

# Autonome motivatie als focus voor te subsidiëren HRM-interventies

*Naar aanleiding van de evaluatieopdracht van ESF-Vlaanderen werd een evalueerbaarheidsstudie gemaakt van de ESF-oproep Duurzaam Loopbaanbeleid (DLB) ter voorbereiding van een empirische impactevaluatie. Deze studie had een tweeledige doelstelling. Enerzijds werd een toetsing gemaakt van de evalueerbaarheid van het ontwerp van de ESF-oproep op het vlak van duidelijkheid, plausibiliteit en validiteit. Anderzijds werd de evalueerbaarheid van de ESF-oproep verhoogd door het opmaken van een nieuw inhoudelijk kader op basis van wetenschappelijke gevalideerde concepten en theorieën inzake welzijn en motivatie op het werk. Dit gebeurt op basis van het Job-Demands resources model, zelfdeterminatietheorie en procestheorie inzake HRM. Dit kader werd gebruikt om de ESF-oproep bij te sturen en in haar nieuwe vorm 'DRIVE' in december 2019 te lanceren. Dit nieuwe inhoudelijke kader vormt de inhoudelijke scope voor de geplande ex-post impactevaluatie van DRIVE.*

## Werknemerswelzijn en werkmotivatie in Vlaanderen

Werknemerswelzijn kent in Vlaanderen een negatieve evolutie. Cijfers van RVA en RIZIV (D'Hoore, 2017) tonen aan dat, in tegenstelling tot een daling van de werkloosheid, het aantal langdurige arbeidsongeschikten tussen 2006 en 2016 met 67,6% is gestegen. De grootste categorieën van langdurige arbeidsongeschiktheid zijn psychosociale en musculoskeletale aandoeningen (RIZIV, 2017). De laatste resultaten van de werkbaarheidsmonitor (SERV, 2019) geven aan dat de werkbaarheidsgraad of het aandeel werknemers die een werkbare job uitoefenen is gedaald van 54,6% in 2013 naar

49,6% in 2019. Dit wordt gelinkt aan een toename van werkstressklachten, werk-privé-conflicten en motivatieproblemen. Onderzoek naar zinvol werk bij 47 771 Belgische werknemers (Stuer & De Vos, 2016) toont aan dat een op vier respondenten de eigen job niet als zinvol beleeft. Bijkomend is het opmerkelijk dat deze groep van personen een aanzienlijk hogere kans heeft om langdurig ziek te worden. 25,4% van deze groep is langdurig ziek, tegenover een gemiddelde van 16,9% voor de hele onderzoekspopulatie.<sup>1</sup> Een steekproef van 1 502 respondenten uitgevoerd door Securex (2019) toont aan dat psychologische factoren, zoals stress, de grootste obstakels vormen om te kunnen en te willen werken tot aan de wettelijke pensioensleeftijd. Belangrijke oor-

zaken die door respondenten werden aangegeven zijn onder andere mentale werkbelasting zoals, bijvoorbeeld, werktempo en werkintensiteit (44%), emotionele werkomstandigheden zoals, bijvoorbeeld, werksfeer en collega's (40%) en persoonlijke ingesteldheid zoals, bijvoorbeeld, positief en oplossingsgericht denken (34%).

Werkbaarheid en werknemerswelzijn zijn thema's die al geruime tijd op de beleidsagenda van de Vlaamse overheid staan. In 2017 werd het Actieplan Werkbaar Werk (SERV, 2017) goedgekeurd door de Vlaamse sociale partners en de Vlaamse overheid. De grote doelstellingen van dit plan bestaan uit het sensibiliseren van werkgevers en werknemers rond

het thema werkbaarheid en gerichte acties om de werkbaarheidsgraad in Vlaanderen te verhogen. In de beleidsnota Werk en sociale economie 2019-2024 is werkbaar werk een terugkerend thema in verschillende strategische doelstellingen.

De ESF-oproep DLB heeft als doelstelling organisaties op de Vlaamse arbeidsmarkt te stimuleren een loopbaanbeleid te ontwikkelen teneinde zinvolle en werkbare loopbanen te creëren waardoor werknemers langer en meer gemotiveerd aan de slag kunnen blijven, en de continuïteit van de organisatie te kunnen waarborgen. Deze oproep heeft twee doelgroepen: individuele profit en non-profit organisaties (met rechtspersoonlijkheid) op de Vlaamse arbeidsmarkt als intermediaire doelgroep en alle of een deelpopulatie van werknemers van organisaties die actief zijn op de Vlaamse arbeidsmarkt als finale doelgroep. De ESF-oproep bestaat uit een subsidieverlening met vanuit de overheid gestuurde oproepen waarop individuele organisaties op vrijwillige basis kunnen ingaan door het insturen van een aanvraag.<sup>2</sup> De gesubsidieerde interventies richten zich op de HRM-systemen van deelnemende organisaties. De ESF-oproep bevat een actiekader waarin actiedomeinen of thema's worden voorgesteld (bijvoorbeeld werving en selectie, onthaal, work-life, loopbaanbeleid, enzoverder) waarop deelnemende organisaties hun interventieprojecten kunnen richten. In de periode 2016-2020 werden 366 projecten goedgekeurd. De ESF-oproep DLB voorziet een maximale subsidie van 80 000 euro per project waarvan maximaal 32 000 euro door ESF en maximaal 48 000 euro door Vlaams Cofinancieringsfonds wordt gefinancierd.

## **Aanpak van het rapport**

---

De doelstelling van de evaluatie was het beoordelen van de evalueerbaarheid van de ESF-oproep door het theoretisch duiden en verduidelijken van gebruikte concepten en causale verbanden en het toetsen van de ESF-oproep aan de hand van een overzicht van bestaand wetenschappelijk bewijs.<sup>3</sup> Het onderwerp van de evaluatie bestond uit het design of ontwerp van de ESF-oproep, namelijk het logisch geheel van activiteiten, de gewenste uitkomsten en de veronderstelde causale processen tussen activiteiten en uitkomsten.<sup>4</sup> Het ontwerp van de ESF-oproep werd afgetoetst op het vlak van duidelijkheid, plausibiliteit

en validiteit (De Bock & Wauters, 2019). De kwaliteit van het ontwerp van een project of programma kan de uitvoering en kwaliteit van impactevaluatie op verschillende manieren beperken (OJJDP, 2003). Ten eerste, een relevante focus voor impactevaluatie wordt ondermijnd door onduidelijkheid over de te onderzoeken uitkomsten en onduidelijkheid over hoe interventies deze uitkomsten produceren. Ten tweede, de bruikbaarheid van de evaluatieresultaten wordt beperkt indien de oproep onrealistische (niet-plausibele) of irrelevante doelstellingen nastreeft en/of op een gebrekkige kennisbasis werd opgesteld (niet-valide) en bijgevolg geen zinvolle impact verwacht kan worden.

Als informatiebasis van de evalueerbaarheidsstudie werden twee reviews van bestaand onderzoek uitgevoerd door The Vigor Unit (UGent) en de Universiteit Tilburg. De review door Universiteit Tilburg omvatte 134 (single study) artikels. De review door The Vigor Unit omvatte na selectie 41 review-artikels. De hoofdreden voor de keuze van "reviewing" als onderzoeksmethode is dat op relatief korte tijd (in vergelijking met veel empirisch onderzoek) een uitspraak kan gedaan worden over een vraagstelling of hypothese op basis van een systematische analyse en synthese van een grote hoeveelheid bestaande wetenschappelijke resultaten en bewijs.

De resultaten van de reviews werden aangevuld door eigen uitgevoerd studiewerk voor het beoordelen van de evalueerbaarheid van de ESF-oproep DLB. Het nieuwe inhoudelijke kader voor de ESF-oproep was het resultaat van eigen literatuuronderzoek. In vergelijking met andere vormen van reviews, is een literatuurstudie niet systematisch. De resultaten van de literatuurstudie werden voornamelijk gebruikt voor het ontwikkelen van een conceptueel kader.

## **Nood aan meer inhoudelijke focus en afbakening**

---

Een eerste deel van de evaluatie duidde gebruikte concepten in de ESF-oproep aan de hand van wetenschappelijke literatuur. Meer specifiek: werkbaarheid en duurzame loopbanen.

Het concept 'werkbaarheid' werd in het evaluatierapport op basis van het Job Demands-Resources

**Tabel 1.**

Overzicht van taakeisen en hulpbronnen per dimensie

Dimensies	Taakeisen	Hulpbronnen
<b>Sociaal en organisatorisch</b>	Intense werkerinteracties met klanten of collega's	Ondersteuning door collega's en leidinggevenden, familie en vrienden
<b>Psychologisch</b>	Work-life balance Hoge tijdsdruk, repetitief werk	Kennis en vaardigheden, talenten, werkmotivatie, zelfvertrouwen
<b>Fysiek</b>	Fysieke handelingen of houding	Fysieke gezondheid

**Bron:** Eigen verwerking op basis van Bakker & Demerouti (2006)

(JD-R) model (Bakker & Demerouti, 2006; Schaufeli & Taris, 2013) gedefinieerd als: de balans of afstemming tussen de eisen van het werk (taakeisen of job demands) en de capaciteiten van de werknemer (hulpbronnen of resources). Inzetten op werkbaar werk focust op het zoeken naar een optimale balans en dus het verlagen van de werkeisen en/of inzetten op het vermogen van de werknemer om beter met deze werkeisen om te gaan. Binnen taakeisen en hulpbronnen kunnen verschillende dimensies onderscheiden worden: een sociaal-organisatorische, psychologische en fysieke dimensie (Bakker & Demerouti, 2006).

De bovenstaande definitie van werkbaarheid is complementair met en vertrekt vanuit eenzelfde theoretische basis als het begrip werkbaar werk zoals uitgewerkt in de Werkbaarheidsmonitor van de Stichting Innovatie en Arbeid (Stia) (Stia, 2004; Van Ruyseveldt, De Witte, & Janssens, 2002). De werkbaarheidsmonitor is echter geen theoretisch verklarend model waardoor het Job Demands-Resources model geschikter is om causale processen te gaan identificeren zoals de doelstelling van het rapport voorschreef. Dit punt wordt verder uitgewerkt in de volgende sectie.

Het concept duurzame loopbanen werd in het rapport gedefinieerd in termen van werknemerswelzijn waarin opnieuw dimensies van fysiek, sociaal en psychologisch welzijn worden onderscheiden (Grant, Christianson, & Price, 2007). Bijkomend kan welzijn op twee verschillende manieren benaderd worden, namelijk vanuit een hedonisch en eudaimonisch perspectief.<sup>5</sup>

Gebruikmakend van het JD-R model kunnen we de opzet van de oude ESF-oproep DLB herschrijven. Meer bepaald, de ESF-oproep DLB subsidieert

HRM-interventies binnen arbeidsorganisaties gericht op het verbeteren van de balans tussen taakeisen en hulpbronnen (werkbaarheid) teneinde werknemerswelzijn te verbeteren.

Een belangrijke conclusie op het vlak van evalueerbaarheid op basis van het JD-R model is dat de huidige opzet van de Oproep Duurzaam Loopbaanbeleid is gericht op het subsidiëren van instrumenten waardoor het verband of relatie met welzijn (als gewenste uitkomst) wordt “ge-black boxed” en minder belangrijk wordt.<sup>6</sup> Een gelijkaardige kritiek vinden we ook terug voor het Job Demands Resources model (Schaufeli & Taris, 2013): “Hoewel er veel empirische ondersteuning is voor het model, kent het ook belangrijke praktische problemen en beperkingen. Eén daarvan is dat het model vooral beschrijvend van aard is: het laat zien welke taakkenmerken gerelateerd zijn aan fenomenen als burn-out, bevoegenheid en werkprestatie. Het geeft echter geen afdoende verklaring voor deze relaties. Om deze relaties te begrijpen – en op gefundeerde wijze interventies te ontwikkelen zijn aanvullende, meer specifieke theorieën nodig”.

Om de link tussen HRM en welzijn (als eigenschap van een individu) te kunnen verklaren is er bijgevolg nood aan kennis (of empirisch onderbouwde theorieën) die kan verklaren hoe omgevingsfactoren (zoals HRM) doorwerken op een individu, bijvoorbeeld via motivatie, vaardigheden of fysieke gezondheid, en uiteindelijk welzijn positief beïnvloeden. Het belang om ook te kijken naar de werknemer wordt ook duidelijk uit de definitie van HRM (Boxall & Purcell, 2003; Peccei, 2004): “A wide range of practices covering all main aspects of the management of people in organizations”. Een belangrijk aspect in de doorwerking van HRM is de

manier waarop HRM wordt geïmplementeerd of de wijze van interactie met werknemers.<sup>7</sup>

## Zelfdeterminatie en bevlogenheid als interventiekader

Volgend op de conclusies en aanbevelingen met betrekking tot de evalueerbaarheid van de ESF-oproep DLB werd op basis van verder literatuuronderzoek het causale kader van de oproep verder verfijnd. Onderstaande figuur vat het vernieuwde kader samen: HRM richt zich tot het beïnvloeden van de taakeisen en hulpbronnen (werkbaarheid) van werknemers op een manier die 'autonome motivatie' in de hand werkt en resulteert in bevlogenheid. In de volgende secties wordt dit inhoudelijke kader in detail besproken.

### Bevlogenheid als welzijn/maatschappelijke doelstelling

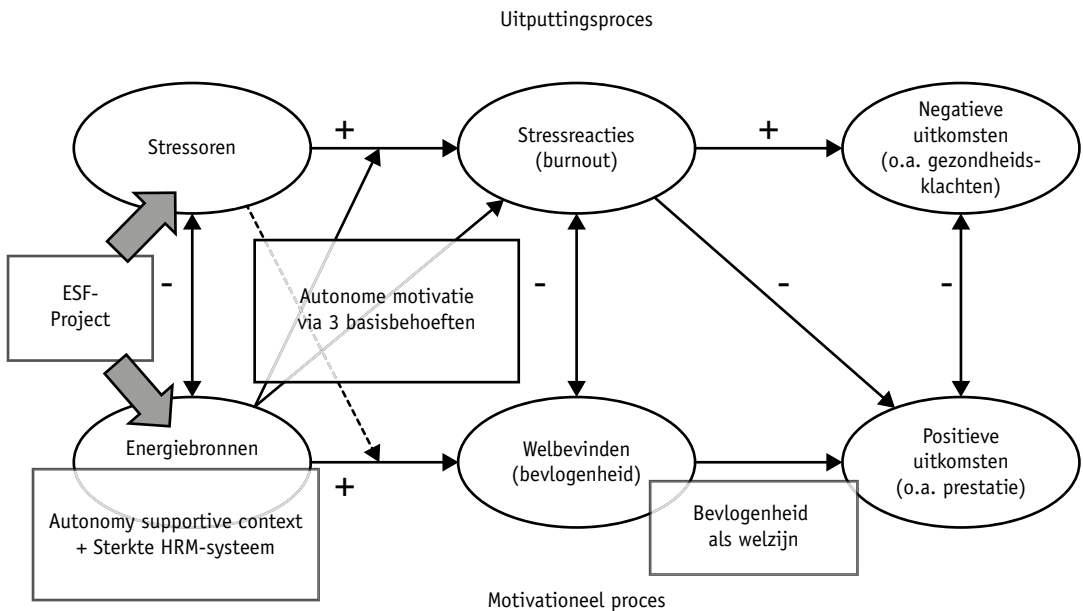
Een eerste aandachtspunt betrof het afbakenen van een concept als gewenste uitkomst op het gebied

van werknemerswelzijn. Grant, Christianson en Price (2007) omschrijven werknemerswelzijn als een multidimensionaal concept bestaande uit psychologisch, fysiek en sociaal welzijn. Fysiek welzijn wordt vaak omschreven als fysieke gezondheid of health van werknemers. Sociaal welzijn verwijst naar de menselijke behoefte aan verbondenheid en ondersteuning en benadrukt het belang van gelijke en eerlijke behandeling, vertrouwen en open communicatie binnen de relaties op het werk (Grant et al., 2007; Pressman & Bowlin, 2013). Psychologisch welzijn, subjectief welzijn of mentale gezondheid (Huppert & So, 2011) is gericht op de mentale en emotionele conditie van medewerkers. Belangrijke aspecten van psychologisch welzijn zijn emoties zoals tevredenheid, depressie of geluk en mentale energie in de vorm van vitaliteit of vermoeidheid.<sup>8</sup>

Een belangrijk concept binnen arbeidspsychologie dat aanleunt bij de eudaimonische component van welzijn is *bevlogenheid* (work engagement). Bevlogenheid wordt gedefinieerd als: "een positieve toestand van opperste voldoening die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie" (Bakker, 2009). Vitaliteit wordt gekenmerkt door

**Figuur 1.**

Bijgestuurde programmatheorie op basis van het Job Demands-Resources model en zelfdeterminatietheorie



**Bron:** Schaufeli & Bakker (2004)

bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en doorzettingsvermogen. Toewijding betreft een sterke betrokkenheid bij het werk; het werk wordt als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend, en roept gevoelens van trots en enthousiasme op. Absorptie betekent op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om er zich los van te maken.

Bevlogenheid is het tegenovergestelde van burn-out (Bakker & Leiter, 2010; Schaufeli & Bakker, 2003). Daarmee worden vitaliteit en toewijding beschouwd als directe tegenhangers van uitputting en cynisme. De dimensies die lopen van uitputting naar vitaliteit en van cynisme naar toewijding kunnen benoemd worden als energie en als identificatie. Bij bevlogenheid gaat het dan om een hoog niveau van energie dat gepaard gaat met een sterke identificatie met het werk. Bij burn-out is het tegenovergestelde het geval: een laag niveau van energie gaat gepaard met een geringe identificatie met het werk. Absorptie is een substantieel kenmerk van bevlogenheid en kent geen tegenhanger binnen het concept van burn-out. Verder meer wordt bevlogenheid empirisch geassocieerd met andere vormen van welzijn (zie onder andere Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006; Hallberg & Schaufeli, 2006; Schaufeli, Taris, & van Rhenen, 2008; Shimazu, Schaufeli, Kubota, & Kawakami, 2012). Bevlogenheid als welzijn wordt doorgaans positief geassocieerd met organisatie- en job-performantie. In een recente metastudie werd in 59 van 71 gereviewde artikels bewijs gevonden voor de positieve relatie tussen bevlogenheid en organisatie-performantie (Motyka, 2018).

### Autonome motivatie als causaal mechanisme

Een tweede aandachtspunt in het rapport betrof het verduidelijken en onderbouwen van de onderliggende causale processen die de gewenste uitkomst inzake welzijn produceren. Het Job Demands-Resources model (Bakker & Demerouti, 2006; Schaufeli & Taris, 2013) onderscheidt verschillende mechanismen die zowel hulpbronnen als taakeisen verbinden aan welzijn (welbevinden en burn-out). Burn-out wordt volgens het model geproduceerd

door twee processen: uitputting en een tekort aan energiebronnen. Uitputting treedt op wanneer een werknemer gedurende een lange periode hoge inspanningen moet leveren om het werkpeil op niveau te houden. Deze hoge inspanning vergt veel energie en heeft bepaalde psychologische en lichamelijke kosten. Indien de werknemer onvoldoende van deze inspanningen kan herstellen, kan dit leiden tot lichamelijke en/of psychologische uitputting zoals burn-out. Een gebrek aan energiebronnen heeft als resultaat dat een werknemer niet langer in staat is om goed om te gaan met de taak- en dat werkdoelen niet langer gehaald kunnen worden. Hierdoor ontwikkelt de werknemer een gevoel van cynisme en mentale distantie ten aanzien van het werk met demotivatie als gevolg.

Volgens het JD-R model is welbevinden of bevlogenheid het resultaat van de extrinsieke en intrinsieke motiverende rol van hulpbronnen (Bakker & Demerouti, 2008). Hulpbronnen spelen een extrinsieke motiverende rol omdat ze instrumenteel zijn in het behalen van werkdoelen. Bijvoorbeeld, IT en hulp van collega's helpen de werkdoelen te behalen. Hulpbronnen spelen ook een intrinsieke motiverende rol omdat ze de menselijke psychologische basisbehoeften aan verbondenheid, autonomie en bekwaamheid bevredigen (Deci & Ryan, 2000; Van den Broeck, Ferris, Chang, & Rosen, 2016). Feedback, bijvoorbeeld, stimuleert leergedrag en bevredigt zo de behoefte aan competentie. Regelruimte of taakautonomie en sociale steun komen tegemoet aan de behoeften aan autonomie en verbondenheid.<sup>9</sup>

Volgens de zelfdeterminatietheorie (Deci & Ryan, 2000) is motivatie het resultaat van de bevrediging van drie psychologische basisbehoeften: autonomie, competentie en verbondenheid. De behoefte aan autonomie gaat over het ervaren van "eigenaarschap" en het beschikken over het vermogen om zelf beslissingen te nemen en ernaar te handelen. De behoefte aan verbondenheid duidt op de relatie met anderen, namelijk onze behoefte om tot een sociale groep te behoren en van belang te zijn voor anderen (en omgekeerd) op een betekenisvolle manier. De behoefte aan bekwaamheid (mastery of competentie) gaat erover dat mensen zich doeltreffend of daadkrachtig willen voelen, succesvol willen zijn in wat ze doen en zich willen kunnen ontwikkelen.<sup>10</sup>

Zelfdeterminatietheorie onderscheidt extrinsieke en intrinsieke redenen of motivaties voor gedrag (Deci & Ryan, 2000). Intrinsieke redenen spruiten voort uit de eigenschappen of kwaliteiten van de taak zelf zoals bijvoorbeeld persoonlijke interesse en zingeving en impliceren afwezigheid van enige vorm van externe versterking (bijvoorbeeld macht of incentives). Externe redenen bronnen uit externe stimuli, hierbij ligt de nadruk op redenen buiten de taak. Algemeen kan werk beschouwd worden als een extern gemotiveerd gedrag. Bijvoorbeeld de jobvoorwaarden en -inhoud liggen veelal vast en niet elk aspect van werk is altijd even interessant. Belangrijk hierbij is dan het natuurlijke proces van *psychologische internalisering* waarbij externe redenen of doelen worden omgevormd tot persoonlijke waarden en leiden tot zelf-gereguleerd gedrag (Deci & Ryan, 2000).

De mate waarin externe redenen of motivaties, bijvoorbeeld werkdoelen, door een persoon geïnternaliseerd worden, resulteert in verschillende types van motivatie, namelijk gecontroleerde en autonome motivatie (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017; Deci & Ryan, 2000). Gecontroleerd gemotiveerd gedrag impliceert het uitvoeren van een taak of activiteit met het oog op het bevredigen van een externe vraag. Dit gaat in vele gevallen gepaard met een vorm van controle waaraan een beloning of straf gekoppeld is waarbij de waardering van het werk door een derde gebeurt en primeert over eigenwaardering. Autonoom gemotiveerd gedrag wordt gekenmerkt door mensen die een activiteit uitvoeren vanuit een gevoel van bereidheid, wilskracht en eigen keuze. Dit type motivatie impliceert dat een persoon doelen en waarden nastreeft die persoonlijk betekenisvol zijn. In deze situatie komen de persoonlijke doelen van het individu en die van de werkorganisatie samen, met andere woorden een persoon kan zich positief identificeren met haar of zijn taak en is bereid deze uit te voeren.

Zelfdeterminatietheorie maakt een onderscheid tussen kwalitatief verschillende types van motivatie terwijl vele andere theorieën variatie kwantitatief benaderen, namelijk de sterkte van motivatie. Het belang van het onderscheid tussen gecontroleerde en autonome vormen van motivatie is dat deze de aanwezigheid of afwezigheid van uitkomsten met betrekking tot prestatie en welzijn beter verklaren (zie Gagné & Deci (2005) voor een vergelijking

van de zelfdeterminatietheorie met andere motivatietheorieën en zie Van den Broeck et al. (2016) en Deci et al. (2017) voor een overzicht van studies en bewijs met betrekking tot de psychologische basisbehoeften van zelfdeterminatie en verschillende uitkomsten met betrekking tot welzijn en prestatie).

### Rol van de werkomgeving en het HRM-systeem als interventie/katalysator

Een derde aandachtspunt in het rapport betrof het verduidelijken en onderbouwen van de verbanden tussen HRM interventies, gewenste uitkomsten inzake motivatie en bevoegdheid. Zelfdeterminatietheorie benadrukt het grote belang en impact van sociale en omgevingsfactoren op het stimuleren of schenden van de drie psychologische basisbehoeften van autonomie, bekwaamheid en verwantschap (Deci & Ryan, 2000). Het belang van de werkcontext binnen zelfdeterminatie is bijzonder relevant voor de ESF-oproep DLB waarbij wordt getracht te interveniëren in de werkcontext via HRM-systemen van werkorganisaties. Bijkomend verwachten we dat een interventie op organisatieniveau een duurzamer effect zal hebben en een grotere groep van werknemers zal en kan bereiken dan interventies op individueel niveau.

Baard, Deci en Ryan (2004) benadrukken de invloed van de werkomgeving op de bevrediging of frustratie van de drie psychologische basisbehoeften en maken een onderscheid tussen 'autonomy supportive contexts' en controlerende omgevingen. In het kader van de ESF-oproep is een cruciale vraag welke factoren in de werkomgeving bepalen of een context al dan niet autonomie ondersteunend is. Het bestaande onderzoek (Deci, Olafsen, & Ryan 2017; Van den Broek et al., 2016) naar autonome motivatie en de werkcontext leert ons dat HRM niet zozeer moet focussen op de vorm (bijvoorbeeld competentiewoordenboeken en functieprofielen) maar wel op de *interactiestijl* in het contact met de werknemer. Bijvoorbeeld, bij een verloningsplan bestaande uit routines en procedures voor het toekennen van bonussen wordt op het vlak van interactie met de werknemer verwezen naar 'fairness', 'distributive justice' en 'procedural justice' (Van den Broek et al., 2016). Taakverbreding wordt uitgedrukt in termen als 'person-environment fit' of

'skill variety'. HRM focust met andere woorden niet langer hoofdzakelijk op het instrument maar op wat het wil beïnvloeden.

Recent onderzoek naar leiderschapsstijlen (Aelterman et al., 2019; Delrue et al., 2019; Vansteenkiste, Aelterman, Haerens, & Soenens, 2019) identificeren vier verschillende stijlen die grafisch weergegeven kunnen worden in een circumplex model met twee dimensies, namelijk '(basic) need support' en 'directiveness'. De stijlen zijn autonomie ondersteunend, structurend, chaotisch en controlerend waarbij de eerste twee positief worden geassocieerd met autonome motivatie en de laatste twee niet. De keuze van stijl is afhankelijk van de concrete (werk)situatie en de noden en kenmerken van de medewerker.

Vansteenkiste, Lens en Deci (2006) schetsen een beeld van hoe een autonomie ondersteunende context op het vlak van leiderschap eruit kan zien in een academische context. In een dergelijke context hebben instructeurs empathie met studenten, geven ze opportuniteiten voor het nemen van initiatief en keuzevrijheid, communiceren ze een zinvolle rationale wanneer keuzevrijheid beperkt is, geven ze positieve feedback, en zien ze af van het opleggen van druk en voorwaardelijke beloning. Controlerende omgevingen maken daarentegen gebruik van openlijke dwingende strategieën, zoals duidelijke voorwaardelijke beloningsschema's, deadlines, controlerend taalgebruik. Schuld-inducerende strategieën zoals 'naming and shaming' en het gebruik van voorwaardelijke aandacht hebben als resultaat dat studenten zichzelf onderwerpen aan een vorm van interne controle.

De manier waarop het HRM-systeem is georganiseerd en wordt geïmplementeerd is een essentiële voorwaarde om acties en instrumenten gericht op het stimuleren van autonome motivatie mogelijk te maken. Een HRM-systeem van een werkorganisatie kan vanuit twee invalshoeken beschreven worden, namelijk naar inhoud of als een proces (Ostroff & Bowen, 2004). De inhoud van HRM focust op de set van instrumenten of activiteiten die nodig worden geacht om een organisatiedoel te bereiken. HRM als een proces kan worden omschreven als de verzameling van activiteiten gericht op het ontwikkelen, communiceren en implementeren van HR-praktijken binnen een organisatie (Delmotte, De

Winne, & Sels, 2011). Het HRM-proces zorgt ervoor dat werknemers begrijpen wat het gewenste gedrag is, waardoor binnen de organisatie een collectief begrip wordt gevormd welke doelen en waarden binnen de organisatie voorop staan. Werknemers-percepties vormen een belangrijke mediator tussen HRM en het gedrag en attitudes van werknemers (Nishii & Wright, 2007; Ostroff & Bowen, 2000, 2004; Van De Voorde, 2010). De mate waarin het gedrag en percepties van werknemers afwijken van de intentie van het HRM-beleid wordt beschouwd als een indicatie van de 'sterkte van het HRM-systeem'. Wat zijn de kenmerken van een sterk HRM-systeem? Ostroff en Bowen (2004, 2000) onderscheiden drie hoofdkenmerken. Onderscheidend vermogen wordt gedefinieerd als de mate waarin de doelen van HRM voor alle stakeholders duidelijk zijn. 'Consistentie wordt omschreven als de mate waarin de doelen op een eenduidige manier over de tijd heen worden gecommuniceerd. Consensus wordt geduid als de mate waarin het duidelijk is voor de stakeholders dat HRM de gewenste doelen bereikt (Ostroff & Bowen, 2004). Gezien het belang van werknemerspercepties is het aangewezen dat HRM vanuit verschillende perspectieven in de organisatie wordt benaderd (Delmotte et al., 2011; De Winne, Delmotte, Gilbert, & Sels, 2013).

## **Bijsturing ESF-oproep en verder onderzoek**

---

In december 2019 werd op basis van het nieuwe inhoudelijke kader dat focust op bevoegdheid en autonome motivatie de nieuwe ESF-oproep DRIVE gelanceerd (ESF, 2019). DRIVE is zo georganiseerd zodat werkorganisaties zich bij ESF-Vlaanderen kunnen aanmelden en daarna worden doorverwezen aan een HRM-dienstverlener. De voorwaarde om te kunnen deelnemen is dat werkorganisaties aan de autonome werkmotivatie en de autonomie ondersteunende context willen werken door middel van interventies gericht op het HRM-systeem. Hierbij is het cruciaal dat interventies worden vormgegeven vanuit de causale logica en op basis van de principes van de zelfdeterminatietheorie.

Gekoppeld aan de lancering van de nieuwe oproep DRIVE werd een nieuw traject opgestart ter voorbereiding van een empirische impactevaluatie. De scope van de impactevaluatie is tweeledig,

namelijk het onderzoeken van de impact van autonome motivatie op bevoegenheid en de impact van HRM-interventies op het 'autonomie ondersteunende klimaat' binnen de deelnemende organisaties.

In het evaluatierapport (De Bock & Wauters, 2019) werd een eerste verkenning gemaakt van relevante meetschalen voor het meten van de gebruikte theoretische concepten. Specifiek voor de context van DRIVE worden op basis van dit overzicht meetinstrumenten en een strategie voor datacollectie ontwikkeld. De impactevaluatie wordt gepland te starten in november 2020 in samenwerking met een externe onderzoekspartner.<sup>11</sup> De resultaten van de impactevaluatie zullen worden gebruikt voor het verder onderbouwen en het eventuele bijsturen van het inhoudelijke kader van DRIVE.

## Conclusie

---

Het eerste doel van het evaluatierapport was het opstellen van een meer afgebakende en onderbouwde programmatheorie voor de ESF-oproep Duurzaam Loopbaanbeleid. Op basis van wetenschappelijke literatuur inzake werknemerswelzijn, werkmotivatie en HRM hebben we een kader uitgetekend waarin enerzijds relevante concepten werden geselecteerd die meetbaar zijn en anderzijds de causale linken werden geëxpliciteerd. Zelfdeterminatietheorie (Deci & Ryan, 2000) heeft een centrale verklarende rol in dit inhoudelijke kader. Met name is zelfdeterminatietheorie uitermate geschikt en relevant voor het verduidelijken van het Job-Demands resources model (Schaufeli & Taris, 2013) door het verduidelijken van de causale link tussen HRM als deel van de werkomgeving en werknemerswelzijn.

Een tweede doel van dit rapport was het afbakenen van een relevante en onderzoekbare focus voor impactevaluatie. Door een verdere afbakening van het inhoudelijke kader van de ESF-oproep Duurzaam Loopbaanbeleid zijn we in staat meer gerichte evaluatievragen op te stellen. Dit komt zowel de relevantie en de haalbaarheid van de geplande impactevaluatie ten goede. Bijkomend, door aan te sluiten bij empirische gevalideerde theorieën en concepten kunnen we beroep doen op wetenschappelijke meetinstrumenten en onderzoeksmethoden binnen bestaande disciplines.

Tot slot, het nieuwe inhoudelijke kader gericht op zelfdeterminatietheorie is relevant voor huidige beleidsdiscussies inzake werkbaar werk, langere loopbanen en werknemerswelzijn. Diverse bronnen rapporteren een negatieve trend inzake werknemerswelzijn, met werkmotivatie als een van de belangrijke onderliggende oorzaken en problematieken. Op basis van bestaand onderzoek en bewijs zijn wij van oordeel dat zelfdeterminatie theorie belangrijke principes kan geven voor het ontwerpen van HRM-interventies in werkorganisaties.

*Steven De Bock*

*Studiedienst – Departement Werk en Sociale Economie*

*Benedict Wauters*

*ESF-Vlaanderen – Departement Werk en Sociale Economie*

## Noten

---

1. Zie ook Stuer & Devos (2016) voor een overzicht van studies over de relatie tussen zinvol werk en welzijn.
2. Een oproep is een in de tijd afgebakende periode waarin een deel van het totale subsidiebudget wordt vrijgemaakt voor toekenning en uitbetaling. De ingediende aanvragen worden beoordeeld op basis van drie criteria (relevantie, haalbaarheid en goed projectbeheer). De oproep werkt met een systeem van cofinanciering: de aanvrager moet zelf een minimale cofinanciering voorzien: 30% voor een KMO en 50% voor een grote onderneming.
3. Het concept evalueerbaarheid wordt omschreven als de mate waarin een activiteit of project op een betrouwbare en geloofwaardige manier kan worden geëvalueerd (Davies, 2013).
4. Synoniemen binnen evaluatiestudies voor 'design' of 'ontwerp' zijn onder andere 'beleidslogica', 'programmatheorie', 'Theory of Change', 'Interventiologica'.
5. Hedonisch welzijn focust op het ervaren van positieve gevoelens van geluk en genoegten aanzien van een bepaald aspect in het leven. Eudaimonisch welzijn verwijst naar het psychologische functioneren van een persoon zoals persoonlijke groei en zelfrealisatie, betuigingen van authenticiteit en zelfexpressie, en het nastreven van zingeving. Eudaimonisch welzijn focust op zingeving of de kwaliteit van de manier van leven. Hedonisch welzijn focust op een emotionele reacties zoals tevredenheid, geluk



- en verdriet. (zie Grant et al., 2007; Pressman & Bowlin, 2013; Ryan, Huta & Deci, 2008)
6. Bijvoorbeeld, op welke manier dragen competentiewoordenboeken bij tot werknemerswelzijn?
  7. Bijvoorbeeld, kan je werknemers vertrouwen zelf keuzes te maken inzake opleidingsbehoeften in de veronderstelling dat zij het beste kunnen weten waar ze nood aan hebben, of, moet je een gepersonaliseerd opleidingsplan opleggen in de veronderstelling dat werknemers niet willen bijleren.
  8. In realiteit vormen deze drie dimensies een complex geheel die elkaar wederzijds kunnen beïnvloeden. Een voorbeeld hier van zijn psychosomatische klachten zoals hoge bloeddruk als het gevolg van stress door te hoge werkdruk.
  9. Taakeisen en hulpbronnen hebben in combinatie met elkaar een invloed op burn-out en welzijn (cf. interactie-effecten). Hulpbronnen verminderen het effect van taakeisen op uitputting. Dit interactie-effect wordt ook het stressbufferingeffect genoemd en is direct af te leiden uit de definitie van "hulpbronnen" uit de vorige sectie. Omgekeerd kunnen taakeisen het positieve effect van energiebronnen op welzijn verminderen.
  10. Voor een meer omvattende samenvatting van de Zelf-determinatietheorie zie bv. de publicatie van Van den Broeck (2016) in Over.werk 2016 nr. 2.
  11. Voor deze evaluatieopdracht wordt in de tweede helft van 2020 een uitbesteding gepubliceerd.

## Bibliografie

- Aelterman, N., Vansteenkiste, M., Haerens, L., Soenens, B., Fontaine, J., & Reeve, J. (2019). Toward an Integrative Fine-Grained Insight in Motivating and Demotivating Teaching Styles: The Merits of a Circumplex Approach. *Journal of Educational Psychology, 111*(3), 497-521.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology, 34*, 2045-2068.
- Bakker, A. B. (2009). Bevlogenheid in organisaties: een model om bevlogenheid te bevorderen. *Opleiding & Ontwikkeling, 11*, 15-19.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2006). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3).
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*, 209-223.
- Bakker, M., & Leiter, P. (2010). *Work Engagement – A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- D'Hoore, J. (2017, april 13). Forse stijging langdurig zieken doet daling werkloosheid voor helft teniet. *DeTijd*. Geraadpleegd via [www.tijd.be/nieuws/archief/forse-stijging-langdurig-zieken-doet-daling-werkloosheid-voor-helft-teniet/9882588.html](http://www.tijd.be/nieuws/archief/forse-stijging-langdurig-zieken-doet-daling-werkloosheid-voor-helft-teniet/9882588.html)
- Davies, R. (2013). *Planning Evaluability Assessments – A Synthesis of the Literature with Recommendations* (Working Paper 40). London: Department for International Development.
- Delrue, J., Reynders, B., Vande Broek, G., Aelterman, N., De Backer, M., Decroos, S., De Mynck, G., Fontaine, J., Fransen, K., van Puyenbroeck, S., Haerens, L., & Vansteenkiste, M. (2019). Adopting a Helicopter-Perspective towards Motivating and Demotivating Coaching: A Circumplex Approach. *Psychology of Sport & Exercise, 40*, 110-126.
- De Bock, S., & Wauters, B. (2019). *Evalueerbaarheid ESF-oproep Duurzaam Loopbaanbeleid*. Brussel: Departement Werk en Sociale Economie.
- De Winne, S., Delmotte, J., Gilbert, C., & Sels, L. (2013). Comparing and explaining HR department effectiveness assessments: evidence from line managers and trade union representatives. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(8).
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227-268.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour, 4*, 19-43.
- Delmotte, J., De Winne, S., & Sels, L. (2011). Toward an Assessment of Perceived HRM System Strength: Scale Development and Validation. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(7), 1481-1506.
- ESF. (2019). *Fiche oproep 477 Drive – Op weg naar werkbaar werk*. Geraadpleegd via <https://www.esf-vlaanderen.be/nl/drive>.
- ESF. (2016). *Fiche Oproep 375 Duurzaam Loopbaanbeleid*. Geraadpleegd via <https://www.esf-vlaanderen.be/nl/oproepen/duurzaam-loopbaanbeleid>.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 331-362.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management Perspectives, 21*, 51-63.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*, 495-513.
- Hallberg, U., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist, 11*, 119-127.

- Huppert, F. A., & So, T. T. (2011). Flourishing Across Europe: Application of a New Conceptual Framework for Defining Well-Being. *Social Indicators Research*, 110, 837-861.
- Motyka, B. (2018). Employee Engagement and Performance: a Systematic Literature Review. *International Journal of Management and Economics*, 54(3).
- Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2007). *Variability within organizations: Implications for Strategic Human Management* (CAHRS Working Paper #07-02). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- OJJDP. (2003). *Evaluability Assessment: Examining the Readiness of a Program for Evaluation* (Program Evaluation Briefing Series Nr.6). Washington D.C.: Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention.
- Ostrow, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR Practices and Organizational Effectiveness. In: K.J. Klein & S. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in Organizations* (pp. 211-257). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ostrow, C., & Bowen, D. E. (2004). Understanding HRM – Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Peccei, R. (2004). *Human Resource Management and the Search for the Happy Workplace*. Inaugural Lecture, Erasmus University Institute of Management, Rotterdam.
- Pressman, S. D., & Bowlin, S. L. (2013). Well-Being: Physical, Psychological, Social. In: Gellman & Turner (eds.), *Encyclopedia of Behavioral Medicine*. New York: Springer Science + Business Media.
- Riziv. (2017). *Ziekteverzuim in de periode van primaire arbeidsongeschiktheid: analyse en verklarende factoren: 2011-2016*. Brussel: Kenniscentrum arbeidsongeschiktheid Riziv.
- Ryan, R., Huta, V., & Deci, E. (2008). Living Well: A Self-Determination Theory Perspective on Eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*, 9, 139-170.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57, 173-203.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26(2), 182-204.
- Securex. (2019). 63% van de Belgische werknemers zegt niet te kunnen werken tot wettelijke pensioenleeftijd. Geraadpleegd via <https://press.securex.be/63-van-de-belgische-werknemers-zegt-niet-te-kunnen-werken-tot-wettelijke-pensioenleeftijd>
- Shimazu, A., Schaufeli, W.B., Kubota, K., & Kawakami, N. (2012). Do workaholism and work engagement predict employee wellbeing and performance in opposite directions? *Industrial Health*, 50, 316-321.
- SERV. (2017). *Actieplan Werkbaar Werk*. Brussel: SERV.
- SERV. (2019). *Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2019-werknemers*. Brussel: SERV.
- StiA. (2004). *Informatiedossier Nulmeting Vlaamse Werkbaarheidsmonitor – Indicatoren voor de kwaliteit van de arbeid op de Vlaamse arbeidsmarkt*. Brussel: SERV.
- StiA. (2016). *Rapport – Methodologie Vlaamse werkbaarheidsmonitor*. Brussel: SERV.
- StiA. (2019). *Rapport – Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2019 werknemers*. Brussel: SERV.
- Van Ruysseveldt, J., De Witte, H., & Janssens, F. (2002). *Welzijn in het werk op de weegschaal. Onderzoek naar mogelijke invullingen van het concept ‘werkbaarheidsgraad’ en de haalbaarheid van een monitoringsysteem voor Vlaanderen*. Leuven: HIVA – KU Leuven.
- Stuer, D., & De Vos, A. (2016). Zinvol werk in Vlaanderen: een nulmeting. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 26(2), 75-82. Leuven: Steunpunt Werk / Uitgeverij Acco.
- Vansteenkiste, M., Lens, W., & Deci, E. L. (2006). Intrinsic versus Extrinsic Goal Contents in Self-Determination Theory: Another Look at the Quality of Academic Motivation. *Educational Psychologist*, 41, 19-31.
- Vansteenkiste, M., Aelterman, N., Haerens, L., & Soenens, B. (2019). Seeking Stability in Stormy Educational Times: A Need-Based Perspective on (De)motivating Teaching Grounded in Self-Determination Theory. In E.N. Gonida & S.M. Lemos (Eds.), *Motivation in Education at a Time of Global Change* (pp. 53-80). Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Van De Voorde, K. (2010). *HRM, Employee Well-being and Organizational Performance: A Balanced Perspective*. Ridderkerk: Ridderprint.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory’s Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229.
- Van den Broeck, A. (2016). De basisbehoeften van de Zelf-Determinatie Theorie: een samenvatting van de literatuur. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 26(2), 67-74. Leuven: Steunpunt Werk / Uitgeverij Acco.