



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Motivatie en welzijn van werknemers tijdens en na COVID-19: Een vergelijkende studie tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven

Berdien Robinne

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

PROMOTOR :

dr. Laura HOEKX

BEGELEIDER :

Mevrouw Ulrike MONNENS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

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

2023
2024



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Motivatie en welzijn van werknemers tijdens en na COVID-19: Een vergelijkende studie tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven

Berdien Robinne

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

PROMOTOR :

dr. Laura HOEKX

BEGELEIDER :

Mevrouw Ulrike MONNENS

Woord vooraf

Deze masterproef werd geschreven met het oog op het behalen van mijn masterdiploma in de opleiding Handelwetenschappen – Ondernemerschap en Management aan de Universiteit van Hasselt. Het onderzoeksthema dat ik gedurende dit academiejaar onderzocht heb, is 'Motivatie en welzijn van werknemers tijdens en na COVID-19: Een vergelijkende studie tussen familiebedrijven en niet- familiebedrijven'.

Het schrijven van deze masterproef was een bijzonder leerrijk traject. Hierbij kreeg ik de hulp van mijn promotor, dr. Laura Hoekx en mijn begeleider mevr. Ulrike Monnens. Zij stonden steeds klaar voor het beantwoorden van vragen en het geven van waardevolle feedback. Ik ben dankbaar voor hun begeleiding en ondersteuning gedurende dit traject.

Verder zou ik ook graag de mensen willen bedanken die deelgenomen hebben aan de interviews om hier tijd voor vrij te maken. Zonder hen was het niet mogelijk geweest om deze masterproef tot een goed einde te brengen.

Ook wil ik ook mijn familie, ouders en vriend bedanken. Ze hebben sinds mijn studiekeuze altijd in mij geloofd en hebben mij steeds ondersteund en geholpen waar nodig.

Berdien Robinne
Universiteit Hasselt, 2024

Samenvatting

In 2020 werd de wereld getroffen door COVID-19. Als gevolg daarvan werd de periode van 2020 tot 2022 in België, net als in vele andere landen, gekenmerkt door ongeziene maatregelen om het virus te bestrijden (Belgium.be, 2020). COVID-19 heeft het dagelijkse leven aanzienlijk beïnvloed met verstrekende gevolgen (Chu et al., 2020). Naast de impact op de bevolking, hebben de maatregelen tegen COVID-19 ook een enorme impact gehad op bedrijven. De plotselinge overgang naar grootschalig thuiswerken, de onzekerheid over de gezondheidssituatie en de economische gevolgen van de pandemie hebben collectief gezorgd voor een verschuiving in de manier waarop bedrijven functioneren en werknemers hun werk ervaren. Zelfs in de nasleep van de crisis blijft die verschuiving waarneembaar, aangezien telewerken bij heel wat bedrijven nog steeds de norm is. Deze veranderingen hebben een aanzienlijke invloed gehad op de motivatie en het welzijn van werknemers. Uit de huidige literatuur blijkt echter dat er geen eenduidige conclusie bestaat omtrent de impact van de COVID-19-pandemie op de motivatie en het welzijn van werknemers. Het doel van deze masterproef is daarom om te onderzoeken hoe werknemers hun motivatie en welzijn hebben ervaren tijdens en na de COVID-19-periode. Daarnaast is aangetoond dat familiebedrijven anders kunnen reageren op en omgaan met bepaalde situaties dan niet-familiebedrijven (Gómez-Mejía et al., 2007). De literatuur bevat echter een leegte met betrekking tot de verschillen tussen familie- en niet-familiebedrijven omtrent de impact van de COVID-19-pandemie op de motivatie en het welzijn van werknemers. Daarom is het relevant om bijkomend een vergelijking te maken tussen werknemers uit familiebedrijven en niet-familiebedrijven.

Om meer inzicht te verkrijgen in het onderzoeksonderwerp 'Motivatie en welzijn van werknemers tijdens en na COVID-19: Een vergelijkende studie tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven', is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek begon met een literatuurstudie, gevolgd door elf semigestructureerde diepte-interviews met werknemers uit zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven. De data uit de interviews werden geanalyseerd aan de hand van de *Grounded Theory*-methode, wat resulteerde in de ontwikkeling van een verklarende theorie.

Uit de bevindingen van dit onderzoek kan er geconcludeerd worden dat werknemers in zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven tijdens de COVID-19-pandemie over het algemeen minder gemotiveerd waren. Toch gaven een aantal werknemers aan dat hun motivatie niet werd beïnvloed door de pandemie. Een gebrek aan sociale interactie had een negatieve invloed op de motivatie in beide typen bedrijven. Bovendien had het tekort aan beschikbaar werk een negatieve impact op de motivatie van werknemers in niet-familiebedrijven. Naast de factoren die een negatieve invloed op de motivatie van werknemers hadden, bleken flexibele werkuren door telewerken in beide typen bedrijven de motivatie tijdens de COVID-19-pandemie positief te beïnvloeden. Daarnaast waren factoren zoals persoonlijke aandacht, een ondersteunende sfeer en waardering belangrijk voor de motivatie van werknemers in familiebedrijven. Werknemers in niet-familiebedrijven ervaarden daarentegen een positieve invloed op hun motivatie door het gevoel van een zinvolle bijdrage te kunnen leveren met hun werk en door de verbondenheid met collega's tijdens de pandemie.

Na de pandemie zijn werknemers in zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven opnieuw gemotiveerd in hun werk. De factoren die de motivatie na de pandemie beïnvloeden, zijn deels gelijk voor werknemers in beide typen bedrijven. Passie voor het werk, voldoening uit het werk, het helpen van klanten, sociale interactie met collega's, erkenning voor hun werk en financiële beloning zijn allemaal belangrijke motivatoren voor werknemers in zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven. Daarnaast spelen betrokkenheid bij het bedrijf en een positieve bedrijfscultuur een belangrijke rol voor werknemers in familiebedrijven. Daarentegen wordt de motivatie van werknemers in familiebedrijven na de pandemie negatief beïnvloed door onethische kwesties en een gebrek aan erkenning. Voor werknemers in niet-familiebedrijven zijn negatieve invloeden vooral afkomstig van ongewenst gedrag van collega's en het uitvoeren van minder zinvolle taken dan voor de pandemie.

Naast de motivatie van werknemers, werd ook hun welzijn onderzocht. Daarbij werd er een onderscheid gemaakt tussen het algemeen welzijn en het welzijn op het werk. Werknemers in zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven ervoeren tijdens de COVID-19-pandemie een vermindering van hun algemeen welzijn. Beide groepen gaven aan dat een slechte balans tussen werk en privé, evenals het gevoel tijdens de pandemie niets anders te kunnen doen dan werken, hun welzijn negatief beïnvloedde. Hoewel sommige factoren die het algemeen welzijn beïnvloeden overeenkomen voor werknemers in beide typen bedrijven, zijn er ook verschillen. Voor werknemers in familiebedrijven werd het algemeen welzijn tijdens de pandemie verder negatief beïnvloed door tijdelijk verlies van werk, een afname van sociale interacties, onzekerheid en onduidelijkheid. Voor werknemers in niet-familiebedrijven had de verhoogde werklast een negatieve invloed. Desondanks had de flexibiliteit dankzij telewerken en de mogelijkheid om meer tijd met familie door te brengen een positieve invloed op het welzijn van werknemers in familiebedrijven tijdens de COVID-19-pandemie.

Na de pandemie verbeterde het algemeen welzijn van werknemers in zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven. Dat kwam door het herstel van de normale werksituatie, het hervatten van activiteiten buiten het werk en hernieuwde sociale interacties. Voor werknemers in familiebedrijven speelden een stabiele gezinssituatie en een ondersteunende vriendenkring een belangrijke rol in hun algemeen welzijn na de pandemie. In niet-familiebedrijven ervoeren werknemers een beter welzijn als gevolg van een verbeterde balans tussen werk en privé, dankzij het aanhoudende hybride werkmodel. Er zijn echter ook factoren die het algemeen welzijn van werknemers in niet-familiebedrijven na de pandemie negatief beïnvloeden, zoals financiële onzekerheid, gezondheidsproblemen sinds de COVID-19-periode en jobonzekerheid.

Hoewel sommige werknemers in familiebedrijven tijdens de pandemie geen verandering of zelfs een verbetering in hun welzijn op het werk ervoeren, werd dat welzijn van werknemers in zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven over het algemeen negatief beïnvloed door de COVID-19-pandemie. Voor beide groepen werknemers zijn verschillende factoren geïdentificeerd die het welzijn op het werk hebben beïnvloed. Voor werknemers in familiebedrijven hadden jobonzekerheid, stress door maatregelen zoals tijdelijke werkloosheid, verlies van persoonlijk contact met klanten en angst

voor de gezondheid een negatieve impact op hun welzijn op het werk tijdens de pandemie. In niet-familiebedrijven werd het welzijn op het werk negatief beïnvloed door de uitdagingen van telewerken, een verslechterde balans tussen werk en privé, jobonzekerheid, gebrek aan persoonlijk contact met collega's en stress door hoge werkdruk. Desondanks werden veel van deze negatieve gevolgen verminderd dankzij initiatieven van het management en door een verbeterde balans tussen werk en privé voor werknemers in beide soorten bedrijven.

Na de COVID-19-pandemie rapporteerden werknemers in familiebedrijven een goed tot uitstekend welzijn op het werk, en ook werknemers in niet-familiebedrijven zagen hun welzijn op het werk verbeteren. Voor werknemers in familiebedrijven droegen een goede balans tussen werk en privé, de bedrijfscultuur, steun van collega's en leidinggevend en voldoende verlofdagen bij aan dat verbeterde welzijn. De goede balans tussen werk en privé had eveneens een positieve invloed op het welzijn van werknemers in niet-familiebedrijven, samen met de waardevolle interactie met collega's. Ondanks het verbeterde welzijn op het werk na de pandemie, blijven er factoren die een negatieve invloed hebben. Voor werknemers in familiebedrijven zijn dat onder andere stress door lange werkdagen tijdens piekperiodes, financiële instabiliteit door COVID-19, negatief gedrag van collega's, onethische kwesties op de werkplek en een hoge werkdruk. Werknemers in niet-familiebedrijven hebben te maken met te lange werkdagen sinds de pandemie en vinden het moeilijk om thuis een geschikte werkplek te creëren.

Hoewel de motivatie en het welzijn van werknemers zowel tijdens als na de pandemie dus dezelfde richting uit gingen voor werknemers binnen familiebedrijven en niet-familiebedrijven, lagen er soms verschillende factoren aan de oorsprong.

Dit onderzoek kan waardevol zijn voor managers in zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven. Het kan hen bewust maken van de algemene negatieve impact die de COVID-19-pandemie heeft gehad op de motivatie en het welzijn van werknemers. Hierdoor zullen managers tijdens crisissituaties, zoals de COVID-19-pandemie, beter kunnen inspelen op de factoren die de motivatie en het welzijn van hun werknemers beïnvloeden, afhankelijk van het type bedrijf.

Hoewel de motivatie en het welzijn van werknemers na de pandemie over het algemeen zijn hersteld, is het essentieel dat managers hier continu aandacht aan blijven besteden om de hernieuwde motivatie en het verbeterde welzijn te behouden. Werkgeversorganisaties kunnen een belangrijke rol spelen door het belang van deze aspecten onder de aandacht te brengen en bedrijven te adviseren over effectieve strategieën om de motivatie en het welzijn van werknemers te verbeteren.

Tot slot kent deze masterproef enkele beperkingen. De respondenten werden als een homogene groep beschouwd, waardoor variabelen zoals generatie en geslacht buiten beschouwing zijn gelaten. Toekomstig onderzoek zou deze variabelen wel kunnen meenemen om meer inzicht te krijgen in hoe diverse groepen werknemers de impact van de COVID-19-pandemie op hun motivatie en welzijn hebben ervaren. Daarnaast is er geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende fasen van de pandemie en de specifieke overheidsmaatregelen die in elke fase van kracht waren. Vervolgonderzoek zou zich daarom kunnen richten op deze specifieke periodes om te bepalen hoe

verschillende stadia van de pandemie afzonderlijk invloed hebben gehad op de motivatie en het welzijn van werknemers.

Inhoudsopgave

Woord vooraf

Samenvatting

Inhoudsopgave

Inleiding	1
Probleemstelling	1
Onderzoeksvraag	3
Onderzoeksopzet	3
Literatuurstudie	4
1. Motivatie	4
2. Welzijn	7
2.1. Het begrip welzijn	7
2.2. De link tussen motivatie en welzijn	8
2.3. Algemeen welzijn	8
2.4. Welzijn op het werk	9
2.5. Factoren die het welzijn op het werk beïnvloeden	10
2.6. Gevolgen van het gebrek aan welzijn op het werk	11
3. COVID-19	11
4. Familiebedrijven	15
Methodologie	18
1. Inleiding	18
2. Theoretische steekproeftrekking	18
3. Dataverzameling en analyse van de gegevens	19
4. Het coderingsproces	19
Resultaten	22
1. De impact van COVID-19 op de werksituatie	22
1.1. De werksituatie voor COVID-19	22
1.2. De werksituatie tijdens COVID-19	22
1.3. De werksituatie na COVID-19	23
1.4. Maatregelen genomen door de werkgever	23
1.5. Conclusie	24
2. Motivatie	26
2.1. Motivatie tijdens COVID-19	26
2.2. Motivatie na COVID-19	27
2.3. Conclusie	29
3. Welzijn	31
3.1. Algemeen welzijn tijdens COVID-19	31
3.2. Algemeen welzijn na COVID-19	32
3.3. Welzijn op het werk tijdens COVID-19	33
3.4. Welzijn op het werk na COVID-19	34
3.5. Conclusie	35
4. Bedrijfscultuur	37
4.1. Familiebedrijven	37
4.2. Niet-familiebedrijven	38
4.3. Conclusie	39
Discussie	40
1. Motivatie	40
2. Welzijn	42
2.1. Algemeen welzijn	42
2.2. Welzijn op het werk	43
3. COVID-19	44
4. Bedrijfscultuur	45
5. Conclusie	46
Implicaties voor de praktijk	47

Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek	48
Conclusie	49
Bibliografie	50
Bijlagen	56
Interviewprotocol	56

Lijst met tabellen

Tabel 1 Profiel respondenten	18
Tabel 2 Voorbeeld open coderen	20
Tabel 3 Voorbeeld axiaal coderen	20
Tabel 4 Voorbeeld selectief coderen	21
Tabel 5 Quotes die meer inzicht geven in de werksituatie voor, tijdens en na de COVID-19-pandemie	24
Tabel 6 Quotes die meer inzicht geven in de motivatie tijdens en na de COVID-19-pandemie	29
Tabel 7 Quotes die meer inzicht geven in het welzijn tijdens en na de COVID-19-pandemie	35
Tabel 8 Quotes die meer inzicht geven in de bedrijfscultuur	39

Lijst met figuren

- Figuur 1 Het zelfdeterminatiecontinuüm gaande van gecontroleerde tot autonome motivatie (Van den Broeck et al., 2009)
- Figuur 2 Kenmerken die motivatie beïnvloeden volgens Hellriegel en Slocum (1988) (Buble et al., 2014)
- Figuur 3 Model van algemeen welzijn. Aangepast van Gallagher, Lopez & Preacher (2009) (Fisher, 2014)
- Figuur 4 Componenten van algemeen welzijn op het werk (Fisher, 2014)
- Figuur 5 Gezondheid en welzijn op het werk (Danna & Griffin, 1999)
- Figuur 6 Overlap tussen familie, eigendom en het bedrijf bij familiebedrijven

Inleiding

Probleemstelling

In 2020 werd de wereld getroffen door een virus dat zijn oorsprong kent in de stad Wuhan in China (Sohrabi et al., 2020). Het virus werd door de Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) benoemd tot COVID-19 en werd als gevolg van het wereldwijd oplopend aantal besmettingen uitgeroepen tot pandemie op 11 maart 2020 (World Health Organisation, 2020). De periode van 2020 tot 2022 werd in België, net als in vele andere landen, gekenmerkt door ongeziene maatregelen om het virus te bestrijden. Zo werden bedrijven verplicht tot de organisatie van telewerk voor de functies waarvoor dit mogelijk was. De bedrijven waar het telewerken niet mogelijk was, werden verplicht de *social distancing* en hygiënemaatregelen te hanteren. Verder werd er een mondkemperplicht, een avondklok en een samenscholingsverbod ingevoerd en moesten scholen, net zoals niet-essentiële handelszaken hun deuren sluiten (Belgium.be., 2020).

COVID-19 heeft het dagelijkse leven dus sterk beïnvloed met grote sociale en economische consequenties tot gevolg (Chu et al., 2020). Zo verstoorde de verplichte isolatie van individuen sociale en emotionele banden met als gevolg stress, angst, depressie en gebrek aan vertrouwen (Debata et al., 2020). Naast de impact op de bevolking, hebben de maatregelen ter preventie van COVID-19 ook een enorme invloed gehad op bedrijven. Zij kenden tijdens de pandemie een periode van afnemende vraag, moeilijkheden met leveranciers en een geheel of gedeeltelijk verbod van de activiteiten. Als gevolg daarvan kelderde de Belgische economische bedrijvigheid in 2020 met 6,7% en daalde de omzet van 55% van Belgische bedrijven tijdens de pandemie (Nationale Bank van België, 2020, 2021). Die cijfers tonen aan dat de activiteit van de bedrijven sterk werd beïnvloed, wat opgevangen moest worden met flexibiliteit en een verandering in de bedrijfsstrategieën. Heel wat bedrijven pasten het takenpakket van hun werknemers aan, digitaliseerden hun interne werkprocessen en herzagen hun marketing- en communicatiestrategie als gevolg van de coronacrisis (Stichting Innovatie en Arbeid, 2022).

Al die veranderingen in de bedrijvigheid hebben een grote impact gehad op de motivatie en het welzijn van werknemers. Bartol en Martin (1998) definiëren motivatie als een kracht die gedrag stimuleert, gedrag richting geeft en aan de basis ligt van volharding (Manzoor, 2012). Welzijn op het werk kan daarnaast gedefinieerd worden als de algemene tevredenheid met en de positieve gevoelens ten opzichte van het werk (Keeman et al., 2017).

De plotselinge overgang naar een grootschalig thuiswerkmodel, de onzekerheid over de gezondheidssituatie en de economische gevolgen van de pandemie hebben collectief gezorgd voor een verschuiving in de manier waarop mensen hun werk ervaren. Zelfs in de nasleep van de crisis blijft die verschuiving waarneembaar, aangezien telewerken bij heel wat bedrijven nog steeds de norm is. Een van de meest opvallende veranderingen is de scheiding tussen werk en privé die vervaagt als gevolg van het telewerken. Werknemers hebben moeite om een gezond evenwicht te vinden tussen werkuren en ontspanning, wat het individuele welzijn in gevaar kan brengen (Palumbo, 2020). Daarnaast hebben de onzekerheid en veranderingen in de bedrijfsomgeving de motivatie van

werknemers aangetast. Werknemers worden geconfronteerd met nieuwe uitdagingen zoals telewerk, waarbij slechts 12% van de werknemers werken op afstand motiverend vindt. Dat terwijl blijkt dat 52% gemotiveerd is bij het werken op kantoor (Tovmasyan & Minasyan, 2020). Het onderzoek van Schade et al. (2021) geeft daarentegen aan dat telewerken een overwegend positieve impact heeft op zowel het welzijn als de motivatie van telewerkers. Werknemers passen zich namelijk goed aan aan de veranderende werkomgeving, voelen zich over het algemeen goed en blijven productief. Uit deze bevindingen blijkt er dus geen eenduidige visie te bestaan in de huidige literatuur omtrent de impact van de COVID-19 maatregelen op de motivatie van werknemers. Verder is er in de bestaande literatuur ook een leegte gevonden met betrekking tot het verschil van de impact op het welzijn en de motivatie van werknemers tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Desondanks werd reeds aangetoond dat familiebedrijven anders kunnen reageren op en omgaan met bepaalde situaties dan niet-familiebedrijven, wat leidt tot verschillende uitkomsten (Gómez-Mejía et al., 2007).

Volgens Gomez-Mejia et al. (2007) hanteren familiebedrijven *socioemotional wealth* als referentiepunt bij besluitvorming. *Socioemotional wealth* kan als volgt omschreven worden: “*SEW can be defined as nonfinancial factors that are essential to family businesses, such as the ability to exercise control and family influence, the maintenance of an altruistic attitude toward the family, and the perpetuation of family values and the family dynasty*” (Reina et al., 2022, p. 1). In tegenstelling daarmee beschouwen niet-familiebedrijven financiële doelstellingen als primair bij het nemen van beslissingen. Bovendien zijn familiebedrijven beter bestand tegen moeilijke periodes, zoals de coronacrisis, dankzij hun langetermijnfocus. Ze streven naar de continuïteit van de familie in het bedrijf en bouwen daarbij menselijk, financieel, reputatie- en relationeel kapitaal op (Le Breton-Miller & Miller, 2022). Dat stelt familiebedrijven in staat om veerkrachtiger te reageren op uitdagingen. De literatuur wijst dus op een verschillende logica tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven, wat kan resulteren in een andere aanpak van de coronacrisis.

Ook in de manier waarop werknemers gemotiveerd worden, is er een onderscheid tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. In niet-familiebedrijven wordt de motivatie van werknemers voornamelijk gedreven door financiële beloningen en voordelen. In familiebedrijven worden werknemers daarentegen vooral gemotiveerd door de aanwezigheid van de manager, open communicatie en deelname aan de besluitvorming (Vrábliková et al., 2022). Bovendien vertonen werknemers van familiebedrijven over het algemeen een hoger niveau van intrinsieke motivatie. Dit is het gevolg van sterke relaties van familiebedrijven met hun werknemers, wat leidt tot identificatie met zowel het bedrijf als de familie (Köhn et al., 2023). Deze bevindingen benadrukken de essentie van het onderscheid tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven in dit onderzoek.

Onderzoeksvraag

Deze paper heeft als doel te achterhalen welke invloed COVID-19 heeft gehad op de motivatie en het welzijn van werknemers tijdens en na de pandemie. Vervolgens zal die situatie vergeleken worden tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Er zal dus een antwoord geformuleerd worden op volgende onderzoeksvraag: *Welke impact heeft de COVID-19-pandemie gehad op de motivatie en het welzijn van werknemers en in welke mate verschilt dit tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven?*

Onderzoeksopzet

Om een antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag, werd er eerst een literatuurstudie uitgevoerd om vervolgens een kwalitatief onderzoek uit te zetten.

In de literatuurstudie werd bestaande literatuur bekeken om te achterhalen wat er reeds geweten is omtrent het onderwerp, wat de basis vormt voor het onderzoek. De bronnen uit de literatuurstudie werden geraadpleegd via online platforms zoals Google Scholar, de online bibliotheek van UHasselt en ScienceDirect. Gebruikte zoektermen omvatten onder andere 'COVID-19', 'motivatie', 'welzijn', 'werknemer' en 'familiebedrijf'.

Vervolgens werd op de bevindingen uit de literatuur verder gebouwd met diepte-interviews die afgenomen werden bij elf respondenten uit zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven, die de COVID-19-pandemie actief ervaren hebben. Ten slotte werd de theorie, vergaard in de literatuurstudie, gekoppeld aan de resultaten van de interviews om dit onderzoek tot een goed einde te brengen.

Literatuurstudie

1. Motivatie

Motivatie van werknemers heeft een positieve invloed op de prestaties van organisaties. Het stimuleert werknemers efficiënter te werken, hun persoonlijke doelen te bereiken, tevredenheid te ervaren en zich verbonden te voelen met de organisatie (Ibrahim & Brobbey, 2015). Daarom is het van belang om het begrip motivatie te definiëren en het concept te bespreken. Motivatie kan worden beschreven als de drijfveer achter de keuzes die mensen maken om iets te doen, hoelang ze bereid zijn om deze activiteit vol te houden, en met welke mate van inzet ze deze nastreven (Han & Yin, 2016).

Om verder een grondiger begrip van motivatie te ontwikkelen, worden er enkele belangrijke motivatietheorieën besproken. "*The opposite of job dissatisfaction is not job satisfaction, but no job dissatisfaction*" (Herzberg, 1968, p. 9). Om deze uitspraak van Herzberg beter te begrijpen, is het noodzakelijk om zijn motivatietheorie, beter bekend als de *two-factor theory* (1959) te bekijken. Deze theorie maakt, zoals de naam al doet vermoeden, een onderscheid tussen twee soorten van factoren: hygiënefactoren en motivatiefactoren. Hygiënefactoren zijn factoren die ervoor zorgen dat werknemers ontevreden worden en gedemotiveerd geraken wanneer die factoren niet aan de verwachtingen van de werknemers voldoen. Voorbeelden van hygiënefactoren zijn het salaris, de fysieke werkomgeving en secundaire arbeidsvoorwaarden. Daarentegen kunnen motivatiefactoren zoals prestatie, erkenning, verantwoordelijkheid en persoonlijke ontwikkeling werknemers wel motiveren, op voorwaarde dat er eerst aan de hygiënefactoren is voldaan. De hygiënefactoren zijn eerder extrinsieke factoren, terwijl de motivatiefactoren intrinsiek zijn (Alshmemri et al., 2017).

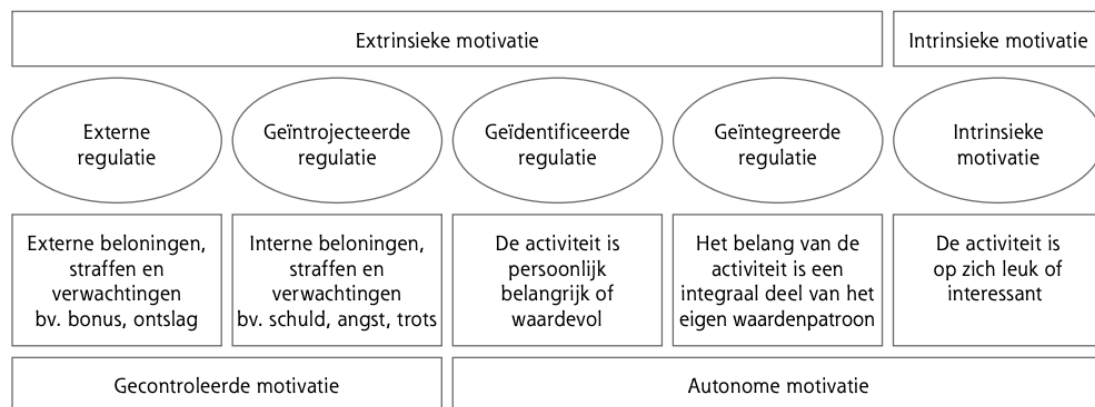
Een andere, recentere theorie is de zelfdeterminatietheorie van Ryan en Deci (2000). Deze theorie is gebaseerd op de *two-factor theory* van Herzberg en gaat verder in op het verschil tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Bij intrinsieke motivatie gaat het over motivatie die voortkomt uit interne factoren, zoals interesse, plezier en voldoening die ontstaan uit het uitvoeren van een activiteit zelf. Extrinsieke motivatie verwijst daarnaast naar de motivatie die voortkomt uit externe factoren, zoals beloningen, erkenning of sociale druk.

Intrinsieke motivatie kan worden ontwikkeld wanneer er voldaan is aan volgende drie basisbehoeften: autonomie, competentie en verbondenheid (Ryan & Deci, 2000).

Autonomie, als eerste basisbehoefte, kan volgens Van Den Broeck et al. (2009) omschreven worden als de drang naar psychologische vrijheid om zelfstandig te kunnen handelen en niet onder invloed te staan van externe druk. Wanneer werknemers de mogelijkheid hebben om betrokken te zijn bij het nemen van beslissingen, kan dat gevoel van psychologische vrijheid ontstaan. Verder streven werknemers ernaar om hun omgeving te verkennen, te begrijpen en te beheersen, wat wordt aangeduid als de behoefte aan competentie. Dit gevoel van competentie bevordert de groei van werknemers en vergroot hun vermogen om zich flexibel aan te passen aan veranderende omstandigheden. Daarnaast verwijst de relationele verbondenheid naar de mate waarin individuen zich op een positieve manier verbonden voelen met anderen in hun sociale omgeving, zoals familieleden, vrienden of collega's. Verbondenheid omvat gevoelens van waardering en

zorgzaamheid. Onderdeel zijn van een nauw samenwerkend team en de mogelijkheid hebben om persoonlijke gevoelens en gedachten uit te wisselen met collega's, kan ervoor zorgen dat werknemers een gevoel van verbondenheid ontwikkelen.

Verder is het zelfdeterminatiecontinuüm een onderdeel van de zelfdeterminatietheorie. Hierin wordt een onderscheid gemaakt tussen verschillende soorten van extrinsieke motivatie. Daarnaast worden er in het continuüm verschillende types van motivatie gerangschikt van minst naar meest gunstig (Van Den Broeck et al., 2009).



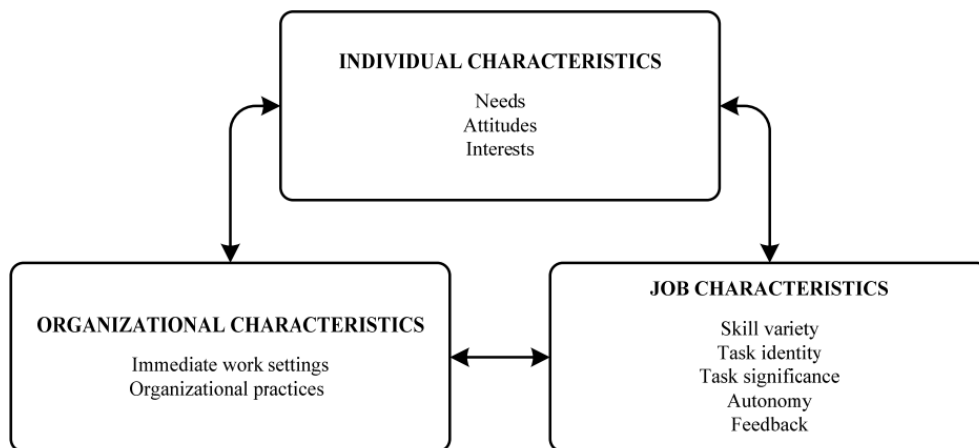
Figuur 1 Het zelfdeterminatiecontinuüm gaande van gecontroleerde tot autonome motivatie (Van den Broeck et al., 2009)

Figuur 1 is gebaseerd op bevindingen uit de zelfdeterminatietheorie van Ryan en Deci (2000). De figuur begint met een eerste vorm van extrinsieke motivatie: externe regulatie. Werknemers die onder de categorie van externe regulatie vallen, voeren taken uit met het oog op het verkrijgen van een externe beloning of het vermijden van een externe straf (Van den Broeck et al., 2009; Sheldon et al., 2017). Beloningen en straffen die onder externe regulatie vallen zijn bijvoorbeeld het verkrijgen van een bonus of ontslag. Geïntrojecteerde regulatie is een tweede vorm van extrinsieke motivatie. Hierbij zijn interne factoren doorslaggevend in tegenstelling tot externe regulatie, waar externe factoren de drijfveer zijn. Bij dit type van extrinsieke motivatie voeren mensen taken uit, omdat ze het gevoel hebben dat het moet van zichzelf of van anderen. Ze willen zichzelf bewijzen, gevoelens van trotsheid ervaren en gevoelens van schuld of angst vermijden. Zowel externe als geïntrojecteerde regulatie worden gekenmerkt door gevoelens van druk, verplichting en controle. Daarom worden beide beschouwd als vormen van gecontroleerde motivatie.

Naast die twee vormen van gecontroleerde motivatie, zijn er twee andere vormen van autonome motivatie die ook binnen de categorie van extrinsieke motivatie vallen. Die twee vormen van autonome motivatie zijn geïdentificeerde en geïntegreerde regularisatie (Deci & Ryan, 2000). Bij deze twee types van motivatie handelen mensen vanuit hun eigen wil zonder invloed van enige vorm van dwang of druk. Geïdentificeerde regulatie omvat werknemers die zich verbonden voelen met het doel van een taak. Ze zijn gemotiveerd omdat ze de activiteit persoonlijk als belangrijk of zinvol beschouwen. Tot slot houdt geïntegreerde regulatie in dat de waarden van de persoon volledig aansluiten bij de uit te voeren activiteit (Van den Broeck et al., 2009; Sheldon et al., 2017).

Het laatste type van motivatie besproken in het zelfdeterminatiecontinuüm is intrinsieke motivatie. Vanuit die motivatie hebben mensen het gevoel dat ze willen handelen, omdat ze de activiteit zelf leuk en interessant vinden (Van den Broeck et al., 2009).

Nu het concept motivatie uitgebreid werd besproken, wordt er dieper ingegaan op de specifieke factoren die motivatie beïnvloeden. Hellriegel en Slocum (1988) hebben drie groepen van factoren geïdentificeerd die invloed hebben op motivatie: individuele kenmerken, jobkenmerken en organisatiekenmerken (Buble et al., 2014). Individuele kenmerken omvatten de behoeften, de attitudes en de interesses van individuen. Jobkenmerken bestaan daarnaast uit variatie in vaardigheden, taakidentiteit, taakbetekenis, autonomie en feedback. Ali et al. (2014) omschrijven die termen in hun onderzoek. Naar de variatie in vaardigheden wordt verwezen als de mate waarin diverse activiteiten vereist zijn voor het uitvoeren van het werk, waarbij verschillende vaardigheden en talenten van de werknemer worden ingezet. Daarnaast zorgt de taakidentiteit ervoor dat het werk als betekenisvol en waardevol ervaren wordt. Verder houdt taakbetekenis in in hoeverre het werk van een werknemer effect heeft op anderen, zowel binnen als buiten de organisatie. Autonomie verwijst op zijn beurt naar de mate waarin werknemers controle en vrijheid ervaren bij het uitvoeren van hun taken. Een hogere mate van autonomie geeft werknemers meer beslissingsbevoegdheid en verantwoordelijkheid. Ten slotte verwijst feedback naar de mate waarin werknemers directe informatie ontvangen over de kwaliteit van hun werkprestaties. De laatste groep van kenmerken, de organisatorische kenmerken, omvatten ten slotte de directe werkomgeving en organisatorische praktijken.



Figuur 2 Kenmerken die motivatie beïnvloeden volgens Hellriegel en Slocum (1988) (Buble et al., 2014)

Om werknemers te motiveren, is een interactie tussen deze drie groepen van motiverende factoren noodzakelijk. De manier waarop leidinggevenden deze kenmerken omzetten in de praktijk, kan motivatie of demotivatie van werknemers tot gevolg hebben. Ook kunnen verschillende werknemers op een andere manier reageren op dezelfde wijze van motivatie door de leidinggevende (Buble et al., 2014).

Na het verkennen van het begrip motivatie, is het duidelijk geworden dat dit complexe concept niet enkel essentieel is voor het stimuleren van werknemersprestaties, maar ook voor het bevorderen

van hun tevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie. Het begrijpen van motivatie en het stimuleren ervan bij werknemers blijft daarom noodzakelijk voor bedrijven om een productieve en gezonde werkomgeving te creëren.

2. Welzijn

Niet enkel motivatie, maar ook het welzijn van werknemers kan een positieve invloed hebben op prestaties van organisaties. Daarom is het van belang ook dit begrip grondiger te bekijken.

2.1 Het begrip welzijn

Wiklund et al. (2019, p. 579) definieert welzijn als volgt: "Psychological well-being is an integral part of living a fulfilling and flourishing life and is intimately related to people's capacity to work and maintain positive relationships". Welzijn is een zeer multidimensionaal begrip (Fisher, 2014), wat verduidelijkt wordt in volgende theorieën.

In de studie van Ryff (1989) wordt een opsomming van elementen gegeven die bijdragen aan het psychologisch welzijn van individuen. Die elementen zijn zelfaanvaarding, positieve relaties met anderen, autonomie, beheersing van de omgeving, doelen in het leven en persoonlijke groei. Verder bieden Stephan et al. (2022) in hun onderzoek een multidimensionale visie op het begrip *well-being*. Daarbij wordt er een onderscheid gemaakt tussen positief en negatief welzijn.

Wanneer er aan welzijn wordt gedacht, wordt er al snel een link gelegd met fenomenen zoals depressie en burn-out. Om te beginnen houdt burn-out nauw verband met het welzijn van individuen. Het fenomeen komt ook steeds vaker voor. Zo werd er voor 2020 een schatting gemaakt van 17 330 mensen die in dat jaar te maken kregen met een burn-out (Stichting Innovatie en Arbeid, 2022). Andere cijfers tonen aan dat er in vijf jaar tijd een toename is geweest van 46% van langdurige burn-outs en depressies (RIZIV, z.d.). Maslach en Jackson (1981, p.1) definiëren burn-out als volgt: "Burnout is a syndrome of emotional exhaustion and cynicism that occurs frequently among individuals who do "people-work" of some kind". In hun onderzoek tonen zij aan dat het fenomeen burn-out bestaat uit drie dimensies: emotionele uitputting, depersonalisatie en verminderde competentie. Daarbij duidt emotionele uitputting op het uitgeput raken van zowel fysieke als emotionele reserves. Depersonalisatie verwijst daarnaast naar het zichzelf loskoppelen van diverse aspecten van het werk. Verder betreft de verminderde persoonlijke bekwaamheid het persoonlijke gevoel van onvermogen om het werk voldoende goed uit te voeren. Er zijn zowel persoonsgerelateerde als werkgerelateerde factoren die een burn-out kunnen veroorzaken (Maslach & Goldberg, 1998). Werkgerelateerde risicofactoren omvatten hoge werkeisen, rolconflict, rolambigüiteit, te kort aan autonomie, gebrek aan sociale steun en gebrek aan controle. Daarnaast zijn er ook associaties gevonden met bepaalde werkkenmerken, zoals een hoog aantal werkuren, langere dienstjaren en tijdelijke contracten. Risicofactoren die gerelateerd zijn aan de persoon zelf omvatten hoge verwachtingen, perfectionisme, onzekerheid en vermijdend gedrag bij conflicten. Naast risicofactoren, zijn er ook beschermende factoren weergegeven in het onderzoek. Voldoening halen uit de job, een positieve ingesteldheid, het nemen van vrije tijd, flexibiliteit en het actief

aanpakken van conflicten worden gezien als individuele beschermende factoren. Terwijl autonomie, deelname aan besluitvorming, feedback van collega's, en sociale steun worden erkend als werkgerelateerde beschermende factoren.

Naast burn-out bestaan er ook heel wat andere psychische aandoeningen zoals depressie, chronische vermoeidheid en posttraumatische stress. Deze fenomenen vertonen vaak vergelijkbare symptomen als die van een burn-out. Toch is hun oorsprong verschillend, aangezien deze vaak buiten de werkcontext liggen (Taris et al., 2013).

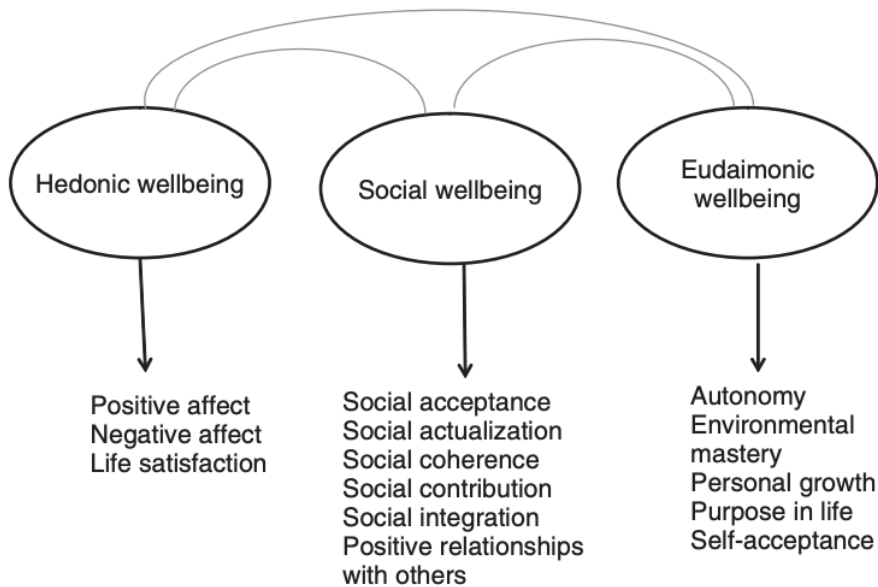
2.2 De link tussen motivatie en welzijn

Nu beide concepten werden besproken, kan er gesteld worden dat er een groot verschil zit tussen motivatie en welzijn. Welzijn richt zich namelijk op het algehele welbevinden en de gezondheid, terwijl motivatie specifiek betrekking heeft op de redenen achter ons gedrag en acties. Hoewel beide concepten totaal verschillend zijn, zijn motivatie en welzijn toch aan elkaar gerelateerd. Zo draagt een verbeterd welzijn van werknemers bij aan betere bedrijfsprestaties door verhoogde motivatie van werknemers en een verminderd personeelsverloop (Krekel et al., 2019). Ook wordt de autonome motivatie die in de zelfdeterminatietheorie van Ryan en Deci (2000) reeds aan bod kwam, geassocieerd met optimaal functioneren, wat welzijn, positieve attitudes en constructief gedrag inhoudt. Met andere woorden, wanneer mensen zich intrinsiek gemotiveerd voelen en handelen vanuit hun eigen overtuigingen en interesses, zijn ze gelukkiger, productiever en vertonen ze positiever gedrag. Gecontroleerde motivatie daarentegen is niet, of zelfs negatief, gerelateerd aan deze aspecten. Van den Broeck et al. (2009) bevestigen deze bevindingen en geven in hun onderzoek aan dat wanneer werknemers zich concentreren op doelen die voortkomen uit persoonlijke drijfveren in plaats van externe beloningen, ze over het algemeen hun welzijn bevorderen en ze minder neiging hebben om de organisatie te verlaten (Van den Broeck et al., 2009).

2.3 Algemeen welzijn

Het onderzoek van Fisher (2014) stelt een voorstelling van het begrip welzijn voor aan de hand van twee modellen met betrekking tot het welzijn van individuen: een model voor het algemene welzijn en een model voor het welzijn op het werk.

Het eerste model maakt een onderscheid tussen drie dimensies van welzijn: hedonisch welzijn, sociaal welzijn en eudaimonisch welzijn. Hedonisch welzijn of subjectief welzijn, als eerste dimensie, omvat drie aspecten, namelijk de frequente aanwezigheid van positieve gevoelens, de levenstevredenheid en het niet vaak ervaren van negatieve gevoelens. Hedonisch welzijn kan dus worden waargenomen wanneer een individu zijn leven als aangenaam ervaart. Sociaal welzijn omvat het belang van sociale relaties waarbij elementen zoals sociale acceptatie, sociale bijdrage en positieve relaties met anderen centraal staan. Eudaimonisch welzijn is op zijn beurt gekoppeld aan de vervulling van basisbehoeften zoals competentie, autonomie en zelfacceptatie. De aandacht is daarbij gericht op persoonlijke groei, het bereiken van doelen en het nastreven van doelen die in overeenstemming zijn met persoonlijke overtuigingen en waarden.

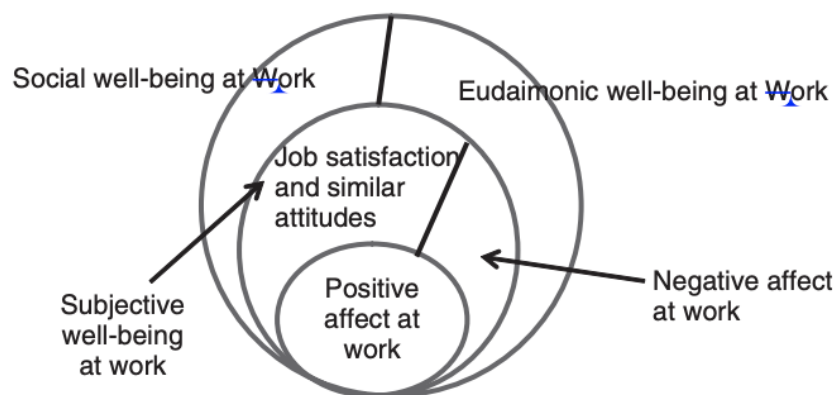


Figuur 3 Model van algemeen welzijn. Aangepast van Gallagher, Lopez & Preacher (2009) (Fisher, 2014)

2.4 Welzijn op het werk

Naast het model voor het algemene welzijn van individuen, presenteert Fisher (2014) ook een model voor welzijn op het werk in zijn onderzoek. Dat model wordt voorgesteld in figuur 4. Hierin zien we dezelfde drie dimensies die eerder besproken werden in het vorige model van Fisher (2014), echter anders voorgesteld. Subjectief welzijn of het hedonisch welzijn op het werk wordt in dit model weergegeven in de binnenste cirkel. Hier wordt verder nog een onderscheid gemaakt tussen drie componenten. Het eerste component zijn aangename gemoedstoestanden en emoties tijdens het werk. Daarnaast zijn er de negatieve stemmingen en emoties die ervaren worden tijdens het werk. Als laatste is er de werktevredenheid en vergelijkbare attitudes.

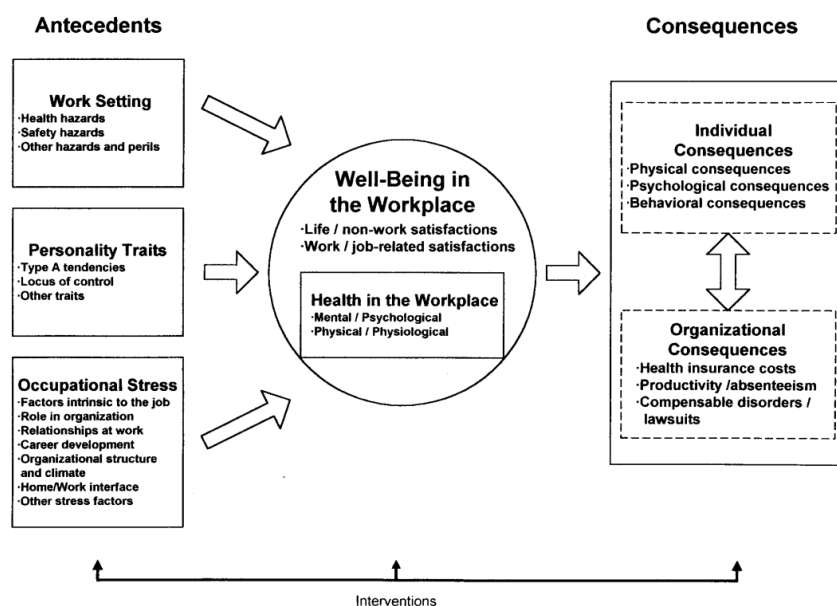
Op het hogere niveau worden dan het sociale en het eudaimonische welzijn op het werk toegevoegd. Dat heeft dan te maken met de realisatie van sociale relaties op het werk en de vervulling van basisbehoeften zoals competentie en autonomie op het werk.



Figuur 4 Componenten van welzijn op het werk (Fisher, 2014)

2.5 Factoren die het welzijn op het werk beïnvloeden

Aan de hand van de vorige modellen hebben we een beter begrip gekregen over het algemeen welzijn van individuen en het welzijn op het werk. Nu is het nog van belang om te achterhalen welke zaken invloed hebben op het welzijn en welke gevolgen die kunnen hebben. Danna en Griffin (1999) stellen in hun onderzoek een *framework* voor dat de belangrijkste elementen omtrent gezondheid en welzijn op het werk presenteert. Daarnaast geeft het model aan welke zaken invloed hebben op het welzijn in een werkomgeving en welke gevolgen dat met zich meebrengt. Het onderzoek geeft aan dat welzijn op het werk wordt gekenmerkt door drie dimensies. Eerst omvat het welzijn op het werk de tevredenheid over het leven buiten de professionele sfeer, waarbij aspecten zoals sociale relaties, familiale banden en recreatieve activiteiten een rol spelen. Daarnaast is de werkgerelateerde tevredenheid ook onderdeel van het welzijn op het werk. Daarbij ligt de focus op elementen zoals salaris, kansen op loopbaanontwikkeling, de aard van de functie en de interacties met collega's. De derde dimensie is de algemene gezondheid, die verder onderverdeeld kan worden in mentale/psychologische factoren zoals angst, frustratie en fysieke/fysiologische factoren, zoals bloeddruk en de conditie van het hart.



Figuur 5 Gezondheid en welzijn op het werk (Danna & Griffin, 1999)

Het welzijn op het werk, samen met de drie bijhorende dimensies, worden beïnvloed door verschillende factoren die onderverdeeld kunnen worden in drie categorieën: de werkomgeving, persoonlijkheidskenmerken en beroepsmatige stress. Binnen de werkomgeving spelen gezondheidsrisico's, veiligheidsrisico's en andere omgevingsfactoren een cruciale rol. De aanwezigheid van deze risico's kan gevaren met zich meebrengen voor de gezondheid en het welzijn van werknemers. Persoonlijkheidskenmerken van individuen kunnen ook een directe invloed uitoefenen op hun welzijn op het werk. Zo zijn er individuen met type A gedragspatronen, wat inhoudt dat deze personen gedreven, competitief en betrokken zijn bij het werk. Deze personen zouden volgens onderzoek vatbaarder zijn voor bepaalde hart- en vaatziekten. Verder valt de *locus of control*

ook onder de dimensie van persoonlijkheidskenmerken. Dat verwijst naar de mate waarin individuen geloven dat ze controle hebben over gebeurtenissen die hun leven beïnvloeden. Een interne *locus of control* houdt in dat individuen geloven dat ze controle hebben over hun eigen leven en de uitkomsten van hun acties. Een externe *locus of control* betekent daarentegen dat individuen geloven dat externe factoren zoals toeval, geluk of het gedrag van andere mensen bepalend zijn voor hun leven.

Het laatste antecedent dat invloed heeft op het welzijn op het werk is beroepsmatige stress. Die stress kan worden veroorzaakt door verschillende factoren zoals lange werkdagen, hoge werkdruk, de mate van verantwoordelijkheid, relaties op de werkvloer, jobonzekerheid en balans tussen werk en privé.

2.6 Gevolgen van het gebrek aan welzijn op het werk

Naast het begrijpen van de factoren die invloed hebben op het welzijn op het werk, is het ook van belang om de gevolgen ervan te kennen. Volgens het model van Danna en Griffin (1999) kunnen deze gevolgen zowel individueel als organisatorisch van aard zijn. Individuele gevolgen van een laag welzijn op het werk omvatten fysieke aspecten zoals gezondheidproblemen, psychologische aspecten zoals slaapstoornissen en depressie en gedragsmatige aspecten zoals een toegenomen alcohol- en druggebruik. Daarnaast kunnen de organisatorische gevolgen optreden in de vorm van ziektekosten, productiviteit, absentieïsme en juridische geschillen. Die gevolgen kunnen een grote invloed hebben op de financiële gezondheid van de organisatie.

Gezien de grote impact die een negatief welzijn van werknemers met zich mee kan brengen, is het noodzakelijk om hier voldoende aandacht aan te besteden. In dit onderzoek zal er daarom specifiek gefocust worden op het algemene welzijn en het welzijn op het werk van werknemers tijdens en na de COVID-19-pandemie. Dat kan inzicht bieden in de impact van de pandemie op het welzijn van werknemers en kan helpen bij het identificeren van eventuele veranderingen of trends in het welzijn van werknemers tijdens en na de COVID-19-periode.

3. COVID-19

Sinds het begin van 2020 heeft de wereld te maken gekregen met een ongekende gezondheidscrisis veroorzaakt door het coronavirus. Dat virus kent zijn oorsprong in de stad Wuhan in China (Sohrabi et al., 2020) en werd door de Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) benoemd tot COVID-19. Als gevolg van het wereldwijde oplopende aantal besmettingen werd deze gezondheidscrisis uitgeroepen tot pandemie op 11 maart 2020 (World Health Organisation, 2020). De COVID-19-pandemie heeft duidelijk een gezondheidsschok veroorzaakt, waarbij overheden over heel de wereld drastische en nooit eerder geziene maatregelen oplegden om de verspreiding van het virus tegen te gaan (Clemente-Suárez et al., 2021). Mensen werden verplicht om in quarantaine te gaan, wat resulteerde in verstoorde sociale en emotionele banden van individuen met stress, angst, depressie en gebrek aan vertrouwen als gevolg (Debata et al., 2020).

Naast de gezondheids- en sociale gevolgen die de pandemie veroorzaakte, werd ook de economie negatief beïnvloed. Veel bedrijven moesten het werk tijdelijk neerleggen, wat leidde tot een daling

van de werkgelegenheid en de wereldwijde economische activiteit. Andere bedrijven werden geconfronteerd met afnemende vraag, moeilijkheden met leveranciers en een gedeeltelijke stillegging van hun activiteiten tijdens de pandemie. Als gevolg daarvan kelderde de Belgische economische bedrijvigheid in 2020 met 6,7% en daalde de omzet van 55% van Belgische bedrijven tijdens de pandemie (Nationale Bank van België, 2020, 2021). De impact van de COVID-19-pandemie leidde uiteindelijk tot een van de grootste economische recessies van de afgelopen eeuw. In vergelijking met de financiële crisis van 2008 was de impact van de coronacrisis meer dan twee keer zo groot (Clemente-Suárez et al., 2021). Dit had ingrijpende gevolgen voor alle aspecten van het dagelijks leven, waaronder de economie, de volksgezondheid en de manier waarop bedrijven opereerden en werknemers functioneerden.

Als reactie op die omstandigheden schakelden veel organisaties over naar telewerk voor hun personeel. Vóór de pandemie, in februari 2020, gebeurde telewerken slechts op 14,4% van de werkdagen van werknemers in de Verenigde Staten. Dit percentage steeg echter snel naar 39,6% in mei 2020, te midden van de piek van de coronacrisis. Een jaar na de uitbraak daalde dit percentage tot 28,5%, wat nog steeds aanzienlijk meer is dan voor de pandemie (Bick et al., 2023). Uit cijfers van België blijkt dat in januari 2020 slechts 19% van de Belgen minstens één dag per week telewerkte. In september 2020 steeg dit percentage naar 37%, maar in 2022 is er opnieuw een daling zichtbaar naar 32%, wat wel nog steeds aanzienlijk hoger is dan voor de pandemie (Telewerken, z.d.). Toch brachten de toegenomen telewerkmogelijkheden ook uitdagingen met zich mee. Werknemers hadden moeite om zich te concentreren vanwege afleidingen thuis, ze ervaarden problemen met het vinden van een balans tussen werk en privé en misten vaak de benodigde apparatuur (Chanana & Sangeeta, 2021).

De onzekerheid veroorzaakt door COVID-19, zoals jobonzekerheid en financiële instabiliteit, heeft het stressniveau van veel werknemers verhoogd (Chanana & Sangeeta, 2021). Deze onzekerheid heeft geleid tot een algemene afname van de motivatie van werknemers. Dat werd eerder reeds waargenomen na de economische crisis in 2008 en 2009. Onderzoek heeft toen aangetoond dat jobonzekerheid de motivatie van werknemers die zowel voor als na de crisis aan het werk waren, sterk deed dalen. Bovendien heeft deze onzekerheid geleid tot een afname van de jobtevredenheid en een toename in het aantal werknemers dat overwoog om van job te veranderen (Bajrami et al., 2021).

Het onderzoek van Hamouche (2020) legt de nadruk op strategieën om de negatieve impact van COVID-19 op het mentale welzijn van werknemers te verminderen, zowel tijdens als na de pandemie. Een eerste aanbeveling is het opstellen van een doeltreffend communicatieplan, waarbij werknemers duidelijk geïnformeerd worden over de continuïteit van de bedrijfsactiviteiten en de organisatie ervan gedurende de pandemie. Voortdurende communicatie met werknemers, zowel op kantoor als van op afstand, is verder van cruciaal belang. Daarnaast kan het betrekken van werknemers bij de voorbereiding van het post-pandemieplan ook stress verminderen, een positieve houding bevorderen en de teamcohesie versterken. Ook na de pandemie blijft communicatie van groot belang om onzekerheid en stress bij werknemers te verminderen. Daarom kan een communicatieplan

werknemers informeren over de post-pandemische plannen, over welke acties die plannen impliceren en over de impact ervan op de werknemers. Op die manier wordt de angst voor het onbekende bij werknemers gereduceerd en krijgen werknemers meer vertrouwen in de toekomstige stappen van het bedrijf.

Verder kan het verstrekken van correcte en tijdige informatie en trainingen omtrent COVID-19 voor werknemers en managers tijdens en na de pandemie stigmatisering voorkomen. Zo kunnen bedrijven bijvoorbeeld een antidiscriminatiebeleid opzetten om werknemers te beschermen en gezondheid en welzijn op het werk te bevorderen.

Daarnaast kan telewerk ook negatieve gevolgen hebben voor de mentale gezondheid van werknemers. Het is noodzakelijk die gevolgen te voorkomen door strategieën te implementeren om werknemers te ondersteunen tijdens organisatorische veranderingen. Er bestaan mogelijke strategieën die werknemers kunnen helpen bij het overwinnen van de uitdagingen van telewerken. Hierbij is het van belang dat werknemers goede technologische apparatuur ter beschikking hebben en worden opgeleid in het gebruik van technologie om hun werk efficiënter te laten verlopen. Dat zal bij werknemers al voor een lager stressniveau zorgen. Daarnaast is communicatie tijdens het telewerken met collega's en leidinggevendenden over verwachtingen en de voortgang van het werk noodzakelijk om duidelijkheid te creëren. Het bieden van flexibiliteit aan werknemers om hun werkrooster zelf te organiseren kan ook bijdragen aan een lager stressniveau.

Verder kan het bieden van sociale steun een effectieve manier zijn om de mentale gezondheidsproblemen als gevolg van COVID-19 bij werknemers te voorkomen. Bedrijven kunnen een ondersteunende werkomgeving creëren om mogelijke negatieve effecten van quarantaine, sociale isolatie, angst voor besmetting en onzekerheid bij werknemers te minimaliseren. Continuïteit in communicatie blijft hierbij essentieel en moet de primaire focus zijn binnen sociale ondersteuningsprogramma's die ontwikkeld moeten worden om werknemers tijdens en na COVID-19 te ondersteunen.

Tot slot dienen werkgevers een plan te ontwikkelen voor werknemers die in quarantaine zijn geweest of die voor lange tijd aan telewerk hebben gedaan tijdens de COVID-19-periode. In dat plan kan de werkgever de verwachtingen en de toekomstplannen van het bedrijf met de werknemer bespreken voor zijn terugkeer naar de werkplek, wat het risico op mentale gezondheidsproblemen zal verkleinen.

Het onderzoek van Meyer et al. (2021) biedt vervolgens meer inzicht in het psychologisch welzijn van werknemers tijdens de COVID-19-pandemie. Naarmate de pandemie langer duurde, werd een stijging in werknemersuitputting waargenomen. Die stijging in uitputting nam echter wel af over de tijd. Deze trend was vooral opvallend bij vrouwen, terwijl mannen over het algemeen lagere niveaus van uitputting rapporteerden.

Een eerste oorzaak van een toename in de uitputting van werknemers was de introductie van de maatregelen tegen COVID-19, terwijl versoepelingen van deze maatregelen de uitputting weer deed afnemen. Specifiek leidde voltijs thuiswerken of een combinatie van thuis en op locatie werken tot hogere uitputtingsniveaus. Dit gold eveneens voor het dragen van mondmaskers. De heropening van kinderopvangfaciliteiten daarentegen deed de uitputting afnemen. Deze bevindingen bleken vooral van toepassing te zijn op vrouwen en minder op mannen.

Verder wijst het onderzoek uit dat sociale steun van collega's, partners en familieleden een buffer vormde tegen de negatieve invloeden van de pandemie. Mensen die een hoger niveau van sociale steun ervoerden, hadden minder last van een toename in uitputting. Dat terwijl een gebrek aan die sociale steun de negatieve effecten net versterkte.

Hoewel jobonzekerheid een significante negatieve invloed heeft gehad op uitputting tijdens de COVID-19-pandemie, bleek deze factor geen invloed te hebben op veranderende mate van uitputting gedurende de pandemie. Hetzelfde geldt voor conflicten tussen werk en privé. Hoewel deze sterk geassocieerd zijn met hogere niveaus van uitputting, bleef de impact van deze conflicten op uitputting constant, ongeacht hoe lang de pandemie voortduurde. Bovendien bleek uit de analyse wel dat mannen minder uitputting ervoerden bij hoge niveaus van conflicten tussen werk en privé dan vrouwen.

Tot slot toont de studie aan dat autonomie in een job een belangrijke rol speelt in de relatie tussen de duur van de pandemie en uitputting, maar dat enkel bij vrouwen. Vrouwen met weinig autonomie in hun job ervoerden een toename in emotionele uitputting gedurende de COVID-19-periode, terwijl dit effect niet werd waargenomen bij vrouwen met een hoge mate van autonomie in hun job of bij mannen.

De COVID-19-pandemie heeft duidelijk een aanzienlijke impact gehad op verschillende aspecten van het leven, waaronder de manier waarop werknemers hun werk uitvoeren en hun werk ervaren. Om die reden streven we ernaar beter te begrijpen welke specifieke invloed de pandemie heeft gehad op werknemers, met een bijzondere focus op hun welzijn en motivatie. Daarnaast zal er een vergelijking gemaakt worden tussen werknemers binnen familiebedrijven en niet-familiebedrijven om eventuele verschillen in ervaringen en uitdagingen te onderzoeken. Door deze vergelijkende benadering kan inzicht verkregen worden in hoe werknemers in verschillende organisatiecontexten beïnvloed zijn door de gebeurtenissen rondom de COVID-19-pandemie.

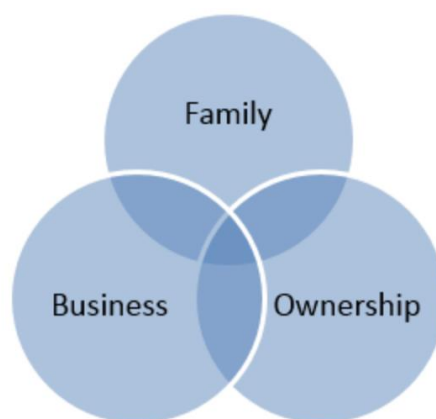
4. Familiebedrijven

Familiebedrijven zijn een heterogene groep van bedrijven, wat verklaart waarom er geen universele definitie van een familiebedrijf bestaat (Chua et al., 1999). Echter, biedt de literatuur verschillende benaderingen die gebruikt kunnen worden om een familiebedrijf te definiëren.

Zo bestaat er de demografische benadering, die ervan uit gaat dat familiale betrokkenheid in het bedrijf een voldoende criterium is om van een familiebedrijf te spreken. Deze betrokkenheid kan zich uiten in eigendom, management of controle over het bedrijf. In tegenstelling hiermee bekijkt de essentie benadering familiebedrijven vanuit een gedragsperspectief. Hierbij ligt de focus op de invloed van de familie op de bestuurs- en managementpraktijken van de organisatie (Basco, 2013). Daarbij speelt de transgenerationele visie een belangrijke rol (Zellweger et al., 2010).

In de inleiding werd reeds aangehaald dat familiebedrijven op verschillende vlakken sterk verschillen van niet-familiebedrijven. Een belangrijke factor die daarin meespeelt, is *socioemotional wealth*. Die *socioemotional wealth* omvat de familiale doelstellingen die in acht genomen worden bij de besluitvorming binnen familiebedrijven (Gomez-Mejia et al., 2007). Met andere woorden: er zullen pas beslissingen genomen worden binnen familiebedrijven vanaf het moment dat de invloed van die beslissing op de *socioemotional wealth* duidelijk is. *Socioemotional wealth* omvat niet-financiële elementen die van cruciaal belang zijn bij familiebedrijven zoals het uitoefenen van familiale invloed en controle, maar ook het behouden van de transgenerationele visie en het voortzetten van familiewaarden (Gomez-Mejia et al., 2007). In tegenstelling daarmee beschouwen niet-familiebedrijven financiële doelstellingen als primair bij het nemen van beslissingen.

Naast de *socioemotional wealth*, worden familiebedrijven ook gekenmerkt door de samenhang tussen de familie, de eigendom en het bedrijf. Die drie subsystemen worden voor familiebedrijven overlappend in een cirkeldiagram weergegeven (Tagiuri & Davis, 1996). Bij niet-familiebedrijven bestaat er echter geen overlapping tussen diezelfde elementen.



Figuur 6 Overlap tussen familie, eigendom en het bedrijf bij familiebedrijven

Verder omschrijft Matser (2010) vier succesfactoren van familiebedrijven, ook wel de vier C's genoemd. Deze factoren zijn *command*, *continuity*, *community* en *connection*.

Command omvat het vermogen om doortastende beslissingen te nemen die gekenmerkt zijn door snelheid, moed en authenticiteit. Bovendien wijst het op het investeren in een hoogwaardig managementteam dat bekwaam is en elkaar goed aanvult.

Continuity verwijst naar de lange termijnfocus die heel erg leeft binnen familiebedrijven. Ze richten zich op het behalen van doelstellingen die in lijn liggen met hun missie. Dat omvat het investeren in projecten die mogelijk geen directe winst opleveren, maar die op lange termijn bijdragen aan het realiseren van de doelen.

Community omvat het betrekken en binden van het personeel, waarbij de bedrijfscultuur prominent aanwezig is. Belangrijke kenmerken van die cultuur zijn saamenhorigheid en een basis van wederzijds vertrouwen en respect.

Connection wijst op het belang van het investeren in sterke relaties, zowel met zakelijke partners zoals leveranciers en klanten als met de lokale gemeenschap. Door middel van de langetermijnvisie van familiebedrijven kunnen er investeringen gedaan worden die bijdragen aan een duurzaam netwerk en het versterken van banden met de regio.

Deze kenmerken van familiebedrijven geven aan waarom familiebedrijven zo sterk in hun schoenen staan en succesvoller kunnen zijn dan niet-familiebedrijven.

Dankzij de langetermijnfocus van familiebedrijven, die eerder al enkele keren aan bod kwam, zijn familiebedrijven beter bestand tegen moeilijke periodes, zoals de coronacrisis. Ze streven naar de continuïteit van de familie in het bedrijf en bouwen daarbij menselijk, financieel, reputatie en relationeel kapitaal op (Le Breton-Miller & Miller, 2022). Dat samen met de vier C's, stelt familiebedrijven in staat om veerkrachtiger te reageren op uitdagingen.

Echter, zijn er ook nadelen verbonden aan familiebedrijven, zoals opgemerkt door Zellweger (2017) in zijn boek. Een van deze nadelen is dat familiebedrijven moeilijkheden kunnen ondervinden bij het omgaan met veranderingen. Veel familiale eigenaren hechten sterk aan de traditionele manier van werken binnen het bedrijf. Daarom zijn ze vaak terughoudend om veranderingen door te voeren, zelfs als dit nodig is om bijvoorbeeld in te spelen op nieuwe trends. De prioriteit van familiale managers is vaak het behoud van hun *socioemotional wealth*, wat ten koste kan gaan van de groei en ontwikkeling van het bedrijf.

Ook in de manier waarop werknemers gemotiveerd worden, is er een onderscheid tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. In niet-familiebedrijven wordt de motivatie van werknemers voornamelijk gedreven door financiële beloningen en voordelen. In familiebedrijven worden werknemers daarentegen vooral gemotiveerd door de aanwezigheid van de manager, open communicatie en deelname aan de besluitvorming (Vrábliková et al., 2022). Bovendien vertonen werknemers van familiebedrijven over het algemeen een hoger niveau van intrinsieke motivatie. Dit is het gevolg van sterke relaties van familiebedrijven met hun werknemers, wat leidt tot identificatie met zowel het bedrijf als de familie (Köhn et al., 2023). Ook de cultuur van familiebedrijven die vaak

gekenmerkt wordt door een sterk *commitment* bij zowel familiale als niet-familiale werknemers speelt hierbij een belangrijke rol (Zellweger, 2017).

Verder zorgt *socioemotional wealth* in familiebedrijven voor een emotionele band tussen de eigendom en het management van het bedrijf. Daardoor zijn familiebedrijven vaak terughoudender bij het ontslaan van personeel in moeilijke tijden. Werknemers die werkzaam zijn binnen familiebedrijven genieten daardoor over het algemeen van meer jobzekerheid, wat bijdraagt aan hun sociale welvaart en geluk (Rivo-López et al., 2022). Bovendien is vastgesteld dat jobonzekerheid een negatieve impact heeft op het welzijn van werknemers (Danna en Griffin, 1999). Familiale bedrijven vermijden dus die negatieve invloed, wat uiteindelijk gunstig is voor het welzijn van hun werknemers. Ook wordt het welzijn van werknemers positief beïnvloed wanneer een familiebedrijf geleid wordt door een familiale CEO. Daarnaast zou een transformationele leiderschapsstijl van de CEO binnen een familiebedrijf het welzijn van werknemers op organisatorisch en individueel niveau ten goede komen (Kammerlander et al., 2017).

Uit de voorgaande bevindingen blijkt dat familiebedrijven een unieke bedrijfscultuur en eigendomsstructuur hebben, wat de essentie van familiebedrijven benadrukt en het onderscheid met niet-familiebedrijven aangeeft. Door een vergelijking te maken tussen werknemers binnen familiebedrijven en niet-familiebedrijven, streven we ernaar een dieper inzicht te verkrijgen in hoe verschillende organisatorische contexten al dan niet van invloed zijn op de motivatie en het welzijn van werknemers.

Methodologie

1. Inleiding

In deze masterproef wordt een kwalitatieve onderzoeksaanpak gehanteerd. Hierbij worden niet-numerieke gegevens verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd. Het hoofddoel is om een diepgaand inzicht te verkrijgen in de motivatie en het welzijn van werknemers tijdens en na de COVID-19-pandemie. Specifiek richt het onderzoek zich op de vergelijking tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven om mogelijke verschillen in motivatie en welzijn bij werknemers uit beide typen bedrijven te identificeren. Deze kwalitatieve data worden verzameld via semigestructureerde diepte-interviews.

Voor dit onderzoek werd gebruikgemaakt van de *Grounded Theory*. Aan de hand van die methode wordt een theorie ontwikkeld op basis van gegevens die op een systematische en gelijktijdige manier worden verzameld en geanalyseerd (Strauss & Corbin, 1994). De *Grounded Theory* wordt als meest geschikte methode beschouwd voor dit onderzoek, omdat het ons in staat stelt om nieuwe concepten en theorieën te ontwikkelen op basis van de verzamelde gegevens, zonder vooraf vastgestelde hypothesen. Dit maakt het bijzonder geschikt voor het verkennen van onderwerpen waarover nog weinig bekend is, zoals de impact van de COVID-19-pandemie op de motivatie en het welzijn van werknemers binnen de context van familiebedrijven en niet-familiebedrijven.

2. Theoretische steekproeftrekking

De steekproef bestaat uit elf werknemers die werkzaam zijn binnen bedrijven in Vlaanderen. De selectie van respondenten is gebaseerd op het criterium dat zij zowel voor, tijdens als na de COVID-19-pandemie werkzaam waren in eenzelfde bedrijf. Hierdoor beschikken zij over de nodige ervaring om relevante inzichten over het onderwerp te bieden. De respondenten zijn afkomstig uit een eigen netwerk, aangevuld met personen die via *snowball sampling* gevonden zijn. Van de elf respondenten zijn er zes werkzaam binnen een familiebedrijf en vijf binnen een niet-familiebedrijf. Het uitvoeren van elf interviews was voor dit onderzoek voldoende om theoretische saturatie te bereiken.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de gegevens van de respondenten. Om de vertrouwelijkheid te waarborgen, zijn de respondenten anoniem, aangeduid met een cijfer en worden ook de bedrijfsnamen weggelaten.

Tabel 1 Profiel respondenten

Respondent	Bedrijf	Functie	Anciënniteit	Leeftijd	Geslacht
1	Familiebedrijf	Executive Assistant	17 jaar	52 jaar	Vrouw
2	Familiebedrijf	Afdelingsverantwoordelijke	10 jaar	56 jaar	Vrouw
3	Niet-familiebedrijf	Team manager	16 jaar	49 jaar	Vrouw
4	Niet-familiebedrijf	Bediende	25 jaar	55 jaar	Vrouw

5	Niet-familiebedrijf	Bediende	20 jaar	47 jaar	Vrouw
6	Niet-familiebedrijf	Logistiek medewerker	24 jaar	59 jaar	Man
7	Niet-familiebedrijf	Process Engineer	5 jaar	47 jaar	Man
8	Familiebedrijf	After Sales	7 jaar	34 jaar	Man
9	Familiebedrijf	Verzekeringsmakelaar	5 jaar	41 jaar	Man
10	Familiebedrijf	Schadebeheerder	5 jaar	37 jaar	Vrouw
11	Familiebedrijf	Kindertherapeut	25 jaar	51 jaar	Vrouw

3. Dataverzameling en analyse van de gegevens

Voor de dataverzameling werden op basis van de literatuurstudie de belangrijkste clusters binnen het onderzoek afgebakend, die dienden als basis voor de vooraf opgestelde open interviewvragen die terug te vinden zijn in het interviewprotocol opgenomen in bijlage. Deze vragen werden gegroepeerd in vier grote thema's: COVID-19, motivatie, welzijn en werken in een familiebedrijf. De vragen die onder het laatste thema vielen, werden uitsluitend gesteld aan werknemers werkzaam binnen een familiebedrijf. De interviews werden, afhankelijk van de voorkeur van de respondent, fysiek of online afgenomen. Ze vonden plaats tussen 31 maart en 13 april 2024 en hadden een gemiddelde duur van 33 minuten. De interviews werden met toestemming van de respondenten opgenomen, waarna ze getranscribeerd werden. De transcripties van de interviews beslaan in totaal 86 pagina's.

4. Het coderingsproces

Na het transcriberen volgde de coderingsfase, waarbij codes werden toegekend aan de antwoorden van de respondenten om deze eenvoudig met elkaar te kunnen vergelijken. Dit proces werd uitgevoerd in drie fases, waarbij het aantal codes steeds verminderde en specifieker werd naarmate de fases vorderden. In de eerste fase werden initiële open codes toegekend aan de interviewantwoorden (tabel 2). In de tweede fase van het coderingsproces werd axiaal coderen toegepast, waarbij het aantal codes werd teruggebracht tot achttien en waarbij dezelfde codes terugkwamen in de verschillende interviews (tabel 3). In de derde fase van het coderingsproces werden vijf brede clusters afgebakend, namelijk persoonlijke informatie, COVID-19, welzijn, motivatie en bedrijfscultuur (tabel 4). Aan die selectieve codes, werden de codes van de tweede coderingsfase toegewezen. Op deze manier kregen alle antwoorden uit de interviews die werden afgenomen in het kader van dit onderzoek een algemene code.

Aan de hand van deze methode werd achterhaald dat dezelfde antwoorden in verschillende interviews vaker aan bod kwamen. Zo werd theoretische saturatie ontdekt, waaruit geconcludeerd kan worden dat er voldoende interviews zijn afgenomen om een diepgaand inzicht te verkrijgen in het onderzoek.

Tabel 2 Voorbeeld open coderen

Open codes	Interviewantwoord
Heeft het tijdens de COVID-19-pandemie moeilijk gehad met fulltime thuiswerken. Haar motivatie tijdens de COVID-19-pandemie was lager, omdat alles online was en er geen sociaal contact meer was. Heeft zich uiteindelijk goed kunnen aanpassen aan de situatie. Geeft aan dat zij werk voor twee moet doen, omdat haar collega niks doet.	"Ja, tijdens COVID-19 heb ik het heel moeilijk gehad met dat thuiswerken, hé. Dat echt dan van één dag naar vijf dagen is gegaan en totaal geen contact meer. Ja, die motivatie, ja... Dat is ook allemaal anders, hé. Alles is online. Alle vergaderingen waren online. Je hebt zo niks meer dat je zo persoonlijk kunt vragen. Alle ja, dus ja... Dat is een ganse verandering geweest, een ganse aanpassing waar ik mij wel goed aan aangepast heb. Maar ja, ik heb het er heel moeilijk mee gehad tijdens die periode." "Nee, nee. Dus het is altijd zo dat dat werk altijd al bij mij viel en nog altijd valt. En er is heel weinig steun van de andere collega. En nu bescherm ik mezelf wel. Ik werk alleen. Vroeger deed ik de Nederlandstalige dossiers en mijn collega deed de Franstalige. Maar nu doe ik alles, ik doe Frans en Nederlands en ik doe zelfs de Franstalige van die van Antwerpen, want die kent totaal geen Frans."

Tabel 3 Voorbeeld axiaal coderen

Axiale code	Open code
Telewerk	Heeft het tijdens de COVID-19-pandemie moeilijk gehad met fulltime thuiswerken.
Motivatie tijdens COVID-19	Haar motivatie tijdens de COVID-19-pandemie was lager, omdat alles online was en er geen sociaal contact meer was.
Welzijn op het werk tijdens COVID-19	Heeft zich uiteindelijk goed kunnen aanpassen aan de situatie.

Welzijn op het werk na COVID-19	Geeft aan dat zij werk voor twee moet doen, omdat haar collega niks doet.
---------------------------------	---

Tabel 4 Voorbeeld selectief coderen

Selectieve code	Axiale code
COVID-19	Telewerk
Motivatie	Motivatie tijdens COVID-19
Welzijn	Welzijn op het werk tijdens COVID-19
Welzijn	Welzijn op het werk na COVID-19

Resultaten

1. De impact van COVID-19 op de werksituatie

De COVID-19-pandemie heeft algemeen een ingrijpende impact gehad op de werksituatie, waarbij organisaties gedwongen werden om zich snel aan te passen aan veranderende omstandigheden. De volgende paragrafen geven weer hoe werknemers binnen familiebedrijven en niet-familiebedrijven dat ervaren hebben.

1.1 De werksituatie voor COVID-19

De respondenten tewerkgesteld binnen familiebedrijven gaven allemaal aan dat thuiswerken niet werd toegestaan voor de COVID-19-pandemie. Eén werknemer kreeg echter wel de kans om deel te nemen aan online vergaderingen vanaf de werkplek, waarvoor ze zich anders zou moeten verplaatsen naar een ander filiaal.

Respondent 1: "Nee, telewerken werd eigenlijk niet gedaan. Eigenlijk enkel op uitzondering."

Respondent 10: "Ik werk bij een verzekeringsmakelaar hier in Limburg en daar bestond thuiswerk niet."

Dat staat in contrast met werknemers binnen niet-familiebedrijven, waar de meerderheid van de werknemers een hybride werkregime volgde voor de COVID-19-periode. Twee respondenten mochten één dag per week van thuis werken, terwijl een andere respondent de helft van de tijd van op afstand werkte. De overige respondenten waren wel voltijds op de werkplek aanwezig. Opvallend was dat één van de werknemers uit een niet-familiebedrijf aangaf dat ze, wanneer ze van thuis uit mocht werken, de voorkeur gaf aan een kantoor dicht bij huis.

Respondent 3: "Dus ik werkte ook graag korter bij huis, maar niet noodzakelijk bij mij thuis."

1.2 De werksituatie tijdens COVID-19

Er is veel verscheidenheid in werksituaties tijdens COVID-19 voor respondenten van familiebedrijven. Zo werd één van de respondenten tijdelijk economisch werkloos voor bijna twee jaar, omdat het familiebedrijf noodgedwongen moest sluiten als gevolg van de pandemie. Een andere respondent kwam in een soortgelijke situatie terecht, waarbij hij drie dagen per week verwacht werd op de werkplek en de twee andere dagen ook op economische werkloosheid werd gezet.

Respondent 8: "En dan had de overheid toen economische werkloosheid toegestaan. Dus ik had dan weken waar ik soms twee dagen thuis was, omdat wij dan probeerden de afspraken toch bij elkaar te zetten."

Verder gaven twee andere werknemers uit familiebedrijven aan dat zij voltijds op de werkplek werkten tijdens de COVID-19-pandemie. Een andere respondent moest daarentegen voltijds van thuis uit werken. Respondent 9 deed ten slotte gedurende de COVID-19-periode aan hybride werk, waarbij hij twee of drie dagen per week op de werkplek aanwezig was en de andere dagen van thuis

uit werkte. De respondenten die aan telewerk deden gedurende de COVID-19-periode, werden door hun werkgever voorzien van de benodigde materialen.

Respondent 9: "Mijn werkgever heeft toen wel enorm geïnvesteerd in materiaal, zodat iedere werknemer van thuis uit kon werken, dus in schermen en in echt computers, want wij hadden geen laptops op het werk."

In contrast met deze bevindingen, toonden de observaties binnen niet-familiebedrijven een trend naar voltijds thuiswerken tijdens de COVID-19-pandemie voor het merendeel van de respondenten. Eén van de respondenten ondervond daarbij wel een heroriëntatie van zijn takenpakket, met een verschuiving naar minder uitdagende opdrachten, met op termijn tijdelijke economische werkloosheid als gevolg van het gebrek aan werk. Slechts enkele werknemers werden fysiek op de werkplek verwacht gedurende de COVID-19-periode. Verder bleken ook de werknemers van niet-familiebedrijven over het algemeen tevreden met de geboden ondersteuning voor thuiswerken, met uitzondering van twee respondenten. Zij gaven aan niet het nodige materiaal ter beschikking te hebben gehad, alsook een respondent die connectiviteitsproblemen ervaren heeft tussen het bedrijfsnetwerk en het thuiswerkstation.

Respondent 3: "Bij ons hadden we echt heel veel problemen van netwerk, van connectie. Dus we moesten heel vaak deconnecteren en terug connecteren en dat was echt ambetant."

1.3 De werksituatie na COVID-19

De meeste respondenten uit familiebedrijven gaven aan dat hun huidige werksituatie weer overeenkomt met die van vóór de pandemie. Deze overgang verliep geleidelijk, naarmate de veiligheidsmaatregelen werden versoepeld. Een interessante bevinding is dat sommige werknemers, die voorheen niet de mogelijkheid hadden om thuis te werken, nu wel kunnen genieten van een hybride werkregime. Anderen zijn meteen weer op kantoor gaan werken zodra de maatregelen versoepelden, hoewel hun werkgever nu wel enkele telewerkdagen toestaat.

Ook voor niet-familiebedrijven blijkt dat de werksituatie na de pandemie grotendeels overeenkomt met die van ervoor. Respondenten die voorheen al van hybride werkmodellen genoten, hebben deze na de pandemie voortgezet. Sommigen hebben zelfs een toename gezien in het aantal thuiswerkdagen. Voor degenen die voorheen voltijds op kantoor werkten, is dit ook weer de norm geworden.

1.4 Maatregelen genomen door de werkgever

Zowel in familiebedrijven als in niet-familiebedrijven werden maatregelen genomen om de gezondheid en veiligheid op de werkplek te waarborgen. Alle respondenten bevestigden het gebruik van mondkapjes, de beschikbaarheid van handdesinfectiemiddelen en de implementatie van sociale afstandsmaatregelen.

Respondent 1: "Nu, het is wel zo we zaten dan allemaal apart, we hielden dan wel de afstand en met mondkapjes. Ook in de meetings enzo, we zorgen dat ook altijd de vergaderzalen waren aangepast en ontsmet."

Bovendien hebben de meeste werknemers aangegeven dat er naast de invoering van telewerken geen significante veranderingen werden doorgevoerd in het bedrijf waar ze voor werken. Echter, gaf een respondent uit een familiebedrijf wel aan dat de werkgever een zogenaamde "corona-tax" heeft ingevoerd om de extra kosten als gevolg van de pandemie door te rekenen aan klanten. Daarnaast werd er in een ander familiebedrijf tijdelijk extra personeel ingezet om te kunnen voldoen aan de stijgende vraag tijdens de pandemie.

1.5 Conclusie

De bevindingen tonen dus een opmerkelijk contrast tussen de werksituaties van familiebedrijven en niet-familiebedrijven voor, tijdens en na de COVID-19-pandemie. Voorafgaand aan de pandemie was thuiswerken zeldzaam voor werknemers van familiebedrijven, terwijl niet-familiebedrijven vaak al een hybride werkregime hadden geïmplementeerd. Tijdens de pandemie bleven werknemers van familiebedrijven over het algemeen fysiek aanwezig op de werkplek of werden tijdelijk economisch werkloos, terwijl werknemers van niet-familiebedrijven vaak overschakelden naar voltijds thuiswerken. Na de pandemie keerde de werksituatie voor veel werknemers binnen zowel familie- als niet-bedrijven terug naar de normale gang van zaken. Beide typen bedrijven hebben maatregelen genomen om de gezondheid en veiligheid op de werkplek te waarborgen.

Tabel 5 Quotes die meer inzicht geven in de werksituatie voor, tijdens en na de COVID-19-pandemie

Respondent	Werksituatie	Quotes
11 Familiebedrijf	Werksituatie tijdens COVID-19	"Elke keer hebben wij gehoopt dat wij terug open konden gaan, maar wij vielen altijd in tussen twee dingen. Wij zijn geen zorg en wij zijn geen scholen. Wij waren altijd daartussen en wij mochten niet open gaan. Dus dat wil zeggen dat we bijna, met wat pauze tussen, twee jaar gesloten geweest zijn."
10 Familiebedrijf	Werksituatie tijdens COVID-19	"Ik ben veranderd naar een verzekeringsmakelaar hier in Limburg en daar bestond thuiswerk niet. Daar waren we verplicht om permanent naar kantoor te komen, met mondkapjes dan eigenlijk."
2 Familiebedrijf	Werksituatie tijdens COVID-19	"Ja, we moeten komen werken, hé, je kan niet allemaal thuis blijven. Je kan moeilijk de rekken thuis vullen, hé."
9 Familiebedrijf	Werksituatie tijdens COVID-19	"Omdat wij dan een dienstverlenend bedrijf waren, moest er wel altijd iemand per dienst aanwezig zijn. Dus ik ging twee, drie keer per week wel naar kantoor, maar dan was dat gewoon per dienst en je had ook per dienst een ruimte, dus dan zat je daar alleen en kon je voldoende afstand houden."

5 Niet- familiebedrijf	Werksituatie tijdens COVID-19		"Tijdens covid, de eerste periode, hebben wij volledig thuisgewerkt. Dan moesten we helemaal niet meer gaan."
4 Niet- familiebedrijf	Werksituatie tijdens COVID-19		"Je mocht niet buiten, dus het was allemaal van thuis uit."
3 Niet- familiebedrijf	Werksituatie tijdens COVID-19		"Alles was van thuis, ja. Heel lang zelfs bij ons."
7 Niet- familiebedrijf	Werksituatie tijdens COVID-19		"Toen hebben ze ander werk wel gevonden voor mij, maar dan moest ik ineens in AutoCAD tekeningen maken, dus zo van die prutswerkjes allemaal. Zo van, 'hou die daar maar een beetje mee bezig'. En dan ben ik ook een tijdje, maar niet zo lang, technisch werkloos geweest ook, omdat er gewoon geen werk was want ja, overal is alles veranderd natuurlijk. "
11 Familiebedrijf	Werksituatie na COVID-19		"Dat was stapsgewijs zou ik zeggen, op het gemakske. Maar uiteindelijk zijn we nu terug aan het draaien op gewoon hoe het vroeger was."
1 Familiebedrijf	Werksituatie na COVID-19		"Dan gingen wij ook altijd terug naar kantoor, omdat directie eigenlijk ook onmiddellijk besliste dat als het versoepeld werd, om terug op het kantoor te zijn."
9 Familiebedrijf	Werksituatie na COVID-19		"Die hebben daar wel enorm in geïnvesteerd en het resulteerde wel dat wij één dag per week mochten blijven thuiswerken."
5 Niet- familiebedrijf	Werksituatie na COVID-19		"Nu werken we er drie thuis en twee op kantoor en eigenlijk is het één vaste dag, dus dat je zagezegd met je team of de dienst er allemaal bent."
2 Familiebedrijf	Maatregelen genomen door de werkgever		"Dan zijn ze met interimmers beginnen werken. Plus, het personeel dat op het bureau zat, die hadden veel minder werk en aan die werd dan gevraagd of sommigen het zagen zitten om in de winkel te komen helpen. Wij hebben er gehad van de technische dienst die bij ons zijn komen helpen."

2. Motivatie

De abrupte overgang naar thuiswerken, de jobonzekerheid, en de verstoring van traditionele werkpatronen kan geleid hebben tot een herdefiniëring van wat werknemers motiveert. Hebben werknemers uit familiebedrijven en niet-familiebedrijven dat anders ervaren? En hoe gaan beide types van organisaties hiermee om?

2.1 Motivatie tijdens COVID-19

Tijdens de COVID-19-pandemie werden werknemers binnen zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven geconfronteerd met unieke uitdagingen die hun motivatie konden beïnvloeden. In beide soorten bedrijven bleek dat sommige werknemers minder gemotiveerd waren tijdens de COVID-19-periode, terwijl anderen gedurende dezelfde periode geen negatief effect op hun motivatie ervaarden. Het behoud van motivatie hing vaak af van verschillende factoren, waarbij sommige aspecten de drijfveer van werknemers versterkten, terwijl andere net demotiverend werkten.

In familiebedrijven werd de motivatie van werknemers versterkt door een ondersteunende sfeer, gekenmerkt door persoonlijke aandacht en zorg van werkgevers. Dat zorgde voor een gevoel van waardering en stimulatie bij de werknemers. Bovendien werden goede arbeidsvoorwaarden geboden, zoals bijkomende extralegale voordelen en verschillende vormen van waardering, wat de motivatie verder bevorderde. Het telewerken met flexibele werkuren bood werknemers de mogelijkheid om een gezonde balans tussen werk en privé te vinden.

Respondent 2: "Je krijgt ook gemakkelijker een bedankje. We hebben ooit een boeket bloemen gehad ter waarde van dertig euro per personeelslid. Wij hebben ook extra's op onze maaltijdchequekaart gekregen."

Flexibiliteit in het werkregime, zoals de mogelijkheid om van thuis te werken of om zelf de werktijden te bepalen, werd ook door sommige werknemers binnen niet-familiebedrijven als motiverend ervaren. Dit bood hen de vrijheid om werk en privé beter te combineren en om huishoudelijke taken te kunnen uitvoeren tijdens de werkuren. Aan de andere kant speelden bij niet-familiebedrijven andere factoren een rol in het positief beïnvloeden van de motivatie van werknemers, dan bij familiebedrijven. Zo was de mogelijkheid om te blijven werken en een zinvolle bijdrage te leveren tijdens de COVID-19-periode motiverend voor werknemers van niet-familiebedrijven. Het gevoel van samenhang en verbondenheid met collega's speelde ook een belangrijke rol in het versterken van de motivatie, vooral voor degenen die op de werkplek mochten blijven werken. Sommige werknemers voelden zich zelfs nog meer gedreven en gemotiveerd om hun werk goed te doen tijdens deze periode, omdat ze wisten dat ze anderen hielpen met het verrichten van hun werk.

Respondent 6: "Ik ben gewoon blijven mogen werken. Ik zag nog mensen. Dat wij mensen konden helpen door wat wij deden, dat zorgde wel voor onze motivatie. Want dan werd er al eens iets harder gewerkt ook."

De pandemie bracht echter ook uitdagingen met zich mee die de motivatie van werknemers ondermijnden. Het gebrek aan directe sociale interactie op de werkplek, veroorzaakt door het thuiswerken en de beperkingen in fysieke bijeenkomsten, heeft sommige werknemers binnen zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven een gevoel van isolatie gegeven en hun motivatie verminderd. Bovendien werden werknemers binnen familiebedrijven geconfronteerd met een afname van betrokkenheid en loyaliteit aan hun werkgever, omdat de persoonlijke banden en het gevoel van gemeenschap werden aangetast door de fysieke afstand en online communicatie.

Respondent 10: "Toen had ik eigenlijk totaal geen betrokkenheid, omdat ik toen van thuis werkte en dan deed je gewoon hetgeen wat je moest doen. En dan denk ik dat de loyaliteit naar je werkgever veel minder werd, want je wordt gewoon nonchalanter in je werk."

Evenzo misten werknemers binnen niet-familiebedrijven de mogelijkheid om face to face te communiceren met collega's, wat door velen als demotiverend ervaren werd. Daarnaast ondervonden bedrijven tijdens de COVID-19-periode een dalende vraag, wat resulteerde in een gebrek aan beschikbaar werk. In sommige gevallen kregen werknemers binnen familiebedrijven met minder ervaring daarbij een voorkeursbehandeling, wat demotiverend was voor werknemers met meer anciënniteit. Ook binnen niet-familiebedrijven leidde de afname van werk tot het toewijzen van zinloze taken, wat een demotiverend effect had op de werknemers.

Respondent 11: "Tijdens COVID, als wij die paar weken mochten opendoen, hebben ze andere mensen voorgetrokken op mij. En ik heb mij altijd aangesteld om eerst te gaan werken, omdat ik in de hele firma als enige alleenstaande ben."

Respondent 7: "Maar dan, toen hebben ze wel ander werk gevonden voor mij, maar dan moest ik ineens in AutoCAD tekeningen maken, dus zo van die prutswerkjes allemaal. Zo van 'hou u daar maar een beetje mee bezig'."

Verder bleken werkgeversinitiatieven tijdens de pandemie vaak een positieve invloed te hebben op de motivatie van werknemers binnen familiebedrijven. Door extra erkenning, ondersteuning en waardering te tonen, slaagden werkgevers erin om de betrokkenheid van werknemers te behouden en zelfs te versterken. Dit was niet het geval bij niet-familiebedrijven tijdens de COVID-19-periode.

2.2 Motivatie na COVID-19

Ook na de COVID-19-periode zijn er verschillende factoren die de motivatie van werknemers blijven beïnvloeden. Opvallend is dat alle werknemers binnen familiebedrijven aangaven gemotiveerd te zijn in hun werk na de pandemie. Ook de meerderheid van de werknemers binnen niet-familiebedrijven is gemotiveerd in hun werk na de COVID-19-periode.

Respondent 1: "Ja, heel gemotiveerd. Ik werk voor een heel goed bedrijf."

Respondent 3: "Ik ben nog altijd gemotiveerd. Ja, ik vind het leuk als iets lukt en als het niet lukt en je vindt een oplossing die misschien niet 100% is, is ook leuk."

Respondent 6: "Ik ben heel fel gemotiveerd, ja. Ik doe die job graag en we hebben een klein teampje, maar een tof team."

Veel werknemers binnen zowel familie- als niet-familiebedrijven halen na de COVID-19-pandemie hun motivatie uit de passie voor hun werk en de voldoening die ze krijgen van het volbrengen van taken en het helpen van klanten. Werknemers in niet-familiebedrijven voegen daar nog de ervaring van autonomie, uitdaging en concrete doelen in hun takenpakket aan toe, evenals variatie in hun werk. Diezelfde motivatoren worden bij werknemers binnen familiebedrijven daarentegen verder versterkt door het gevoel van betrokkenheid bij het bedrijf en een positieve bedrijfscultuur, zoals een familiale sfeer en open communicatie.

Respondent 1: "Bij ons is die familiere sfeer er eigenlijk nog heel hard aanwezig. Plus ja, IT staat nooit stil, dus dat is eigenlijk een blijvende uitdaging. En we hebben een hele open bedrijfscultuur en ja, dat maakt het ook heel aangenaam om te werken."

Extrinsieke motivatoren, zoals erkenning en financiële beloningen, spelen ook een belangrijke rol voor werknemers binnen beide typen van bedrijven. Eerlijke verloning en extra voordelen, zoals een bedrijfswagen, bonussen of bedrijfsuitjes, worden gewaardeerd door werknemers. Werknemers van niet-familiebedrijven geven daarnaast aan dat voldoende verlofdagen ook belangrijk zijn.

Respondent 5: "Wij hebben heel veel verlof, dat is heel motiverend en zeker niet motiverend om te veranderen van job. Als je ziet hoeveel dat wij hebben, we kunnen zelfs verlof bijkopen."

Andere aspecten zijn ook relevant voor werknemers in niet-familiebedrijven, zoals de mogelijkheid om te blijven leren en groeien in hun functie, en een goede balans tussen werk en privé te behouden, inclusief redelijke werkuren en een haalbare reistijd naar het werk.

Respondent 8: "Dus ik wil graag een 9 to 5 job zodat ik thuis kan zijn 's avonds en dat ik in weekenden niet moet werken. Ik vind dat best wel belangrijk, voor de rest dat het niet te ver van thuis is. Dat is een motivatie."

Sociale interactie met collega's op de werkplek speelt ook een cruciale rol bij het behouden van motivatie voor werknemers, zowel in familiebedrijven als in niet-familiebedrijven. Hoewel het contact met collega's over het algemeen als motiverend wordt ervaren, gaven sommige werknemers binnen niet-familiebedrijven aan dat negatief gedrag van collega's demotiverend kon zijn.

Demotivatie blijkt voor werknemers binnen familiebedrijven te ontstaan door het gebrek aan erkenning van hun werk en door onethische kwesties binnen het bedrijf.

Respondent 8: "Ik heb mijn werk heel graag gedaan. Tot het commerciële aspect ervan de overhand begon te krijgen. Dat je bepaalde cijfers moet halen en dat je bepaalde dingen daarvoor moet doen, wat niet zo ethisch is naar de klanten toe in mijn ogen."

Minder motivatie na de COVID-19-pandemie voor werknemers binnen niet-familiebedrijven kwam voort uit het krijgen van minder zinvolle taken door de dalende hoeveelheid werk als gevolg van de COVID-19-pandemie.

Initiatieven van de werkgever om werknemers te motiveren na de COVID-19-periode, werden bij werknemers binnen niet-familiebedrijven als wisselend ervaren. Ook werd er een verscheidenheid aan standpunten geuit over de mate waarin werkgevers inzetten op het motiveren van hun personeel binnen familiebedrijven na de coronaperiode. Werknemers erkennen de positieve impact van de inspanningen van de werkgever om het personeel te motiveren. Zo blijft een respondent sterk gemotiveerd in haar functie, mede door de extra aandacht die de werkgever tijdens de COVID-19-pandemie besteed aan het welzijn van het personeel. Ze waardeert de initiatieven van het bedrijf, zoals sociale bijeenkomsten en personeelsfeesten, die haar betrokkenheid bij het bedrijf versterken. Ook een andere respondent gaf aan gemotiveerd te blijven in zijn job doordat zijn werkgever actief bezig is met bijvoorbeeld het organiseren van teambuildingactiviteiten en andere initiatieven. De waarde van goede ondersteuning en omkadering door werkgevers wordt door werknemers benadrukt als iets essentieel voor het op peil houden van motivatie. Anderen daarentegen ervaren minder expliciete initiatieven van hun werkgever op dit gebied.

Respondent 9: "We zijn eens met alle werknemers van vrijdagavond tot zondag naar de Ardennen zijn geweest op hun kosten. Dus dat zijn allemaal dingen die zij doen om hun appreciatie te uiten en ons te motiveren."

2.3 Conclusie

Samenvattend, werknemers uit zowel familie- als niet-familiebedrijven waren over het algemeen minder gemotiveerd tijdens de COVID-19-periode. Post-pandemie ervoeren werknemers in beide typen bedrijven een verbetering in hun motivatie. De factoren die de motivatie beïnvloedden vertonen zowel gelijkenissen als verschillen tussen familie- en niet-familiebedrijven.

Tabel 6 Quotes die meer inzicht geven in de motivatie tijdens en na de COVID-19-pandemie

Respondent	Motivatie	Quotes
9 Familiebedrijf	Motivatie tijdens COVID-19	"Ik had minder motivatie. Gewoon het feit dat, je had dat sociale contact niet. Je wist eigenlijk niet of je goed of niet bezig was. Je had die interactie met de klanten niet."
1 Familiebedrijf	Motivatie tijdens COVID-19	"ik was heel gemotiveerd. Ik werk voor een heel goed bedrijf. Er is heel veel aandacht geweest, rond

		alles he. Dus uiteindelijk hebben die initiatieven wel gezorgd dat je je motivatie houdt.”
10 Familiebedrijf	Motivatatie tijdens COVID-19	“Ik vond dat zalig, thuis werken. Je begon wanneer je wilde, je stopte wanneer je wilde, je was thuis en kon was insteken, met uw kinderen bezig zijn.”
5 Niet- familiebedrijf	Motivatatie tijdens COVID-19	“Ik ben het wel beginnen appreciëren dat ik die dagen thuis ben. Je staat later op, je begint op hetzelfde uur maar je moet niet op hetzelfde uur opstaan, je bent tijdens de middag thuis, je kunt buiten gaan, je kunt een keer een was insteken. Je kunt van alles doen thuis dat je niet kunt doen als je op je bureau zit. Dat was echt wel een motivatie.”
3 Niet- familiebedrijf	Motivatatie tijdens COVID-19	“Wij moesten oplossingen zoeken om open te blijven, ook al waren de kantoren dicht. Wij moesten werken om de mensen te helpen en dat is leuk.”
5 Niet- familiebedrijf	Motivatatie tijdens COVID-19	“Ja, tijdens COVID-19 heb ik het heel moeilijk gehad met dat thuiswerken, hé. Dat echt dan van één dag naar vijf dagen is gegaan en totaal geen contact meer.”
3 Niet- familiebedrijf	Motivatatie na COVID-19	“We willen nieuwe zaken in de markt brengen en dat is leuk. Omdat we echt een objectief hebben. We hebben een doel. We willen daaraan werken.”
1 Familiebedrijf	Motivatatie na COVID-19	“We hebben een Flex Reward Employee Module en daar kan je eigenlijk aan de hand van uw eindejaarspremie een stukje afgeven en dan kun je eigenlijk leuke dingen kiezen, zoals een tablet, een smartphone, een leasefiets. Je kan ook een tandverzekering, maar je kunt ook bijvoorbeeld bij laten storten op je kindergeld als je kinderen hebt. Dus dat zijn hele leuke initiatieven die eigenlijk wel genomen worden, die extra zijn, want sommige bedrijven doen dat helemaal niet.”
6 Niet- familiebedrijf	Motivatatie na COVID-19	“Ik ben heel erg gemotiveerd, ja. Ik doe die job graag en we hebben een klein teampje, maar een tof team.”

3. Welzijn

De COVID-19-pandemie heeft onmiskenbaar een diepgaande invloed gehad op de manier waarop we leven en werken, met significante implicaties voor het algemeen welzijn en het welzijn op het werk.

3.1 Algemeen welzijn tijdens COVID-19

Tijdens de COVID-19-pandemie ondervonden de meeste werknemers binnen zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven een negatieve impact op hun algemeen welzijn. Voor veel werknemers was het moeilijk om een gezonde balans tussen werk en privé te handhaven, vooral omdat gebruikelijke sociale uitlaatkleppen, zoals op café of op restaurant gaan, wegvielen. Dat leidde tot een gevoel waarbij het leven voornamelijk uit werken bestond.

Respondent 9: "Het is ook, als het COVID was, je moest werken. Je had niks anders: je kon niet op café gaan, je kon niet op restaurant gaan, je kon niet op stap gaan, je kon niet naar de voetbal gaan. Je kon niks. Het was gewoon boven werken, naar beneden komen, hier uw gezin, gaan slapen, terug gaan werken. Dus ik vond dat allesbehalve."

Respondent 3: "Ik had het gevoel dat ik veel te veel werkte op dat moment. Maar het is ook omdat je niks anders kan doen en dan zet je alles in je werk en je denkt aan iets anders als je aan het werken bent. Maar op een bepaald moment vond ik het toch zwaar."

Binnen familiebedrijven ervoeren sommige werknemers deze periode als bijzonder zwaar door het tijdelijke verlies van werk en de afname van sociale interacties, wat hun welzijn aanzienlijk deed dalen. Anderen zagen thuiswerken echter als een positieve verandering, omdat het hen de flexibiliteit gaf om hun werkuren zelf te bepalen, huishoudelijke taken te integreren in de werkdag en meer tijd met hun familie door te brengen. Ondanks de algemene onzekerheid, beschouwden zij deze periode als een kans om tot rust te komen en meer waardering te hebben voor wat ze nog wel hadden, wat hun gevoel van welzijn bevorderde. Toch ervoeren anderen weer een afname in welzijn, door de aanhoudende onzekerheid en onduidelijkheid, zelfs al bleven zij en hun naasten gezond.

Respondent 8: "Maar ik vermoed dat dat het welzijn wel een beetje omlaag heeft gehouden. Dat je van een 9/10 naar bijvoorbeeld een 6/10 gaat, want onzekerheid betekent heel veel. Dat doet ook veel met een mens."

Voor werknemers in niet-familiebedrijven manifesteerden de negatieve factoren zich op een andere manier. Sommigen hadden moeite om werkgerelateerde zaken van zich af te zetten na de werkuren, wat een negatieve impact had op hun welzijn. Anderen merkten op dat hun welzijn relatief stabiel bleef, hoewel de pandemie ook voor hen nieuwe uitdagingen met zich meebracht, zoals een verhoogde werklast.

3.2 Algemeen welzijn na COVID-19

Werknemers binnen zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven beoordelen hun welzijn na de COVID-19-pandemie goed tot uitstekend. De geleidelijke terugkeer naar een meer normale situatie heeft voor velen een gevoel van opluchting en herstel gebracht.

Voor werknemers binnen familiebedrijven heeft het hervatten van persoonlijke relaties met familie, vrienden en collega's positief bijgedragen aan hun algemeen welzijn. Een stabiele gezinssituatie en ondersteunende vriendenkringen worden ook vaak genoemd als belangrijke factoren die het algemene welzijn bevorderen.

Respondent 1: "Ja, eerst en vooral, ik heb een hele fijne vriendengroep. Want ik ben alleenstaand en ik heb dus die vrienden al jaren. Dus dat is altijd leuk, want die ondersteunen je ook in je moeilijke momenten."

Daarnaast wordt de kans om tijd vrij te maken voor ontspanning en hobby's, zoals sport, gewaardeerd. Financiële zekerheid en de mogelijkheid om in materiële behoeften te voorzien, worden ook benadrukt als elementen die bijdragen aan een positief welzijn. Enkele individuen zien desondanks toch nog ruimte voor verdere persoonlijke ontwikkeling, wat wijst op een bewuste houding ten aanzien van voortdurende persoonlijke ontwikkeling. Eén respondent merkt op dat zijn welzijn consistent is gebleven doorheen de pandemie en erna, wat zijn vermogen om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden benadrukt.

Werknemers van niet-familiebedrijven geven aan opnieuw de mogelijkheid te hebben om weer normale sociale interacties te ervaren en normale werkpatronen en activiteiten buiten het werk te hervatten. Zij geven echter ook aan dat het hybride werkregime dat voor sommige werknemers na COVID-19 nog van toepassing is, positief wordt ontvangen vanwege de verbeterde balans tussen werk en privé.

Respondent 5: "Nu werken we er drie thuis en twee op kantoor en eigenlijk is het één vaste dag, dus dat je zagezegt met je team of de dienst er allemaal bent. Ik heb dat thuiswerk leren appreciëren en ik vind het zelfs heel moeilijk om nu naar kantoor te gaan. Die verplaatsing, dat vraagt zoveel tijd die je anders aan leukere dingen kan besteden."

Toch gaven sommige werknemers van niet-familiebedrijven aan dat de pandemie langdurige negatieve effecten heeft nagelaten, waaronder financiële onzekerheid. Zo gaf een respondent aan dat hij gedurende zijn tijdelijk technische werkloosheid tijdens de COVID-19-pandemie veel minder verdiende en daar nog steeds de gevolgen van voelt. Verder werd aangehaald dat werknemers sinds de COVID-19-pandemie meer gezondheidsproblemen opmerken door verminderde fysieke activiteit. Ook ervaren enkele werknemers na de COVID-19-pandemie nog steeds jobonzekerheid door de aanhoudende vermindering van de hoeveelheid werk sinds de pandemie.

Respondent 7: "Het geld is op. Dat is het grote probleem, alleen zijn. Als je met twee bent, kun je elkaar nog opvangen. Maar alleen... Als het stopt, dan stopt het. Dus dat speelt dan ook zeker mee voor mijn welzijn."

Respondent 5: "Eigenlijk het vele neerzitten. Alle ja, en ook minder beweging. Vroeger gingen we vier dagen naar kantoor, op, af, naar het station. Alle ja, je liep toch meer rond ook."

Respondent 3: "Ja, fysiek heb ik wel een beetje klachten, dus dat is niet leuk. Maar ja, het is gewoon zo."

3.3 Welzijn op het werk tijdens COVID-19

Tijdens de COVID-19-pandemie hebben werknemers binnen familiebedrijven uiteenlopende ervaringen gehad betreffende hun welzijn op het werk, variërend van uitgesproken negatieve tot relatief positieve beoordelingen. Sommige werknemerservaarden geen verandering in hun welzijn op het werk tijdens COVID-19. Anderenervaarden daarentegen wel een lager welzijn op het werk door toegenomen jobonzekerheid, stress door drastische maatregelen zoals tijdelijke werkloosheid, het verlies van persoonlijk contact met klanten, strenge hygiënemaatregelen die als belastend werden ervaren en angst voor de gezondheid.

Respondent 11: "Elke keer als we naar huis gingen, moesten we alles ontsmetten. Na elke sessie hebben we tien minuten pauze gehad om al het speelgoed te ontsmetten. Dus dat was echt heftig."

Respondent 2: "Ik was heel bang om ziek te worden."

Daarentegen konden anderen juist rekenen op steun vanuit het management, wat hun gevoel van veiligheid en welzijn verhoogde. De overstap naar telewerken bracht zowel uitdagingen als voordelen met zich mee; sommige werknemers worstelden met het verlies van persoonlijk contact, terwijl anderen een verbeterde werk-privébalanservaarden door flexibeler werken van thuis uit.

Respondent 9: "Ik vond thuiswerk niet zo interessant, omdat het sociale contact was volledig weg. Ik werd onnozel op mijn bureau, heel de dag naar die witte muur staren. Ik heb het daar moeilijk mee gehad, dat geef ik eerlijk toe."

Respondent 10: "Toen ik thuis werkte, had ik wel heel veel betrokkenheid met mijn gezin."

In niet-familiebedrijvenervaarde de meerderheid hun welzijn op het werk tijdens de COVID-19-pandemie als minder positief. Veel werknemersvonden de overgang naar telewerken moeilijk, met uitdagingen bij het aanpassen aan nieuwe technologieën en werkwijzen. Werknemers in niet-familiebedrijven gaven ook aan het moeilijker te hebben met het scheiden van werk en privé en het voelen van constante druk om bereikbaar te zijn.

Respondent 3: "Op een bepaald uur beginnen, dat is geen probleem, maar op een bepaald uur stoppen..."

Respondent 7: "En dat is handig als je thuis kunt werken, maar soms is dat wel een vergif. Ja, je bent altijd bereikbaar. En toen had ik meer een beetje een internationale functie. Dus dat kan goed zijn dat iemand mij om zeven uur ook nog probeert te bereiken en dan 'de computer staat toch op, we gaan dat nog even doen'. Ja, dan stopt het niet natuurlijk."

Anderen realiseerden zich ook dat het telewerkmodel voordelen bood in termen van flexibiliteit. De afwezigheid van voldoende ondersteuning en middelen voor thuiswerken leidde echter in sommige gevallen tot fysieke klachten.

Respondent 7: "Dus ik heb eigenlijk veel gewerkt aan een stoel in de living en dat is niet echt ideaal. Dus ja, dat was wel ambetant. En dan krijg je natuurlijk pijn in je nek en dan krijg je overal zo wat last van."

Daarnaast verhoogde de onzekerheid over jobbehoud tijdens de COVID-19-periode voor velen de stressniveaus, wat hun algemene welzijn negatief beïnvloedde. Aan de andere kant rapporteerden sommige werknemers uit niet-familiebedrijven een toegenomen waardering voor hun werkgevers die actief initiatieven namen om hun personeel te ondersteunen. Het gebrek aan persoonlijk contact met collega's tijdens de pandemie werd door veel werknemers als een negatief aspect ervaren. Voor sommigen leidde dat tot gevoelens van isolatie en verminderde betrokkenheid bij het werk, terwijl anderen juist genoten van de mogelijkheid om zich te concentreren op individuele taken zonder afleiding. Werknemers die op de werkplek zelf moesten werken, ervoerden tijdens de COVID-19-pandemie extreem hoge werkdruk door een stijgende vraag, met stress als gevolg.

3.4 Welzijn op het werk na COVID-19

De meeste werknemers binnen familiebedrijven beoordelen hun welzijn op het werk na COVID-19 goed tot uitstekend. Voor werknemers in familiebedrijven speelt de balans tussen werk en privé een cruciale rol, samen met de bedrijfscultuur en de mate van steun die zij ontvangen van collega's en leidinggevenden. Velen waarderen de flexibiliteit in werktijden en pauzes, terwijl anderen wel worstelen met de stress van lange werkdagen tijdens piekperiodes. Ook de financiële instabiliteit heeft bij één van de werknemers zelfs geleid tot een burn-out.

Respondent 11: "Ik was, ik had een diagnose gehad, een burn-out. Omdat ik moest combineren met mijn gewone werk met mijn flexi-job, omdat ik financieel anders niet rond kwam."

Ook is er een respondent die moeilijkheden ervaart om het werk na de kantooruren los te laten. De oorzaak daarvan zit in het feit dat die persoon zich sterk betrokken voelt bij het werk en het bedrijf en de taken blijven liggen bij haar afwezigheid. Dat terwijl een andere respondent bewust de keuze heeft gemaakt om na zijn werkuren geen extra werk te verrichten met als doel zijn persoonlijke

welzijn te beschermen en een goede balans tussen werk en privé te behouden. In termen van collegiale relaties ervaren werknemers binnen familiebedrijven vaak een sterke ondersteuning en verbondenheid, wat een positieve invloed heeft op hun welzijn. Echter, uitdagingen met betrekking tot het gedrag van bepaalde collega's of ethische dilemma's blijken hun welzijn op het werk negatief te beïnvloeden. De werkdruk na de pandemie en de beschikbaarheid van verlof spelen verder een rol in het welzijn van werknemers binnen familiebedrijven.

Ook de meerderheid van werknemers van niet-familiebedrijven ervaren een goed welzijn op het werk na de COVID-19-periode. Sommige werknemers hebben positieve aspecten van verandering opgemerkt, zoals een betere balans tussen werk en privé door de mogelijkheid om nog steeds enkele dagen per week van thuis uit te werken. Ook de interactie met collega's die terug opleefde na de COVID-19-periode, heeft een positief effect. Anderen hebben echter nog altijd moeite met de uitdagingen van het thuiswerken, zoals het thuis creëren van een werkplek. Sommige werknemers hebben het ook moeilijk om opnieuw in een normaal werkritme te komen wanneer ze op de werkplek zelf werken, omdat ze het een gewoonte is geworden om veel overuren te maken bij het telewerken.

Respondent 3: "Ik heb nog te veel te lange dagen en zeker als ik naar kantoor moet gaan. Want dan werk ik mijn dag zoals ik het werk thuis, maar ik moet nog naar huis komen. Terwijl als je werkt en je bent thuis, jij stopt en je bent thuis. Dat heb ik nog niet goed onder controle, dus ik moet eigenlijk een beetje vroeger vertrekken om in orde te zijn."

3.5 Conclusie

Tijdens de pandemie ondervonden werknemers in zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven een negatieve impact op hun algemeen welzijn. Na de pandemie verbeterde dat welzijn aanzienlijk in beide soorten bedrijven. Hoewel er enige overlap is in de factoren die het algemene welzijn beïnvloeden voor werknemers in zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven, zijn er ook verschillen.

Ook het welzijn op het werk werd tijdens de pandemie in beide typen van bedrijven negatief beïnvloed, hoewel sommige werknemers uit familiebedrijven een positieve of geen verandering hadden ervaren in hun welzijn op het werk. Werknemers in familiebedrijven rapporteerden een goed tot uitstekend welzijn op het werk na de COVID-19-pandemie, en ook werknemers uit niet-familiebedrijven ervoeren na de pandemie een verbeterd welzijn op het werk. Voor beide groepen van werknemers worden er verschillende factoren aangegeven die het welzijn op het werk beïnvloeden, zowel tijdens als na de COVID-19-pandemie.

Tabel 7 Quotes die meer inzicht geven in het welzijn tijdens en na de COVID-19-pandemie

Respondent	Welzijn	Quotes
11 Familiebedrijf	Algemeen welzijn tijdens COVID-19	"Dat heeft een hele grote impact gehad op het welzijn van het personeel en ook financieel, enorm. Thuis zitten en niet mogen gaan werken. Voor mij waren toen op dat moment alle deuren gesloten. Ik kon niet gaan werken, ik kon geen

		flexi-job doen, dus voor mij was alles afgesloten. Dat was echt, ik zou zeggen, drama.”
1 Familiebedrijf	Algemeen welzijn tijdens COVID-19	“Ik had als persoon wel angst en dat kan misschien soms al wel een beetje misschien wel invloed gehad hebben he. In het begin waren we bang, wat is dat nu allemaal? En dan heb je toch ook zo een beetje die angst, want ga je je werk kunnen behouden? En en uw gezondheid, wat gaat dat doen?”
10 Familiebedrijf	Algemeen welzijn na COVID-19	“Heel goed, mijn man en ik hebben allebei een goede job, we zijn allemaal gezond, we hebben nog niemand echt verloren, mama en papa en de rest van de familie zijn gezond, we kunnen kopen wat we willen in de mate dat dat mogelijk is. Ik zou niet weten waarom ik dan zou moeten klagen.”
2 Familiebedrijf	Algemeen welzijn na COVID-19	“Ik ben zeer tevreden over mijn welzijn. Maar ik kijk daar zelf wel naar. Ik ben perfectionistisch op het werk, maar ik kan wel loslaten thuis, dat ik zeg: ‘Nu is het mijn tijd’, en dat is voor mij belangrijk. Dan ga ik sporten en zo, een pintje gaan drinken bij vrienden, gewoon je rust tussenin nemen. En dat moet geen uren duren, maar gewoon het eens van je af zetten.”
3 Niet-familiebedrijf	Algemeen welzijn na COVID-19	“Voor de pandemie ging ik naar de fitness op mijn werk. Ik nam mijn middagpauze. Ik ging gewoon een uur yoga. Of... Het maakt niet uit of gaan fietsen of zo en ik vond het leuk om dat te kunnen combineren. Maar dat gaat nu niet meer”
7 Niet-familiebedrijf	Algemeen welzijn na COVID-19	“Ik denk dat mijn welzijn na COVID-19 ietsjes minder geworden is. Want dat is ook, doordat er weinig werk is, maak ik mij soms ook zorgen. Wij zijn meestal de eerste die ze buiten gooien, of niet altijd.”
4 Niet-familiebedrijf	Welzijn op het werk tijdens COVID-19	“Ja, ik had flexibele uren, dus je bepaalt dan zelf wat je het beste uitkomt. Neem ik een lange middagpauze en ik ga een wandeling doen? Weet je, je kon dat toen allemaal wel een beetje regelen.”
5 Niet-familiebedrijf	Welzijn op het werk na COVID-19	“Het is nu, eigenlijk heb ik voor mezelf uitgemaakt dat ik maar tot vier uur werk en dan gaan echt de boeken toe. Krijg ik telefoon om vier uur, dan werk ik dat nog af. Maar ik stop echt om vier uur, ik doe thuis niet meer uren.”
1 Familiebedrijf	Welzijn op het werk na COVID-19	“Ik heb een job, geen nine to five. Eigenlijk is dat zeven op zeven en 24 op 24 sta je paraat. Dus uiteindelijk is dat soms wel heel goed zoeken naar die balans van uw welzijn he. Om die privé- en werkbalans eigenlijk te houden.”

4. Bedrijfscultuur

4.1 Familiebedrijven

Werken in een familiebedrijf brengt vaak een unieke dynamiek met zich mee. De ervaringen van werknemers binnen dergelijke bedrijven kunnen sterk variëren, maar gemeenschappelijke thema's zoals een sterke familiale sfeer, directe communicatie en persoonlijke aandacht zijn kenmerken die vaak door werknemers worden benoemd.

In familiebedrijven is de kleinschaligheid en de persoonlijke benadering een groot voordeel. Werknemers voelen zich geen nummer; ze worden gezien en gewaardeerd voor hun individuele bijdragen. Eén van de respondenten ziet haar werkplek als 'thuiskomen', wat de hechte en ondersteunende sfeer benadrukt. Een andere werknemer voegt toe dat ondanks het internationale bereik van het bedrijf, de familiale waarden voelbaar blijven, zelfs tot in de buitenlandse filialen. Verder trekken ze die familiale waarden ook door naar hun klanten. Werknemers merken daarnaast vaak een directe communicatielijn met het management op. Dit bevordert snelle besluitvorming en een transparante bedrijfscultuur waarin er open over ideeën en zorgen kan worden gepraat.

Respondent 1: "André is de stichter, maar zijn kinderen werken daar ook. En die dragen ook die waarden, dus dat voel je wel door het bedrijf uit. We hebben ook een aantal waarden waar we voor staan en ik voel dat ook, die zijn, die kun je ook in de privésfeer of in de familiesfeer eigenlijk ook wel tegenkomen en die hangen ook op bij ons op het bedrijf. Ja, en ook, we hebben nu een tak in Amerika, in de USA. Ja, wij zetten daar nu enorm op in om toch dat gevoel door te trekken, hè."

Respondent 9: "Dat je die directe lijn hebt naar je verantwoordelijke, dat vind ik het fijne eraan. Als er een dossier moet besproken worden. Dat je dat met je baas, met de eigenaar van het bedrijf, kunt bespreken."

Werknemers lijken het vermogen om direct met de eigenaren of managers te communiceren zonder tussenpersonen te waarderen, omdat ze zich op die manier meer betrokken voelen bij het bedrijf en haar doelen. Veel werknemers voelen een sterke identificatie met het familiebedrijf waarin ze werken. Dit komt voort uit een gevoel van trots en betrokkenheid bij het voortzetten van de familietraditie en het bijdragen aan het succes en de groei van het bedrijf. Zo gaf één van de respondenten zelfs aan dat ze zich graag wil inkopen in het familiebedrijf waar ze voor werkt.

Respondent 11: "Het is kleinschalig en daarom voelt dat zoals thuiskomen gewoon. Daarom zei ik, dat is geen werk voor mij. Ik ken daar ook alles. Dat is, voor mij is het gewoon alsof het van mij is."

Respondent 10: "Maar aan de andere kant vind ik ook wel nog altijd dat dat een charme heeft, want ons kantoor bestaat nu meer dan vijftig jaar. Dat heeft een status op basis daarvan, dus ik vind het op zich ook soms wel een eer om voor hen te kunnen en mogen werken. Plus, ik vind het nog altijd mooi als je dat van generatie op generatie kunt doorgeven."

En zeker klanten, we hebben klanten die al vijftig jaar klant zijn, dan denk ik 'dan zijn we toch niet zo slecht bezig als die bij ons willen blijven'."

Werknemers voelen zich vaak niet alleen werknemers, maar integrale leden van de familieonderneming. Dat gevoel van gemeenschap kan hen motiveren om zich extra in te zetten voor het bedrijf.

Niet alle ervaringen in familiebedrijven zijn echter positief. Sommige werknemers hebben het gevoel dat hun identificatie met het bedrijf wordt ondermijnd doordat het bedrijf naar buiten toe de façade van een familiebedrijf ophoudt, maar de bazen hun werknemers niet eens echt kennen. Anderen krijgen te maken met uitdagingen zoals generatieconflicten binnen het leiderschap waarbij oudere generaties soms aarzelen om nieuwe ideeën te omarmen, wat leidt tot frustraties onder de werknemers. Verder gaven werknemers binnen familiebedrijven ook aan dat de communicatie met het management niet altijd even vlot verloopt, terwijl anderen net het voordeel van de directe communicatie met de eigenaren van het bedrijf benadrukten.

Respondent 8: "Ik werk nu voor een heel groot bedrijf. Er wordt nog altijd naar de buitenwereld toe gecommuniceerd van 'dit is een familiebedrijf', maar als de grote bazen binnenkomen, hebben ze geen idee wie ik ben."

Respondent 10: "Je hebt de grote, grote baas en dan heb je zijn dochter en zijn broer. Maar die hebben alle drie een andere mening en die staan alle drie aan het stuur, dus op zich staan ze allemaal wel open voor ideeën, maar mijn grootste baas is 73. Dus die heeft natuurlijk andere opvattingen dan de jongste baas die 45 is. En de baas van 45, dat is de dochter dus die heeft net iets te veel respect voor de papa om daar tegen in te komen. Dus hij heeft principes die 50 jaar geleden nog waren toegepast, zowel naar de werknemers toe als naar de maatschappij toe."

4.2 Niet-familiebedrijven

Binnen niet-familiebedrijven ervaren werknemers vaak een meer gestandaardiseerde en formele bedrijfscultuur. Hoewel er nog steeds waardering is voor individuele prestaties, is het gevoel van verbondenheid en persoonlijke betrokkenheid over het algemeen minder sterk. Ook wordt er minder rekening gehouden met persoonlijke kwesties, terwijl dat in familiebedrijven wel lijkt te gebeuren.

Respondent 4: "Ik denk dat het een algemeen gevoel is op onze dienst, dat onze leidinggevende te weinig met het menselijke bezig is."

Respondent 3: "Ik was ziek voor mijn verlof en ik heb me moeten inloggen op een meeting dat ik niet eens kon praten. Dat een andere collega zei 'gaat het met u?'. Ik zei 'nee, het gaat eigenlijk niet. Ik ben in ziekteverlof, maar ik moest komen vandaag'."

De besluitvorming duurt vaak langer en verloopt via vooraf bepaalde structuren. Zo geven alle respondenten aan dat er geen directe communicatie is met het hoger management, maar dat zij telkens aan hun teamleader rapporteren. De meeste werknemers van niet-familiebedrijven identificeren zich minder sterk met het bedrijf en zien hun relatie met het werk meer als een professioneel gegeven.

Ook worden de banden met collega's na de COVID-19-pandemie als minder sterk ervaren, terwijl dit niet werd aangehaald door respondenten binnen familiebedrijven.

Respondent 5: "Je ziet ook dat je een andere band hebt met de mensen voor COVID dan die die tijdens COVID zijn begonnen. En nu ook, degene die nieuw beginnen, ze worden amper voorgesteld en je hebt totaal geen band daarmee."

4.3 Conclusie

Kortom, familiebedrijven bieden over het algemeen een warme, ondersteunende werksfeer met directe communicatie met het hoger management, terwijl niet-familiebedrijven eerder een professionelere, gestandaardiseerde omgeving bieden, met vaak minder persoonlijke betrokkenheid van werknemers en een tragere besluitvorming. De respondenten gaven aan dat beide soorten bedrijven hun eigen unieke voordelen en uitdagingen hebben.

Respondent 10: "Werken in een familiebedrijf, het heeft zijn voor- en nadelen."

Tabel 8 Quotes die meer inzicht geven in de bedrijfscultuur

Respondent	Quotes
1 Familiebedrijf	"Maar dat is echt familiegericht en dat proberen wij ook naar onze klanten te doen. Want nu bijvoorbeeld ook, we zijn met een aantal vernieuwingen van contracten bezig, maar dat zijn dan klanten die bijvoorbeeld twintig of vijfentwintig jaar bij ons zijn en dan is het belangrijk dat we toch, dat André daar is."
2 Familiebedrijf	"Ik sta heel fel achter de visie van het bedrijf, op elk gebied."
9 Familiebedrijf	"Het kantoor waar ik werk wil goede service bieden aan hun klanten en dat is ook iets wat ik probeer te doen."
1 Familiebedrijf	"Je wordt ook wel zo, je hebt wel echt zo die familiale band en je voelt echt dat je er zo bij hoort."
10 Familiebedrijf	"Ik heb ook al gezegd dat ik mij graag wil inkopen in het bedrijf. Ik voel mij echt deel van het bedrijf."
11 Familiebedrijf	"De directie communiceert niet met personeel en neemt zelf beslissingen zonder te communiceren, dan heb ik zoiets van 'nee, dit kan beter, dit kan beter'."

Discussie

Het onderwerp van deze masterproef is 'Motivatatie en welzijn van werknemers tijdens en na COVID-19: Een vergelijkende studie tussen familiebedrijven en niet- familiebedrijven'. Dit onderzoek is relevant, omdat de COVID-19-pandemie ongekende uitdagingen met zich mee heeft gebracht, onder andere voor het bedrijfsleven. Het doel van deze studie is daarom inzicht te verkrijgen in de invloed van de COVID-19-pandemie op de motivatie en het welzijn van werknemers in familie- en niet-familiebedrijven, tijdens en na deze periode. Voordat dit onderzoek werd uitgevoerd, was er beperkte kennis over hoe de pandemie specifiek de motivatie en het welzijn van werknemers in deze twee typen bedrijven heeft beïnvloed. Daarom gaan we hier verder op in.

1. Motivatie

Volgens Ryan en Deci (2000) moet er voldaan worden aan drie basisbehoeften: autonomie, competentie en verbondenheid, voordat er intrinsieke motivatie bij werknemers kan worden ontwikkeld. De bevindingen uit de interviews bevestigen grotendeels deze theorie van Ryan en Deci (2000). Uit de interviews blijkt dat autonomie een belangrijke motivator is voor werknemers uit niet-familiebedrijven, vooral na de COVID-19-pandemie. Bij werknemers uit familiebedrijven werd autonomie echter niet expliciet genoemd als een belangrijke factor voor motivatie. Dat verschil kan erop wijzen dat de mate waarin autonomie als motivator wordt ervaren, afhankelijk is van de bedrijfscultuur of structuur. De basisbehoefte 'competentie' werd niet als een motivator aangegeven in de interviews. Dat kan betekenen dat werknemers deze behoefte impliciet vervuld zien, of dat andere factoren zich meer op de voorgrond bevinden. Verbondenheid werd door werknemers uit familiebedrijven genoemd als een belangrijke motivator tijdens en na de COVID-19-pandemie. Tijdens de pandemie was het gevoel van samenhang en verbondenheid met collega's bijzonder belangrijk en had een positieve invloed op hun motivatie. Na de pandemie bleef sociale interactie op de werkplek een cruciale rol spelen in de motivatie van werknemers binnen beide soorten bedrijven. Het gebrek aan directe sociale interacties tijdens de pandemie leidde tot een daling in motivatie voor beide groepen, wat de theorie van Ryan en Deci ondersteunt. Verbondenheid blijkt namelijk duidelijk een fundamentele behoefte te zijn die motivatie beïnvloedt. Een interessante aanvulling op de literatuur is dat werknemers uit niet-familiebedrijven aangaven dat negatief gedrag van collega's ook demotiverend kan werken. Hoewel Ryan en Deci zich richten op de positieve aspecten van verbondenheid, is het mogelijk dat negatieve sociale interacties een negatieve impact hebben op motivatie.

Uit de interviews blijkt dat werknemers uit familiebedrijven tijdens de COVID-19-pandemie gemotiveerd werden door goede arbeidsvoorwaarden, zoals extralegale voordelen en andere vormen van waardering. Die factor werd door werknemers uit niet-familiebedrijven niet genoemd als motivator tijdens de COVID-19-periode. Na de pandemie bleken financiële beloningen, erkenning en extra voordelen, zoals een bedrijfswagen en bedrijfsuitjes, belangrijke motivatoren te zijn voor werknemers uit zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven. Dat sluit aan bij het zelfdeterminatiecontinuüm van Van den Broeck et al. (2009), waarin dergelijke factoren onder externe regulatie vallen, wat een vorm van extrinsieke motivatie is. Deze bevindingen komen echter niet overeen met het onderzoek van Vrábliková et al. (2022), dat aangeeft dat werknemers uit niet-

familiebedrijven voornamelijk gemotiveerd worden door financiële beloningen, terwijl werknemers uit familiebedrijven eerder gemotiveerd zouden worden door deelname aan de besluitvorming en de aanwezigheid van de manager. Ook bleken werknemers binnen zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven na de pandemie intrinsiek gemotiveerd. Zij gaven aan dat de passie voor hun werk en de voldoening die ze halen uit het volbrengen van taken een positieve impact heeft op hun motivatie. Dat is echter in tegenspraak met de theorie van Köhn et al. (2023), die stelt dat werknemers uit familiebedrijven over het algemeen een hoger niveau van intrinsieke motivatie ervaren door hun identificatie met het bedrijf en de familie.

Het model van Buble et al. (2014) identificeert drie groepen factoren die invloed hebben op de motivatie van werknemers: individuele kenmerken, jobkenmerken en organisatiekenmerken. Eén van de individuele kenmerken zijn de behoeften van werknemers. Uit de interviews bleek dat werknemers uit niet-familiebedrijven behoefte hebben aan mogelijkheden voor voortdurende groei en ontwikkeling en aan een goede balans tussen werk en privé. Wanneer aan deze behoeften wordt voldaan, ervaren deze werknemers een hogere motivatie. Attitudes en interesses, die ook onder individuele kenmerken vallen, werden echter niet genoemd als factoren die de motivatie beïnvloeden. Jobkenmerken bleken ook belangrijk voor de motivatie van werknemers. Zo was taakbetekenis tijdens de COVID-19-pandemie een cruciale factor voor de motivatie van werknemers binnen niet-familiebedrijven. Ze waardeerden het dat ze konden blijven werken en een zinvolle bijdrage konden leveren door anderen te helpen met hun werk. Dit bleef ook na de pandemie een belangrijke factor voor werknemers uit zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven. Verder gaven werknemers uit niet-familiebedrijven aan dat variatie in hun werk hun motivatie positief beïnvloedt na de COVID-19-pandemie. Ook taakidentiteit was relevant voor werknemers uit niet-familiebedrijven. Tijdens de pandemie nam de hoeveelheid werk af, waardoor werknemers zinloze taken kregen toegewezen, wat hun motivatie negatief beïnvloedde. Ook na de pandemie ervoeren zij hun taken als minder betekenisvol en waardevol. Bij werknemers binnen familiebedrijven werden zowel variatie in het werk als taakidentiteit niet aangehaald als motiverende factoren. De bevindingen uit de interviews tonen ook aan dat organisatiekenmerken een belangrijke rol spelen in de motivatie van werknemers, zowel tijdens als na de COVID-19-pandemie. Zo werd de motivatie van werknemers binnen familiebedrijven tijdens de pandemie positief beïnvloed door de sterke ondersteunende sfeer van de werkgever. Flexibele werkregimes, zoals telewerken en het zelf bepalen van werkuren, werden verder als versterkende factoren voor de motivatie ervaren. Voor veel werknemers binnen niet-familiebedrijven bleek flexibiliteit in het werkregime ook essentieel voor hun motivatie tijdens de pandemie. Verder werden extra initiatieven door werkgevers tijdens de COVID-19-periode positief onthaald door werknemers binnen zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven. Sommige werknemers gaven echter aan dat hun werkgever geen initiatieven ondernam. Na de COVID-19-periode bleek de familiale sfeer en open communicatie van de werkgever een groot pluspunt te zijn voor werknemers binnen familiebedrijven. Onethische kwesties binnen het bedrijf hadden echter een negatieve invloed op de motivatie van werknemers in familiebedrijven.

De interviews bevestigen dus de literatuur van Buble et al. (2014) door te laten zien dat zowel organisatie-, job- als individuele kenmerken een belangrijke rol spelen in de motivatie van werknemers.

2. Welzijn

2.1 Algemeen welzijn

Tijdens de pandemie ervaarden de meeste werknemers binnen zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven een verminderd algemeen welzijn, wat overeenkomt met de literatuur die aangeeft dat werknemers meer uitputting ervaarden naarmate de pandemie langer duurde (Meyer et al., 2021). Een belangrijke negatieve factor voor werknemers uit familiebedrijven was de afname van sociale interacties tijdens de COVID-19-periode. Tegelijkertijd gaven zij aan dat de extra tijd met hun familie hun welzijn positief beïnvloedde, wat aansluit bij de studie van Fisher (2014) die het belang van sociale relaties voor het algemeen welzijn benadrukt. Het hervatten van sociale relaties met familie, vrienden en collega's na de pandemie had een positief effect op het welzijn van werknemers uit beide typen bedrijven, wat ook bevestigd wordt door Meyer et al. (2021), die sociale steun zien als een belangrijke beschermende factor tegen de negatieve effecten van de pandemie. Daarnaast gaven werknemers aan dat ze moeite hadden met het verlies van werk en het vinden van een goede balans tussen werk en privé tijdens de pandemie. Dit komt overeen met het eudaimonisch welzijn zoals voorgesteld door Fisher (2014), waarvan een component het bereiken van persoonlijke doelen is. Veel werknemers vonden dit minder haalbaar tijdens de pandemie. Na de pandemie ervaarden werknemers uit familiebedrijven een verbetering in hun eudaimonisch welzijn, doordat ze weer persoonlijke doelen zoals sporten en het bereiken van financiële zekerheid konden nastreven. Andere componenten van eudaimonisch welzijn, zoals autonomie, zelfacceptatie en persoonlijke groei, werden echter niet genoemd door werknemers als beïnvloedende factoren tijdens de pandemie. Het laatste onderdeel van het algemeen welzijn volgens Fisher (2014) is hedonisch welzijn, dat gaat over het ervaren van positieve gevoelens, levenstevredenheid en het vermijden van negatieve gevoelens. Werknemers binnen zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven gaven aan veel onzekerheid en onduidelijkheid te hebben ervaren tijdens de pandemie, wat hun algemeen welzijn negatief beïnvloedde. Toch genoten sommigen van de rust en flexibiliteit dankzij het thuiswerken. Na de pandemie waren werknemers uit niet-familiebedrijven positief over het hybride werkregime, omdat het bijdraagt aan hun levenstevredenheid door een betere balans tussen werk en privé. Echter, sommige werknemers ervaarden minder positieve gevoelens na de pandemie door gezondheidsproblemen als gevolg van verminderde fysieke activiteit.

De bevindingen uit de interviews bevestigen dus grotendeels de literatuur over het algemeen welzijn, zoals beschreven door Fisher (2014) en Meyer et al. (2021).

Verder valideren de bevindingen uit de interviews grotendeels de strategieën die door Hamouche et al. (2020) worden voorgesteld om de negatieve impact van COVID-19 op het mentale welzijn van werknemers te verminderen. Allereerst benadrukt Hamouche et al. (2020) het belang van duidelijke communicatie over de continuïteit van bedrijfsactiviteiten tijdens de pandemie. Dit wordt ondersteund door de ervaring van een respondent uit een familiebedrijf, die aangaf dat wekelijkse online meetings met de bedrijfsleider het gevoel van zekerheid vergrootte. In bedrijven waar deze communicatie ontbrak, leidde dit tot onzekerheid onder de werknemers. Daarnaast stelt de literatuur dat het essentieel is dat werkgevers de benodigde technologische apparatuur ter beschikking stellen om thuiswerken mogelijk te maken. Dit werd bevestigd door de interviews, waarin werknemers uit familiebedrijven aangaven dat zij voorzien werden van de benodigde materialen. Daarentegen

meldden sommige werknemers uit niet-familiebedrijven dat zij niet over de juiste middelen beschikten, wat hun werk bemoeilijkte. Flexibiliteit in werkuren werd ook als een belangrijke strategie genoemd door Hamouche et al. (2020). Tijdens de pandemie mochten veel werknemers, zowel in familiebedrijven als niet-familiebedrijven, hun werkuren zelf inplannen, wat als positief werd ervaren. Echter, deze flexibiliteit werd na de pandemie vaak niet meer toegestaan, wat leidde tot teleurstelling onder de werknemers. Een andere belangrijke bevinding uit de interviews is de steun vanuit het management. Werknemers uit familiebedrijven benadrukten dat de steun vanuit het management tijdens en na de pandemie hun gevoel van veiligheid en welzijn verhoogde. Dit werd ook door enkele werknemers uit niet-familiebedrijven aangegeven, die zich beter voelden dankzij de ondersteunende initiatieven van hun werkgevers tijdens de pandemie. De literatuur bevestigt dat steun vanuit de werkgever een effectieve manier is om het welzijn van werknemers te verbeteren tijdens en na de COVID-19-pandemie.

Samengevat tonen de bevindingen uit de interviews aan dat verschillende strategieën beschreven door Hamouche et al. (2020) effectief zijn toegepast in de praktijk.

2.2 Welzijn op het werk

Tijdens de COVID-19-pandemie werd het welzijn op het werk van werknemers uit zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven negatief beïnvloed door het verlies van persoonlijk contact met collega's. In niet-familiebedrijven werd dit welzijn verder aangetast door de afwezigheid van voldoende ondersteuning en middelen voor telewerken, wat zelfs tot fysieke klachten leidde. Initiatieven genomen door de werkgevers om werknemers te ondersteunen beïnvloedde hun welzijn positief. Dit wordt bevestigd door de literatuur van Danna en Griffin (1999), die stellen dat werkgerelateerde tevredenheid een belangrijke dimensie van welzijn op het werk is. Ook Fisher (2014) bevestigt dat deze factoren het welzijn op het werk beïnvloeden. Na de pandemie bleef de steun van collega's en leidinggevendenden een grote invloed uitoefenen op het welzijn van werknemers uit familiebedrijven. Uitdagingen in de relaties met collega's konden het welzijn echter negatief beïnvloeden. Binnen niet-familiebedrijven had de hernieuwde interactie met collega's na de pandemie een positief effect op het welzijn. Dit komt overeen met de bevindingen van Fisher (2014), die benadrukt dat sociale relaties cruciaal zijn voor het welzijn op het werk. Een andere dimensie van welzijn op het werk, volgens Danna en Griffin (1999), is de algemene gezondheid. Een respondent meldde fysieke klachten door het ontbreken van benodigd thuiswerkmateriaal, wat hieraan gelinkt kan worden. Werknemers uit familiebedrijven gaven aan dat strenge hygiënemaatregelen en steun vanuit het management hen tijdens de pandemie veiliger deden voelen, wat hun welzijn op het werk verhoogde. In de studie van Danna en Griffin (1999) wordt de werkomgeving als belangrijke factor voor welzijn op het werk benoemd, wat in de interviews dus bevestigd wordt. Verder wordt beroepsmatige stress ook als beïnvloedende factor gezien voor welzijn op het werk. Die stress kan worden veroorzaakt door factoren zoals lange werkdagen, hoge werkdruk en jobonzekerheid. Enkele werknemers uit familiebedrijven ervoeren tijdens de pandemie toenemende jobonzekerheid en tijdelijke werkloosheid, wat hun welzijn negatief beïnvloedde. Dit staat echter wel in contrast met het onderzoek van Rivo-López et al. (2022) dat aangeeft dat familiebedrijven vaak terughoudender zijn bij het ontslaan van werknemers in moeilijke tijden. Ook werknemers uit niet-familiebedrijven rapporteerden een verminderd welzijn op het werk door onzekerheid over jobbehoud.

Aan de andere kant gaven sommige werknemers uit familiebedrijven aan dat hun welzijn zowel tijdens als na de pandemie goed was dankzij de mogelijkheid tot telewerken en de daaruit voortvloeiende flexibiliteit, die zorgde voor een betere balans tussen werk en privé. Dit geldt ook voor de meeste werknemers uit niet-familiebedrijven na de pandemie, hoewel sommigen moeite hadden om weer in een normaal werkritme te komen. Werknemers uit niet-familiebedrijven die tijdens de pandemie op de werkplek aanwezig moesten zijn, ervaarden een hoge werkdruk door stijgende vraag, wat resulteerde in stress. Na de pandemie hadden werknemers uit familiebedrijven moeite met stress door lange werkdagen tijdens piekperiodes en het loslaten van werk na de kantooruren. Ten slotte gaf een werknemer aan na de COVID-19-pandemie een burn-out te hebben gehad door het combineren van twee jobs om financieel rond te kunnen komen. Dit sluit aan bij de bevindingen van Maslach en Goldberg (1998), die aangeven dat hoge werkeisen en een groot aantal werkuren risicofactoren zijn voor het ontwikkelen van een burn-out.

3. COVID-19

Werknemers in familiebedrijven deden voor de pandemie niet aan telewerken. In niet-familiebedrijven deden de meerderheid van werknemers voor de COVID-19-periode echter wel aan hybride werken, waarbij ze enkele dagen van thuis uit mochten werken maar de andere dagen wel op kantoor verwacht werden. De literatuur geeft aan dat slecht 19% van de Belgen minstens één dag per week aan telewerken deed voor de COVID-19-pandemie (Telewerken, z.d.). Ook cijfers uit de Verenigde Staten bevestigen dat er minder aan telewerk werd gedaan voor de COVID-19-pandemie (Bick et al., 2023). Echter wordt er in de huidige literatuur geen onderscheid gemaakt tussen de werkregimes van werknemers in familiebedrijven en niet-familiebedrijven.

Tijdens de COVID-19-pandemie stegen de percentages van het telewerken al snel naar 37% in België en 39,6% in de Verenigde Staten (Telewerken, z.d.; Bick et al., 2023). Echter blijkt dit minder het geval te zijn voor werknemers uit familiebedrijven tijdens de COVID-19-pandemie. Zo ervaarden zij in die periode een verscheidenheid aan werksituaties zoals hybride werk, voltijds thuiswerk, voltijds werk op de werkplek en economische werkloosheid. Werknemers uit familiebedrijven hebben gedurende de COVID-19-pandemie over het algemeen wel een trend naar voltijds telewerk doorgemaakt.

De meeste werknemers uit zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven hebben na de COVID-19-pandemie hun werksituatie van ervoor opnieuw kunnen verderzetten. Echter, zijn er werknemers uit familiebedrijven die nu wel aan hybride werk doen. Ook binnen niet-familiebedrijven geven sommige werknemers aan een toename te zien in het aantal telewerkdagen. Die bevindingen komen overeen met de cijfers uit de literatuur die aangeven dat er opnieuw een daling is in het percentage van werknemers die thuiswerken, hoewel dat percentage nog steeds hoger ligt dan voor de pandemie (Telewerken, z.d.; Bick et al., 2023).

4. Bedrijfscultuur

Uit de literatuur blijkt dat niet-familiebedrijven doorgaans financiële doelstellingen als primair beschouwen bij het nemen van beslissingen (Gomez-Mejia et al., 2007). De opmerking van een werknemer binnen een familiebedrijf over onethische praktijken met het oog op financiële belangen suggereert echter dat dergelijke problemen niet enkel in niet-familiebedrijven voorkomen. Ook binnen familiebedrijven kunnen financiële motieven dus doorwegen bij het nemen van beslissingen en zelfs leiden tot onethische gedragingen.

Werknemers in familiebedrijven ervaren directe communicatie met het management, wat snelle besluitvorming bevordert. Dit wordt bevestigd door het onderzoek van Matser (2010) die vier succesfactoren van familiebedrijven voorstelt, ook wel gekend als de vier C's. '*Command*' is daar één van, en verwijst naar het vermogen om snelle en unieke beslissingen te nemen. In tegenstelling hiermee ervaren werknemers in niet-familiebedrijven vaak een hiërarchische communicatiestructuur via teamleaders, wat de besluitvorming vertraagt.

De lange termijnfocus, of '*continuity*', zoals geïdentificeerd door Matser (2010), is daadwerkelijk een kenmerk van familiebedrijven dat door werknemers wordt herkend en gewaardeerd. Werknemers binnen familiebedrijven merken deze focus op doordat de bedrijven vaak al door meerdere generaties zijn overgedragen. Ze voelen een gevoel van trots en verantwoordelijkheid om de familietradities voort te zetten en bij te dragen aan het succes van het bedrijf.

De succesfactor '*community*' uit de studie van Matser (2010), die verwijst naar het betrekken en binden van werknemers door middel van een cultuur van samenhang, wederzijds vertrouwen en respect, wordt grotendeels bevestigd door de ervaringen van werknemers binnen familiebedrijven. Werknemers binnen dit type van bedrijf geven aan de persoonlijke benadering en het sterke gemeenschapsgevoel als grote voordelen te zien. Veel werknemers voelen zich niet alleen als medewerkers, maar als integrale leden van het familiebedrijf, wat hun identificatie met het bedrijf versterkt. Echter, niet alle werknemers binnen familiebedrijven ervaren dit sterke gevoel van gemeenschap. Dit wijst op mogelijke variaties in hoe '*community*' wordt ervaren binnen verschillende familiebedrijven. In tegenstelling daarmee geven werknemers uit niet-familiebedrijven over het algemeen aan een minder sterk gevoel van verbondenheid en persoonlijke betrokkenheid te hebben. Hun relatie met het werk wordt vaker gezien als puur professioneel, wat kan wijzen op een minder sterke bedrijfscultuur van samenhang.

De laatste succesfactor '*connection*' uit de studie van Matser (2010) benadrukt het belang dat familiebedrijven hechten aan relaties met zakelijke partners zoals leveranciers en klanten. Ook dat wordt bevestigd door de ervaringen van werknemers binnen familiebedrijven. Zo gaf een respondent expliciet aan dat de familiale waarden van het bedrijf ook sterk doorgetrokken worden naar de klanten. De eigenaar maakt bijvoorbeeld persoonlijk tijd vrij voor meetings met vaste klanten om de familiale sfeer te waarborgen.

Echter, zijn er ook nadelen verbonden aan familiebedrijven, zoals generatieconflicten die zich kunnen voordoen binnen het leiderschap. Een werknemer uit een familiebedrijf merkte op dat oudere

generaties soms aarzelen om nieuwe ideeën te omarmen. Dit sluit aan bij het onderzoek van Zellweger (2017), waarin wordt gesteld dat veel familiale eigenaren terughoudend zijn om bepaalde veranderingen door te voeren omdat ze sterk hechten aan de traditionele manier van werken.

5. Conclusie

Om een antwoord te bieden op de onderzoeksvraag, kan er geconcludeerd worden dat werknemers binnen familiebedrijven en niet-familiebedrijven minder gemotiveerd waren tijdens de COVID-19-pandemie, hoewel sommigen ook aangaven geen effect te hebben ervaren op hun motivatie tijdens de COVID-19-periode. Na de pandemie is er over het algemeen een verbetering van de motivatie te zien bij zowel werknemers in familiebedrijven als bij werknemers in niet-familiebedrijven. De factoren die de motivatie beïnvloedden kwamen deels overeen voor werknemers in beide typen van bedrijven. Zo had bijvoorbeeld het gebrek aan sociale interactie op de werkplek voor werknemers uit zowel familie- als niet-familiebedrijven een negatieve impact op de motivatie tijdens de COVID-19-pandemie. Echter, zijn er ook factoren die slechts door werknemers uit één type van bedrijf werden aangehaald, zoals het ervaren van autonomie en uitdaging in de job. Dat had enkel een positief effect op de motivatie van werknemers uit niet-familiebedrijven na de COVID-19-periode.

Verder ervoeren werknemers in zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven een vermindering van hun algemeen welzijn tijdens de COVID-19-pandemie. Na de pandemie verbeterde dit welzijn echter opnieuw in beide soorten bedrijven. Hoewel sommige factoren die het algemene welzijn beïnvloedden, overeenkomen voor werknemers in beide bedrijfstypen, zijn er ook verschillen. Werknemers in familiebedrijven gaven bijvoorbeeld specifiek aan dat ze tijdens de COVID-19-periode last hadden van onzekerheid en onduidelijkheid, wat hun welzijn negatief beïnvloedde.

Hoewel sommige werknemers in familiebedrijven geen verandering of zelfs een verbetering in hun welzijn op het werk ervoeren tijdens de pandemie, werd het welzijn op het werk in zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven over het algemeen negatief beïnvloed. Na de COVID-19-pandemie rapporteerden werknemers in familiebedrijven een goed tot uitstekend welzijn op het werk. Ook werknemers in niet-familiebedrijven zagen hun welzijn op het werk opnieuw verbeteren. Voor beide groepen werknemers zijn er verschillende factoren geïdentificeerd die hun welzijn op het werk beïnvloedden, zowel tijdens als na de pandemie.

Implicaties voor de praktijk

Er bestaat een positieve relatie tussen de motivatie van werknemers en de effectiviteit van de organisatie (Manzoor, 2012). Hoewel sommige werknemers uit zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven geen effect ondervonden van de pandemie op hun motivatie,ervaarden een aanzienlijk deel van de werknemers een sterke daling in hun motivatie tijdens deze periode. Daarom is het voor werkgevers cruciaal om in tijden van crisis, zoals tijdens de COVID-19-pandemie, enerzijds voldoende aandacht te schenken aan factoren die de motivatie van werknemers beïnvloeden en anderzijds actief in te spelen op de factoren die een positieve invloed hebben op motivatie. De factoren die motivatie beïnvloeden komen deels overeen voor werknemers uit familiebedrijven en niet-familiebedrijven, maar er zijn ook significante verschillen. Daarom is het essentieel dat er door elk type bedrijf specifiek wordt gekeken naar de maatregelen die relevant zijn. Na de pandemie gaven werknemers uit zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven aan opnieuw gemotiveerd te zijn in hun werk. Echter, het blijft van essentieel belang voor werkgevers om hier blijvend aandacht aan te besteden, om zo de continuïteit van deze hernieuwde motivatie te waarborgen.

Het welzijn van werknemers is eveneens van groot belang voor de prestaties van een organisatie. Een hoger psychologisch welzijn leidt tot een betere werkprestatie van werknemers (Usman, 2017). Tijdens de COVID-19-pandemie ervaarden werknemers uit zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven een vermindering van hun algemeen welzijn. Het welzijn op het werk werd eveneens negatief beïnvloed, hoewel dit varieerde per werknemer. Daarom is het cruciaal om in tijden van crisis, zoals de COVID-19-pandemie, werknemers voldoende te ondersteunen en aandacht te schenken aan de factoren die hun welzijn beïnvloeden. Ook na de pandemie blijft het belangrijk om te investeren in het welzijn van werknemers, zelfs als ze aangeven dat hun welzijn verbeterd is na de COVID-19-periode. Blijvende aandacht voor het welzijn van werknemers zal leiden tot betere werkprestaties.

Werkgeversorganisaties kunnen een belangrijke rol spelen bij het bevorderen van de motivatie en het welzijn van werknemers. Zij kunnen het belang van deze aspecten onder de aandacht brengen en bedrijven adviseren over effectieve strategieën om de motivatie en het welzijn van werknemers te verbeteren.

Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft relevante inzichten opgeleverd over de verschillen in motivatie en welzijn van werknemers tijdens en na de COVID-19-pandemie met een vergelijking tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Desondanks zijn er enkele beperkingen aan het onderzoek verbonden.

Een eerste beperking is dat het onderzoek de groep respondenten als homogeen beschouwt, zonder rekening te houden met variabelen zoals generatie en geslacht. Het onderzoek van Kapoor and Solomon (2011) heeft aangetoond dat verschillende generaties diverse perspectieven en ervaringen hebben. Het integreren van deze diverse perspectieven binnen de werkomgeving is essentieel om het succes van organisaties te vergroten. Vanuit die unieke ervaringen en perspectieven, is het mogelijk dat werknemers van verschillende generaties op verschillende manieren reageren op situaties zoals de COVID-19-pandemie, wat ook een verschillende invloed kan hebben op hun motivatie en welzijn. Daarom zou toekomstig onderzoek deze variabelen kunnen meenemen om meer inzicht te krijgen in hoe diverse groepen werknemers de impact van de COVID-19-pandemie op hun motivatie en welzijn hebben ervaren.

Verder is er geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende fasen van de pandemie en de specifieke overheidsmaatregelen die in elk van deze fasen van kracht waren. Tijdens de COVID-19-pandemie waren er bijvoorbeeld verschillende lockdowns en periodes waarin de maatregelen werden versoepeld (Belgium.be, 2020). De focus van HR-afdelingen in bedrijven varieerde afhankelijk van de fase waarin de pandemie zich bevond. In eerste instantie lag de nadruk van het werk van HR-afdelingen op communicatie, het beschermen van de gezondheid en het organiseren van thuiswerk. In de tweede en derde golf verschoof de focus naar het waarborgen en behouden van personeel (Dajnoki et al., 2023). De variatie aan maatregelen die in elke fase van kracht waren, alsook de veranderingen in de prioriteiten van HR-afdelingen kunnen een directe impact hebben gehad op de ervaringen van werknemers tijdens verschillende fasen van de pandemie.

Deze bevindingen benadrukken de behoefte aan vervolgonderzoek dat zich richt op specifieke periodes van de pandemie om te bepalen hoe verschillende stadia afzonderlijk van invloed zijn geweest op de motivatie en het welzijn van werknemers. Vervolgonderzoek zou daarom kunnen focussen op deze specifieke periodes om te bepalen hoe verschillende stadia van de pandemie afzonderlijk invloed hebben gehad op de motivatie en het welzijn van werknemers.

Conclusie

Het doel van deze masterproef is om de motivatie en het welzijn van werknemers tijdens en na de COVID-19-pandemie te vergelijken tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven.

De motivatie van werknemers in zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven werd tijdens en na de COVID-19-pandemie hetzelfde ervaren. Tijdens de pandemie daalde de motivatie voor de meeste werknemers, terwijl anderen aangaven dat hun motivatie niet werd beïnvloed. Na de pandemie herwonnen werknemers in beide typen bedrijven hun motivatie voor hun werk. De factoren die motivatie beïnvloedden tonen zowel gelijkenissen als verschillen voor werknemers uit familiebedrijven als niet-familiebedrijven.

Het algemeen welzijn van werknemers in zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven vertoonde eveneens overeenkomsten. Tijdens de pandemie ondervonden werknemers een negatieve impact op hun algemeen welzijn, terwijl dit welzijn na de pandemie aanzienlijk verbeterde. Hoewel sommige factoren die het algemeen welzijn beïnvloedden voor beide types van bedrijven hetzelfde waren, werden er ook factoren genoemd die specifiek waren voor één type bedrijf.

Daarnaast werd het welzijn op het werk tijdens de pandemie in zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven negatief beïnvloed. Sommige werknemers in familiebedrijven ervaarden echter een positieve of geen verandering in hun welzijn. Na de COVID-19-pandemie verbeterde het welzijn op het werk voor werknemers in zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven. Voor beide groepen werknemers werden verschillende factoren geïdentificeerd die het welzijn op het werk beïnvloedden, zowel tijdens als na de pandemie.

Bibliografie

- Ali, S. A. M., Said, N. A., Abd Kader, S. F., Ab Latif, D. S., & Munap, R. (2014). Hackman and Oldham's job characteristics model to job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 46-52. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.646>
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16. <https://doi.org/10.7537/marslsj140517.03>
- Bajrami, D. D., Terzić, A., Petrović, M. D., Radovanović, M., Tretiakova, T. N., & Hadoud, A. (2021). Will we have the same employees in hospitality after all? The impact of COVID-19 on employees' work attitudes and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102754. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102754>
- Basco, R. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 42-66. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.12.003>
- Belgium.be. (2020, 24 maart). Coronavirus: versterkte maatregelen. Geraadpleegd op 22 januari 2023 van https://www.belgium.be/nl/nieuws/2020/coronavirus_versterkte_maatregelen
- Belgium.be. (2021, 17 november). Overlegcomité: voortaan brede mondmaskerplicht en verplicht telewerk. Geraadpleegd op 22 januari 2023 van https://www.belgium.be/nl/nieuws/2021/overlegcomite_voortaan_brede_mondmaskerplicht_en_verplicht_telewerk
- Bick, A., Blandin, A., & Mertens, K. (2023). Work from home before and after the COVID-19 outbreak. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 15(4), 1-39. <https://doi.org/10.1257/mac.20210061>
- Buble, M., Juras, A., & Matić, I. (2014). The relationship between managers' leadership styles and motivation. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 19(1), 161-193.
- Chanana, N., & Sangeeta. (2021). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of Public Affairs*, 21(4), e2508. <https://doi.org/10.1002/pa.2508>
- Chu, I. Y. H., Alam, P., Larson, H. J., & Lin, L. (2020). Social consequences of mass quarantine during epidemics: a systematic review with implications for the COVID-19 response. *Journal of Travel Medicine*, 27(7), taaa192.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39. <https://doi.org/10.1093/jtm/taaa192>

Clemente-Suárez, V. J., Navarro-Jiménez, E., Moreno-Luna, L., Saavedra-Serrano, M. C., Jimenez, M., Simón, J. A., & Tornero-Aguilera, J. F. (2021). The impact of the COVID-19 pandemic on social, health, and economy. *Sustainability*, 13(11), 6314. <https://doi.org/10.3390/su13116314>

Dajnoki, K., Pató, B. S. G., Kun, A. I., Varga, E., Tóth, A., Kálmán, B. G., Kovács, I. É., Szabó, S., Szabó, K., Majó-Petri, Z., Dávid, L. D., & Poór, J. (2023). Impact of the three waves of COVID-19 pandemic on the HR practices of Hungarian organizations–Experience from an empirical study. *PloS One*, 18(6), e0283644. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283644>

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00006-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00006-9)

Debata, B., Patnaik, P., & Mishra, A. (2020). COVID-19 pandemic! It's impact on people, economy, and environment. *Journal of Public Affairs*, 20(4), e2372. <https://doi.org/10.1002/pa.2372>

Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work. *Work And Wellbeing*, Volume III. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell018>

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>

Hamouche, S. (2020). COVID-19 and employees' mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research*, 1(2). <https://doi.org/10.1108/EOR-02-2023-0004>

Han, J., & Yin, H. (2016). Teacher motivation: Definition, research development and implications for teachers. *Cogent Education*, 3(1), 1217819. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2016.1217819>

Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees* (Vol. 65). Boston, MA: Harvard Business Review.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snydermann B. (1959). The motivation to work. New York: Wiley.

Ibrahim, M., & Brobbey, V. A. (2015). Impact of motivation on employee performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(11), 1218-1237.

Kammerlander, N., Kipfelsberger, P., & Herhausen, D. (2017). The Impact of Family Management on Employee Well-Being: A Multilevel study. *Proceedings - Academy of Management*, 2017(1), 11313. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2017.109>

Kapoor, C., & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 308–318.
<https://doi.org/10.1108/17554211111162435>

Keeman, A., Näswall, K., Malinen, S., & Kuntz, J. (2017). Employee wellbeing: Evaluating a wellbeing intervention in two settings. *Frontiers in Psychology*, 8, 505.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00505>

Köhn, P., Ruf, P. J., & Moog, P. (2023). Why are non-family employees intrapreneurially active in family firms? A multiple case study. *Journal of Family Business Strategy*, 14(3), 100532.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100532>

Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J. E. (2019). Employee wellbeing, productivity, and firm performance. *Saïd Business School WP*, 4. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3356581>

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2022). Family businesses under COVID-19: Inspiring models– Sometimes. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 100452.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100452>

Manzoor, Q. A. (2012). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3(1), 1-12.

Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7(1), 63-74. [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(98\)80022-X](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(98)80022-X)

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>

Matser, I. A. (2010). Ondernemen in familiebedrijven. Christelijke Hogeschool Windesheim.

Meyer, B., Zill, A., Dilba, D., Gerlach, R., & Schumann, S. (2021). Employee psychological well-being during the COVID-19 pandemic in Germany: A longitudinal study of demands, resources, and exhaustion. *International Journal of Psychology*, 56(4), 532-550.
<https://doi.org/10.1002/ijop.12743>

Nationale Bank van België. (2020, 14 december). De Belgische economie herstelt zich geleidelijk na de zware coronaklap maar het begrotingstekort blijft onhoudbaar hoog. Geraadpleegd op 12 oktober 2023, van <https://www.nbb.be/nl/artikels/de-belgische-economie-herstelt-zich-geleidelijk-na-de-zware-coronaklap-maar-het>

Nationale Bank van België. (2021, september). De Belgische ondernemingen tijdens de COVID-19-crisis. Geraadpleegd op 12 oktober 2023, van <https://www.nbb.be/nl/artikels/de-belgische-ondernemingen-tijdens-de-covid-19-crisis>

Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771-790. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>

Reina, W., Pla-Barber, J., & Villar, C. (2022). Socioemotional wealth in family business research: a systematic literature review on its definition, roles and dimensions. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.10.009>

Rivo-López, E., Villanueva-Villar, M., Vaquero-García, A., & Lago-Peñas, S. (2022). Do family firms contribute to job stability? Evidence from the great recession. *Journal of Family Business Management*, 12(1), 152-169. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2020-0055>

RIZIV. (z.d.). Langdurige arbeidsongeschiktheid: Hoeveel langdurige burn-outs en depressies? Hoeveel kost dat aan uitkeringen? Geraadpleegd op 3 mei 2024, van <https://www.riziv.fgov.be/nl/statistieken/statistieken-uitkeringen/langdurige-arbeidsongeschiktheid-hoeveel-langdurige-burn-outs-en-depressies-hoeveel-kost-dat-aan-uitkeringen#een-toename-van-46-van-langdurige-burnouts-en-depressies-in-5-jaar>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>

Schade, H. M., Digutsch, J., Kleinsorge, T., & Fan, Y. (2021). Having to work from home: Basic needs, well-being, and motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5149. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105149>

Sheldon, K. M., Osin, E. N., Gordeeva, T. O., Suchkov, D. D., & Sychev, O. A. (2017). Evaluating the dimensionality of self-determination theory's relative autonomy continuum. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(9), 1215-1238. <https://doi.org/10.1177/0146167217711915>

Sohrabi, C., Alsafi, Z., O'Neill, N., Khan, M., Kerwan, A., Al-Jabir, A., ... & Agha, R. (2020). World Health Organization declares global emergency: A review of the 2019 novel coronavirus (COVID-19). *International Journal of Surgery*, 76, 71-76. <https://doi.org/10.1016/j.ijsu.2020.02.034>

Stephan, U., Rauch, A., & Hatak, I. (2022). Happy entrepreneurs? Everywhere? A meta-analysis of entrepreneurship and wellbeing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(2), 553-593.
<https://doi.org/10.1177/10422587211072799>

Stichting Innovatie en Arbeid. (2022, mei). ANALYSE VAN DE ARBEIDSSITUATIE VAN WERKNEMERS EN ZELFSTANDIGE ONDERNEMERS MET BURN-OUTSYMPTOMEN. Geraadpleegd op 3 mei 2024, van <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/49692>

Stichting Innovatie en Arbeid. (2022, maart). Impact van de coronacrisis op de bedrijfsstrategie. Geraadpleegd op 10 oktober 2023, van https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/StIA_20220330_OE21_Corona_RAP.pdf

Stone, D. N., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34(3), 75-91.
<https://doi.org/10.1177/030630700903400305>

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

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>

Taris, T., Houtman, I., & Schaufeli, W. (2013). Burnout: de stand van zaken. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 29(3). <https://doi.org/10.5117/2013.029.003.241>

Telewerken. (z.d.). In cijfers: telewerken: de groei en de gevolgen. Geraadpleegd op 3 mei 2024, van <https://www.telewerken.be/in-cijfers/telewerken-de-groei-en-de-gevolgen/>

Tovmasyan, G., & Minasyan, D. (2020). The Impact of Motivation on Work Efficiency for Both Employers. *Business Ethics and Leadership*, 4(3).

Usman, A. (2017). The effect of psychological wellbeing on employee job performance: Comparison between the employees of projectized and non-projectized organizations. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 6(01), 8-12.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 22(4). <https://doi.org/10.5117/2009.022.004.002>

Vrábliková, M., Gončárová, Z., Škodová, L., & Faturíková, Z. (2022). Motivation of Employees in Family and Non-family Business. *THE POPRAD ECONOMIC AND MANAGEMENT*, 10, 410.

WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020. (2020, 11 maart). World Health Organisation. Geraadpleegd op 10 oktober 2023, van <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

Wiklund, J., Nikolaev, B., Shir, N., Foo, M. D., & Bradley, S. (2019). Entrepreneurship and well-being: Past, present, and future. *Journal of Business Venturing*, 34(4), 579-588. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.01.002>

Zellweger, T. (2017). *Managing the family business: Theory and practice*. Edward Elgar Publishing.

Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>

Bijlagen

1. Interviewprotocol

Introductie

Ik ben Berdien Robinne, masterstudente Handelswetenschappen aan de Universiteit van Hasselt. In het kader van mijn masterproef doe ik onderzoek naar de motivatie en het welzijn van werknemers tijdens en na COVID-19, zowel binnen familiebedrijven als niet-familiebedrijven. Om meer informatie te verkrijgen omtrent dat onderwerp, zal ik enkele interviews afnemen met respondenten die hier meer inzicht in kunnen bieden. De verkregen informatie uit de interviews zal worden gebruikt voor onderzoeksdoeleinden en kan mogelijk worden gepubliceerd. Tijdens het onderzoek zal pseudonimisering worden toegepast, waarbij de namen van de geïnterviewde personen niet openbaar worden gemaakt. Bovendien zullen de antwoorden niet persoonlijk geïnterpreteerd worden en zal de vertrouwelijkheid van de gegevens te allen tijde worden gewaarborgd.

Het doel van de interviews is om concrete informatie te verzamelen aan de hand van voorbeelden en ervaringen uit de praktijk. Daartoe zullen vooraf opgestelde vragen worden gebruikt, waarbij er geen sprake is van juiste of foute antwoorden.

Om de resultaten van het interview nadien te kunnen verwerken, zou ik het interview graag willen opnemen. Bent u daarmee akkoord?

Feitelijke gegevens

- Kan u zichzelf kort voorstellen?
 - Hoe oud bent u?
 - Wat heeft u gestudeerd in het middelbaar?
 - Heeft u verder gestudeerd na het middelbaar?
 - Zo ja, wat?
 - Heeft u kinderen?
- Hoe ziet uw loopbaan er tot nu toe uit?
 - Hoelang bent u al aan het werk?
 - Welke job voert u op dit moment uit?

Thematische clusters

1. COVID-19

De COVID-19 pandemie heeft een ongekende impact gehad op alle aspecten van ons leven, waaronder de manier waarop we werken en ons werk ervaren. Dit onderdeel van het interview richt zich op de effecten van COVID-19 op werknemers en hun werkervaringen. Het doel is om inzicht te krijgen in hoe werknemers deze periode hebben beleefd en welke uitdagingen, veranderingen en aanpassingen zij hebben doorgemaakt in hun professionele leven als gevolg van de pandemie.

1.1 Vóór COVID-19

- Kunt u beschrijven hoe een typische werkdag er voor u uitzag vóór de COVID-19-pandemie?
- Werd telewerken al toegestaan binnen de organisatie?

1.2 Tijdens COVID-19

- Op welke manier heeft de COVID-19-pandemie uw werksituatie beïnvloed?
 - Kunt u beschrijven hoe een typische werkdag er voor u uitzag tijdens de COVID-19-pandemie?
 - Hoe was de verhouding tussen telewerken en werken op kantoor?
 - Heeft u moeilijkheden ervaren met betrekking tot telewerken?
 - Welke aanpassingen, naast telewerken, waren in uw situatie noodzakelijk om te blijven werken tijdens de pandemie?

1.3 Na COVID-19

- Hoe heeft uw werksituatie zich ontwikkeld naarmate de COVID-19-pandemie afnam en de maatregelen versoepelden?

- Welke aspecten van uw werk zijn permanent veranderd als gevolg van de pandemie?
- Is telewerk nog steeds toegestaan?
- Ervaart u nog moeilijkheden op vlak van telewerk?

2. Motivatie

Dit onderdeel van het interview focust zich op het begrijpen van de motivatie van werknemers op de werkplek, zowel tijdens als na de COVID-19 pandemie. Het doel is om inzicht te krijgen in hoe de motivatie van werknemers al dan niet is veranderd als gevolg van de pandemie.

- Motivatie kan worden beschreven als de drijfveer achter de keuzes die mensen maken om iets te doen, hoelang ze bereid zijn om deze activiteit vol te houden, en met welke mate van inzet ze deze nastreven (Han & Yin, 2016).
In hoeverre bent u gemotiveerd om uw job te blijven uitoefenen?
 - Hoe verschilt dat met de situatie tijdens de COVID-19-pandemie?
- Wat motiveert u om dagelijks uw taken uit te voeren binnen uw werkomgeving?
 - Hoe verschilt dat van uw motivatie tijdens de COVID-19-pandemie?
 - Welke specifieke aspecten van uw job zorgen voor die motivatie? (Bijvoorbeeld financiële beloningen, aanwezigheid van collega's, erkenning voor prestaties, deelname aan besluitvorming)
 - Welke aspecten van uw job gaven u motivatie tijdens COVID-19?
 - Op welke manier wordt u gemotiveerd door uw werkgever?
 - Hoe verschilt dat met de situatie tijdens de COVID-19-pandemie?
- Hoe zou u uw tevredenheid met uw werk omschrijven?
 - Hoe verschilt dat van de situatie tijdens de COVID-19-pandemie?

3. Welzijn

Het welzijn van werknemers is een cruciaal aspect van een gezonde werkomgeving. Deze thematische cluster richt zich op het begrijpen van het welzijn op het werk bij werknemers, zowel tijdens als na de COVID-19 pandemie.

3.1 Algemeen welzijn

- Hoe zou u zelf uw algemeen welzijn beoordelen, met een score van 1 tot 10?
 - Welke elementen zijn bepalend voor deze score?
 - Hoe is uw algemeen welzijn geëvolueerd gedurende de periode van de COVID-19-pandemie en daarna?

3.2 Welzijn op het werk

- Hoe zou u zelf uw welzijn op het werk beoordelen, met een score van 1 tot 10?
 - Welke elementen zijn bepalend voor deze score?
 - Hoe is uw welzijn op het werk geëvolueerd gedurende de periode van de COVID-19-pandemie en daarna?
- Ervaart u jobonzekerheid?
 - In welke mate voelde u zich zeker over uw job tijdens COVID-19?
- Heeft u reeds overwogen om van job te veranderen?
 - Heeft u tijdens COVID-19 overwogen om van job te veranderen?
- Hoe goed lukt het u om een balans te vinden tussen uw werk- en privéleven?
 - Hoe goed lukte het u tijdens de COVID-19-pandemie om een balans te vinden tussen uw werk- en privéleven?
- Ervaart u hoge werkdruk of lange werkdagen?
 - Ervaarde u tijdens COVID-19 hoge werkdruk of lange werkdagen?
- Onderzoek heeft aangetoond dat de coronapandemie een negatieve invloed heeft gehad op het welzijn van werknemers. In hoeverre heeft

uw werkgever geprobeerd de negatieve impact van COVID-19 op de werknemers te minimaliseren?

- Welke specifieke maatregelen heeft uw werkgever genomen?
- Heeft u ooit last gehad van een burn-out?
 - Zo ja, wanneer heeft zich dat voorgedaan? Heeft COVID-19 daar een invloed op gehad?

4. Werken in een familiebedrijf (voor respondenten uit familiebedrijven)

Het onderzoek richt zich verder ook op de vergelijking van de motivatie en het welzijn bij werknemers tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Door deze vergelijking willen we een dieper inzicht krijgen in hoe de bedrijfscultuur, eigendomsstructuur en managementpraktijken al dan niet van invloed zijn op de motivatie en het welzijn van werknemers in verschillende organisatorische contexten.

- Zou u kunnen omschrijven hoe het is om te werken in een familiebedrijf?
- Welke veranderingen heeft het familiebedrijf waar u voor werkt doorgevoerd tijdens de coronaperiode?
- In hoeverre identificeert u uzelf met het bedrijf waar u voor werkt?

Afronding

- Heeft u nog iets toe te voegen aan dit interview?
- Heel erg bedankt om tijd te maken voor dit interview. Het was zeer interessant om meer te weten te komen over uw visies en ervaringen omtrent dit topic.
- Heeft u nog verdere vragen?
- Moest u nog verdere vragen hebben kan u mij altijd contacteren via mail op berdien.robinne@student.uhasselt.be of telefonisch op het nummer +32 478 40 10 92.