoek van Gallup zich focust op employee engagement wereldwijd. Er worden dus werknemers bevraagd in zowel rijke als arme economieën, waar de arbeidsomstandigheden niet altijd vergelijkbaar en soms ook schrijnend zijn. Het is dan logisch dat in bepaalde landen of continenten, waar de arbeidsomstandigheden slecht zijn, minder betrokkenheid en motivatie aanwezig zijn dan in bijvoorbeeld westerse economieën waar welzijn en motivatie steeds belangrijker worden. Maar, de zeer positieve resultaten uit dit onderzoek, in tegenstelling tot de literatuur, kunnen misschien ook verklaard worden doordat de bevraagde werknemers allemaal tewerkgesteld zijn in KMO's en niet in multinationals. Werknemers in KMO's staan veel vaker in direct contact met hun werkgever. Dat verbetert mogelijks de communicatie, het teamwerk, de relaties,... op de werkvloer. Omwille van dat dagelijks contact met de werkgever voelen werknemers zich beter en zijn ze meer gemotiveerd om goed te presteren. De respondenten uit dit onderzoek geven enkele redenen waarom ze wél gemotiveerd zijn. Werknemers geraken gemotiveerd wanneer hun werkgever waardering en erkenning toont voor hun werk, successen viert in teamverband, respect en interesse in het leven van werknemers toont, toegankelijk is en openstaat voor dialoog en opleidingen aanbiedt zodat werknemers zich kunnen ontplooien. Twee van de vijf werkgevers zetten bewust in op deze intrinsieke motivatoren, omdat zij erin geloven dat die intrinsieke motivatie leidt tot meer engagement en plezier op de werkvloer. In de literatuur wordt het belang van die intrinsieke motivatie ook bevestigd en wordt vermeld dat deze vorm van lange-termijn motivatie de werknemers beter laat presteren (Herzberg, 2003).

Om de intrinsieke motivatie van werknemers te verhogen, wordt in diverse onderzoeken aangehaald dat het voor werkgevers interessant is om job enrichment te ondersteunen. Die job enrichment zorgt ervoor dat werknemers zich kunnen ontplooien, wanneer ze meer autonomie, verantwoordelijkheid, inspraak en eigenaarschap krijgen toegewezen (Herzberg, 2003). De resultaten tonen gelijkaardige bevindingen aan en vertellen dat zowel werkgevers als werknemers job enrichment in organisaties belangrijk achten. Alle werkgevers stimuleren job enrichment en proberen ervoor te zorgen dat werknemers niet gewoon commando's moeten opvolgen zonder te weten hoe en wat. Werknemers geven ook aan verantwoordelijkheid, eigenaarschap en autonomie belangrijk te vinden en appreciëren de vrijheid die ze ontvangen van hun werkgever in het uitoefenen van hun takenpakket.

Ook extrinsieke motivatie is belangrijk om werknemers te motiveren en vervolgens hun welzijn te verbeteren. Er moet hier wel een kanttekening worden gemaakt: extrinsieke motivatie werkt enkel op korte termijn en kan intrinsieke motivatie kapotmaken (Herzberg, 2003). Uit de resultaten blijkt

dat werkgevers hier niet naar luisteren. Alle bevroegde werkgevers zetten namelijk veelvuldig in op extrinsieke motivatie, de ene werkgever al wat meer dan de andere. Zij denken dat die extrinsieke motivatie, zoals het aanbieden van een goed loon, fruit, fietsleasing, het organiseren van sociale activiteiten,... nodig is om werknemers aan de organisatie te binden. Werknemers waarderen de aangeboden extrinsieke motivatoren en bevestigen dat deze zaken hen motiveren, maar ze vermelden wel dat die extrinsieke motivatie niet hetgeen is wat hen aan de organisatie bindt. Het is juist de intrinsieke motivatie die er, volgens werknemers, voor zorgt dat zij bij een organisatie blijven werken. Een bedenking die hierbij gemaakt kan worden is wel dat het belang, dat gehecht wordt aan intrinsieke of extrinsieke motivatie, afhankelijk is van de werknemer. Zo zullen jonge, startende werknemers vaak meer belang hechten aan een hoger loon, een bedrijfswagen, enzovoort. Zij moeten nog een vermogen opbouwen en vinden de financiële component, verbonden aan de job, in de meeste gevallen een doorslaggevende factor. Oudere werknemers daarentegen, die reeds een vermogen hebben opgebouwd, zullen meer belang hechten aan een waardevolle job vol passie, vrijheid en leuke sociale contacten.

Als laatste factor die een invloed kan uitoefenen op welzijn, zijn er de soft skills. Die soft skills zouden volgens onderzoek cruciaal zijn voor werkgevers, willen ze het welzijn van werknemers verhogen. Ook in de resultaten komt het belang van soft skills naar boven. Eén werkgever geeft namelijk aan dat een gebrek aan soft skills van de leider, maar ook van werknemers zelf, het welzijn van werknemers kan verlagen. Aangezien die soft skills een belangrijk thema vormen binnen deze masterproef, worden ze hieronder meer in detail besproken.

Volgens de literatuur hebben soft skills, wanneer ze juist gebruikt worden, een positieve invloed op het welzijn van werknemers op de werkvloer. Een werkgever die over goede soft skills beschikt, motiveert zijn werknemers waardoor de productiviteit van de organisatie toeneemt en een vertrouwensrelatie ontstaat (Holmberg-Wright & Hribar, 2016). Dat alles zal uiteindelijk leiden tot een toename in het welzijn van de werknemer.

Werkgevers en werknemers bevestigen in hun interviews het belang van soft skills en de invloed ervan op het welzijn van werknemers in de organisatie. Zowel werkgevers als werknemers tonen aan dat werkgevers moeten beschikken over bepaalde soft skills, willen ze het plezier en het geluksgevoel van werknemers garanderen. Die soft skills zijn open, transparante communicatie, de toegankelijkheid van de werkgever, het voeren van een constructieve dialoog, respect tonen voor de meningen en interesses van werknemers, feedback geven, een groeimindset creëren, emotionele intelligentie en psychologische veiligheid. Die soft skills komen sterk overeen met wat er reeds in de literatuur te vinden is. De literatuur geeft namelijk weer dat de soft skills, noodzakelijk voor werkgevers om het welzijn van werknemers te vergroten, openheid in de communicatie, vertrouwen, inspraak, teamwerk en emotionele intelligentie zijn (Tripathy, 2020) (Ngang, 2012) (Siruecha & Buajan, 2017). In wat volgt wordt dieper ingegaan op vijf specifieke soft skills. Dat zijn de soft skills communicatie, teamwerk, emotionele intelligentie, toegankelijkheid van de werkgever en het bieden van inspraak, autonomie en verantwoordelijkheid. Er werd gekozen voor het bespreken van die vijf soft skills, omdat ze in de literatuur en resultaten van dit onderzoek naar boven komen als dé belangrijke soft skills die relevant zijn voor het bevorderen van werknemerswelzijn. Er wordt gestart met de soft skill communicatie.

Vandekerckhof en Beenders bespreken in hun boek *Soft skills in ondernemerschap* (2021) de term effectieve communicatie en baseren zich daarvoor op het communicatiemodel van Shannon en Weaver uit 1964. Met die effectieve communicatie wordt bedoeld dat de zender en de ontvanger, wanneer ze communiceren, de boodschap op dezelfde manier interpreteren. Dat is noodzakelijk om communicatie tussen partijen succesvol te laten verlopen. In de literatuur worden twee bouwstenen benoemd die aan de basis liggen van zo'n effectieve communicatie. Dat zijn de bouwstenen actief spreken en luisteren, wat overeenkomt met het vormen van een constructieve dialoog, en feedback geven en ontvangen.

De eerste bouwsteen betreft actief spreken en luisteren. Wanneer werkgevers in gesprek zijn met hun werknemers en die werkgevers weten via dat gesprek hun werknemers te motiveren en te inspireren, dan is er sprake van actief spreken. Dat actief spreken zou het welzijn van werknemers verhogen (Bradberry & Greaves, 2009). Maar, ook actief luisteren is een belangrijke skill waar werkgevers over moeten beschikken, aldus diverse werknemers. Volgens Sen (2007) zal het welzijn van werknemers op de werkvloer dalen wanneer werkgevers niet luisteren naar hun werknemers. Dat komt omdat het gebrek aan luisterbereidheid leidt tot behoeften van werknemers die onbeantwoord blijven (Sen, 2007).

De resultaten verzameld in deze masterproef bevestigen de belangrijkste bevindingen in de literatuur. Transparante communicatie, die werkgevers creëren door actief te spreken en te luisteren, wordt als cruciaal beschouwd door zowel werkgevers als werknemers voor de algemene werking van de organisatie. De meeste werkgevers proberen om transparante communicatie zo goed mogelijk te ondersteunen door te luisteren naar bezorgdheden en vragen van werknemers of door zaken opnieuw en duidelijk uit te leggen. Maar, er blijken toch nog wat tekortkomingen te bestaan, aldus werknemers. De bevroegde werknemers, in de grotere KMO's, vinden dat werkgevers te weinig rekening houden met hun meningen, vooral wanneer het gaat om gemaakte beslissingen die de werknemers aanbelangen. Omdat werknemers zich gepasseerd voelen, zal hun welzijn dalen. Een kritische bedenking die hier gemaakt kan worden is dat hoe groter de organisatie wordt, hoe moeilijker de communicatie verloopt. Werkgevers moeten met veel meer werknemers rekening houden en communiceren waardoor er chaos ontstaat. Werkgevers verliezen soms het overzicht en communiceren belangrijke zaken naar bepaalde belangrijke werknemers onder hen, maar ze passeren hierbij 'minder belangrijke' werknemers die toch geïmpacteerd worden door de beslissing. Hier geldt dus: hoe groter de organisatie, hoe langer en onduidelijker de communicatielijnen kunnen zijn en hoe moeilijker de communicatie, wat welzijn negatief kan beïnvloeden.

Wordt er dan gekeken naar de bouwsteen feedback, dan toont de literatuur aan dat feedback geven en ontvangen ervoor zorgt dat werknemers zichzelf kunnen ontplooien. Aan de hand van feedback leren ze namelijk dingen bij en zullen ze productiever tewerk gaan. Dat resulteert in een betere relatie met de werkgever en het welzijn zal toenemen (Vandekerckhof & Beenders, 2021).

Gelijkaardige resultaten kunnen worden teruggevonden op basis van de interviews met werkgevers en werknemers. Beide partijen in de organisatie vinden feedback een wezenlijk aspect van communicatie dat noodzakelijk is om goed te presteren. In de meeste organisaties is feedback regelmatig aanwezig op informele wijze, net omdat werknemers en werkgevers dit zo belangrijk vinden. Werknemers kunnen dus dagelijks bij de werkgever binnenspringen om verduidelijking of

feedback te vragen. Ook wordt feedback één keer per jaar op formele wijze georganiseerd in de vorm van een functioneringsgesprek of een evaluatiegesprek. De feedback wordt dan aangepast aan de individuele noden van de werknemer, wat volgens de werknemers de motivatie en het welzijn zou verhogen.

Dat aan de soft skill communicatie enorm veel belang wordt gehecht, door zowel werkgevers als werknemers, is nu wel duidelijk. De boodschap is helder: werkgevers moeten open en transparant communiceren naar hun werknemers toe. Maar, ook werknemers kunnen de soft skill communicatie toepassen om hun eigen welzijn te verbeteren. Hoe werkgevers hun werknemers het best leren communiceren werd in dit onderzoek niet onderzocht, maar het is wel geweten dat wanneer werknemers niet kunnen communiceren, ze zich slecht zullen voelen. Werknemers die niet kunnen delen wat ze denken, welke moeilijkheden of bezorgdheden ze ervaren, waar ze gelukkig van worden, enzovoort, geraken mogelijks gefrustreerd en voelen zich genegeerd. Die gevoelens beïnvloeden het welzijn negatief. Mogelijkheden ontwikkelen voor werknemers om zich ten gepaste tijden uit te spreken is dus de opdracht. Dat kan eventueel op formele wijze via het organiseren van werkgroepen of informeel tijdens de lunch of tijdens personeelsfeestjes, teambuildings, enzovoort. Een goede teamsfeer is hierbij belangrijk, zodat teamleden elkaar vertrouwen en in gesprek gaan met elkaar. Dat kan gerealiseerd worden aan de hand van de volgende soft skill teamwork.

In verschillende wetenschappelijke onderzoeken wordt het belang van complementaire teams aangegeven. Complementaire teams zijn teams die bestaan uit diverse werknemers met elk hun eigen specialiteiten, competenties en expertisevelden. Die diversiteit tussen werknemers zou een positieve invloed hebben op de teamwerking, want teamleden vullen elkaars sterktes en zwaktes aan en leren van elkaar (Ashby & Goldstein, 2011). Respondenten, bevraagd in dit onderzoek, erkennen de stellingen uit de literatuur. De geïnterviewde werkgevers vermelden namelijk dat zij altijd streven naar het uitbouwen van teams bestaande uit werknemers met elk hun specialiteit. Als dit lukt, dan zou het teamwork efficiënter verlopen en dat zou het welzijn van werknemers verhogen. De verhoging van het welzijn, als gevolg van complementaire teams, zou mogelijks verklaard kunnen worden doordat teamleden in complementaire teams vaker met elkaar in contact komen. Complementaire teamleden hebben elkaar namelijk nodig om opdrachten te volbrengen, want ze vullen elkaars kennis en expertise aan. Door van elkaar te leren en met elkaar te communiceren, vergroot het gevoel van verbinding tussen teamleden met als gevolg dat de motivatie van teamleden verhoogt. Hoe meer de teamleden gemotiveerd zijn, hoe hoger het ervaren welzijn zal zijn.

Wat het welzijn van werknemers nog kan verhogen is de steun van werkgevers en teamleden met betrekking tot teamwork, aldus Nielsen en collega's (2017). Zij vertellen in hun onderzoek dat sociale steun van de teamleden en de werkgever, het vertrouwen van werknemers doet toenemen. Dat resulteert in een hogere psychologische veiligheid binnen het team, beter teamwork en als gevolg ook een hoger welzijn (Nielsen et al., 2017). De sociale steun, van werkgevers en teamleden, kunnen werknemers ontvangen via het deelnemen aan diverse teambuildingactiviteiten, sociale activiteiten, enzovoort. De resultaten bevestigen dit. Werkgevers die teambuildings organiseren of jaarlijks een personeelsfeest organiseren worden als aangenamer beschouwd dan werkgevers die dit niet doen. Volgens werkgevers vinden werknemers het daarnaast ook belangrijk ondersteuning te ontvangen in moeilijke tijden, net zoals waardering en erkenning voor teamprestaties. Wordt dit alles

ondersteund door de werkgever, dan voelen werknemers zich goed in de organisatie en zijn ze gemotiveerd. Dat wordt ook nog in de literatuur onderlijnd. Efficiënt teamwerk verhoogt de betrokkenheid en tevredenheid van werknemers, wat het welzijn laat toenemen (Kerns, 2019).

Tot slot is het kunnen managen van conflicten belangrijk voor werkgevers in een organisatie. Conflicten komen altijd voor en kunnen bijna nooit ontweken worden, ondanks dat het team goed functioneert. Het is dan noodzakelijk om als werkgever juist om te gaan met conflicten binnen het team zodat ze zo snel mogelijk worden opgelost en het welzijn van werknemers op punt blijft. In een onderzoek van Thomas (1992) worden vijf conflicthanteringsstijlen weergegeven om werkgevers te ondersteunen. Van die vijf conflicthanteringsstijlen gebruiken werkgevers in de realiteit er meestal twee. Dat blijkt toch uit de resultaten. De twee gebruikte conflicthanteringsstijlen zijn onderhandelen of samenwerken en hebben de meest positieve invloed op het welzijn van de werknemers. Waarom deze twee stijlen? Wel, werkgevers en werknemers geven in de interviews aan dat conflicterende partijen eerst individueel worden gehoord, wanneer ze terechtkomen in een conflict. Beide partijen krijgen dan de kans om hun verhaal te doen en de werkgever behandelt hen met respect. Daarna worden beide partijen samengebracht om een constructieve dialoog te voeren. Tijdens die dialoog wordt gezamenlijk op zoek gegaan naar de meest optimale oplossing voor beide partijen en dat maakt dan ook dat deze methode, om met conflicten om te gaan, elementen bevat van zowel onderhandelen als samenwerken. Werkgevers die efficiënt conflicten kunnen managen, scoren meestal goed op de soft skill emotionele intelligentie. De belangrijkste bedenkingen omtrent emotionele intelligentie worden nu besproken.

Emotionele intelligentie is een soft skill waar werkgevers ongetwijfeld over moeten beschikken. Die soft skill is namelijk belangrijk om de emoties en bezorgdheden van werknemers te kunnen begrijpen. In de literatuur wordt aangetoond dat het herkennen, begrijpen en reguleren van emoties werkgevers in staat stelt problemen, waar werknemers mee kampen, op te lossen (Salovey & Mayer, 1990). Maar, het beschikken over emotionele intelligentie biedt voor werkgevers nog andere voordelen. Zo is het dat wanneer werkgevers hun eigen emoties kunnen benoemen en uitdrukken naar werknemers toe, de relatie met die werknemers verbetert waardoor het welzijn toeneemt (Salovey & Mayer, 1990). Daarnaast zal een werkgever, die empathie toont aan zijn werknemers, de tevredenheid en het geluksgevoel van werknemers verhogen wat uiteindelijk een positieve invloed heeft op het welzijn van die werknemers, aldus Salovey en Mayer (1990). Tot slot wordt in de literatuur vermeld dat emotionele intelligentie van de werkgever de motivatie, productiviteit, innovatie, creativiteit en het teamwerk van werknemers verhoogt (Nanda & Randhawa, 2019).

Dat emotionele intelligentie een belangrijke skill vormt voor werkgevers aan het hoofd van een organisatie is nu wel duidelijk. Dat wordt niet alleen in de literatuur bevestigd, ook de resultaten bekrachtigen dit. Meerdere respondenten geven aan dat wanneer de werkgever empathie toont en luistert naar zijn of haar werknemers, dit het welzijn van die werknemers verhoogt. Wanneer de werkgever zich toegankelijk opstelt en een luisterend oor of advies biedt, dan voelen werknemers zich gehoord en gesteund wat het welzijn positief beïnvloedt. Meerdere werknemers geven in de interviews aan dat wanneer hun werkgever niet over emotionele intelligentie zou beschikken, ze niet voor die werkgever zouden kunnen werken. Ze vinden namelijk dat een gebrek aan emotionele intelligentie bij een bedrijfsleider het welzijn vermindert. Werkgevers hebben er dus alle baat bij om

over de soft skill emotionele intelligentie te beschikken. Ze proberen deze skill te oefenen door een vertrouwensrelatie op te bouwen met werknemers, werknemers te proberen begrijpen en door hen individueel en vertrouwelijk te behandelen. De kans dat werkgevers een vertrouwensrelatie opbouwen, zich toegankelijk opstellen naar hun werknemers toe en een luisterend oor bieden is mogelijks groter in KMO's dan in multinationals. Dat komt deels door het verschil in hiërarchische lagen. Aangezien in kleine en middelgrote ondernemingen minder werknemers werken en er dus minder hiërarchische lagen zijn, staan werknemers vaker in contact met hun werkgevers. Die contactmomenten verlopen vaker informeel, wat het makkelijker kan maken voor de werkgever om zijn of haar werknemers te leren kennen en er een band mee op te bouwen.

Nog een relevante bedenking die hier gemaakt kan worden heeft te maken met de emotionele intelligentie van werknemers zelf. Ook werknemers zouden moeten beschikken over de soft skill emotionele intelligentie. Die soft skill stelt werknemers namelijk instaat vruchtbare relaties met collega's op te bouwen doordat ze elkaar en elkaars reacties beter begrijpen. Werknemers die niet over emotionele intelligentie of empathie beschikken zullen vaker in conflicten terechtkomen waardoor ze minder goed in de groep liggen en de connectie missen met het team. Dat kan het welzijn van werknemers negatief beïnvloeden. Hiervan op de hoogte zijn is cruciaal. Het is dus niet enkel de werkgever die moet beschikken over EI, hoewel dat het werknemerswelzijn al voor een groot stuk zal bevorderen, maar ook de werknemer. Enkel dan kan het welzijn volledig geoptimaliseerd worden.

Wat in de resultaten van dit onderzoek sterk naar boven is gekomen, maar onvoldoende in de literatuur besproken wordt, zijn de toegankelijkheid van de werkgever en het bieden van inspraak, verantwoordelijkheid en autonomie aan werknemers. Deze concepten zijn vernieuwend aan dit onderzoek, juist omdat ze in de huidige literatuur onderbelicht worden met betrekking tot het welzijn van werknemers in KMO's. Werkgevers én werknemers gaven tijdens de interviews aan dat de toegankelijkheid of beschikbaarheid van de werkgever als één van de belangrijkste skills wordt ervaren, wat betreft het welzijn van werknemers. Het feit dat werkgevers beschikbaar zijn, voor een gesprek of voor hulp op elk moment van de dag, waarderen werknemers enorm. Het is namelijk zo dat werknemers zich gesteund en gehoord voelen wanneer ze terecht kunnen bij hun werkgever, indien dat nodig is, hun zelfvertrouwen neemt toe en het welzijn verbetert. Maar ook het bieden van inspraak, verantwoordelijkheid en autonomie is een soft skill waar werkgevers best vaker op inzetten. Werknemers vertelden dat ze het heel belangrijk vinden om vrijheid te ervaren in hun job. Werknemers willen zelf een invulling geven aan hun takenpakket en beslissen over zaken die hen aanbelangen. Wanneer werkgevers dit toestaan, dan verhoogt het gevoel van competentie en autonomie van de werknemers waardoor de motivatie toeneemt met als gevolg dat het welzijn stijgt. Werkgevers zijn op de hoogte van het belang van deze soft skill, want de meerderheid van de bevraagde werkgevers bieden voldoende inspraak, verantwoordelijkheid en autonomie aan hun werknemers.

De zonet vernoemde soft skills, de toegankelijkheid van de werkgever en het bieden van inspraak, verantwoordelijkheid en autonomie, worden als aparte soft skills beschouwd, ondanks dat beide skills ook ondergebracht kunnen worden onder andere soft skills zoals bijvoorbeeld communicatie of emotionele intelligentie. De keuze om deze soft skills apart te definiëren is enerzijds gemaakt om

duidelijk te maken dat deze soft skills vernieuwend zijn wat betreft de literatuur omtrent soft skills die het welzijn van werknemers verhogen. Anderzijds had de keuze tot doel de focus van de verschillende soft skills duidelijk af te bakenen en te beperken op basis van de bestaande literatuur. Het is namelijk zo dat de soft skills communicatie, teamwerk en emotionele intelligentie bestaan uit bepaalde bouwstenen. De bouwstenen van de soft skill communicatie zijn bijvoorbeeld actief spreken en luisteren, maar ook feedback geven en ontvangen (Vandekerckhof & Beenders, 2021). Wordt er dan gekeken naar de bouwstenen van emotionele intelligentie, dan zijn die bouwstenen het herkennen van emoties en het kunnen reguleren van emoties (Salovey & Mayer, 1990). Hier passen toegankelijkheid en het bieden van inspraak, verantwoordelijkheid en autonomie dus niet onder. Waarom niet? Wel, de toegankelijkheid van de werkgever is meer een houding of attitude dan een vorm van bijvoorbeeld communicatie. Het is namelijk zo dat een werkgever mogelijks goed kan communiceren met zijn werknemers wanneer dat nodig is, maar toch geen tijd vrijmaakt voor zijn werknemers omwille van een te drukke agenda, enzovoort. Het feit dat werknemers nood hebben aan een sterk en toegankelijk figuur, een schouder om op te steunen, maakt de beschikbaarheid van de werkgever een individuele soft skill in dit onderzoek. Wordt er dan gekeken naar het bieden van inspraak, verantwoordelijkheid en autonomie, dan heeft dit ook meer te maken met vertrouwen van de werkgever in de competenties van zijn of haar werknemers dan met bijvoorbeeld communicatie of emotionele intelligentie. Het is zo dat het bieden van inspraak, verantwoordelijkheid en autonomie, communicatie tussen de werkgever en zijn of haar werknemers mogelijk maakt, maar om werknemers meer verantwoordelijkheid en autonomie te geven is er veel vertrouwen van de werkgever en geloof in de competenties van werknemers nodig. Vandaar dat ook dit als aparte soft skill wordt beschouwd en niet simpelweg onder de term communicatie wordt geduwd.

Het is nu hopelijk wel duidelijk dat bepaalde soft skills van een ondernemer een wezenlijke invloed uitoefenen op het welzijn van werknemers in kleine en middelgrote ondernemingen. Soft skills zijn in enorme hoeveelheden aanwezig, maar slechts enkele hebben een positieve invloed op het welzijn van werknemers. Welke soft skills van de ondernemer nu als relevant worden beschouwd, is onderzocht in deze masterproef en zijn open, transparante communicatie, teamwerk, emotionele intelligentie, beschikbaarheid van de werkgever en het bieden van inspraak, autonomie en verantwoordelijkheid aan werknemers. De soft skills zijn allemaal belangrijk voor het bevorderen van werknemerswelzijn, wat betekent dat er weinig hiërarchie aanwezig is. De werkgever heeft er dus baat bij al deze soft skills juist toe te passen, wil die zijn of haar werknemers gelukkig maken. In deze masterproef werden de visies van zowel werkgevers als werknemers bevraagd, wat maakt dat dit onderzoek vernieuwend is. Het is namelijk zo dat de mening van werknemers, over welke soft skills zij als belangrijk achten voor werkgevers, onderbelicht wordt in de bestaande literatuur. Dit onderzoek hoopt dus een interessante bijdrage te leveren door ook hun visie aan te kaarten.

Vanuit de resultaten kan vervolgens geconcludeerd worden dat werkgevers en werknemers in de meeste gevallen overeenkomen, wat betreft hun visie over de noodzakelijke soft skills van een ondernemer om het welzijn van werknemers in KMO's te optimaliseren. Zowel werkgevers als werknemers geven aan veel belang te hechten aan eerlijke communicatie, efficiënt teamwerk, emotionele intelligentie, toegankelijkheid en inspraak, autonomie en verantwoordelijkheid. Het verbeteren van het geluksgevoel van werknemers blijkt dus niet zo'n moeilijke opdracht te zijn als werkgevers denken. Wanneer werkgevers de vijf zonet benoemde soft skills juist toepassen, is de

kans groot dat de meerderheid van de werknemers tevreden is en langer bereid zijn bij de organisatie te blijven.

Het juist toepassen van de vijf soft skills zorgt er niet enkel voor dat werknemers tevreden zijn en zich binden aan de organisatie met als gevolg dat het welzijn verhoogt, nee, het werkt ook positieve relaties tussen de werkgever en zijn of haar werknemers in de hand. In de literatuur wordt namelijk door Sriruecha en Buajan (2017) aangetoond dat soft skills een positieve invloed hebben op de relaties die ontstaan tussen werkgevers en werknemers. Dat onderzoek toont namelijk dat hoe beter soft skills door werkgevers worden toegepast, hoe beter die werkgevers overkomen bij hun werknemers, hoe meer die werkgevers geapprecieerd worden en hoe beter de relatie tussen die werkgevers en hun werknemers zal zijn. De resultaten uit deze masterproef bevestigen deze bevindingen. Maar, ook hier moet een kanttekening worden gemaakt. Het is inderdaad zo dat soft skills een positieve relatie kunnen bevorderen, maar zonder relatie is er geen toepassing van soft skills mogelijk. Als er geen contact is tussen de werkgever en zijn of haar werknemers, dan mag de werkgever zo veel soft skills toepassen als hij of zij wil, maar het zal geen invloed hebben. Contact tussen werkgever en werknemer is dus een belangrijke voorwaarde, willen soft skills een invloed uitoefenen op het welzijn van werknemers. Als aan die voorwaarde voldaan is, kan de werkgever soft skills gebruiken om enerzijds het welzijn van en anderzijds de relatie met werknemers te optimaliseren. Op die relatie wordt in wat volgt gedetailleerd ingegaan, want positieve relaties tussen werkgevers en hun werknemers verhogen het welzijn van werknemers op de werkvloer ook.

De relatie tussen werkgevers en werknemers in kleine en middelgrote ondernemingen wordt in diverse onderzoeken als relevant beschouwd, wat betreft het welzijn van werknemers. Werknemers zullen enkel productief tewerk gaan en kwaliteit leveren wanneer ze zich goed voelen op de arbeidsplaats (Herzberg, 2003). Hoe beter werknemers zich voelen op het werk, hoe beter zowel zij als de organisatie presteren (PM et al., 2023). En werknemers zich laten goed voelen op het werk, dat doen werkgevers door het creëren van een vertrouwelijke band. Met bovenstaande stellingen, wordt in dit onderzoek akkoord gegaan. Werkgevers geven in hun interviews aan dat werknemers de meest waardevolle resources zijn binnen een bedrijf. Om bestaande werknemers te motiveren en nieuwe werknemers aan te trekken moeten werkgevers een goede, vruchtbare relatie opbouwen met hun werknemers. Dit zal uiteindelijk resulteren in meer werkplezier voor werknemers, een betere groepssfeer en de mogelijkheid om als werkgever en werknemer van elkaar te leren, aldus verschillende respondenten.

In de literatuur kunnen, volgens onderzoek van Adrian Wilkinson (1999), twee types KMO's onderscheiden worden. Dat zijn de types 'small is beautiful' en 'bleak house'. De eerste soort KMO wordt gekenmerkt door informele relaties en open, transparante communicatie, aldus Wilkinson (1999). In die KMO's ontstaan er flexibele arbeidsrelaties gebaseerd op de individuele behoeften van werknemers. Die werknemers ervaren meer autonomie en vrijheid en ontvangen regelmatig feedback om de eigen prestaties te verbeteren (Wilkinson, 1999). Dat zou een positief effect hebben op het welzijn van werknemers. Gelijkaardige resultaten zijn verzameld in deze masterproef. Werknemers en werkgevers van de bevraagde organisaties geven aan dagelijks informeel contact te hebben met elkaar. Dat contact verloopt direct en coöperatief. Het is zelfs zo dat werkgevers informele gesprekken tussen werknemers onderling stimuleren om zo feedback en transparante

communicatie te ondersteunen. Dat wordt erg gewaardeerd door de werknemers, die meermaals aangeven dat die open, transparante communicatie voor hen de belangrijkste factor is om het welzijn te verbeteren. Ook het krijgen van meer inspraak van hun werkgevers, vinden werknemers belangrijk om een goede relatie op te bouwen. Als gevolg van zo informele relaties gebaseerd op waardering, goede communicatie en samenwerking ontstaat er een familiale sfeer waardoor werknemers graag in de organisatie werken en dat is positief voor werkgevers.

De informele relatie, die als belangrijk wordt geacht door werkgevers en werknemers, maar die in de literatuur ook valt onder het type 'small is beautiful', kan door werkgevers op meerdere manier gefaciliteerd worden. Werkgevers vertellen dat ze hun werknemers meer vrijheid bieden in het uitvoeren van de job. Maar, de werkgevers blijven wel beschikbaar voor vragen en ondersteunen de werknemers waar nodig. Dat verhoogt de passie en motivatie, aldus werknemers. Naast de toegankelijkheid en steun van werkgevers, verwachten de werknemers dat er wederzijds vertrouwen en respect is. Deze zaken liggen in lijn met de basisbeginselen van het type KMO 'small is beautiful'. Er zijn dus meerdere gelijkenissen te vinden tussen de literatuur en de resultaten, wat leidt tot de conclusie dat de bevraagde organisaties tot dit type KMO behoren. Het type 'bleak house' wordt in de literatuur besproken, maar is voor de bevraagde respondenten in dit onderzoek niet van toepassing.

Via de resultaten van dit onderzoek wordt de impressie gewekt dat kleine en middelgrote ondernemingen meer opportuniteiten bieden voor het creëren van positieve en bevorderende relaties dan multinationals. Dat komt omdat de contacten tussen werknemers en werkgevers in KMO's veel directer en informeler zijn, wat mogelijks positieve relaties in de hand werkt. In een multinational zijn er, omwille van de vele hiërarchische lagen, meer beleidsstructuren waardoor er misschien minder ruimte is voor het leggen van contacten tussen de werkgever en de onderste lagen van de organisatie. Werkgevers in KMO's zijn best op de hoogte van deze opportuniteit en zien hun organisatiestructuur, idealiter, als mogelijkheid om positieve relaties tussen de werkgever en zijn of haar werknemers te bevorderen en een concurrentievoordeel te creëren ten opzichte van grotere bedrijven.

5.2 Aanbevelingen voor de praktijk

In dit onderzoek komt naar boven dat de soft skills communicatie, teamwerk, emotionele intelligentie, toegankelijkheid van de werkgever en het bieden van inspraak, autonomie en verantwoordelijkheid aan werknemers de grootste invloed uitoefenen op het welzijn van werknemers op de werkvloer. Andere soft skills die in de literatuur worden beschreven zoals creativiteit, het creëren van een groeimindset, veerkrachtigheid, initiatief of risico nemen,... hebben slechts in mindere mate een invloed op het welzijn van werknemers. Werkgevers moeten dus hun beste beentje voorzetten en hun soft skills communicatie, teamwerk, emotionele intelligentie, toegankelijkheid en inspraak, verantwoordelijkheid en autonomie verbeteren, willen ze succesvol zijn. Het verbeteren van de soft skills kan aan de hand van verschillende initiatieven, zo blijkt uit de bevragingen bij zowel werkgevers als werknemers. Mogelijke initiatieven zijn het organiseren van sociale activiteiten of teambuildings om teamwerk te verbeteren, open en transparant communiceren, waardering bieden, feedback geven, toegankelijk zijn, een luisterend oor bieden en begrip hebben voor de persoonlijke

problemen en situaties van werknemers om emotionele intelligentie te verbeteren. Maar het allerbelangrijkst is gewoon om als werkgever tijd vrij te maken voor de werknemers.

5.3 Beperkingen van het onderzoek en mogelijke aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Elk wetenschappelijk onderzoek heeft limitaties. Zo bestaan er ook in deze masterproef bepaalde beperkingen die een invloed kunnen uitoefenen op de verzamelde resultaten. Die beperkingen worden in wat volgt besproken.

Een eerste limitatie heeft te maken met de gekozen steekproef. Voor het selecteren van de respondenten werd gebruikgemaakt van een convenience/opportunistic sampling plan. De respondenten worden dan gekozen op basis van hun toegankelijkheid naar de onderzoeker toe. Dat betekent dat de onderzoeker op zoek gaat naar respondenten binnen zijn of haar eigen netwerk. Dat resulteerde voor deze masterproef in een steekproef met zeven mannen en slechts drie vrouwen. De bevraagde ondernemers waren allemaal mannen, terwijl bij de werknemers twee mannen en drie vrouwen bevraagd werden. Die ongelijke balans in geslacht zou een invloed kunnen uitoefenen op de resultaten, aangezien mannen vaak over andere soft skills beschikken dan vrouwen om een organisatie te leiden. Ook ervaren mannelijke werknemers soft skills van hun werkgever vaak anders dan vrouwelijke werknemers.

Een tweede beperking betreft de geografische scope van dit onderzoek. Er worden enkel Vlaamse werkgevers en werknemers bevraagd, wat de resultaten van deze masterproef kan beïnvloeden. De literatuur geeft namelijk aan dat soft skills van een ondernemer kunnen verschillen per land, cultuur of industrie (Almeida & Devedzic, 2022). Door enkel Vlaamse respondenten te bevragen, focust dit onderzoek dus enkel op soft skills die gebruikt worden in Vlaamse organisaties en culturen, wat maakt dat dit onderzoek niet toepasbaar is op andere landen.

Tot slot kan nog een mogelijke beperking zijn dat er enkel gefocust wordt op werknemers in kleine en middelgrote ondernemingen en niet op werknemers in multinationals. Er bestaan grote verschillen tussen KMO's en multinationals, wat resulteert in andere relaties die worden opgebouwd of initiatieven die worden opgezet om het welzijn van werknemers te verbeteren. De soft skills die worden toegepast zouden ook kunnen verschillen, maar daar wordt in dit onderzoek geen rekening mee gehouden. Toekomstig onderzoek kan nagaan of de resultaten ook van toepassing zijn op grote ondernemingen van meer dan 250 werknemers.

Wat mogelijke aanbevelingen tot vervolgonderzoeken betreft, doen onderzoekers er goed aan in de toekomst op zoek te gaan naar de soft skills die het welzijn van werknemers verhogen in multinationals. In multinationals zullen werkgevers op een andere manier omgaan met hun werknemers waardoor ze misschien ook andere initiatieven opzetten om het geluk van werknemers te stimuleren. Het is namelijk geweten dat in multinationals meer werknemers tewerkgesteld worden, wat het opbouwen van directe, informele en coöperatieve relaties bemoeilijkt. Soms is de organisatie zo groot dat werknemers niet eens weten wie hun werkgever is en dat resulteert dan ook in het feit dat er geen dagelijkse interactie is tussen werkgever en werknemer. Ook is het zo dat

communicatie in multinationals moeilijker verloopt, dat kan zijn omwille van de indirecte communicatielijnen, maar extra onderzoek naar dit thema kan meer verduidelijking brengen.

Een tweede aanbeveling is om de steekproef meer te variëren. Daarmee wordt bedoeld dat onderzoekers op zoek gaan naar respondenten van verschillende geslachten en nationaliteiten. Op die manier kan onderzocht worden of er daadwerkelijk een verschil bestaat tussen de soft skills toegepast door vrouwelijke of mannelijke werkgevers, de soft skills ervaren door mannelijke of vrouwelijke werknemers en soft skills toegepast door werkgevers met verschillende nationaliteiten of culturele achtergronden.

6 Conclusie

In het kader van deze masterproef werd op zoek gegaan naar de soft skills van ondernemers, aan het hoofd van kleine en middelgrote ondernemingen, die een invloed uitoefenen op het welzijn van werknemers. Dat komt omdat het welzijn en de motivatie van werknemers op de werkvloer de laatste jaren steeds belangrijker worden. Werknemers blijven namelijk niet in een organisatie werken waar ze ongelukkig of gedemotiveerd zijn. Het is dus voor werkgevers noodzakelijk om diverse initiatieven op te zetten, willen ze hun gespecialiseerde werknemers aan de organisatie binden. De soft skills van de werkgever spelen hier een aanzienlijke rol, want die soft skills beïnvloeden het geluksgevoel van werknemers. Ook is het zo dat die soft skills een positieve relatie tussen de werkgever en zijn of haar werknemers in de hand werken, wat het welzijn bevordert.

De resultaten, verzameld in deze masterproef, tonen aan dat gelukkige en gemotiveerde werknemers beter presteren op de werkvloer. Werknemers die zich gelukkig voelen op het werk en gemotiveerd worden om hun beste beentje voor te zetten, zullen eerst en vooral meer betrokkenheid vertonen naar de organisatie en haar doelstellingen toe. De werknemers gaan ook beter samenwerken met collega's, ze zijn enthousiast naar klanten toe en ze zijn minder afwezig of ziek. Dat resulteert in een plezierige werksfeer, een hogere tevredenheid van individuele werknemers en meer productiviteit. Een hogere productiviteit van werknemers leidt tot een hogere productiviteit en kwaliteit van de organisatie in haar geheel, wat succes garandeert. Werkgevers zijn zich hier best van bewust, want werknemers, die de échte asset van bedrijven vormen, kunnen de organisatie laten slagen of laten falen.

In de literatuur zijn enorm veel verschillende soft skills terug te vinden die relevant zijn voor werkgevers aan het hoofd van een organisatie, willen ze hun werknemers efficiënt managen en het welzijn optimaliseren. De meest cruciale soft skills waarover werkgevers dienen te beschikken, willen ze het welzijn van werknemers verbeteren, zijn communicatie, teamwerk en emotionele intelligentie. Althans, dat wordt in de literatuur bevestigd. Deze masterproef toont gelijkaardige resultaten aan en bevestigt dat die drie soft skills inderdaad belangrijk zijn voor het verhogen van het welzijn van werknemers in KMO's, maar er bestaan er ook nog anderen.

De soft skill communicatie bestaat volgens de literatuur uit de bouwstenen actief spreken en luisteren, maar ook feedback geven en ontvangen. Zowel werkgevers als werknemers in dit onderzoek geven aan dat een kritische dialoog tussen werkgever en werknemer gewaardeerd wordt op de werkvloer. Werknemers hechten veel belang aan het feit dat ze met hun werkgever in gesprek kunnen gaan om bezorgdheden, frustraties en verwachtingen uit te drukken. Mogelijks is het zo dat die dialoog sterker gewaardeerd wordt in KMO's dan in multinationals, omdat in KMO's de communicatielijnen korter zijn, wat het communiceren tussen de werkgever en zijn of haar werknemers gemakkelijker kan maken. Maar, ook feedback geven en ontvangen wordt door zowel werkgevers als werknemers als cruciale skill beschouwd. Werknemers en werkgevers kunnen aan de hand van feedback van elkaar leren, dus het is noodzakelijk voldoende feedbackmomenten te organiseren. De hoeveelheid feedback is afhankelijk van de werknemer, want nieuwe of jonge werknemers verwachten vaak meer feedback dan oudere werknemers. Jonge werknemers willen zich ontplooien en hebben vaak meer bijsturing nodig dan ervaren werknemers. Ook hier geldt dat

feedback mogelijks vaker en informeler plaatsvindt in KMO's dan in multinationals omwille van de kleinere hoeveelheid hiërarchische lagen, wat informele contactmomenten met de werkgever kan bevorderen.

Wat de soft skill teamwerk betreft, wordt in de literatuur aangegeven dat de belangrijkste bouwstenen een ideale teamsamenstelling, effectieve samenwerking en conflictmanagement zijn. In dit onderzoek gaven werknemers aan veel belang te hechten aan een werkgever die een échte teamspeler is. Werkgevers die zich openstellen naar hun werknemers toe en zich niet afsluiten of op hun eigen eiland blijven zitten, worden enorm geapprecieerd. Verder vinden beide groepen respondenten het belangrijk dat een werkgever sociale activiteiten organiseert om informele relaties tussen werknemers te bevorderen en de groepssfeer te optimaliseren. Voorbeelden van zo'n activiteiten zijn personeelsfeesten, teamuitstapjes, enzovoort. Ook het managen van conflicten wordt als waardevolle eigenschap van een werkgever beschouwd, aldus de bevroegde werknemers en werkgevers. Dit alles zou makkelijker kunnen verlopen in een KMO dan in een multinational, ook weer omdat in kleine en middelgrote ondernemingen minder werknemers aanwezig zijn. Dat resulteert in hechtere relaties tussen de werkgever en zijn of haar werknemers. In multinationals is de kans veel groter dat de werkgever op zijn eiland blijft zitten en niet in contact komt met de onderste lagen van het bedrijf, zoals arbeiders en bedienden. Verschillende werknemers kennen hun werkgever niet of staan er zeer weinig mee in contact. Dat gebrek aan contact vermindert het welzijn van die werknemers, wat jammer is.

Wordt er dan gekeken naar de soft skill emotionele intelligentie, dan geeft de literatuur aan dat het kunnen herkennen van de eigen en andermans emoties en het kunnen reguleren van de eigen en andermans emoties belangrijke bouwstenen zijn. In dit onderzoek wordt de soft skill door werkgevers en werknemers op gelijkaardige wijze ervaren. Werknemers vinden het namelijk belangrijk dat werkgevers zich kunnen inleven in hun persoonlijke en professionele situaties. Van werkgevers wordt verwacht dat ze begrip en empathie tonen voor problemen en bezorgdheden van werknemers, respect en vertrouwen tonen, een cultuur van psychologische veiligheid creëren binnen de organisatie, enzovoort. Werkgevers beamen dit. Wat dan het verschil in emotionele intelligentie betreft bij ondernemers aan het hoofd van een KMO en ondernemers aan het hoofd van een multinational, kan in dit onderzoek geen mening gevormd worden. Beide groepen werkgevers moeten volgens werknemers beschikken over de soft skill emotionele intelligentie, willen ze het welzijn bevorderen. Zo niet, dan blijven werknemers niet bij de organisatie. Het merendeel van de werknemers geeft namelijk aan niet voor een werkgever te willen werken die over onvoldoende emotionele intelligentie beschikt. Hier als werkgevers van op de hoogte zijn is dus noodzakelijk.

Naast de soft skills die uitvoerig besproken worden in de literatuur en die bevestigd worden in dit onderzoek, zijn er nog de toegankelijkheid van de werkgever en het bieden van inspraak, autonomie en verantwoordelijkheid aan werknemers die als wezenlijke soft skills beschouwd worden. Die soft skills worden zowel door werkgevers als werknemers vermeld als soft skills die het welzijn van werknemers in KMO's positief kunnen beïnvloeden.

De eerste soft skill is de toegankelijkheid van de werkgever. Zowel werkgevers als werknemers geven in deze masterproef aan die toegankelijkheid als doorslaggevend te beschouwen. Werknemers verwachten dat ze op elk moment bij hun werkgever terechtkunnen. De werkgevers zouden op elk

moment van de dag beschikbaar moeten zijn voor werknemers wanneer die kampen met moeilijkheden of bezorgdheden. Het werken met een open-deur-policy wordt dan ook immens gewaardeerd.

Daarnaast is het bieden van inspraak in belangrijke beslissingen en het bieden van vrijheid in de uit te voeren job een belangrijke skill die werkgevers moeten toepassen, willen ze hun werknemers plezieren. Alle werknemers en werkgevers geven aan dat er veel belang gehecht wordt aan inspraak, autonomie en verantwoordelijkheid. Hierop inzetten is dus een must voor werkgevers en dat kan door steeds meer te werken met horizontale organisatiestructuren in de plaats van oubollige hiërarchieën. Werkgevers delegeren dan meerdere taken naar alle lagen van de organisatie en ondersteunen werknemers waar nodig.

Tot slot wordt het aanbieden van opleidingen, gebaseerd op de interesses van werknemers, nog als factor gezien die het welzijn van werknemers verhoogd. Dit is geen echte soft skill waarover werkgevers kunnen beschikken, maar het is wel relevant om te weten.

Er kan opgemerkt worden dat werkgevers en werknemers in organisaties gelijkaardige visies vertonen, wat betreft de nodige soft skills van een ondernemer om het welzijn van werknemers in een organisatie te verbeteren. Beide groepen respondenten vinden, in grote mate, dezelfde soft skills belangrijk. In tegenstelling tot wat werkgevers denken is het dus niet zo moeilijk om werknemers gelukkig te maken. Indien ondernemers de soft skills communicatie, teamwerk, emotionele intelligentie, toegankelijkheid en het bieden van inspraak, autonomie en verantwoordelijkheid op de juiste manier toepassen, zullen ze al veel werknemers gelukkig maken en dan kan de organisatie succesvol opereren.

Dit onderzoek draagt bij aan zowel de literatuur als de praktijk door een beeld te schetsen van de nodige soft skills waar werkgevers over moeten beschikken, willen ze het welzijn van hun werknemers optimaliseren. De masterproef focust zich op soft skills van werkgevers in Belgische KMO's. De soft skills in KMO's waren voordien nog onvoldoende onderzocht, wat maakt dat dit onderzoek een interessante bijdrage kan leveren aan reeds bestaande wetenschappelijke werken.

7 Referentielijst

Almeida, F., & Devedzic, V. (2022). The relevance of soft skills for entrepreneurs. *JEEMS Journal of East European Management Studies*, 27(1), 157-172.

Ashby, W. R., & Goldstein, J. (2011). Variety, constraint, and the law of requisite variety. *Emergence: Complexity and Organization*, 13(1/2), 190-207.

Baker, A., Perreault, D., Reid, A., & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 54(4), 260-268. <https://doi.org/10.1037/a0034691>

Bourdeaud'hui, R., Lamberts, M., Notebaert, S., & Vanderhaeghe, S. (2023). *Hoe werkbaar is je job?: Werkbaarheidsmeting werknemers 2023*. Geraadpleegd via SERV – Sociaal Economische Raad van Vlaanderen: Stichting Innovatie en Arbeid, <https://www.vlaanderen.be/publicaties/hoe-werkbaar-is-je-job-werkbaarheidsmeting-werknemers-2023>

Bradberry, T., & Greaves, J. (2009). *Emotional Intelligence 2.0*. Talentsmart.

Cheng-Wen, L., & Kusumah, A. (2019). Soft skills influencing motivation and their impact on the employee performance: An Indonesian company case. *International Entrepreneurship Review*, 5(4), 123-140.

Coulson, M. (2019). The impact of leadership soft skills on mental wellbeing in the workplace. In *Institute of Directors*. Geraadpleegd 4 november 2023, https://www.iod.com/resources/factsheets/mental-health/the-impact-of-leadership-soft-skills-on-mental-wellbeing-in-the-workplace/?fbclid=IwAR0G22YAbW5o7CS-GSs_HIhMnPnnC2PRltwowMMGev6RNcO3RnE6bp1Qju8

Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of applied socio-economic research*, 5(1), 53-60.

Driehuis, G. (2024). Jobhoppen: word je gelukkiger van steeds een andere baan? En: wat brengt geluk in een baan?. In *Welingelichte Kringen*. Geraadpleegd 2 april 2024, <https://www.welingelichtekringen.nl/economie/jobhoppen-word-je-gelukkiger-van-steeds-een-andere-baan-en-wat-brengt-geluk-in-een-baan>

Dunne, C. (2011). The place of the literature review in grounded theory research. *International journal of social research methodology*, 14(2), 111-124.

FOD Economie. (2023). Wie of wat wordt als een "onderneming" beschouwd?. In *Economie*. Geraadpleegd 24 oktober 2023, <https://economie.fgov.be/nl/themas/ondernemingen/wie-wat-wordt-als-een>

Gallup. (2023). *State of the Global Workplace: 2023 Report*. Geraadpleegd via Gallup Workplace, <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Gardenswartz, L., Cherbosque, J., & Rowe, A. (2010). *Emotional intelligence for managing results in a diverse world: The hard truth about soft skills in the workplace*. Hachette, UK.

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

Hambrick, D. C. (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the "team" label. *Research in organizational behavior*, 16, 171-171.

Herzberg, F. (2003). One more time: how do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, 1-13.

Holmberg-Wright, K., & Hribar, T. (2016). Soft skills-the missing piece for entrepreneurs to grow a business. *American Journal of Management*, 16(1), 11-18.

Kerns, C. D. (2019). Managing teamwork: A key leadership practice. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 16(1), 40-53.

King, S. S. (1989). *Human communication as a field of study: selected contemporary views*. New York: State University of New York Press.

Kuswati, Y. (2020). The effect of motivation on employee performance. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(2), 995-1002.

Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (2005). Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines. *Academy of management journal*, 48(4), 645-659.

Lencioni, P. (2016). *De drie kenmerken van een ideale teamspeler: hoe je ervoor zorgt dat teams presteren*. Amsterdam: Atlas Contact.

Lencioni, P. (2009). *De vijf frustraties van teamwork: hoe je ervoor zorgt dat samenwerken leuk blijft*. Amsterdam: Business Contact.

Longenecker, C.O., Simonetti, J.L., & Sharkey, T.W. (1999). Why organizations fail: the view from the front-line. *Management Decision*, 37(6), 503-513.

Martin, B. C., McNally, J. J., & Kay, M. J. (2013). Examining the formation of human capital in entrepreneurship: A meta-analysis of entrepreneurship education outcomes. *Journal of business venturing*, 28(2), 211-224.

Maurissen, J. (2022). *Conflicten in familiebedrijven* [KMO en familiebedrijven]. Diepenbeek: U Hasselt Master Handelswetenschappen Ondernemerschap en Management.

Mortelmans, D. (2020). *Kwalitatieve Onderzoeksmethoden*. Leuven: Acco.

Nanda, M., & Randhawa, G. (2019). Emotional intelligence, well-being, and employee behavior: A proposed model. *Journal of Management Research* (09725814), 19(3), 157-172.

Ngang, T. K. (2012). Leadership soft skills. *Sociology study*, 2(4), 261-269.

Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120.

Norriq. (2024). Make it or break it: waarom sommige startups succesvol zijn wanneer andere falen. In *Norriq: your business simplified*. Geraadpleegd 2 april 2024, <https://www.norriq.be/blog/make-it-or-break-it-waarom-sommige-startups-succesvol-zijn-wanneer-andere-falen>

Ntalianis, F., Dyer, L., & Vandenberghe, C. (2015). Owner-employee relations in small firms. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 832-846.

Neuman, L. W. (2013). *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. Londen: Pearson education limited.

Okta, J. S. (2012). *Grounded Theory [e-book]*. Lanham: Oxford University Press.

Paul, J. P., Robertson, K. B., & Herzberg, F. (1969). Job enrichment pays off. *Harvard Business Review*, 47(2), 61-78.

PM, N., Zakkariya, K. A., & Philip, A. V. (2023). Enhancing employee wellbeing—an employability perspective. *Benchmarking: An International Journal*, 30(1), 102-120.

Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *InterScience Management Review*, 2(2), 81-85.

Ringe, M. (2021). *Resourcecomplementariteit en partnercompatibiliteit tussen startups en corporates: voorwaarden voor alliantiesucces* [Afstudeerscriptie]. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam – Bedrijfskunde School of Management.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.

Shannon, C. E., & Weaver, W. (1964). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press.

Sen, L. (2007). *Communication skills*. Delhi: PHI Learning Pvt. Ltd.

Siddiky, M. R. (2020). Does soft skill development vary among the students? A gender perspective. *Turkish Journal of Education*, 9(3), 205-221.

Sriruecha, C., & Buajan, S. (2017). Leadership soft skills of the director that affects the performance of the subordinate at sub district health promoting hospitals. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237, 1341-1346.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of organizational behavior*, 265-274.

Tripathy, M. (2020). Relevance of soft skills in career success. *MIER Journal of Educational Studies Trends and Practices*, 10(1) 91-102.

Vandekerckhof, P. (2015). *Top management team diversity in private family firms* [Doctoraatstudie]. Diepenbeek: Universiteit Hasselt – BEW.

Vandekerckhof, P., & Beenders, M. (2021). *Soft skills in ondernemerschap: kernvaardigheden voor ondernemers & intrapreneurs* (1^e editie). ASP.

Vandekerckhof, P., et al. (2019). The effect of nonfamily managers on decision-making quality in family firm TMTs: The role of intra-TMT power asymmetries. *Journal of Family Business Strategy*, 10(3), 100272, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.01.002>.

Wilkinson, A. (1999). Employment relations in SMEs. *Employee relations*, 21(3), 206-217.

8 Bijlagen

Tabel 3. Axiale en open codering werkgevers

AXIALE CODERING	OPEN CODERING	INTERVIEW QUOTES
opleiding	bachelor tuinbouwmarketing - tuinmanagement PXL	Ikzelf heb een bachelor in tuinbouwmarketing gedaan. Dat was toen aan de PIBO in Tongeren, wat nu onderdeel uitmaakt van de PXL. Dat was een A1 en nu valt dat onder de koepel tuinmanagement aan de PXL.
redenen waarom welzijn van werknemers voor werkgever belangrijk is	welzijn is zeer belangrijk - werknemers die zich niet goed voelen is een ramp - werknemers die zich goed voelen gaan beter presteren, zijn gemotiveerd en minder ziek - ziektecijfers goede graadmeter voor motivatie en welzijn	Zeer belangrijk, omdat mensen hier veel uren doorbrengen. Als men zich hier niet goed voelt, dan is dat een kleine ramp. Maar twee, ik geloof er ook heel erg in dat mensen die zich goed voelen op het werk, dat die graag komen, die gaan beter presteren, die zijn gemotiveerd, die gaan minder ziek zijn. Ziektecijfers zijn een goede graadmeter voor motivatie en welzijn. Die zitten hier zeer goed. Ja, ik zou niet weten wanneer mensen hier ziek zijn. Ik zeg ook wanneer mensen ziek zijn dat ze niet eerder moeten terugkomen dan wat de dokter voorschrijft. Als je ziek bent, ben je ziek en blijf dan thuis. Dat werkt wel.
manieren om als werkgever jouw werknemers te motiveren	werknemers goed behandelen - vriendelijk zijn - advies geven - humor - aangename werksfeer creëren	Gewoon, door ze goed te behandelen, vriendelijk te zijn wanneer ze hier aankomen, te vragen over hun persoonlijk leven, advies te geven als ze dat willen en hiervoor openstaan. Humor is ook altijd een belangrijk onderdeel, er mag gemopt worden op de werkvloer, maar ook het delen van ludieke verhalen of foto's is leuk. Ja, er moet interesse zijn, niet alleen in het werk maar ook naar het privéleven toe. Ik vraag altijd hoe het met de familie is of met de partner,... Het moet gewoon aangenaam zijn voor de werknemer om hier te werken. Als de werknemer het gevoel heeft dat de werkgever niet geïnteresseerd is, dan vormt dat een struikelblok voor de relatie tussen werkgever en werknemer.
manieren om als werkgever om te gaan met stress van werknemers	stress verminderen via teambuildingsactiviteiten - open communicatie - evaluatiegesprekken - leren van mislukkingen - stress omdat je werkt met werknemers die gezinnen hebben met dromen	Door die teambuildingsactiviteiten te organiseren, door van mijn werknemers een echte groep te maken, door open communicatie, door aan wedstrijden mee te doen en misschien niet te winnen, maar dan erna altijd wel een terugkoppeling te doen,

		evaluatiegesprekken, kijken waar het is misgelopen en wat beter kan. Wat nu niet gelukt is voor een wielerpiste bijvoorbeeld, dat idee is niet verloren, maar misschien als er straks een schaatsbaan moet komen dan kunnen we een stuk van die kennis over de wielerpiste hergebruiken, is dat te doen? Gaan we dat kunnen? Daar oog voor hebben en proberen leren van uw mislukkingen, daar een open gesprek over hebben, dat is de sleutel. De balans moet terug in orde komen, je moet niet meer winnen, maar als je verliest is het wel fijn om sommige wedstrijden ook te winnen. We hebben soms reeksen dat we het 10 keer na elkaar niet halen, dan denk ik bij de 11e keer 'ik hoop maar dat dat in orde komt, zodat de groep zich nog kan opladen om te presteren', maar dan zijn er ook reeksen waar we 3 à 4 keer na elkaar winnen, dus dat kan ook. Maar dus dat en de stress die daarbij komt kijken, dan ook goed wetende dat daar gezinnen van afhangen. We zitten hier met allemaal volwassen mensen die een gezin hebben, die kinderen hebben, die kinderen hebben dromen, zij hebben dromen, ze willen graag een huis of dingen afbetalen of op reis gaan. Dat zorgt voor een extreme stressgevoelige situatie.
emotionele intelligentie als belangrijke soft skill voor werkgevers	inleven in werknemers - zaken belangrijk vinden die je werknemers belangrijk vinden - meeleven met werknemers - informeren naar de privésituatie van werknemers - interesse tonen	Ja. Ook dat lijkt mij vanzelfsprekend. Je moet je een stukje kunnen inleven in uw werknemers en je moet zaken belangrijk vinden waarvan je weet dat iemand anders die belangrijk vindt. Het kan zijn dat je die zaken zelf minder kan plaatsen of minder noodzakelijk vindt, maar de bedoeling is wel om mee te leven met uw mensen en u eens te informeren hoe het gaat met de kinderen ook al denk je in uw eigen 'wat maakt mij dit uit'. Het geeft een goed gevoel als je als werkgever af en toe informeert naar de hobby's van de betrokkene of naar de kinderen of ouders die bijvoorbeeld ziek zijn, dat je daar wel interesse in toont.

Tabel 4. Axiale en open codering werknemers

AXIALE CODERING	OPEN CODERING	INTERVIEW QUOTES
profiel - huidige job - loopbaan	naam - business manager X - sales en calculatieafdeling aansturen - eerst 10 jaar projectleider in tuinbouwfirma's	Ja, mijn naam is JL. Ik werk bij X als business manager. Dat betekent dus eigenlijk dat ik de sales en de calculatieafdeling aanstuur en alles wat te maken heeft met financiële gegevens van het bedrijf. Ik werk hier nu al 3 jaar en daarvoor ben ik 10 jaar projectleider geweest in een aantal tuinbouwfirma's.
verwachtingen van werknemer ten opzichte van werkgever - noden van werknemer	werkgever moet zorgen voor aanvoer van nieuwe projecten - werkgever moet werknemers iets gunnen - werkgever moet iedereen aansturen zodat werknemers op één lijn zitten - werkgever moet werknemers inspireren om gezamenlijk doelen te behalen	Zorgen voor de aanvoer van nieuwe business, mekaar iets gunnen. Ik zeg bijna dagelijks van 'ik zal 5 keer iets geven om misschien iets te krijgen', maar er zijn ook mensen die zeggen 'als ik niks krijg, dan zal ik zeker niks geven'. Dat is een andere mindset. Dat helpen aansturen en voeden, dat iedereen op één lijn zit en bijdraagt aan het geheel, dat vind ik dat de werkgever zou moeten doen. Ikzelf heb nooit problemen, maar ik heb per dag 5 oplossingen nodig. Het is maar hoe je met woorden omgaat, dat is bijna in elk gesprek zo, kies uw woorden bewust. Eén van mijn slechte eigenschappen is dat ik altijd een antwoord heb. Ik kom altijd terug. 20 jaar geleden was dat altijd te lollig willen zijn, ongepast, weinig respect, maar met ouder worden leer je zulke zaken af. Dat is niet altijd gemakkelijk voor mijn gesprekspartner. Ik heb altijd een antwoord klaar. Als je dan altijd tot het point blijft, dat is niet altijd even gemakkelijk.
interactie tussen werkgever en werknemer op de werkvloer	informele interactie tussen werkgever en werknemer - voornaam aanspreken - werknemers moeten problemen en bezorgdheden aankaarten bij CEO - werkgever geïnteresseerd in privé van werknemers - begripvolle werkgever - open dialoog	Ja, informeel eigenlijk, ja. We spreken elkaar sowieso aan met de voornaam en de CEO is ook iemand die wil dat wanneer er problemen zijn, dat die aangekaart worden. Als je spreekt over iets wat nog maar enigszins in de richting van negativiteit gaat, dan wil hij tot op detail weten waar het over gaat, dus het is eerder informeel. Hij is geïnteresseerd in onze persoonlijke levens, heeft begrip voor wat er speelt, dus ja daar praten we ook over.
work-life balance van werknemers - flexibele uren	werknemers ervaren een goede work-life balance - halve dagen verlof in plaats van ganse dagen - minder zwaar om werk in te halen	Ja, zeker. Nu sinds januari werk ik 4/5. Ik heb nu dinsdag en donderdag in de namiddag vrij. Waarom geen ganse dag? Als je er een ganse dag niet bent, dan blijft er te veel werk liggen dat je de dag erna moet bijwerken en inhalen. Dat gevoel heb ik. Dat is zwaarder. Als

		ik nu tot 's middags werk, dan heb ik al veel werk gedaan en is dat aangenamer. Voor mij is die halve vrije dag gewoon om te kunnen gaan fietsen in de zomer, meer is het niet. Als ik rond 12 of 13u kan vertrekken is dat meer als goed voor mij, dat moet niet 's morgens om 7 uur zijn hé. Dan doe ik dat zo.
nood aan transparante communicatie van werkgever naar werknemers	communicatie verloopt niet altijd even vlot - werkgever maakt beslissingen en communiceert onvoldoende naar werknemers - communicatie moet beter	Ik denk dat communicatie wel altijd en overal een beetje een probleem is. Dikwijls wordt boven van alles besproken, maar dan dringt dat niet genoeg door naar beneden en dat leidt tot problemen. Je gaat dikwijls niet alles te horen krijgen over wat er boven leeft. Ik denk, dat is in veel bedrijven dat je wel hoort dat dat een probleem is die communicatie ook. Ze zeggen altijd wel, bij elke kantoorbabbel wordt gezegd dat dat beter moet, maar dat blijft toch een struggle.

8.1 Interviewleidraad voor de ondernemers

Introductie

- Stel jezelf voor
- Geef uitleg over onderzoek & bespreek informed consent
 - Geef aan dat het interview wordt opgenomen
 - Geef aan dat de analyses van het interview geanonimiseerd worden
- Geef duidelijk aan dat er geen juiste of foute antwoorden zijn
- Geef de verwachte duurtijd aan (+/- 1 uur)
- Geef aan dat je geïnteresseerd bent in de ervaringen en visies van de respondent
- Geef aan dat je geïnteresseerd bent in zeer concrete informatie, voorbeelden uit de realiteit
- Geef aan dat je de resultaten van de masterproef achteraf wil bezorgen aan de respondent indien deze dat wenst

Feitelijke gegevens

- Kunt u zichzelf even voorstellen?
 - Hoe oud bent u?
 - Welke opleiding heeft u gehad?
- Hoe zag uw loopbaan er tot nu toe uit?
- Wat is uw rol en/of functie binnen de organisatie?
 - Wat zijn uw verantwoordelijkheden binnen de organisatie?
 - Hoe lang oefent u deze rol/functie uit? Wat is uw anciënniteit?
- Kan u omschrijven hoe een typische werkdag er voor u uit ziet?
 - Welke taken voert u uit?

Thematische clusters

Relatie tussen werkgever en werknemer op de werkvloer

- Kunt u de relatie met uw werknemer kort toelichten?
 - Hoe vaak staat u in direct contact met uw werknemer?
 - Hoe verloopt die interactie?
 - Gebeurt de interactie eerder formeel/informeel, gepland/spontaan,...?
 - Verloopt de interactie eerder dominant (u vertelt wat de werknemer moet doen zonder mogelijkheid tot discussie) of eerder coöperatief?
 - Vindt u het belangrijk om een goede relatie op te bouwen met uw werknemer? Waarom is dat zo?
 - Wat is er volgens u noodzakelijk om een goede relatie op te bouwen en te onderhouden?
 - Hoe probeert u uw relatie met uw werknemer te verbeteren?

Welzijn van werknemers op de werkvloer

- Hoe belangrijk vindt u het welzijn van uw werknemers op de werkvloer?
 - Vindt u dat u hier voldoende op inzet in uw organisatie? Waarom wel/niet?
 - Hoe zet u hierop in binnen uw organisatie?

- Welke skills (houdingen, vaardigheden, inzichten,...) past u toe om het welzijn van uw werknemers te bevorderen?
- Hoe denkt u dat welzijn een invloed kan uitoefenen op de bedrijfsresultaten?
- Kampen uw werknemers met werkstress?
 - Hoe komt dit volgens u?
- Hoe zit het met de leermogelijkheden van uw werknemers?
 - Hoe denkt u dat deze aspecten kan verbeteren naar de toekomst toe?
- Ervaren uw werknemers een goede work-life balance volgens u?
 - Hoe kan u hierop inzetten?
- Op welke manier kan de relatie die u hebt met uw werknemers, het welzijn van die werknemers beïnvloeden?
- Hoe creëert u een omgeving en bedrijfscultuur waar welzijn van werknemers een prioriteit is?

Motivatatie van werknemers op de werkvloer

- Hoe belangrijk vindt u de motivatie van uw werknemers?
- Hoe motiveert u uw werknemers?
 - Welke skills (gedragingen, vaardigheden,...) past u hiervoor toe?
 - Hoe gebeurt dit op korte termijn?
 - Hoe gebeurt dit op lange termijn?
 - Wat zijn op dit moment de eventuele tekortkomingen?
 - Wat vinden uw werknemers hiervan?
- Hoe dragen gemotiveerde werknemers bij aan de prestaties van de organisatie?
- Wordt er in uw organisatie gewerkt met intrinsieke of extrinsieke motivatie?
 - Wat denkt u dat de invloed hiervan is op de werknemers en hun prestaties?
- Denkt u dat het hebben van meer inspraak, autonomie, eigenaarschap, verantwoordelijkheid,... de motivatie van werknemers kan verhogen?
 - Hoe zet u hierop in?

Wat zijn soft skills?

In de literatuur worden soft skills aangeduid als belangrijke factoren die relevant zijn voor het verbeteren van welzijn en motivatie van werknemers op de werkvloer. Met soft skills worden bedoeld: communicatie (feedback geven en ontvangen, actief spreken en luisteren,...), teamwerk (psychologische veiligheid, informatie delen,...), emotionele intelligentie (empathie, eigen gevoelens herkennen en mee leren omgaan,...),...

- Welke soft skills komen in uw gedachten omhoog wanneer u denkt aan welzijn en motivatie?
- Zijn er naast communicatie, teamwerk en emotionele intelligentie nog andere soft skills die u relevant lijken om het welzijn en motivatie van werknemers te bevorderen?
 - Zo ja, welke zijn dit en waarom?
- In de literatuur wordt vermeld dat bedrijven te weinig inzetten op soft skills. Zet uw organisatie voldoende in op soft skills, waarom wel/niet?

8.2 Interviewleidraad voor de werknemers

Introductie

- Stel jezelf voor
- Geef uitleg over onderzoek & bespreek informed consent
 - Geef aan dat het interview wordt opgenomen
 - Geef aan dat de analyses van het interview geanonimiseerd worden
- Geef duidelijk aan dat er geen juiste of foute antwoorden zijn
- Geef de verwachte duurtijd aan (+/- 1 uur)
- Geef aan dat je geïnteresseerd bent in de ervaringen en visies van de respondent
- Geef aan dat je geïnteresseerd bent in zeer concrete informatie, voorbeelden uit de realiteit
- Geef aan dat je de resultaten van de masterproef achteraf wil bezorgen aan de respondent indien deze dat wenst

Feitelijke gegevens

- Kunt u zichzelf even voorstellen?
 - Hoe oud bent u?
 - Welke opleiding heeft u gehad?
- Hoe zag uw loopbaan er tot nu toe uit?
- Wat is uw rol en/of functie binnen de organisatie?
 - Wat zijn uw verantwoordelijkheden binnen de organisatie?
 - Hoe lang oefent u deze rol/functie uit? Wat is uw anciënniteit?
- Kan u omschrijven hoe een typische werkdag er voor u uit ziet?
 - Welke taken voert u uit?

Thematische clusters

Relatie tussen werkgever en werknemer op de werkvloer

- Kunt u de relatie met uw werkgever kort toelichten?
 - Hoe vaak staat u in direct contact met uw werkgever?
 - Hoe verloopt die interactie?
 - Gebeurt de interactie eerder formeel/informeel, gepland/spontaan,...?
 - Verloopt de interactie eerder dominant (de werkgever vertelt wat u moet doen zonder mogelijkheid tot discussie) of eerder coöperatief?
 - Vindt u het belangrijk om een goede relatie op te bouwen met uw werkgever? Waarom is dat zo?
 - Wat is er volgens u noodzakelijk om een goede relatie op te bouwen en te onderhouden?
 - Hoe probeert u uw relatie met uw werkgever te verbeteren?

Welzijn van werknemers op de werkvloer

- Kan u uw gevoel van welzijn beschrijven op de werkvloer?
 - Waarom voelt u zich zo?
 - Welke factoren dragen hieraan bij?
- Hoe belangrijk vindt u uw welzijn binnen de organisatie?

- Wordt hier volgens u voldoende op ingezet door uw werkgever?
- Hoe zet uw werkgever hier op in?
- Wat is er volgens u noodzakelijk vanuit de werkgever om uw welzijn te bevorderen?
- Welke skills (houdingen, vaardigheden, inzichten,...) van de werkgever kunnen uw welzijn bevorderen?
- Hoe denkt u dat welzijn een invloed kan uitoefenen op de bedrijfsresultaten?
- Kampt u met werkstress?
 - Zo ja, hoe komt dit?
- Hoe zit het met uw leermogelijkheden, ervaart u die voldoende?
 - Zo ja, kunt u dit verder verduidelijken?
 - Hoeveel leermogelijkheden ervaarde u het afgelopen jaar?
- Ervaart u een goede work-life balance?
 - Waarom wel/niet?
- Op welke manier kan de relatie die u hebt met uw ondernemer/leider, uw welzijn beïnvloeden?

Motivatie van werknemers op de werkvloer

- Kan u uw gevoel van motivatie beschrijven op de werkvloer?
 - Waarom voelt u zich zo?
 - Welke factoren dragen hieraan bij?
- Hoe belangrijk vindt u motivatie op de werkvloer?
- Motiveert uw werkgever u?
 - Zo ja, op welke manier?
 - Welke skills (houdingen, gedragingen, vaardigheden,...) verwacht u van uw werkgever om uw motivatie te verbeteren?
 - Wat zijn, volgens u, mogelijke tekortkomingen in het motivatiebeleid van uw werkgever?
 - Hoe kan de werkgever u in de toekomst nog meer motiveren?
- Hoe dragen, volgens u, gemotiveerde werknemers bij aan de prestaties van de organisatie?
- Wordt er in uw organisatie gewerkt met intrinsieke of extrinsieke motivatie?
 - Wat denkt u dat de invloed hiervan is op uw prestaties?
- Denkt u dat het hebben van meer inspraak, autonomie, eigenaarschap, verantwoordelijkheid,... uw motivatie kan verhogen?
 - Hoe kan uw werkgever hier volgens u op inzetten?

Wat zijn soft skills?

In de literatuur worden soft skills aangeduid als belangrijke factoren die relevant zijn voor het verbeteren van welzijn en motivatie van werknemers op de werkvloer. Met soft skills worden bedoeld: communicatie (feedback geven en ontvangen, actief spreken en luisteren,...), teamwerk (psychologische veiligheid, informatie delen,...), emotionele intelligentie (empathie, eigen gevoelens herkennen en mee leren omgaan,...),...

- Welke soft skills komen in uw gedachten op wanneer u denkt aan welzijn en motivatie?
- Zijn er naast communicatie, teamwerk en emotionele intelligentie nog andere soft skills die u relevant lijken om uw welzijn en motivatie te bevorderen?
 - Zo ja, welke zijn dit en waarom?
- In de literatuur wordt vermeld dat bedrijven te weinig inzetten op soft skills. Zet uw organisatie voldoende in op soft skills, waarom wel/niet?