

IMPACTEVALUATIE DRIVE:

Van zelfdeterminatie naar werknemerswelzijn

Prof. dr. Anja Van den Broeck, Lise Szekér & Karolien Lenaerts

Onderzoek in opdracht van Departement Werk en Sociale Economie, Afdeling
Europese Programma's
(Order nr. 20078500)

Gepubliceerd door

KU Leuven

HIVA - ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR ARBEID EN SAMENLEVING

Parkstraat 47 bus 5300, 3000 LEUVEN, België

hiva@kuleuven.be

<http://hiva.kuleuven.be>

Verantwoordelijke auteurs: anja.vandenbroeck@kuleuven.be en lise.szeker@kuleuven.be

© 2023 HIVA-KU Leuven & WOS KU Leuven

Niets uit deze uitgave mag worden veeveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorwoord

Dit eindrapport presenteert het onderzoek en de bevindingen van de **impactevaluatie** van de ESF-overheidsopdracht DRIVE ‘**Van zelfdeterminatie naar werknemerswelzijn**’ (order nr. 20078500). De einddoelstelling van de ESF oproep DRIVE was het verhogen van werkbaar werk en het verhogen van de kennis hierover bij Europa WSE. Deze evaluatie-onderzoeksopdracht wil hieraan beantwoorden.

Dit onderzoek wordt u voorgelegd door prof. Anja Van den Broeck (Work and organisation Studies, Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, KU Leuven) en Lise Szekér (HIVA-KU Leuven), die werkt onder de supervisie van Miet Lamberts en Karolien Lenaerts. Het onderzoeksteam deed verder beroep op:

- Prof. Sophie De Winne (KU Leuven) voor haar expertise rond HR-praktijken (in KMO's). We hebben met haar bijvoorbeeld de vragenlijst rond HR-praktijken geselecteerd en verfijnd voor dit onderzoek en de analyses met haar doorgesproken.
- Dr. Leoni Van der Vaart (postdoc onderzoeker Norwegian University of Science and Technology (NTNU), voor haar expertise in Latente Profiel Analyse.
- Dr. Martyna Swiatczak (postdoc onderzoeker, University of Bergen), voor haar expertise in QCA en CNA.

Verder hebben ook Samuël Budniok, Simon Geilen, Jarne Heylen, Dora Bektöre, Laura-Lynn Christiaens, Astrid Lacroix en Ine Smits meegeholpen aan de dataverzameling en opvolging van de impactevaluatiestudie en data-analyse van de ESF oproep DRIVE.

Daarnaast hebben ook Ferre Monten, Dean Overloop, Jeroen Steemans, Marion Verbiest, Roma Lodewijckx, Lin Claus, Brent Vervisch, Arne Noppe en Lore Van Nerum gewerkt aan hun masterproef¹ in het kader van de ESF oproep DRIVE.

De ESF oproep DRIVE werd georganiseerd en gefinancierd door Europa WSE van het Departement Werk en Sociale Economie (DWSE). Europa WSE en DWSE zijn tevens de opdrachtgever van deze impactevaluatiestudie. De interne werkgroep die belast was met het monitoren en ondersteunen van de voortgang van de studie bestaat uit: Steven De Bock (hoofd ESF-Evaluatie), Benjamin Schalembier (evaluator) en Wouter Verdonck.

Deze impactevaluatiestudie van de ESF oproep DRIVE werd uitgevoerd in nauwe samenwerking en met regelmatige feedback van de organisaties die als dienstverleners actief waren in de organisaties die deelnamen aan de ESF oproep DRIVE: Obelisk, Edeps, Mint-Europe, en Alert!. Deze nauwe samenwerking heeft toegelaten om de impactevaluatie zo optimaal mogelijk uit te voeren, met vlotte en goede contacten met de betrokken organisaties, die ook boeiende inzichten binnen brachten in deze studie. Daarnaast gaven de input en feedback van deze dienstverleners inzichten voor de impactevaluatie van de ESF oproep DRIVE.

¹ Zie ook bijlage 19.

Management samenvatting (NL)

In Vlaanderen hebben we er alle belang bij om in te zetten op de motivatie en het welzijn van medewerkers. Personeelstekort is een reëel probleem. Terwijl werkloosheid laag is, is arbeidsongeschiktheid hoog, en voor een groot stuk bepaald door de kwaliteit van werk. Nog niet de helft van de medewerkers in Vlaanderen heeft werkbaar werk (Bourdeaud'hui et al., 2019) en leidinggevendenden ontwikkelen doorgaans minder kwaliteitsvol werk dan zou kunnen (Parker et al., 2019). Internationaal werkt de OESO (2018) daarom bijvoorbeeld rond thema's als "job quality", "en is 'decent work' een van de sustainability goals van de UN. In Vlaanderen werd in 2017 (SERV, 2017) het Actieplan Werkbaar Werk goedgekeurd door de Vlaamse sociale partners en de Vlaamse overheid.

Onderzoeksproject en evaluatievragen

In dit kader werd door Europa WSE in januari 2020 de ESF oproep DRIVE 'Van zelfdeterminatie naar werknemerswelzijn' georganiseerd en gelanceerd. Deze oproep had twee doelstellingen: Ten eerste wou het kennis opbouwen rond welke HR-acties en bijhorende dienstverlening het meest geschikt zijn voor het verbeteren van de werkbaarheid van jobs en het werknemerswelzijn. Ten tweede wou deze oproep werkbaar werk en werknemerswelzijn versterken door ondernemingen (KMO's) aan te zetten tot gerichte acties. Specifiek zocht deze oproep een antwoord op volgende drie evaluatievragen, die ook samengevat staan in Figuur 1.

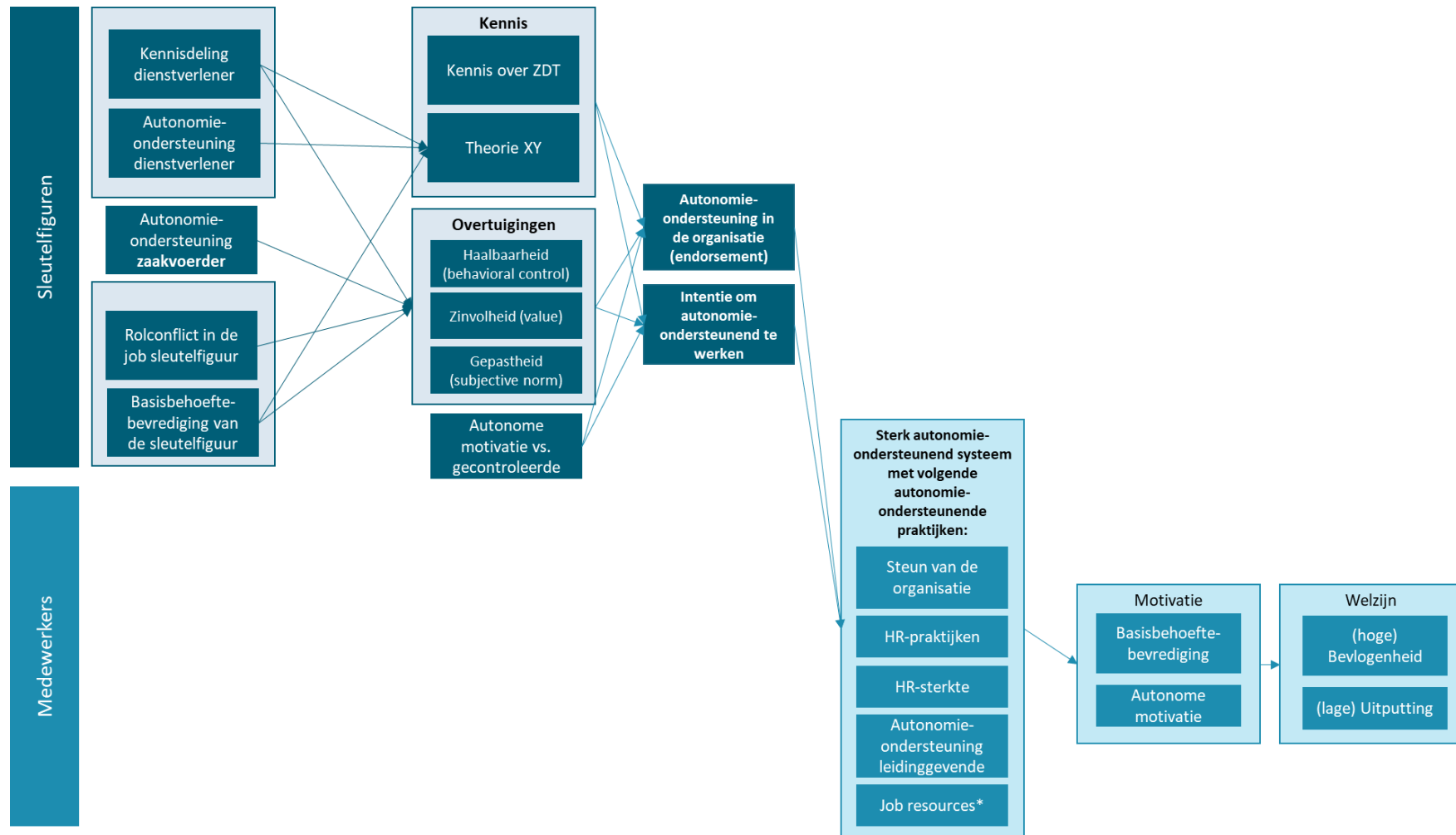
Evaluatievraag 1: Verandert er iets in de organisaties tijdens of na de HR-interventie? Met andere woorden is er een evolutie in de kennisdeling en autonomie-ondersteuning van de dienstverlener, in de kennis (d.i., de kennis over zelfdeterminatietheorie (ZDT) en theorie XY denken) en motivatie (d.i., de overtuigingen en autonome motivatie om ZDT te implementeren) van de sleutelfiguren, in de autonomie-ondersteunende context in de organisatie (volgens de sleutelfiguren en medewerkers) en de motivatie en het welzijn van de medewerkers?

Evaluatievraag 2: Wat is de impact van de kennisdeling en autonomie-ondersteuning van de dienstverleners op de kennis en motivatie van de sleutelfiguren in de organisatie en heeft deze kennis en motivatie vervolgens een impact op de HR-sterkte en de mate waarin medewerkers de omgeving als autonomie-ondersteunend ervaren?

Evaluatievraag 3: Welke combinatie van HR-praktijken heeft een impact op de mate waarin medewerkers de context als autonomie-ondersteunend worden ervaren en speelt HR-sterkte hierin een mediërende rol?²

² De recente meta-analyse van Bednall et al (2022) toont aan dat mediatie meer waarschijnlijk is dan moderatie. Verder bouwend op deze wetenschappelijke evidentie werd in de volgende delen daarom gekozen om mediatie te toetsen.

Figuur 1 **Finale onderzoeksmodel**



Sleutelfiguren = personen die actief betrokken zijn in het vormgeven van de interventies. Dit kan de manager zijn, maar ook bepaalde of alle leidinggevenden, een werkgroep van medewerkers, etc.

Medewerkers = personen op wie de interventies een impact hebben (werknemers, leidinggevenden, ...), kortom de doelgroep van de interventies.

Onderzoekopzet en methoden

Om deze vragen te beantwoorden werd er door KU Leuven en HIVA-KU Leuven een kwantitatief onderzoek opgezet bij de deelnemende dienstverleners (Obelisk, EDEPS, Mint-Europe en Alert!), en zaakvoerders en HR-verantwoordelijken (hier sleutelfiguren genoemd) en medewerkers van de deelnemende KMO's. We bevroegen deze stakeholders op drie momenten in de tijd (voorjaar '22, najaar '22, voorjaar '23) over de aspecten die zijn opgenomen in de evaluatievragen op basis van wetenschappelijk gevalideerde vragenlijsten. In totaal deden 88 van de 151 organisaties die deelnamen aan de ESF oproep DRIVE mee aan het onderzoek. We organiseerden de dataset enerzijds zo dat ze toeliet evoluties over tijd na te gaan (fasedataset voor evaluatievraag 1) en anderzijds zodat ze toeliet om verbanden te leggen tussen de verschillende onderzoeksaspecten (meetmomentendataset voor evaluatievraag 2 en 3). We gebruikten t-tests, regressieanalyses, mediatie-analyses, coïncidentie analyse en latente klasse analyse om de evaluatievragen te beantwoorden.

Resultaten

Voor **evaluatievraag 1** wordt er naast algemene evoluties ook gekeken naar verschillen tussen DRIVE-interventies die als succesvol en niet-succesvol beoordeeld werden door de dienstverlener. De resultaten tonen dat organisaties die de DRIVE-interventie als succesvol hebben beoordeeld, ook gunstigere resultaten ervaren in vergelijking met niet-succesvolle interventies. De belangrijkste bevindingen zijn hierbij:

- Zaakvoerders en sleutelfiguren ervoeren een toename aan autonomie-ondersteuning en kennisdeling door de dienstverlener, voornamelijk in het begin van de interventie.
- De zaakvoerder speelt ook een belangrijke rol in de interventie (autonomie-ondersteuning van sleutelfiguren, kennis van ZDT, Theorie XY denken). We zien ook dat deze rol groter is in organisaties met een succesvolle DRIVE-interventie.
- Toename van de overtuigingen (haalbaarheid, zinvolheid en gepastheid) om op een autonomie-ondersteunende wijze te werken bij de sleutelfiguren doorheen de DRIVE-interventie, voornamelijk in de succesvolle interventies.
- Organisaties met succesvolle DRIVE-interventies hebben een hogere autonomie-ondersteunende context (steun van de organisaties, autonomie-ondersteunend klimaat, autonomie-ondersteunend leiderschap, HR-praktijken en HR-sterkte, job resources).
- Medewerkers organisaties met een succesvolle DRIVE-interventies rapporteren meer bevrediging van hun psychologische basisbehoeften aan autonomie, verbondenheid en competentie en, minder uitputting na de interventie en meer bevologenheid in het begin.
- Aanvullend blijkt uit de analyses ook dat er duidelijke verschillen zijn in hoe zaakvoerders, sleutelfiguren en medewerkers de autonomie-ondersteunende praktijken die in de organisatie aanwezig zijn percipiëren

Wat **evaluatievraag 2** betreft, tonen de resultaten aan dat de dienstverlener een impact heeft op de kennis en motivatie van de sleutelfiguren in de organisatie om meer motiverend te gaan werken. Daarnaast zijn ook de steun van de zaakvoerder en de eigen job (meer bepaald zelf voldaan zijn in je basisbehoeften aan autonomie, verbondenheid en competentie en weinig conflicten tussen de taken en rollen die je moet doen) belangrijk opdat de sleutelfiguren overtuigd zouden zijn van een autonomie-ondersteunende aanpak.

De kennis en motivatie van de sleutelfiguren vertaalt zich vervolgens in de intentie om autonomie-ondersteunend te werken en deze leidt over tijd tot de implementatie van meer HR-praktijken, wat het welzijn en de motivatie van de medewerkers te goede komt.

Het is echter belangrijk op te merken dat niet alleen de HR-praktijken, maar ook

- de steun van de organisatie (bv. toont de organisatie dat ze bekommerd is om het welzijn van de medewerkers);
- de sterkte van het HR-systeem (is het consistent, duidelijk en is iedereen het eens over de boodschap die het HR-systeem moet brengen);
- autonomie-ondersteuning van de leidinggevende (geven leidinggevenden keuzes, uitleg voor opdrachten, en zijn ze empathisch);
- job resources (autonomie, vaardigheidsbenutting en steun van collega's in de job);

de motivatie en het welzijn van medewerkers over tijd beïnvloeden. Zij zijn – naast de HR-praktijken – dus van cruciaal belang om de werkbaarheid van het werk te vergroten. Motivatie (de bevrediging van de basisbehoeften en autonome motivatie) en welzijn (bevlogenheid) beïnvloeden elkaar wederzijds. Uitputting blijkt een apart fenomeen, dat een andere aanpak behoeft.

De resultaten voor **evaluatievraag 3** wijzen er op dat participatie (en ook functioneringsgesprekken) de belangrijkste HR-praktijk is die - relatief tegenover de andere praktijken - de motivatie en het welzijn voorspelt. Individuele prestatiebeoordelingen, veel nadruk op loopbaanmanagement en teambeloningen doen motivatie van medewerkers dalen en/of putten hen uit. In het algemeen zetten organisaties hetzij sterk, laag middelmatig, hoog middelmatig of niet in op HR-praktijken. Hoe meer ze er op inzetten, hoe sterker hun HR-systeem en hoe beter de medewerkers gemotiveerd zijn en hoe meer welzijn ze ervaren.

Aanbevelingen

In de aanbevelingen geven we **KMO's** de raad om blijvend in te zetten op oproepen van Europa WSE, maar wel goed bewust te zijn van het engagement (bv. naar bevragingen) dat daarmee gepaard gaat. HR-praktijken die de motivatie en het welzijn verhogen, zijn vooral het verhogen van de participatie van medewerkers (en functioneringsgesprekken). KMO's passen best op met individuele/team prestatiebeloningen en al te veel nadruk op loopbaanmanagement, want dit kan nefast zijn voor het welzijn van medewerkers. Acties dienen trouwens verder te gaan dan enkel HR-praktijken: het versterken van de steun van de organisatie en job resources loont het meest. Opdat acties rond motivatie en welzijn slagen, is het belangrijk een draagvlak te creëren binnen de organisatie. Zaakvoerders moeten overtuigd zijn van het belang van de acties en medewerkers moeten kunnen participeren voor een goed resultaat. Daarnaast blijft het belangrijk om ook (individuele) aandacht te hebben voor medewerkers die zich uitgeput voelen.

We raden **dienstverleners** in projecten zoals de ESF oproep DRIVE aan om zich goed bewust te zijn van de eisen die in deze oproepen gesteld worden. Binnen de KMO's is het belangrijk om betrokkenheid en het mandaat van de zaakvoerder te zoeken vooraleer tot actie over te gaan. In plaats van enkel in te zetten op HR-praktijken, is het waardevol in te zetten op een brede autonomie-ondersteunende context (bv. ook steun van de organisatie en job resources). Het is ook belangrijk om zelf het goede voorbeeld te geven als dienstverlener, door een motiverende stijl te hanteren en het proces tijd te geven.

Voor **Europa WSE** hebben we de aanbevelingen om de voorwaarden aan de deelname aan een ESF oproep duidelijk te specificeren in de oproep, voor alle betrokken stakeholders, en bijvoorbeeld de dienstverleners hier goed op te selecteren en te trainen. Daarnaast tonen gesprekken en discussies naar aanleiding van dit onderzoek aan dat het waardevol is zowel om concrete acties te ondernemen in organisaties, als om ook kleine stappen te zetten in een organisatie (bv. door het overtuigen van een zaakvoerder van het belang van welzijn en motivatie). Dat laatste is immers een belangrijke voorwaarde voor toekomstige interventies én komt die medewerkers ten goede die het misschien het hardst nodig hebben. Acties zijn daarenboven niet beperkt tot het implementeren van HR-praktijken,

maar zetten ook in op het organisatieniveau (bv. door steun van de organisatie te versterken) en het werk (door job resources te versterken). Daarnaast komt uit het huidige onderzoek naar voor dat het waardevol is alle stakeholders te betrekken is het onderzoek. Het is immers niet omdat de HR-verantwoordelijken aangeven dat bepaalde motiverende dingen gebeuren in een organisatie dat medewerkers deze mogelijkheden ook zien en/of hier gebruik van kunnen maken.

In het algemeen toont dit onderzoek (opnieuw) aan hoe belangrijk is het is dat alle stakeholders (organisaties, medewerkers, dienstverleners, onderzoeksteam) geëngageerd zijn voor de oproep waar ze aan deelnemen. Samenwerking en afstemming tussen de stakeholders is belangrijk en vraagt voldoende tijd. Daarnaast is het blijvend belangrijk om de belasting voor de verschillende stakeholders te beperken (bv. door duidelijke afspraken te maken over de verschillende rollen, bevragingen beperkt te houden, ...). Wat metingen betreft, blijkt het longitudinale karakter van de verzamelde kwantitatieve gegevens in het kader van de ESF oproep DRIVE goud waard om de juiste conclusies te kunnen trekken. Vervolg onderzoek zou complementair een aantal thema's kunnen uitdiepen op basis van kwalitatief onderzoek.

Executive summary (EN)

Focusing on employee motivation and well-being is of utmost importance. We face staff shortages and while unemployment is low, long term work disability is high, and largely due to the (low) quality of work. Research shows that not even half of employees in Flanders have “workable “work (Bourdeaud'hui et al., 2019), and managers tend to develop less quality work than they could (Parker et al., 2019). Internationally, the OECD (2018) therefore works around themes such as "job quality", "and decent” work is one of the UN's sustainability goals. In Flanders, the Action Plan Werkbaar Werk was approved by the Flemish social partners and the Flemish government in 2017 (SERV, 2017).

Research project and evaluation questions

In this context, the ESF call DRIVE 'From self-determination to employee well-being' was launched by Europe WSE in January 2020. This call had two objectives: First, it wanted to build knowledge around which HR actions and associated services are best suited for improving job quality and employee well-being. Second, this call wanted to strengthen employee well-being and motivation by encouraging companies (SMEs) to take targeted actions. Specifically, this call sought answers to the following three evaluation questions, which are also summarized in Figure 2.

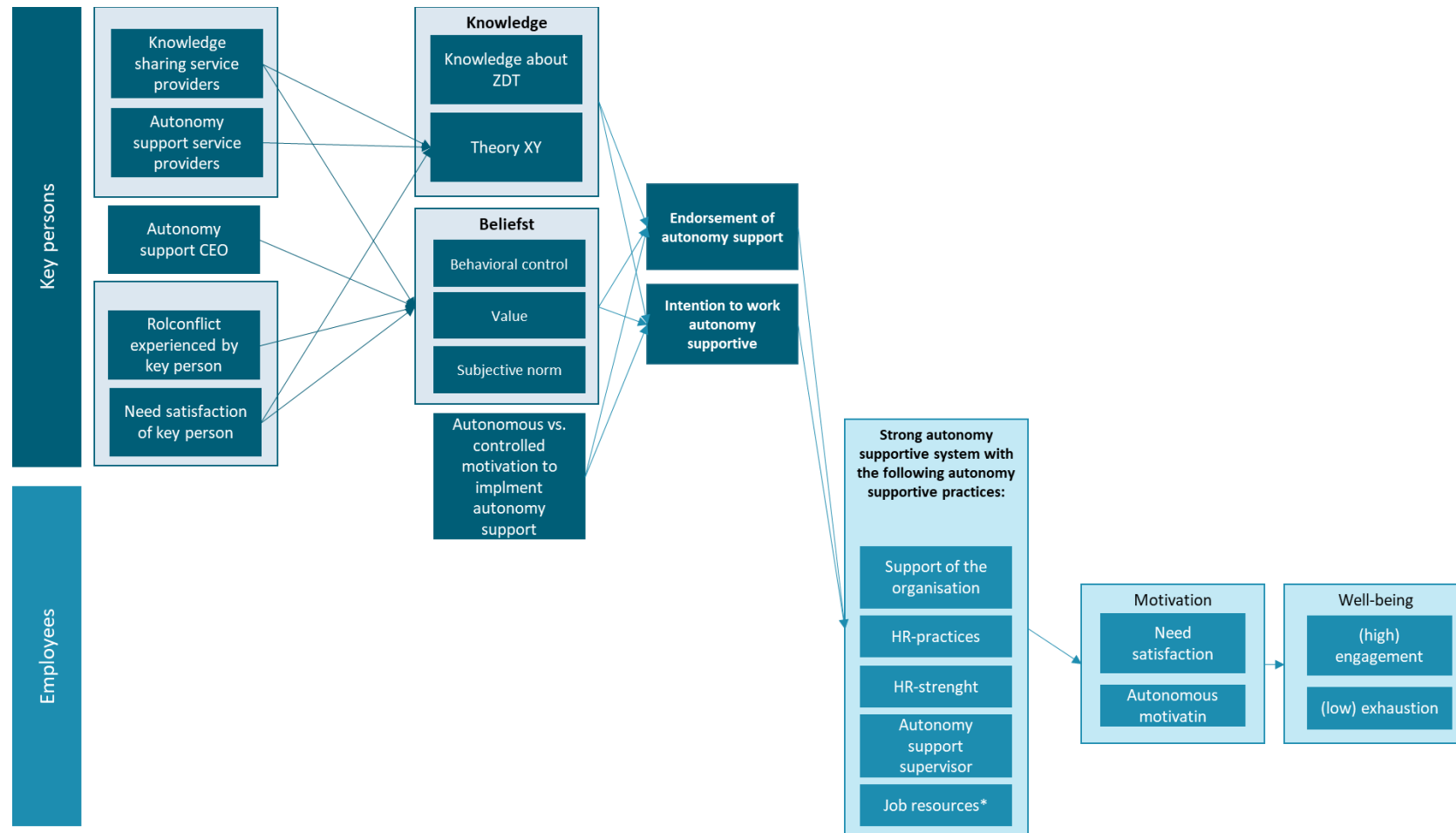
Evaluation question 1: Does anything change in the organizations during or after the ESF Call DRIVE? In other words, is there an evolution in the knowledge sharing and autonomy support of the service provider, in the knowledge (i.e., the knowledge about SDT and theory X or Y thinking) and motivation (i.e., the beliefs and autonomous motivation to implement ZDT) of the key people, in the autonomy-supportive context in the organization (according to the key people and employees) and the motivation and well-being of the employees?

Evaluation question 2: What is the impact of the service providers' knowledge sharing and autonomy support on the knowledge and motivation of key people in the organization, and does this knowledge and motivation then have an impact on the strength of the HR system and the extent to which employees perceive the environment as autonomy-supportive?

Evaluation question 3: How do combinations of HR practices impact the extent to which employees perceive the context as autonomy-supportive, and does HR strength play a mediating³ role in this?

³ The recent meta-analysis of Bednall et al (2022) shows that it is more likely that HR strength plays a mediating rather than a moderating role. Building on this recent scientific insight, we chose to focus on the test of the mediating impact in the remainder of this study.

Figuur 2 Final research model



*Key persons = persons that are actively involved in the organisation of the DRIVE actions in the company. This can be the CEO, but also line managers, a work group of employees, ...
 Employees = persons on which the action have an impact (employees, linemenagers), i.e.the target group of the DRIVE-intervention.

Research design and methods

To answer these questions, KU Leuven and HIVA-KU Leuven engaged in a quantitative survey among the participating service providers (Obelisk, EDEPS, Mint-Europe and Alert!), and CEO's, HR managers (referred to here as key figures) and employees of the participating SMEs. Used scientifically validated questionnaires, we surveyed these stakeholders on the elements of the evaluation questions at three points in time (spring '22, autumn '22, spring '23). In total, 88 of the 151 organizations participating in the ESF call DRIVE participated in the survey.

We organized the dataset, on the one hand, in such a way that it allowed us to check evolutions over time (phase dataset for evaluation question 1) and, on the other hand, in such a way that it allowed us to establish links between the different research aspects (measurement moment dataset for evaluation questions 2 and 3). We used t-tests, regression analyses, mediation analyses, cointegration analysis and latent class analysis to answer the evaluation questions.

Results

For **evaluation question 1**, in addition to general evolutions, we examined differences between DRIVE interventions rated as successful and unsuccessful by the service provider. The results show that organizations that were rated as successful also reported more favorable outcomes compared to unsuccessful interventions. The main findings here are:

- CEO's and key people experienced an increase in autonomy support and knowledge sharing by the service provider, mainly at the beginning of the intervention.
- The CEO also plays an important role in the intervention (autonomy support to key people, knowledge of ZDT, Theory XY thinking). We also see that this role is greater in organizations with a successful DRIVE intervention.
- Increase in beliefs (feasibility, meaningfulness and appropriateness) to work in an autonomy-supportive way among key people throughout the DRIVE intervention, mainly in the successful interventions.
- Organizations with successful DRIVE interventions report a higher autonomy-supportive context (including organizational support, autonomy-supportive climate, autonomy-supportive leadership, HR practices and HR strength, job resources).
- Employees of organizations in which the DRIVE interventions were successful report more satisfaction of their basic psychological needs for autonomy, competence and relatedness as well as less exhaustion after the intervention and more engagement before the interventions.
- Additionally, the analyses also show that there are clear differences in how CEO's, key people and employees perceive the autonomy-supportive practices present in the organization

Regarding **evaluation question 2**, the results show that the service provider has an impact on the knowledge and motivation of key people in the organization to engage in more motivational practices. In addition, the support of the case manager and one's own job (more specifically, being self-fulfilled in your basic needs for autonomy, connectedness and competence and few conflicts between the tasks and roles you have to do) are also important in order for the key people to be convinced to adopt an autonomy-supportive approach.

The knowledge and motivation of the key people then translates into the intention to adopt autonomy-supportive practices and, over time, this leads to the implementation of more HR practices, which improves the well-being and motivation of employees.

However, it is important to note that not only HR practices, but also

- the support of the organization (e.g. does the organization show that it cares about the well-being of employees)
- the strength of the HR system (is it consistent, clear and does everyone agree on the message the HR system should deliver);
- manager autonomy support (do managers give choices, explanations for assignments, and are empathetic);
- job resources (autonomy, skill utilization and support from colleagues in the job);

influence employee motivation and well-being over time. They are thus crucial - alongside HR practices - in enhancing workability. Motivation (the satisfaction of basic needs and autonomous motivation) and well-being (engagement) influence each other mutually. Exhaustion appears to be a separate phenomenon, requiring a different approach.

The results for **evaluation question 3** indicate that participation (as well as performance appraisals) is the main HR practice that predicts motivation and well-being. Individual performance appraisals, much emphasis on career management and team rewards decrease employee motivation and/or exhaust them. In general, organizations adopt either strong, low medium, high medium or no HR practices. The more practices they implement, the stronger their HR system and the better motivated employees are and the more wellbeing they experience.

Recommendations

In the recommendations, we advise **SMEs** to continue to engage in Europe WSE calls, but to be well aware of the commitment (e.g. to surveys) that comes with it. SMEs should mostly invest in employee participation (and performance reviews) to increase motivation and well-being and be wary individual/team performance rewards and too much emphasis on career management, as this can be detrimental to employee well-being. Moreover, actions should go beyond HR practices: strengthening organizational support and job resources pays off the most. For actions on motivation and well-being to succeed, it is important to create support within the organization. CEOs must be convinced of the importance of the actions and employees must be able to participate for a good result. In addition, it remains important to also pay (individual) attention to employees who feel exhausted.

We advise **service providers** in projects such as the ESF call DRIVE to be well aware of the requirements in these calls. Within SMEs, it is important to seek commitment and the mandate of the business manager before taking action. Instead of focusing solely on HR practices, it is valuable to focus on a broad autonomy-supporting context (e.g. also organizational support and job resources). It is also important to set a good example yourself as a service provider, by adopting a motivational style and giving the process time.

For **Europe WSE**, we have recommendations to clearly specify the conditions for participation in an ESF call in the call, for all stakeholders involved, and, for example, to properly select and train service providers on this. In addition, interviews and discussions following this research show that it is valuable both to take concrete actions in organizations and also to take small steps e.g. by convincing a manager of the importance of well-being and motivation. Even though, the latter may seem less effective, is an important condition for future interventions and benefits those employees who may need it most. Moreover, actions are not limited to implementing HR practices, but also focus on the organizational level (e.g. by strengthening organizational support) and the workplace (by strengthening job resources). The current research furthermore reveals the value of involving all stakeholders in an evaluation. This is for example important as reports of HR-managers regarding the presence of motivational practices in an organization are not always mirrored in the reports of employees.

Overall, this study shows (again) the importance of all stakeholders (organizations, employees, service providers, research team) being committed to the call they are participating in. Cooperation and coordination among stakeholders is important and requires dedicated time. In addition, it is important to limit the practical burdens for the different stakeholders (e.g. by making clear agreements on the different roles, keeping surveys limited, ...). In terms of measurements, the longitudinal nature of the quantitative data collected in the context of the ESF call DRIVE appears to be worth the efforts as it allows to shed more light in the causal relations assumed in the evaluation questions. Follow-up research could complementarily deepen a number of themes based on qualitative research.

Inhoud

Voorwoord	3
Management samenvatting (NL)	5
Onderzoeksproject en evaluatievragen	5
Onderzoeksopzet en methoden	7
Resultaten	7
Aanbevelingen	8
Executive summary (EN)	11
Research project and evaluation questions	11
Research design and methods	13
Results	13
Recommendations	14
1 Inleiding	21
1.1 Beleidscontext: krapte op de arbeidsmarkt en het belang van werkbaar werk	21
1.2 Structuur van dit rapport	21
1.3 Evaluandum ESF oproep 477 DRIVE	22
1.3.1 Doelstelling en beoogde impact van ESF oproep DRIVE	22
1.3.2 Deelnemende organisaties	23
1.3.3 Dienstverleners	23
1.3.4 Theoretisch kader van de ESF oproep DRIVE	24
1.4 Evaluatieopdracht van Europa WSE	26
1.4.1 Evaluatiedoelstelling en -vragen	26
1.4.2 Periode van uitvoering	27
- DEEL 1 EVALUATIEDESIGN -	29
2 Onderzoeksmodel en verfijnde evaluatievragen	31
2.1 Onderzoeksmodel van deze impactevaluatiestudie	31
2.1.1 Van motivatie naar welzijn	31
2.1.2 Van een sterk autonomie-ondersteunend systeem naar motivatie en welzijn	33
2.1.3 Hoe ontstaat een sterk autonomie-ondersteunend systeem: de kennis en motivatie van de sleutelfiguren	34
2.1.4 Wat beïnvloedt de kennis en motivatie van de sleutelfiguren?	35
2.2 Verfijnde evaluatievragen	36
3 Strategie en plan voor dataverzameling	39
3.1 Opzet impactevaluatie ESF oproep DRIVE	39
3.1.1 Selectie van organisaties en deelnemers	39
3.2 Vragenlijsten en concepten	41
3.2.1 Aanpak voor opmaak meetinstrumenten voor bevragingen	41
3.2.2 Aandachtspunten bij de opmaak van bevragingen	53
3.2.3 Aanpassingen doorheen het onderzoek	55
3.2.4 Bijkomende informatiebronnen	56
3.3 Aanpak dataverzameling	56
3.3.1 Initiële aanpak	56
3.3.2 Motivatie voor wijzigen van de dataverzamelingsstrategie	57
3.3.3 Timing van de gewijzigde dataverzamelingsstrategie: 3 vaste bevragingsmomenten	58
3.3.4 Taakverdeling in de gewijzigde dataverzamelingsstrategie	58

3.3.5	Communicatie over het onderzoek gerelateerd aan de ESF oproep DRIVE	59
3.3.6	Motivatie van organisaties	59
4	 Data en datamanagement	61
4.1	Datamanagementplan	61
4.2	Responsgraden op bevragingsmomenten	61
4.2.1	Deelname van de organisaties	61
4.2.2	Deelname aan de bevragingsmomenten	62
4.3	Data cleaning en herorganisatie van bevragingen voor analyses	63
4.3.1	Data cleaning	63
4.3.2	Nood aan herorganisatie van de verzamelde data	64
4.3.3	De fase dataset	65
4.3.4	De meetmoment dataset	66
5	 Methoden voor data-analyse	69
5.1	Beschrijvende statistieken	69
5.2	T-test	70
5.3	Regressieanalyses	70
5.4	Mediatieanalyse	70
5.5	Coincidence Analysis (CNA)	70
5.6	Latente klasse analyse	71
- DEEL 2 Evaluatie -		73
6	 Vraag 1: Evoluties in de organisaties tijdens en na de DRIVE-interventie	75
6.1	Evaluatievraag en algemene conclusie: evoluties over tijd?	75
6.2	Focus en aanpak van de analyses	75
6.3	Autonomie-ondersteuning en kennisdeling door de dienstverlener	81
6.4	Autonomie-ondersteuning van zaakvoerder	82
6.5	Kennis over ZDT, Theorie XY denken, overtuigingen en de motivatie om ZDT te implementeren in de organisatie	83
6.6	Autonomie-ondersteunende context	86
6.6.1	Autonomie-ondersteunend klimaat	87
6.6.2	Steun van de organisatie	87
6.6.3	Autonomie-ondersteunend leiderschap	88
6.6.4	HR-praktijken	89
6.6.5	HR-sterkte	95
6.6.6	Werkeisen en job resources	96
6.7	Basisbehoeftenbevrediging en motivatie	97
6.8	Uitputting en bevlogenheid van medewerkers	99
6.9	Belemmerende en faciliterende factoren voor het succes van een DRIVE-interventie	100
6.10	Conclusies	100
7	 Vraag 2: Impact van de ESF DRIVE dienstverlener op de mate van autonomie-ondersteuning in de organisatie	103
7.1	Evaluatievraag en algemene conclusie	103
7.2	Algemene aanpak analyse	103
	Stap 1: In welke mate is motivatie gerelateerd aan het welzijn van medewerkers?	108
	Stap 2: Hoe worden de motivatie en het welzijn van medewerkers beïnvloed door de autonomie-ondersteunende praktijken?	110
	Stap 3: Komt de mate waarin medewerkers autonomie-ondersteunende praktijken rapporteren overeen met de rapportage van de sleutelfiguren?	114
	Stap 4: Wordt de aanwezigheid van autonomie-ondersteunende praktijken bepaald door de mate waarop de organisatie autonomie-ondersteunende werkt en ze de intentie hebben om autonomie-ondersteunend te werken	119
	Stap 5: Wordt de mate waarop de organisatie autonomie-ondersteunende werkt en men de intentie heeft om autonomie-ondersteunend te werken, beïnvloed door de kennis en motivatie van de sleutelfiguren en – bijkomend – heeft de dienstverlener, de zaakvoerder en de eigen job van de sleutelfiguur hier een impact op?	123
	Stap 6: Wordt mate van autonomie-ondersteunende praktijken bepaald door kennis en motivatie van de sleutelfiguren?	127

Stap 7: Hoe wordt kennis en motivatie van de sleutelfiguren bepaald door de dienstverlener, de zaakvoerder en de eigen job van de sleutelfiguur?	131
STAP 8: Mediatie-analyse	136
7.3 Algemene conclusie:	137
8 Vraag 3: Welke combinatie van HR-praktijken heeft impact?	139
8.1 Evaluatievraag en algemene conclusie	139
8.2 Algemene aanpak analyse	139
8.2.1 Analyse 1: Stapsgewijze regressie	140
8.2.2 Analyse 2: Coincidence analysis	141
8.2.3 Analyse 3: Latente klasse analyse	142
8.3 Algemene conclusie	147
- DEEL 3 aanbevelingen -	149
9 Aanbevelingen	151
9.1 Aanbevelingen voor organisaties: Wat kan je als KMO doen om de motivatie en het welzijn van je medewerkers te bevorderen?	151
9.2 Aanbevelingen voor dienstverleners	155
9.3 Aanbevelingen voor Europa WSE	156
9.4 Aanbevelingen voor impactevaluaties van oproepen zoals de ESF oproep DRIVE	158
9.5 Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek	161
- BIJLAGEN -	163
Bijlagen: overzicht	165
bijlage 1 Details initiële dataverzamelingsstrategie	166
bijlage 2 Stappenplan van elke bevragingronde in gewijzigde dataverzamelingsstrategie	167
Referenties	169

1 | Inleiding

1.1 Beleidscontext: krapte op de arbeidsmarkt en het belang van werkbaar werk

Personeelstekort is een reëel probleem in Vlaanderen. Organisaties moeten klanten weigeren, openingsuren aanpassen of zelfs afdelingen sluiten. Gemotiveerd personeel vinden is een uitdaging. Werkloosheid was nog nooit zo laag. Cijfers van Statistiek Vlaanderen (<https://www.statistiekvlaanderen.be>) tonen aan dat begin 2018 bijna 118 000 personen een werkloosheidsuitkering ontvingen; dit aantal is tussen 2014 en 2018 gedaald. Arbeidsongeschiktheid is hoog. Cijfers van RIZIV tonen aan dat begin 2018 330 000 personen een uitkering voor arbeidsongeschiktheid, dit aantal neemt gestaag toe sinds 2009. Vooral verontrustend is dat psychosociale en musculoskeletale aandoeningen de grootste categorieën van langdurige arbeidsongeschiktheid zijn (RIZIV, 2017 & 2021). Deze aandoeningen worden mede bepaald door de kwaliteit van werk en de impact daarvan op het welzijn en de motivatie van medewerkers.

De werkbaarheidsmonitor (Bourdeaud'hui *et al.*, 2019) toont dat de werkbaarheidsgraad (= aandeel werknemers in een werkbare job) daalde van 54,6% in 2013 naar 49,6% in 2019. De daling van de werkbaarheidsgraad wordt gelinkt met vooral het toenemende aantal werknemers met werkstressklachten en het stijgend aantal werknemers met motivatieproblemen. In een context van vergrijzing en ontgroening, is het van belang dat mensen aan de slag willen en kunnen blijven.

Het is dus belangrijk kennis en inzicht te verkrijgen in hoe het beleid een positieve impact kan hebben op werkbaarheid en op werknemerswelzijn in Vlaanderen. Gegeven dit vragen de sociale partners de Vlaamse Regering verder in te zetten op werkbaar werk. In 2017 (SERV, 2017)⁴ werd het Actieplan Werkbaar Werk goedgekeurd door de Vlaamse sociale partners en de Vlaamse overheid. De grote doelstellingen van dit plan bestaat uit het sensibiliseren van werkgevers en werknemers rond het thema werkbaarheid en uit gerichte acties om de werkbaarheidsgraad in Vlaanderen te verhogen. Maatschappelijke tendensen zoals de vergrijzing van de bevolking, de toenemende langdurige arbeidsongeschiktheid, de trage evolutie van de werkbaarheidsgraad en beleidskeuzes m.b.t. langer werken betekenen dat de thema's werkbaarheid en welzijn relevant zullen blijven de komende jaren en decennia. Het is dus belangrijk te bouwen aan kennis en inzichten hoe beleid een positieve impact kan hebben op werkbaarheid en werknemerswelzijn in Vlaanderen. Op internationaal niveau werkt de OESO (2018) rond thema's als 'job quality', 'mental health and work' en 'working better with age'.⁵

In dit kader werd door Europa WSE in januari 2020 de ESF oproep DRIVE georganiseerd en gelanceerd.

1.2 Structuur van dit rapport

Deze inleiding bespreekt verder nog het Evaluandum ESF oproep 477 DRIVE en gaat in op de evaluatieoproep van Europa WSE.

Vervolgens gaat het eerste deel van dit rapport in op het evaluatiedesign van deze impactevaluatiestudie. Hoofdstuk 2 bespreekt het finale onderzoeksmodel en de verfijnde

4 SERV. (2017). Actieplan Werkbaar Werk. SERV. Brussel (<http://www.serv.be/serv/publicatie/actieplan-werkbaar-werk>).

5 <http://www.oecd.org/employment/>

evaluatievragen. In hoofdstuk 3 wordt de dataverzamelingsstrategie toegelicht en de gebruikte meetinstrumenten. Hoofdstuk 4 gaat vervolgens in op het datamanagement en de omgang met de verzamelde data. In hoofdstuk 5 worden de gebruikte methoden voor data-analyse toegelicht.

In deel 2 worden de resultaten voor de drie evaluatievragen toegelicht. Hoofdstuk 6 bespreekt de bevindingen voor de eerste evaluatievraag en biedt een antwoord op de vraag ‘Heeft de ESF oproep DRIVE een impact?’. Hoofdstuk 7 bespreekt de bevindingen voor de tweede evaluatievraag en geeft inzicht in ‘Hoe heeft de DRIVE-interventie een impact?’. Hoofdstuk 8 gaat vervolgens in op de laatste evaluatievraag en geeft de inzichten weer omtrent ‘Welke combinatie van HR-praktijken de beste is?’

In het derde deel wordt vervolgens - in hoofdstuk 9 - ingegaan op de aanbevelingen die voortvloeien vanuit dit onderzoek, voor organisaties, dienstverleners, Europa WSE, impactevaluatieonderzoek en voor toekomstig onderzoek.

1.3 Evaluandum ESF oproep 477 DRIVE⁶

Deze studie evalueert de impact van de ESF oproep DRIVE⁷, die werd opengesteld op 14 januari 2020. Initieel was voorzien dat deze oproep zou open staan tot en met 31 december 2021. Projecten konden continu worden ingediend tot en met bovenstaande datum en dit tot de middelen van de oproep waren uitgeput. Deze looptijd werd verlengd tot eind maart 2023. Het totale oproepbudget bedroeg 5 000 000 euro waarvan 2 000 000 euro ESF en 3 000 000 euro Vlaamse cofinanciering. Later werd dit uitgebreid tot 7 000 000 euro, waarvan 2 800 000 euro ESF en 4 200 000 euro Vlaamse cofinanciering.

1.3.1 Doelstelling en beoogde impact van ESF oproep DRIVE

De einddoelstellingen van deze oproep waren het verhogen van werkbaar werk bij organisaties in Vlaanderen en het verhogen van de kennis hierover bij Europa WSE. Alle soorten HR-interventies zijn mogelijk, zolang zij onderbouwd konden worden vanuit de zelfdeterminatietheorie.

Projecten varieerden in duur naargelang de aanvraag. Het opstellen van de actieplannen en de hieruit volgende begeleidingen waren steeds maatwerk.

Doelstelling 1: kennisopbouw

Het Operationeel Programma (OP) 2014-2020 van Europa WSE zette in op het creëren van werkbaar werk via de investeringsprioriteit 8v ‘Aanpassing van werknemers, ondernemingen en ondernemers aan veranderingen’. Met gerichte projectacties binnen de oproep ‘Drive – Op weg naar werkbaar werk’ wou de afdeling ESF &DO organisaties in beweging brengen ter verbetering van de kwaliteit van jobs en het welzijn van werknemers op de Vlaamse arbeidsmarkt. Dit vormde een belangrijke bijdrage van het Vlaamse gewest aan de EU 2020-doelstellingen.

Om te leren welke HR-acties en bijhorende dienstverlening het meest geschikt zijn voor het verbeteren van de werkbaarheid van jobs en het werknemerswelzijn werkte de afdeling ESF &DO binnen het kader van deze oproep samen met gespecialiseerde HR-dienstverleners (dienstverlener) die zich als opdrachtnemers aandienen. In 2019 werden via een overheidsopdracht 4 teams van dienstverleners geselecteerd om deze oproep te begeleiden. Geleerde lessen worden meegenomen in de uitwerking van het ESF OP 2021-2027. Dit vormde de eerste doelstelling van deze overheidsopdracht.

⁶ Gebaseerd op en overgenomen uit De Bock, S. & Wauters, B. (2020). Bestek nr. 20201106 Impactevaluatie DRIVE. DWSE en Europa WSE.

⁷ OP EFS Vlaanderen 2014-2020. Oproep 477 Drive – Op weg naar werkbaar werk.

Doelstelling 2: bevorderen werkbaar werk en werknemerswelzijn

Werkbaarheid en werknemerswelzijn zijn thema's die reeds geruime tijd op de beleidsagenda van de Vlaamse Overheid staan. Sinds 2004 worden veranderingen in de werkbaarheid van jobs bij Vlaamse werknemers en zelfstandige ondernemers driejaarlijks opgevolgd aan de hand van de werkbaarheidsmonitor van de SERV. In 2018 werd het actieplan werkbaar werk goedgekeurd door de Vlaamse regering en de sociale partners.

Via de ondersteuning bij het opzetten van acties voor het verhogen van werkbaar werk en werknemerswelzijn door de HR-dienstverleners wou deze oproep tevens bijdragen aan doelstelling 3 van het actieplan 'Met z'n allen aan de slag'. Ondernemingen aanzetten tot gerichte acties ter bevordering van werkbaar werk en werknemerswelzijn vormde dus de tweede doelstelling van deze overheidsopdracht.

1.3.2 Deelnemende organisaties

Binnen de ESF oproep DRIVE konden organisaties zich aanmelden bij Europa WSE om HR-begeleiding aan te vragen via een DRIVE-interventie. De belangrijkste voorwaarden waaraan organisaties moesten voldoen om een aanvraag in te kunnen dienen voor gratis HR-ondersteuning zijn:

- de organisatie van de aanvrager dient rechtspersoonlijkheid te hebben en dient gesitueerd te zijn in het Vlaams Gewest;
- de aanvrager dient een KMO te zijn;
- de organisatie van de aanvrager mag geen overheid zijn;

De finale doelgroep van DRIVE waren de medewerkers binnen deelnemende organisaties op wiens werkmotivatie en welzijn een positieve impact wordt beoogd.

1.3.3 Dienstverleners

In januari 2020 werden door Europa WSE vier HR-dienstverleners aangesteld die verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van HR-interventies in deelnemende werkorganisaties. Elke HR-dienstverlener bestond uit een team van 4 tot 8 leden. Elk teamlid diende minimaal 50% VTE prestaties op driemaandelijks basis te leveren in het kader van DRIVE. De vier HR-dienstverleners werden aangesteld via een raamovereenkomst. De geselecteerde dienstverleners waren: Alert!, Edeps, Mint Europe⁸ en Obelisk.

Aanvragen van organisaties werden na een administratieve check automatisch toegewezen aan één van bovenstaande dienstverleners via een beurtroelsysteem. Bedrijven of dienstverleners konden hier zelf niet in kiezen. In totaal werden 151 organisaties geaccepteerd om een DRIVE-interventie te starten onder begeleiding van 1 van de 4 dienstverleners (tabel 1.1).

De HR-dienstverleners werden tijdens de uitvoering van de opdracht nauw begeleid en opgevolgd via de ESF-kwaliteitswerking (*cf.* Vanguard-methodiek), dewelke de HR-dienstverlener moest toelaten om de dienstverlening bij te stellen op basis van geleerde lessen uit de gedane en lopende begeleidingen in het kader van deze opdracht. Op die manier kon de HR-dienstverlener de kwaliteit van de dienstverlening ten behoeve van de klant substantieel verbeteren en leerde Europa WSE welke acties in de toekomst dienen te worden gesubsidieerd om een positief effect uit te oefenen op de werkbaarheid van jobs en op het werknemerswelzijn.

⁸ Later deel geworden van Moore Belgium.

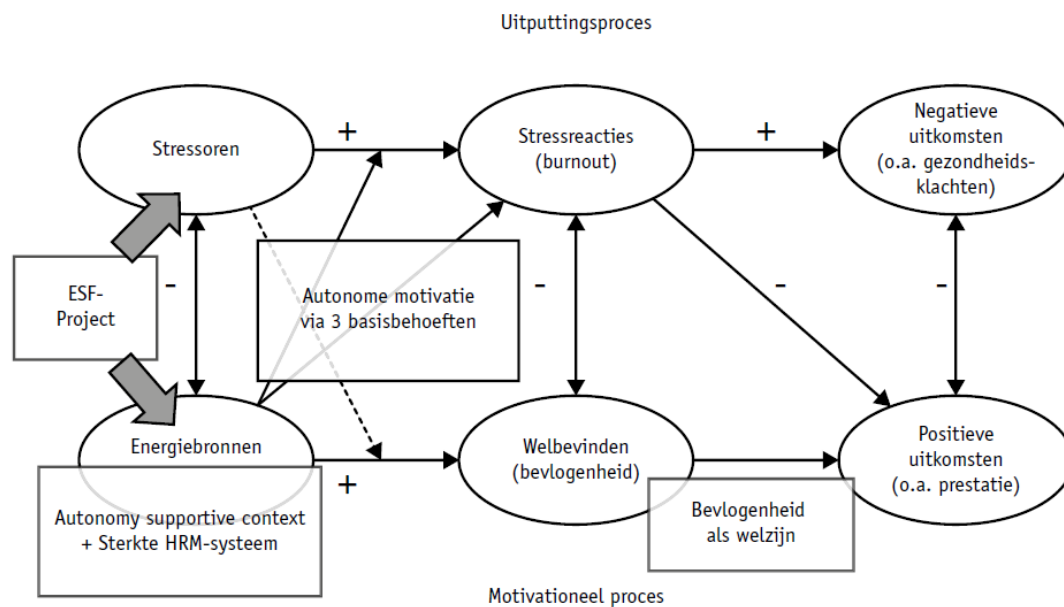
Tabel 1.1 Aantal geaccepteerde organisaties per dienstverlener

Dienstverlener	Aantal organisaties
Alert!	43
Edeps	41
Mint Europe	28
Obelisk	39
Totaal	151

1.3.4 Theoretisch kader van de ESF oproep DRIVE

De evaluatieopdracht van Europa WSE voor een impactevaluatiestudie van de ESF oproep DRIVE, vertrok vanuit het inhoudelijk kader van DRIVE zoals beschreven in De Bock en Wauters (2020) (figuur 1.1). Samengevat werd ervan uitgegaan dat de dienstverlener een begeleiding zou opzetten in de DRIVE-interventie in de organisatie vertrekkend vanuit de zelfdeterminatietheorie (ZDT). Die DRIVE-interventie in de organisatie bestond uit HR-acties die bijdragen aan een sterke autonomie-ondersteunende werkomgeving. Deze organisatiecontext werd geacht positief in werken op de autonome motivatie van medewerkers en bijgevolg ook op hun welzijn in de vorm van bevlogenheid.

Figuur 1.1 Inhoudelijk kader op basis van het Job Demands-Resources model en zelfdeterminatietheorie, zoals beschreven door De Bock & Wauters (2020)



Bron Schaufeli & Bakker (2004)

1.3.4.1 Werkbaarheid en bevlogenheid als werknemerswelzijn

Werknemerswelzijn (geoperationaliseerd als bevlogenheid) werd hier gezien als een maat voor de 'werkbaarheid' van het werk en autonome motivatie werd naar voor geschoven als operationalisering van het motiverend proces van **het job demands-resources (JD-R) model** (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014). Hierbij werd werkbaar werk gedefinieerd als de balans of afstemming tussen de eisen van het werk (nl. werk of job demands) en de capaciteiten van de medewerker (nl. hulpbronnen of job 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 en de job resources van

de medewerker om beter met deze werkeisen om te gaan. Deze balans leidt - via een motivationeel proces - tot bevlogenheid⁹ en vervolgens andere positieve effecten (zoals betere performantie), terwijl een gebrek aan balans - via een uitputtingsproces - leidt tot stressreacties (incl. burn-out) en verdere negatieve uitkomsten (zoals gezondheidsproblemen).

1.3.4.2 Autonome motivatie als causaal mechanisme (vanuit de zelfdeterminatietheorie)

Versillende theorieën werden in het verleden naar voor geschoven om medewerkers te motiveren. De bekendste is wellicht Goal Setting Theory die er van uit gaat dat medewerkers gestimuleerd kunnen worden door hen SMART-goals voor te spiegelen (Locke & Latham, 1991). Geen motivatietheorie speelt echter zo sterk in op zowel de prestaties van medewerkers als hun welzijn als de **zelfdeterminatietheorie** (Deci & Ryan, 2000, 2017, Deci *et al.*, 1989).

Deze theorie stelt dat er verschillende types van motivatie zijn: **autonome motivatie** is motivatie die vertrekt vanuit het gegeven dat het werk zinvol, waardevol, boeiend of leuk is. Het staat in contrast met gecontroleerde motivatie. Terwijl autonome motivatie gekenmerkt wordt door het gevoel iets te 'willen' doen, heeft een gecontroleerd gemotiveerde medewerker het gevoel onder druk te staan vanuit anderen of zichzelf om iets te moeten doen.

Medewerkers ontwikkelen autonome motivatie wanneer ze zich voldaan voelen in hun **drie fundamentele psychologische basisbehoeften**: de behoefte aan autonomie (d.i., psychologisch vrij kunnen functioneren), betrokkenheid (d.i. verbonden zijn met anderen) en competentie (d.i., een effect kunnen hebben). Een recente meta-analyse van den Broeck *et al.* (2021) toont aan dat autonome motivatie een sterke samenhang vertoont met het welzijn van medewerkers (bv. in termen van hoge bevlogenheid en lage uitputting), hun attitudes (bv. hoge organisatiebetrokkenheid) en hun prestaties. Het is ook de enige vorm van motivatie die absentisme kan verklaren.

De (beleids)keuze voor autonome motivatie werd gevoed vanuit de wens om evidence-based te kunnen werken en de vaststelling dat autonome motivatie complementair is met een steeds complexere VUCA-omgeving (volatile, uncertain, complex, ambiguous) (Lawrence, 2013). Door de veranderingen in de (ruime) omgeving en in de organisaties zelf, bv. de bredere span of control, houden managers in de organisatie nog moeilijk overzicht. Het klassieke top-down 'command en control' management is dus niet langer haalbaar en effectief is, laat staan wenselijk.

1.3.4.3 Belang van een autonomie-ondersteunende werkomgeving met HR-praktijken en een HR-sterkte in het versterken van autonome motivatie en welzijn

Zelfdeterminatietheorie benadrukt het grote belang en impact van sociale en omgevingsfactoren - zoals de werkomgeving - op het stimuleren of schenden van de basisbehoeften (Deci & Ryan, 2000). Baard, Deci en Ryan (2004) maken een onderscheid tussen een 'autonomie-ondersteunende context' en een controlerende omgeving.

Leidinggevenden zijn zich echter vaak niet bewust van hoe ze het welzijn en de motivatie van hun medewerkers kunnen verhogen door te werken aan de kwaliteit van het werk (Campion & Steven, 1991; Parker *et al.* 2019). Al te vaak kijken ze naar het individu wanneer er zich problemen voordoen (Parker *et al.*, 2019). Inzetten op trainingen en opleiding zonder te sleutelen aan het werk en de organisatie is echter ontoereikend (Nielsen *et al.*, 2020).

Werkbaar werk werd tot nu toe vooral begrepen vanuit psychosociale risico's die voortvloeien uit de 5A's (zie bv. wetgeving rond welzijn op het werk) of door te kijken naar een mix van aspecten van werk én de gevolgen van de manier waarop jobs worden vorm gegeven (bv. werkplezier, stress, leermogelijkheden en balans werk/privé, SERV). Er is heel wat onderzoek voorhanden dat aangeeft

⁹ Bevlogenheid = een positieve toestand van opperste voldoening die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie.

dat de kwaliteit van werk (bv. autonomie, vaardigheidsbenutting, rolconflict), leiderschap en het organisatieniveau sterk gerelateerd is aan de motivatie van medewerkers.

Initieel onderzoek toont verder aan dat wanneer HR-praktijken inzetten op training, participatie, ontwikkeling en mentoring, ze de motivatie van medewerkers (zoals gedefinieerd in termen van de basisbehoeften van zelfdeterminatietheorie) verhogen en zo welzijn ondersteunen (Marescaux *et al.*, 2013). Autonome motivatie wordt daarenboven in meta-analytisch onderzoek sterk gerelateerd aan welzijnsuitkomsten zoals bevlogenheid, job tevredenheid, burn-out en stress (Van den Broeck *et al.*, 2021). Of deze relaties ook causaal kunnen geïnterpreteerd worden is voorlopig nog minder goed geweten, al wijzen eerste studies er op dat dit inderdaad het geval is (Taris *et al.*, 2020).

Niet alleen de HR-praktijken op zich maar ook de wijze waarop ze gekaderd, geïmplementeerd en geïnterpreteerd/gepercipieerd worden en zo een sterk (HR-)systeem vormen, speelt hierin een mogelijke rol (Bowen & Ostroff, 2004; Marescaux *et al.*, 2012). HR dient niet hoofdzakelijk te focussen op het instrument maar op wat het wil beïnvloeden (nl. de basisbehoeften en autonome motivatie). Een sterk HR-systeem wordt gekenmerkt door ‘consistentie’ (mate waarin de doelen op een eenduidige tijd doorheen de tijd worden gecommuniceerd), ‘onderscheidend vermogen’ (mate waarin de doelen van HRM voor alle stakeholder duidelijk zijn) en ‘consensus’ (mate waarin het duidelijk is voor de stakeholders dat HRM de gewenste doelen bereikt) (Ostroff & Bowen, 2004).

Medewerkerspercepties vormen een belangrijke mediator tussen HRM en het gedrag en attitudes van medewerkers (Nishii & Wright, 2007; Ostroff & Bowen, 2000, 2004; Van De Voorde, 2010). De mate waarin het gedrag en percepties van medewerkers afwijken van de intentie van het HRM-beleid wordt beschouwd als een indicatie van de ‘sterkte van het HRM-systeem’. Bijgevolg is het belangrijk dat HR-praktijken vanuit verschillende perspectieven in de organisatie worden benaderd (Delmotte *et al.*, 2011; Marescaux *et al.*, 2013).

1.4 Evaluatieopdracht van Europa WSE

1.4.1 Evaluatiedoelstelling en -vragen

De Europese regelgeving rond het Europees Sociaal Fonds¹⁰ bevat een evaluatieverplichting voor lidstaten om voor elke programmeringsperiode een evaluatieplan op te stellen. Concreet schrijft de wetgeving voor om tijdens de programmeringsperiode ten minste één keer te evalueren hoe de steun van Europa WSE bijdraagt tot het realiseren van de doelstellingen. In het meest recente evaluatieplan voor de programmaperiode 2014-2020 wordt een evaluatie van de ESF overheidsopdracht DRIVE voorzien.

De doelstelling voor deze evaluatie focust op ‘kennisproductie’, met name het vergroten van het inzicht en begrip over wat de impact is van HR-interventies op de ‘autonomie-ondersteunende capaciteit’ van werkomgevingen en vervolgens de autonome werkmotivatie en bevlogenheid van werknemers in deelnemende organisaties.

De resultaten en aanbevelingen van deze evaluatie worden gebruikt voor de bijsturing van de volgende oproep DRIVE in het nieuwe ESF+ operationele programma 2021-2027¹¹.

Het evaluatiecriterium voor de evaluatie is ‘impact’, gedefinieerd als het effect van een interventie op de finale doelgroep.

Europa WSE formuleerde volgende initiële evaluatievragen:

- Wat is de impact van autonome motivatie op bevlogenheid?

¹⁰ Artikel 56(3) van verordening Nr 1303/2013 van het Europese Parlement en de Raad

¹¹ <https://www.europawse.be/sites/default/files/2023-03/Programma%20ESF%2B%202021-2027.pdf>

- Wat is de impact van uitgevoerde HR-projecten/interventies op het “autonomie-ondersteunende klimaat binnen deelnemende organisaties?

Deze evaluatievragen werden in deze studie verder verfijnd en worden toegelicht in de volgende hoofdstukken.

1.4.2 Periode van uitvoering

Deze evaluatiestudie ging van start in januari 2021. Initieel was gepland dat de studie afgerond zou zijn in september 2022. Door een verlenging van de looptijd van de ESF oproep DRIVE werd de einddatum van deze evaluatiestudie verplaatst naar oktober 2023.

- DEEL 1 EVALUATIEDESIGN -

2 | Onderzoeksmodel en verfijnde evaluatievragen

2.1 | Onderzoeksmodel van deze impactevaluatiestudie

De initiële programmatheorie werd in het **de impactevaluatiestudie** verder uitgewerkt¹² en **bijkomend uitgewerkt** na discussies met de dienstverleners en consultatie van de literatuur rond training in autonomie-ondersteuning (Aelterman *et al.*, 2014; Reeve *et al.*, 2014; Reeve & Cheon, 2016) en de implementatie van managementpraktijken zoals job design (Parker *et al.*, 2019). Het finale model staat beschreven in figuur 2.1.

Net als in de initiële programmatheorie (De Bock & Wauters, 2019) wordt verondersteld dat de ESF oproep DRIVE helpt om HR-interventies te implementeren binnen organisaties die in lijn zijn met de zelfdeterminatietheorie om zo te komen tot een sterk autonomie-ondersteunend systeem. Dat geeft vervolgens aanleiding tot de motivatie van de medewerkers en - daarom ook - het welzijn van werknemers. Bijkomend wordt er echter aandacht besteed aan de voorwaarden om te komen tot de implementatie van dergelijke HR-interventies. In het onderstaande geven we een verantwoording voor de uitwerking van onze theory of change.

2.1.1 Van motivatie naar welzijn

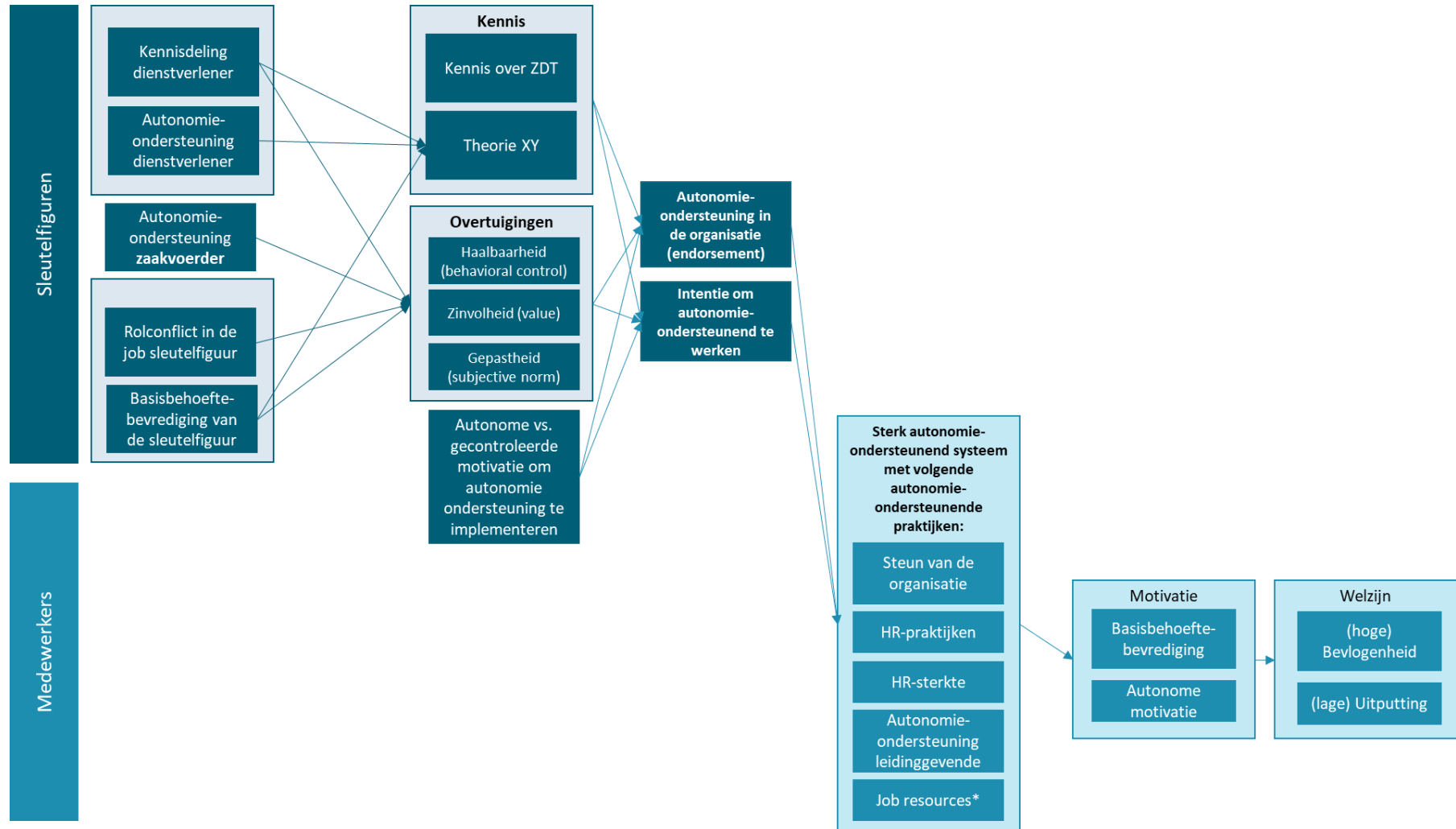
Binnen de zelfdeterminatietheorie wordt er van uit gegaan dat medewerkers een aangeboren tendens hebben om zich te ontwikkelen en goed te voelen (Deci & Ryan, 2000). Deze tendens komt echter niet automatisch naar voor. Hij komt pas tot uiting wanneer mensen zich bevredigd voelen in hun fundamentele psychologische basisbehoeften. Net zoals we voedsel, water en onderdak of kleding nodig hebben om ons fysiek goed te voelen, hebben mensen volgens zelfdeterminatietheorie autonomie, verbondenheid en competentie nodig om zich psychologisch goed te voelen en zich te ontwikkelen.

- a) De behoefte aan **autonomie** omvat de wens om zich psychologisch vrij te voelen, zich te kunnen vinden in wat er gebeurt en geen druk te ervaren.
- b) De behoefte aan **verbondenheid** omvat het gevoel zich verzorgd en geliefd te voelen en te mogen zorgen voor anderen en hen lief te hebben.
- c) De behoefte aan **competentie** omvat het gevoel een effect te hebben op de wereld, goed te zijn in dingen en zich te kunnen ontwikkelen.

Indien deze behoeften voldaan zijn, zullen medewerkers **autonome motivatie** ervaren. In dit geval willen ze werken omdat ze het werk belangrijk of zinvol vinden (di. identificatie) of omdat ze het leuk (di. intrinsiek motiverend) vinden. Autonome motivatie staat in contrast met gecontroleerde motivatie of het gevoel onder druk te staan van anderen of jezelf.

¹² Dit bouwt voort op het onderzoeksopzet dat geschetst werd in de eerste fase van dit onderzoeksproject, en beschreven staat in het rapport van Szekér, Van den Broeck en Lamberts (2020) en het onderzoeksvoorstel dat vooraf ging aan de huidige ESF oproep DRIVE.

Figuur 2.1 **Finale onderzoeksmodel**



Sleutelfiguren = personen die actief betrokken zijn in het vormgeven van de acties. Dit kan de manager zijn, maar ook bepaalde of alle leidinggevenden, een werkgroep van medewerkers, etc. Medewerkers = personen op wie de acties een impact hebben (medewerkers, leidinggevenden, ...), kortom de doelgroep van de interventies.

Zelfdeterminatietheorie stelt dat wie zijn basisbehoeften vervuld heeft en **autonoom gemotiveerd** is, meer **welzijn** ervaart, positieve attitudes ontwikkeld en goed presteert. Dit wordt ook in meta-analytisch onderzoek bevestigd (Van den Broeck *et al.*, 2016, 2021). Welzijn wordt in dit onderzoek vaak bestudeerd onder de vorm van bevoegenheid en uitputting. Bevoegenheid of enthousiasme voor het werk, wordt gedefinieerd door vitaliteit (veel energie hebben voor het werk), toewijding (bekommerd zijn om het werk) en absorptie (helemaal kunnen opgaan in het werk). Uitputting is de belangrijkste component van burn-out en omvat het gevoel geen energie meer te hebben. Bevoegenheid en uitputting zijn twee aspecten van welzijn die ook in de job demands-resources model naar voren geschoven worden, wat aan de basis lag van de initiële programmatheorie van de ESF oproep DRIVE.

2.1.2 Van een sterk autonomie-ondersteunend systeem naar motivatie en welzijn

Volgens de zelfdeterminatietheorie speelt de **context** een erg belangrijke rol in het bevredigen van de basisbehoeften van mensen. Binnen de context van werk, kunnen verschillende elementen meespelen (Gagné & Deci, 2005).

Binnen het kader van het ESF oproep DRIVE, wordt gekeken naar **HR-praktijken** als een belangrijke contextuele factor die de basisbehoeftebevrediging beïnvloed. Dit is in lijn met voorgaand onderzoek dat aantoont dat HR-praktijken zoals training, participatie, ontwikkeling en mentoring positief samenhangen met de bevrediging van de basisbehoeften zoals gedefinieerd in de zelfdeterminatietheorie (Marescaux *et al.*, 2012). Dit onderzoek maakt het mogelijk het onderzoek met deze set van HR-praktijken enerzijds te repliceren en anderzijds uit te breiden naar HR-praktijken zoals onthaal en verloning. Gezien HR-praktijken doorgaans als een set of 'bundel' bekeken worden, nemen we doorgaans de verschillend HR-praktijken samen op. Een dergelijke aanpak voorkomt ook multicollineariteit in de analyses: alle HR-praktijken zijn namelijk aan elkaar gerelateerd. Daarnaast maakt dit onderzoek het ook mogelijk te bekijken welke constellatie van HR-praktijken essentieel is om de motivatie en het welzijn van medewerkers te versterken.

Bij uitbreiding wordt in de ESF oproep DRIVE ook **HR-sterkte** naar voor geschoven (Bowen & Ostroff, 2004). Wanneer HR-praktijken een sterk HR-systeem vormen, dan stuurt de organisatie een consistente, duidelijke boodschap over welk gedrag ze gepast vindt naar de medewerkers (Ostroff & Bowen, 2004). In de ESF oproep DRIVE wordt onderzocht in welke mate dit belangrijk is voor basisbehoeftebevrediging. In dit onderzoek formuleren we hierop een antwoord.

De literatuur rond behoeftebevrediging en autonome motivatie geeft daarnaast echter aan dat ook **andere aspecten een belangrijke rol spelen**, zoals steun van de organisatie, autonomie-ondersteuning van de leidinggevende en job resources (Van den Broeck *et al.*, 2016, 2021). We gaan er in dit onderzoek van uit dat HR-praktijken en HR-sterkte, samen met deze andere aspecten een (sterk) autonomie-ondersteunende systeem uitmaken. We benoemen deze aspecten dus, net als HR-praktijken en HR-sterkte als autonomie-ondersteunende praktijken. Het gaat om:

- **Steun van de organisatie** heeft betrekking op de mate waarin medewerkers het gevoel hebben dat de organisatie hun bijdragen waardeert, bekommert is om hun welzijn en hun sociaal-emotionele noden bevredigd. Het kan bekeken worden als een ruimer klimaat, omdat het iets zegt over de normen en waarden die medewerkers in de organisatie benadrukt zien. Het wordt gemeten als het gevoel van medewerkers dat de organisatie bv. bekommerd is om hun welzijn.
- **Autonomie-ondersteuning van de leidinggevende** verwijst naar een vorm van leiderschap die binnen de zelfdeterminatietheorie naar voor wordt geschoven. Het wordt omschreven als de mate waarin leidinggevend a) keuze geven aan medewerkers, b) een rationale of uitleg geven waarom iets op een bepaalde manier moet gebeuren als keuze niet mogelijk is en c) empathisch zijn naar de medewerkers toe.

- **Job resources of werkhulpbronnen** worden ontleend aan het job demands resources model (Bakker & Demerouti, 2007). Ze worden gedefinieerd als die aspecten van het werk die intrinsiek of extrinsiek motiverend zijn (bv. omdat ze medewerkers helpen hun doelen te bereiken). In deze oproep worden de meest bestudeerde job resources opgenomen: autonomie (d.w.z. zelf keuzes mogen maken als werknemers bv over hoe je je werk aanpakt), vaardigheidsbenutting (d.w.z. de mate waarin je jouw capaciteiten en talenten kan gebruiken in je werk) en sociale steun van collega's (d.w.z. of je collega's je helpen bij je werk en/of je emotioneel steunen).

In dit onderzoek wordt dus de combinatie van de verschillende autonomie-ondersteunende praktijken (dit is: steun van de organisatie, de aanwezigheid van HR-praktijken, HR-sterkte, autonomie-ondersteunend leiderschap en job resources) gezien als aspecten van een sterk autonomie-ondersteunend systeem. We verwachten – in lijn met de literatuur – dat deze autonomie-ondersteunende praktijken een positieve impact hebben op de motivatie van medewerkers (dit is: de behoeftebevrediging en de autonome motivatie), en daardoor ook hun welzijn verbetert (dit is: hoge bevoegtheid en lage uitputting).

Belangrijk: binnen de wetenschappelijke literatuur is er lang een debat geweest over de impact van HR-sterkte in de relatie tussen HR-praktijken en de motivatie en het welzijn van medewerkers. Er werd enerzijds verwacht dat HR-sterkte een **modererende rol** zou hebben en dus met andere woorden de relatie tussen HR-praktijken en motivatie en welzijn van medewerkers zou versterken: de aanwezigheid van een sterk systeem zou er voor zorgen dat de aanwezige HR-praktijken nog meer de motivatie en het welzijn van medewerkers zou verbeteren dan de aanwezigheid van een zwak systeem. Anderzijds werd er van uit gegaan dat HR-sterkte de relatie tussen HR-praktijken en de motivatie en het welzijn zou mediëren en dus een verklaring geven waarom HR-praktijken een dergelijke positieve invloed zouden hebben. Het recente onderzoek van Bednall et al. (2022) toont aan dat mediatie het meest waarschijnlijk is. Daarom wordt – naast de directe impact van HR-sterkte op motivatie en welzijn van medewerkers – ook de focus gelegd op de toets van mediatie.

2.1.3 Hoe ontstaat een sterk autonomie-ondersteunend systeem: de kennis en motivatie van de sleutelfiguren

Binnen de ESF oproep DRIVE gaan we er van uit dat de medewerkers in de organisatie die **interageren met de dienstverleners** ook instaan voor het implementeren en/of versterken van een sterk autonomie-ondersteunend systeem in de organisatie. We noemen deze medewerkers de sleutelfiguren. Deze sleutelfiguren zijn medewerkers binnen de organisatie die het voortouw nemen in het implementeren van de HR-interventies in samenwerking met de dienstverleners. In kleine organisaties is dit wellicht het management, de CEO of de zaakvoerder zelf. In andere organisaties kan het gaan om één of meerdere HR-medewerkers, de leidinggevenden, een werkgroep, ... Wie allemaal in dit onderzoek wordt gezien als de sleutelfiguur in de organisatie wordt overgelaten aan de contactpersoon die vanuit Europa WSE of de dienstverlener wordt doorgegeven binnen de organisatie.

In de wetenschappelijke literatuur is er voor zover wij weten nog geen kennis beschikbaar over wanneer sleutelfiguren een sterk autonomie-ondersteunend systeem opzetten in de organisatie. We leren wel het volgende uit belendend onderzoek. Parker en collega's (2019) stellen bijvoorbeeld op basis van het AMO-model van Appelbaum (2000) dat het creëren van een motiverende context slechts kan gebeuren wanneer de betreffende actoren (hier: de sleutelfiguren) de capaciteit of *kennis* en de *motivatie* hebben om hieraan te werken. *Opportuniteit* werd in deze studie niet onderzocht.

Wat de kennis betreft wordt er van uit gegaan dat de sleutelfiguren moeten weten wat ZDT is en de basisprincipes hiervan moeten begrijpen. Het gaat met andere woorden over:

- **Expliciete kennis:** Om ZDT te kunnen implementeren, wijzen verschillende studies op het mogelijke belang van het ontwikkelen van een gemeenschappelijke kennis en taal rond de ZDT (Reeve *et al.*, 2014; Reeve & Cheon, 2016). Daarom wordt ook de expliciete kennis van de sleutelfiguren mee opgenomen in het model.
- **Impliciete kennis:** Daarnaast wordt gekeken naar de verandering in kennis van de actoren binnen de organisaties. Opdat deze actoren meer zullen werken in lijn met de ZDT is het belangrijk dat de kennis of gedachtegang van de sleutelfiguren opschuift van meer **Theorie X-denken** (bv. werknemers zijn lui en moeten gecontroleerd worden) naar meer **Theorie Y-denken** (bv. werknemers zijn proactief, maar dienen op de juiste manier gestimuleerd te worden opdat ze hun energie juist aanwenden). In het denken in Theorie X gaat men uit van agency theorie en stelt men dat werkgevers en werknemers tegengestelde belangen hebben. Werknemers moeten daarom door middel van straffen en belonen er toe gebracht worden om zich in te zetten voor het collectieve organisatiedoel en er moet (continu) gecontroleerd worden of werknemers zich inderdaad wel op de correcte manier inzetten.

In het denken volgens **Theorie Y**, vertrekt men vanuit *stewardship theory* en een positief en groeigericht mensbeeld. Vanuit het Theorie Y perspectief wordt verwacht dat werknemers autonoom gemotiveerd zijn om zich in te zetten in het belang van de organisatie (Coccia, 2018) en zullen werkgevers vooral inzetten op het creëren van de juiste omgeving om deze motivatie tot uiting te laten komen. Dit laatste ligt meer in lijn met ZDT.

Wat de motivatie betreft, volgen we

1. De **Theory of Planned Behavior** (Ajzen, 1991) die eerder in het onderzoek naar motiverende praktijken binnen het werk (Sarmah, 2023) en de implementatie van ZDT werd gebruikt (Reeve *et al.*, 2014; Reeve & Cheon, 2016). Op basis van deze theorie kan verondersteld worden dat de **intentie om motiverend te werken** bepaald wordt door de ‘**overtuigingen**’ die de sleutelfiguren hebben omtrent de gepastheid (*subjectieve norm*), zinvolheid (*value*) en haalbaarheid (*behavioral control*) van dergelijke manier van werken binnen de organisatie.
2. In lijn met **ZDT** wordt ook de mate waarin men **autonoom** (i.p.v. gecontroleerd) **gemotiveerd is om te werken volgens ZDT** bepalen of sleutelfiguren binnen de ESF oproep DRIVE consistent zullen inzetten op autonomie-ondersteunende HR-praktijken.

Deze kennis en motivatie van de sleutelfiguren zou - in lijn met het onderzoek van Reeve *et al.* (2014, 2016) - een impact moeten hebben op de mate waarin sleutelfiguren zien dat de organisatie autonomie-ondersteunend werkt (endorsement) en de intentie van de sleutelfiguren om een sterk autonomie-ondersteunend systeem uit te werken binnen organisaties (intentie).

2.1.4 Wat beïnvloedt de kennis en motivatie van de sleutelfiguren?

We verwachten in de eerste plaats dat de **dienstverleners** de kennis en motivatie van de sleutelfiguren beïnvloeden en zo een impact hebben op de mate waarin binnen de organisatie een sterk autonomie-ondersteunend systeem gecreëerd wordt. De manier waarop de dienstverleners de HR-interventies aanbrengen is hier cruciaal. In de eerste plaats wordt verondersteld dat de dienstverleners de **kennis** die ze zelf hebben opgedaan binnen de ESF oproep DRIVE met de sleutelfiguren zullen **delen**. Daarnaast wordt er aangenomen dat het belangrijk is dat de dienstverleners zelf ook toepassen waar ze voor pleiten (‘practice what you preach’) en dat ze - met andere woorden - **zelf ook autonomie-ondersteunend** zullen zijn in het aanbrengen van hun advies om zo de kennis en motivatie van de sleutelfiguren te verhogen om een sterk autonomie-ondersteunend systeem te implementeren.

Doorheen de ESF oproep DRIVE gaven de dienstverleners ook aan dat niet alleen hun rol van tel is, maar dat ook de CEO of zaakvoerder van de organisaties een belangrijke invloed heeft. Dit is in lijn met zelfdeterminatietheorie en de veronderstellingen die we hebben op het niveau van de werknemers, nl. dat leidinggevenden een belangrijke rol spelen. Om te onderzoeken of de zaakvoerder ook de kennis en – vooral - de motivatie van de sleutelfiguren beïnvloedt om een sterk autonomie-ondersteunend systeem te implementeren, nemen we daarom ook de **mate van autonomie-ondersteuning door de zaakvoerder** mee.

Tot slot bekijken we ook in welke mate de eigen job en de motivatie van de sleutelfiguren voor hun job bepaald of ze de nodige kennis - en vooral - motivatie aan de dag kunnen leggen om een sterk autonomie-ondersteunend systeem te implementeren. Gegeven dat sleutelfiguren een verandering teweeg willen brengen in de organisatie, wat bovenop hun dagelijks werk komt, nemen we de mate waarin sleutelfiguren **rolconflict** ervaren als indicator van hun eigen jobkwaliteit. Dit beschrijft in welke mate sleutelfiguren ervaren dat ze conflicterende eisen hebben in hun job. Dit is een van de belangrijkste stressoren in het werk. Daarnaast kijken we naar de **eigen basisbehoeftebevrediging** van de sleutelfiguren als een bron van energie om een sterk autonomie-ondersteunend systeem te implementeren.

2.2 Verfijnde evaluatievragen

Vertrekkende van de bovenstaande figuur (Figuur 2.1), laat dit onderzoek toe de volgende evaluatievragen te beantwoorden:

- Evaluatievraag 1: Verandert er iets in de organisaties tijdens of na de HR-interventie? Met andere woorden is er een evolutie in de kennisdeling en autonomie-ondersteuning van de dienstverlener, in de kennis (d.i., de kennis over ZDT en theorie X of Y denken) en motivatie (d.i., de overtuigingen en autonome motivatie om ZDT te implementeren) van de sleutelfiguren, in de autonomie-ondersteunende context in de organisatie (volgens de sleutelfiguren en medewerkers) en de motivatie en het welzijn van de medewerkers?
- Evaluatievraag 2: Wat is de impact van de kennisdeling en autonomie-ondersteuning van de dienstverleners op de kennis en motivatie van de sleutelfiguren in de organisatie en heeft deze kennis en motivatie vervolgens een impact op de HR-sterkte en de mate waarin medewerkers de omgeving als autonomie-ondersteunend ervaren?

Deze evaluatievraag is een ruime vraag. Om deze vraag te beantwoorden, worden stapsgewijs de volgende vragen beantwoord:

1. In welke mate is motivatie (d.i. basisbehoeftebevrediging en autonome motivatie) gerelateerd aan het welzijn van medewerkers (d.i. bevlogenheid en uitputting)?
2. Hoe worden de motivatie en het welzijn van medewerkers beïnvloed door de autonomie-ondersteunende praktijken (d.i., steun van de organisatie, HR-praktijken, HR-sterkte, autonomie-ondersteunend leiderschap en job resources)?
3. Komt de mate waarin medewerkers autonomie-ondersteunende praktijken rapporteren overeen met de rapportage van de sleutelfiguren?

We namen deze tussenstap vanuit de veronderstelling dat als de sleutelfiguren veranderingen zouden aanbrengen in de organisatie, zij in de eerste plaats zelf een verhoging in autonomie-ondersteunende praktijken zouden moeten ervaren.¹³ Deze kunnen dan ook opgepikt worden door de medewerkers. Als dit niet zo zou zijn, wordt het moeilijk om een statistisch verband te vinden tussen hoe de sleutelfiguren de organisatie vormgeven en de mate waarin de medewerkers de praktijken in de organisatie als autonomie-ondersteunend ervaren.

¹³ Dit is een tussenstap.

4. Wordt de aanwezigheid van autonomie-ondersteunende praktijken bepaald door de mate waarop de organisatie autonomie-ondersteunende werkt en ze de intentie hebben om autonomie-ondersteunend te werken.
 5. Wordt de mate waarop de organisatie autonomie-ondersteunende werkt en men de intentie heeft om autonomie-ondersteunend te werken, beïnvloed door de kennis en motivatie van de sleutelfiguren en – bijkomend - heeft de dienstverlener, de zaakvoerder en de eigen job van de sleutelfiguur hier een impact op?
 6. Wordt mate van autonomie-ondersteunende praktijken bepaald door kennis en motivatie van de sleutelfiguren?
 7. Hoe wordt de kennis en motivatie van de sleutelfiguren bepaald door de dienstverlener, de zaakvoerder en de eigen job van de sleutelfiguur?
 8. Tot slot testen we het gehele model en gaan we na of (a) de ondersteuning van de dienstverlener, de steun van de zaakvoerder of de eigen job van de sleutelfiguren, (b) de kennis en motivatie van de sleutelfiguren, (c) de mate waarin men autonomie-ondersteuning ziet en (d) de intentie heeft om autonomie-ondersteunend te werken als sleutelfiguur op T1 gerelateerd zijn aan de basisbehoeftebevrediging van de medewerkers op T3 via de verschillende autonomie-ondersteunende praktijken op T3?
- Evaluatievraag 3: Welke combinatie van HR-praktijken heeft een impact op de mate waarin medewerkers de context als autonomie-ondersteunend worden ervaren en speelt HR-sterkte hierin een mediërende rol?¹⁴

¹⁴ De recente meta-analyse van Bednall et al (2022) toont aan dat mediatie meer waarschijnlijk is dan moderatie. Verder bouwend op deze wetenschappelijke evidentie werd in de volgende delen daarom gekozen om mediatie te toetsen.

3 | Strategie en plan voor dataverzameling

3.1 Opzet impactevaluatie ESF oproep DRIVE

Om de impact van de ESF oproep DRIVE voor de organisaties en medewerkers te evalueren en de hiervoor besproken evaluatievragen te beantwoorden, werd een longitudinaal kwantitatief onderzoek opgezet,¹⁵ met bevragingen bij de medewerkers, sleutelfiguren, zaakvoerders en de dienstverleners.

Dit onderzoek is deel van de ESF oproep DRIVE, waarop KMO's kunnen intekenen. Naast de DRIVE-interventie die een organisatie aangaat met de dienstverlener, wordt de organisatie dus ook gevraagd om deel te nemen aan dit onderzoek (enkele rondes van bevragingen).

3.1.1 Selectie van organisaties en deelnemers

3.1.1.1 Evaluatieverplichting binnen de ESF oproep DRIVE

Zowel in de ESF oproep DRIVE voor projectorganisaties als in de oproep voor dienstverleners werd duidelijk aangegeven dat een deelname aan de ESF oproep DRIVE gepaard ging met een verplichting tot deelname aan het impactonderzoek. Dit impliceert dat:

1. **organisaties** die zich aanmelden voor de ESF oproep DRIVE zijn op de hoogte waren dat metingen in de organisaties uitgevoerd konden worden;
2. de **vier HR-dienstverleners** bij hun aanstelling hun instemming gaven om mee te werken aan de impactevaluatie van de ESF oproep DRIVE. Tijdens de expertopdracht inzake mogelijke onderzoekdesigns voor de impactevaluatie werd de bereidheid van de dienstverleners voor dataverzameling reeds afgetoetst en werden mogelijkheden voor taakverdeling tussen onderzoeksteam en dienstverleners duidelijk besproken. De dienstverlener engageert zich hierbij tot het verzekeren van de toegang tot, informeren en bekomen van de medewerking van de organisatie aan de nulmeting en eindmeting verbonden aan de impactevaluatiestudie, waarbij deze metingen zullen gebeuren aan de hand van een vragenlijst die ter beschikking werd gesteld en uitgevoerd door het onderzoeksteam. Hierbij engageerde het onderzoeksteam zich tevens om voldoende aandacht te besteden aan het afstemmen met HR-dienstverleners over de opzet en voortgang van het onderzoek. Ook zouden de analyses van de metingen gedeeld en besproken met de HR-dienstverleners worden.

3.1.1.2 Selectie van organisatie

In dit onderzoek werd gekozen om elke organisatie die geaccepteerd wordt in de ESF oproep DRIVE en een HR-interventie start met een dienstverlener op te nemen in het onderzoek. Deze brede aanpak werd gekozen om verschillende redenen:

- **De multilevel longitudinale dataverzameling:** om een antwoord te formuleren op de evaluatievragen, willen we (causale) relaties over tijd kunnen bekijken. Daarom is een longitudinaal (meerdere bevragingen doorheen de DRIVE-interventie) opzet nodig. De dienstverleners werken in op de sleutelfiguren, maar de uiteindelijk impact wordt gemeten op het niveau van de

¹⁵ Het onderzoeksvoorstel en de eerste tussentijdse rapportering bespreken in detail de initieel geplande dataverzamelingsstrategie. Door omstandigheden in het project en onderzoek werden hieraan aanpassingen gedaan. Dit eindrapport bespreekt hoe het onderzoek uiteindelijk werd uitgevoerd en de data verzameld werden.

medewerkers. Daarom is een multilevel (medewerkers, sleutelfiguren en zaakvoerders) aanpak noodzakelijk.

- **Onvoorspelbaarheid van de DRIVE-interventies:** interventies kunnen worden stopgezet doorheen het onderzoek, er kunnen onverwachte veranderingen zijn waardoor het volgen van de organisatie niet langer relevant is, ...
- **Geleidelijke toekenning, acceptatie en opstart van DRIVE-interventies aan organisaties:** Aangezien organisaties op verschillende momenten doorheen het onderzoek kunnen intekenen op DRIVE-financiering en hun DRIVE-interventie kunnen opstarten, is het bij de start van het onderzoek nog niet mogelijk een selectie te maken van de organisaties die deelnemen aan het onderzoek.
- **Bereidheid tot deelname aan onderzoek:** het is moeilijk te voorspellen in welke mate organisaties bereid gaan zijn om (verscheidene keren) deel te nemen aan het onderzoek gelinkt aan de ESF oproep DRIVE. Deze aanpak is erg intensief voor respondenten. Om ervoor te zorgen dat er op het einde van de dataverzameling voldoende organisaties zijn met voldoende respondenten voor elke doelgroep, wordt er gekozen voor een brede aanpak, waarbij elke organisatie opgenomen wordt.

Elke organisatie werd daarom voor elke bevragsingsronde opnieuw uitgenodigd om deel te nemen. Na afronding van de dataverzameling (wanneer de DRIVE-interventies afgerond waren in alle organisaties) werd vervolgens gekozen om de meest optimale selectie van deelnemende organisaties (en respondenten) te gebruiken om de verschillende evaluatievragen te beantwoorden (zie hoofdstuk 4).

Na overleg met de dienstverleners werden volgende organisaties **uitgesloten** van het onderzoek:

- organisaties waar door omstandigheden de acties werden stilgelegd of de DRIVE-interventie nooit opgestart is (bv. woonzorgcentrum omwille van COVID-19). We bekeken steeds of we deze organisaties alsnog konden meenemen eens de DRIVE-interventie terug van start ging. In sommige organisaties was de druk door COVID-19 zo hoog dat het uitvoeren van een bijkomende bevraging te belastend was voor de medewerkers;
- organisaties waar in het kader van de DRIVE-interventie weinig tot geen actie werd ondernomen (bv. slechts 1 actie werd voorzien);
- gesproken taal in de organisatie: er werd een Engelstalige vragenlijst voorzien voor de medewerkers (gegeven dat er geen Pools én Arabische én ... versie voorzien kon worden). Wanneer ook deze Engelstalige vragenlijst niet mogelijk is, werd de organisatie niet meegenomen;
- enkele dienstverleners gaven aan bepaalde organisaties niet te willen opnemen in het onderzoek. Het ging dan bv. over organisaties waar ze weinig of traag ingang vonden voor het denken rond ZDT en/of de zaakvoerders dit kader niet leken te delen. Er werd toch voor geopteerd om deze organisaties mee te nemen in het onderzoek. Hoewel datacollectie hier extra inspanning vroeg en soms moeilijker verliep, konden deze cases ook waardevolle input leveren voor het evalueren van de ESF oproep DRIVE.

3.1.1.3 Selectie van deelnemers binnen de organisaties

Aangezien het voornamelijk gaat om kleine organisaties (KMO's) was het telkens aangewezen om **elke medewerker** die in het proces betrokken wordt (zaakvoerders, sleutelfiguren en personen uit de impactgroep) te bevragen. Er wordt dus **geen steekproef per organisatie** getrokken.

3.2 Vragenlijsten en concepten

3.2.1 Aanpak voor opmaak meetinstrumenten voor bevragingen

Hieronder bespreken we kort voor elke doelgroep (medewerkers, sleutelfiguren, zaakvoerders en dienstverleners) de concepten en bijhorende meetinstrumenten. De finale vragenlijsten kunnen geconsulteerd worden in de bijlagen 3, 4, 5, 6 en 7 bij dit rapport. Het codeboek in de bijlage 12 geeft daarnaast ook een gedetailleerd overzicht van de items die op elk van de bevragingsmomenten werden opgenomen voor elke doelgroep.

3.2.1.1 Dienstverleners

De **dienstverlener** die de organisatie begeleidt is het best geplaatst om informatie te geven over de concrete interventies in de organisatie en het verloop van de HR-interventies en de DRIVE-interventie (contacten die geweest zijn, acties die geïmplementeerd zijn). Daarnaast bleek uit overleg met de dienstverlener tijdens de expertopdracht dat er soms een discrepantie is tussen de perceptie van zaakvoerders/sleutelfiguren over de HR-visie en de HR-praktijken in de organisatie, en hoe deze HR-visie en HR-praktijken ervaren worden door de medewerkers. Daarom wordt er gekozen om ook de perceptie van de dienstverlener over de aanwezige HR-praktijken en autonomie-ondersteunende context mee te nemen in het onderzoek.¹⁶ Tabel 3.1 geeft een overzicht van de concepten bevraged bij de dienstverleners, de gebruikte schalen en referenties.

¹⁶ De dataverzameling bij de dienstverleners liep echter heel moeizaam. Ze hebben onvoldoende regelmatig de bevragingen ingevuld en ervaren een halfjaarlijkse bevraging als te frequent. Daardoor werd in eerste instantie besloten om de dienstverleners in najaar 2022 niet te bevragen. Ook op de andere bevragingmomenten (initieel, voorjaar '22 en voorjaar '23) was er echter onvoldoende respons bij de dienstverleners om deze bevragingen mee te nemen in de analyses en zullen we dit dus niet verder bespreken. Bijlage geeft de respons van de dienstverleners per bevragingronde weer.

Tabel 3.1 Concepten bevroegd bij de dienstverleners*

Concept		Meetinstrument	Bron/gebaseerd op
Contacten met organisatie			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eigen autonoom-ondersteuning ▪ Kennisdeling ▪ Kennis van ZDT bij dienstverlener 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geven van keuzes, uitleg geven, empathisch zijn ▪ Delen van kennis omtrent ZDT met sleutelfiguren in de organisatie ▪ Gemeenschappelijke kennis en taal rond de ZDT 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PAS Work Climate Questionnaire - WCQ ▪ Zelf geformuleerd 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baard <i>et al.</i> (2004) ▪ Eerste 3 items van Swift & Virick (2013)
Motivatie van sleutelfiguren om autonoom-ondersteunend te werken			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Theorie XY denken van sleutelfiguren ▪ Theorie XY denken van zaakvoerder ▪ Evolutie van theorie XY denken sleutelfiguren en zaakvoerder ▪ Autonoom-ondersteuning van zaakvoerder (voor sleutelfiguren) ▪ Overtuigingen ▪ Motivatie om autonoom-ondersteuning te implementeren ▪ Mate van autonoom-ondersteunend werken ▪ Autonome en gecontroleerde motivatie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Theorie X= werknemers zijn lui en moeten gecontroleerd worden, Theorie Y = medewerkers zijn autonoom gemotiveerd om zich in te zetten in het belang van de organisatie ▪ Theorie X= werknemers zijn lui en moeten gecontroleerd worden, Theorie Y = medewerkers zijn autonoom gemotiveerd om zich in te zetten in het belang van de organisatie ▪ Theorie X= werknemers zijn lui en moeten gecontroleerd worden, Theorie Y = medewerkers zijn autonoom gemotiveerd om zich in te zetten in het belang van de organisatie ▪ Geven van keuzes, uitleg geven, empathisch zijn ▪ Overtuigingen omtrent de gepastheid (subjectieve norm), zinvolheid (value) en haalbaarheid (behavioral control) van dergelijke manier van werken binnen de organisatie ▪ Mate waarin men in de organisatie in de toekomst autonoom-ondersteunend wil werken (intention) ▪ Mate waarin men in de organisatie al autonoom-ondersteunend werk ▪ Autonome motivatie = medewerkers doen hun job omdat ze willen omdat ze deze leuk, boeiend, interessant of waardevol vinden); gecontroleerde motivatie = het gevoel onder druk te staan van anderen of jezelf 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Theory X/Y behavior scale ▪ Theory X/Y behavior scale ▪ Voorafgaand aan DRIVE-interventie en na afloop ▪ PAS Work Climate Questionnaire - WCQ ▪ Beliefs: value, subjective norm en behavioral control ▪ Zelf geformuleerd ▪ Endorsment 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kopelman <i>et al.</i> (2008, 2012) ▪ Kopelman <i>et al.</i> (2008, 2012) ▪ Zelf geformuleerd ▪ Baard <i>et al.</i> (2004) ▪ Aangepast versie van Reeve <i>et al.</i> (2014); Reeve & Cheon (2016) uit de onderwijscontext ▪ Reeve <i>et al.</i> (2016) ▪ Gagné <i>et al.</i> (2015)

Tabel 3.2 Concepten bevroegd bij de dienstverleners* (vervolg)

Concept		Meetinstrument	Bron/gebaseerd op
Aanwezigheid van autonomie-ondersteunende praktijken			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ HR-praktijken: aanwezigheid ▪ Steun van de organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aanwezigheid van elk van deze HR-praktijken: selectie, onthaal en socialisatie, opleiding, functie-analyse en -beschrijving, job design of management van psychosociale risico's, loopbaanmanagement, prestatiebeoordeling, Functioneringsbeoordeling, participatie, autonome teams, informatiedeling, functieverloning, individuele prestatiebeloning, teambeloning en extralegale voordelen. ▪ bv. toon de organisatie dat ze bekommerd is om het welzijn van de medewerkers 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ HR-praktijken kunnen individueel gebruikt worden of samengenomen worden tot de aanwezigheid van een bundel van HR-praktijken (som van de individuele praktijken) ▪ Perceived organisational support 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gebaseerd op Jiang <i>et al.</i> (2012); Marescaux <i>et al.</i> (2013); Rauch & Hatak (2016) ▪ Eisenberger <i>et al.</i> (2002); Rhoades & Eisenberger (2002)
Formele vragen gerelateerd aan bevraging			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Akkoord met privacy statement ▪ Naam organisatie ▪ Informatie over interventie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indien niet akkoord wordt vragenlijst beëindigd ▪ Fase in interventie, start en einde, specifieke acties, ... 	

* Zie bijlage 3 voor volledige vragenlijst met concepten.

3.2.1.2 Sleutelfiguren in de DRIVE-interventie

Binnen de DRIVE-interventie in de organisatie werden een aantal sleutelfiguren geïdentificeerd die een belangrijke rol hadden in het verloop van de interventie, beslissingen (kunnen) nemen, ... Hierbij werd enerzijds gekeken naar de CEO's of zaakvoerders, en anderzijds naar andere (HR-)sleutelfiguren die direct betrokken waren in de uitwerking van de DRIVE-interventie (dit kunnen ook leden van de werkgroep zijn, managers, etc.). Deze sleutelfiguren werden bevraagd over de DRIVE-interventie en over HR-praktijken binnen hun organisatie.

HR-praktijken worden bevraagd aan de hand van 15 korte vragen, waarbij elke vraag de aanwezigheid van één specifieke HR-praktijk binnen de organisatie bevraagd. Hierbij worden volgende HR-praktijken in kaart gebracht: selectie, onthaal en socialisatie, opleiding, functie-analyse en -beschrijving, job design of management van psychosociale risico's, loopbaanmanagement, prestatiebeoordeling. Functioneringsbeoordeling, participatie, autonome teams, informatiedeling, functieverloning, individuele prestatiebeloning, teambeloning en extralegale voordelen. Tabel 3.2 geeft een overzicht van de bevraagde concepten, gebruikte schalen en referenties, die belangrijk waren in het kader van de evaluatie. Bijlage 4 en 5 bevatten de volledige vragenlijsten voor de zaakvoerders en sleutelfiguren, waarin ook de specifieke items kunnen worden teruggevonden.

3.2.1.3 Medewerkers

Tot slot werden ook de **medewerkers** steeds bevraagd. Zij worden bevraagd over de autonomie-ondersteunende context om ook hun perspectief hierbij in rekening te brengen: hierbij worden verschillende aspecten van de autonomie-ondersteunende context bevraagd, waaronder steun van de organisatie, de aanwezigheid van HR-praktijken, HR-sterkte, autonomie-ondersteuning van de leidinggevende en job resources. Daarnaast worden de medewerkers ook bevraagd over hun motivatie (basisbehoeftebevrediging en motivatie) en hun welzijn (bevlogenheid, uitputting en andere concepten, die voornamelijk gebruikt werden voor de feedbackrapporten).

Er werd ook informatie verzameld over de respondent (bv. leeftijd) en diens job (bv. anciënniteit). Deze informatie werd deels gebruikt voor het opmaken voor de feedbackrapporten van de organisaties. Voor de analyses voor de 3 evaluatievragen werd geen gebruik gemaakt van deze informatie. Vanuit de theorie en eerder onderzoek verwachten we niet dat deze variabelen een belangrijke rol kunnen spelen en dus dienen opgenomen te worden in de modellen als controlevariabele. Daarnaast laat de data (sample size) het ook vaak niet toe om bijkomende controlevariabelen toe te voegen aan de analyses.

Tabel 3.3 geeft een overzicht van de bevraagde concepten, de gebruikte schalen en referenties.

Tabel 3.3 Concepten bevestigd bij de sleutelfiguren

Concept		Toelichting	Bron/gebaseerd op
Rol dienstverlener			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kennisdeling door dienstverlener ▪ Autonomie-ondersteuning door dienstverlener 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Delen van kennis omtrent ZDT met sleutelfiguren in de organisatie ▪ Geven van keuzes, uitleg geven, empathisch zijn door de dienstverlener aan de sleutelfiguren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PAS Work Climate Questionnaire - WCQ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eerste 3 items van Swift & Virick (2013) ▪ Baard <i>et al.</i> (2004) - Baard <i>et al.</i> (2000)
Rol zaakvoerder ¹			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie-ondersteuning van zaakvoerder ¹ ▪ Theorie XY denken van zaakvoerder ¹ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geven van keuzes, uitleg geven, empathisch zijn door de zaakvoerder aan de sleutelfiguren ▪ In welke mate de zaakvoerder denkt vanuit een Theorie X- of Theorie Y-perspectief Theorie X= werknemers zijn lui en moeten gecontroleerd worden, Theorie Y = medewerkers zijn autonoom gemotiveerd om zich in te zetten in het belang van de organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PAS Work Climate Questionnaire - WCQ ▪ Theory X/Y behavior scale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baard <i>et al.</i> (2004) - Baard <i>et al.</i> (2000) ▪ Aangepaste versie van Kopelman <i>et al.</i> (2008; 2012)
Kennis en denken			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kennis van ZDT ▪ Theorie XY denken ▪ Overtuigingen ▪ Motivatie om autonomie-ondersteuning te implementeren ▪ Mate van autonomie-ondersteunend werken 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeenschappelijke kennis en taal rond de ZDT ▪ Theorie X= werknemers zijn lui en moeten gecontroleerd worden, Theorie Y = medewerkers zijn autonoom gemotiveerd om zich in te zetten in het belang van de organisatie ▪ Overtuigingen omtrent de gepastheid (subjectieve norm), zinvolheid (value) en haalbaarheid (behavioral control) van dergelijke manier van werken binnen de organisatie ▪ Mate waarin men in de organisatie in de toekomst autonomie-ondersteunend wil werken (intention) ▪ Mate waarin men in de organisatie al autonomie-ondersteunend werk 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zelf geformuleerd ▪ Theory X/Y behavior scale ▪ Beliefs: value, subjectieve norm en behavioral control ▪ Zelf geformuleerd ▪ Endorsement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kopelman <i>et al.</i> (2008; 2012) ▪ Aangepast versie van Reeve <i>et al.</i> (2014); Reeve & Cheon (2016) uit de onderwijscontext ▪ Reeve <i>et al.</i> (2016)

Tabel 3.2 Concepten bevroegd bij de sleutelfiguren* (vervolg)

Concept		Toelichting	Bron/gebaseerd op
Eigen job			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Basisbehoeftebevrediging*¹ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ medewerkers die zich bevredigd voelen in hun basisbehoeften van autonomie, verbinding en competentie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beknopte meting van de mate van bevrediging van de 3 basisbehoeften 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Van den Broeck <i>et al.</i> (2010); Chen <i>et al.</i> (2015); Schultz <i>et al.</i> (2015)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frustratie van basisbehoeften³ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ medewerkers die zich gefrustreerd voelen in hun basisbehoeften van autonomie, verbinding en competentie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Basic psychological need satisfaction and frustration scale - work domain ▪ Beknopte meting van de mate van frustratie van de drie basisbehoeften volgens ZDT ▪ Basic psychological need satisfaction and frustration scale - work domain 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chen <i>et al.</i> (2015); Schultz <i>et al.</i> (2015)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonome en gecontroleerde motivatie⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonome motivatie = medewerkers doen hun job omdat ze willen omdat ze deze leuk, boeiend, interessant of waardevol vinden); gecontroleerde motivatie = het gevoel onder druk te staan van anderen of jezelf 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beknopte meting van de mate waarin de persoon een autonome dan wel gecontroleerde motivatie heeft 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gagné <i>et al.</i> (2015)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rolconflict 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mate waarin sleutelfiguren ervaren dat ze conflicterende eisen hebben in hun job 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Multidimensional work motivation scale ▪ Rolconflict ervaren door aangespoord te worden een nieuw HR-systeem op te zetten dat in lijn ligt met ZDT in de bestaande organisatiecontext 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notelaers <i>et al.</i> (2007)
Autonomie-ondersteunende praktijken			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Steun van de organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bv. toon de organisatie dat ze bekommerd is om het welzijn van de medewerkers 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perceived organizational support 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eisenberger <i>et al.</i> (2002); Rhoades & Eisenberger (2002)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie-ondersteunend klimaat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bv. in mijn organisatie wordt de inbreng van werknemers actief gevraagd; in mijn organisatie worden de inzichten van werknemers gebruikt om de manier van werken te evalueren en te veranderen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inclusion in decision making 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nishii(2013)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aanwezigheid HR-praktijken 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aanwezigheid van elk van deze HR-praktijken: selectie, onthaal en socialisatie, opleiding, functie-analyse en -beschrijving, job design of management van psychosociale risico's, loopbaanmanagement, prestatiebeoordeling. Functioneringsbeoordeling, participatie, autonome teams, informatiedeling, functieverloning, individuele prestatiebeloning, teambeloning en extralegale voordelen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aanwezige concrete HR-praktijken van de organisatie in kaart te brengen, met aandacht voor de verschillende HR-domeinen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gebaseerd op Jiang <i>et al.</i> (2012); Marescaux <i>et al.</i> (2013); Rauch & Hatak (2016)

Tabel 3.2 Concepten bevroegd bij de sleutelfiguren* (vervolg)

Concept		Toelichting	Bron/gebaseerd op
<ul style="list-style-type: none"> ▪ HR-sterkte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Is het HR-systeem consistent, duidelijk en is iedereen het eens over de boodschap die het HR-systeem moet brengen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mate waarin de sleutelfiguur het HR-systeem als sterk ervaart en in lijn met ZDT, in 3 dimensies: distinctiveness, legitimacy en consistency 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geïnspireerd op Delmotte <i>et al.</i> (2012) om een beknopte meting van HR-strength te bekomen die in lijn ligt met ZDT (Marescaux <i>et al.</i>, 2013)
Welzijn			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bevlogenheid ⁴ ▪ Uitputting ⁴ ▪ Tevredenheid ⁴ ▪ Organisatiebetrokkenheid ⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vitaliteit (veel energie hebben voor het werk), toewijding (bekommerd zijn om het werk) en absorptie (helemaal kunnen opgaan in het werk). ▪ Het gevoel geen energie meer te hebben, component van burn-out ▪ Hoe tevreden ben je in het algemeen over je job? ▪ bv. mijn organisatie betekent veel voor mij, ik hoop nog lang te mogen werken voor mijn organisatie. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ UWES-3 ▪ Eenvoudig en kort gemeten aan de hand van de uitputtingsschaal van de Maslach Burn-out Inventory ▪ 1 face valide item ▪ Affective organisational commitment 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schaufeli <i>et al.</i> (2017) ▪ Schaufeli & Dierendonck (2000) ▪ ▪ 3 hoogstladende items van Allen & Meyer (1990)
Demografische informatie ⁵			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leeftijd ▪ Geslacht ▪ Opleidingsniveau 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪
Jobgerelateerd informatie⁵			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mate van tewerkstelling ▪ Contracttype ▪ Functie ¹ ▪ Anciënniteit ¹ ▪ Leidinggevende functie? ¹ ▪ Telewerk 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪

Tabel 3.2 Concepten bevroegd bij de sleutelfiguren* (vervolg)

Concept		Toelichting	Bron/gebaseerd op
Formele vragen gerelateerd aan bevraging			
▪ Akkoord met privacy statement	▪	▪ Indien niet akkoord wordt vragenlijst beëindigd	▪

* Op basis van voorgaande onderzoeken in de onderwijscontext (bv. Reeve *et al.*, 2014), kan aangenomen worden dat dit een belangrijke voorspeller is van autonomie-ondersteuning door de sleutelfiguren.

¹ Niet bevroegd bij de zaakvoerders.

² Toegevoegd vanaf bevragingen voorjaar 2022.

³ Werden enkel in initiële bevragingronde bevroegd, en nadien verwijderd om de vragenlijst in te korten.

⁴ Toegevoegd vanaf bevragingen najaar 2022, o.a. voor feedbackrapporten en ter controle.

⁵ Deze informatie werd ter controle verzameld en voor het opmaken van de feedbackrapporten. Deze gegevens werden niet gebruikt in de analyses voor de 3 evaluatievragen

Bron Zie bijlage 4 en 5 voor volledige vragenlijsten met concepten

Tabel 3.4 Concepten bevroegd bij de medewerkers

Concept		Toelichting	Bron/gebaseerd op
Autonomie-ondersteunende praktijken			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mate van autonomie-ondersteunend werken ▪ Steun van de organisatie ▪ Autonomie-ondersteunend klimaat ▪ Aanwezigheid HR-praktijken ▪ Autonomie-ondersteuning van leidinggevende ▪ HR-sterkte ▪ Job resources ▪ ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mate waarin men in de organisatie al autonomie-ondersteunend werk ▪ bv. toon de organisatie dat ze bekommerd is om het welzijn van de medewerkers ▪ bv. in mijn organisatie wordt de inbreng van werknemers actief gevraagd; in mijn organisatie worden de inzichten van werknemers gebruikt om de manier van werken te evalueren en te veranderen. ▪ Aanwezigheid van elk van deze HR-praktijken: selectie, onthaal en socialisatie, opleiding, functie-analyse en -beschrijving, job design of management van psychosociale risico's, loopbaanmanagement, prestatiebeoordeling. Functioneringsbeoordeling, participatie, autonome teams, informatiedeling, functieverloning, individuele prestatiebeloning, teambeloning en extralegale voordelen. ▪ Geven leidinggevenden keuzes, uitleg voor opdrachten, en zijn ze empathisch ▪ Is het HR-systeem consistent, duidelijk en is iedereen het eens over de boodschap die het HR-systeem moet brengen ▪ Taakautonomie: zelf keuzes mogen maken als werknemers bv over hoe je je werk aanpakt ▪ Vaardigheidsbenutting: de mate waarin je jouw capaciteiten en talenten kan gebruiken in je werk ▪ Sociale steun van collega's: of je collega's je helpen bij je werk en/of je emotioneel steunen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Endorsement ▪ Perceived organizational support ▪ Inclusion in decision making ▪ Aanwezige concrete HR-praktijken van de organisatie in kaart te brengen, met aandacht voor de verschillende HR-domeinen ▪ PAS Work Climate Questionnaire - WCQ ▪ Mate waarin de sleutelfiguur het HR-systeem als sterk ervaart en in lijn met ZDT, in 3 dimensies: distinctiveness, legitimacy en consistency ▪ Job resources: taakautonomie, vaardigheidsbenutting en steun van collega's in de job 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reeve <i>et al.</i> (2016) ▪ Eisenberger <i>et al.</i> (2002); Rhoades & Eisenberger (2002) ▪ Nishii(2013) ▪ Gebaseerd op Jiang <i>et al.</i> (2012); Marescaux <i>et al.</i>, (2013); Rauch & Hatak, (2016) ▪ Baard <i>et al.</i> (2004), Baard <i>et al.</i> (2000) ▪ Geïnspireerd op Delmotte <i>et al.</i> (2012) om een beknopte meting van HR-strength te bekomen die in lijn ligt met ZDT (Marescaux <i>et al.</i>, 2013) ▪ 4 items van de 5 van Rosenthal, Guest & Pececi (1996) ▪ symph/selectie VBBA ▪ symph/selectie VBBA

Tabel 3.5 Concepten bevroegd bij de medewerkers (vervolg)

Concept		Toelichting	Bron/gebaseerd op
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Job demands of werkeisen ▪ ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Werkdruk: snel werken, hard werken, extra hard werken om deadlines te halen ▪ Asociale gedragingen²: mate waarin medewerkers geconfronteerd worden met ongewenst (seksueel) gedrag, pesterijen, ... ▪ Rolconflict: mate waarin medewerkers ervaren dat ze conflicterende eisen hebben in hun job 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Job demands: werkdruk, asociale gedragingen en rolconflict 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 items VBBA ▪ Zelf geformuleerd ▪ Notelaers <i>et al.</i> (2007)
Motivatie en basisbehoeftebevrediging			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Basisbehoeftebevrediging¹ ▪ Frustratie van basisbehoeften³ ▪ Autonome en gecontroleerde motivatie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medewerkers die zich bevredigd voelen in hun basisbehoeften van autonomie, verbinding en competentie ▪ Medewerkers die zich gefrustreerd voelen in hun basisbehoeften van autonomie, verbinding en competentie ▪ Autonome motivatie = medewerkers doen hun job omdat ze willen omdat ze deze leuk, boeiend, interessant of waardevol vinden); gecontroleerde motivatie = het gevoel onder druk te staan van anderen of jezelf 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beknopte meting van de mate van bevrediging van de 3 basisbehoeften ▪ Basic psychological need satisfaction and frustration scale - work domain ▪ Beknopte meting van de mate van frustratie van de drie basisbehoeften volgens ZDT ▪ Basic psychological need satisfaction and frustration scale - work domain ▪ Beknopte meting van de mate waarin de persoon een autonome dan wel gecontroleerde motivatie heeft ▪ Multidimensional work motivation scale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Van den Broeck <i>et al.</i> (2010); Chen <i>et al.</i> (2015); Schultz <i>et al.</i>, (2015) ▪ Chen <i>et al.</i> (2015); Schultz <i>et al.</i> (2015) ▪ Gagné <i>et al.</i> (2015)
Welzijn			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bevlogenheid ▪ Uitputting ▪ Tevredenheid ⁴ ▪ Performantie ⁴ ▪ Organisatiebetrokkenheid ⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vitaliteit(veel energie hebben voor het werk), toewijding (bekommerd zijn om het werk) en absorptie (helemaal kunnen opgaan in het werk). ▪ Het gevoel geen energie meer te hebben, component van burn-out ▪ Hoe tevreden ben je in het algemeen over je job? ▪ Ik zorg ervoor dat mijn taken goed worden uitgevoerd. ▪ bv. mijn organisatie betekent veel voor mij, ik hoop nog lang te mogen werken voor mijn organisatie. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ UWES-3 ▪ Eenvoudig en kort gemeten aan de hand van de uitputtingsschaal van de Maslach Burn-out Inventory ▪ 1 face valide item ▪ 1 face valide item ▪ Affective organisational commitment 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schaufeli <i>et al.</i> (2017) ▪ Schaufeli & Dierendonck (2000) ▪ 1 item of Griffin, Neal & Parker (2007) ▪ 3 hoogstladende items van Allen & Meyer (1990)

Tabel 3.6 Concepten bevroegd bij de medewerkers (vervolg)

Concept		Toelichting	Bron/gebaseerd op
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Turnover intenties⁴ ▪ Innovatief werkgedrag⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bv. ik denk eraan om mijn huidige job te verlaten ▪ bv. ik zoek naar nieuwe werkmethoden of -technieken 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Turnover intentie ▪ Innovative work behaviour 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Camman <i>et al.</i> (1979) ▪ De Jong & Den Hartog (2008)
Demografische informatie ⁵			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leeftijd⁵ ▪ Geslacht⁵ ▪ Opleidingsniveau⁵ 			
Jobgerelateerd informatie ⁵			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mate van tewerkstelling⁵ ▪ Contracttype⁵ ▪ Functie⁵ ▪ Anciënniteit⁵ ▪ Leidinggevende functie⁵ ▪ Telewerk² 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voltijds/deeltijds ▪ Vast/tijdelijk ▪ In functie, voor leidinggevende 	
Formele vragen gerelateerd aan bevraging			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Akkoord met privacy statement ▪ Naam organisatie ▪ Unieke code 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indien niet akkoord wordt vragenlijst beëindigd ▪ Indien papieren vragenlijsten ▪ Indien papieren vragenlijsten 	

¹ Aangepaste of ingekorte versie vanaf voorjaar 2022.

² Toegevoegd vanaf bevragingen voorjaar 2022.

³ Werden enkel in initiële bevragingronde bevroegd, en nadien verwijderd om de vragenlijst in te korten. Deze gegevens werden niet gebruikt in de analyses voor de 3 evaluatievragen.

⁴ Opgenomen op vraag van dienstverleners omdat interessante informatie is in feedbackrapporten voor organisaties. Deze gegevens werden niet gebruikt in de analyses voor de 3 evaluatievragen.

⁵ Deze informatie werd ter controle verzameld en voor het opmaken van de feedbackrapporten. Deze gegevens werden niet gebruikt in de analyses voor de 3 evaluatievragen

Bron Zie bijlagen 6 en 7 voor volledige vragenlijsten met concepten

3.2.2 Aandachtspunten bij de opmaak van bevestigingen

Bij het opmaken en uitrollen van de bevestiging werden volgende aandachtspunten meegenomen:

3.2.2.1 Beoordelaar

Verschillende concepten worden door meerdere stakeholders beoordeeld. Dit wordt gedaan om 2 redenen:

1. Om te vermijden dat methodologische issues zoals common method bias en/of sociale wenselijkheid de resultaten al te zeer zouden kleuren (bv. de dienstverleners gaven bv. aan dat de sleutelfiguren misschien de aanwezigheid van HR-praktijken wel rooskleuriger zouden voorstellen dan wat in realiteit het geval is); en/of
2. Vanuit theoretische redenen om zowel de intentionele als gepercipieerde HR-praktijken, en organisatiecultuur na te gaan.

3.2.2.2 Inkorting van de vragenlijsten

De inkorting werd gebaseerd op:

- gevalideerde verkorte schalen waar mogelijk (bv. WCQ van Baard *et al.* (2004) heeft een verkorte 6 item versie). Indien er geen gevalideerde verkorte schalen bestaan werd er gekeken naar:
 - de gerapporteerde factoranalyses van deze schalen in eerder onderzoek, waarbij de hoogst ladende items werden gebruikt (bv. W-BNS van den Broeck *et al.* (2010);
 - eigen eerder onderzoek en de factoranalyses op basis van deze steekproeven (bv. job design);
- Inhoudelijke selectie van de items (bv. Marescaux *et al.*, 2012) HR-praktijken; op basis van eerdere onderzoeks-expertise werden de meest relevante voor dit onderzoek gekozen).

3.2.2.3 Taal van de vragenlijsten

We vertrekken vanuit de wetenschappelijk gevalideerde vragenlijsten en gebruiken de Nederlandstalige versies die in eerder onderzoek gebruikt werden waar mogelijk. De overblijvende Engelstalige vragenlijsten worden naar het Nederlands vertaald door middel van Brislin's 'translation back translation' methode om de validiteit van de vragenlijsten te garanderen.

Er werd ook een Engelstalige versie gemaakt van de vragenlijsten voor de medewerkers, om zo meer medewerkers toe te laten om deel te nemen, en om in sommige organisaties met weinig Nederlandstalige medewerkers, toch voldoende (en een representatieve) respons te kunnen hebben.

3.2.2.4 Begrijpelijkheid van de vragenlijst

Deze vragenlijsten werden voorgelegd aan een pilootgroep om de begrijpelijkheid na te gaan. Deze pilootgroep wordt beschreven in tabel 3.4. Ze is samengesteld uit een selectie van mensen uit het ruimere netwerk van het onderzoeksteam. Deze selectie werd dusdanig gedaan dat de pilootgroep een weerspiegeling is van functies die frequent voorkomen in de deelnemende organisaties in de ESF oproep DRIVE (met de nadruk op het bereiken van laaggeschoolden), HR-medewerkers met ervaring in soortgelijke organisaties als de deelnemende organisaties in DRIVE en de dienstverleners binnen de ESF oproep DRIVE.

Tabel 3.7 **Pilootgroep voor de begrijpelijkheid van de vragenlijst**

Leeftijd	Geslacht	Opleidingsniveau	Beroep
40 jaar	Man	TSO	Magazijnier
42 jaar	Vrouw	BSO	Huishoudhulp
63 jaar	Vrouw	Lager secundair onderwijs	Huishoudhulp
42 jaar	Vrouw	ASO	Secretaresse
42 jaar	Vrouw	Universitaire master	HR-consultant, verantwoordelijke voor beleid in KMO's
38 jaar	Vrouw	Universitaire master	HR-verantwoordelijke
28 jaar	Vrouw	Universitaire master	Bediende
29 jaar	Man	HBO-5	Elektricien
27 jaar	Vrouw	TSO	Werkstudent
34 jaar	Vrouw	BSO	Kapster
35 jaar	Man	HBO-5	Verzorger

De vragenlijsten werden vooraf voorgelegd aan de dienstverleners met de vraag om feedback te geven over de begrijpelijkheid en invulbaarheid van de vragenlijst. Op basis van hun feedback werden de vragen nog verder vereenvoudigd. Ook werd er op basis van hun input verder gewerkt aan ook een Engelstalige versie van de vragenlijst voor de medewerkers, en een mogelijkheid om de vragenlijst ook op papier te laten invullen door de medewerkers.

Nadat de vragenlijsten reeds in enkele organisaties werden gebruikt, kwam er nog verder feedback van de dienstverleners over delen van de vragenlijst die een uitdaging bleven voor sommige medewerkers. Daarom werd in januari 2022 nog een vereenvoudigde en verkorte versie van de vragenlijsten gemaakt (voornamelijk voor de medewerkers), en werden deze nogmaals voorgelegd aan de dienstverleners voor feedback om een zo toegankelijk mogelijke vragenlijst te bekomen. In deze fase werd echter wel de afweging gemaakt tussen de begrijpbaarheid verhogen en waarborgen dat de vragenlijst nog steeds dezelfde concepten meet, zodat deze vergelijkbaar is met de reeds eerder verzamelde data.

3.2.2.5 Koppeling van de gegevens over tijd

Identifiers waren nodig om de datacollectie te kunnen opvolgen en de antwoorden van de verschillende bevragsingsmomenten aan elkaar te kunnen koppelen. Om fouten doorheen de interventie te vermijden wordt hier zoveel mogelijk gewerkt met het (professionele) emailadres van de deelnemers.

In sommige organisaties hebben niet alle medewerkers echter een professioneel emailadres. In samenspraak met de dienstverleners werd daarom volgende strategie uitgewerkt om ook deze medewerkers te kunnen bevragen:

- In eerste instantie wordt samen met de organisatie gekeken of deze medewerkers bevraged kunnen worden via hun privé emailadres.
- Wanneer ook dit geen opportune aanpak blijkt, wordt gekozen om te werken met unieke codes als identifiers. Hierbij zijn er 2 mogelijkheden:
 - *Optie 1:* de medewerkers hebben geen professioneel emailadres maar zijn wel relatief vaardig met een computer: de organisatie ontvangt van KU Leuven een enveloppe met daarin voor elke medewerker die niet per email bevraged kan worden een enveloppe met een unieke code en een link naar de online vragenlijst. De organisatie stelt op het afgesproken moment één of meerdere computers ter beschikking waarop deze medewerkers de bevraging kunnen invullen met hun unieke code. Op volgende bevragsingsmomenten voorzien de KU Leuven opnieuw

deze zelfde unieke codes voor de medewerkers. Deze methode garandeert de anonimiteit van de medewerkers (enkel KU Leuven heeft de koppeling van de unieke codes met de namen van de medewerkers) en laat toch ook toe om te werken met een identifier).

- *Optie 2:* de medewerkers hebben geen professioneel emailadres en zijn ook niet vaardig met een computer: de organisatie ontvangt van KU Leuven een enveloppe met daarin voor elke medewerker die niet per email bevestigd kan worden een enveloppe met de naam van de medewerkers op en daarin een papieren vragenlijst, waarop de unieke code voor die medewerkers reeds is ingevuld. De organisatie verspreid deze papieren vragenlijsten en voorzien een plaats waar de medewerkers de ingevulde vragenlijsten (in een anoniem omslag) kunnen terugbezorgen. De organisatie wordt ook aangeraden om een moment te organiseren waarop deze medewerkers de tijd krijgen om de vragenlijst in te vullen op het werk. Na één maand stuurt de organisatie de vragenlijsten die ze terug hebben ontvangen van hun medewerkers terug naar de KU Leuven. Deze vragenlijsten worden door het onderzoeksteam ingegeven in het webformulier. Deze methode garandeert eveneens de anonimiteit van de medewerkers (enkel KU Leuven heeft de koppeling van de unieke codes met de namen van de medewerkers) en laat toch ook toe om te werken met een identifier).

3.2.2.6 GDPR

Uiteraard dienden alle bevestigingen uitgewerkt te worden volgens de actuele GDPR-regels. Hierbij werd ook gezorgd voor een contract met de organisatie (in lijn met de richtlijnen van KU Leuven) en de goedkeuring van de methoden vanwege de ethische en privacy commissie (zie hoofdstuk 4).

3.2.2.7 Response percentage

Het is belangrijk dat zowel de dienstverlener als betrokkenen in de organisatie (zaakvoerder, leidinggevenden, sleutelfiguren) mee actief inzetten op het motiveren van de stakeholders om de bevestigingen in te vullen, om een goede responsgraad te kunnen bereiken. Daarom wordt de contactpersoon in de organisatie doorheen de bevestiging regelmatig op de hoogte gehouden van de respons binnen de organisatie en gevraagd om medewerkers en andere sleutelfiguren verder te motiveren om deel te nemen. Er worden ook telkens (maximaal) 2 herinneringsmails verstuurd, de eerste 2 weken na de uitnodigingsmail, de tweede herinneringsmail kwam 3 weken na de uitnodigingsmail.

3.2.3 Aanpassingen doorheen het onderzoek

Doorheen het onderzoek zijn er enkele kleine aanpassingen aan de vragenlijsten geweest, om deze te optimaliseren. Dit werd steeds gedaan met oog voor het waarborgen van de vergelijkbaarheid van de items overheen de bevestigingen. Het codeboek (bijlage 12) geeft een goed overzicht van welke vragen in welke bevestigingsronde werd meegenomen.

- In het voorjaar van 2022 werden de vragenlijsten nog verder vereenvoudigd (eenvoudigere en kortere verwoording van de items) om de vragenlijst nog toegankelijker te maken voor alle medewerkers in de organisaties.
- In het voorjaar van 2022 werden enkele delen van de vragenlijsten ingekort, om de vragenlijst eenvoudiger en sneller invulbaar te maken. Zo werden o.a. de vragen naar basic need frustration verwijderd.
- In het voorjaar van 2023 werden enkele open vragen toegevoegd aan de vragenlijsten van de medewerkers, sleutelfiguren en zaakvoerders. Bij de medewerkers werden 2 open vragen toegevoegd, bij de sleutelfiguren en zaakvoerders 8 open vragen. Deze open vragen peilen naar het verloop van de DRIVE-interventie in de organisatie, de tevredenheid over de interventie, de veranderingen die plaats hebben gevonden in de organisatie, ...

3.2.4 Bijkomende informatiebronnen

Naast de kwantitatieve bevestigingen van medewerkers, sleutelfiguren en zaakvoerders, werd ook gebruik gemaakt van andere informatiebronnen om meer objectieve gegevens te verzamelen die bijdragen aan het onderzoek, waaronder¹⁷:

- *Tijdsregistratie van de dienstverleners m.b.t. interventies in de organisaties*: deze tijdsregistratie laat toe om het verloop van de DRIVE-interventie in elke organisatie goed te bepalen. Aan de hand van deze data werden volgende momenten in de DRIVE-interventie in kaart gebracht: eerste contact dienstverlener en organisatie, afwerking actieplan, start eerste interventie, einde van DRIVE-interventie;
- *Informatie gegeven door dienstverleners (bv. Succesvolheid van de interventie)*: deze informatie werd verzameld door Europa WSE en laat toe om in analyses een onderscheid te maken tussen organisaties waarin de DRIVE-interventie minder of meer succesvol was.

Doorheen de ESF oproep DRIVE had het onderzoeksteam frequent telefonisch of via email contact met de organisaties en dienstverleners. Deze contacten hadden als voornaamste doel de bevestigingen goed te organiseren. Deze korte gesprekken zorgden echter ook voor relevante informatie en inzichten in het verloop en de impact van de DRIVE-interventies in specifieke organisaties. Ook de contacten met dienstverleners tijdens uitwisselingsmomenten brachten bijkomende inzichten in het verloop van de DRIVE-interventies met mogelijks relevante succesfactoren of hindernissen.

Dit is bijkomende informatie, die niet voorzien was in de initiële onderzoeksopzet. Bijgevolg is deze ook niet op een systematische wijze verzameld en gestructureerd geweest. Deze informatie heeft vooral bijgedragen tot het bijsturen van de dataverzameling en data-analyse.

3.3 Aanpak dataverzameling

3.3.1 Initiële aanpak

De initiële aanpak wordt uitvoering beschreven in het eerste tussentijdse rapport. Deze dataverzameling werd gestart in mei/juni 2021. Het was de bedoeling dat deze bevestigingen steeds op organisatie-specifieke momenten opgestart werden en liepen tot uiterlijk het einde van de ESF oproep DRIVE in de laatste organisatie. In de praktijk werd deze methode van dataverzameling gehanteerd tot eind februari 2022.

Kort samengevat was het in de initiële aanpak de bedoeling om elke organisatie te bevestiggen op vijf momenten doorheen hun individuele DRIVE-interventie. Hierbij lag de verantwoordelijkheid bij de dienstverleners - die actief in de organisatie aan de slag waren en dus het beste zicht hadden op de stand van zaken van de DRIVE-interventie in de organisatie - om ons als onderzoeksteam aan te geven wanneer het tijd was voor een volgende bevestigingsronde.

Elke bevestigingsronde was voorzien bij de medewerkers, sleutelfiguren, zaakvoerders en de dienstverlener. Op elk van de organisatie-specifieke tijdsmomenten werd dezelfde vragenlijst aangeboden. Details over de specifieke timing van de bevestigingen en de taakverdeling tussen onderzoeksteam en dienstverleners kunnen teruggevonden worden in bijlage 1.

¹⁷ In het kader van masterproeven werden verder ook de actieplannen van de dienstverleners per organisatie geanalyseerd en gekoppeld aan bevindingen uit de bevestigingen. De actieplannen geven een zicht op alle specifieke acties die gepland werden in de organisaties.

3.3.2 Motivatie voor wijzigen van de dataverzamelingsstrategie

Tijdens de eerste maanden van de data verzameling merkte we als onderzoeksteam op dat de dataverzameling moeizaam liep en dat er maar heel sporadisch een nieuwe organisatie kon worden opgestart. Dit moeizame proces kon onder meer gelinkt worden aan volgende redenen:

- Dienstverleners gaven aan dat het moeilijk was in te schatten wanneer de interventie in een organisatie in een volgende 'fase' belandt en het dus het beste moment is om de volgende bevraging in te plannen. Ook de COVID-19 crisis, waardoor interventies soms een hele tijd op pauze werden gezet omdat er andere prioriteiten waren, of omdat de geplande interventies door de COVID-19 maatregelen niet mochten plaatsvinden, maakte dit extra moeilijk in te schatten.
- Dienstverleners gaven aan dat het moeilijk was om organisaties te overtuigen om ook deel te nemen aan de bevragingen voor het impactevaluatieonderzoek. Ze botsten vaak op veel weerstand over 'nog een bevraging'. Zeker in organisaties waar de dienstverlener nog moeizaam aan het werk was om een goede verstandhouding op te bouwen met alle sleutelfiguren (en de zaakvoerders) en nog volop aan het werken was aan het krijgen van een mandaat voor de DRIVE-interventie en de voorgestelde acties, plaatste het dienstverleners in een moeilijke, dubbele rol wanneer ze ook een bevraging voor het onderzoeksteam moesten 'verplichten'.
- Organisaties zelf hadden vaak weerstand om deel te nemen aan deze bevragingen. Voor hen voelde het vooral aan als de zoveelste extra bevraging, die weer een grote tijdsinvestering van al de medewerkers vraagt. Hen overtuigen om toch deel te nemen was een soms moeilijke taak, en een positie die een dienstverlener moeilijk kon innemen terwijl hij of zij ook met de organisatie aan de slag moet in de DRIVE-interventie.
- De dienstverlener fungeerde als een tussenpersoon tussen de organisatie en het onderzoeksteam. Daardoor was voorzien dat de dienstverlener deze administratieve rol zou opnemen in het dataverzamelingsproces, zoals het afspreken van een timing met de organisatie, het opvragen van de nodige contactgegevens, het briefen van de organisatie over hoe de bevraging zou lopen, maken van concrete afspraken over de bevraging, etc. Dit was een aanzienlijke taak voor de dienstverleners, en bovendien vertraagde dit het proces soms ook, aangezien de dienstverlener steeds als tussenpersoon moest fungeren.
- Als onderzoeksteam hadden we geen zicht op het moment waarop een organisatie zijn DRIVE-interventie opstart en naar een volgende fase in de interventie gaat. Dit maakte het moeilijk om als onderzoeksteam in te schatten wanneer een vraag voor een volgende bevragingronde moest gelanceerd worden. Daardoor kroop er veel tijd in het afstemmen met dienstverleners en herhaaldelijk vragen wanneer we een volgende bevraging in organisaties mochten opstarten. Dit leidde tot heel veel communicatie - soms nutteloze - tussen het onderzoeksteam en de dienstverleners en het vaak telkens met enkele weken uitstellen van een geplande bevraging. Dit verhoogde ook de kansen tot het missen van het ideale volgende bevragingmoment in bepaalde organisaties of miscommunicatie tussen dienstverlener en onderzoeksteam, waardoor een bevraging op een verkeerd moment werd uitgestuurd.
- Het dataverzamelingsproces liep traag, en na een half jaar dataverzameling hadden slechts een handvol organisaties een eerste bevraging laten doorgaan en slechts twee organisaties een tweede bevraging laten doorgaan. Bovendien merkte we als onderzoeksteam dat er intussen al een heel deel organisaties de 'begin of start'-fase van hun DRIVE-interventie gepasseerd waren zonder dat we de eerste bevraging hadden kunnen laten doorgaan, waardoor er in al deze organisaties geen nulmeting had kunnen plaatsvinden.

Deze factoren leidde tot het formuleren van een **nieuwe dataverzamelingsstrategie**, met het doel om enerzijds een zo goed mogelijke dataverzameling te verzekeren, die ons zou toelaten de evaluatievragen te onderzoeken. Anderzijds wouden ze hiermee ook tegemoetkomen aan de problemen die de dienstverleners ervaren doordat ze soms in een dubbele rol kwamen te staan door hun taken binnen de dataverzameling.

De nieuwe dataverzamelingsstrategie werd uitgewerkt in november en december 2021 en uitgebreid doorgesproken met DWSE, Europa WSE en de dienstverleners zodat dat alle partijen zich konden vinden in de nieuw voorgestelde dataverzamelingsstrategie. De nieuwe dataverzamelingsstrategie werd finaal afgewerkt in januari 2022 en uitgerold vanaf maart 2022. Tot eind februari 2022 werden uiteraard wel verder bevestigingen opgestart volgend de initiële dataverzamelingsstrategie, om ook te verzekeren dat er geen organisaties gemist werden door deze aanpassing.

3.3.3 Timing van de gewijzigde dataverzamelingsstrategie: 3 vaste bevestigingsmomenten

Omdat we als onderzoeksteam geen zicht hebben op de timing van elke organisatie-specifieke DRIVE-interventie, werd besloten om af te wijken van de logica om organisaties te bevestigen op specifieke momenten doorheen hun DRIVE-interventie. In de plaats daarvan werd ervoor gekozen om 3 momenten vast te leggen voor de resterende tijd van de ESF oproep DRIVE, telkens met ongeveer een half jaar tussen, waarop alle organisaties bevestigd worden, ongeacht de fase van hun organisatie-specifieke DRIVE-interventie. Op dat moment werd - via de dienstverlener - ook informatie verzameld over de fase waarin elke organisatie zich op dat moment bevond in de organisatie-specifieke DRIVE-interventie.¹⁸

De 3 bevestigingsmomenten werden gepland:

- voorjaar 2022: van maart 2022 tot en met juni 2022;
- najaar 2022: van oktober 2022 tot en met december 2022;
- voorjaar 2023: van maart 2023 tot en met mei 2023.

3.3.4 Taakverdeling in de gewijzigde dataverzamelingsstrategie

De nieuwe dataverzamelingsstrategie legt de regie in handen van het onderzoeksteam en neemt de meeste taken weg bij de dienstverleners. De organisatie van de bevestiging en contacten met de organisaties worden gedaan door het onderzoeksteam (i.p.v. door de dienstverlener). Hierdoor moest de dienstverlener niet langer als tussenpersoon fungeren, wat het proces kon versnellen en de dienstverlener niet langer in een dubbele rol plaatste. Dit gaf het onderzoeksteam ook de mogelijkheid om, door het rechtstreekse contact met de organisaties, de organisaties extra te motiveren voor en overtuigen van het belang van de bevestigingen. Elke organisatie werd aangemoedigd om elke ronde opnieuw deel te nemen, ongeacht de situatie van de DRIVE-interventie.¹⁹

Er werd ook gekozen om intensiever in te zetten op de opvolging van de dataverzameling. Dit hield in dat er tijdens elk van deze bevestigingsrondes zeer intensief werd ingezet op het contacteren en overtuigen van organisaties om deel te nemen aan de bevestiging en het motiveren van medewerkers om deel te nemen. Voor het overzicht en de beheersbaarheid van de dataverzameling werd voor elke dataverzamelingsperiode hetzelfde stappenplan gevolgd. Bijlage 2 geeft een overzicht van de concrete stappen en hun timing. Bijlage 8 bevat alle documenten gebruikt voor communicatie met dienstverleners, organisaties en respondenten van de verschillende bevestigingen.

¹⁸ Helaas bleek nadien dat de respons van de dienstverleners op de bevestiging voor de dienstverleners onvoldoende was om met deze informatie aan de slag te kunnen. Daarom werd na afloop van de volledige dataverzameling gebruik gemaakt van de tijdsregistratiefiles van de dienstverleners om zich te krijgen op het verloop van het DRIVE-interventie in elke organisatie en zo een match te kunnen maken tussen de vastgelegde dataverzamelingsmomenten en de fase waarin elke organisatie zich bevond in zijn DRIVE-interventie.

¹⁹ Deze intensievere en rechtstreekse contacten met de organisaties droegen in de eerste plaats bij tot een vlotter verloop van de dataverzameling. Daarnaast brachten deze contacten ook waardevolle inzichten mee over het verloop van de DRIVE-interventies in de organisaties, de relaties met de dienstverleners en de percepties van de organisaties over de DRIVE-interventie en het onderzoek.

In de *eerste stap* werden organisaties en dienstverleners geïnformeerd over de geplande bevragingronde en werden de nodige contactgegevens opgevraagd. Organisaties die niet reageerden op de mailcommunicatie, werden telefonisch gecontacteerd.

In *stap 2* werden de praktische afspraken gemaakt, nodige contactgegevens verzameld en de bevraging ingepland.

Vervolgens vond de eigenlijke bevraging plaats. Hierbij werden twee herinneringen voorzien om de respons te vergroten.

De laatste stap omvatte het afsluiten van de bevraging, bedanken van de organisatie en opmaken van een feedbackrapport voor elke organisatie.

3.3.5 Communicatie over het onderzoek gerelateerd aan de ESF oproep DRIVE

Voor veel organisaties kwam het als een verrassing dat ze ook verwacht werden om deel te nemen aan het onderzoek. Daarom werd er op verschillende manieren gecommuniceerd op de plaats en het belang van het onderzoek binnen de ESF oproep DRIVE:

- Vanuit DWSE en Europa WSE werd voorafgaand aan elke bevragingronde een brief gestuurd naar elke organisatie om de bevraging aan te kondigen en te vragen om hieraan deel te nemen.
- In de ESF oproep DRIVE voor organisaties werd meer expliciet vermeld dat organisaties ook verwacht werden deel te nemen aan het onderzoek.
- Er werden infomomenten georganiseerd (door DWSE, Europa WSE en het onderzoeksteam) voor lopende en nieuwe organisaties over het onderzoek gerelateerd aan de ESF oproep DRIVE, om dit toe te lichten en organisaties te motiveren deel te nemen. Deze infomomenten werden ook opgenomen en beschikbaar gemaakt voor organisaties die in een latere fase nog opstartte.
- Vanuit de dienstverleners werd actief naar de organisaties gecommuniceerd over het belang om deel te nemen aan de bevraging rondes. Dienstverleners werden ook steeds geïnformeerd over de timing van een volgende bevragingronde.

3.3.6 Motivatie van organisaties

Om de organisaties extra te motiveren om deel te nemen aan de bevragingen werd er nagedacht hoe we ervoor konden zorgen dat de organisatie zelf ook iets kon meenemen uit de bevragingen. Daarom werden de initieel voorziene feedbackrapporten op organisatieniveau verder uitgewerkt (met input en feedback van de dienstverleners) zodat deze nog meer input aan de organisatie gaven met betrekking tot een psychosociale risico (en voldoen aan de wetgeving hieromtrent) en inzichten geven over het algemeen welbevinden op het werk van de medewerkers. Zo werd o.a.:

- extra vragen aan de vragenlijst toegevoegd over asociale gedragingen op het werk (pesten, ...);
- in het feedbackrapport ook extra duiding toegevoegd zodat de organisaties met deze feedbackrapporten aan de slag konden;
- samengewerkt met de dienstverleners, die samen met een organisatie aan de slag konden gaan met de bevindingen uit een feedbackrapport en dit mee konden nemen in de DRIVE-interventie in de organisatie;
- gezorgd voor een vaste structuur van de feedbackrapporten, waardoor organisaties gemakkelijk de bevindingen van de verschillende bevraging rondes met elkaar kunnen vergelijken;
- contactmoment voorzien door het onderzoeksteam na afloop van de bevragingen, waarop de organisaties vragen konden stellen over hun feedbackrapport aan het onderzoeksteam.

Een geanoniseerd voorbeeld van deze feedbackrapporten kan teruggevonden worden in bijlage 9, de syntax voor deze feedbackrapporten in bijlage 15.

4 | Data en datamanagement

4.1 Datamanagementplan

De datacollectie is gebeurd:

- in lijn met de GDPR-regels;
- met de goedkeuring van de ethische commissie van Humane Wetenschappen van de KU Leuven (SMEC²⁰). De aanvraag werd goedgekeurd met code G-2021-3220-R3(MAR) (bijlage 10);
- ondersteund door een datamanagementplan, zoals voorgelegd werd bij de KU Leuven.

Het datamanagementplan is een intern werkdocument dat door de onderzoekers op regelmatige tijdstippen werd bijgewerkt. Om die reden werd het niet gerapporteerd in de loop van deze impactevaluatiestudie. Het finale document is te vinden in de bijlage 11.

4.2 Responsgraden op bevragingsmomenten

4.2.1 Deelname van de organisaties

Los van de specifieke responsgraden van de zaakvoerders, sleutelfiguren en medewerkers op de verschillende bevragingen, vonden de bevragingen van de ESF oproep DRIVE impactevaluatie plaats binnen organisaties die een DRIVE-interventie hadden lopen in hun organisatie. We schetsen daarom hier ook even kort de deelname van de organisaties.

Tabel 4.1 toont de deelname van de organisaties aan elk van de dataverzamelmomenten. In totaal werden 151 organisaties geaccepteerd voor een DRIVE-interventie onder begeleiding van 1 van de 4 dienstverleners. Van deze 151 organisaties namen uiteindelijk 90 organisaties deel aan minstens één bevraging. In sommige organisaties werden - omwille van omstandigheden - uiteindelijk enkel sleutelfiguren of sleutelfiguren en zaakvoerders bevraged. In sommige organisaties werd een bevraging uitgestuurd naar de zaakvoerders, sleutelfiguren medewerkers, maar bleek er uiteindelijk geen enkele medewerker de bevraging ingevuld te hebben.

²⁰ De sociaal-maatschappelijke ethische commissie (SMEC): Sociaal-Maatschappelijke Ethische Commissie (SMEC) - Social and Societal Ethics Committee – Research Ethics (kuleuven.be)

Tabel 4.1 Deelname van organisaties aan de dataverzamelmomenten

	Periode	Aantal organisaties	Opmerking
Initiële dataverzameling	mei 21 – febr. '22	26	3 enkel sleutelfiguren 2 organisaties 2 keer
Bevragingsmoment 1	maart – juni '22	65	4 enkel sleutelfiguren 1 organisatie zonder respons*
Bevragingsmoment 2	okt – dec '22	60 (1kp, 4 nr)	1 enkel sleutelfiguren 4 organisaties zonder respons*
Bevragingsmoment 3	maart – mei '23	65 (7 nr)	7 organisaties zonder respons*
Totaal		90 (5 nr)	5 organisaties zonder respons*

* De bevraging werd uitgestuurd bij zaakvoerders, sleutelfiguren en medewerkers, maar er was geen enkele medewerker in de organisatie die de bevraging invulde.

Tabel 4.2 geeft weer hoeveel organisaties er aan hoeveel organisaties die geselecteerd werden in de ESF oproep DRIVE niet deelnamen aan de bevragingen, en hoeveel organisaties er 1 of meerdere keren deelnamen. In bijlage 13 wordt ook een overzicht gegeven van het aantal deelnemende, weigerende en niet bereikbare organisaties per bevragingsmoment, aantal deelnemende organisaties per dienstverlener, ...

Tabel 4.2 Aantal deelnames en aantal organisaties

Deelname	Organisaties
Geen deelname	63
Enkel sleutelfiguren	5
1 keer	16
2 keer	28
3 keer	30
4 keer	9
Totaal	151

4.2.2 Deelname aan de bevragingsmomenten

We onderscheiden 4 bevragingsmomenten: de respondenten die bevroegd werden tijdens de initiële dataverzamelingsstrategie en de 3 bevragingsmomenten die georganiseerd werden volgens de gewijzigde dataverzamelingsstrategie. Tabel 4.3 geeft het aantal respondenten (over alle organisaties heen) voor elk van deze bevragingsmomenten, voor zowel medewerkers, sleutelfiguren en zaakvoerders.²¹

²¹ De dataverzamelmethode maakt het onmogelijk om een globale responsgraad te rapporteren, aangezien deze per organisatie dient berekend te worden. We gaan hier bijgevolg niet verder in op de responsgraden.

Tabel 4.3 Aantal respondenten per bevragsingsmoment

Bevragsingsmomenten	Medewerkers	Sleutelfiguren	Zaakvoerders
Initiële dataverzameling	448	48	19
Bevragsingsmoment 1	1 310	147	44
Bevragsingsmoment 2	1 105	131	40
Bevragsingsmoment 3	1 053	100	34
Totaal	3 961	426	137

4.3 Data cleaning en herorganisatie van bevragsingen voor analyses

4.3.1 Data cleaning

In een eerste stap werd elke dataset in elke bevragsingsronde grondig opgeruimd en bruikbaar gemaakt. Dit hield onder andere in:

- het verwijderen van dubbele observaties, van observaties waarbij de bevragsing niet ingevuld werd, ...;
- verwijderen van observaties waarvoor de organisatie niet gekend is, testobservaties, ...;
- het corrigeren van bepaalde observaties o.b.v. informatie die ontvangen werd via de mailbox (bv. een persoon die de vragenlijst heeft ingevuld met het emailadres van een ander persoon);
- het corrigeren van unieke identifiers die gewijzigd zijn over de verschillende bevragsingsmomenten (bv. emailadressen die gewijzigd zijn omdat de organisatie doorheen de DRIVE-interventie van naam is veranderd, verschillende schrijfwijzen van emailadressen, verschillende schrijfwijze van de unieke code (met of zonder hoofdletters), ... om later een optimale match voor een longitudinale dataset toe te laten);
- hercoderen van namen van organisaties in papieren vragenlijsten en vragenlijsten die ingevuld werden via unieke codes, en over bevragsingsmomenten heen (bv. organisaties die doorheen de DRIVE-interventie van naam zijn veranderd);
- het anonimiseren van de data:
 - het hercoderen van de organisatienamen naar een organisatie volgnummer;
 - het toekennen van unieke en anonieme id's aan elke respondent;
 - het verwijderen van alle informatie in de dataset die identificatie van de respondent zou kunnen toelaten: naam van de organisatie, emailadres, eventuele namen in open vragen, IP-adres, ...;
- structureren van de variabele namen in de dataset, zodat deze steeds overeenkomen met het codeboek, en gelijklopend zijn voor de verschillende bevragsingsronden en bevragsingen bij verschillende groepen;
- toevoegen van een variabele die aangeeft bij welke groep (medewerkers – WN, sleutelfiguren – K, zaakvoerders – C) de data verzameld werden;
- toevoegen van een variabele die aangeeft op welk bevragsingsmoment de data verzameld werd;
- toevoegen van een variabele die aangeeft welke dienstverlener de organisatie heeft begeleid (op anonieme manier, dienstverlener 1, 2, 3 en 4).

Details van dit datacleaningsproces kunnen teruggevonden worden in de syntax in bijlage 16.

Daarnaast werd ook het codeboek (bijlage 12) voor de datasets aangevuld met de geüniformeerde variabele namen en variabelen die werden toegevoegd aan de datasets.

4.3.2 Nood aan herorganisatie van de verzamelde data

De gewijzigde dataverzamelingsstrategie zorgde voor een goede deelname van de organisaties aan de bevragsingsmomenten en een mooie algemene respons bij de organisaties tijdens elke van de bevragsingsmomenten. Door het wijzigen van de dataverzamelingsstrategie kwamen de bevragsingsmomenten echter niet meer mooi overeen met de fases²² van het organisatie-specifieke DRIVE-interventie. De evaluatievragen van deze impactevaluatiestudie vragen echter wel om:

- enerzijds een zicht te kunnen krijgen op de stand van zaken van de verschillende concepten die bestudeerd worden tijdens elke **fase** van de DRIVE-interventie (voor evaluatievraag 1);
- anderzijds een dataset waarbij individuele respondenten gevolgd kunnen worden doorheen de tijd (los van de fase van de interventie waarin de organisatie zich bevindt) en zo gekeken kan worden naar relaties over tijd (longitudinale analyses), waarbij de bevragingen van de medewerkers tevens gekoppeld zijn aan de sleutelfiguren en zaakvoerders in de organisatie (voor evaluatievragen 2 en 3).

Om aan deze nood tegemoet te komen werd besloten om de data, verzameld op 4 bevragsingsmomenten te gaan herorganiseren. Hiertoe kon echter niet 1 ideale reorganisatie gevonden worden die het zou toelaten alle onderzoeksvragen te beantwoorden. Daarom werd gekozen om 2 vormen van de dataset te maken:

1. **De fase dataset:** hierin zijn de responsen van de bevragingen gereorganiseerd zodat er gekeken kan worden naar de 5 fases in de DRIVE-interventie. Deze dataset neemt medewerkers, sleutelfiguren en zaakvoerders samen, maar koppelt hen niet.
2. **De meetmoment dataset:** hierin zijn de responsen van de bevragingen gereorganiseerd zodat voor elke organisatie gekeken wordt om op idealiter 3 meetmomenten een respons te hebben: T1 (meetmoment 1), T2 (meetmoment 2) en T3 (meetmoment 3).

Tabel 4.4 geeft een overzicht van de 2 datasets die geconstrueerd werden, hun voordelen en nadelen en specifieke eigenschappen.

²² Hiermee bedoelen we: voor de start (nulmeting), aan het begin van de interventies, tijdens de interventies, op het einde van de interventie en na afloop (ongeveer 6 maanden nadien).

Tabel 4.4 Vergelijking fase dataset en meetmomentendataset: kenmerken, voordelen en nadelen

	Fase dataset	Meetmomenten dataset
Noodzaak	Organisaties volgen doorheen DRIVE-interventie → Evaluatievraag 1	Individu volgen over tijd en koppeling medewerker en sleutelfiguur → Evaluatievraag 2 → Evaluatievraag 3
Focus	Organisaties (gemiddelden) Evolutie doorheen DRIVE-interventie	Individu Over tijd T1 – T2 –T2 (los van interventie)
Data	Maximaal meenemen van alle respondenten en organisaties 6 fases	Longitudinale data (gekoppeld met identifier) Multilevel aan de hand van belangrijkste sleutelfiguur en zaakvoerder 4 meetmomenten
Voordelen	Beste match met DRIVE-interventie Info voor organisatie, los van individuen Groeperen van organisaties (bv. succesvolle & niet-succesvolle interventies) Elke organisatie (90) en respondent meenemen	Individuele evolutie over tijd (longitudinale analyses) Grotere N per meetmoment (i.v.m. bevragsmomenten) Multilevel analyses
Nadelen	Geen individuele evolutie (geen koppeling over fases) Beperkttere dataset (N) per fase (i.v.m. bevragsmomenten)	Keuze maken in sleutelfiguur en zaakvoerder (belangrijkste) Organisatieaspect loslaten (iets) minder match met DRIVE-interventie
Subsets?	1 databestand met: - Medewerkers - Sleutelfiguren - Zaakvoerders	1 multilevel longitudinaal bestand met medewerkers, belangrijkste sleutelfiguur & zaakvoerder 3 longitudinale bestanden voor medewerkers, sleutelfiguren en zaakvoerders apart Subset van multilevel longitudinale dataset met focus op medewerkers met 3 deelnames

4.3.3 De fase dataset

De fase dataset herorganiseert de data uit de 4 bevragsmomenten zodat er analyses gedaan kunnen worden per fase van de DRIVE-interventie. De informatie over in welke fase elke organisatie zich bevond op welk tijdstip kon gehaald worden uit de tijdsregistratiedocumenten van de dienstverleners. Deze dataset laat het toe om cross-sectionele analyses te doen voor de evolutie doorheen de DRIVE-interventie voor medewerkers, sleutelfiguren, zaakvoerders, op organisatieniveau of per fase.

De volgende 6 fases worden onderscheiden:

- fase 1: voor de start van de DRIVE-interventie;
- fase 2: begin van de DRIVE-interventie;
- fase 3: midden van de DRIVE-interventie;
- fase 4: einde van de DRIVE-interventie;
- fase 5: zestal maanden na afloop van de DRIVE-interventie;
- fase 6: minstens 1 jaar na afloop de DRIVE-interventie.

Deze variabele ‘fase’ werd toegevoegd aan de dataset. Deze dataset bevat alle responsen van de medewerkers, sleutelfiguren en zaakvoerders tezamen. Aparte analyses voor een bepaalde groep kunnen gedaan worden door een subset te maken van de dataset op basis van variabelen die toelaten deze te onderscheiden (variabelen voor fase, doelgroep, ...). Tabel 4.5 geeft een overzicht van het aantal respondenten per fase. De details van de reorganisatie naar de fase dataset kunnen teruggevonden worden in de syntax in bijlage 16.

Tabel 4.5 Respondenten per fase in de fasedataset

Respondenten	Medewerkers	Sleutelfiguren	Zaakvoerders
Fase 1: voor DRIVE-interventie	643	68	22
Fase 2: begin DRIVE-interventie	902	106	32
Fase 3: midden DRIVE-interventie	1 064	125	32
Fase 4: einde DRIVE-interventie	976	117	40
Fase 5: 6 maanden na DRIVE-interventie	344	27	13
Fase 6: 1 jaar na DRIVE-interventie	74	8	6
Totaal	4 003	451	145

De respons in fase 6 (1 jaar na de DRIVE-interventie) is zeer beperkt. Dit gaat over slechts enkele organisaties waarbij de DRIVE-interventie reeds snel was afgerond, maar die ook in de latere bevragingmomenten nog bereid waren om deel te nemen aan de bevragingen. Omwille van de lage respons worden de data van fase 6 echter vaak niet verder gebruikt in de analyses.

4.3.4 De meetmoment dataset

De meetmomentdataset herorganiseert de verzamelde data zodat een respondent die 3 keer deelgenomen heeft aan een bevraging (ongeacht tijdens welk van de 4 bevragingmoment dit was), een respons heeft voor 3 meetmomenten.

Hierbij worden de data ook georganiseerd zodat de bevragingen van dezelfde respondent gekoppeld zijn over de tijd. Dit geeft een longitudinale dataset, die toelaat om relaties tussen concepten doorheen de tijd te analyseren.

De volgende meetmomenten worden onderscheiden:

- meetmoment 0 (T0): sommige respondenten en organisaties namen deel aan de 4 bevraging rondes of 2 keer tijdens de initiële bevragingstrategie. Daarom hebben we van deze respondenten de eerste deelname ondergebracht in T0;
- meetmoment 1 (T1);
- meetmoment 2 (T2);
- meetmoment 3 (T3).

Eerst en vooral werd er voor alle medewerkers, alle sleutelfiguren en alle zaakvoerders apart een dergelijke longitudinale dataset gemaakt. Tabel 4.6 geeft de respons weer voor elk meetmoment van deze 3 datasets.

Tabel 4.6 Respondenten per meetmoment – longitudinale meetmomentdataset per groep

Respondenten	Medewerkers	Sleutelfiguren	Zaakvoerders
Meetmoment 0	150	18	10
Meetmoment 1	1 678	189	55
Meetmoment 2	1 111	132	41
Meetmoment 3	1 053	113	39

Vervolgens werden de data verder gereorganiseerd om een multilevel dataset (medewerkers, sleutelfiguren en zaakvoerders) op niveau van de organisaties te kunnen maken. Hierbij werd, op

basis van organisatie, aan elke medewerker de data van de ‘hoofdsleutelfiguur’ en ‘hoofdzaakvoerder’ toegevoegd.

- Deze ‘hoofdsleutelfiguur’ werd gekozen door per organisatie te kijken naar het aantal volledige deelnames per sleutelfiguur en wie onze contactpersoon was voor de dataverzameling. Voorkeur werd gegeven aan de sleutelfiguur met het meeste deelnames (om zo optimaal mogelijke longitudinale dataset te kunnen behouden) en vervolgens de persoon die onze contactpersoon was. Bij verder twijfel werd ook aan de dienstverlener gevraagd wie in hun ogen de belangrijkste contactpersoon was.
- De ‘hoofdzaakvoerder’ werd volgens dezelfde logica gekozen, wanneer er meerdere zaakvoerders waren die deelgenomen hebben.

Deze strategie liet toe om, naast 3 longitudinale datasets voor de medewerkers, sleutelfiguren en zaakvoerders apart, ook een multilevel longitudinale dataset te maken waarop de analyses voor evaluatievragen 1 en 2 kunnen worden uitgevoerd. geeft een overzicht van de respons voor deze multilevel longitudinale dataset. Voor de sleutelfiguren en zaakvoerders hebben we door deze koppeling maximaal 1 persoon per organisatie.

Tabel 4.7 Respondenten per meetmoment – multilevel longitudinale meetmomentendataset

Respondenten	Medewerkers	Sleutelfiguren	Zaakvoerders
Meetmoment 0	150	7	7
Meetmoment 1	1 678	69	47
Meetmoment 2	1 111	46	38
Meetmoment 3	1 053	39	35

Voor verdere analyses kan er vervolgens gekozen worden om een subset van deze dataset te gebruiken, bijvoorbeeld om enkel de respondenten mee te nemen die minstens 3 bevragingen hebben ingevuld. In verdere analyses wordt niet meer gewerkt met de respons van meetmoment 0 omdat de respons hier te laat ligt om goede analyses toe te laten.

5 | Methoden voor data-analyse

We beschrijven hier kort de gebruikte methoden voor data-analyse voor het beantwoorden van de drie evaluatievragen. Tabel 5.1 geeft een overzicht van de evaluatievragen, de methoden die telkens gebruikt zijn alsook de dataset die hiervoor gebruikt werkt. De analyses werden gedaan door middel van verscheidene programma's voor data-analyse: StataMP 15, SPSS (inclusief de macro MLMED), Mplus 8.6 en R. De syntaxen van de analyses zijn terug te vinden in bijlagen 16 en 18.

Tabel 5.1 Overzicht gebruikte methoden voor data-analyse en dataset per evaluatievraag

Evaluatievraag	Gebruikte methoden voor data-analyse	Dataset
Evaluatievraag 1		
Alle analyses	Gemiddelde scores Regressieanalyses t-tests	Fase-dataset (fase 1 – fase 5) van medewerkers, sleutelfiguren en zaakvoerders Toevoeging score van succesvolheid van interventie
Evaluatievraag 2		
Stap 1 & 2	Correlaties Hiërarchische longitudinale regressieanalyses	Meetmomentendataset medewerkers T1-T3 (longitudinaal)
Stap 3 & 4	Correlaties Hiërarchische longitudinale regressieanalyses Moderatie-analyse	Gekoppelde meetmomentendataset medewerkers & sleutelfiguren T1-T3 (multilevel longitudinaal)
Stap 5, 6 en 7	Correlaties Hiërarchische longitudinale regressieanalyses	Meetmomentendataset sleutelfiguren T1-T3 (longitudinaal)
Stap 8	Multilevel mediatic-analyse	Meetmomentendataset medewerkers T1
Evaluatievraag 3		
Analyse 1	Stapsgewijze hiërarchische regressieanalyse	Meetmomentendataset medewerkers T1-T3 (longitudinaal)
Analyse 2	CNA	Meetmomentendataset medewerkers T3
Analyse 3	Latente klasse analyse Mediatic-analyse	Meetmomentendataset medewerkers T1

5.1 Beschrijvende statistieken

Gemiddelden laten toe om te kijken naar een algemene evolutie voor een specifieke groep doorheen de tijd of om gemiddelde scores van verscheidene groepen te vergelijken. Hierbij wordt het algemene gemiddelde voor alle organisaties berekend op basis van de gemiddelden van de organisaties, om te vermijden dat organisaties met een hoge respons zwaarder doorwegen in het algemene gemiddelde (of het gemiddelde van een specifieke groep).

Correlaties laten toe een lineair verband tussen concepten (d.i., verschillende delen van het model) vast te stellen. Hiertoe bekijken we bijvoorbeeld of een hogere score op motivatie gepaard gaat met een hogere score op welzijn. We doen dit hetzij op één zelfde moment in de tijd, hetzij over tijd. Bij

dit laatste wordt het ene concept (bv. motivatie) bekeken op het eerste tijdsmoment en het andere (bv. welzijn) op een ander tijdsmoment later in de tijd.

5.2 T-test

Een T-test laat toe om te onderzoeken er een verschil is tussen de gemiddelden van twee groepen (in een populatie). De t-test wordt gebruikt om de gemiddelde score van succesvolle en niet-succesvolle DRIVE-interventies te vergelijken in elke fase. Dit laat ons toe om inzicht te krijgen of succesvolle en niet-succesvolle interventies van elkaar verschillen bijvoorbeeld op het vlak van kennis en overtuigingen bij de sleutelfiguren, in de autonomie-ondersteunende praktijken of met betrekking tot motivatie en welzijn van de medewerkers (Field, 2009).

5.3 Regressieanalyses

Meervoudige hiërarchische regressieanalyses laten toe meerdere concepten tegelijk te relateren aan een ander concept en hun relatieve belang te bestuderen (Field, 2009). Zo kunnen we bijvoorbeeld bekijken of HR-praktijken, autonomie-ondersteunend leiderschap of job resources het meest voorspellend is voor de motivatie van medewerkers. Het maakt het ook mogelijk om te kijken of bijvoorbeeld HR-praktijken een stijging in motivatie voorspellen over tijd. Hiervoor voegen we naast de HR-praktijken ook motivatie op T1 toe in de voorspelling van motivatie op T3.

Regressieanalyses laten eveneens toe om te kijken of een concept verandert over tijd, door dit concept te voorspellen op basis van een tijdsvariabele.

Bij een stapsgewijze hiërarchische regressieanalyse worden verscheidene concepten (bijvoorbeeld de verschillende HR-praktijken) opgenomen in de analyses tot er voldoende variantie verklaard wordt.

Deze methode laat ons bijvoorbeeld toe te bekijken welk van de HR-praktijken de grootste impact hebben op de verhoging in motivatie en welzijn over tijd. Bij stapsgewijze regressieanalyse beslist het statisch algoritme hoeveel en welke variabelen nodig zijn om de uitkomstvariabelen te voorspellen. Eens voldoende variantie verklaard, stop het proces.

5.4 Mediatieanalyse

Een mediatie-analyse toe te bekijken of een bepaalde variabele de relatie tussen twee andere kan verklaren en dus het onderliggende proces is van deze relatie. Een dergelijke analyse kan uitgevoerd worden gebruik makende van gegevens verschillende niveaus. Bijvoorbeeld als er meerdere medewerkers binnen 1 organisatie waar ook telkens 1 sleutelfiguur antwoordde, dan zijn de medewerkers niveau 1 en de sleutelfiguur niveau 2. Wanneer een mediatie-analyse uitgevoerd aan de hand van data van meerdere niveaus spreek je van een multilevel mediatie. Deze multilevel mediatie-analyse wordt gedaan aan de hand van de macro MLMED in SPSS Deze macro heeft als voordeel dat hij vrij toegankelijk is en toelaat om vlot een multilevel mediatiemodel uit te voeren. Bij deze analyses wordt dus rekening gehouden met de 'geneste' structuur van de data met medewerkers (niveau 1) genest in organisaties/sleutelfiguren (niveau 2). Het nadeel van MLMED dat hij enkel toelaat om modellen te testen waarbij kenmerken op het hoogste niveau (sleutelfiguur) gerelateerd zijn aan uitkomsten op het laagste niveau (medewerkers) via de mediërende factoren op het laagste niveau (medewerkers) en enkel 1 mediator toelaat (Hayes & Rockwood, 2020).

5.5 Coincidence Analysis (CNA)

CNA is een methode die wordt gebruikt om causale verbanden te onderzoeken tussen variabelen door te kijken naar de samenloop van gebeurtenissen en het meten van de mate van toeval in deze

samenloop. Het richt zich op het identificeren van patronen van toeval en non-toeval tussen variabelen (Swiatczak, 2022). Het laat bijvoorbeeld toe om te kijken welke constellaties van HR-praktijken nodig zijn (en welke afwezig moeten zijn) opdat medewerkers bijvoorbeeld bevrediging van hun basisbehoeften zouden ervaren .

5.6 Latente klasse analyse

Latente klasse analyse laat toe te zoeken naar welke constellaties van variabelen bestaan (bv. HR-praktijken in de organisaties) en hoe zij vervolgens resulteren in verschillende niveaus van bepaalde concepten bij de medewerkers (bv. motivatie, welzijn) (Vermunt & Magidson, 2002). Dit is een goede methode om de complexiteit van HR-praktijken binnen (de organisaties die deelnemen aan) de ESF oproep DRIVE te capteren. Deze data-gedreven techniek laat toe te analyseren welke types van HR-praktijken vaak samen voorkomen (hetzij omdat ze nieuw werden geïmplementeerd, hetzij dat ze al samen voorkwamen) en maakt het vervolgens mogelijk deze groepen van HR-praktijken te vergelijken. Hierbij kunnen we bijvoorbeeld vergelijken in welke mate de medewerkers in verschillende klassen of profielen verschillende niveaus van autonomie-ondersteuning en welzijn ervaren.

- DEEL 2 EVALUATIE -

6 | Vraag 1: Evoluties in de organisaties tijdens en na de DRIVE-interventie

6.1 Evaluatievraag en algemene conclusie: evoluties over tijd?

De ESF oproep DRIVE had de bedoeling verandering teweeg te brengen in de werkbaarheid van het werk en de motivatie en het welzijn van medewerkers in organisaties doorheen een DRIVE-interventie met acties omtrent HR-praktijken en vanuit de zelfdeterminatietheorie in een organisatie. Daarom kijken we in een eerste stap in deze evaluatiestudie of er evoluties zijn in de organisaties tijdens en na de DRIVE-interventie bij de zaakvoerders, sleutelfiguren en medewerkers. Dit geeft een antwoord op de eerste evaluatievraag:

Evaluatievraag 1:

Verandert er iets in de organisaties tijdens of na de HR-interventie?

Met andere woorden is er een evolutie in de kennisdeling en autonomie-ondersteuning van de dienstverlener, in de kennis (d.i., de kennis over ZDT en theorie X of Y denken) en motivatie (d.i., de overtuigingen en autonome motivatie om ZDT te implementeren) van de sleutelfiguren, in de autonomie-ondersteunende context in de organisatie (volgens de sleutelfiguren en medewerkers) en de motivatie en het welzijn van de medewerkers?

Algemene conclusie

Naast algemene evoluties - gemiddelde scores – wordt ook gekeken naar verschillen tussen DRIVE-interventies die als succesvol en niet-succesvol beoordeeld werden door de dienstverlener. Organisaties die de DRIVE-interventie als succesvol hebben beoordeeld, toonden gunstigere resultaten op de eerdergenoemde concepten in vergelijking met niet-succesvolle interventies.

1. Zaakvoerders en sleutelfiguren ervaarden een toename aan autonomie-ondersteuning en kennisdeling door de dienstverlener, voornamelijk in het begin van de interventie.
2. De zaakvoerder kan ook een belangrijke rol spelen in de interventie (autonomie-ondersteuning van sleutelfiguren, kennis van ZDT, Theorie XY denken). We zien ook dat deze rol groter is in organisaties met een succesvolle DRIVE-interventie.
3. Toename van de overtuigingen (haalbaarheid, zinvolheid en gepastheid) om op een autonomie-ondersteunende wijze te werken bij de sleutelfiguren doorheen de DRIVE-interventie, voornamelijk in de succesvolle interventies.
4. Organisaties met succesvolle DRIVE-interventies hebben een hogere autonomie-ondersteunende context (steun van de organisaties, autonomie-ondersteunend klimaat, autonomie-ondersteunend leiderschap, HR-praktijken en HR-sterkte, job resources).
5. Medewerkers organisaties met een succesvolle DRIVE-interventies rapporteren meer behoeftebevrediging, minder uitputting na de interventie en meer bevoegenheid in het begin.

Aanvullend blijkt uit de analyses ook dat er duidelijke verschillen zijn in hoe zaakvoerders, sleutelfiguren en medewerkers de autonomie-ondersteunende praktijken die in de organisatie aanwezig zijn percipiëren.

6.2 Focus en aanpak van de analyses

Deze eerste, verkennende, analyses geven een zicht op de evoluties, gerelateerd aan de DRIVE-interventie die elke organisatie doorlopen heeft. Deze evoluties worden louter descriptief beschreven. Dit laat ons dus zeker niet toe om vanuit de waargenomen evoluties alvast conclusies te trekken over de impact van de ESF oproep DRIVE. Wel geven deze evoluties een eerste zicht op wat er gebeurde

in de organisaties tijdens de DRIVE-interventie en de verschillen in interventies en ervaringen tussen de organisaties.

We gebruiken voor deze analyses de fasedataset.²³ Deze dataset laat ons toe de verzamelde bevragingen van zaakvoerders, sleutelfiguren en medewerkers maximaal op te nemen. We kijken hierbij naar gemiddelde scores voor elke organisatie op 5 momenten doorheen de DRIVE-interventie: (fase 1) voor de start van de interventie, (fase 2) bij het begin van de interventie, (fase 3) ergens halverwege de interventie, wanneer reeds enkele acties hebben plaatsgevonden, (fase 4) op het einde van de interventie, en (fase 5) een zestal maanden na het einde van de DRIVE-interventie in de organisatie. De algemene evolutie wordt berekend op basis van het gemiddelde van deze organisatiegemiddelden. Daarnaast berekenen we ook de gemiddelde score voor de organisaties met succesvolle en niet-succesvolle DRIVE-interventies.

Waar de data het toelaten - met name waar het aantal respondenten hoog genoeg is - worden deze evoluties en verschillen tussen groepen verder statistisch getest aan de hand van regressieanalyses en t-testen. Dit is echter niet mogelijk voor elk concept. Bij de zaakvoerders is het aantal respondenten in sommige fases te laag om een zinvolle statistische analyse te doen. Ook wanneer we focussen op de vergelijking van succesvolle en niet-succesvolle interventies is het aantal respondenten in sommige fases bij de zaakvoerders en sleutelfiguren te laag om een zinvolle analyse toe te laten. In deze situaties beperken we ons tot het descriptief weergeven van de evoluties die de data ons tonen. Tabel 6.1 geeft de verdere details van de gebruikte data en analysemethoden.

Tabel 6.1 Technische details van gebruikte data en methoden

Respondenten	Medewerkers, sleutelfiguren en zaakvoerders
Dataset	Fasedata fase 1 t.e.m. 5 Fase 6 niet opgenomen wegens te beperkte set van organisaties, met atypisch profiel*
N	Zie tabel 4.5 in hoofdstuk 4
Analyses	<ol style="list-style-type: none"> 1) Gemiddelde score per organisatie per fase voor elk concept en totaal gemiddelde (over gemiddelden), weergegeven in lijngrafieken (tabel met details: bijlage 17) 2) Vergelijking gemiddelde van organisaties met succesvolle en niet-succesvolle DRIVE-interventie (o.b.v. info van dienstverleners) 3) Regressieanalyses voor de algemene evolutie, en de evolutie voor succesvolle en niet-succesvolle DRIVE-interventies 4) T-tests per fase, vergelijking van de gemiddelde score van succesvolle en niet-succesvolle DRIVE-interventies
Opmerkingen	De data van de zaakvoerders laten te weinig statistische analyses toe, gezien het lage aantal respondenten. Ook voor de sleutelfiguren is voorzichtigheid nodig, zeker voor fase 1 en fase 5
Relevante bijlagen	Bijhorende tabellen bij lijngrafieken, regressieanalyses en t-tests: bijlage 17

* Voor fase 6 (1 jaar of meer na de DRIVE-interventie) was de respons beperkt tot 74 werknemers, 8 sleutelfiguren en 6 zaakvoerders. Deze data worden niet mee bekeken in de analyse omwille van de beperkte respons, en mogelijke bias in wie nog bereid was mee te werken aan de bevraging (enkel meest succesvolle/tevreden organisaties).

Algemeen merken we vooraf alvast op dat voor de verschillende gemeten concepten er gemiddeld gezien weinig uitgesproken of sterke evoluties te observeren zijn. Hiervoor kunnen allerhande redenen aangehaald worden. Enerzijds kan dit betekenen dat de ESF oproep DRIVE niet de verwachte en gewenste impact heeft. Anderzijds kan het ook zijn dat de gemiddelde evolutie belangrijke verschillen tussen (groepen) van organisaties verbergt, die de impact (of het gebrek aan impact) van de ESF oproep DRIVE in die (groep van) organisaties mee kan verklaren.

²³ Zie hoofdstuk 4 voor details over de datasets.

Zo leerden gesprekken met de dienstverleners en contacten met de organisaties doorheen en na afloop van de ESF oproep DRIVE ons dat niet in elke organisatie de DRIVE-interventie even positief beoordeeld werd of even succesvol was. In sommige organisaties liep de DRIVE-interventie moeizaam. Zo merkte bijvoorbeeld de dienstverlener dat hij geen vooruitgang kon boeken of gaf de organisatie aan dat de DRIVE-interventie niet goed liep of anders was dan verwacht. In sommige organisaties werd de DRIVE-interventie ook (vroegtijdig) stopgezet. Bijgevolg zouden we kunnen verwachten dat de ESF oproep DRIVE een minder grote - of zelf geen of een negatieve - impact heeft in organisaties met een niet-succesvol beoordeelde interventie. Daarom kijken we, naast de algemene evoluties, waar relevant ook of er verschillen zijn in de evoluties voor groepen van organisaties waarvan de DRIVE-interventie door de betreffende dienstverlener als succesvol of niet succesvol werd beoordeeld.

Box: Succesvolle en niet-succesvolle DRIVE interventies

Dienstverleners werden door Europa WSE gevraagd om de DRIVE-interventie in elk van de organisaties die ze begeleiden te beoordelen op een schaal van 1 tot 5.²⁴ Hierbij is 1 'sterk onsuccesvol' wat betekent dat de begeleiding contraproductief was ten opzichte van wat beoogd werd, 2 'licht onsuccesvol', 3 'geen impact', 4 'licht succesvol' en 5 'sterk succesvol'. Voor 88 van de 90 organisaties die ook deelnamen aan de DRIVE dataverzameling voor deze impactstudie hebben we op deze manier een score van succesvolheid.

Op basis van deze informatie maakten we een onderscheid tussen niet-succesvolle en succesvolle DRIVE-interventies. Interventies (of organisaties) die van de dienstverlener een score van 2 of 3 kregen worden beschouwd als niet-succesvolle interventies (hier is geen impact of de impact is contraproductief). Organisaties met een score van 5 worden beschouwd als succesvolle interventies. Organisaties met een gemiddelde score (gemiddelde = 3,99) of waarvoor geen informatie beschikbaar is, worden niet meegenomen in deze analyses (tabel 6.2).

Tabel 6.2 Score van succesvolheid van de DRIVE-interventie en opdeling organisaties in succesvolle en niet-succesvolle interventies

Aantal organisaties per score van succesvolheid van de DRIVE-interventie		Aantal organisaties opgedeeld naar succesvolheid van de DRIVE-interventie	
Score	Aantal organisaties	Succesvolheid	Aantal organisaties
2	1	Niet-succesvol	22
3	21		
3,5	1	Neutraal/gemiddeld	46
4	39		
4,5	6		
5	20	Succesvol	20
Geen info	2	Geen info	2
Totaal	90	Totaal	90

Bron Data verzameld door Europa WSE bij de dienstverleners in najaar 2022

We bekijken de evoluties voor de verschillende concepten uit het onderzoeksmodel (zie hoofdstuk 2). We starten bij de ervaringen van de zaakvoerders en sleutelfiguren over de kennisdeling en autonomie-ondersteuning van de dienstverlener en de autonomie-ondersteuning van de zaakvoerder (ervaren door de sleutelfiguren). Vervolgens kijken we naar de evolutie van de kennis over ZDT en de mate van Theorie Y denken bij de sleutelfiguren en zaakvoerders, alsook hun overtuigingen en motivatie om ZDT te implementeren in de organisatie.

²⁴ Deze informatie werd verzameld door Europa WSE in het najaar 2022 en later door ons als onderzoeksteam toegevoegd aan de verzamelde data.

Tabel 6.3 Overzicht van significante en niet significante evoluties en verschillen voor concepten bevroegd bij zaakvoerders

Concept	Significantie evolutie doorheen DRIVE-interventie? ¹			Significant verschil tussen succesvolle en niet succesvolle interventies? ²	
	Algemene evolutie	Evolutie in succesvolle interventies	Evolutie in niet-succesvolle interventies	Vershil?	Welke groep scoort hoogste?
Autonomie-ondersteuning door dienstverlener	Toename (Afname einde)	Toename (sterker)	Toename	³	
Kennisdeling door dienstverlener	Toename	Toename en dan beperkte afname	Toename (trager)	³	
Kennis over ZDT	Dip begin	Dip begin en toename	Dip begin	³	
Theorie XY denken	Stabiel	Stabiel	Stabiel	³	
Overtuigingen	Stabiel	Stabiel	Stabiel	³	
Autonome motivatie om autonomie-ondersteuning te implementeren	Stabiel	Stabiel	Stabiel	³	
Steun van de organisatie	Dip begin	Dip begin en toename	Stabiel	³	
Autonomie-ondersteunend klimaat	Stabiel	Fluctueert	Stabiel	³	
Aanwezigheid van HR-praktijken (bundel)	Stabiel	Stabiel	Stabiel	³	
HR-sterkte	Toename	Stabiel	Fluctueert	³	

Toelichting:

- ¹ Dit werd getest aan de hand van regressieanalyses met tijd (fase in DRIVE-interventie) als voorspeller. Wanneer er een significantie stijging of daling is in minstens één fase t.o.v. fase 1 geven we aan dat er een verandering is. Voor details over de richting van de verandering (stijging of daling) en de specifieke fase waarin een significante verandering wordt geobserveerd, verwijzen we naar de figuren en naar gedetailleerde tabellen in bijlage 17.
- ² Dit werd getest met een t-test per fase, waarbij succesvolle en niet-succesvolle interventies vergeleken werden. Wanneer er een significant verschil is tussen succesvolle en niet-succesvolle interventies geven we aan dat er een verschil is. Voor het detail over de fases waarin dit verschil significant is en meer details over de grootte van het verschil, verwijzen we naar de figuren en de gedetailleerde tabellen in bijlage 17.
- ³ De data van de zaakvoerders hebben onvoldoende respondenten om deze analyse uit te voeren.

Tabel 6.4 Overzicht van significante en niet significante evoluties en verschillen voor concepten bevroegd bij sleutelfiguren

Concept	Significantie evolutie doorheen DRIV-interventie? ¹			Significant verschil tussen succesvolle en niet succesvolle interventies? ²	
	Algemene evolutie	Evolutie in succesvolle interventies	Evolutie in niet-succesvolle interventies	Vershil?	Welke groep scoort hoogste?
Autonomie-ondersteuning door dienstverlener	Afname nadien	Stabiel	Toename begin	Niet significant	
Kennisdeling door dienstverlener	Toename	Toename (sterker)	Toename	Niet significant	
Autonomie-ondersteuning door zaakvoerder	Afname	Stabiel	Afname	Vershil	Succesvol
Kennis over ZDT	Stabiel	Stabiel	Stabiel	Niet significant	
Theorie XY denken	Afname (einde)	Stabiel	Afname	Vershil	Succesvol
Theorie XY denken van zaakvoerder	Stabiel	Toename	Afname en terug stabiel	Vershil	Succesvol
Overtuigingen	Stabiel	Toename	Afname	Vershil	Succesvol
Autonome motivatie om autonomie-ondersteuning te implementeren	Toename	Stabiel	Stabiel	Niet significant	
Steun van de organisatie	Stabiel	Stabiel	Stabiel	Vershil	Succesvol
Autonomie-ondersteunend klimaat	Stabiel	Stabiel	Stabiel	Vershil	Succesvol
Aanwezigheid van HR-praktijken (bundel)	Toename	Toename (sterker)	Toename	Vershil	Succesvol
HR-sterkte	Stabiel	Stabiel	Stabiel	Niet significant	

Toelichting:

- ¹ Dit werd getest aan de hand van regressieanalyses met tijd (fase in DRIVE-interventie) als voorspeller. Wanneer er een significantie stijging of daling is in minstens één fase t.o.v. fase 1 geven we aan dat er een verandering is. Voor details over de richting van de verandering (stijging of daling) en de specifieke fase waarin een significante verandering wordt geobserveerd, verwijzen we naar de figuren en naar gedetailleerde tabellen in bijlage 17.
- ² Dit werd getest met een t-test per fase, waarbij succesvolle en niet-succesvolle interventies vergeleken werden. Wanneer er een significant verschil is tussen succesvolle en niet-succesvolle interventies geven we aan dat er een verschil is. Voor het detail over de fases waarin dit verschil significant is en meer details over de grootte van het verschil, verwijzen we naar de figuren en de gedetailleerde tabellen in bijlage 17.

Tabel 6.5 Overzicht van significante en niet significante evoluties en verschillen voor concepten bevestigd bij medewerkers

Concept	Significantie evolutie doorheen DRIVE-interventie? ¹			Significant verschil tussen succesvolle en niet-succesvolle interventies? ²	
	Algemene evolutie	Evolutie in succesvolle interventies	Evolutie in niet-succesvolle interventies	Vershil?	Welke groep scoort hoogste?
Autonomie-ondersteunend klimaat	Stabiel	Stabiel	Stabiel	Vershil	Succesvol
Steun van de organisatie	Stabiel	Stabiel	Stabiel	Vershil	Voor: niet-succesvol Nadien: succesvol
Autonomie-ondersteunend leiderschap	Stabiel	Stabiel	Stabiel	Vershil	Begin: succesvol
Werkeisen	Afname	Afname	Stabiel	Vershil	Niet-succesvol
Job resources	Toename	Toename (begin)	Stabiel	Vershil	Succesvol
Aanwezigheid van HR-praktijken (bundel)	Toename	Stabiel	Stabiel	Niet significant	
HR-sterkte	Stabiel	Stabiel	Stabiel	Vershil	Succesvol
ABC bevrediging	Stabiel	Stabiel	Stabiel	Vershil	Succesvol
Autonome motivatie	Stabiel	Afname (beperkt)	Dip in begin	Vershil	Begin: Succesvol
Gecontroleerde motivatie	Stabiel	Afname	Stabiel	Vershil	Niet-succesvol
Uitputting	Toename	Afname	Stabiel	Vershil	Nadien: niet-succesvol
Bevlogenheid	Stabiel	Stabiel	Afname	Vershil	Succesvol

Toelichting:

- ¹ Dit werd getest aan de hand van regressieanalyses met tijd (fase in DRIVE-interventie) als voorspeller. Wanneer er een significantie stijging of daling is in minstens één fase t.o.v. fase 1 geven we aan dat er een verandering is. Voor details over de richting van de verandering (stijging of daling) en de specifieke fase waarin een significante verandering wordt geobserveerd, verwijzen we naar de figuren en naar gedetailleerde tabellen in bijlage 17.
- ² Dit werd getest met een t-test per fase, waarbij succesvolle en niet-succesvolle interventies vergeleken werden. Wanneer er een significant verschil is tussen succesvolle en niet-succesvolle interventies geven we aan dat er een verschil is. Voor het detail over de fases waarin dit verschil significant is en meer details over de grootte van het verschil, verwijzen we naar de figuren en de gedetailleerde tabellen in bijlage 17.

Daarna kijken we naar de verschillende praktijken van autonomie-ondersteuning (steun van de organisatie, HR-praktijken, HR-sterkte, autonomie-ondersteunend leiderschap, en job resources en verkeisen) zoals deze ervaren worden door de sleutelfiguren en medewerkers. Dan bespreken we de evolutie van de basisbehoeftebevrediging en motivatie van de medewerkers doorheen de DRIVE-interventie. Tot slot kijken we nog naar de evolutie van twee aspecten van welzijn van de medewerkers, namelijk bevlogenheid en uitputting.

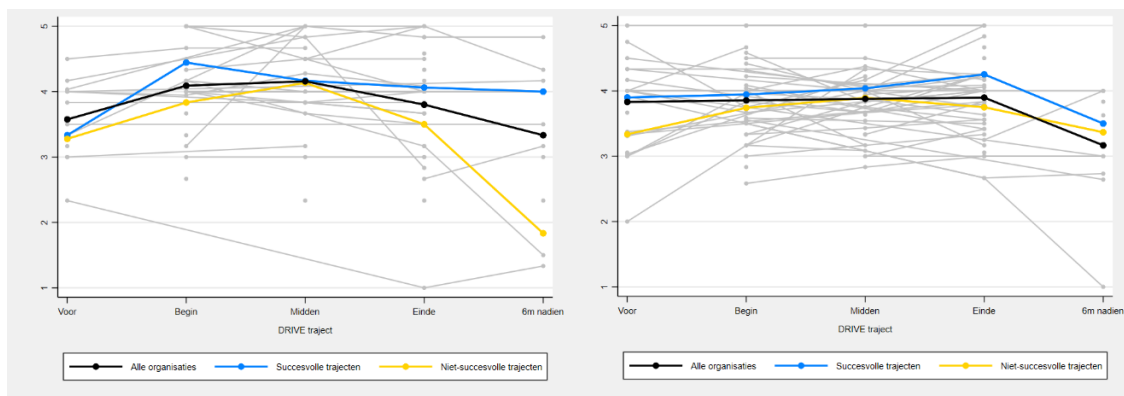
6.3 Autonomie-ondersteuning en kennisdeling door de dienstverlener

Dienstverleners gaan binnen de ESF oproep DRIVE aan de slag met een organisatie. Hierbij zijn de sleutelfiguren en de zaakvoerder hun eerste en voornaamste aanspreekpunten. Figuur 6.1 geeft ervaren autonomie-ondersteuning vanwege de dienstverlener bij de zaakvoerders en sleutelfiguren weer, tabel 6.3 en tabel 6.4 geven meer info over de statische significantie van de weergegeven evoluties en scores.

De data van de zaakvoerders laten geen zinvolle statistische testen toe. Figuur 6.1 toont dat zaakvoerders (links) vooral in het begin van de DRIVE-interventie een hogere mate van autonomie-ondersteuning ervaren vanwege de dienstverleners, en dat dit doorheen de verdere DRIVE-interventie weer afneemt.

De sleutelfiguren (rechts) ervaren een hoog en constant (geen significantie toename) niveau van autonomie-ondersteuning door de dienstverlener doorheen de DRIVE-interventie, dat (significant) daalt weer wanneer de DRIVE-interventie is afgerond. Er is geen significant verschil tussen organisaties met succesvolle en niet-succesvolle interventies in de autonomie-ondersteuning vanwege de dienstverlener bij de sleutelfiguren (tabel 6.3 en tabel 6.4).

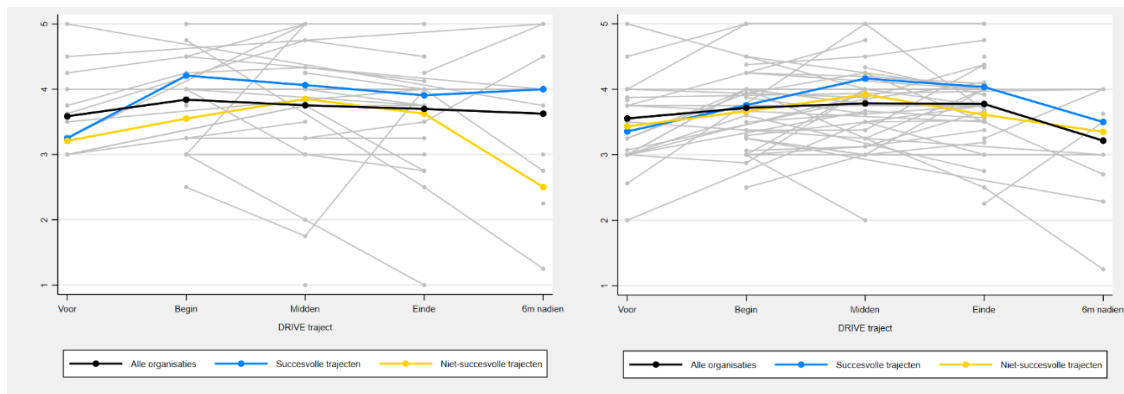
Figuur 6.1 Evolutie van de gemiddelde ervaren autonomie-ondersteuning vanwege de dienstverlener door de zaakvoerders (links) en sleutelfiguren (rechts)



Legende: grijze lijnen en punten = gemiddelde score per organisatie
Score: 1 = weinig, 5 = veel

Zowel de zaakvoerders als sleutelfiguren rapporteren een toename van de kennisdeling door de dienstverlener in de eerste periode van de DRIVE-interventie, een evolutie die we zowel bij succesvolle als niet-succesvolle interventies zien (figuur 6.2). Bij succesvolle interventies zien we dat deze kennisdeling naar het einde van de DRIVE-interventie weer (significant) daalt, zeker bij de sleutelfiguren. Daarnaast merken we ook dat de ervaren kennisdeling bij de zaakvoerders in succesvolle interventies in het begin van de DRIVE-interventie duidelijk hoger ligt dan bij organisaties met een niet-succesvolle DRIVE-interventie (tabel 6.3 en tabel 6.4).

Figuur 6.2 Evolutie van de gemiddelde kennisdeling door de dienstverlener voor de zaakvoerders (links) en sleutelfiguren (rechts)

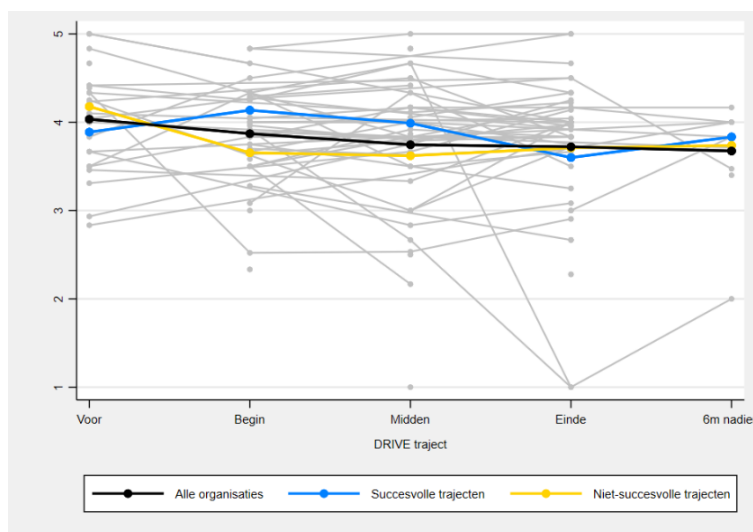


Legende: grijze lijnen en punten = gemiddelde score per organisatie
Score: 1 = weinig, 5 = veel

6.4 Autonomie-ondersteuning van zaakvoerder

Ook de mate waarin de zaakvoerder autonomie-ondersteunend is kan een belangrijke invloed hebben op de veronderstelling van sleutelfiguren dat ze met ZDT aan de slag kunnen in de organisatie, hun motivatie om ZDT te implementeren en de mate waarin ze denken in termen van Theorie X of Y. Figuur 6.3 toont de evolutie van de autonomie-ondersteuning van de zaakvoerder, gerapporteerd door de sleutelfiguren. Deze is algemeen hoog en daalt een beetje doorheen de DRIVE-interventie. Hierbij blijkt er vooral een significante daling te zijn van de ervaren autonomie-ondersteuning door de zaakvoerder in de eerste periode van de DRIVE-interventie in organisaties waar de interventie niet succesvol was. Algemeen zien we ook een daling van de ervaren autonomie-ondersteuning door de zaakvoerder na afloop van de DRIVE-interventie. Tot slot merken we ook op dat de autonomie-ondersteuning van de zaakvoerder in het begin en halverwege de DRIVE-interventie (significant) hoger is in de organisaties met een succesvolle interventie dan in organisaties waar de interventie niet succesvol was (tabel 6.4).

Figuur 6.3 Evolutie van de gemiddelde autonomie-ondersteuning door de zaakvoerders, zoals gerapporteerd door de sleutelfiguren

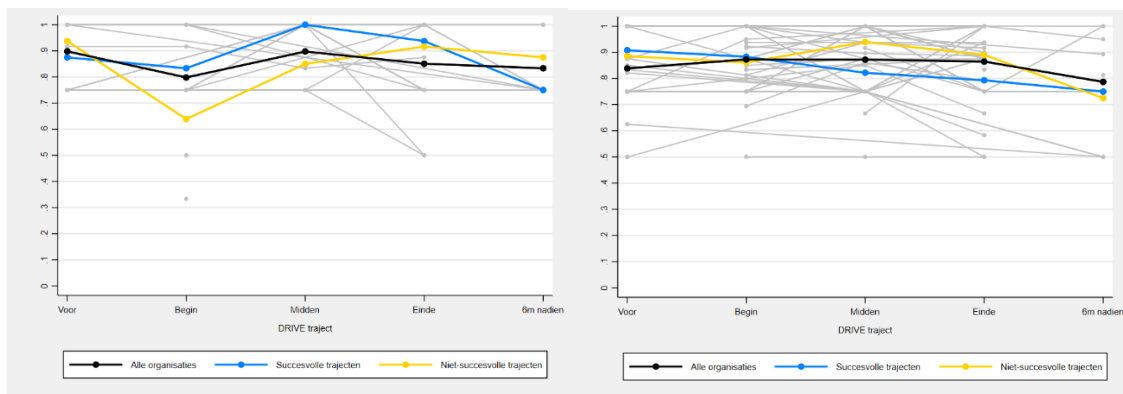


Legende: grijze lijnen en punten = gemiddelde score per organisatie
Score: 1 = weinig, 5 = veel

6.5 Kennis over ZDT, Theorie XY denken, overtuigingen en de motivatie om ZDT te implementeren in de organisatie

Figuur 6.4 geeft de kennis van de zaakvoerders en sleutelfiguren over de zelfdeterminatietheorie weer doorheen de DRIVE-interventie. Deze is voor beide groepen reeds hoog voor de start van de DRIVE-interventie en blijft ook op een hoog niveau. Voor de sleutelfiguren is er geen significante verandering doorheen de tijd en ook geen significant verschil tussen de succesvolle en niet-succesvolle interventies (tabel 6.3). Bij de zaakvoerders zien we wel een evolutie doorheen de tijd en merken we toch een verschillende evolutie op voor de succesvolle interventies en niet-succesvolle interventies. De kennis van zaakvoerders over ZDT is het hoogste halverwege de DRIVE-interventie en ook hoger in de succesvolle interventies (tabel 6.4).

Figuur 6.4 Evolutie van de kennis over de zelfdeterminatietheorie voor de zaakvoerders (links) en sleutelfiguren (rechts)

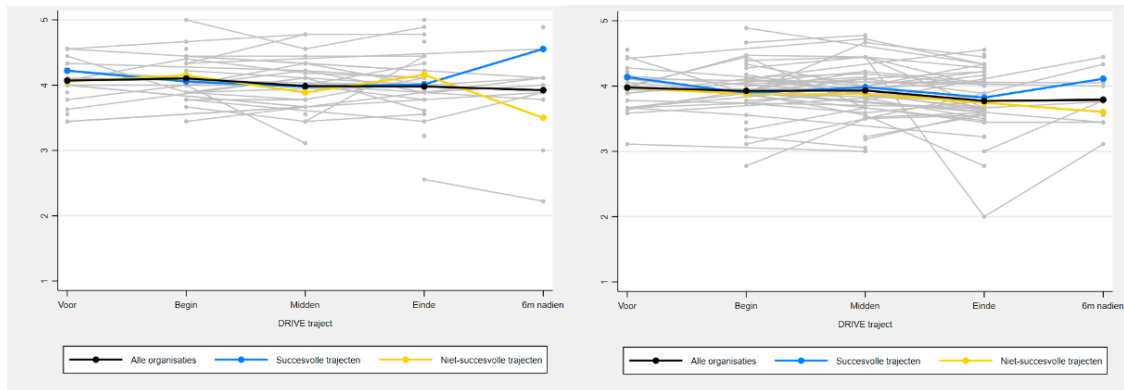


Legende: grijze lijnen en punten = gemiddelde score per organisatie.
Score: 1 = weinig, 5 = veel

Bij de zaakvoerders blijft de mate van Theorie XY denken stabiel doorheen de DRIVE-interventie (figuur 6.5 en tabel 6.3). Ook voor de overtuigingen van de zaakvoerder met betrekking tot ZDT en de autonome motivatie van de zaakvoerders om ZDT te implementeren in de organisatie zien we geen (significante) verandering doorheen de tijd. De beperkte respons voor de zaakvoerders laat ons verder ook niet toe om dit meer in detail te onderzoeken. Verschillen tussen succesvolle en niet-succesvolle DRIVE-interventies, met name na afloop van de DRIVE-interventie zijn dus eerder exemplarisch en te wijten aan enkele organisaties die aan deze bevraging deelnamen en uitzonderlijke scores hadden. Deze verschillen kunnen niet statistisch getest worden (tabel 6.3). Figuur 6.7 en figuur 6.8 geven de geobserveerde evoluties in de organisaties weer.

Voor de sleutelfiguren observeren we wel een evolutie in het Theorie XY denken doorheen de DRIVE-interventie. Algemeen blijkt er een daling te zijn van het Theorie XY denken in de organisaties op het einde van de DRIVE-interventie. Daarnaast zien we vooral een sterkere daling van het Theorie Y denken (en dus evolutie richting meer Theorie X denken) in de organisaties waar de DRIVE-interventie niet succesvol was. In organisaties met een succesvolle interventie is het Theorie Y denken ook (significant) hoger dan in de niet succesvolle interventies halverwege de DRIVE-interventie (figuur 6.5 en tabel 6.4).

Figuur 6.5 Evolutie van Theorie XY denken door de zaakvoerders (links) en sleutelfiguren (rechts)

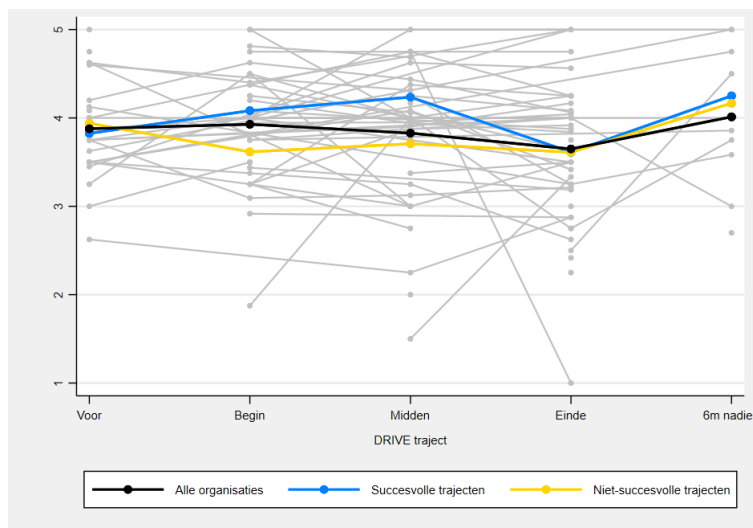


Legende: grijze lijnen en punten = gemiddelde score per organisatie
Score: 1 = weinig, 5 = veel

Figuur 6.6 toont hoe de sleutelfiguren denken dat hun zaakvoerder denkt op vlak van Theorie Y of Theorie X. Hierbij zien we dat de sleutelfiguren het denken van hun zaakvoerder vaak iets lager (meer theorie X) scoren dan de zaakvoerder zelf doet. Daarnaast rapporteren de sleutelfiguren zowel in de succesvolle als niet-succesvolle ook dat ze een verandering opmerken doorheen de DRIVE-interventie (terwijl we bij de zaakvoerders zelf geen evolutie observeren) (tabel 6.4).

Voor de niet-succesvolle interventies zien we dat de sleutelfiguren vanaf het begin van de DRIVE-interventie een daling rapporteren en dat zij systematisch rapporteren dat de zaakvoerder minder Theorie Y denkt in vergelijking met de succesvolle interventies, doorheen de looptijd van de DRIVE-interventie. In de succesvolle interventies observeren we een (significante) evolutie naar meer theorie Y denken in het begin en vooral midden van de DRIVE-interventie in de organisatie. Naar het einde van de interventie is er dan weer een daling.

Figuur 6.6 Evolutie van Theorie XY denken door zaakvoerders, zoals gepercipieerd door de sleutelfiguren

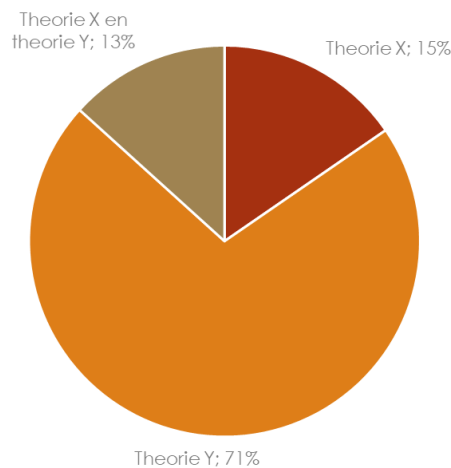


Legende: grijze lijnen en punten = gemiddelde score per organisatie
Score: 1 = weinig, 5 = veel

In de laatste bevraging werden medewerkers ook – via een open vraag²⁵ - naar de perceptie van het theorie X of Y denken van de leidinggevendenden in de organisatie, en de manieren waarop dit voor de medewerkers merkbaar was. In totaal gaven 331 medewerkers een antwoord op deze vraag. De meerderheid van deze medewerkers geeft aan dat ze hoofdzakelijk theorie Y denken zien binnen hun organisatie (71%). Een kleine groep (13%) herkent zowel theorie X als theorie Y denken binnen de organisatie, en 15% geeft aan dat leidinggevendende binnen de organisatie voornamelijk vanuit het theorie X denken kijken naar medewerkers (Figuur 6.7).

Wanneer er voornamelijk sprake is van Theorie Y denken, geven medewerkers aan dat ze dit voornamelijk merken aan het vertrouwen en de verantwoordelijkheden die aan medewerkers gegeven worden, en de vrijheid en autonomie die medewerkers krijgen. Daarnaast geeft men ook aan het gevoel te hebben dat collega's (intrinsiek) gemotiveerd zijn voor het werk en dat er door leidinggevendenden begeleiding en sturing voorzien wordt. In organisaties waar men aangeeft dat men voornamelijk Theorie X denken ziet, wordt vooral vermeldt veel controle te ervaren.

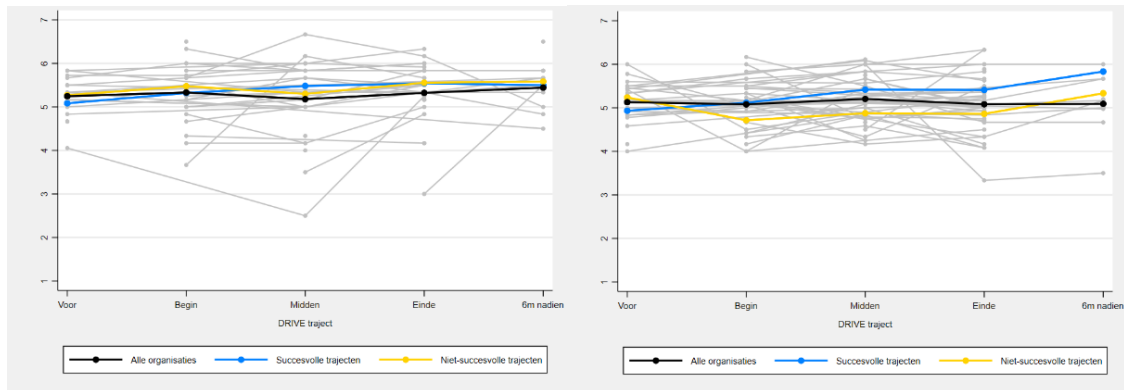
Figuur 6.7 Theorie X of Y denken van sleutelfiguren en leidinggevendenden in de organisatie zoals gepercipieerd door medewerkers.



Ook voor de sleutelfiguren vinden we algemeen geen evolutie in de overtuigingen (veronderstellingen) over het ZDT werken in de organisatie (figuur 6.8). Wanneer we echter kijken naar de verschillen tussen succesvolle en niet-succesvolle interventies zien we dat organisaties met een succesvolle interventie ook (significant) meer geloven dat ze op een ZDT-wijze moeten (gepastheid), kunnen (haalbaarheid) en willen (zinvolheid) werken dan organisaties waarbij de interventie niet-succesvol was. Dit verschil is al uitgesproken vanaf het begin van de DRIVE-interventie. Hierbij merken we vooral een (significante) daling van deze overtuigingen bij de sleutelfiguren in de niet-succesvolle interventies vanaf het begin van de interventie (tabel 6.4).

²⁵ Er werd gevraagd: "Mensen kunnen op een uiteenlopende manier over anderen denken. Sommige gaan er vanuit dat werknemers liever lui dan moe zijn en afgelijnde taken, deadlines en controle nodig hebben om goed te kunnen functioneren. Anderen denken dat medewerkers van nature actief zijn, inzet vertonen en best gemotiveerd worden door verantwoordelijkheden, vertrouwen en begeleiding te geven. Hoe denken de mensen in de organisatie waar u werkt (bv. de zaakvoerder, leidinggevendenden, managers? En waaraan merkt u dat?"

Figuur 6.8 Evolutie van de overtuigingen van de zaakvoerders (links) en sleutelfiguren (rechts)



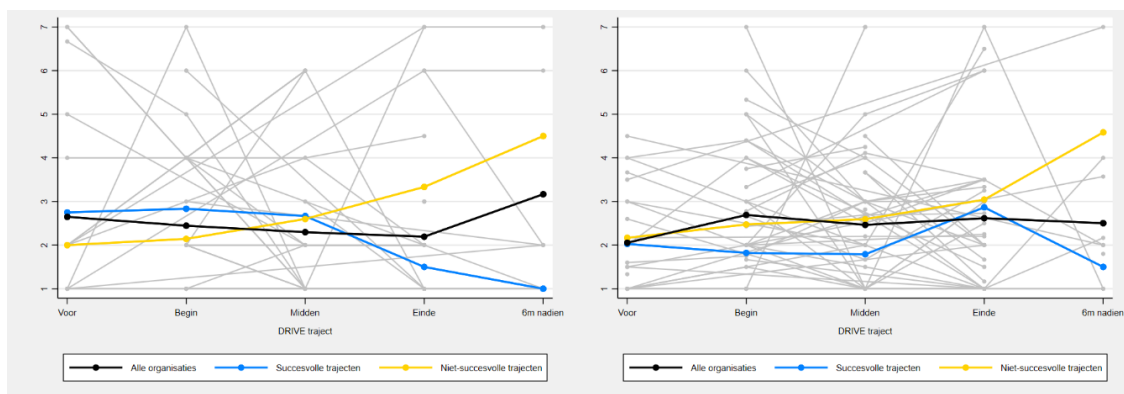
Legende: grijze lijnen en punten = gemiddelde score per organisatie
Score: 1 = weinig, 5 = veel

Figuur 6.9 toont de evolutie van de autonome motivatie van de zaakvoerders en sleutelfiguren om autonomie-ondersteuning te implementeren in de organisatie. Deze figuur vraagt de nodige voorzichtigheid in de interpretatie, aangezien een lagere score duidt op meer autonome motivatie.

Voor de zaakvoerders toont de figuur heel uiteenlopende evoluties. De statistische testen van deze evoluties geven echter aan dat algemeen de autonome motivatie om autonomie-ondersteuning te implementeren stabiel is gebleven bij de zaakvoerders doorheen de tijd. Daarnaast moeten we ook voorzichtig blijven met de interpretatie van deze cijfers gezien de lage respons bij de zaakvoerders (tabel 6.3).

Ook bij de sleutelfiguren blijkt dat de autonome motivatie om autonomie-ondersteuning te implementeren stabiel blijft doorheen de DRIVE-interventie, ondanks de verschillen die de figuur doet vermoeden. Deze visuele verschillen zijn waarschijnlijk te wijten aan de enkele organisaties die aan deze bevraging deelnamen waar extreme scores gevonden werden (outliers) (tabel 6.4).

Figuur 6.9 Evolutie van de autonome motivatie om autonomie-ondersteuning te implementeren, bij de zaakvoerders (links) en sleutelfiguren (rechts)



Legende: grijze lijnen en punten = gemiddelde score per organisatie
Score: 1 = veel, 7 = weinig

6.6 Autonomie-ondersteunende context

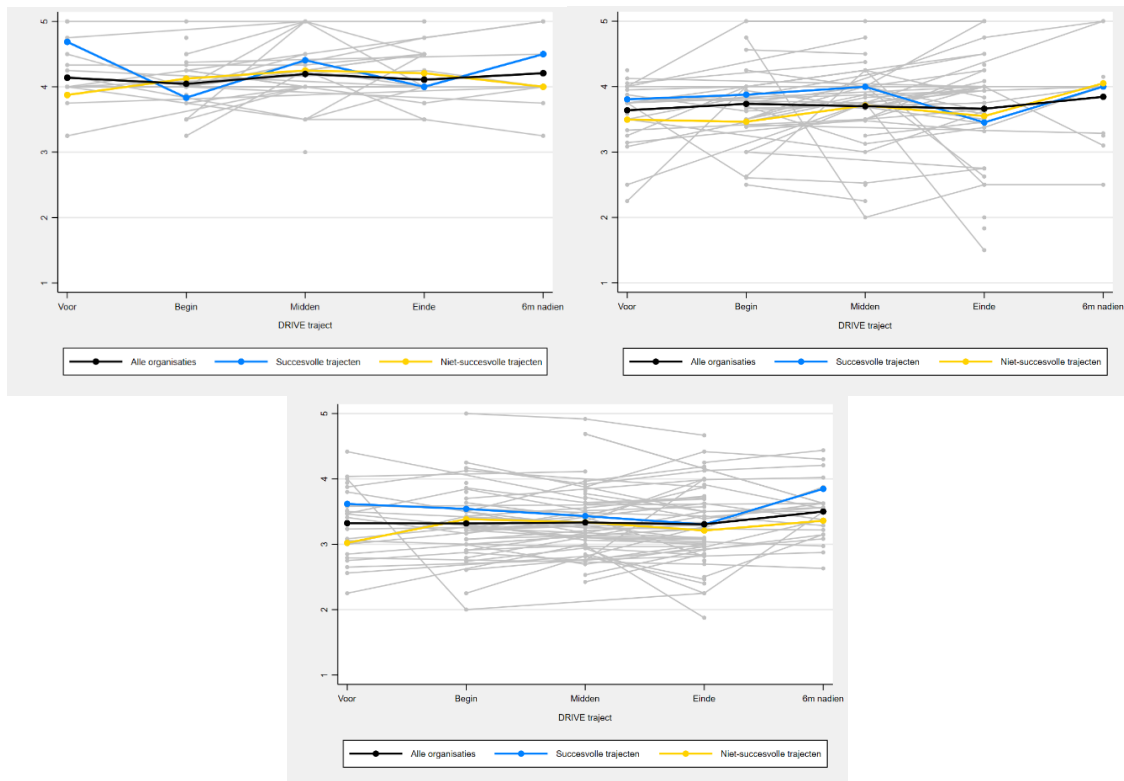
Het onderzoekmodel veronderstelt dat deze kennis van ZDT, theorie XY denken en overtuigingen voor het gebruik van ZDT zich zullen vertalen in een versterking van de autonomie-ondersteunende context in de organisatie doorheen verschillende autonomie-ondersteunende praktijken: de steun van

de organisatie, het autonomie-ondersteunend leiderschap, de HR-praktijken, de HR-sterkte en de job resources en werkeisen.²⁶

6.6.1 Autonomie-ondersteunend klimaat

Gemiddeld gezien rapporteren de organisaties een hoog niveau van autonomie-ondersteunend klimaat. Hierbij merken we ook op dat de zaakvoerder het autonomie-ondersteunende klimaat het hoogste beoordeeld, terwijl deze beoordeling lager ligt bij de sleutelfiguren en nog lager bij de medewerkers. We vinden geen duidelijke veranderingen in het autonomie-ondersteunende klimaat (figuur 6.10). Dit blijft stabiel bij de sleutelfiguren en medewerkers. Bij de zaakvoerders merken we enkele fluctuaties in deze evolutie, maar de beperkte respons van de zaakvoerders laat ons niet toe een duidelijke evolutie waar te nemen. Wel blijkt uit de analyses dat organisaties met een succesvolle interventie (significant) hogere niveaus van autonomie-ondersteunend klimaat hebben dan organisaties waarin de DRIVE-interventie niet succesvol was (tabel 6.3, tabel 6.4, tabel 6.5).

Figuur 6.10 Evolutie van het autonomie-ondersteunend klimaat, bevroegd bij de zaakvoerders (links), sleutelfiguren (rechts) en medewerkers (onder)



Legende: grijze lijnen en punten = gemiddelde score per organisatie
Score: 1 = weinig, 5 = veel

6.6.2 Steun van de organisatie

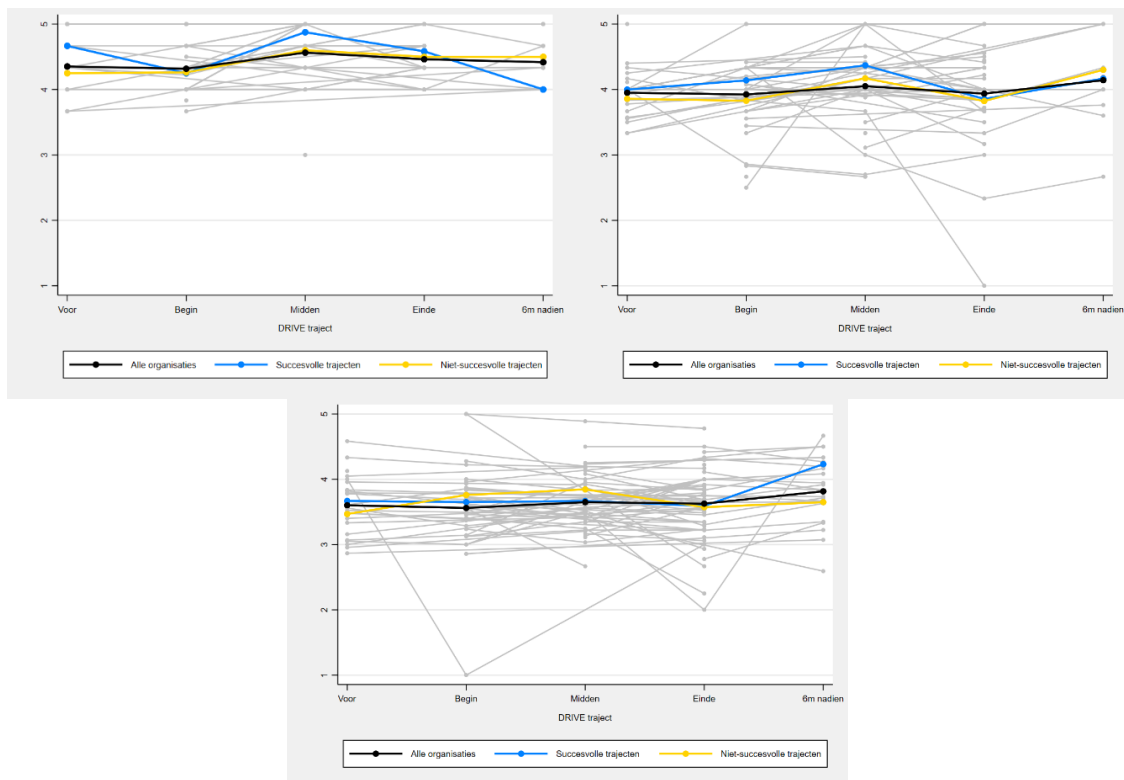
Gemiddeld gezien rapporteren de organisaties een hoog niveau van organisationele steun (Figuur 6.11). Hierbij merken we ook op dat de zaakvoerder de organisationele steun heel hoog inschat, terwijl dit lager is bij de sleutelfiguren en nog wat lager bij de medewerkers.

²⁶ Autonomie-ondersteunend leiderschap en job resources en werkeisen werden enkel bevroegd bij de medewerkers.

Onze analyses tonen aan dat er geen significante evolutie is bij elk van deze groepen. Met andere woorden, de organisationele steun ervaren door de zaakvoerder, sleutelfiguren en medewerkers bleef stabiel doorheen de DRIVE-interventie.

Wel rapporteren de sleutelfiguren significant meer steun van de organisatie tijdens de DRIVE-interventie in de succesvolle interventies vergelijkt met de niet-succesvolle interventies. Bij de medewerkers wordt dan weer een (significant) hoger niveau van organisationele steun gerapporteerd in de succesvolle interventies na afloop van de DRIVE-interventie (tabel 6.3, tabel 6.4, tabel 6.5).

Figuur 6.11 Evolutie van de steun van de organisatie, bevraagd bij de zaakvoerders (links), sleutelfiguren (rechts) en medewerkers (onder)

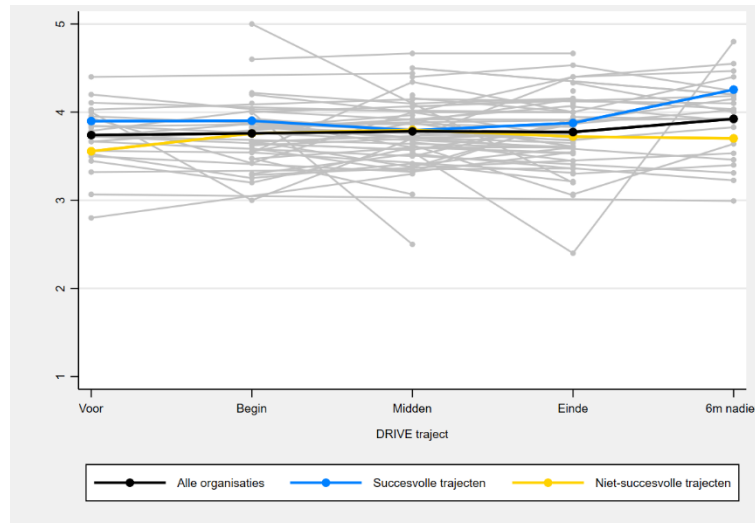


Legende: grijze lijnen en punten = gemiddelde score per organisatie
Score: 1 = weinig, 5 = veel

6.6.3 Autonomie-ondersteunend leiderschap

De medewerkers werden verder ook bevraagd in de mate waarin hun leidinggevende autonomie-ondersteunend is. Deze autonomie-ondersteuning van de leidinggevende blijft stabiel doorheen de DRIVE-interventie, en blijkt voornamelijk in het begin van de interventie (significant) hoger te zijn bij de organisatie met een succesvolle interventie (figuur 6.12 en tabel 6.5).

Figuur 6.12 Evolutie van autonomie-ondersteunend leiderschap, bevraagd bij de medewerkers



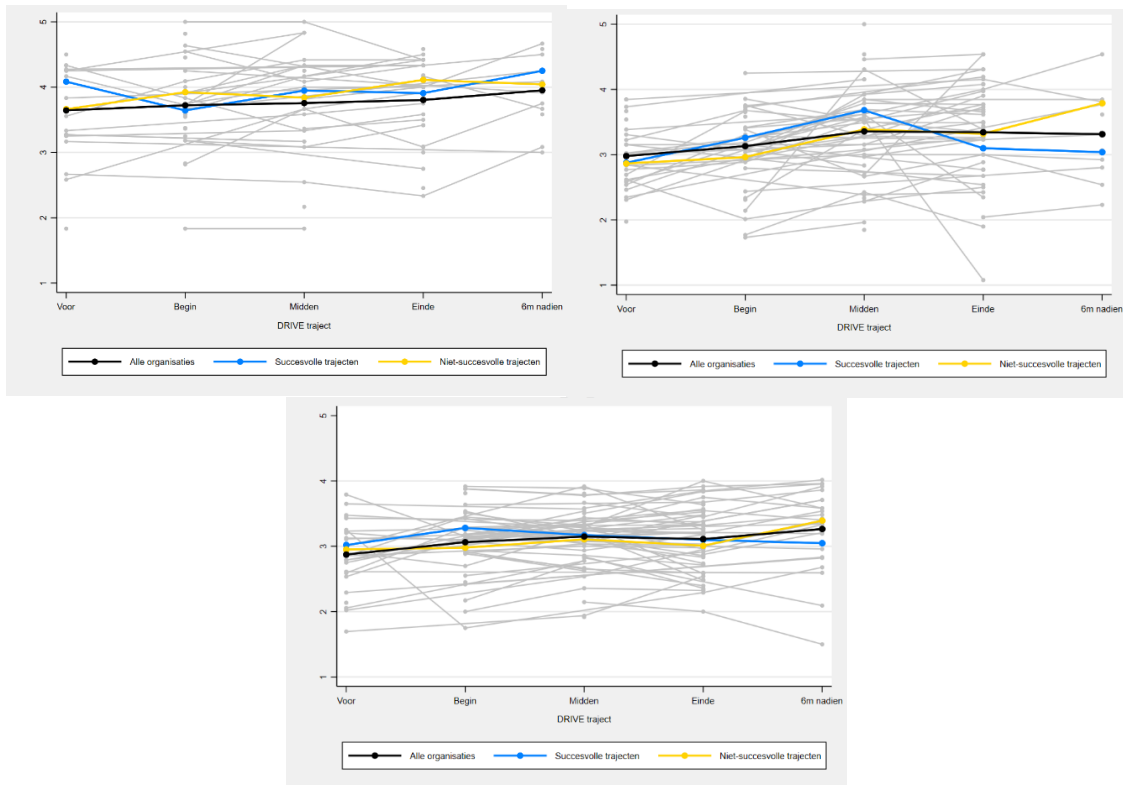
Legende: grijze lijnen en punten = gemiddelde score per organisatie
Score: 1 = weinig, 5 = veel

6.6.4 HR-praktijken

Zaakvoerders, sleutelfiguren en medewerkers worden bevraagd over de aanwezigheid van een heel aantal HR-praktijken. Eerst en vooral kunnen we kijken naar de algemene mate waarin er HR-praktijken aanwezig zijn in de organisatie. Dit doen we door te kijken naar de gemiddelde score over 12 HR-praktijken heen. Figuur 6.13 geeft de evolutie van de aanwezigheid van HR-praktijken weer doorheen de DRIVE-interventie, en dit volgens de zaakvoerders, sleutelfiguren en medewerkers.

De zaakvoerders rapporteren geen (significante) verandering in de aanwezigheid van het pakket van HR-praktijken doorheen de DRIVE-interventie. De sleutelfiguren rapporteren algemeen genomen een toename van de aanwezigheid van het pakket van HR-praktijken in midden en naar het einde van de DRIVE-interventie toe. Eenzelfde evolutie wordt gevonden wanneer we toespitsen op de succesvolle interventies, terwijl er in de niet-succesvolle interventies geen verandering gevonden wordt. Vooral in het midden van de DRIVE-interventie rapporteren de succesvolle interventies (significant) meer HR-praktijken dan de organisaties in niet-succesvolle interventies. De medewerkers rapporteren een gelijkaardige toename van de aanwezigheid van HR-praktijken in het midden en op het einde van de DRIVE-interventie. Hier vinden we echter geen evolutie wanneer we specifiek kijken naar de organisaties met een succesvolle of niet-succesvolle interventie (tabel 6.3, tabel 6.4, tabel 6.5).

Figuur 6.13 Evolutie van de aanwezigheid van HR-praktijken gerapporteerd door zaakvoerders (links), sleutelfiguren (rechts) en medewerkers (onder)



Legende: grijze lijnen en punten = gemiddelde score per organisatie
Score: 1 = weinig, 5 = veel

Daarnaast kunnen we ook meer in detail kijken naar elk van deze 12 HR-praktijken individueel, aangevuld met nog enkele HR-praktijken met betrekking tot verloning. Hierbij kijken we voor elke van deze HR-praktijken wat de gemiddelde score is (op het einde van de DRIVE-interventie, fase 4), of er een evolutie is in aanwezigheid van deze HR-praktijk doorheen de DRIVE-interventie, algemeen en in organisaties met succesvolle en niet-succesvolle interventies, en of er een verschil is in de aanwezigheid van deze HR-praktijk in succesvolle en niet-succesvolle interventies. Dit bekijken we voor de sleutelfiguren en medewerkers en wordt weergegeven in tabel 6.6. De cijfers voor de zaakvoerders bekijken we hier niet verder omdat deze analyses weinig betrouwbaar zijn door het lage aantal respondenten bij de zaakvoerders.

Tabel 6.6 Overzicht van de evoluties in HR-praktijken en verschillen tussen interventies, bevraagd bij sleutelfiguren en medewerkers

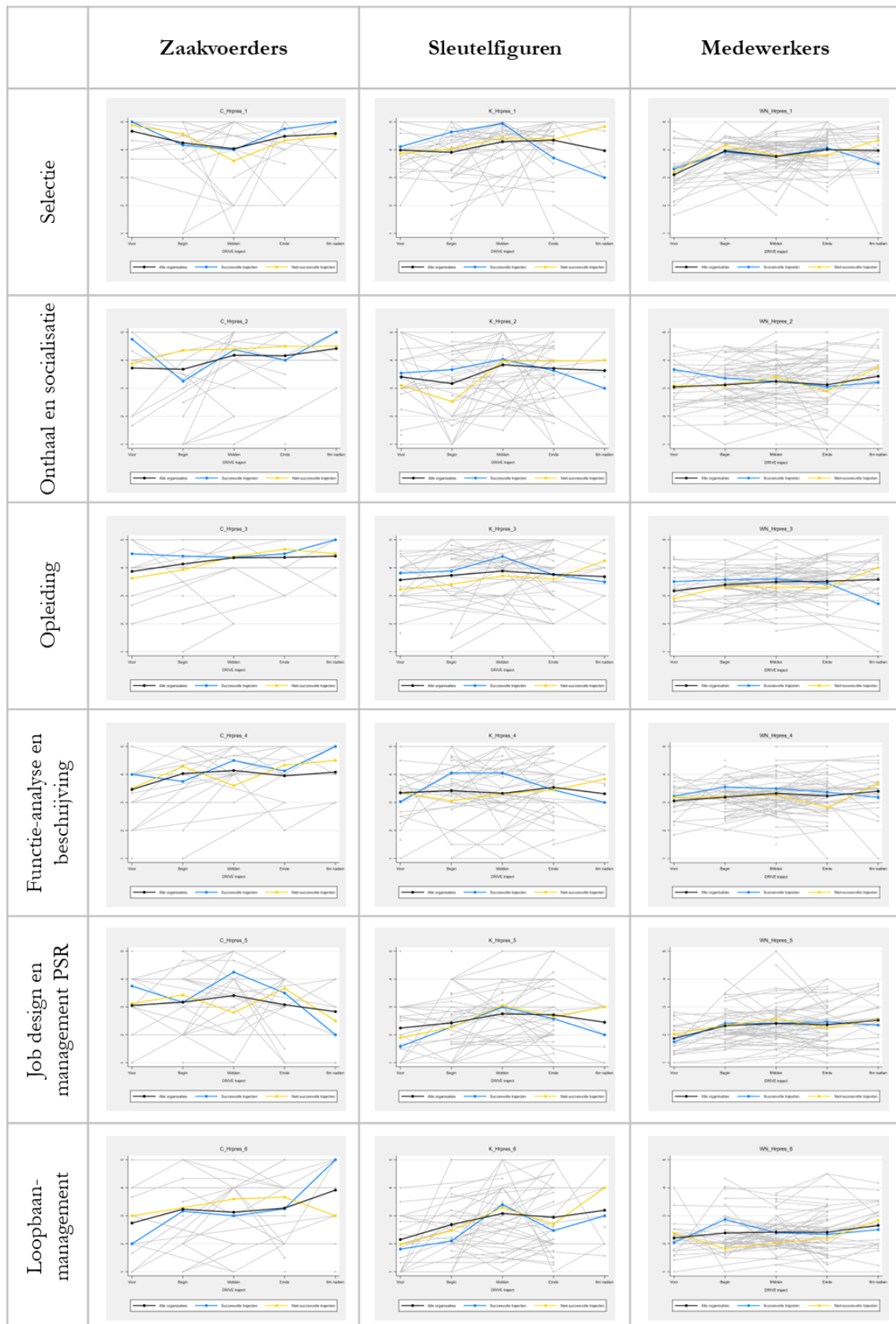
HR-praktijk	Sleutelfiguren				Medewerkers			
	Significante evolutie doorheen DRIVE-interventie? ¹			Significant verschil tussen succesvolle en niet succesvolle interventies? ²	Significante evolutie doorheen DRIVE-interventie? ¹			Significant verschil tussen succesvolle en niet succesvolle interventies? ²
	Algemene evolutie	Evolutie succesvolle interventies	Evolutie in niet-succesvolle interventies	Welke groep scoort hoogste?	Algemene evolutie	Evolutie succesvolle interventies	Evolutie in niet-succesvolle interventies	Welke groep scoort hoogste?
Selectie	Stabiel	Toename midden	Toename nadien	Midden: succesvol	Toename	Toename	Stabiel	Voor: niet succesvol
Onthaal en socialisatie	Stabiel	Stabiel	Stabiel	Niet significant	Stabiel	Stabiel	Stabiel	Niet significant
Opleiding	Stabiel	Stabiel	Toename nadien	Succesvol	Stabiel	Stabiel	Stabiel	Begin & midden: succesvol
Functie-analyse en beschrijving	Stabiel	Stabiel	Stabiel	Succesvol	Stabiel	Stabiel	Stabiel	Begin & einde: succesvol
Job design en management PSR	Toename	Toename	Toename nadien	Niet significant	Toename	Toename	Stabiel	Voor tot midden: niet-succesvol
Loopbaanmanagement	Toename	Toename	Toename nadien	Niet significant	Toename (nadien)	Toename (nadien)	Toename	Voor niet-succesvol, begin succesvol
Prestatiebeoordeling	Stabiel	Stabiel	Toename nadien	Niet significant	Toename nadien	Stabiel	Stabiel	Enkel begin –succesvol
Functioneringsbeoordeling	Stabiel	Toename met piek begin	Toename nadien	Midden: succesvol	Stabiel	Stabiel	Stabiel	Enkel begin –succesvol
Participatie	Stabiel	Stabiel	Stabiel	Niet significant	Stabiel	Stabiel	Stabiel	Voor & einde: niet succesvol
Autonome teams	Stabiel	Stabiel	Stabiel	Niet significant	Stabiel	Stabiel	Stabiel	Niet succesvol
Informatiedeling	Stabiel	Stabiel	Stabiel	Niet significant	Stabiel	Afname einde & nadien	Afname nadien	Niet succesvol
Functieverloning	Toename	Toename	Toename	Niet significant	Toename	Toename	Stabiel	Succesvol
Individuele prestatiebeoordeling	Stabiel	Stabiel	Stabiel	Voor: succesvol Begin: niet succesvol	Stabiel	Stabiel	Stabiel	Succesvol
Teambeloning	Stabiel	Stabiel	Stabiel	Begin & einde: niet succesvol	Stabiel	Stabiel	Stabiel	Niet significant
Extralegale voordelen	/	/	/	/	Stabiel	Stabiel	Toename begin & midden	Succesvol

Toelichting:

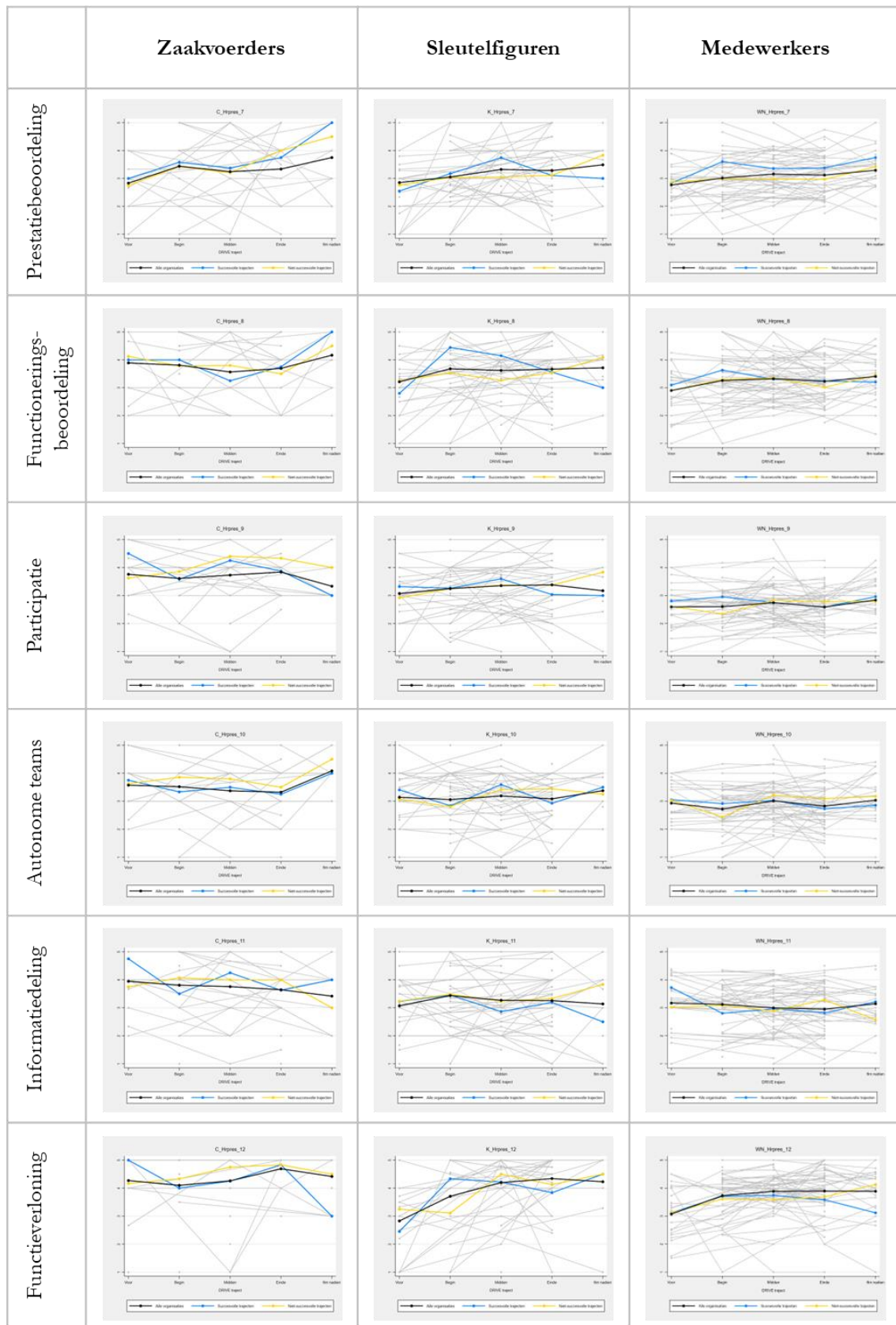
¹ Getest met regressieanalyses met tijd (fase in DRIVE-interventie) als voorspeller. Zie tabellen in bijlage 17 voor details.² Getest met een t-test per fase, waarbij succesvolle en niet-succesvolle interventies vergeleken werden. Zie tabellen in bijlage 17 voor details.

Groen = toename, rood = afname, blauw = meer in succesvolle interventies, geel = meer in niet-succesvolle interventies.

Figuur 6.14 Evolutie van de HR-praktijken gerapporteerd door de zaakvoerders, sleutelfiguren en medewerkers



Figuur 6.14 Evolutie van de HR-praktijken gerapporteerd door de zaakvoerders, sleutelfiguren en medewerkers (vervolg)



Legende: grijze lijnen en punten = gemiddelde score per organisatie
Score: 1 = weinig, 5 = veel

Voor heel wat HR-praktijken observeren we geen (significante) evolutie in de aanwezigheid van deze HR-praktijk doorheen de DRIVE-interventie, zowel bij sleutelfiguren als medewerkers (figuur 6.14). We geven hieronder even kort de belangrijkste evoluties in puntjes weer:

- De sleutelfiguren rapporteren een toename van HR-praktijken rond selectie halverwege de DRIVE-interventie in de succesvolle interventies, en na afloop van de DRIVE-interventie in de niet-succesvolle interventies. Globaal rapporteren organisatie uit succesvolle interventies iets meer HR-praktijken rond selectie, en dit piekt halverwege de DRIVE-interventie. Medewerkers rapporteren ook algemeen een toename en specifiek in de succesvolle interventies.
- HR-praktijken rond opleiding komen meer voor in organisaties met een succesvolle interventie, zo rapporteren zowel sleutelfiguren als medewerkers. Deze blijven echter relatief stabiel doorheen de interventie. Enkel de sleutelfiguren rapporteren na afloop van DRIVE een toename van opleidingen in organisaties met niet-succesvolle interventies.
- Functie-analyse en beschrijving komt meer voor in organisaties met een succesvolle interventie (zowel bij de sleutelfiguren als medewerkers).
- Medewerkers en sleutelfiguren rapporteren een toename van HR-praktijken omtrent job design en management van psychosociale risico's doorheen de DRIVE-interventie, en dit in het algemeen, duidelijk in de succesvolle interventies, en de sleutelfiguren rapporteren ook een toename hiervan na afloop van DRIVE in de niet-succesvolle interventies. Medewerkers uit organisaties met een niet-succesvolle interventie rapporteren vaker deze HR-praktijk tot halverwege de DRIVE-interventie.
- Medewerkers en sleutelfiguren rapporteren een toename van HR-praktijken omtrent loopbaanmanagement in het algemeen en in succesvolle en niet succesvolle interventies.
- Wat betreft prestatiebeoordeling zien we een toename na afloop van DRIVE in de niet-succesvolle interventies, volgens de sleutelfiguren. De medewerkers rapporteren tevens een toename na afloop van DRIVE over alle organisaties heen gekeken.
- Medewerkers geven aan dat de aanwezigheid van autonome teams en participatie stabiel blijft doorheen de DRIVE-interventie, en meer aanwezig is in organisaties met niet-succesvolle interventies.
- Medewerkers rapporteren een daling van de HR-praktijken omtrent informatiedeling naar het einde en na afloop van DRIVE, zowel in de niet succesvolle en succesvolle interventies. Informatiedeling komt vaker voor in organisaties met een niet-succesvolle interventie.
- Sleutelfiguren en medewerkers rapporteren een toename van praktijken rond functieverloning doorheen de DRIVE-interventie. Bij de medewerkers blijkt ook dat succesvolle interventies meer van dergelijke praktijken rapporteren.
- Medewerkers geven aan dat individuele prestatiebeoordeling en extralegale voordelen meer voorkomen bij organisaties uit succesvolle interventies.
- Sleutelfiguren geven dan weer aan dat teambeloning vaker voorkomt in niet-succesvolle interventies.

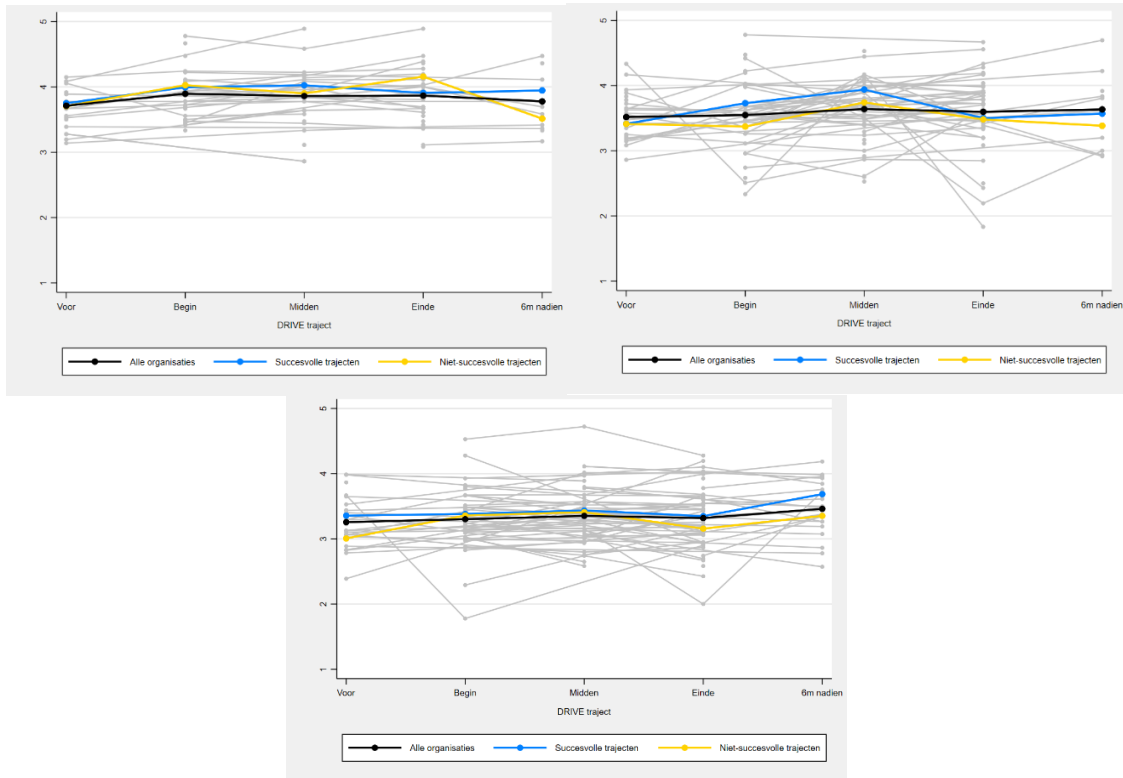
6.6.5 HR-sterkte

We bekijken ook de sterkte van het HR-systeem in de organisatie. Deze werd bevestigd bij de zaakvoerders, sleutelfiguren en medewerkers (figuur 6.15). Ook hier merken we weer op dat zaakvoerders de HR-sterkte hoger inschatten dan de sleutelfiguren, terwijl de medewerkers de HR-sterkte het laagste beoordelen.

Bij de zaakvoerders zien we algemeen een significante toename van de gerapporteerde HR-sterkte in het begin tot midden van de DRIVE-interventie. Hierbij vinden we geen verschillen tussen organisaties met een succesvolle of niet-succesvolle interventie. Bij de sleutelfiguren blijft de gerapporteerde HR-sterkte stabiel doorheen de DRIVE-interventie en vinden we ook geen verschillen tussen de interventies. Ook bij de medewerkers blijft de HR-sterkte stabiel doorheen de

interventie. Medewerkers uit organisaties met een succesvol interventies rapporteren wel significant hogere HR-sterkte doorheen de DRIVE-interventie en na afloop van de DRIVE-interventie, in vergelijking met de niet-succesvolle interventies (tabel 6.3, tabel 6.4, tabel 6.5).

Figuur 6.15 Evolutie van HR-sterkte, gerapporteerd door zaakvoerders (links), sleutelfiguren (rechts) en medewerkers (onder)



Legende: grijze lijnen en punten = gemiddelde score per organisatie
Score: 1 = weinig, 5 = veel

6.6.6 Werkeisen en job resources

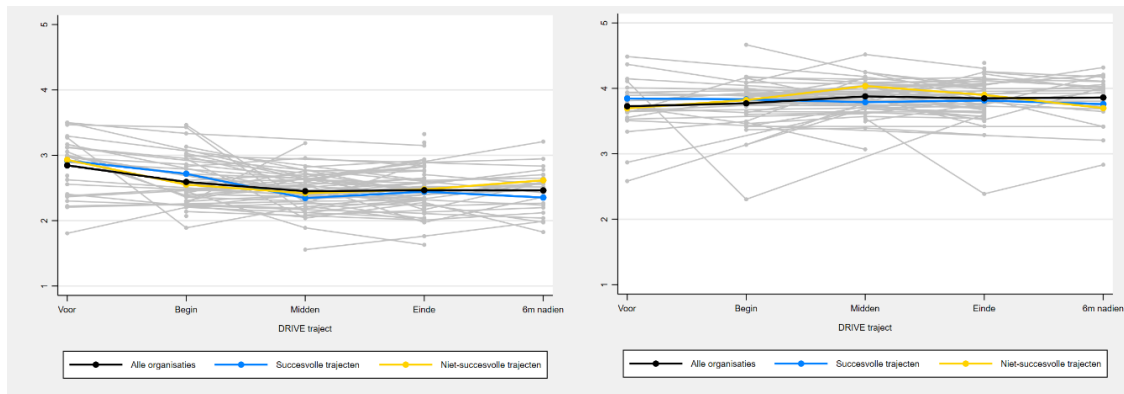
Verder veronderstelt het model dat door te werken aan de kennis van ZDT en theorie Y denken alsook de overtuigingen omtrent ZDT-gewijs werken, dit zich ook op andere wijzen zal vertalen in een meer autonomie-ondersteunend systeem in de organisatie, waaronder in aspecten van job design. Meer specifiek kunnen we hiervoor kijken naar de job demands en job resources die ervaren worden door medewerkers in hun job en de evolutie hiervan doorheen de DRIVE-interventie. Concreet kunnen we hierbij verwachten meer ZDT denken in de organisatie zich zal vertalen in een versterking van de job resources en afname van de job demands in de organisaties.

De werkeisen in de organisaties zijn matig. Globaal rapporteren de medewerkers een afname van de werkeisen doorheen de DRIVE-interventie. Uit verder analyse blijkt dat er een significante daling is van de job demands (of werkeisen) in de organisaties met een succesvolle interventie, terwijl de werkeisen stabiel blijven in organisaties met een niet-succesvolle interventie. Daarnaast blijken de job demands ook significant hoger te liggen in de organisaties met een niet-succesvolle interventie, zowel tijdens het DRIVE-interventie als na afloop (figuur 6.16 en tabel 6.5).

De job resources zijn relatief hoog. Doorheen de DRIVE-interventie zien we een geleidelijke toename van de job resources, die het hoogste zijn na afloop van de DRIVE-interventie. Voor de

niet-succesvolle interventies blijkt uit verdere analyses dat er geen evolutie is in de job resources. In de succesvolle interventies vinden we wel een (significante) toename van de job resources, die duidelijk hoger zijn na afloop van de DRIVE-interventie. Verder blijkt ook dat de job resources significant hoger zijn in de succesvolle interventies bij het begin en na afloop van de DRIVE-interventie (figuur 6.15 en tabel 6.5).

Figuur 6.16 Evolutie van werkeisen (links) en job resources (rechts) (medewerkers)



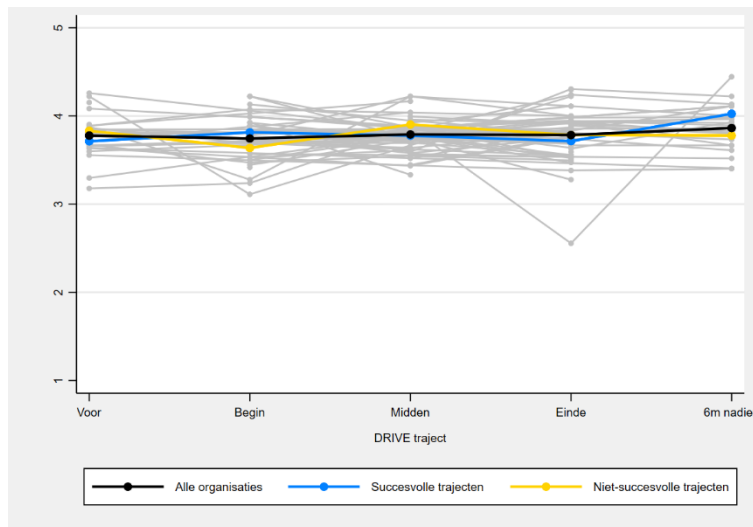
Legende: grijze lijnen en punten = gemiddelde score per organisatie
Score: 1 = weinig, 5 = veel

6.7 Basisbehoeftenbevrediging en motivatie

Het onderzoeksmodel veronderstelt dat het versterken van de autonomie-ondersteunende praktijken in de organisatie een positieve invloed zal hebben op de basisbehoeftebevrediging van de medewerkers, en vervolgens de autonome motivatie zal bevorderen. De basisbehoeftebevrediging en autonome en gecontroleerde motivatie werd enkel bij de medewerkers in elke fase bevroegd. Figuur 6.17 toont de evolutie van de basisbehoeftebevrediging bij de medewerkers, en figuur 6.18 geeft de evolutie van de gecontroleerde en autonome motivatie weer.

De basisbehoeftebevrediging van de medewerkers blijft stabiel doorheen de DRIVE-interventie. Wel tonen de analyses aan dat de basisbehoeftebevrediging hoger is bij medewerkers van organisaties met een succesvolle interventie bij het begin en na afloop van de DRIVE-interventie (tabel 6.5).

Figuur 6.17 Evolutie van de basisbehoeftenbevrediging (medewerkers)



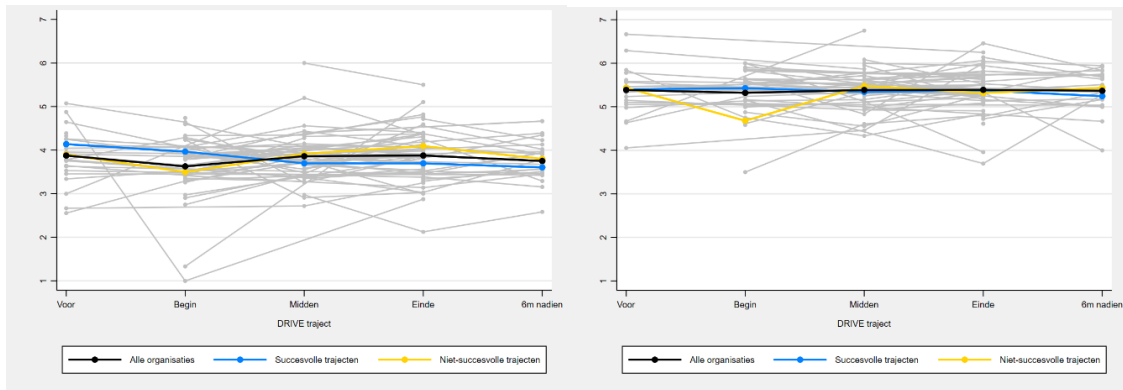
* Legende: grijze lijnen en punten = gemiddelde score per organisatie
Score: 1 = weinig, 5 = veel

De gecontroleerde motivatie van medewerkers is lager dan de autonome motivatie. Globaal genomen is de gecontroleerde motivatie aan de hogere kant, en blijft deze ook stabiel doorheen de DRIVE-interventie. Wanneer we specifiek kijken naar de organisaties met een succesvolle interventie, merken we hier wel een significante daling van de gecontroleerde motivatie vanaf het midden van de DRIVE-interventie die vervolgens aanhoudt. Daarnaast blijkt ook dat vanaf halverwege de DRIVE-interventie de gecontroleerde motivatie in succesvolle interventies significant lager is dan in de niet-succesvolle interventies (tabel 6.5 en figuur 6.18).

De autonome motivatie in de organisaties is relatief hoog en blijft globaal genomen stabiel doorheen de DRIVE-interventie. In de organisaties met een niet-succesvolle interventie zien we een dip in de autonome motivatie van de medewerkers bij het begin van de DRIVE-interventie.²⁷ Verder blijft de autonome motivatie in deze organisaties veeleer stabiel en op het niveau van voor de start van de DRIVE-interventie. In de organisaties met een succesvolle interventie zien we geen uitgesproken evolutie. Enkel na afloop van de DRIVE-interventie merken we een daling van de autonome motivatie. Met uitzondering van de uitschieter in het begin van de DRIVE-interventies, blijkt er ook geen verschil te zien in de mate van autonome motivatie van de medewerkers voor de organisaties met een succesvol en niet-succesvolle interventie (tabel 6.5 en figuur 6.18).

²⁷ We kunnen hiervoor niet direct een duidelijke verklaring naar voren schuiven.

Figuur 6.18 Evolutie van de gecontroleerde (links) en autonome motivatie (rechts) van medewerkers



Legende: grijze lijnen en punten = gemiddelde score per organisatie
Score: 1 = weinig, 7 = veel

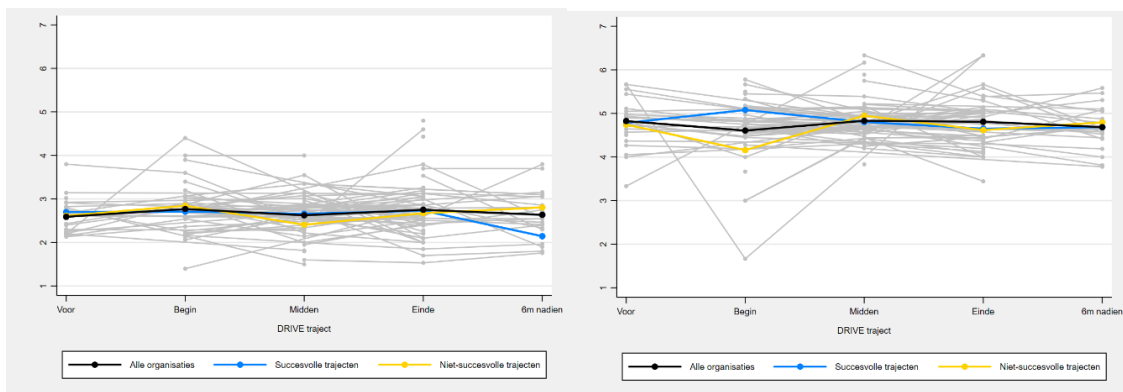
6.8 Uitputting en bevlogenheid van medewerkers

Het welzijn van de medewerkers wordt in kaart gebracht aan de hand van twee concepten, namelijk uitputting en bevlogenheid. Figuur 6.19 geeft de evoluties weer.

De medewerkers rapporteren een lage mate van uitputting. Dit blijft relatief stabiel, met een kleine toename op het einde van de DRIVE-interventies. Binnen de organisaties met een niet-succesvolle interventie blijft de rapporteerde uitputting stabiel doorheen de interventie. Medewerkers uit organisaties met een succesvolle interventie rapporteren een daling van de uitputting na afloop van de DRIVE-interventie (tabel 6.5).

Ook de bevlogenheid van medewerkers blijft veeleer stabiel doorheen de DRIVE-interventie, met niet echt verschillen tussen succesvolle en niet succesvolle interventies, met uitzondering van het begin van de interventie. Op dat moment zien we vooral een dip van de bevlogenheid van medewerkers van niet-succesvolle interventies (tabel 6.5).

Figuur 6.19 Evolutie van de uitputting (links) en bevlogenheid (rechts) van medewerkers



Legende: grijze lijnen en punten = gemiddelde score per organisatie
Score: 1 = weinig, 7 = veel

6.9 Belemmerende en faciliterende factoren voor het succes van een DRIVE-interventie

In de laatste bevragingronde bij de sleutelfiguren en de zaakvoerders, werden twee open vragen²⁸ toegevoegd over het verloop van de DRIVE-interventie in de organisatie. Hierbij werd er specifiek gepeild naar factoren die het succes van de DRIVE-interventie in de organisatie gefaciliteerd en belemmerd hebben.

Zowel zaakvoerders als sleutelfiguren vermelden de **samenwerking met de dienstverlener** als een belangrijke factor voor het succes van de DRIVE-interventie. Het feit dat een externe, professionele begeleider met de organisatie aan de slag ging rond deze thema's maakt het mogelijk om deze meer bespreekbaar te maken en er concreet mee aan de slag te gaan. Een tweede belangrijke factor voor het slagen van de interventie is de wil en openheid van leidinggevenden en medewerkers om dingen te leren, bespreken en anders te gaan doen. Een derde factor die frequent genoemd werd, is dat de DRIVE-interventie ruimte en een setting creëerde om bepaalde thema's te bespreken die anders niet besproken werden.

Anderzijds zijn er ook elementen die het succes van een DRIVE-interventie belemmerd kunnen hebben. Zowel zaakvoerders als sleutelfiguren vermeldde gaven aan dat, wanneer er geen goede match was tussen de organisatie en de dienstverlener, dit een grote belemmerende impact had op het succes van de DRIVE-interventie. Daarnaast gaven sleutelfiguren ook aan dat een gebrek aan resources, en voornamelijk een gebrek aan tijd, het succes van de DRIVE-interventie beperkt heeft en dat de ook een gebrek aan een goede vertaling van de acties naar de werkvloer een belemmering vormde. Zaakvoerders vermeldde verder ook dat de COVID-19 pandemie, of andere ingrijpende veranderingen in de organisatie (bv. fusie) onzekerheid meebrachten die een impact hadden op het succes van de DRIVE-interventie: het vertraagde het proces, of maakte dat de draagkracht van het personeel voor acties in het kader van DRIVE beperkt was.

6.10 Conclusies

Dit hoofdstuk biedt een antwoord op vragen over de evoluties met betrekking tot autonomie-ondersteuning, kennisdeling, kennis en overtuigingen over de ZDT, autonome motivatie voor de implementatie van de ZDT, theorie XY denken, evenals de motivatie en het welzijn van medewerkers. In het algemeen - over alle organisaties heen - zijn er weinig grote veranderingen doorheen de DRIVE-interventies. Een gemiddelde score verbergt echter evoluties binnen organisaties en binnen bepaalde groepen van organisaties. Daarom kijken we in dit hoofdstuk, naast de algemene evoluties ook naar de verschillen tussen DRIVE-interventies die als succesvol en niet-succesvol beoordeeld werden door de dienstverlener. Dit onderscheid laat ons toe extra zicht te krijgen op de impact van de ESF oproep DRIVE in organisaties waar de interventie succesvol was.

Organisaties die de DRIVE-interventie als succesvol hebben beoordeeld, toonden gunstigere resultaten op de eerdergenoemde concepten in vergelijking met niet-succesvolle interventies.

1. Ten eerste, zaakvoerders en sleutelfiguren ervaarden een toename aan **autonomie-ondersteuning en kennisdeling door de dienstverlener**, voornamelijk in het begin van de interventie. Er was geen significant verschil tussen organisaties met succesvolle en niet-succesvolle DRIVE-interventies. Dienstverleners die een interventie starten in een organisatie nemen dus een duidelijke rol in, die in de organisaties ook gemerkt wordt door de sleutelfiguren en zaakvoerder, en zich vertaalt in kennisdeling en autonomie-ondersteuning. Na afloop van de

²⁸ Er werd gevraagd "Wat maakte dat het DRIVE project succesvol kon zijn in uw organisatie?" en "Wat belemmerde het succes van het DRIVE project in uw organisatie?".

DRIVE-interventies zien we – logischerwijs - ook weer een afname van de rol van de dienstverlener.

2. Ten tweede, naast de dienstverlener kan de **zaakvoerder ook een belangrijke rol** spelen in de interventie. We zien ook dat deze rol groter is in organisaties met een succesvolle DRIVE-interventie. De zaakvoerder speelt vooral een rol door autonomie-ondersteuning te voorzien aan de sleutelfiguren. Daarnaast zien we ook een toename van de kennis van ZDT bij zaakvoerders in succesvolle interventies en geven sleutelfiguren aan dat de zaakvoerder meer Theorie Y denkt doorheen de interventie.
3. Als derde zien we een toename van de overtuigingen (haalbaarheid, zinvolheid en gepastheid) om op een autonomie-ondersteunende wijze te werken bij de sleutelfiguren doorheen de DRIVE-interventie, voornamelijk in de succesvolle interventies.
4. Ten vierde bleken organisaties met succesvolle DRIVE-interventies een hogere autonomie-ondersteunende context te hebben. Zo bleek er meer steun van de organisaties, autonomie-ondersteunend klimaat, autonomie-ondersteunend leiderschap, HR-praktijken en HR-sterkte, meer job resources, en minder werkeisen gerapporteerd te worden door medewerkers (en sleutelfiguren).
5. Tot slot rapporteerden medewerkers organisaties met een succesvolle DRIVE-interventies meer behoeftebevrediging, minder uitputting na de interventie en meer bevologenheid in het begin.

Verder tonen deze analyses dat er duidelijke verschillen zijn in hoe zaakvoerders, sleutelfiguren en medewerkers de autonomie-ondersteunende praktijken die in de organisatie aanwezig zijn percipiëren. Zaakvoerders rapporteerde de hoogste niveaus van HR-sterkte en aanwezigheid van HR-praktijken. Sleutelfiguren gaven al een iets lagere score voor HR-sterkte en aanwezigheid van HR-praktijken, maar bij de medewerkers werd de sterkte van HR nog lager beoordeeld, en medewerkers geven ook minder vaak aan dat HR-praktijken aanwezig zijn. Dit maakt ons ervan bewust dat we er niet van mogen uitgaan dat medewerkers de HR-praktijken die er zijn ook steeds kennen en ze kunnen gebruiken.

7 | Vraag 2: Impact van de ESF DRIVE dienstverlener op de mate van autonomie-ondersteuning in de organisatie

7.1 Evaluatievraag en algemene conclusie

De volledige tweede evaluatievraag luidt:

Evaluatievraag 2

Wat is de impact van de kennisdeling en autonomie-ondersteuning van de dienstverleners op de kennis en motivatie van de sleutelfiguren in de organisatie en heeft deze kennis en motivatie vervolgens een impact op de HR-sterkte en de mate waarin medewerkers de omgeving als autonomie-ondersteunend ervaren?

De resultaten worden weergegeven in figuur 7.1.

Algemene conclusie

In het algemeen tonen de resultaten aan dat de dienstverlener een impact heeft op de kennis en motivatie van de sleutelfiguren in de organisatie. Daarnaast zijn ook de steun van de zaakvoerder en de eigen job (meer bepaald voldoende basisbehoeftebevrediging en weinig rolconflict in het eigen takenpakket) belangrijk opdat de sleutelfiguren overtuigd zouden zijn van een autonomie-ondersteunende aanpak. De kennis en motivatie van de sleutelfiguren vertaalt zich vervolgens vooral in de intentie om autonomie-ondersteunend te werken, wat leidt tot de implementatie van meer HR-praktijken over tijd. Niet alleen de HR-praktijken, maar ook de andere autonomie-ondersteunende praktijken (d.i., steun van de organisatie, HR-sterkte, autonomie-ondersteuning van de leidinggevende, job resources) beïnvloeden de motivatie en het welzijn van medewerkers over tijd.

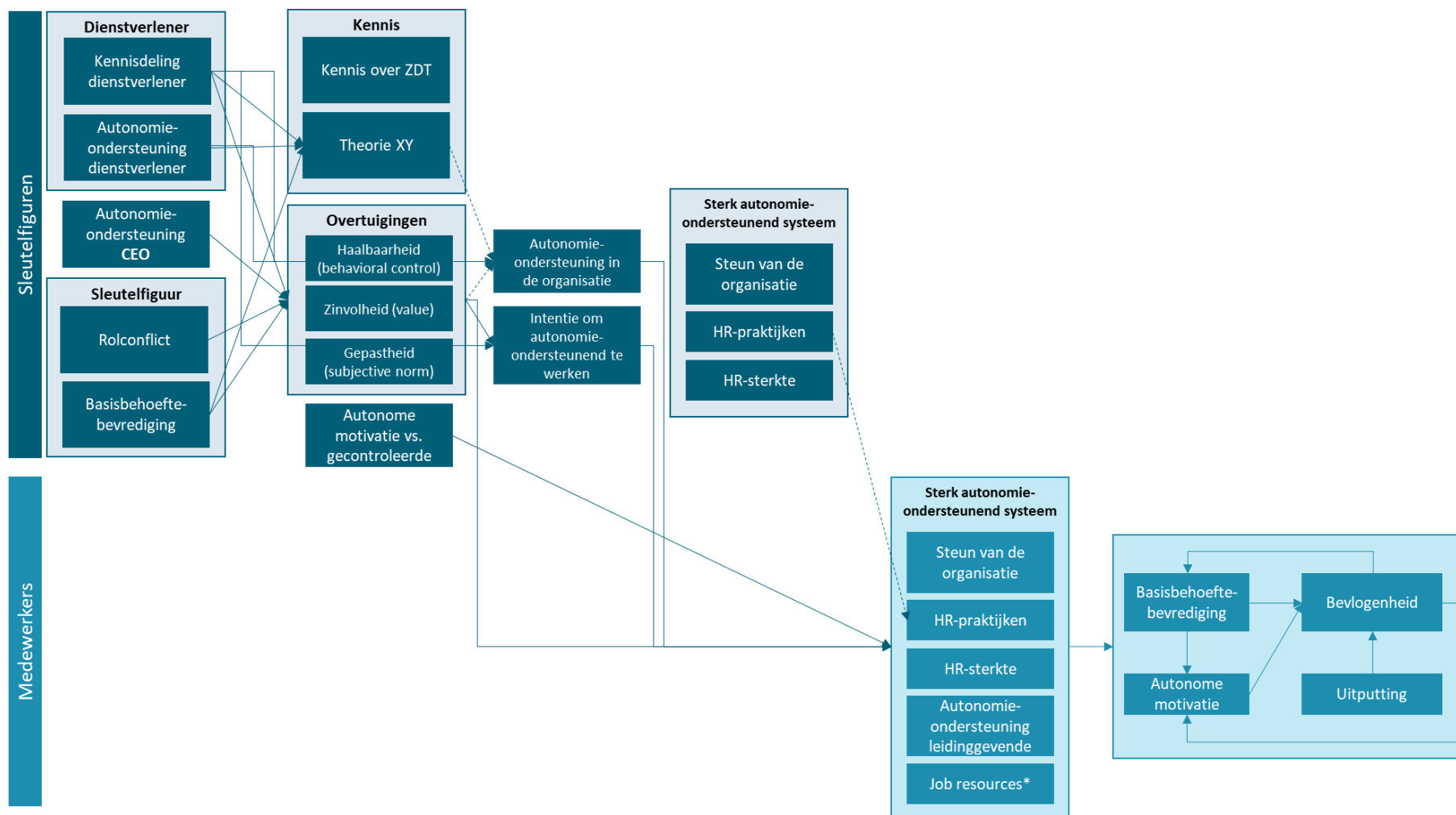
7.2 Algemene aanpak analyse

Deze evaluatievraag is een ruime vraag. Om deze vraag te beantwoorden, gingen we stapsgewijs en omgekeerd te werk en beantwoordden we onderstaande vragen. Tabel 7.1 geeft een overzicht van elke stap, de gebruikte data, de vraagstelling, de analyses en de conclusies van elk stap.

1. In welke mate is motivatie (d.i. basisbehoeftebevrediging en autonome motivatie) gerelateerd aan het welzijn van medewerkers (d.i. bevlogenheid en uitputting)?
2. Hoe worden de motivatie en het welzijn van medewerkers beïnvloed door de autonomie-ondersteunende praktijken (d.i., steun van de organisatie, HR-praktijken, HR-sterkte, autonomie-ondersteunend leiderschap en job resources)?
3. Komt de mate waarin medewerkers autonomie-ondersteunende praktijken rapporteren overeen met de rapportage van de sleutelfiguren? We namen deze tussenstap vanuit de veronderstelling dat als de sleutelfiguren veranderingen zouden aanbrengen in de organisatie, zij in de eerste plaats zelf een verhoging in autonomie-ondersteunende praktijken zouden moeten ervaren.²⁹ Deze kunnen dan ook opgepikt worden door de medewerkers. Als dit niet zo zou zijn, wordt het moeilijk om een statistisch verband te vinden tussen hoe de sleutelfiguren de organisatie vormgeven en de mate waarin de medewerkers de praktijken in de organisatie als autonomie-ondersteunend ervaren.

²⁹ Dit is een tussenstap.

Figuur 7.1 Samenvatting van de resultaten



Tabel 7.1 Overzicht van de vraagstelling, gebruikte dataset, analyses en resultaten van elke stap

Stap	Vraag	Data	Analyses	Resultaten
Stap 8	Mediatie-analyse	Multilevel longitudinale meetmomentendataset, met data van medewerkers die deelnamen op 3 tijdstippen gekoppeld met de data van de belangrijkste sleutelfiguur in elke organisatie die deelnam aan de drie tijdstippen	<ul style="list-style-type: none"> * Multilevel mediatie-analyses: <ul style="list-style-type: none"> a) ondersteuning van dienstverlener, steun van zaakvoerder of eigen job van sleutelfiguren; b) de kennis en motivatie van sleutelfiguren; c) mate waarin men autonomie-ondersteuning ziet; d) intentie om autonomie-ondersteunend te werken als sleutelfiguur. <p>Op T1 gerelateerd aan basisbehoefte-bevrediging van medewerkers op T3 via de verschillende autonomie-ondersteunende praktijken op T3.</p>	Het gehele model kon niet bevestigd worden. Hoewel de andere analyses boeiende relaties blootleggen, is er geen mediatie . Daarvoor zijn de relaties tussen wat de sleutelfiguren rapporteren en de autonomie-ondersteunende praktijken (d.i., steun van de organisatie, HR-praktijken, HR-sterkte, autonomie-ondersteuning van de leidinggevende en job resources) te beperkt.
Stap 7	Hoe wordt kennis en motivatie van sleutelfiguren bepaald door dienstverlener, zaakvoerder en eigen job van de sleutelfiguur?	Longitudinale meetmomentendataset van alle sleutelfiguren op 3 tijdstippen	<ul style="list-style-type: none"> * Correlaties tussen kennis en motivatie van sleutelfiguren en kenmerken van dienstverlener, CEO en de job van sleutelfiguur. * Regressieanalyses waarbij we kennis en motivatie van sleutelfiguren op T3 voorspellen op basis van voorgenoemde kenmerken op T1. * Regressieanalyses waarbij we kijken welke van voorgenoemde relaties overeind blijven als we ook controleren voor kennis en motivatie van sleutelfiguren op T1. 	<ul style="list-style-type: none"> * Kennisdeling van dienstverlener en autonomie-ondersteuning van hetzij dienstverlener, hetzij CEO zijn cruciaal opdat sleutelfiguren over tijd meer denken in termen van Theorie Y dan theorie X en overtuigd zijn om te werken op een autonomie-ondersteunende wijze. * Ook job van sleutelfiguren is belangrijk: pas als sleutelfiguren geen rolconflict ervaren en zelf bevredigd zijn in hun basisbehoeften zal hun denken en overtuiging meer in lijn zijn met ZDT.
Stap 6	Wordt mate van autonomie-ondersteunende praktijken bepaald door kennis en motivatie van sleutelfiguren?	Longitudinale meetmomentendataset van alle sleutelfiguren op alle tijdstippen	<ul style="list-style-type: none"> * Correlaties tussen kennis en motivatie van sleutelfiguren en de autonomie-ondersteunende praktijken. * Regressieanalyses om te kijken of een stijging in stijging in autonomie-ondersteunende praktijken over tijd beïnvloed wordt door kennis en motivatie van sleutelfiguren. 	<ul style="list-style-type: none"> * Opdat sleutelfiguren meer HR-praktijken zouden implementeren, is het belangrijk dat ze overtuigd en autonoom gemotiveerd zijn om op een autonomie-ondersteunende manier te werken.

Tabel 7.1 Overzicht van de vraagstelling, gebruikte dataset, analyses en resultaten van elke stap (vervolg)

Stap	Vraag	Data	Analyses	Resultaten
Stap 5	Wordt de mate waarop de organisatie autonomie-ondersteunende werkt en men de intentie heeft om autonomie-ondersteunend te werken, beïnvloed door de kennis en motivatie van de sleutelfiguren en - bijkomend - heeft de dienstverlener, de zaakvoerder en de eigen job van de sleutelfiguur hier een impact op?	Longitudinale meetmomentendataset van alle sleutelfiguren op alle tijdstippen	<ul style="list-style-type: none"> * Correlaties van mate waarin sleutelfiguren aangeven dat organisatie autonomie-ondersteunend werkt en ze intentie hebben om autonomie-ondersteunend te werken met kennis en motivatie van sleutelfiguren, alsook de kenmerken van dienstverlener, CEO en eigen job. * Regressieanalyses om na te gaan of een stijging in mate waarin sleutelfiguren aangeven dat organisatie autonomie-ondersteunend werkt en ze intentie hebben om autonomie-ondersteunend te werken over tijd van T1 naar T3, beïnvloed wordt door kennis en motivatie van sleutelfiguren en voornoemde kenmerken van dienstverlener, CEO en eigen job op T1. 	<ul style="list-style-type: none"> * Wanneer dienstverlener kennis deelt en zelf het goede voorbeeld geeft door autonomie-ondersteunend te zijn, dan geven sleutelfiguren aan dat ze op termijn meer autonomie-ondersteuning zien in de organisatie. Ook hun eigen denken in termen van theorie Y i.p.v. X en hun overtuigingen zijn hiervoor belangrijk. * De intentie om autonomie-ondersteunend te werken wordt op termijn verhoogt wanneer sleutelfiguren overtuigd zijn van autonomie-ondersteuning, ze weinig rolconflict ervaren en dienstverlener kennis deelt over ZDT.
Stap 4	Wordt de aanwezigheid van autonomie-ondersteunende praktijken bepaald door de mate waarop de organisatie autonomie-ondersteunende werkt en ze de intentie hebben om autonomie-ondersteunend te werken	Multilevel longitudinale meetmomentendataset, met de data van medewerkers die deelnamen op 3 tijdstippen gekoppeld met de data van de belangrijkste sleutelfiguur in elke organisatie die deelnam aan de drie tijdstippen	<ul style="list-style-type: none"> * Correlaties om lineaire verbanden na te gaan van mate waarin sleutelfiguren aangeven dat organisatie autonomie-ondersteunend werkt en ze intentie hebben om autonomie-ondersteunend te werken met autonomie-ondersteunende praktijken, zoals gerapporteerd door sleutelfiguren en medewerkers. * Regressieanalyse om de relatie na te gaan tussen de mate waarin sleutelfiguren aangeven dat organisatie autonomie-ondersteunend werkt en ze intentie hebben om autonomie-ondersteunend te werken met de stijging in autonomie-ondersteunende praktijken, zoals gerapporteerd door sleutelfiguren en medewerkers van T3 t.o.v. T1. 	<ul style="list-style-type: none"> * Als sleutelfiguren aangeven aan dat organisatie autonomie-ondersteunend werkt en ze intentie hebben om autonomie-ondersteunend te werken op T1, rapporteren medewerkers meer HR-praktijken op T3 t.o.v. T1. * Voor andere autonomie-ondersteunende praktijken (d.i., steun van de organisatie, HR-sterkte, autonomie-ondersteuning van leidinggevende en job resources) kon geen effect gevonden worden. * Voor HR-praktijken zoals gerapporteerd door sleutelfiguren zelf konden we geen effecten vinden, wellicht omdat de steekproef vrij klein is.

Tabel 7.1 **Overzicht van de vraagstelling, gebruikte dataset, analyses en resultaten van elke stap (vervolg)**

Stap	Vraag	Data	Analyses	Resultaten
Stap 3	Komt de mate waarin werknemers autonomie-ondersteunende praktijken rapporteren overeen met de rapportage van de sleutelfiguren?	Multilevel longitudinale meetmomentendataset, met de data van medewerkers die deelnamen op 3 tijdstipmomenten gekoppeld met de data van de belangrijkste sleutelfiguur in elke organisatie die deelnam aan de drie tijdstipmomenten.	Correlaties tussen autonomie-ondersteunende praktijken (steun van organisatie, HR-praktijken, HR-sterkte) zoals gerapporteerd door medewerkers en deze van sleutelfiguren.	<ul style="list-style-type: none"> * Sleutelfiguren en medewerkers verschillen aanzienlijk in de rapportage van de aanwezigheid autonomie-ondersteunende praktijken in organisatie. Vooral steun van organisatie wordt anders ervaren. * Voor HR-praktijken is er wel een zekere overeenkomst, vooral wanneer het gaat om de overeenkomst voor extralegale voordelen en teambeloning. Dit zijn twee financiële aspecten. * De verschillen tussen rapportages van de sleutelfiguren en medewerkers zijn kleiner wanneer de medewerkers een hogere HR-sterkte ervaren.
Stap 2	Hoe worden motivatie en welzijn van medewerkers beïnvloed door autonomie-ondersteunende praktijken (d.i., steun van organisatie, HR-praktijken, HR-sterkte, autonomie-ondersteunend leiderschap en job resources)?	Meetmomentendata van alle medewerkers op T1, T2, T3	<ul style="list-style-type: none"> * Correlaties om lineaire verbanden na te gaan tussen autonomie-ondersteunende praktijken en motivatie en welzijn van medewerkers per tijdstipmoment en over tijd. * Regressieanalyse om relatie tussen autonomie-ondersteunende praktijken en motivatie en welzijn van medewerkers na te gaan over tijd en het relatieve belang van autonomie-ondersteunende praktijken na te kunnen gaan. 	<ul style="list-style-type: none"> * Elk van de autonomie-ondersteunende praktijken (d.i., steun van de organisatie, HR-praktijken, HR-sterkte, autonomie-ondersteunend leiderschap en job resources) voorspelt een hogere motivatie en welzijn van de medewerkers.
Stap 1	In welke mate is motivatie (d.i. basisbehoeftebevrediging en autonome motivatie) gerelateerd aan het welzijn van werknemers (d.i. bevolegenheid en uitputting)?	Meetmomentendata van alle medewerkers op T1, T2, T3	<ul style="list-style-type: none"> * Correlaties tussen motivatie en welzijn om lineaire verbanden na te gaan tussen behoeftebevrediging, autonome motivatie, bevolegenheid en uitputting per tijdstipmoment en over tijd. * Regressieanalyse om de relatie tussen motivatie en welzijn na te gaan over tijd. 	<ul style="list-style-type: none"> * Basisbehoeftebevrediging voorspelt meer autonome motivatie en bevolegenheid over tijd. * Autonome motivatie voorspelt meer bevolegenheid over tijd. * Bevolegenheid voorspelt meer basisbehoeftebevrediging en autonome motivatie over tijd. * Uitputting voorspelt minder bevolegenheid over tijd.

4. Wordt de aanwezigheid van autonomie-ondersteunende praktijken bepaald door de mate waarop de organisatie autonomie-ondersteunende werkt en ze de intentie hebben om autonomie-ondersteunend te werken.
5. Wordt de mate waarop de organisatie autonomie-ondersteunende werkt en men de intentie heeft om autonomie-ondersteunend te werken, beïnvloed door de kennis en motivatie van de sleutelfiguren en - bijkomend - heeft de dienstverlener, de zaakvoerder en de eigen job van de sleutelfiguur hier een impact op?
6. Wordt mate van autonomie-ondersteunende praktijken bepaald door kennis en motivatie van de sleutelfiguren?
7. Hoe wordt de kennis en motivatie van de sleutelfiguren bepaald door de dienstverlener, de zaakvoerder en de eigen job van de sleutelfiguur?
8. Tot slot testen we het gehele model en gaan we na of a) de ondersteuning van de dienstverlener, de steun van de zaakvoerder of de eigen job van de sleutelfiguren, b) de kennis en motivatie van de sleutelfiguren, c) de mate waarin men autonomie-ondersteuning ziet en d) de intentie heeft om autonomie-ondersteunend te werken als sleutelfiguur op T1 gerelateerd zijn aan de basisbehoeftebevrediging van de medewerkers op T3 via de verschillende autonomie-ondersteunende praktijken op T3?

Om maximaal gebruik te kunnen maken van de verzamelde gegevens, maakten we voor punten 1 en 2 gebruik van de meetmomentendataset waarin alle medewerkers werden opgenomen op tijdstip 1 (T1), tijdstip 2 (T2) en tijdstip 3 (T3). Voor punten 3 en 4 maakten we gebruik van de gekoppelde (multilevel longitudinale) meetmomentendata, waar de belangrijkste sleutelfiguur per organisatie gelinkt werd met de gegevens van de medenemers. Voor punten 5, 6 en 7 maakten we gebruik van de longitudinale meetmomentendataset van alle sleutelfiguren op alle tijdstipmomenten.

Qua analysemethoden gebruikten we in de eerste plaats correlaties. Deze laten toe een lineair verband tussen concepten van ons model vast te stellen. We bekijken hierbij bijvoorbeeld of een hogere score op motivatie gepaard gaat met een hogere score op welzijn. We doen dit hetzij op één zelfde moment in de tijd, hetzij over tijd. Bij dit laatste wordt het ene concept bekeken op het eerste tijdstipmoment en het andere op een ander tijdstipmoment later in de tijd. Om het verschil te maximaliseren, gebruikten we voor de analyses over tijd veelal T1 en T3.

Naast correlaties gebruikten we meervoudige hiërarchische regressieanalyses die toelaten op meerdere concepten tegelijk te relateren aan een ander concept en hun relatieve belang te besturen. Dit laat toe om bijvoorbeeld te bekijken of HR-praktijken, autonomie-ondersteunend leiderschap dan wel job resources het meest voorspellend is voor de motivatie van medewerkers. Het maakt het ook mogelijk om te kijken of bijvoorbeeld HR-praktijken een stijging in motivatie voorspellen over tijd. Hiervoor voegen we naast de HR-praktijken ook motivatie op T1 toe in de voorspelling van motivatie op T3. Voor stap 8 gebruiken we multilevel mediatie-analyse. Dit laat toe te bekijken of een bepaalde variabele de relatie tussen twee andere kan verklaren en dus het onderliggende proces is van deze relatie

Hieronder worden de verschillende stappen verder toegelicht:

Stap 1: In welke mate is motivatie gerelateerd aan het welzijn van medewerkers?

We verwachten dat motivatie (d.i., basisbehoeftebevrediging en autonome motivatie) het welzijn, (gemeten met bevlogenheid en uitputting) van medewerkers zou bepalen. Om te bekijken of dit zo is, gebruiken we de meetmomentendataset van de medewerkers, die ons toelaat om (1) te kijken naar deze relaties op de drie tijdstipmomenten en (2) naar hoe deze relaties zijn doorheen de tijd. Eerst

bekijken we de correlaties, daarna gebruiken we longitudinale regressieanalyses waarin we kijken of motivatie voorspellend is voor een verhoging in welzijn en *vice versa*.

De correlatietabel geeft ons een eerste zicht op de relaties tussen de motivatie en het welzijn van medewerkers op elk van de 3 tijdstipmomenten (T1, T2 en T3) (tabel 7.2). Op elk tijdstipmoment zien we dat basisbehoeftebevrediging positief gecorreleerd is aan bevrologenheid en negatief gecorreleerd is aan uitputting. Voor autonome motivatie vinden we dezelfde relaties. Dit betekent dat - op elk moment in de tijd - medewerkers die zich bevroledigd voelen in hun basisbehoefden (en zich dus autonoom, betrokken en competent voelen), ook het werk doen vanuit het gevoel dat dit belangrijk, zinvol of leuk is en meer energie en enthousiasme hebben voor hun job en minder uitgeput zijn.

Vergelijken we de correlaties over tijd, dan zien we dezelfde verwachte correlaties tussen de motivatie- en welzijnsvariabelen (tabel 7.2). Wanneer bijvoorbeeld de basisbehoefden van medewerkers bevroledigd zijn op T1, rapporteren zij ook meer autonome motivatie, meer bevrologenheid en (minder) uitputting op T2 en T3.

Tabel 7.2 Correlatietabel van basisbehoeftebevrediging, autonome motivatie, bevrologenheid en uitputting van medewerkers op T1, T2, T3

Meet-moment	Medewerkers											
	T1				T2				T3			
	Behoeft-bevrediging	Autonome motivatie	Bevrologenheid	Uitputting	Behoeft-bevrediging	Autonome motivatie	Bevrologenheid	Uitputting	Behoeft-bevrediging	Autonome motivatie	Bevrologenheid	Uitputting
T1	Behoeft-bevrediging	0,55										
	Autonome motivatie		0,60									
	Bevrologenheid			0,39								
	Uitputting											
T2	Behoeft-bevrediging	0,64	0,40	0,51	-0,32							
	Autonome motivatie	0,40	0,69	0,55	-0,29	0,55						
	Bevrologenheid	0,47	0,54	0,69	-0,36	0,62	0,67					
	Uitputting	-0,31	-0,11	-0,30	0,70	-0,41	-0,29	-0,42				
T3	Behoeft-bevrediging	0,66	0,30	0,50	-0,36	0,72	0,39	0,49	-0,38			
	Autonome motivatie	0,35	0,61	0,54	-0,25	0,46	0,69	0,57	-0,25	0,51		
	Bevrologenheid	0,46	0,45	0,70	-0,37	0,55	0,52	0,70	-0,36	0,60	0,65	
	Uitputting	-0,30	-0,16	-0,32	0,67	-0,32	-0,20	-0,32	0,71	-0,41	-0,29	-0,40

* Groen = positieve correlatie, Rood = negatieve correlatie ($p > .05$).

De gedetailleerde correlatietabel met de significantie en N voor elke correlatieanalyse is opgenomen in bijlage 18

Vervolgens kijken we naar de longitudinale **regressieanalyses**. We voorspellen autonome motivatie en welzijn (bevrologenheid en uitputting) op T3, rekening houdend met de score van de medewerkers op deze variabele op T1. We bekijken dus een verhoging van de autonome motivatie en het welzijn over tijd. Dan blijkt, zoals beschreven in tabel 7.3, dat:

- De bevrolediging van de basisbehoefden op T1 voorspelt een verhoging in autonome motivatie op T3 tegenover T1. De relatie met de verhoging van bevrologenheid is marginaal significant ($p = .066$). Volgens de conventies worden enkel correlaties tot op $p < .05$ meegenomen. Gegeven dat de relatie tussen behoeftebevrolediging en bevrologenheid in de buurt hiervan komt, willen we deze toch ook vermelden. Basisbehoeftebevrolediging kan verhogingen in uitputting niet voorspellen. Medewerkers die zich aan het begin van het onderzoek autonoom, verbonden en competent voelen, voelen zich na verloop van tijd dus autonoom gemotiveerd en meer bevrologen.
- Autonome motivatie op T1 is geen voorspeller van veranderingen in basisbehoeftebevrolediging of uitputting. De relatie met een verhoging van bevrologenheid is marginaal significant ($p < .079$). Wie autonoom gemotiveerd is, wordt mogelijk op termijn dus ook meer bevrologen.

- Bevlogenheid op T1 voorspelt stijgingen in basisbehoeftebevrediging en autonome motivatie van T1 naar T3. Dit betekent dat wie bevlogen is, ook meer basisbehoeftebevrediging en autonome motivatie rapporteert over tijd. Bevlogenheid is geen voorspeller van uitputting over tijd.
- Het omgekeerde geldt wel: uitputting op T1 is gerelateerd aan een daling in bevlogenheid op T3 tegenover T1. Wie uitgeput is, zal dus over tijd minder bevlogenheid ervaren.

Tabel 7.3 Resultaten van de regressieanalyse: positieve (+) en negatieve (-) relaties tussen motivatie en welzijn van medewerkers over tijd*

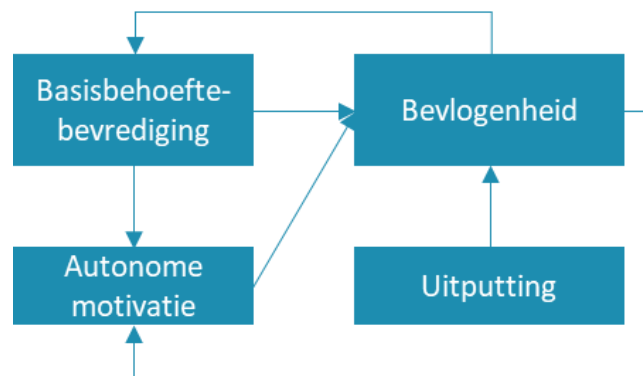
	Verhoging in basisbehoeftebevrediging T3 tegenover T1	Verhoging in autonome motivatie T3 tegenover T1	Verhoging in bevlogenheid T3 tegenover T1	Verhoging in uitputting T3 tegenover T1
Basisbehoeftebevrediging T1		+ A	(+)	
Autonome motivatie T1			(+)	
Bevlogenheid T1	+	+		
Uitputting T1			-	

* Elke cel geeft de resultaten van een regressieanalyse weer. Cel A geeft bijvoorbeeld de regressieanalyse weer waar autonome motivatie op T3 voorspeld wordt op basis van autonome motivatie op T1 (om de verhoging te kunnen nagaan) en basisbehoeftebevrediging op T1 (om na te gaan of basisbehoeftebevrediging over tijd een impact heeft op de verhoging van autonome motivatie). Enkel de significante relaties, die niet op toeval berusten, uit deze regressieanalyses worden hier weergegeven: + wijst op een significant positieve relatie, (+) een marginaal significante relatie, - op een significant negatieve relatie. Details van deze regressieanalyses kunnen teruggevonden worden in bijlage 18.

Samengevat:

Er lijkt een positieve spiraal te zijn tussen basisbehoeftebevrediging, autonome motivatie en bevlogenheid. Maar wie uitgeput is, zal op termijn minder bevlogen worden. Gegeven deze reciproke relaties, nemen we in de vervolg analyses zowel motivatie als welzijn mee. Figuur 7.2 geeft de gevonden (significante) relaties tussen motivatie en welzijn van medewerkers weer.

Figuur 7.2 Relaties tussen motivatie en welzijn van medewerkers



Stap 2: Hoe worden de motivatie en het welzijn van medewerkers beïnvloed door de autonomie-ondersteunende praktijken?

Binnen de ESF oproep DRIVE hoopten we dat autonomie-ondersteunende praktijken de motivatie en het welzijn van de medewerkers zouden beïnvloeden. Daarbij kijken we naar verschillende autonomie-ondersteunende praktijken: (a) de steun van de organisatie, (b) het geheel van aanwezige HR-praktijken, (c) de HR-sterkte, (d) autonomie-ondersteunend leiderschap, en (e) job resources. Hiervoor gebruiken we opnieuw de longitudinale meetmomentendataset van de medewerkers.

Om dit te testen, schetsen we ook hier eerst de relaties die we kunnen observeren op basis van de correlaties op verschillende tijdsmomenten. Vervolgens onderzoeken we deze relaties verder aan de hand van regressieanalyses. Hierbij kijken we naar 1) of deze praktijken ook stijgingen in motivatie en welzijn voorspellen over tijd en 2) welk van de praktijken het belangrijkste is in vergelijking met de anderen om de motivatie en het welzijn van medewerkers te voorspellen.

De correlaties (tabel 7.4) tonen aan dat elke praktijk (d.i., steun van de organisatie, HR-praktijken, HR-sterkte, autonomie-ondersteunend leiderschap en job resources) **op elk moment in de tijd een relatie** heeft met de verschillende aspecten van motivatie (basisbehoeftebevrediging en autonome motivatie) en welzijn (bevlogenheid en uitputting) in de verwachte richting: medewerkers die steun van de organisatie, HR-praktijken, HR-sterkte, autonomie-ondersteunend leiderschap en job resources rapporteerden, ervaren ook meer basisbehoeftebevrediging, meer autonome motivatie, meer bevlogenheid en minder uitputting. Ook **over tijd** blijven deze **correlaties** overeind.

Longitudinale regressieanalyses laten zien dat elk van de autonomie-ondersteunende praktijken op T1 gerelateerd was aan een **stijging** in basisbehoeftebevrediging, een stijging in autonome motivatie, een stijging in bevlogenheid en een daling in uitputting op T3 in vergelijking met T1. Dit betekent dat de aanwezigheid van elk van de autonomie-ondersteunende praktijken ervoor zorgt dat medewerkers meer gemotiveerd worden en meer welzijn ervaren over tijd (Tabel 7.4).

Uitzonderingen op deze regel waren de relaties tussen HR-praktijken en zowel bevlogenheid als uitputting en de relatie tussen autonomie-ondersteunend leiderschap en bevlogenheid over tijd. Deze waren niet significant. Dit betekent dat HR-praktijken geen impact hebben op bevlogenheid en uitputting en autonomie-ondersteunend leidinggevend er niet voor zorgen dat medewerkers meer bevlogen worden.

Tabel 7.4

Correlatietabellen van autonomie-ondersteunende praktijken ervaren door medewerkers op T1, T2 en T3

Medewerkers in T1										
	Steun van de organisatie	Aanwezigheid van HR-praktijken	HR-sterkte	Autonomie-ondersteuning van leidinggevende	Job resources	Behoeft-bevrediging	Autonome motivatie	Bevlogenheid	Uitputting	
T1	Steun van de organisatie	1,00								
	Aanwezigheid van HR-praktijken	0,52	1,00							
	HR-sterkte	0,66	0,60	1,00						
	Autonomie-ondersteuning LG	0,61	0,46	0,52	1,00					
	Job resources	0,58	0,51	0,49	0,58	1,00				
	Behoeft-bevrediging	0,51	0,33	0,38	0,50	0,62	1,00			
	Autonome motivatie	0,34	0,28	0,26	0,38	0,49	0,55	1,00		
	Bevlogenheid	0,42	0,28	0,31	0,35	0,46	0,60	0,60	1,00	
	Uitputting	-0,33	-0,21	-0,31	-0,30	-0,39	-0,40	-0,30	-0,39	1,00
Medewerkers in T2										
T2	Steun van de organisatie	1,00								
	Aanwezigheid van HR-praktijken	0,55	1,00							
	HR-sterkte	0,69	0,62	1,00						
	Autonomie-ondersteuning LG	0,66	0,51	0,53	1,00					
	Job resources	0,57	0,50	0,49	0,59	1,00				
	Behoeft-bevrediging	0,54	0,39	0,41	0,53	0,60	1,00			
	Autonome motivatie	0,38	0,34	0,29	0,36	0,50	0,55	1,00		
	Bevlogenheid	0,41	0,35	0,30	0,37	0,49	0,62	0,67	1,00	
	Uitputting	-0,38	-0,26	-0,35	-0,31	-0,41	-0,41	-0,29	-0,42	1,00
Medewerkers in T3										
T3	Steun van de organisatie	1,00								
	Aanwezigheid van HR-praktijken	0,49	1,00							
	HR-sterkte	0,68	0,59	1,00						
	Autonomie-ondersteuning LG	0,63	0,46	0,57	1,00					
	Job resources	0,56	0,47	0,51	0,55	1,00				
	Behoeft-bevrediging	0,55	0,32	0,42	0,56	0,63	1,00			
	Autonome motivatie	0,40	0,28	0,30	0,33	0,48	0,51	1,00		
	Bevlogenheid	0,45	0,27	0,31	0,38	0,44	0,60	0,65	1,00	
	Uitputting	-0,39	-0,24	-0,34	-0,33	-0,40	-0,41	-0,29	-0,40	1,00
Medewerkers										
	T1				T3					
	Steun van de organisatie	Aanwezigheid van HR-praktijken	HR-sterkte	Autonomie-ondersteuning van leidinggevende	Job resources	Behoeft-bevrediging	Autonome motivatie	Bevlogenheid	Uitputting	
T1	Steun van de organisatie	1,00								
	Aanwezigheid van HR-praktijken	0,52	1,00							
	HR-sterkte	0,66	0,60	1,00						
	Autonomie-ondersteuning LG	0,61	0,46	0,52	1,00					
	Job resources	0,58	0,51	0,49	0,58	1,00				
T3	Behoeft-bevrediging	0,43	0,34	0,38	0,40	0,57	1,00			
	Autonome motivatie	0,31	0,26	0,24	0,25	0,41	0,51	1,00		
	Bevlogenheid	0,39	0,24	0,30	0,29	0,38	0,60	0,65	1,00	
	Uitputting	-0,37	-0,23	-0,33	-0,27	-0,36	-0,41	-0,29	-0,40	1,00

* Groen = positieve correlatie, Rood = negatieve correlatie (p>.05).

De gedetailleerde correlatietabel met de significantie en N voor elke correlatieanalyse is opgenomen in bijlage 18.

We bekijken dan **hoe belangrijk elk** van de verschillende autonomie-ondersteunende praktijken zijn ten opzichte van elkaar om de stijging in motivatie en het welzijn van medewerkers over tijd te voorspellen. Een dergelijke analyse beantwoordt de vraag op welke praktijken organisaties in het algemeen het best op zouden inzetten om de motivatie en het welzijn van medewerkers te verhogen, gesteld dat ze niet alles kunnen doen. Hiervoor namen we alle praktijken samen op in de regressieanalyse in de voorspelling van motivatie en welzijn op T3 en controleerden voor het beginniveau van motivatie en welzijn op T1 om uitspraken te kunnen doen over mogelijke stijgingen in motivatie en welzijn. Uit de resultaten blijkt dat vooral steun van de organisatie bleek belangrijk: medewerkers die steun van de organisatie ervaren op T1 worden meer autonoom gemotiveerd en meer bevlogen en minder uitgeput over tijd. Medewerkers die veel HR-praktijken ervaren op T1, worden meer autonoom gemotiveerd over tijd. Wie veel job resources ervaart, ervaart meer behoeftebevrediging over tijd. Dit wordt in het vet weergegeven in tabel 7.5.

Samengevat

We kunnen stellen dat elk van de autonomie-ondersteunende praktijken (d.i., steun van de organisatie, HR-praktijken, HR-sterkte, autonomie-ondersteunend leiderschap en job resources) zorgt voor meer motivatie en meer welzijn van de medewerkers over tijd. Dit wordt ook beschreven in figuur 7.3. Vooral de steun van de organisatie blijkt belangrijk.

Tabel 7.5 Resultaten van de regressieanalyses: Autonomie-ondersteunende praktijken op T1 in de voorspelling van de verhoging in motivatie en welzijn op T3 in vergelijking met T1

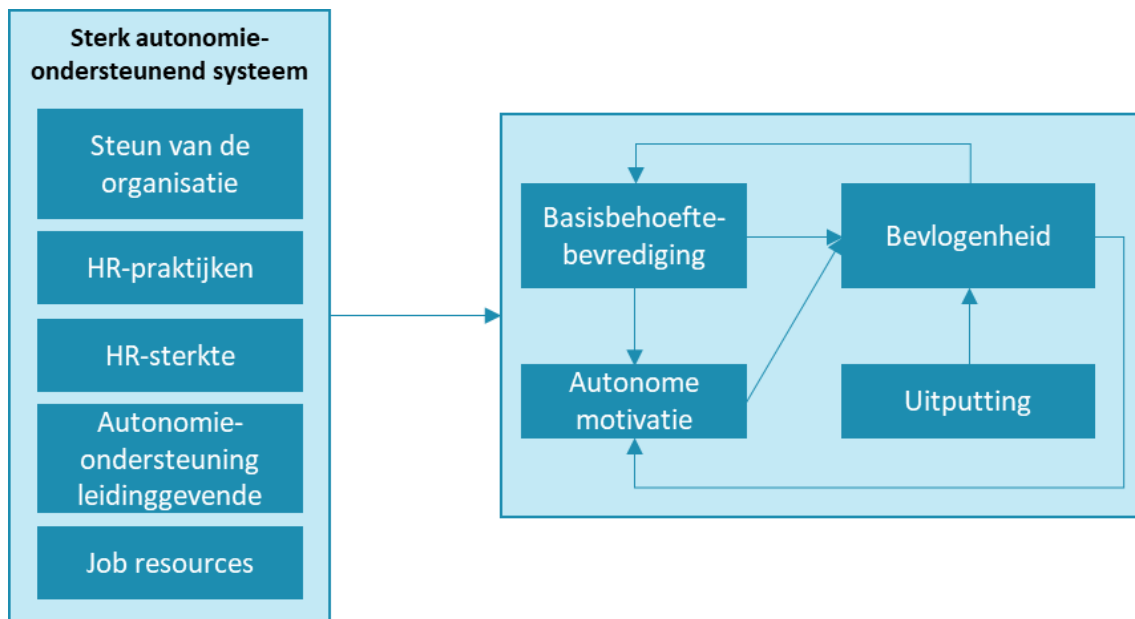
	Verhoging in basisbehoefte-bevrediging T3 t.o.v. T1	Verhoging in autonome motivatie T3 t.o.v. T1	Verhoging in bevlogenheid T3 t.o.v. T1	Verhoging in uitputting T3 t.o.v. T1
Steun van de organisatie T1	+	+	+	-
HR-praktijken T1	+	+		
HR-sterkte T1	+	+	+	-
Autonomie-ondersteunend leiderschap T1	+	+		-
Job resources T1	+	+	+	-

* Elke cel geeft de resultaten van een regressieanalyse weer. Cel A geeft bijvoorbeeld de regressieanalyse weer waar behoeftebevrediging op T3 voorspelt wordt op basis van behoeftebevrediging op T1 (om de verhoging te kunnen nagaan) en steun van de organisatie op T1 (om na te gaan of steun van de organisatie over tijd een impact heeft op de verhoging van basisbehoeftebevrediging). Enkel de significante relaties, die niet op toeval berusten, uit deze regressieanalyses worden hier weergegeven: + wijst op een significant positieve relatie, (+) een marginaal significante relatie, - op een significant negatieve relatie.

In het vet werden de relaties aangeduid die overeind blijven in de analyses wanneer we alle autonomie-ondersteunende praktijken **samen** in de analyse inbrengen in de voorspelling van de verhoging van motivatie en het welzijn van medewerkers. Dit geeft weer welke praktijken belangrijker zijn dan de andere.

Details van deze regressieanalyses kunnen teruggevonden worden in bijlage 18.

Figuur 7.3 Relaties tussen autonomie-ondersteunende praktijken* en de motivatie en welzijn van medewerkers



* Zoals gepercipieerd door medewerkers.

Stap 3: Komt de mate waarin medewerkers autonomie-ondersteunende praktijken rapporteren overeen met de rapportage van de sleutelfiguren?

In de ESF oproep DRIVE hoopten we de motivatie en het welzijn van de medewerkers te beïnvloeden door de sleutelfiguren aan te moedigen meer autonomie-ondersteunende praktijken te implementeren. Idealiter zien zij dus na verloop van de DRIVE-interventie meer autonomie-ondersteunende praktijken. In een tussenstap in de analyses kijken we daarom naar de mate waarin de sleutelfiguren en medewerkers overeenkomen in hun perceptie van de autonomie-ondersteunende praktijken. Hierbij stellen we ons dus de vraag of medewerkers en sleutelfiguren dezelfde mate van steun van de organisatie, HR-praktijken, HR-sterkte, autonomie-ondersteuning van de leidinggevende en job resources ervaren.³⁰

Voor deze analyse gebruiken we de multilevel longitudinale meetmomentendataset, met de data van medewerkers die deelnamen op 3 tijdstippen gekoppeld met de data van de belangrijkste sleutelfiguur in elke organisatie die deelnam aan de drie tijdstippen. We analyseren hier de relaties op individueel niveau en houden geen rekening met dat de medewerkers gegroepeerd zijn per organisatie. We bekijken de correlaties tussen de autonomie-ondersteunende praktijken zoals gerapporteerd door de medewerkers en deze van de sleutelfiguren. We konden de overeenkomst tussen de rapportage van de medewerkers en sleutelfiguur enkel bekijken voor (a) de steun van de organisatie, (b) de aanwezigheid van de HR-praktijken en (c) de HR-sterkte. De sleutelfiguren werden immers niet bevraagd over de autonomie-ondersteuning van de leidinggevers of de job resources in de organisatie. Gegeven dat de HR-praktijken verschillende aspecten omvatten, kijken we ook naar de overeenkomst van elk van die aspecten apart.

³⁰ In de analyses van evaluatievraag 1 vonden we reeds duidelijke verschillen tussen de perceptie van zaakvoerders, sleutelfiguren en medewerkers met betrekking tot verscheidene autonomie-ondersteunende praktijken – zie hoofdstuk 6.

Tabel 7.6 Correlatietabel van autonomie-ondersteunende praktijken gemeten bij sleutelfiguren en medewerkers op T1, T2 en T3

		T1						T2						T3					
		Sleutelfiguren			Medewerkers			Sleutelfiguren			Medewerkers			Sleutelfiguren			Medewerkers		
		Steun van organisatie	Aanwezigheid van HR-praktijken	HR-sterkte	Steun van organisatie	Aanwezigheid van HR-praktijken	HR-sterkte	Steun van organisatie	Aanwezigheid van HR-praktijken	HR-sterkte	Steun van organisatie	Aanwezigheid van HR-praktijken	HR-sterkte	Steun van organisatie	Aanwezigheid van HR-praktijken	HR-sterkte	Steun van organisatie	Aanwezigheid van HR-praktijken	HR-sterkte
T1	Sleutelfiguren	Steun van organisatie	1,00																
		Aanwezigheid van HR-praktijken	0,59	1,00															
		HR-sterkte	0,58	0,69	1,00														
	Medewerkers	Steun van organisatie	0,10	0,02	0,09	1,00													
		Aanwezigheid van HR-praktijken	0,17	0,21	0,27	0,52	1,00												
		HR-sterkte	0,18	0,08	0,17	0,66	0,60	1,00											
T2	Sleutelfiguren	Steun van organisatie	0,36	0,22	0,08	-0,02	-0,07	0,02	1,00										
		Aanwezigheid van HR-praktijken	0,39	0,67	0,62	0,02	0,26	0,04	0,39	1,00									
		HR-sterkte	0,32	0,34	0,53	-0,07	0,04	0,02	0,62	0,58	1,00								
	Medewerkers	Steun van organisatie	-0,01	-0,01	0,07	0,67	0,46	0,59	0,04	0,00	0,05	1,00							
		Aanwezigheid van HR-praktijken	0,17	0,24	0,26	0,39	0,69	0,49	0,02	0,23	0,17	0,55	1,00						
		HR-sterkte	0,01	0,03	0,16	0,52	0,54	0,74	0,06	0,00	0,12	0,69	0,62	1,00					
T3	Sleutelfiguren	Steun van organisatie	0,67	0,51	0,66	0,08	0,16	0,19	0,79	0,54	0,80	0,10	0,24	0,22	1,00				
		Aanwezigheid van HR-praktijken	0,52	0,55	0,50	-0,01	0,11	0,05	0,65	0,67	0,76	-0,04	0,20	0,00	0,71	1,00			
		HR-sterkte	0,49	0,49	0,77	0,09	0,24	0,24	0,49	0,52	0,79	0,09	0,25	0,21	0,79	0,74	1,00		
	Medewerkers	Steun van organisatie	0,03	-0,02	0,03	0,63	0,38	0,51	0,08	-0,04	-0,01	0,71	0,43	0,60	0,08	-0,05	0,01	1,00	
		Aanwezigheid van HR-praktijken	0,20	0,22	0,23	0,41	0,62	0,42	0,08	0,24	0,24	0,50	0,71	0,55	0,25	0,22	0,22	0,49	1,00
		HR-sterkte	0,04	-0,01	0,09	0,56	0,51	0,67	0,06	-0,05	0,04	0,60	0,52	0,78	0,15	-0,01	0,09	0,68	0,59

* Groen = positieve correlatie, Rood = negatieve correlatie (p>.05).

De gedetailleerde correlatietabel met de significantie en N voor elke correlatieanalyse is opgenomen in bijlage 18.

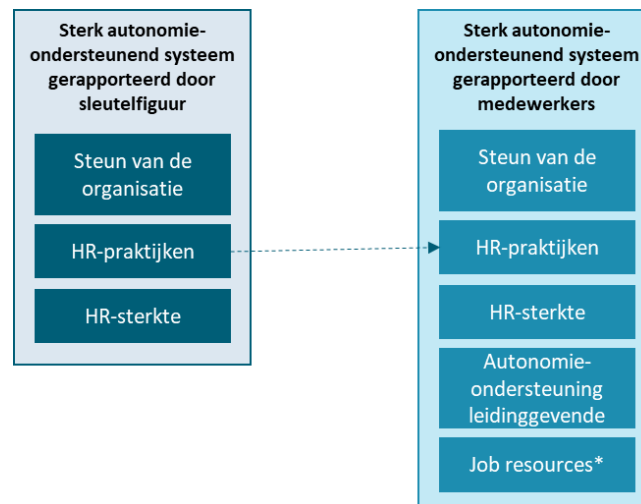
Tabel 7.7 Correlatietabel perceptie van individuele HR-praktijken door sleutelfiguren en medewerkers op T1

		Sleutelfiguren T3														
		Selectie	Onthaal en socialisatie	Opleiding	Functie-analyse en beschrijving	Job design en management PSR	Loopbaanmanagement	Prestatiebeoordeling	Functioneringsbeoordeling	Participatie	Autonome teams	Informatiedeling	Functieverloning	Individuele prestatiebeoordeling	Teambeloning	Extralegale voordelen
Medewerkers T3	Selectie	0,06	0,08	0,12	0,02	0,06	0,08	0,01	0,04	0,10	0,09	0,05	0,09	-0,03	-0,03	0,07
	Onthaal en socialisatie	0,03	0,25	0,18	0,04	0,06	0,09	0,16	0,11	0,12	0,15	0,10	0,10	0,00	0,07	0,22
	Opleiding	0,03	0,10	0,12	0,13	0,08	0,13	0,00	0,01	0,06	0,02	0,05	-0,01	-0,02	0,05	0,03
	Functie-analyse en beschrijving	0,10	0,21	0,14	0,22	0,02	0,15	0,14	0,11	0,07	0,03	0,06	0,05	-0,02	0,07	0,11
	Job design en management PSR	-0,04	0,14	0,05	-0,02	0,05	0,05	0,21	0,13	0,05	0,13	0,05	-0,06	-0,05	0,00	0,09
	Loopbaanmanagement	0,11	0,24	0,09	0,07	0,01	0,09	0,13	0,03	0,04	0,15	0,05	0,04	0,03	0,11	0,19
	Prestatiebeoordeling	0,09	0,25	0,05	-0,04	-0,13	0,05	0,35	0,18	0,03	0,10	0,04	0,08	0,08	0,21	0,26
	Functioneringsbeoordeling	0,09	0,18	0,06	-0,03	-0,06	0,08	0,28	0,17	0,08	0,10	0,09	0,12	-0,01	0,11	0,22
	Participatie	-0,11	0,03	-0,01	-0,03	0,16	0,11	0,01	0,04	0,16	0,10	0,05	0,04	-0,07	-0,07	0,02
	Autonome teams	-0,09	-0,01	0,14	-0,01	0,17	0,17	0,05	0,08	0,26	0,23	0,11	0,18	-0,02	-0,01	0,09
	Informatiedeling	-0,01	0,11	0,11	-0,04	0,05	0,08	0,00	0,01	0,26	0,15	0,20	0,00	-0,10	0,05	0,13
	Functieverloning	-0,02	-0,02	0,07	0,15	0,06	0,10	-0,04	-0,01	0,11	-0,03	0,09	-0,02	-0,05	0,01	-0,08
	Individuele prestatiebeoordeling	0,15	0,15	0,07	0,05	-0,07	0,08	0,04	-0,02	-0,06	0,11	-0,14	0,04	0,31	0,24	0,16
	Teambeloning	0,10	0,12	0,03	0,04	-0,16	0,04	0,02	-0,08	0,00	0,11	-0,08	0,08	0,24	0,40	0,19
	Extralegale voordelen	0,07	0,35	0,11	-0,03	-0,08	0,10	0,32	-0,01	0,13	0,38	0,20	0,17	0,22	0,30	0,71

* Groen = positieve correlatie, Rood = negatieve correlatie ($p > .05$).

De gedetailleerde correlatietabel met de significantie en N voor elke correlatieanalyse is opgenomen in bijlage 18.

Figuur 7.4 Relaties tussen autonomie-ondersteunende praktijken zoals gerapporteerd door sleutelfiguren en medewerkers



Opvallend, de **correlaties** laten zien dat de sleutelfiguren en de medewerkers gemiddeld gezien niet op dezelfde lijn zitten als het gaat over steun van de organisatie en de aanwezige HR-praktijken. Er is geen relatie tussen de rapportage van de medewerkers en sleutelfiguren voor steun van de organisatie. De sterkste relatie wordt gevonden voor de aanwezigheid van HR-praktijken op T2. En deze blijft nog vrij beperkt (24). Deze bevindingen zijn vrij gelijkaardig over de verschillende tijdsmomenten heen. Het is dus niet zo dat over de tijd, de meningen van de sleutelfiguren en de medewerkers meer in lijn komen te liggen met elkaar (tabel 7.6).

Samengevat:

We vinden geen of beperkte relaties tussen de autonomie-ondersteunende praktijken zoals gerapporteerd door de sleutelfiguren en de medewerkers. Wanneer sleutelfiguren autonomie-ondersteunende praktijken rapporteren, is het dus nog geen evidentie dat ook de medewerkers deze ervaren (figuur 7.4).

Wanneer we meer in detail kijken naar de overeenkomst tussen de individuele HR-praktijken (op basis van de correlaties op T1), zien we:

- voor twee HR-praktijken is er een sterke overeenkomst tussen de sleutelfiguren en medewerkers. Het gaat om extralegale voordelen en teambeloning;
- voor vijf HR-praktijken is er een matige correlatie. Het gaat om individuele prestatiebeloning, informatiedeling, autonome teams, prestatiebeoordeling, functie-analyse en -beschrijving, en onthaal en socialisatie;
- voor de andere HR-praktijken was de overeenkomst vrij klein.

Samengevat:

Wat verloningspraktijken betreft hebben de sleutelfiguren en de medewerkers in de organisatie dus gelijkaardige ervaringen. Voor de andere HR-praktijken is dit veel minder het geval (tabel 7.7).

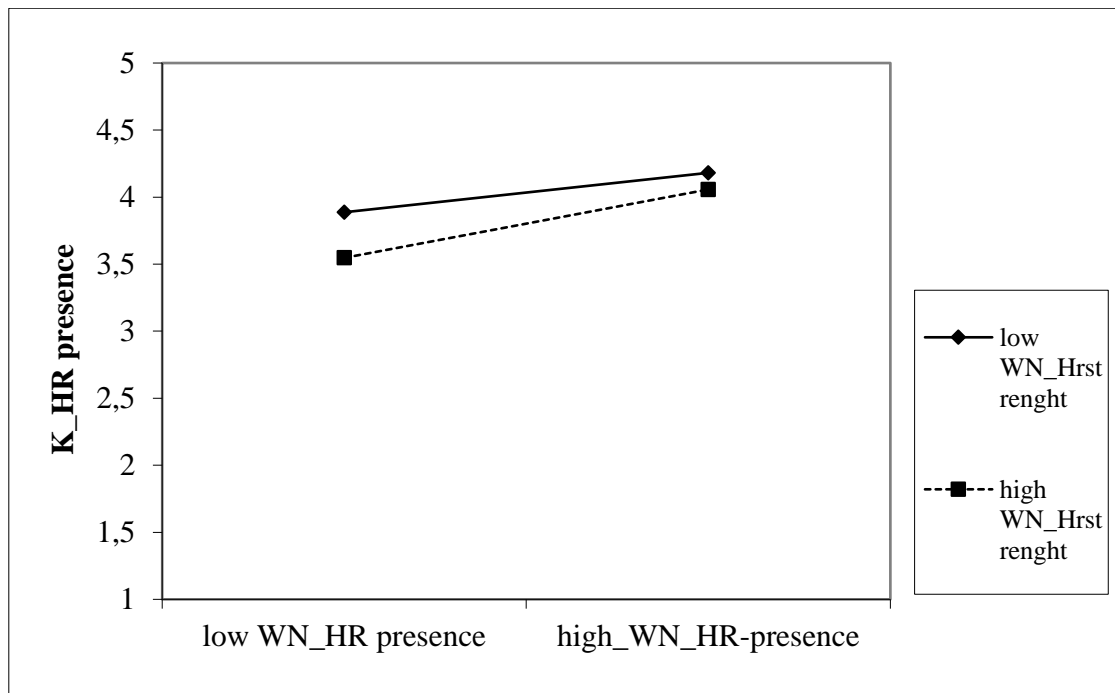
Er dus een aanzienlijk verschil in de perceptie van sleutelfiguren en medewerkers wat betreft de aanwezige autonomie-ondersteunende praktijken. Om dit verder te begrijpen, keken we of HR-sterkte hierin een rol kan spelen. We zouden kunnen verwachten dat wanneer medewerkers een hoge HR-sterkte rapporteren de discrepantie in de percepties afneemt.

Voor deze analyse gebruiken we de multilevel longitudinale meetmomentendataset, met de data van medewerkers die deelnamen op 3 tijdsmomenten gekoppeld met de data van de belangrijkste sleutelfiguur in elke organisatie die deelnam aan de drie tijdsmomenten. We analyseren hier de relaties op individueel niveau en houden geen rekening met dat de medewerkers gegroepeerd zijn per

organisatie. We focussen op T3, aan het einde van de DRIVE-interventie, omdat mogelijks de overeenkomst in wat de sleutelfiguren en medewerkers zeggen mogelijks het grootst kan zijn. We gebruikten moderatie-analyse waarbij we de rapportage van HR-praktijken van de sleutelfiguren probeerden te voorspellen op basis van de rapportage van deze praktijken van de medewerkers. We splitsen deze analyses uit voor medewerkers die aangaven dat het HR-systeem sterk was in hun organisatie en zij die dit niet vonden.

De resultaten laten zien dat wanneer medewerkers het HR-systeem als sterk zien, de relaties tussen de HR-praktijken zoals gerapporteerd door de sleutelfiguren en medewerkers dichter bij elkaar komen te liggen. Figuur 7.5 laat zien dat gemiddeld genomen de sleutelfiguren meer HR-praktijken rapporteren wanneer medewerkers dit ook doen. De stippenlijn (die de rapportage van een sterk HR-systeem weergeeft) is steiler dan de volle lijn (die de rapportage van een zwak HR-systeem weergeeft). De relatie tussen de rapportages van de HR-praktijken van de medewerkers en de sleutelfiguren wordt dus sterker in de situatie waarin er een grote HR-sterkte is.

Figuur 7.5 Relatie tussen de rapportage van HR-praktijken door medewerkers en sleutelfiguren, uitgesplitst voor hoge en lage HR-sterkte



Samengevat:

De analyses laten toe om het volgende te concluderen: Sleutelfiguren en medewerkers verschillen aanzienlijk in de rapportage van de aanwezigheid autonomie-ondersteunende praktijken in de organisatie. Vooral steun van de organisatie wordt anders ervaren. Voor de HR-praktijken is er wel een zekere overeenkomst, vooral wanneer het gaat om extralegale voordelen en teambeloning. Dit zijn twee financiële aspecten. Deze verschillen tussen sleutelfiguren en medewerkers zijn kleiner wanneer de medewerkers een hogere HR-sterkte ervaren.

Stap 4: Wordt de aanwezigheid van autonomie-ondersteunende praktijken bepaald door de mate waarop de organisatie autonomie-ondersteunende werkt en ze de intentie hebben om autonomie-ondersteunend te werken

We gaan er in de ESF oproep DRIVE van uit dat sleutelfiguren autonomie-ondersteunende praktijken zullen implementeren wanneer ze het gevoel hebben dat de organisatie op een autonomie-ondersteunende manier zou werken en ze de intentie zouden hebben om meer autonomie-ondersteunende te werken.

Om dit te bekijken, gebruiken we de multilevel longitudinale meetmomentendataset, met de data van medewerkers die deelnamen op 3 tijdstipmomenten gekoppeld met de data van de belangrijkste sleutelfiguur in elke organisatie die deelnam aan de drie tijdstipmomenten. We analyseren hier de relaties op individueel niveau en houden geen rekening met dat de medewerkers gegroepeerd zijn per organisatie.

We bekijken de correlaties van de mate waarin de sleutelfiguren aangeven dat de organisatie autonomie-ondersteunend werkt en ze de intentie hebben om autonomie-ondersteunend te werken met de autonomie-ondersteunende praktijken. We voeren deze analyses enerzijds uit met autonomie-ondersteunende praktijken zoals gerapporteerd door de sleutelfiguren (Stap 4.1). Anderzijds werken we met de rapportages van de medewerkers (Stap 4.2). We gebruiken regressieanalyses om na te gaan of de mate van autonomie-ondersteuning in de organisatie en de intentie om autonomie-ondersteunend te werken op T1 ook een stijging in de autonomie-ondersteunende praktijken van T3 ten opzichte van T1 kon voorspellen over tijd.

Stap 4.1 De relatie met autonomie-ondersteunende praktijken zoals gerapporteerd door de sleutelfiguren

De correlaties geven aan dat de mate waarin sleutelfiguren aangeven dat de organisatie op autonomie-ondersteunende wijze werkt en ze de intentie hebben om op autonomie-ondersteunende wijze te werken, beide sterk gelinkt zijn aan de mate waarin deze sleutelfiguren autonomie-ondersteunende praktijken rapporteren, zowel binnen elk van de meetmomenten als over meetmomenten heen. Zowel op elk moment van de tijd als na verloop van tijd is het dus zo dat wanneer een organisatie autonomie-ondersteunend werkt en/of sleutelfiguren de intentie hadden autonomie-ondersteunend te werken, de sleutelfiguren meer steun van de organisatie, HR-praktijken en HR-sterkte rapporteert (tabel 7.8).

Tabel 7.8 Correlatietabel autonomie-ondersteunende praktijken, intentie om op autonomie-ondersteunende wijze te werken (gerapporteerd door medewerkers en sleutelfiguren) en mate waarin organisatie op autonomie-ondersteunende wijze werkt (gerapporteerd door sleutelfiguren) op T1, T2, T3

		Sleutelpersonen						
		T1		T2		T3		
		Autonomie-ondersteuning in organisatie	Intentie om autonomie-ondersteunend te werken	Autonomie-ondersteuning in organisatie	Intentie om autonomie-ondersteunend te werken	Autonomie-ondersteuning in organisatie	Intentie om autonomie-ondersteunend te werken	
T1	Sleutelfiguren	Steun van organisatie	0,62	0,33	0,46	0,26	0,52	0,67
	Aanwezigheid HR-praktijken		0,62	0,53	0,31	0,07	0,58	0,58
		HR-sterkte	0,55	0,51	0,29	0,03	0,65	0,64
			0,10	-0,07	-0,03	-0,15	0,10	0,08
	Medewerkers	Steun van organisatie	0,23	-0,02	0,03	-0,19	0,25	0,22
		Aanwezigheid HR-praktijken	0,13	-0,06	-0,07	-0,16	0,15	0,15
HR-sterkte		0,12	-0,04	-0,03	-0,06	0,09	0,12	
Autonomie-ondersteuning van leidinggevende		0,08	-0,04	-0,03	-0,15	0,08	0,06	
	Job resources	0,08	-0,04	-0,03	-0,15	0,08	0,06	
T2	Sleutelfiguren	Steun van organisatie	0,24	0,40	0,53	0,49	0,53	0,59
	Aanwezigheid HR-praktijken		0,46	0,36	0,49	0,09	0,54	0,55
		HR-sterkte	0,26	0,60	0,51	0,50	0,52	0,55
			0,04	-0,07	-0,04	-0,18	0,04	-0,05
	Medewerkers	Steun van organisatie	0,23	0,16	0,05	-0,11	0,21	0,19
		Aanwezigheid HR-praktijken	0,04	0,00	-0,07	-0,19	0,15	0,00
HR-sterkte		0,11	-0,01	-0,04	-0,14	0,05	0,03	
Autonomie-ondersteuning van leidinggevende		0,08	0,02	-0,11	-0,13	0,07	0,06	
	Job resources	0,08	0,02	-0,11	-0,13	0,07	0,06	
T3	Sleutelfiguren	Steun van organisatie	0,59	0,62	0,60	0,60	0,69	0,74
	Aanwezigheid HR-praktijken		0,46	0,67	0,55	0,63	0,60	0,65
		HR-sterkte	0,50	0,61	0,40	0,44	0,70	0,75
			0,00	-0,06	-0,06	-0,14	0,08	-0,09
	Medewerkers	Steun van organisatie	0,21	0,16	0,06	-0,04	0,19	0,15
		Aanwezigheid HR-praktijken	0,01	0,00	-0,12	-0,10	0,07	-0,05
HR-sterkte		0,03	0,04	-0,05	-0,04	0,06	-0,01	
Autonomie-ondersteuning van leidinggevende		0,00	-0,01	-0,03	-0,10	0,05	-0,01	
	Job resources	0,00	-0,01	-0,03	-0,10	0,05	-0,01	

* Groen = positieve correlatie, Rood = negatieve correlatie ($p > .05$).

De gedetailleerde correlatietabel met de significantie en N voor elke correlatieanalyse is opgenomen in bijlage 18.

Opvallend is dat de autonomie-ondersteunende praktijken op T1, ook positief gerelateerd waren aan de mate waarin sleutelfiguren aangaven dat de organisatie autonomie-ondersteunend werkt op T2 en T3, en hun intentie om nog meer autonomie-ondersteunend te werken op T3 (maar niet op T2). Dit kan erop wijzen dat het gebruik van autonomie-ondersteunende praktijken sleutelfiguren warm maakte om (nog meer) autonomie-ondersteunend te werken in de toekomst.

De regressieanalyses tonen aan dat de mate waarin de sleutelfiguren vinden dat de organisatie autonomie-ondersteunend werkt en ze de intentie hebben om nog meer autonomie-ondersteunend te werken op T1, geen voorspellers waren van de autonomie-ondersteunende praktijken op T3 wanneer we controleerden voor deze praktijken op T1 zoals gerapporteerd door de sleutelfiguren. Met andere woorden: autonomie-ondersteunend werken en de intentie om dit te doen in de toekomst kunnen niet voorspellen of men in de toekomst daadwerkelijk meer autonomie-ondersteunende praktijken implementeert. We konden dus op basis van de huidige resultaten geen causale verbanden

vaststellen wat betreft de autonomie-ondersteunende praktijken zoals gerapporteerd door de sleutelfiguren. Deze analyses werden echter uitgevoerd op de beperkte set van sleutelfiguren die alle drie de tijdsmomenten hebben meegedaan (N=60), wat mogelijk verklaard waarom deze verbanden niet gevonden konden worden.

Stap 4.2 De relatie met autonomie-ondersteunende praktijken zoals gerapporteerd door de medewerkers

We berekenen de correlaties van de mate waarin de belangrijkste sleutelfiguur per organisatie aangeeft dat de organisatie op een autonomie-ondersteunende manier werkt en de autonomie-ondersteunend wil werken gerelateerd worden met de mate waarin de medewerkers autonomie-ondersteunende praktijken rapporteren. Het gaat hierbij om steun van de organisatie, de aanwezigheid van HR-praktijken, HR-sterkte, autonomie-ondersteuning van de leidinggevende en job resources (tabel 7.8).

De resultaten tonen aan dat mate waarin de sleutelfiguur aangeeft dat de organisatie op een autonomie-ondersteunende manier vorm krijgt op T1 gerelateerd is aan:

- de mate waarin medewerkers steun van de organisatie ervaren op T1 (maar niet T2 of T3);
- de hoeveelheid HR-praktijken en HR-sterkte die medewerkers rapporteerden op T1, T2 en T3;
- de mate waarin medewerkers hun leidinggevende als autonomie-ondersteunend ervaren op T1 en T2 (maar niet op T3);
- de ervaren job resources door de WN op T1 en T2 (maar niet op T3).

Hoe meer de sleutelfiguren onderschrijven dat de organisatie op een autonomie-ondersteunende manier werkt op T1, hoe meer de medewerkers op hetzelfde moment steun van de organisatie ervaren, autonomie-ondersteuning en job resources ervaren op middellange termijn en HR-praktijken en HR-sterkte ervaren tot op het einde van de metingen.

We voeren vervolgens regressieanalyses uit. Hier voorspellen we de autonomie-ondersteunende praktijken op T3 op basis van de autonomie-ondersteunende praktijken op T1 (om een evolutie na te gaan) en de mate waarin de organisatie autonomie-ondersteunend werkt op T1 (om te kijken of dit een stijging in autonomie-ondersteunende praktijken met zich mee brengt). Allen in de voorspelling van een stijging van de HR-praktijken kunnen we significante verbanden vinden. De mate waarin de belangrijkste sleutelfiguur aangeeft dat de organisatie autonomie-ondersteunend werkt, gaat gepaard met meer HR-praktijken op T3 tegenover T1. Dit betekent dat wanneer een organisatie autonomie-ondersteunend werkte volgens de belangrijkste sleutelfiguur, deze ook over tijd meer HR-praktijken implementeerde. Dergelijke relaties vonden we niet terug voor de andere autonomie-ondersteunende praktijken (steun van de organisatie, HR-sterkte, autonomie-ondersteunend leiderschap en job resources) die de medewerkers konden rapporteren.

De mate waarin de belangrijkste sleutelfiguren aangeven de intentie te hebben om nog meer autonomie-ondersteunend te werken is minder sterk gecorreleerd aan de verschillende autonomie-ondersteunende praktijken zoals gerapporteerd door de medewerkers dan de mate waarin men al autonomie-ondersteunend werkt zoals hierboven geschetst. Er werden zelfs negatieve correlaties gevonden tussen de intentie van de belangrijkste sleutelfiguur om autonomie-ondersteunend te werken op T1 en bv. steun van de organisatie T2, HR-sterkte T3, ... zoals gerapporteerd door de medewerkers. Dit kan erop wijzen dat wie al veel autonomie-ondersteuning aanbiedt aan medewerkers, niet de intentie heeft om nóg meer hierop te werken. Dit is in lijn met een zogenoemd plafond-effect. Deze verklaring is echter niet sluitend: de beschrijvende variabelen lieten zien dat er gemiddeld genomen nog wel ruimte voor verbetering was in de mate waarin de organisaties autonomie-ondersteunende praktijken implementeerde en deze verklaring kan niet doorgetrokken worden naar alle tijdsmomenten.

De regressieanalyses laten wel een duidelijker beeld zien. In deze regressieanalyses voorspellen we de autonomie-ondersteunende praktijken op T3 op basis van de autonomie-ondersteunende praktijken op T1 (om een evolutie na te gaan) en de mate de sleutelfiguren de intentie hebben op T1 om meer autonomie-ondersteunende te werken (om te kijken of dit een stijging in autonomie-ondersteunende praktijken met zich meebrengt). Deze analyses tonen aan dat de intentie van de belangrijkste sleutelfiguur om meer autonomie-ondersteunend te werken op T1 positief gerelateerd is aan HR-praktijken zoals gerapporteerd door de medewerkers op T3, na controle voor de HR-praktijken op T1. Wanneer de belangrijkste sleutelfiguur de intentie heeft om meer autonomie-ondersteunende te werken, rapporteren de medewerkers dus na verloop van tijd een stijgend aantal HR-praktijken (tabel 7.9).

Tabel 7.9 Resultaten van de regressieanalyses: Autonomie-ondersteuning en de intentie om autonomie-ondersteunende te werken op T1 in de voorspelling van de verhoging in autonomie-ondersteunende praktijken op T3 in vergelijking met T1

		Gerapporteerd door medewerkers				
		Verhoging in steun van de organisatie T3 t.o.v. T1	Verhoging in HR-praktijken T3 t.o.v. T1	Verhoging in HR-sterkte T3 t.o.v. T1	Verhoging in autonomie-ondersteuning van de leidinggevende T3 t.o.v. T1	Verhoging in job resources T3 t.o.v. T1
Belangrijkste sleutelfiguur T1	Autonomie-ondersteuning in de organisatie		+A			
	Intentie om autonomie-ondersteunend te werken		+			

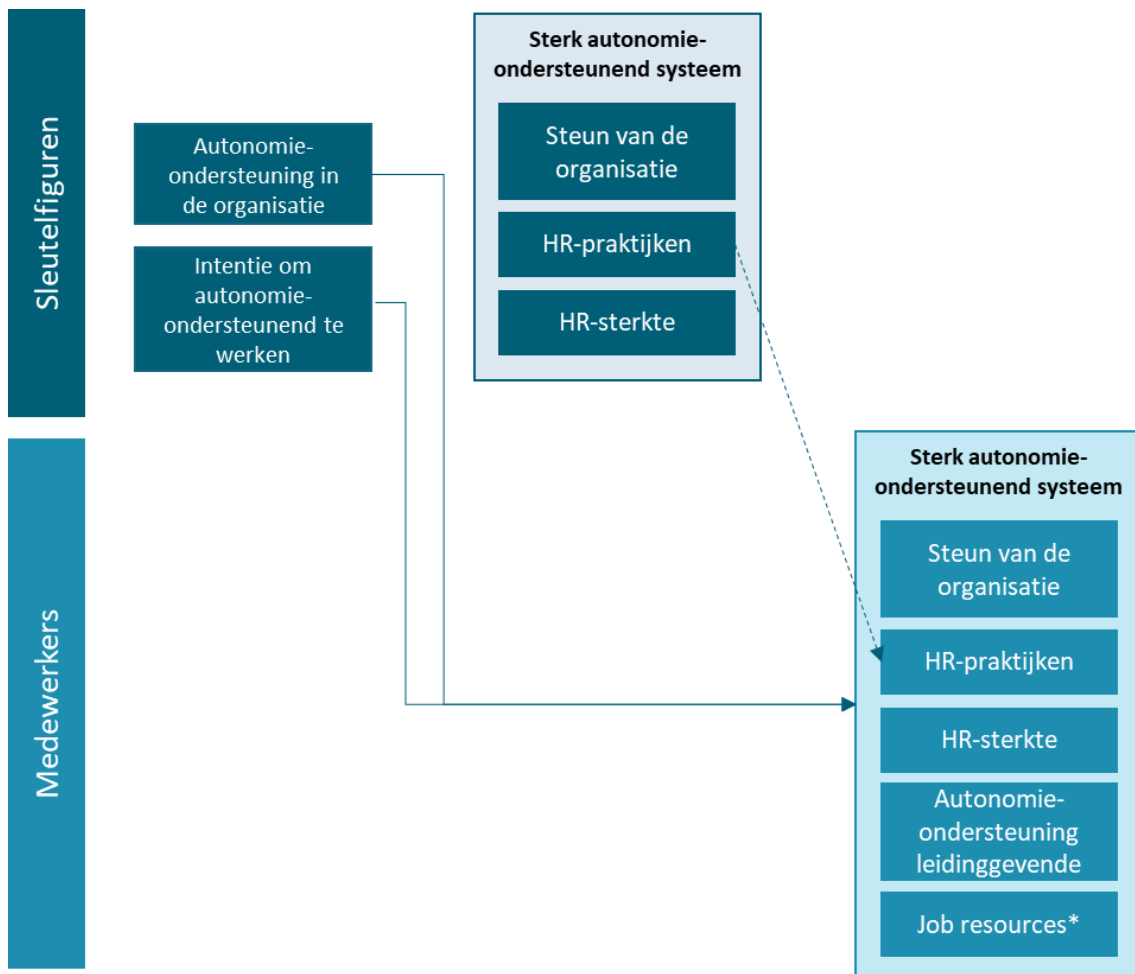
* Elke cel geeft de resultaten van een regressieanalyse weer. Cel A geeft bijvoorbeeld de regressieanalyse weer waar HR-praktijken op T3 voorspelt worden op basis van HR-praktijken op T1 (om de verhoging te kunnen nagaan) en de mate van autonomie-ondersteuning in de organisatie op T1 (om na te gaan autonomie-ondersteuning in de organisatie over tijd een impact heeft op de verhoging van HR-praktijken). Enkel de significante relaties, die niet op toeval berusten, uit deze regressieanalyses worden hier weergegeven: + wijst op een significant positieve relatie.

Details van deze regressieanalyses kunnen teruggevonden worden in bijlage 18

Samengevat:

We stellen vast dat als de sleutelfiguren aangeven dat de organisatie autonomie-ondersteunend werkt en ze de intentie hebben om autonomie-ondersteunend te werken op T1, de medewerkers meer HR-praktijken rapporteren op T3 ten opzichte van T1. Voor de andere autonomie-ondersteunende praktijken (d.i., steun van de organisatie, HR-sterkte, autonomie-ondersteuning van de leidinggevende en job resources) konden geen effect gevonden worden (Figuur 7.§). Voor de HR-praktijken zoals gerapporteerd door de sleutelfiguren zelf konden we geen effecten vinden, wellicht omdat de steekproef vrij klein is.

Figuur 7.6 Relaties tussen autonomie-ondersteuning in de organisatie, intentie om autonomie-ondersteunend te werken en de aanwezigheid van autonomie-ondersteunende praktijken (gerapporteerd door sleutelfiguren en medewerkers)



Stap 5: Wordt de mate waarop de organisatie autonomie-ondersteunende werkt en men de intentie heeft om autonomie-ondersteunend te werken, beïnvloed door de kennis en motivatie van de sleutelfiguren en – bijkomend – heeft de dienstverlener, de zaakvoerder en de eigen job van de sleutelfiguur hier een impact op?

In de ESF oproep DRIVE gingen we er van uit dat de mate waarin de sleutelfiguren aangeven dat de organisatie autonomie-ondersteunend werkt en de intentie hebben om autonomie-ondersteunend te werken, beïnvloed wordt door de kennis en motivatie van de sleutelfiguren. Deze worden op hun beurt beïnvloed door de dienstverlener, de zaakvoerder en de eigen job. Met andere woorden, we gaan er van uit dat de mate waarin de sleutelfiguren aangeven dat de organisatie autonomie-ondersteunend werkt en ze de intentie hebben om autonomie-ondersteunend te werken wordt beïnvloed door:

- *aan hun eigen denken:* de mate waarin sleutelfiguren theorie Y dan wel X onderschrijven, hun overtuigingen, hun autonome motivatie om autonomie-ondersteunend te werken en hun kennis;
- *de dienstverlener:* de mate waarin de dienstverlener kennis deelt, de mate van autonomie-ondersteuning door de dienstverlener;
- *de CEO:* de mate van autonomie-ondersteuning door de CEO;
- *hun eigen job:* hun eigen rolconflict en hun eigen behoeftebevrediging.

Tabel 7.10 Correlatietabel autonomie-ondersteunend werken, Theorie X/Y denken, overtuigingen, autonomie-ondersteuning van zaakvoerder, rolconflict en basisbehoeftenbevrediging (gerapporteerd door sleutelfiguren), op T1, T2 en T3

	T1		T2		T3		
	Autonomie-ondersteuning in organisatie	Intentie om autonomie-ondersteunend te werken	Autonomie-ondersteuning in organisatie	Intentie om autonomie-ondersteunend te werken	Autonomie-ondersteuning in organisatie	Intentie om autonomie-ondersteunend te werken	
T1	Theorie Y-denken	0,21	0,47	0,18	0,26	0,32	0,37
	Kennis van ZDt	0,03	0,10	0,06	-0,07	-0,08	-0,18
	Overtuigingen	0,32	0,46	0,08	0,25	0,30	0,51
	Autonome motivatie om ZDT te implementeren	-0,17	-0,29	-0,34	-0,34	-0,19	-0,17
	Kennisdeling	0,04	0,19	0,10	0,18	0,41	0,34
	Autonomie-ondersteuning dienstverlener	0,02	0,16	0,08	0,19	0,33	0,24
	Autonomie-ondersteuning CEO	0,62	0,27	0,37	0,19	0,35	0,27
	Rolconflict	-0,45	-0,22	-0,44	-0,05	-0,30	-0,35
	Behoeftbevrediging	0,32	0,11	0,12	0,01	0,12	0,13
T2	Theorie Y-denken	0,33	0,28	0,32	0,43	0,21	0,58
	Kennis van ZDt	0,20	0,08	0,02	0,19	0,09	0,11
	Overtuigingen	0,26	0,26	0,33	0,59	0,11	0,51
	Autonome motivatie om ZDT te implementeren	0,08	-0,07	0,04	-0,07	0,06	0,00
	Kennisdeling	-0,11	0,18	0,19	0,15	0,02	0,20
	Autonomie-ondersteuning dienstverlener	-0,12	0,14	0,13	0,17	-0,01	0,23
	Autonomie-ondersteuning CEO	0,61	0,25	0,71	0,27	0,47	0,39
	Rolconflict	-0,47	-0,17	-0,54	-0,30	-0,34	-0,43
	Behoeftbevrediging	0,32	-0,01	0,45	0,03	0,30	0,32
T3	Theorie Y-denken	0,26	0,41	0,25	0,63	0,31	0,60
	Kennis van ZDt	0,08	0,25	0,32	0,20	-0,02	0,27
	Overtuigingen	0,13	0,10	-0,04	0,23	0,13	0,26
	Autonome motivatie om ZDT te implementeren	0,02	-0,12	-0,31	-0,20	-0,07	-0,35
	Kennisdeling	0,15	0,22	0,15	0,22	0,14	0,13
	Autonomie-ondersteuning dienstverlener	0,26	0,15	0,29	0,29	0,15	0,12
	Autonomie-ondersteuning CEO	0,51	0,39	0,43	0,14	0,61	0,45
	Rolconflict	-0,39	-0,11	-0,44	-0,13	-0,53	-0,47
	Behoeftbevrediging	0,33	0,25	0,33	0,15	0,41	0,50

* Groen = positieve correlatie, Rood = negatieve correlatie ($p > .05$).

De gedetailleerde correlatietabel met de significantie en N voor elke correlatieanalyse is opgenomen in bijlage 18

Om dit te bekijken, gebruiken we de longitudinale meetmomentendataset van alle sleutelfiguren op alle tijdsmomenten. We analyseren hier de relaties op individueel niveau en houden geen rekening met dat de medewerkers gegroepeerd zijn per organisatie.

We bekijken de correlaties van de mate waarin de sleutelfiguren aangeven dat de organisatie autonomie-ondersteunend werkt en ze de intentie hebben om autonomie-ondersteunend te werken met de kennis en motivatie van de sleutelfiguren, alsook de voorgenoemde kenmerken van de dienstverlener, CEO en de eigen job. We gebruiken regressieanalyses om na te gaan of een stijging in de mate waarin sleutelfiguren aangeven dat de organisatie autonomie-ondersteunend werkt en ze intentie hebben om autonomie-ondersteunend te werken over tijd van T1 naar T3, beïnvloed wordt door de kennis en motivatie van de sleutelfiguren en de voorgenoemde kenmerken van de dienstverlener, CEO en de eigen job op T1.

Ten eerste berekenen we de correlaties. Tabel 7.10 laat zien dat de correlaties sterk variëren over de tijdsmomenten heen. Binnen elk tijdsmoment en over de tijdsmomenten heen werd consistent gevonden dat sleutelfiguren die aangeven dat de organisatie autonomie-ondersteunend werkt, ook denken in termen van Theorie Y vs. X, positieve overtuigingen hebben, ervaren dat hun zaakvoerder autonomie-ondersteunend is, weinig rolconflict ervaren en bevredigd zijn in hun eigen basisbehoeften. Op basis van de correlaties binnen elk tijdsmoment en over de tijdsmomenten heen wordt ook consistent gevonden dat sleutelfiguren die aangeven dat ze de intentie hebben om autonomie-ondersteunend te werken ook denken in termen van Theorie Y versus. X, positieve overtuigingen hebben, hun zaakvoerder als autonomie-ondersteunend ervaren en weinig rolconflict hebben.

Vervolgens voeren we regressieanalyses uit. Ten eerste voorspellen we de mate waarin sleutelfiguren vinden dat de organisatie meer autonomie-ondersteunend geworden is op T3 tegenover T1 op basis van de voorgenoemde variabelen. Deze laten een ander beeld zien dan de correlaties. Sleutelfiguren zien de organisatie als meer autonomie-ondersteunend op T3 tegenover T1 wanneer ze op T1 vinden dat de dienstverlener kennis deelt en autonomie-ondersteunend is. Het eigen denken in termen van theorie Y vs. X en de eigen overtuigingen waren marginaal significant ($p < .10$). Gezien het kleine aantal sleutelfiguren waarop deze analyses gebeurde ($N=62$), kan dit mee in rekening worden gebracht.

In de tweede set van regressieanalyses voorspellen we de mate waarin sleutelfiguren meer de intentie hebben om autonomie-ondersteunend te werken op T3 tegenover T1 op basis van hun kennis en motivatie en de voorgenoemde kenmerken van de dienstverlener, de CEO en hun eigen job. Opnieuw laten deze analyses een ander beeld zien dan de correlaties. Sleutelfiguren hebben meer de intentie om autonomie-ondersteunend te werken op T3 tegenover T1 wanneer ze op T1 meer overtuigd zijn van het gebruik van autonomie-ondersteuning, de dienstverlener aan meer kennisdeling doet en hun eigen rolconflict beperkt was op T1. Deze resultaten worden samengevat in tabel 7.11.

Tabel 7.11 Resultaten van de regressieanalyses: kenmerken van de sleutelfiguren, dienstverleners, CEO en de job van de sleutelfiguren op T1 in de voorspelling van de verhoging in autonomie-ondersteuning en de intentie om autonomie-ondersteunende te werken op T3 in vergelijking met T1

		Stijging gerapporteerd door sleutelfiguren T3 na controle T1	
		Verhoging van autonomie-ondersteuning in de organisatie op T3 t.o.v. T1	Verhoging van de intentie om autonomie-ondersteunend te werken op T3 t.o.v. T1
Belangrijkste sleutelfiguur T1	Theorie XY	(+) A	
	Kennis		
	Overtuigingen	(+)	+
	Autonome motivatie om autonomie-ondersteunend te werken		
	Kennisdeling van de dienstverlener	+	+
	Autonomie-ondersteuning van de dienstverlener	+	
	Autonomie-ondersteuning van de zaakvoerder		
	Eigen rolconflict		-
	Eigen behoeftebevrediging		

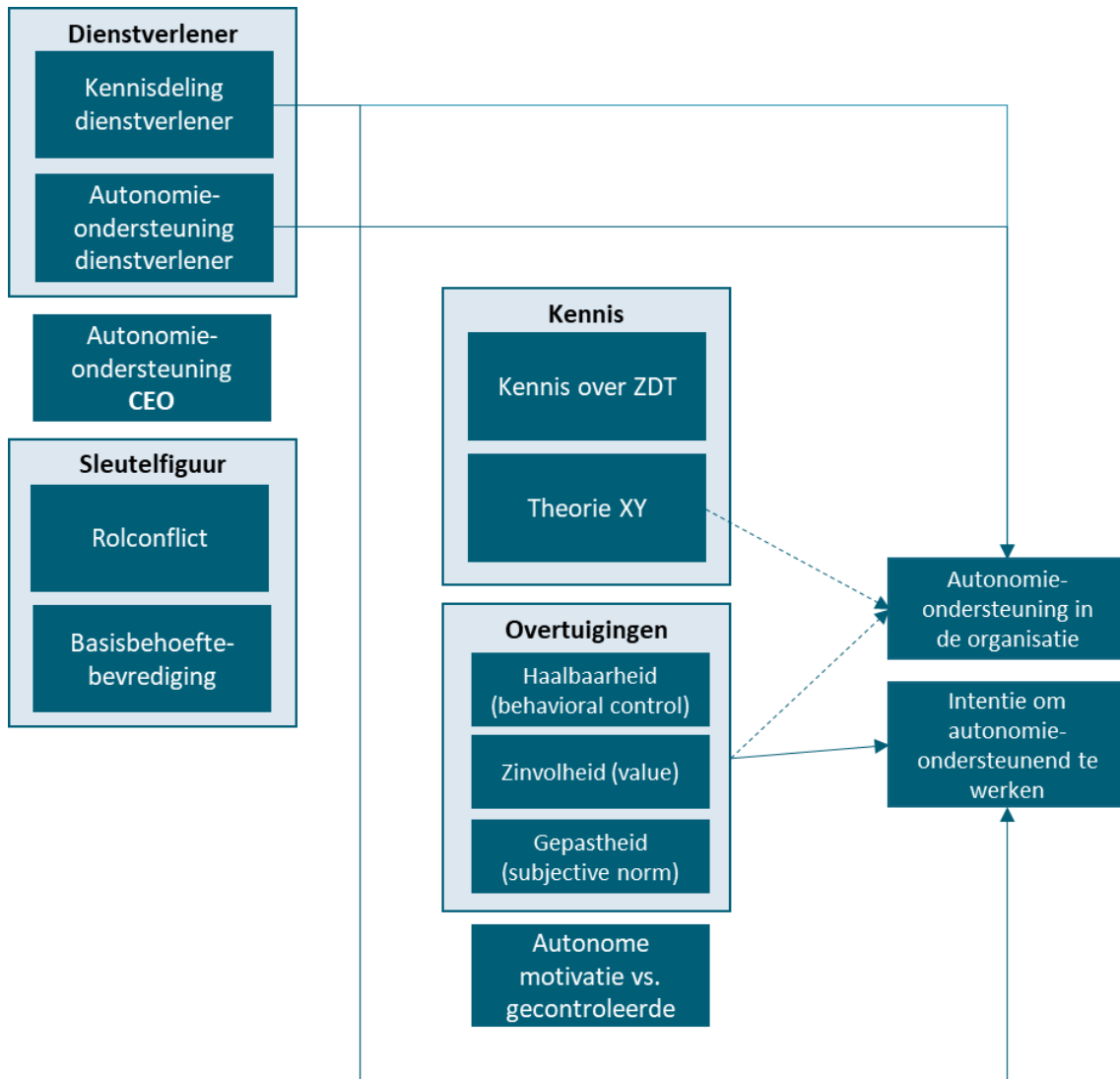
* Elke cel geeft de resultaten van een regressieanalyse weer. Cel A geeft bijvoorbeeld de regressieanalyse weer waar autonomie-ondersteuning in de organisatie op T3 voorspelt worden op basis van autonomie-ondersteuning in de organisatie op T1 (om de verhoging te kunnen nagaan) en de mate waarin een sleutelfiguur denkt in termen van theorie Y i.p.v. theorie X op T1 (om na te gaan of dergelijk denken over tijd een impact heeft op de verhoging van de percepties van autonomie-ondersteuning). Enkel de significante relaties, die niet op toeval berusten, uit deze regressieanalyses worden hier weergegeven: + wijst op een significant positieve relatie, - wijst op een significant negatieve relaties, (+) staat voor een marginaal significante positieve relatie.

Details van deze regressieanalyses kunnen teruggevonden worden in bijlage 18.

Samengevat:

Wanneer de dienstverleners kennis deelt en zelf het goede voorbeeld geeft door autonomie-ondersteunend te zijn, dan geven de sleutelfiguren aan dat ze op termijn meer autonomie-ondersteuning zien in de organisatie. Ook hun eigen denken in termen van theorie Y i.p.v. X en hun overtuigingen zijn hiervoor belangrijk. De intentie om autonomie-ondersteunend te werken wordt op termijn verhoogt wanneer sleutelfiguren overtuigd zijn van autonomie-ondersteuning, ze weinig rolconflict ervaren en de dienstverlener kennis deelt over ZDT. Dit wordt weergegeven in figuur 7.7.

Figuur 7.7 Samenvatting van de resultaten van dit deel



Stap 6: Wordt mate van autonomie-ondersteunende praktijken bepaald door kennis en motivatie van de sleutelfiguren?

In de ESF oproep DRIVE gingen we er van uit dat kennis en motivatie van de sleutelfiguren rechtstreeks bepalend was voor de mate waarin ze autonomie-ondersteunende praktijken implementeren. Om dit te bekijken, gebruiken we de longitudinale meetmomentendataset van alle sleutelfiguren op alle tijdstippen. We analyseren hier de relaties op individueel niveau en houden geen rekening met dat de medewerkers gegroepeerd zijn per organisatie. We berekenen correlaties tussen de kennis en motivatie van de sleutelfiguren en de autonomie-ondersteunende praktijken en gaan aan de hand van regressieanalyses na of een stijging in kennis en motivatie van de sleutelfiguren over tijd beïnvloed wordt door de mate waarin ze autonomie-ondersteunende praktijken over tijd beïnvloed wordt door de kennis en motivatie van de sleutelfiguren. De kennis van de sleutelfiguren wordt gemeten aan de hand van de feitenkennis over ZDT en theorie X vs. Y. Hun motivatie omvat de overtuigingen (incl. hun attitude = hoeveel waarde ze hechten aan autonomie-ondersteuning, de norm = of ze veronderstelden dat deze manier van handelen ook elders wordt toegepast en controle = de mate waarin ze menen dat autonomie-ondersteuning binnen de organisatie door hen beïnvloed kan worden), autonome motivatie om autonomie-ondersteunend te werken.

Tabel 7.12 Correlatietabel Theorie XY denken, kennis van ZDT, overtuigingen en motivatie om autonomie-ondersteunend te werken en sleutelfiguren en autonomie-ondersteunende praktijken zoals gerapporteerd door medewerkers

		Medewerkers															
		T1					T2					T3					
		Steun van de organisatie	Aanwezigheid van HR-praktijken	HR-sterkte	Autonomie-ondersteuning van leidinggevende	Job resources	Steun van de organisatie	Aanwezigheid van HR-praktijken	HR-sterkte	Autonomie-ondersteuning van leidinggevende	Job resources	Steun van de organisatie	Aanwezigheid van HR-praktijken	HR-sterkte	Autonomie-ondersteuning van leidinggevende	Job resources	
Sleutelfiguren	T1	Autonomie-ondersteuning in organisatie	0,10	0,23	0,13	0,12	0,08	0,04	0,23	0,04	0,11	0,08	0,00	0,21	0,01	0,03	0,00
		Intentie om autonomie-ondersteunend te werken	-0,07	-0,02	-0,06	-0,04	-0,04	-0,07	0,16	0,00	-0,01	0,02	-0,06	0,16	0,00	0,04	-0,01
		Theorie Y denken	0,02	0,12	0,03	0,05	0,12	0,00	0,16	0,05	0,09	0,16	-0,10	0,08	-0,03	0,04	0,12
		Kennis van ZDT	0,00	0,08	-0,03	-0,03	0,06	0,06	0,13	0,10	0,07	0,14	-0,03	0,04	0,00	0,00	0,11
		Overtuigingen	-0,06	0,06	-0,05	0,06	0,11	-0,05	0,13	-0,05	0,09	0,11	-0,10	0,12	-0,03	0,03	0,09
		Autonome motivatie om ZDT te ir	0,08	-0,03	0,10	0,07	0,05	0,11	-0,10	0,11	0,06	0,02	0,02	-0,19	0,05	-0,01	-0,06
	T2	Autonomie-ondersteuning in organisatie	-0,03	0,03	-0,07	-0,03	-0,03	-0,04	0,05	-0,07	-0,04	-0,11	-0,06	0,06	-0,12	-0,05	-0,03
		Intentie om autonomie-ondersteunend te werken	-0,15	-0,19	-0,16	-0,06	-0,15	-0,18	-0,11	-0,19	-0,14	-0,13	-0,14	-0,04	-0,10	-0,04	-0,10
		Theorie Y denken	-0,12	-0,09	-0,11	0,02	-0,04	-0,14	-0,02	-0,13	-0,05	-0,02	-0,19	-0,01	-0,14	-0,06	0,02
		Kennis van ZDT	0,04	0,10	0,00	-0,02	0,00	0,00	0,09	-0,06	0,00	0,01	0,05	0,06	0,01	0,01	0,02
		Overtuigingen	-0,11	-0,10	-0,08	0,04	-0,06	-0,12	-0,05	-0,11	-0,05	-0,10	-0,16	-0,01	-0,12	-0,06	-0,10
		Autonome motivatie om ZDT te ir	-0,06	0,06	-0,08	0,04	0,02	-0,11	-0,04	-0,17	-0,03	-0,09	-0,11	-0,07	-0,10	0,00	-0,09
	T3	Autonomie-ondersteuning in organisatie	0,10	0,25	0,15	0,09	0,08	0,04	0,21	0,15	0,05	0,07	0,08	0,19	0,07	0,06	0,05
		Intentie om autonomie-ondersteunend te werken	0,08	0,22	0,15	0,12	0,06	-0,05	0,19	0,00	0,03	0,06	-0,09	0,15	-0,05	-0,01	-0,01
		Theorie Y denken	-0,06	-0,04	-0,01	0,01	-0,02	-0,04	0,14	0,01	0,01	0,03	-0,05	0,09	-0,03	-0,01	0,01
		Kennis van ZDT	-0,01	-0,10	-0,09	-0,04	-0,10	-0,11	-0,12	-0,21	-0,07	-0,06	-0,04	-0,06	-0,09	-0,02	-0,04
		Overtuigingen	0,05	0,10	0,13	0,12	0,05	-0,10	0,10	-0,05	0,01	0,02	-0,10	0,11	-0,05	-0,02	-0,01
		Autonome motivatie om ZDT te ir	0,05	0,01	0,07	-0,03	0,01	0,11	-0,04	0,15	0,03	0,05	0,04	-0,14	0,06	0,01	-0,02

* Groen = positieve correlatie, Rood = negatieve correlatie ($p > .05$).

De gedetailleerde correlatietabel met de significantie en N voor elke correlatieanalyse is opgenomen in bijlage 18

We focussen op de impact op de autonomie-ondersteunende praktijken zoals gerapporteerd door de medewerkers, omdat deze de belangrijkste uitkomst zijn van het DRIVE onderzoek en de beperkte overeenkomst tussen de autonomie-ondersteunende praktijken zoals gerapporteerd door de belangrijkste sleutelfiguren en medewerkers.

De correlaties zijn weinig consistent en soms contra-intuïtief. Ze tonen aan dat wanneer de belangrijkste sleutelfiguur meer denkt in termen van Y vs. X op T1, de medewerkers meer HR-praktijken en meer job resources rapporteren op T1, T2 en T3. De relaties van theorie XY denken met job resources (T2-T3) en HR-praktijken (op T3) worden ook op andere momenten teruggevonden. Op T2 verschijnen echter bijzonder relaties: in tegenstelling tot wat we vooropstelden, is de relatie tussen theorie Y vs. X denken van de belangrijkste sleutelfiguur op T2 negatief gerelateerd aan steun van de organisatie en HR-sterkte op T2 en T3. Dit zou bijvoorbeeld betekenen dat hoe meer sleutelfiguren denken in termen van Y vs. X, hoe minder de medewerkers steun van de organisatie en HR-praktijken zouden ervaren. Waarom dit zo zou zijn is nog onduidelijk (tabel 7.12).

De correlaties laten verder zien dat wanneer de belangrijkste sleutelfiguren veel kennis hebben van ZDT op T1, de medewerkers meer HR-praktijken en meer job resources ervaren op T1, meer job resources ervaren op T3 en alle autonomie-ondersteunende praktijken meer ervaren op T2. Steun van de organisatie is hierop een uitzondering. Deze relatie is niet significant. Kennis van ZDT op de andere tijdstippen is amper of niet gerelateerd aan de autonomie-ondersteunende praktijken op de andere tijdstippen (tabel 7.12).

De correlaties van de overtuigingen van de belangrijkste sleutelfiguren en de autonomie-ondersteunende praktijken variëren sterk. Op T1 zijn de overtuigingen positief gerelateerd aan de HR-praktijken op T1, T2 en T3, autonomie-ondersteuning van de leidinggevende op T1 en T2, en job resources op T1, T2 en T3. De relaties met steun van de organisatie zijn negatief op T1 en T3. De overtuigingen op T2 zijn echter vooral negatief gerelateerd aan steun van de organisatie, HR-sterkte en de job resources op T2 en T3. Op T3 wordt een negatieve relatie met steun van de organisatie en een positieve relatie met HR-praktijken teruggevonden. Het lijkt dus dat de overtuigingen gepaard gaan met meer van bepaalde autonomie-ondersteunende praktijken (voor HR-praktijken, autonomie-ondersteuning van de leidinggevende) en minder van andere (voor steun van de organisatie, HR-sterkte) of uiteenlopende resultaten laten optekenen voor nog andere autonomie-ondersteunende praktijken (voor job resources) (tabel 7.12).

De correlaties met de autonome motivatie om autonomie-ondersteunend te werken zijn erg verrassend. Wanneer de belangrijkste sleutelfiguren in de organisatie meer autonoom gemotiveerd zijn om meer autonomie-ondersteuning in te brengen in de organisatie op T1, dan ervaren de medewerkers weinig steun van de organisatie, weinig HR-sterkte, autonomie-ondersteuning van de leidinggevers of job resources laten optekenen op T1. Een dergelijke houding van de belangrijkste sleutelfiguren is geassocieerd met minder organisatiesteun op T2, meer HR-praktijken op T2 en T3 en minder HR-sterkte op T2. Op T2 werden deze relaties opnieuw niet gerepliceerd. Op T3 ging autonome motivatie om autonomie-ondersteunend te werken van de belangrijkste sleutelfiguren wel weer gepaard met meer HR-praktijken. Dit betekent mogelijk dat weinig autonomie-ondersteunende praktijken aan het begin de DRIVE-interventie sleutelfiguren motiveren om meer motiverend te werken. Over tijd lijkt een dergelijke motivatie immers te leiden tot meer autonomie-ondersteunende praktijken (tabel 7.12).

Ondanks de wat vreemde correlaties, waren de resultaten wel consistent voor de regressieanalyses. Hier voorspellen we stijgingen in autonomie-ondersteunende praktijken van T1 naar T3 op basis van

de kennis en motivatie van de belangrijkste sleutelfiguren op T1: De stijging in HR-praktijken op T3 tegenover T1 werd verklaard door de overtuigingen van de belangrijkste sleutelfiguren en hun autonome motivatie om autonomie-ondersteunend te werken. Met andere woorden: Wanneer de sleutelfiguren overtuigd en autonoom gemotiveerd zijn om autonomie-ondersteunend te werken, dan implementeren ze over tijd ook meer HR-praktijken. Er konden geen significante verbanden gevonden worden voor de andere vormen van autonomie-ondersteuning (tabel 7.13).

Tabel 7.13 Resultaten van de regressieanalyses: Kennis en motivatie van de sleutelfiguren op T1 voorspellen de stijging in autonomie-ondersteunende praktijken op T3 in vergelijking met T1

		Stijging gerapporteerd door medewerkers T3 na controle T1				
		Verhoging in steun van de organisatie op T3 t.o.v. T1	Verhoging in HR-praktijken op T3 t.o.v. T1	Verhoging in HR-sterkte op T3 t.o.v. T1	Verhoging in autonomie-ondersteuning van de leidinggevende op T3 t.o.v. T1	Verhoging in job resources op T3 t.o.v. T1
Belangrijkste sleutelfiguur T1	Theorie XY					
	Kennis					
	Overtuigingen		+A			
	Autonome motivatie om autonomie-ondersteunend te werken		+			

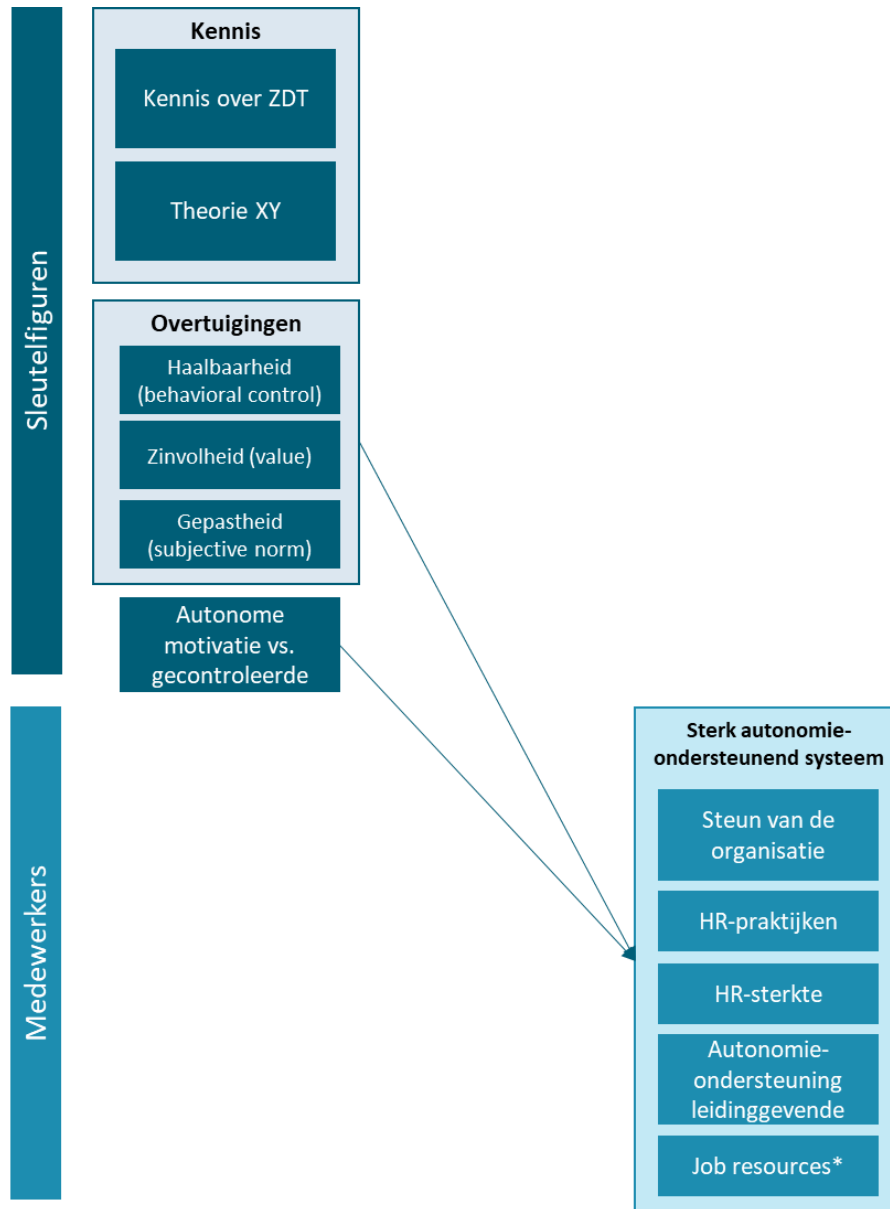
* Elke cel geeft de resultaten van een regressieanalyse weer. Cel A geeft bijvoorbeeld de regressieanalyse weer waar HR-praktijken op T3 voorspelt worden op basis van de aanwezige HR-praktijken op T1 (om de verhoging te kunnen nagaan) en de overtuigingen van de sleutelfiguren op T1 (om na te gaan of dergelijk denken over tijd een impact heeft op de verhoging van de percepties van autonomie-ondersteuning). Enkel de significante relaties, die niet op toeval berusten, uit deze regressieanalyses worden hier weergegeven:

+ wijst op een significant positieve relatie.
 Details van deze regressieanalyses kunnen teruggevonden worden in bijlage 18

Samengevat:

Opdat sleutelfiguren meer HR-praktijken zouden implementeren, is het belangrijk dat ze overtuigd en autonoom gemotiveerd zijn om op een autonomie-ondersteunende manier te werken. Dit betekent dat het belangrijk is dat ze het haalbaar en zinvol achten om autonomie-ondersteunend te werken in hun organisatie en zien dat een dergelijke manier van werken ook gepast is, d.i. de norm is ook in andere (vergelijkbare) organisaties. Daarnaast is het goed als ze overtuigd zijn vanuit zichzelf en aangeven dat ze autonomie-ondersteunend willen werken (autonoom gemotiveerd zijn) i.p.v. te moeten (gecontroleerd gemotiveerd zijn). Dit wordt weergegeven in figuur 7.8.

Figuur 7.8 Samenvatting van de resultaten van deze stap



Stap 7: Hoe wordt kennis en motivatie van de sleutelfiguren bepaald door de dienstverlener, de zaakvoerder en de eigen job van de sleutelfiguur?

In de ESF oproep DRIVE gaan we er van uit dat kennis en motivatie van de sleutelfiguren rechtstreeks bepaald werd door de dienstverlener, de zaakvoerder en de eigen job. Met andere woorden, we stellen dat de mate waarin sleutelfiguren theorie Y dan wel X onderschrijven, hun overtuigingen, hun autonome motivatie om autonomie-ondersteunend te werken en hun kennis bepaald wordt door a) de mate waarin de dienstverlener kennis deelt en autonomie-ondersteunend is, b) de CEO autonomie-ondersteunend is en sleutelfiguren in hun eigen job weinig rolconflict ervaren en bevredigd zijn in hun eigen behoeften.

Om dit na te gaan maken we gebruik van de longitudinale meetmomentendataset van alle sleutelfiguren op alle tijdsmomenten. We analyseren hier de relaties op individueel niveau en houden geen rekening met dat de medewerkers gegroepeerd zijn per organisatie. We berekenen correlaties tussen de kennis en motivatie van de sleutelfiguren en de kenmerken van de dienstverlener, CEO en

de job van de sleutelfiguur. Daarna voeren we regressieanalyses uit waarbij we de kennis en motivatie van de sleutelfiguren op T3 voorspellen op basis van de voorgenoemde kenmerken op T1. Tot slot kijken we ook nog naar welke van deze relaties overeind blijven als we in deze analyses ook controleren voor de kennis en motivatie van de sleutelfiguren op T1.

Op basis van de correlaties blijkt kennisdeling van de dienstverlener samen te gaan met het denken in termen van theorie Y i.p.v. X, zowel cross-sectioneel als over tijd. Een uitzondering hierop is T2: kennisdeling van de dienstverlener op T1 of T2 is hier niet gerelateerd aan het denken in termen van Y i.p.v. X op T2. Op T1 en T3 vinden we wel deze verbanden terug. Kennisdeling gaat over tijd ook gepaard met meer positieve overtuigingen, hetzij de waarde die gehecht wordt aan autonomie-ondersteuning, hetzij het idee dat autonomie-ondersteuning de norm is in soortgelijke bedrijven (tabel 7.14).

Autonomie-ondersteuning van de dienstverlener op T1 heeft enkel over tijd een relatie met de het denken in termen van theorie Y vs. op T3. T2 en T3 autonomie-ondersteuning van de dienstverlener zijn respectievelijk gerelateerd aan XY-denken op T2 en T3, en T3. Autonomie-ondersteuning op T2 en T3 is ook gerelateerd aan de overtuigingen, hetzij de waarde of de norm. Deze relaties zijn echter niet consistent (tabel 7.14).

De autonomie-ondersteuning van de zaakvoerder blijkt dan weer vooral binnen een bepaald tijds-moment gerelateerd te zijn aan het denken en de motivatie van de sleutelfiguren. Over de verschillende tijden heen, zien we vooral relaties met theorie XY denken en de overtuigingen (tabel 7.14).

Rolconflict is doorgaans negatief gerelateerd aan het denken in theorie Y versus X en de overtuigingen van de sleutelfiguren, vooral dan de mate waarin men denkt controle te hebben over de wijze waarop men autonomie-ondersteunend kan werken: wie rolconflict ervaart, twijfelt aan de eigen mogelijkheid om dit in de organisatie te beïnvloeden. Opvallend, rolconflict lijkt tijdens de interventie meer negatief samen te hangen met de andere variabelen, zodat op T3 rolconflict gepaard gaat met lagere scores op alle variabelen rond de kennis en motivatie van de sleutelfiguren om autonomie-ondersteunend te werken. Ook opvallend, sleutelfiguren die op T1 autonoom gemotiveerd zijn om autonomie-ondersteuning te implementeren in de organisatie, ervaren op T1 en T2 meer rolconflict. Ook op T3 komt deze relatie cross-sectioneel naar voor (tabel 7.14).

De basisbehoeftebevrediging van de sleutelfiguren gaat zowel binnen elk tijdsmoment als over tijd gepaard met meer denken in termen van theorie Y vs. X en sterkere overtuigingen, vooral dan dat men controle heeft op het implementeren van autonomie-ondersteuning in de organisatie (tabel 7.14).

Regressieanalyses tonen aan dat slechts een beperkt aantal relaties overeind blijft wanneer we de impact nagaan van de dienstverlener, de zaakvoerder en de eigen job op de veranderingen in kennis en motivatie van de sleutelfiguren op T3. Wanneer de dienstverlener kennis deelt en autonomie-ondersteunende is en de sleutelfiguur zelf behoeftebevrediging ervaart, dan gaan de sleutelfiguren over tijd meer denken in termen van theorie Y i.p.v. X. De kennisdeling van de dienstverlener en behoeftebevrediging helpen de sleutelfiguren ook om meer overtuigd te zijn, net als de autonomie-ondersteuning van de CEO en de afwezigheid van rolconflict. Wanneer we controleren voor de kennis en motivatie op T1, dan blijft de voorgenoemde impact van de kennisdeling van de dienstverlener en het eigen rolconflict overeind, net als de impact van behoeftebevrediging op de overtuigingen (tabel 7.15).

Tabel 7.14 Correlatietabel kennisdeling en autonomie-ondersteuning van dienstverlener, autonomie-ondersteuning van zaakvoerders, rolconflict en basisbehoeftebevrediging met Theorie Y-denken, kennis van ZDT, overtuiging en intentie om autonomie-ondersteunend te werken, op T1, T2 en T3 bij sleutelfiguren

		Sleutelfiguren												
		T1				T2				T3				
		Theorie Y-denken	Kennis van ZDT	Overtuigingen	Autonome motivatie om ZDT te implementeren	Theorie Y-denken	Kennis van ZDT	Overtuigingen	Autonome motivatie om ZDT te implementeren	Theorie Y-denken	Kennis van ZDT	Overtuigingen	Autonome motivatie om ZDT te implementeren	
Sleutelfiguren	T1	Kennisdeling	0,17	-0,05	0,06	-0,14	0,06	-0,01	-0,03	0,03	0,32	-0,05	0,08	-0,19
		Autonomie-ondersteuning dienstverlener	0,13	-0,12	0,01	-0,11	0,05	0,08	0,00	0,03	0,22	0,04	0,02	-0,18
		Autonomie-ondersteuning CEO	0,13	0,07	0,18	-0,11	0,16	0,15	0,18	0,07	0,14	0,17	0,18	-0,09
		Rolconflict	-0,16	-0,01	-0,15	0,14	-0,17	-0,06	-0,25	-0,08	-0,12	-0,13	-0,29	0,18
		Behoeftbevredeging	0,18	0,03	0,16	0,05	0,04	0,02	0,05	0,13	0,26	-0,05	0,29	0,17
	T2	Kennisdeling	0,04	-0,23	0,08	-0,27	0,11	-0,05	0,19	-0,12	0,25	-0,09	0,22	-0,15
		Autonomie-ondersteuning dienstverlener	0,06	-0,24	0,13	-0,17	0,16	-0,08	0,19	-0,02	0,36	-0,16	0,19	-0,09
		Autonomie-ondersteuning CEO	0,05	-0,01	0,09	-0,07	0,24	0,02	0,29	0,08	0,18	0,32	0,20	-0,20
		Rolconflict	-0,14	0,12	-0,09	0,25	-0,33	-0,02	-0,44	0,07	-0,36	-0,30	-0,34	0,43
		Behoeftbevredeging	-0,02	-0,16	0,07	0,11	0,19	-0,07	0,07	0,14	0,24	0,14	0,13	-0,02
	T3	Kennisdeling	0,39	-0,05	0,14	-0,20	0,25	-0,14	0,17	0,02	0,26	-0,15	0,18	0,07
		Autonomie-ondersteuning dienstverlener	0,36	-0,12	0,04	-0,10	0,27	-0,08	0,22	0,13	0,23	-0,15	0,18	0,13
Autonomie-ondersteuning CEO		0,16	-0,22	0,27	-0,04	0,24	-0,04	0,09	0,08	0,29	0,17	0,27	-0,23	
Rolconflict		-0,06	0,18	-0,34	0,17	-0,32	-0,20	-0,15	-0,06	-0,33	-0,24	-0,33	0,23	
Behoeftbevredeging		0,11	-0,12	0,35	-0,21	0,25	0,13	0,19	0,09	0,44	0,11	0,40	-0,16	

* Groen = positieve correlatie, Rood = negatieve correlatie ($p > .05$).

De gedetailleerde correlatietabel met de significantie en N voor elke correlatieanalyse is opgenomen in bijlage 18

Tabel 7.15 Resultaten van de regressieanalyses: Kenmerken van de dienstverlener, CEO en de job van de sleutelfiguren op T1 voorspellen een stijging in kennis en motivatie van de sleutelfiguren op T3 in vergelijking met T1

		Gerapporteerd door sleutelfiguren T3			
		Theorie XY	Kennis	Overtuigingen	Autonome motivatie om autonomie-ondersteunend te werken
Belangrijkste sleutelfiguur T1	Kennisdeling van de dienstverlener	+ # A		+ #	
	Autonomie-ondersteuning van den dienstverlener	+			
	Autonomie-ondersteuning van de zaakvoerder			+	
	Eigen rolconflict			- #	
	Eigen behoeftebevrediging	+		+ #	

* Elke cel geeft de resultaten van een regressieanalyse weer. Cel A geeft bijvoorbeeld de regressieanalyse weer waar Theorie XY op T3 voorspelt wordt op basis van de aanwezige kennisdeling van de dienstverlener op T1.

Deze relaties blijven overeind na controle voor T1. Bijvoorbeeld in Cel A wordt bij deze analyse ook Theorie XY op T1 opgenomen om Theorie XY op T3 te voorspellen om zo veranderingen over tijd te kunnen nagaan.

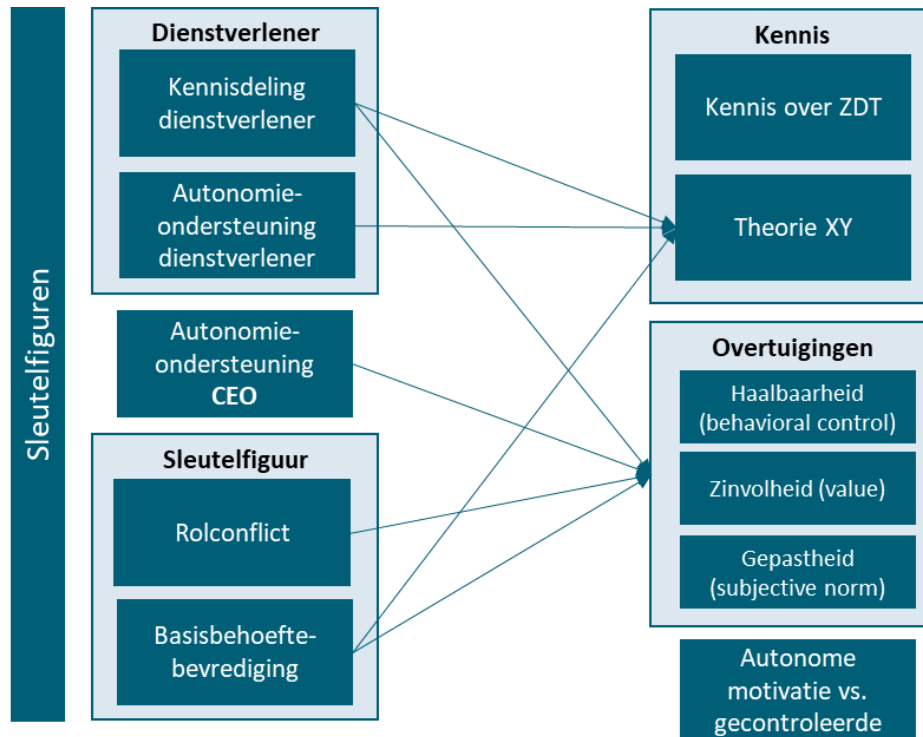
Enkel de significantie relaties, die niet op toeval berusten, uit deze regressieanalyses worden hier weergegeven: + wijst op een significant positieve relatie.

Details van deze regressieanalyses kunnen teruggevonden worden in bijlage 18

Samengevat:

Kennisdeling van de dienstverlener en autonomie-ondersteuning van hetzij de dienstverlener, hetzij de CEO zijn cruciaal opdat de sleutelfiguren over tijd meer denken in termen van Theorie Y dan theorie X en overtuigd zijn om te werken op een autonomie-ondersteunende wijze. Ook de job van de sleutelfiguren is belangrijk: pas als de sleutelfiguren geen rolconflict ervaren en zelf bevredigd zijn in hun basisbehoeften zal hun denken en overtuiging meer in lijn zijn met ZDT. Dit wordt nog samengevat in figuur 7.9.

Figuur 7.9 Samenvatting van de resultaten van deze stap.



STAP 8: Mediatie-analyse

Na de stapsgewijze aanpak in de voorgaande delen, bergen we alles samen. In de ESF oproep DRIVE gingen we er namelijk van uit dat de ondersteuning van de dienstverlener, (en ook de steun van de zaakvoerder of de eigen job van de sleutelfiguren) een impact zou hebben op de sleutelfiguren en de mate waarin zij autonomie-ondersteunende praktijken zouden implementeren om zo de motivatie en het welzijn van de medewerkers te verhogen.

Om hier licht op de werpen, maken we gebruik van multilevel mediatie-analyses aan de hand van de macro MLMED in SPSS. Mediatie-analyse laat toe om zicht te krijgen in waarom twee variabelen verbonden zijn door de rol van een derde variabele te onderzoeken. Deze derde variabele wordt tussen de andere twee geplaatst en helpt bij het begrijpen van de stappen of mechanismen waardoor twee dingen met elkaar samenhangen. Deze MLMED-macro heeft als voordeel dat hij vrij toegankelijk is en toelaat om een multilevel mediatiemodel uit te voeren. Bij deze analyses wordt dus rekening gehouden met de 'geneste' structuur van de data: medewerkers en de belangrijkste sleutelfiguur zitten gegroepeerd in organisaties. Het nadeel van MLMED dat hij enkel toelaat om modellen te testen waarbij kenmerken op het hoogste niveau (hier: alles wat gerapporteerd werd door de sleutelfiguur) gerelateerd zijn aan uitkomsten op het laagste niveau (hier: de motivatie en het welzijn van de medewerkers) via de mediërende factoren op het laagste niveau (hier: de autonomie-ondersteunende praktijken zoals gerapporteerd door de medewerkers) en enkel 1 mediator toelaat.

We bestuderen achtereenvolgens in verschillende stappen of a) ondersteuning van de dienstverlener, de steun van de zaakvoerder of de eigen job van de sleutelfiguren, b) de kennis en motivatie van de sleutelfiguren, c) de mate waarin men autonomie-ondersteuning ziet en d) de intentie heeft om autonomie-ondersteunend te werken als sleutelfiguur op T1 gerelateerd zijn aan de basisbehoeftebevrediging van de medewerkers op T3 via de verschillende autonomie-ondersteunende praktijken op T3 zoals gerapporteerd door de medewerkers?

De resultaten konden dit mediërend proces echter niet bevestigen. Elk van de autonomie-ondersteunende praktijken (d.w.z. steun van de organisatie, HR-praktijken, HR-sterkte, autonomie-ondersteuning van de leidinggevende en job resources) was gerelateerd aan de bevrediging van de basisbehoeften van de medewerkers. Maar er was geen relatie tussen a) ondersteuning van de dienstverlener, de steun van de zaakvoerder of de job van de sleutelfiguren, b) de kennis en motivatie van de sleutelfiguren, c) de mate waarin men autonomie-ondersteuning ziet als sleutelfiguur en d) de intentie van de sleutelfiguur om autonomie-ondersteunend te werken zoals gerapporteerd door de sleutelfiguur enerzijds en de autonomie-ondersteunende praktijken zoals gerapporteerd door de medewerkers anderzijds. Mogelijks hebben deze relaties meer tijd nodig om te ontwikkelen.

Samengevat:

Hoewel voorgaande analyses boeiende relaties blootlegde tussen delen van het model, kan het gehele model niet bevestigd worden. Daarvoor zijn de relaties tussen wat de sleutelfiguren rapporteren en de autonomie-ondersteunende praktijken (d.i., steun van de organisatie, HR-praktijken, HR-sterkte, autonomie-ondersteuning van de leidinggevende en job resources) te beperkt.

7.3 Algemene conclusie:

In het algemeen tonen de resultaten aan dat de dienstverlener een impact heeft op de kennis en motivatie van de sleutelfiguren in de organisatie. Daarnaast zijn ook de steun van de zaakvoerder en de eigen job (meer bepaald voldoende basisbehoeftebevrediging en weinig rolconflict in het eigen takenpakket) belangrijk opdat de sleutelfiguren overtuigd zouden zijn van een autonomie-ondersteunende aanpak. De kennis en motivatie van de sleutelfiguren vertaalt zich vervolgens vooral in de intentie om autonomie-ondersteunend te werken, wat leidt tot de implementatie van meer HR-praktijken over tijd. Niet alleen de HR-praktijken, maar ook de andere autonomie-ondersteunende praktijken (d.i., steun van de organisatie, HR-sterkte, autonomie-ondersteuning van de leidinggevende, job resources) beïnvloeden de motivatie en het welzijn van medewerkers over tijd.

8 | Vraag 3: Welke combinatie van HR-praktijken heeft impact?

8.1 Evaluatievraag en algemene conclusie

De derde evaluatievraag luidt:

Evaluatievraag 3

Welke combinatie van HR-praktijken heeft een impact op de mate waarin medewerkers de context als autonomie-ondersteunend worden ervaren en speelt HR-sterkte hierin een modererende rol?³¹

Algemene conclusie:

Participatie (d.i. werknemers worden betrokken in het nemen van de beslissingen, bv. indirect via vakbondsafvaardiging, of direct via werkoverleg) is de belangrijkste HR-praktijk die relatief tegenover de andere praktijken het meest de motivatie en het welzijn voorspelt. Ook functioneringsgesprekken zijn relevant voor het verhogen van de motivatie van de medewerkers, terwijl individuele prestatiebeoordelingen de motivatie van medewerkers doen dalen. Loopbaanmanagement en teambeloningen hebben eveneens een pervers effect: Zij verhogen het gevoel van uitputting bij de medewerkers over tijd.

In het algemeen tonen de resultaten aan dat de organisaties hetzij sterk, laag middelmatig, of hoog middelmatig inzetten op de HR-praktijken. Hoe meer ze erop inzetten, hoe beter de medewerkers gemotiveerd zijn en hoe meer welzijn ze ervaren. Dit komt omdat organisaties die inzetten op veel HR-praktijken, daarmee een sterk HR-systeem creëren en dus een sterke, motiverende boodschap kunnen uitsturen naar hun medewerkers.

8.2 Algemene aanpak analyse

Om evaluatievraag 3 te beantwoorden, voerden we drie soorten analyses uit.

- Ten eerste deden we een stapsgewijze hiërarchische regressie waarbij de motivatie en het welzijn van de medewerkers op T3 werd voorspeld door de verschillende HR-praktijken op T1 na controle voor de motivatie en het welzijn van de medewerkers op T1. Hiermee kunnen we een verhoging van de motivatie en het welzijn van de medewerkers nagaan van T3 tegenover T1 en bekijken in welke mate de verschillende HR-praktijken deze verhoging kunnen voorspellen.
- Ten tweede bekeken we aan de hand van coincidence analysis (CNA) welke HR-praktijken cruciaal zijn opdat medewerkers basisbehoeftebevrediging zouden ervaren. Hierbij maakten we gebruik van de gegevens van de medewerkers op T1, om zo gebruik te kunnen maken van het maximale aantal deelnemers aan het onderzoek.
- Ten derde voerden we een latente klasse analyse uit. Hierbij gaan we op zoek naar welke constellaties van HR-praktijken in de deelnemende organisaties bestaan en hoe zij vervolgens resulteren in verschillende niveaus van de motivatie en het welzijn bij de medewerkers. Op basis van deze analyses gingen we vervolgens over tot een mediatie-analyse. Dit laat toe te bekijken of een bepaalde variabele de relatie tussen twee andere kan verklaren en dus het onderliggende proces is van deze relatie. Meer bepaald bekijken we of HR-sterkte de impact van de verschillende profielen op het welzijn en de motivatie van medewerkers kan verklaren. We gebruikten de gegevens van de medewerkers op T1 om zo de uitgangssituatie te kunnen bepalen van de organisaties vooraleer de ESF oproep DRIVE van start ging.

³¹ De recente meta-analyse van Bednall *et al* (2022) toont aan dat mediatie meer waarschijnlijk is dan moderatie. Verder bouwend op deze wetenschappelijke evidentie werd in de volgende delen daarom gekozen om mediatie te toetsen.

Voor deze analyses maken we gebruik van de meetmomentendataset waarin alle medewerkers werden opgenomen. Hieronder worden de verschillende analyses verder toegelicht:

8.2.1 Analyse 1: Stapsgewijze regressie

Om na te gaan welke HR-praktijken het belangrijkst waren in de voorspelling van de motivatie en het welzijn van medewerkers wordt er een regressieanalyse uitgevoerd waarbij we een voorspelling maken van de verschillende motivatie- en welzijnsaspecten op T3 na controle voor deze aspecten op T1. Vervolgens werd toegelaten dat via de stapsgewijze methode verschillende HR-praktijken, zoals gemeten op T1, werden opgenomen in de analyses tot er voldoende variantie was verklaard (Tabel 8.1). Dit laat toe te bekijken welk van de HR-praktijken de grootste impact heeft op de verhoging in motivatie en welzijn over tijd. Bij stapsgewijze regressieanalyse beslist het statisch algoritme hoeveel en welke variabelen nodig zijn om de uitkomstvariabelen (hier: motivatie en welzijn) te voorspellen. Eens voldoende variantie verklaard, stop het proces.

De analyses laten zien dat **participatie** de belangrijkste HR-praktijk is in de voorspelling van de stijging in motivatie en het welzijn van de medewerkers op T3 tegenover T1. Het staat met stip op nummer 1 wanneer we de stijging in de bevrediging van de basisbehoeften, autonome motivatie en bevlogenheid op T3 tegenover T1 willen verklaren. Functioneringsbeoordeling komt op de tweede plaats. Dit is belangrijk om de stijging in behoeftebevrediging en autonome motivatie te verklaren. Individuele prestatiebeoordeling is bijkomend gerelateerd aan basisbehoeftebevrediging over tijd. Deze relatie is echter negatief: hoe minder organisaties inzetten op individuele prestatiebeoordeling, hoe meer behoeftebevrediging de medewerkers rapporteren over tijd (tabel 8.1).

De resultaten voor uitputting volgen een ander patroon: Andere HR-praktijken zijn hiervan tel én alle relaties zijn negatief: Loopbaanmanagement, en teambeloningen zijn hier voorspellend: hoe minder een organisatie inzet op loopbaanmanagement en het belonen van teamprestaties, hoe meer de medewerkers over tijd uitgeput raken (tabel 8.1).

Tabel 8.1 Resultaten van een stapsgewijze regressieanalyses waarbij de HR-praktijken op T1 de stijging in motivatie en welzijn voorspellen van T3 tegenover T1

	Zoals gerapporteerd door de medewerkers op T3 na controle voor T1			
	Verhoging in basisbehoefte-bevrediging op T3 t.o.v. T1	Verhoging in autonome motivatie op T3 t.o.v. T1	Verhoging in bevologenheid op T3 t.o.v. T1	Verhoging in uitputting op T3 t.o.v. T1
1. Selectie				
2. Onthaal & socialisatie				
3. Opleidingen				
4. Functie-analyse & beschrijving				
5. Job design & management PSR				
6. Loopbaanmanagement				1 (negatieve relatie)
7. Prestatie beoordelingen				
8. Functionerings-beoordeling	3	2		
9. Participatie	1	1	1	
10. Autonome teams				
11. Informatiedeling				
12. Functieverloning				
13. Individuele prestatie beoordeling	2 (negatieve relatie)			
14. Teambeloning				2 (negatieve relatie)
15. Extralegale voordelen				

* Elke kolom geeft de resultaten van een regressieanalyse weer waarbij de HR-praktijken op T1 stapsgewijs werden toegelaten in de voorspelling van de motivatie en het welzijn van medewerkers. In deze analyse werd telkens eerst gecontroleerd voor het corresponderende niveau van motivatie en welzijn op T1, zodat een verhoging in deze variabelen kon worden bestudeerd. Enkel de significante relaties, die niet op toeval berusten, uit deze regressieanalyses worden hier weergegeven: 1 wijst erop dat deze variabele als eerste werd toegevoegd naast de controle voor de variabele waarin we interesse hebben op T1, 2 verwijst naar de variabele die als tweede naar voor werd gebracht. Negatieve relaties worden omschreven in de tekst. De andere relaties zijn positief.

8.2.2 Analyse 2: Coincidence analysis

In de tweede plaats probeerden we aan de hand van coincidence analysis na te gaan welke HR-praktijken samen simultaan aanwezig dienen te zijn opdat medewerkers behoeftebevrediging zouden ervaren. We maakten gebruik van de gegevens van de medewerkers op T1 om zo maximaal gebruik te kunnen maken van de verzamelde gegevens. We kalibreerden de data zo HR-praktijken aanwezig waren wanneer medewerkers minstens een 3 scoorden, wat overeenkomt met ‘ja, deze praktijken komen af en toe voor’ en/of ‘voor ongeveer de helft van de werknemers’. We veronderstelden daarnaast dat de basisbehoeften bevredigd waren als medewerkers aangaven ‘akkoord’ te gaan met de uitspraken die de basisbehoeften meten (bv. Ik heb het gevoel dat ik mezelf kan zijn in de job; de mensen op het werk zijn echte vrienden; ik ben goed in mijn job).

De resultaten laten echter geen duidelijke conclusies toe. Ten eerste, laten de analyses zien dat individuele prestatiebeloningen en teambeloningen bijna niet voorkomen in de organisaties die deelnamen aan de ESF oproep DRIVE. Aangezien zij dus niet differentiëren, werden ze daarom niet in de verdere analyses weerhouden. Er zijn echter nog heel wat andere afhankelijkheden tussen de verschillende HR-praktijken. Zo komen prestatie- en functioneringsbeoordelingen quasi steeds samen voor, waardoor er geen duidelijke differentiatie kan worden gemaakt.

We testten achtereenvolgens verschillende modellen waarbij we vertrokken van een maximumaantal HR-praktijken die we konden opnemen. Wanneer we focussen op onthaal, training,

functie-analyse, loopbaanmanagement, functie-evaluatie en participatie, wordt verondersteld dat training belangrijk is, doch we kunnen omwille van de ambiguïteit van de resultaten hierover geen zekere uitspraken doen? Wanneer we training uit de analyse weglaten, geeft de analyse een set van ambigue oplossingen waarbij nu eens functie-analyse in combinatie met loopbaanmanagement, participatie, en onthaal; en dan weer loopbaanmanagement en participatie belangrijk zijn. Ook wanneer we onthaal uit de analyses weren, komt functie-analyse in combinatie met loopbaanmanagement en participatie, alsook loopbaanmanagement in combinatie met participatie naar voor. De modellen blijven echter té ambigu om met zekerheid te kunnen zeggen welke HR-praktijken het meest relevant zijn.

8.2.3 Analyse 3: Latente klasse analyse

Ten slotte deden we een latente klassenanalyse uit op de data op T1.³² In deze analyse worden verschillende klassen of subgroepen in de data geïdentificeerd die bepaalde kenmerken delen. In plaats van theorie-gedreven, werkt deze methode data-gedreven: het correcte aantal klassen dat kan geëxtraheerd worden, wordt bepaald aan de hand van fit-statistieken. Vervolganalyses laten vervolgens toe de aard van de klassen te beschrijven en de verdere analyses uit te voeren.

De analyses laten zien dat vanuit de data 4 klassen naar voor konden worden geschoven. Bij 4 klassen zijn de fitstatistieken het best en omvat de kleinste klasse nog steeds een voldoende grote groep van de medewerkers (tabel 8.2).

Deze 4 klassen konden als volgt worden beschreven (tabel 8.3):³³

- Klasse 1 omvatte 19,7% van de data. Ze representeert een groep van medewerkers die relatief lage scores gaven aan de verschillende HR-praktijken. Ze geven gemiddeld aan dat selectie en extralegale voordelen af en toe en/of voor ongeveer de helft van de werknemers tot regelmatig en/of voor de meerderheid van werknemers wordt toegepast. Bijna alle andere HR-praktijken scoren lager. Individuele prestatiebeloning en teambeloning scoren erg laag. De scores liggen rond de 1, wat betekent dat medewerkers aangeven dat het niet voorkomt. Functieverloning scoort wel relatief hoog. Medewerkers geven dus aan dat functieverloning regelmatig/voor de meerderheid wordt toegepast.
- Klasse 2 omvat 26,7% van de medewerkers. In tegenstelling tot klasse 1, rapporteren deze medewerkers juist veel HR-praktijken. Ze geven aan dat de meeste HR-praktijken regelmatig of altijd voorkomen en/of voor de meerderheid of alle medewerkers. Individuele prestatiebeloning en teambeloning vormen hierop een uitzondering: Hierop scoort ook deze groep erg laag. Het komt dus bijna niet voor.
- Klasse 3 representeert 40,7% van de medewerkers. Dit is de middengroep tussen klasse 1 en 2. Deze klasse omvat medewerkers die iets minder of evenveel HR-praktijken ervaren als klasse 2. Opnieuw komen individuele prestatiebeloning en teambeloning weinig voor. Ook job design en loopbaanmanagement komen relatief weinig voor.
- Klasse 4 komt slechts in beperkte mate voor. Slechts 12,8% van de medewerkers kan hieraan toegewezen worden. Deze medewerkers rapporteren relatief hoge scores voor alle HR-praktijken en geven dus aan dat deze regelmatig tot altijd voorkomen en/of voor de meerderheid of iedereen, inclusief individuele prestatiebeloning en teambeloning.

³² De resultaten voor het aantal en de aard van de profielen zijn analoog op T2 en T3. We kozen voor T1 omdat dit de basissituatie is van waaruit dienstverleners vertrekken.

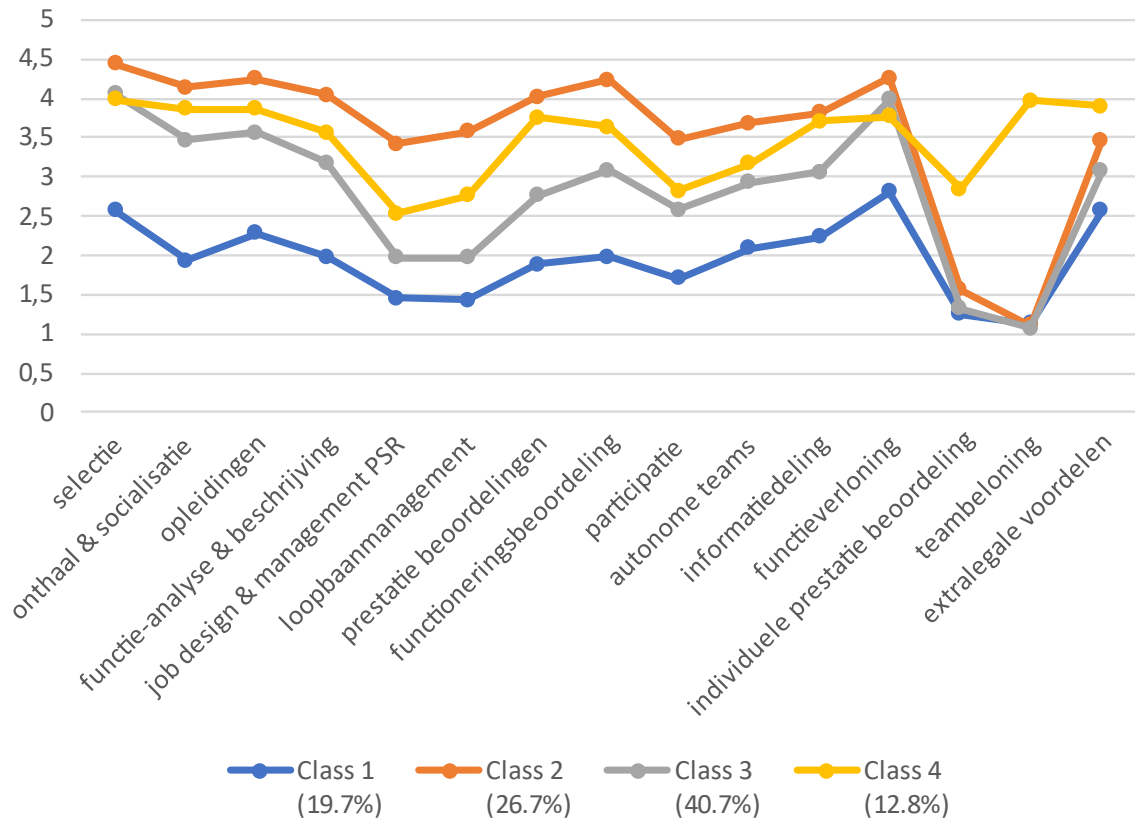
³³ Het is opvallend te zien dat organisaties niet duidelijk in 1 van de klassen vallen. Binnen zowat elke organisatie zijn er medewerkers die op basis van hun antwoorden behoren tot Klasse 1, 2, 3 of 4. Eerste verdere analyses laten zien dat medewerkers uit Klasse 1 relatief vaker de ongeschoolde arbeiders zijn en geen leidinggevende positie hebben. In klasse 3 zitten opvallend meer vrouwen en deeltijds werkenden, medewerkers met een ASO opleiding of een hogeschoolopleiding van het korte type, administratief bedienenden en professionals.

Tabel 8.2 Fitstatistieken voor de latente klasse analyse

Time 1															
Model	N classes	Log likelihood	#fp	Scaling	AIC	BIC	ABIC	AAIC	ABIC	AABIC	VLMR LR test p	ALMR LR test p	BLRT p	Entropy	Smallest class proportion
1 class	1	-37358,6	30	0,92	74777,2	74937,2	74841,9	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	100,00%
2 class	2	-35592,5	46	1,22	71277,0	71522,3	71376,2	-3500,2	-3414,9	-3465,7	0	0	0	0,82	42,07%
3 class	3	-34671,7	62	1,2	69467,4	69798,1	69601,1	-1809,6	-1724,2	-1775,1	0	0	0	0,9	12,87%
4 class	4	-34260,2	78	1,27	68676,3	69092,3	68844,5	-791,11	-705,79	-756,62	0,01	0,01	0	0,85	12,83%

De verschillende klassen worden visueel voorgesteld in onderstaande figuur. Tabel 8.3 geeft de scores weer van de medewerkers in elk van deze klassen op elk van deze HR-praktijken.

Figuur 8.1 Visuele weergave van de mate waarin de verschillende HR-praktijken voorkomen in de verschillende klassen



Tabel 8.3 Mate waarin de verschillende HR-praktijken voorkomen in de verschillende klassen

HR-praktijken	Klasse 1 (19,7%)	Klasse 2 (26,7%)	Klasse 3 (40,7%)	Klasse 4 (12,8%)
1. Selectie	2,574	4,441	4,061	3,978
2. Onthaal & socialisatie	1,937	4,139	3,468	3,858
3. Opleidingen	2,278	4,251	3,569	3,866
4. Functie-analyse & beschrijving	1,977	4,047	3,182	3,562
5. Job design & management PSR	1,458	3,418	1,974	2,536
6. Loopbaanmanagement	1,425	3,582	1,965	2,758
7. Prestatie beoordelingen	1,89	4,022	2,759	3,751
8. Functioneringsbeoordeling	1,986	4,235	3,081	3,633
9. Participatie	1,705	3,479	2,579	2,815
10. Autonome teams	2,094	3,679	2,927	3,173
11. Informatiedeling	2,235	3,821	3,064	3,709
12. Functieverloning	2,811	4,264	3,984	3,764
13. Individuele prestatie beoordeling	1,248	1,56	1,32	2,839
14. Teambeloning	1,135	1,108	1,066	3,974
15. Extralegale voordelen	2,574	3,474	3,069	3,904

* Cijfers kunnen variëren van 1 (komt helemaal niet voor) tot 5 (komt voor iedereen/tijd voor).

Zoals beschreven in tabel 8.4, verschillen deze diverse klassen van elkaar in termen van HR-sterkte en de motivatie en het welzijn van de medewerkers: Klasse 2, waarin medewerkers veel HR-praktijken rapporteren scoort telkens het hoogst. Klasse 1 het laagst.

Enkele belangrijke nuances:

- Klasse 1 rapporteert het minst HR-sterkte, gevolgd door Klasse 3, en Klasse 4. Klasse 2 ervaart het meeste HR-sterkte.
- Wat betreft autonome motivatie, kijken we naar identificatie (het werk zinvol en belangrijk vinden) en intrinsieke motivatie (het werk leuk vinden). Wat identificatie betreft, scoort Klasse 1 het laagst, gevolgd door Klasse 3 en 4, die niet van elkaar verschillen Klasse 2 laat opnieuw de hoogste score optekenen. Voor intrinsieke motivatie verschillen al de vier klassen van elkaar: Klasse 1 scoort het laagst, vervolgens Klasse 3, 4 en 2.
- Wat betreft de basisbehoeftebevrediging verschillen de klassen op een gelijkaardige manier van elkaar in termen van behoeftebevrediging van autonomie en verbondenheid. Voor competentie was er geen verschil in de klassen.
- Voor welzijn zien we in termen van bevlogenheid eenzelfde patroon terugkomen. Voor uitputting zijn er geen verschillen tussen Klasse 1 en 3.

Tabel 8.4 Mate waarin de medewerkers uit de diverse klassen verschillen in termen van HR-sterkte, motivatie en welzijn

Uitkomsten	Klasse 1 (19,7%)	Klasse 2 (26,7%)	Klasse 3 (40,7%)	Klasse 4 (12,8%)	Opmerking
HR-sterkte	-0,62	0,631	-0,173	0,23	
Autonome motivatie					K3 = K4
- Geïdentificeerde motivatie	-0,231	0,166	-0,058	-0,001	
- Intrinsieke motivatie	-0,411	0,339	-0,104	0,066	
Basisbehoeftebevrediging					Alleen K2 en K3 verschillen
- Autonomie satisfactie	-0,0456	0,431	-0,11	0,102	
- Verbondenheidssatisfactie	-0,415	0,343	-0,08	0,108	
- Competentie satisfactie	-0,003	0,065	-0,082	0,007	
Bevlogenheid	-0,306	0,332	-0,105	0,085	
Uitputting	0,236	-0,289	0,107	-0,072	K1 = K3

We konden vervolgens nagaan of de verschillen in de motivatie en het welzijn van de medewerkers in de diverse klassen verklaard kon worden door de verschillen in ervaren HR-sterkte. De resultaten (bijlage 18: mediatie-profielanalyse) toonden aan dat klassen 2 tot 4 meer motivatie (behoeftebevrediging en autonome motivatie) en welzijn (meer bevlogenheid en minder uitputting) rapporteerden dan de medewerkers uit Klasse 1 omdat ze een sterker HR-systeem ervaren.

8.3 Algemene conclusie

Participatie (d.i. werknemers worden betrokken in het nemen van de beslissingen, bv. indirect via vakbondsafvaardiging, of direct via werkoverleg) is de belangrijkste HR-praktijk die relatief tegenover de andere praktijken het meest de motivatie en het welzijn voorspelt. Ook functioneringsgesprekken zijn relevant voor het verhogen van de motivatie van de medewerkers, terwijl individuele prestatiebeoordelingen de motivatie van medewerkers doen dalen. Loopbaanmanagement en teambeloningen hebben eveneens een pervers effect: Zij verhogen het gevoel van uitputting bij de medewerkers over tijd.

In het algemeen tonen de resultaten aan dat de organisaties hetzij sterk, laag middelmatig, of hoog middelmatig inzetten op de HR-praktijken. Hoe meer ze erop inzetten, hoe beter de medewerkers gemotiveerd zijn en hoe meer welzijn ze ervaren. Dit komt omdat organisaties die inzetten op veel HR-praktijken, daarmee een sterk HR-systeem creëren en dus een sterke, motiverende boodschap kunnen uitsturen naar hun medewerkers.

- DEEL 3 AANBEVELINGEN -

9 | Aanbevelingen

De DRIVE impactevaluatiestudie had als primaire doelstelling om de impact van de interventies die in de organisaties gebeuren te evalueren. Hiermee wou deze studie een antwoord bieden op drie evaluatievragen:

Evaluatievraag 1: Verandert er iets in de organisaties tijdens of na de HR-interventie? Met andere woorden is er een evolutie in de kennisdeling en autonomie-ondersteuning van de dienstverlener, in de kennis (d.i., de kennis over ZDT en theorie XY denken) en motivatie (d.i., de overtuigingen en autonome motivatie om ZDT te implementeren) van de sleutelfiguren, in de autonomie-ondersteunende context in de organisatie (volgens de sleutelfiguren en medewerkers) en de motivatie en het welzijn van de medewerkers?

Evaluatievraag 2: Wat is de impact van de kennisdeling en autonomie-ondersteuning van de dienstverleners op de kennis en motivatie van de sleutelfiguren in de organisatie en heeft deze kennis en motivatie vervolgens een impact op de HR-sterkte en de mate waarin medewerkers de omgeving als autonomie-ondersteunend ervaren?

Evaluatievraag 3: Welke combinatie van HR-praktijken heeft een impact op de mate waarin medewerkers de context als autonomie-ondersteunend worden ervaren en speelt HR-sterkte hierin een modererende rol?³⁴

Op basis van deze bevindingen kunnen we enkele aanbevelingen formuleren voor organisaties, en met name KMO's, over hoe ze aan de slag kunnen gaan om de motivatie en het welzijn van de medewerkers te bevorderen, vanuit het perspectief van de zelfdeterminatietheorie. Daarnaast laat dit onderzoek ons ook toe enkele aanbevelingen te formuleren voor mogelijke gelijkaardige projecten als deze ESF oproep DRIVE voor zowel de dienstverleners die aan de slag gaan in de organisaties, als algemener met betrekking tot het opzet en de uitwerking van een gelijkaardig project in de toekomst. Tot slot was deze impactevaluatiestudie ook een leerproces voor onszelf als onderzoeker, waarbij we doorheen het proces op verscheidene hindernissen voor het uitvoeren van impactonderzoek zijn gestoten en inzichten hebben verkregen vanuit onverwachte - of vooral niet geplande - hoeken. Daarom formuleren we ook enkele aanbevelingen voor het opzetten van soortgelijke impactevaluatiestudies in de toekomst.

9.1 Aanbevelingen voor organisaties: Wat kan je als KMO doen om de motivatie en het welzijn van je medewerkers te bevorderen?

1) Teken in op projecten zoals de ESF oproep DRIVE, maar wees je bewust van het engagement dat je aangaat

Instappen in een interventie zoals de ESF oproep DRIVE is een opportuniteit, maar vraagt ook een **engagement en tijdsinvestering van de organisatie**. Deelnemen is gratis, maar daarom niet

³⁴ De recente meta-analyse van Bednall *et al* (2022) toont aan dat mediatie meer waarschijnlijk is dan moderatie. Verder bouwend op deze wetenschappelijke evidentie werd in de volgende delen daarom gekozen om mediatie te toetsen.

vrijblijvend: naast de interacties met de dienstverleners en de acties, vroeg de ESF oproep DRIVE ook engagement van de organisatie in het verzamelen van de gegevens voor dit onderzoek. Organisaties die zich inschrijven, zijn zich best bewust van dit engagement, ook in het licht van andere engagementen die ze hebben lopen wanneer ze voor meerdere projecten intekenen (bv. wanneer elk van deze projecten een bevraging impliceert, kan dit te veel worden voor de organisatie of medewerkers). Hiervoor kunnen verschillende acties toe bijdragen

- Het vereiste engagement expliciet benoemen in de oproep kan bijdragen tot dit bewustzijn.
- Daarnaast kan dit engagement ook explicieter afgetoetst worden bij de organisaties, bijvoorbeeld de organisatie te vragen in het formulier waarbij ze zich kandidaat stellen dat ze ook bereid zijn om deel te nemen aan de bevestigingen van het impactevaluatieonderzoek.
- Een andere manier zou kunnen zijn om de organisaties meer bewust te maken van de ‘impact’ van het gerelateerde onderzoek, bijvoorbeeld door te benoemen dat het onderzoek bestaat uit 3 bevestigingen gespreid over de looptijd van de interventie, en dat dit al een hele (tijds)investering vraagt van de betrokken medewerkers. Dus ook dat het daarom niet aangeraden is om gelijktijdig nog andere projecten in de organisatie te hebben lopen waarvoor medewerkers eveneens bevestigd moeten worden.

2) Zet als eerste stap – samen met de dienstverlener – in op een draagvlak voor de HR-interventie binnen de organisatie

De positieve relatie tussen autonome motivatie om autonomie-ondersteunend te zijn en rolconflict toont aan dat ook voor de **sleutelfiguren** dit soort projecten een **pittig engagement** kan zijn. Zeker wanneer er nog een buy-in moet gezocht worden bij de rest van de organisatie (zaakvoerder, medewerkers, ...), ligt hier een hele tijd voor sleutelfiguren (en dienstverleners) vooraleer men van start kan zijn met de rest van de interventie, zoals het opmaken van een actieplan en implementeren van acties. Op basis van de bevindingen uit het onderzoek stellen we volgende mogelijke acties voor:

- Sleutelfiguren handvatten aanreiken om al stapjes vooruit te zetten in het informeren van zaakvoerders, medewerkers over de geplande interventie/project kan hiertoe bijdragen. Dit kan al vanaf de oproep, bijvoorbeeld in de bekendmaking van de oproep DRIVE via de website, tijdens de intake van de organisatie (aandacht voor toelichten van vereiste engagement aan de sleutelfiguren, en hierbij zorgen dat de zaakvoerder ook aanwezig is en zijn engagement geeft).
- De dienstverlener heeft hierin ook een belangrijke rol te spelen. Deze kan enerzijds inzetten op het ondersteunen van de sleutelfiguren en hen helpen om te gaan met mogelijk rolconflict. Anderzijds kan de dienstverlener ook actief en prioritair inzetten op het zoeken van een mandaat van de zaakvoerder voor de interventie en het creëren van een draagvlak voor de interventie in de organisatie (bijvoorbeeld door informatie, communicatie en participatie van alle stakeholders).

3) Zet blijvend in op het (verder) versterken van motivatie en welzijn van medewerkers vanuit de zelfdeterminatietheorie ... maar verlies de medewerkers die zich slecht voelen niet uit het oog

De zelfdeterminatietheorie is een relevante theorie om het **welzijn van medewerkers te ondersteunen**. Medewerkers die zich bevredigd voelen in hun autonomie, verbinding en competentie, en dus bevredigd zijn in hun psychologische basisbehoeften, worden na verloop van tijd ook meer autonoom gemotiveerd voor hun job (d.w.z. ze doen hun job omdat ze willen omdat ze deze leuk, boeiend, interessant of waardevol vinden). Dergelijke motivatie verhoogt de bevoegdheid van medewerkers, wat dan weer de autonome motivatie versterkt.

Blijvend inzetten op het versterken van de motivatie van medewerkers en hun welzijn loont dus zeker. Dit thema continue aandacht geven in (het HR-beleid van) een organisatie is zeker geen overbodige luxe. Projecten als de ESF oproep DRIVE kunnen hieraan bijdragen. Daarnaast kan de zelfdeterminatietheorie, net als het theorie Y denken een goede toetssteen zijn om HR-beleid, veranderingen in het beleid en nieuwe praktijken steeds aan af te toetsen. Steeds de reflectie maken

hoe een geplande praktijk of verandering kan bijdragen aan meer autonomie-ondersteunend werken in de organisatie en het versterken van de autonome motivatie is een goede basisreflex.

Uit de resultaten van het onderzoek wel wel een sterk **Mattheus effect** te spelen: wie zich goed gemotiveerd voelt, zal meer welzijn ervaren over tijd en vice versa. Maar wie echter **uitgeput** is, zal over tijd minder bevoegen zijn. Motivatie lijkt uitputting over tijd niet te beïnvloeden. Medewerkers die uitgeput zijn op het werk hebben dus bijzondere aandacht nodig. Met andere woorden: het toet toepassen van de principes van een autonomie-ondersteunende context en inzetten op basisbehoeftebevrediging helpt om de kwaliteit van motivatie te verhogen maar niet om uitputting te voorkomen.

Zelfdeterminatietheorie en autonome motivatie bieden een goed startpunt om als organisatie **preventief** in te zetten op welzijn (en vermijden van onwelzijn, bv. uitputting) van medewerkers. Maar uit deze studie blijkt ook dat dit niet voldoende zal zijn om medewerkers die reeds uitgeput zijn voldoende te helpen. Daarom is het belangrijk dat een organisatie ook steeds aandacht blijft hebben voor de - vaak enkele - medewerkers die uitgeput of onwel zijn in hun organisatie. Een goed beleid hebben om deze medewerkers tijdig - voor ze uitvallen - op te sporen en vervolgens de juiste acties te ondernemen om aan deze uitputting te werken zijn dus belangrijk.

Op basis van de bevindingen uit het onderzoek stellen we volgende mogelijke acties voor:

- Het is steeds belangrijk om de focus van een oproep duidelijk te benadrukken naar alle stakeholders toe (dienstverleners, organisaties, onderzoeksteam, ...). In de DRIVE oproep was de insteek om vanuit de zelfdeterminatie in te zetten op kwaliteit van motivatie (en welzijn), en niet om burn-out en uitputting te voorkomen of te remediëren.
- Ook voor dienstverleners (en Europa WSE bij het selecteren van organisaties) is het bijgevolg ook belangrijk om een goede probleemanalyse (incl. meting) te doen bij de start van de interventie. Dit laat toe zicht te krijgen op de échte problemen in de organisatie en dus de relevantie van een DRIVE-interventie te bepalen (cf. als uitputting het probleem is, is een DRIVE-interventie niet relevant. Hierbij is het dan aangeraden (belangrijk én klantvriendelijk) om dergelijke organisaties door te verwijzen naar dienstverleners of projecten die hen wel kunnen verder helpen of ondersteunen met deze problematiek).
- Indien Europa WSE wel rond thema's als uitputting en burn-out wil werken is het bijgevolg nodig het inhoudelijke/theoretische kader van DRIVE uit te breiden naar andere relevante theorieën die toelaten om ook op deze aspecten te werken. Dit zou deel kunnen zijn van een nieuwe DRIVE oproep, of er zou een aparte oproep kunnen worden uitgewerkt die meer specifiek focust op uitputting en burn-out.

4) Inzetten op een autonomie-ondersteunende context loont, en diit is meer (en anders) dan HR-praktijken alleen

Inzetten op **steun van de organisatie** en **job resources** (hulpbronnen) loont het meest. Steun van de organisatie (bv. toon de organisatie dat ze bekommerd is om het welzijn van de medewerkers) en job resources (d.i. medewerkers de mogelijkheid geven om hun vaardigheden te benutten, zelf beslissingen te mogen nemen in hun werk bv. over de manier van werken of de taken en sociale steun van de collega's) blijken ook in dit onderzoek opnieuw de sterkste voorspellers van de motivatie en het welzijn van medewerkers.

Steun van de organisatie en **job resources** zijn zijn autonomie-ondersteunende praktijken die soms minder tastbaar of evident zijn om op in te zetten als organisatie. Een HR-praktijk bijvoorbeeld kan uitgewerkt worden door een HR-verantwoordelijke en in mooie procedures uitgeschreven worden en op een intranet gezet worden. Inzetten op steun van de organisatie vraagt echter betrokkenheid van heel veel stakeholders binnen de organisatie (zaakvoerders, sleutelfiguren, directe leidinggevende, medewerkers) en is minder tastbaar of uitwerkbaar in bepaalde procedures, acties, ...

Toch blijkt het belangrijk te zijn om als organisatie hier aandacht voor te hebben en te blijven op inzetten. Een dienstverlener - zoals de dienstverleners in de ESF oproep DRIVE - kunnen organisaties bijstaan in het zetten van kleine stappen of veranderingen in de – dagdagelijkse - praktijken binnen een organisatie die mee bijdragen tot deze steun van de organisatie.

Ook de job resources die een medewerker elke dag opnieuw in zijn of haar concrete job ervaart blijken ook hier weer belangrijk voor de motivatie. Men mag als organisatie (of HR-verantwoordelijke) echter niet veronderstellen dat directe leidinggevendenden goed weten hoe ze deze job resources voor hun medewerkers kunnen versterken. Ook recent onderzoek toont aan dat dit vaak een uitdaging is voor managers (Parker et al., 2019). Aan de slag gaan met een dienstverlener kan de organisatie (en leidinggevendenden) helpen om te leren hoe ze kunnen inzetten op het versterken van deze job resources.

Aspecten van een autonomie-ondersteunende context, zoals de steun van de organisatie en job resources zijn geen direct aspect van het HR-beleid van een organisatie. Desondanks kan HRM wel een belangrijke rol spelen in het versterken van deze zaken. Enerzijds is het versterken van job resources (en beperken van job demands) een belangrijke taak voor de organisatie en meer specifiek de HR-dienst, zoals ook aangegeven wordt in de wetgeving rond welzijn op het werk uit 1996. Anderzijds kan een HR-dienst ook aspecten van de steun van de organisatie en ervaren job resources mee beïnvloeden door de vacatures die opgesteld worden, de functieprofielen die opgemaakt worden, etc.

HR-praktijken en leiderschap zijn gemiddeld genomen minder van belang voor de motivatie en het welzijn van medewerkers. Dit neemt niet weg dat deze ook een bijdrage kunnen leveren tot het welzijn van medewerkers. Klassiek zijn HR en leiderschap bijvoorbeeld meer gericht op het beïnvloeden van de prestaties van medewerkers of de organisatieprestaties, wat niet de focus was van dit onderzoek. HR-praktijken kunnen ook bijdragen tot de autonomie-ondersteunende context in de organisatie.

Als een KMO wil inzetten op - een beperkte set van - HR-praktijken, dat wordt best eerst en vooral ingezet op **betrokkenheid en participatie** (d.i. medewerkers worden betrokken in het nemen van beslissingen, indirect via vakbondsafvaardiging of direct via werkoverleg). Dit ligt ook sterk in lijn met waar een autonomie-ondersteunende context voor staat.

5) Aan motivatie en welzijn bouw je elke dag, en stap voor stap

Het versterken van de autonome motivatie en het welzijn van medewerkers is een **traag proces**. Bovendien is de buy-in van belangrijke stakeholders, zoals de zaakvoerder en HR-sleutelfiguren zeer belangrijk in dit proces. Het verwacht een bewuste keuze voor ZDT en Theorie Y denken en het zich eigen maken van deze denkwijze, om deze nadien ook te vertalen in concrete HR-praktijken en andere autonomie-ondersteunende praktijken in de organisatie. Verwacht dus geen plotse en grote veranderingen bij het starten van een interventie zoals DRIVE.

Oog hebben voor het proces en hoe dit proces bij draagt aan het finale doel - meer motivatie en welzijn - is dus zeker ook belangrijk als organisatie. Organisaties moeten het succes van een interventie dus niet enkel bepalen op basis van dit finale doel, maar heb ook oog voor elke stap die vooruitgezet kan worden in dit proces.

Daarnaast is het ook belangrijk dat organisaties zich bewust zijn dat dit trage proces dus ook een **langdurig** (meerdere jaren - liefst continu) **engagement** en focus vraagt. Interventies zoals de ESF oproep DRIVE zijn echter vaak beperkt in de tijd. Daarom is het ook belangrijk om als organisatie ook na afloop van de interventie hierop zelf te blijven inzetten en acties te blijven ondernemen. Dit kan door hier zelf als zaakvoerder/HR-verantwoordelijke verder mee aan de slag te gaan, maar ook door verder te zoeken naar andere oproepen of projecten, die je al organisatie kunnen helpen hierin verdere stappen in te zetten.

Verder vinden we in dit onderzoek soms minimale effecten voor medewerkers, zeker in organisaties waar er al hoge scores voor motivatie en welzijn zijn. Dit kan wijzen op een **plafondeffect**: de scores zijn al hoog en kunnen eigenlijk niet meer stijgen.

Dit neemt echter niet weg dan je als organisatie kan verder inzetten op het behouden van en versterken van de autonomie-ondersteunende context. Ook wanneer er gemiddeld een plafond bereikt is, kan dit bijdragen - naast het behouden van de hoge motivatie - tot het verder versterken van de motivatie van individuele medewerkers, bv. medewerkers die nieuw de organisatie binnenkomen.

9.2 Aanbevelingen voor dienstverleners

1) Betrokkenheid en mandaat van de zaakvoerder zijn cruciaal

De **betrokkenheid en het mandaat van zaakvoerder** bleken cruciaal om als dienstverlener aan de slag te kunnen in een organisatie. Dit is echter niet steeds het geval wanneer een DRIVE-interventie start in de organisatie. In sommige organisatie tekende een sleutelfiguur soms zonder medeweten van de zaakvoerder in op de ESF oproep DRIVE.

Een eerste taak voor een dienstverlener is dus zeker om zicht te krijgen op de betrokkenheid en het mandaat voor de DRIVE-interventie bij de stakeholders. Is iedereen reeds mee aan boord of moet eerst hieraan gewerkt worden? Het verkrijgen van het mandaat van de zaakvoerder is - zeker in KMO's - een cruciale stap om verder te kunnen gaan met de DRIVE-interventie.

Wanneer dit mandaat nog niet aanwezig is, of wanneer de neuzen niet 100% in dezelfde richting staan binnen de organisatie, kunnen de sleutelfiguren geconfronteerd worden met aanzienlijk wat **rolconflict**. Dit blijkt echter een belangrijke hindernis voor het verder proces. Dienstverleners kunnen een belangrijke rol spelen in het erkennen van en aan de slag gaan met dit ervaren rolconflict bij de sleutelfiguren.

2) Wat je zelf doet als dienstverlener en hoe je dit doet, is ook belangrijk

De kennisdeling en mate van autonomie-ondersteuning van de dienstverlener dragen bij tot meer theorie Y denken bij de sleutelfiguren en hun overtuigingen om op een autonomie-ondersteunende wijze te werken in de organisatie.

Dienstverleners moeten dus zeker inzetten op het **versterken van de kennis** van zaakvoerders en andere sleutelfiguren doorheen de interventie. Daarnaast is ook de manier waarop de dienstverlener aan de slag gaat met de organisatie belangrijk, namelijk op een **autonomie-ondersteunende wijze**. Dit kunnen dienstverleners bijvoorbeeld doen door in elke organisatie weer in te zetten op de **noden** van de organisatie i.p.v. volgens een eigen vast stramien aan de slag te gaan. Dit bleek ook uit het bijkomende masterproefonderzoek: het is belangrijk is dat de dienstverleners aan de slag gaan met de problemen zoals die door de organisatie worden aangekaart, wat kan afwijken van wat dienstverleners standaard doen of als prioriteit zien (Bijlage 19).

Uit een ander bijkomend masterproefonderzoek blijkt verder dat ook **participatie** (van verschillende stakeholders) doorheen de DRIVE-interventie belangrijk is voor het slagen van de DRIVE-interventie (Bijlage 19).

3) Breder inzetten op een autonomie-ondersteunende context in de organisatie is belangrijk

Uit het onderzoek blijkt dat naast HR-praktijken ook andere **autonomie-ondersteunend praktijken** een belangrijke rol spelen in het versterken van de motivatie van medewerkers. Vanuit bijkomend masterproefonderzoek - o.a. op de actieplannen van de dienstverleners - leren we ook dat dienstverleners vaak - soms naast HR-praktijken - ook gewerkt hebben op andere autonomie-ondersteunende praktijken in de organisatie bv. coaching van leidinggevenden (Bijlage 19)

In de keuze van acties is het dus belangrijk dat een dienstverlener inzet op de (hulp)vragen van de organisatie, maar daarnaast (zeker in de keuze tussen de vragen van de organisatie) ook de focus legt op verschillende acties die bijdragen tot de algemene doelstelling (nl. motivatie en welzijn), zoals de organisationele steun en job resources.

4) Het creëren van een autonomie-ondersteunende context in een organisatie is een traag proces

Het versterken van de autonome motivatie en het welzijn van medewerkers is een **traag proces**, dat vele tussenstappen vraagt (o.a. mandaat en overtuigingen van sleutelfiguren). Bovendien kunnen er soms plafondeffecten zijn m.b.t. motivatie en welzijn, waardoor het effect van bv. een DRIVE-interventie minder zichtbaar is in cijfers. Uit contacten met organisatie blijkt dat de ‘zichtbare’ veranderingen - die volgen uit de DRIVE-interventie soms pas maanden of meer dan een jaar na het afronden van de DRIVE-interventie plaatvinden.

Als dienstverlener kan je een organisatie ondersteunen om om te gaan met dit trage proces. Dit kan door de sleutelfiguren bewust te maken van de complexiteit en traagheid van het proces. Hierbij kan de dienstverlener de organisatie ook motiveren om verder stappen te blijven zetten door ook de vooruitgang in de tussenstappen zichtbaar te maken.

Een interventie zoals de ESF oproep DRIVE is ook steeds begrensd in de tijd en mogelijkheden wat je kan en mag doen in een organisatie. Men kan ook niet alles tegelijk veranderen in een organisatie. Een dienstverlener kan echter wel zorgen dat de interventie in de organisatie goed afgesloten wordt, bijvoorbeeld met een eindgesprek dat zowel evalueert als naar de toekomst kijkt. Hierbij kan de dienstverlener zorgen dat men de organisatie voldoende handvaten geeft om ook na de DRIVE-interventie verder te gaan op het gekozen pad.

5) Je rol als dienstverlener in een oproep als ESF DRIVE is groter dan enkel de HR-interventie in de organisatie

Dienstverleners in de ESF oproep DRIVE hadden eerst en vooral de taak om met een organisatie - binnen de DRIVE-interventie aan de slag te gaan om via HR-praktijken en acties te werken aan de motivatie en het welzijn van de medewerkers, vertrekkende vanuit de concrete hulpvraag van de organisatie. Daarnaast werd van de dienstverleners echter ook verwacht dat ze actief zouden deelnemen aan de kwaliteitswerking van Europa WSE en een belangrijke rol zouden spelen in de dataverzameling van het impactonderzoek. Dit vraagt van dus een breder engagement als dienstverlener dan typisch in een consultancy relatie met een organisatie.

Het is belangrijk om als dienstverlener goed te beseffen dat zich ook voor deze bijkomende aspecten engageren en dat dit een impact kan hebben in hoe ze tewerk gaan in een organisatie (stappen die ze zetten doorheen de interventie, tools en meetinstrumenten die ze gebruiken, ...) en welke andere taken ze ook moeten opnemen. In deze impactevaluatiestudie merkten we dat dienstverleners vaak worstelden met hun dubbele rol (dienstverlener in de organisatie en ook bijdragen tot dataverzameling in het onderzoek). Deze verwachtingen nog meer duidelijk hebben voor de start van de ESF oproep, en meer inzetten op samenwerking en afstemming tussen de dienstverleners en het onderzoeksluik kan verder bijdragen tot minder rolconflict voor dienstverleners en goed onderzoekswerk.

9.3 Aanbevelingen voor Europa WSE

1) Zowel grote stappen voorwaarts als een eerste stap in de juiste richting kunnen een doelstelling zijn van een ESF oproep zoals DRIVE

In sommige organisaties konden dienstverleners veel acties ondernemen en grote veranderingen implementeren die bijdragen tot de motivatie en het welzijn van de medewerkers. In andere

organisaties hebben dienstverleners lang en veel moeten werken aan het krijgen van het mandaat van de zaakvoerder om aan de slag te gaan met de DRIVE-interventie. Beide soorten DRIVE-interventies dragen echter op hun eigen manier bij tot meer motivatie en welzijn van medewerkers. In sommige organisaties zat de basis al goed en konden er grote stappen voorwaarts gezet worden, in andere organisaties bleef het bij het zaaien van een eerste zaadje, waaruit later - in volgende projecten - verder stappen gezet kunnen worden naar meer motivatie en welzijn van medewerkers.

Europa WSE moet dus goed nadenken wat de doelstelling van een oproep is: grote zichtbare en concrete - veranderingen bereiken (bv. het implementeren van bepaalde HR-praktijken, algemene uitrol van leiderschapstrajecten) in een organisatie, of is het doel om organisaties een eerste stap in, bv. meer ZDT en Theorie Y denken te laten zetten. Hierbij kan een toekomstige oproep bijvoorbeeld onderscheid maken tussen korte termijn doelen (zaadje zaaien, overtuigingen om autonomie-ondersteunend te werken creëren, theorie Y denken) en meer lange termijn doelen (meer motivatie en welzijn van medewerkers). Zowel korte als langere termijn doelen mogen deel zijn van een impactevaluatieonderzoek (en dus vertaald worden in evaluatievragen).

Daarnaast kan Europa WSE ook een onderscheid maken tussen organisaties in de doelstelling (en ambitieniveau) van een interventie, afhankelijk van de maturiteit van de organisatie met betrekking tot de oproep. Anderzijds zou Europa WSE kunnen kiezen op een oproep meer te focussen op een bepaalde groep van organisatie (bv. zij met een hoge maturiteit, of enkel de organisaties waar de eerste stap gezet moet worden) waardoor de focus voor de dienstverlener eenduidiger is en impact eenvoudiger/eenduidiger in kaart te brengen is.

2) Oog hebben voor het verzekeren van belangrijke randvoorwaarden of eerste stappen voor het slagen van interventies

De betrokkenheid en het mandaat van de zaakvoerder is cruciaal voor het kunnen uitrollen van een DRIVE-interventie in de organisatie. Daarom moet bekeken worden in welke mate dit mandaat van de zaakvoerder er reeds moet zijn voordat organisaties geselecteerd worden of dat dit een eerste 'succesdoelstelling' in een project kan zijn.

Dit zou ook kunnen sturen naar een gefaseerde toekenning van projecten: in een eerste fase een beperkt financiering en inzet van de dienstverlener, gericht op het verkrijgen van betrokkenheid en mandaat van belangrijke stakeholders in de organisatie. En vervolgens, indien dat bereikt kan worden, een tweede fase waarin er ook aan de slag gegaan kan worden met concrete HR-interventies.

3) Ook de dienstverlener speelt een rol in het slagen van de interventie

De kennisdeling van de dienstverlener en de ervaren autonomie-ondersteuning door de dienstverlener bij de sleutelfiguren blijken belangrijke voorspellers te zijn van het theorie Y denken van de sleutelfiguren en hun overtuigingen om autonomie-ondersteunend te werken.

Een **goede selectie van dienstverleners** is hierbij dus ook belangrijk: heeft een dienstverlener de kennis en bereidheid om met deze theorieën aan de slag te gaan in een organisatie? Verder draagt ook de **kwaliteitswerking** - zoals in deze ESF oproep DRIVE bij aan het versterken van de kennis en bereidheid van de dienstverleners om vanuit ZDT te werken en zelf op een autonomie-ondersteunende wijze te werken.

4) Hanteer zelf een reeds een autonomie-ondersteunende aanpak in het opzet van en de uitrol van de oproep

Een **goede fit** tussen de organisatie en dienstverlener is ook belangrijk. Een te grote verplaatsingstijd kan de samenwerking tussen de dienstverlener en organisatie bemoeilijken. Maar ook een mismatch tussen dienstverlener en organisatie kan een hindernis vormen voor het verdere verloop van de DRIVE-interventie. Dit kan bijvoorbeeld zijn omdat de dienstverlener moeilijk aansluiting vindt in de hulpvraag van de organisatie, communicatiestijl van sleutelfiguren en dienstverlener, ...

Dienstverleners **inspraak** geven in de keuze over de organisaties die ze begeleiden draagt bij tot de autonomie-ondersteuning die dienstverleners ervaren vanuit Europa WSE en hun motivatie om (autonomie-ondersteunend) aan de slag gaan te gaan met de organisaties die hen toebedeeld worden.

5) Een interventie moet je evalueren bij alle betrokken stakeholders

In dit onderzoek kwam duidelijk naar voren dat er een discrepantie is tussen de autonomie-ondersteunende praktijken die sleutelfiguren rapporteren en wat de medewerkers rapporteren (en dus zien als aanwezig in de organisatie). Dit leert ons opnieuw dat het belangrijk is om de medewerkers te bevragen over hun percepties en ervaringen om de impact van de DRIVE-interventie volledig in kaart te kunnen brengen, en dat we niet enkel mogen afgaan op wat sleutelfiguren ons vertellen.

6) Zet breder in op een autonomie-ondersteunende context, en niet enkel HR-praktijken

Niet enkel HR-praktijken bleken een bijdrage te leveren tot motivatie en welzijn van medewerkers. Andere autonomie-ondersteunende praktijken zoals de steun van de organisatie en job resources zijn sterkere voorspellers van motivatie en welzijn. Inzetten op een autonomie-ondersteunende context of systeem in de organisatie in toekomstige oproepen is dus belangrijk.

Wanneer er verder ingezet wordt op HR-beleid en HR-praktijken, is het belangrijk op niet alleen in te zetten op de klassiekers zoals opleiding, maar zeker ook op **participatie**. Deze HR-praktijk bleek in dit onderzoek de belangrijkste HR-praktijk te zijn om op in te zetten.

Daarnaast zouden toekomstige ESF oproepen ook kunnen inzetten op andere aspecten van een autonomie-ondersteunend systeem die minder sexy of gemakkelijk zijn voor organisaties:

- De **steun van de organisatie** blijft een vager concept en moeilijker te vatten in concrete acties of specifieke handelingen. Maar dit bleek wel een belangrijke voorspeller voor welzijn en motivatie van medewerkers. Net omdat dit vager blijft, is het ook moeilijker voor organisaties om hier concreet mee aan de slag te gaan.
- Ook de **job resources** die een medewerker elke dag opnieuw ervaart in zijn individuele job blijken belangrijke voorspellers te zijn voor zijn of haar motivatie en welzijn. Onderzoek toont echter aan dat directe leidinggevendenden vaak niet weten hoe ze hierop kunnen inzetten en hierbij hulp nodig hebben. Dienstverleners zoals in deze ESF oproep DRIVE zouden een belangrijke rol kunnen spelen in het versterken van de job resources en het leren van leidinggevendenden hoe ze hierop kunnen inzetten.

9.4 Aanbevelingen voor impactevaluaties van oproepen zoals de ESF oproep DRIVE

1) Engagement van alle betrokken stakeholders voor het onderzoek is belangrijk

De **herhaalde medewerking van de organisaties** aan de verschillende bevragingen voor het impactonderzoek doorheen de DRIVE-interventie was cruciaal om de evaluatievragen te kunnen onderzoeken. Doorheen dit onderzoek stootte we regelmatig op weerstand van de organisaties voor 'weer een bevraging', ondanks het feit dat deelname aan het onderzoek een verwachting was wanneer men intekent op de ESF oproep DRIVE.

Organisaties nog beter voorbereiden op wat de vereisten zijn voor deelname aan de ESF oproep en wat er tegenover staat kan deze verwachtingen helderder krijgen voor de start van de interventies. Organisaties worden financieel en inhoudelijk ondersteund, maar er wordt ook een engagement van hen verwacht (bv. inschrijven in de manier van werken, tijdsinvestering in onderzoek). Tijdens de tweede oproep voor DRIVE werd de vereiste om deel te nemen aan onderzoek al meer beklemtoond en meer specifiek toegelicht. In deze organisaties merkte we ook minder weerstand voor de bevragingen.

Daarnaast was initieel ook voorzien dat de **dienstverleners** een belangrijke rol zouden spelen in de dataverzameling van het impactevaluatieonderzoek. Dienstverleners voelden zich echter ongemakkelijk om tegelijk een ondersteunende (in hun dienstverlening) en meer eisende rol (in het aanmoedigen om deel te nemen aan de evaluatie) op te nemen. Dit bemoeilijkte de initiële dataverzameling en leidde ook tot het wijzigen van de dataverzamelingsstrategie.

Toekomstige impactevaluatiestudies moeten goed vooraf nadenken welke rol de dienstverlener kan innemen in een dataverzamelingsproces. Hierbij moet zeker rekening gehouden worden met de bereidheid van de dienstverlener om een dubbele rol in te nemen. Ook het ethisch aspect van een evaluatie kan een rol spelen in deze keuzes: kan degene wiens acties (ook impliciet) geëvalueerd worden, mee de touwtjes in handen hebben van het evaluatieproces of is het meer gewenst om deze rol volledig bij een externe/neutrale partij te leggen, zoals een onderzoeksteam?

2) Samenwerking en afstemming tussen stakeholders is belangrijk

Invzet op goede relaties tussen de betrokken stakeholders, gedeelde kennisopbouw en duidelijke rollen is belangrijk. Een goede relatie tussen het onderzoeksteam en dienstverleners helpt voor de afstemming en om de nuances in de gegevens beter te begrijpen.

Voor de start van het feitelijke onderzoek, was er ook gemeenschappelijke kennisopbouw. Daarna werd dit formeel losgelaten en was er voornamelijk informeel en ad-hoc contact, geïnitieerd door ofwel de onderzoekers (bv. rond feedback op het rapport voor de organisaties, input voor data-collectie bij masterproeven) en af en toe door de dienstverleners (bv. om te reflecteren over de vraag van een klant). Het ontwikkelingsproces of verder leertraject rond ZDT van de dienstverleners, bleef onduidelijk voor de onderzoekers. Een goede relatie tussen de onderzoekers en Europa WSE/DWSE helpt om vinger aan de pols te houden, snel te kunnen schakelen, wederzijds te kunnen inspireren, ... De regelmatige meetings brengen heel wat voordelen met zich mee.

Goede **afstemming met dienstverleners** kan bijdragen tot idealiter een **vragenlijst** ontwikkelen die zowel kan dienen voor dienstverleners in hun begeleidingsproces van de organisatie als voor de impactevaluatie. Dit was ook binnen de ESF oproep DRIVE de bedoeling, maar zelfs met heel wat afstemming en engagement hebben de dienstverleners toch vooral beroep gedaan op hun eigen bevraging, die al klaar en in gebruik was vooraleer het onderzoeksprogramma af was en van start ging.

3) Zoek naar manieren om de belasting van het impactonderzoek voor organisaties en hun medewerkers zo beperkt mogelijk te houden

Onderzoek vraagt steeds een hele investering van organisaties en hun medewerkers. Dit is noodzakelijk om goede data te verzamelen. Maar onderzoekers en andere stakeholders kunnen een bijdrage leveren zodat dit onderzoek zo efficiënt mogelijk kan gebeuren zodat de impact beperkt kan blijven. Dit kan o.a. door:

- Te streven naar een zo **eenvoudig mogelijk en kort mogelijk meetinstrument**. Ook hier zijn heel wat inspanningen gebeurd van de onderzoekers (bv. testen van vragenlijst bij de doelgroep) en ook enkele dienstverleners zijn erin geslaagd om - mits ondersteuning en/of een goede band op te bouwen met de medewerkers in de organisaties - ook bv. laaggeschoolde medewerkers aan boord te houden. Geen van de organisaties heeft 'de vragenlijst is te lang' aangehaald als reden om niet mee te doen met het onderzoek. Hoewel de vraag naar een eenvoudig instrument 'dat gebruikt kan worden in de praktijk' wel eens weerklinkt, is het belangrijk de kwaliteit van het onderzoek en dus de gegevens waarop men zijn conclusies baseert hoog te houden. Dit vraagt een grondig afweging in de selectie van de nodige concepten om de evaluatievragen te kunnen beantwoorden. Anderzijds kan er ook meer ingezet worden op het exploreren en benutten van andere kanalen om data en informatie te verzamelen (bv. rapportage van dienstverleners, tijdsregistraties van dienstverleners, kwalitatieve informatie, documenten als deel van de interventie, zoals actieplannen).

- **Engagement van de dienstverleners** voor medewerking aan onderzoek. Dit onderzoek dankt haar succes ook aan het engagement van de dienstverleners op cruciale punten in de interventie (bv. naar opstellen vragenlijst, feedbackrapport). De dienstverleners werden ook gevraagd een vragenlijst in te vullen per organisatie, maar slechts een enkeling vulde deze in (waardoor deze informatie uiteindelijk niet gebruikt kon worden in het onderzoek). Daarnaast vonden de dienstverleners het moeilijk de rol te spelen die aanvankelijk in de datacollectie voor hen was weggelegd. Mogelijks helpt het om vooraf duidelijk aan te geven wat de verwachtingen zijn naar de totale inspanningen.
- Bewust zijn dat zelf een **opzetten van een meting nieuw kan zijn voor een KMO**, en dat een meting op zich ook al een interventie is. Vanuit de gesprekken met de deelnemende KMO's werd duidelijk dat zij dankzij de impactevaluatie van de ESF oproep DRIVE ook leerden hoe een bevraging kon opgezet worden binnen de organisatie (bv. welke stappen te nemen, welke vragen te stellen, ...).

Het proces kon - naast de resultaten - al heel wat teweegbrengen in een organisatie en vormt een bijkomende leermoment. Dit kan meegenomen worden als bijkomend voordeel voor de KMO's in de oproep en/of als evaluatiepunt worden opgenomen. Daarnaast is het ook belangrijk dat dienstverleners en het onderzoeksteam zich hiervan bewust zijn en de organisatie hierin de nodige ondersteuning bieden (opzetten van de bevraging, motiveren van respondenten, interpreteren van de resultaten en hiermee aan de slag gaan).

4) De complexiteit van interventies zoals in de ESF oproep DRIVE is moeilijk te vatten in

kwantitatieve bevragingen. Een bredere onderzoeksstrategie kan bijdragen tot meer inzichten
 Naast kwantitatief kunnen (delen van de) interventies ook **kwalitatief** geëvalueerd worden. Dit laat toe om diepgaand inzicht te krijgen, onverwachte factoren die soms een cruciale rol blijken te spelen te ontdekken (bv. mandaat van zaakvoerder), bepaalde doelgroepen die bv. in wetenschappelijk onderzoek typisch minder aandacht krijgen (bv. laaggeschoolden) diepgaander te analyseren, ... Idealiter bestaat verder onderzoek uit een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek.

Idealiter worden in de toekomst ook **indicatoren van succes van de interventie** en het **verloop** van een interventie in kaart gebracht (bv. in een vragenlijst bij de sleutelfiguur of dienstverlener, door een kort telefonisch interview, in rapportering (aan Europa WSE) door de dienstverlener, ...). Doorheen de impactevaluatie van de ESF oproep DRIVE werd duidelijk dat het proces niet in elke organisatie even vlot verliep, en soms zelfs niet succesvol werd of werd stopgezet. Impactevaluatieonderzoek mag er niet zomaar van uitgaan dat, omdat er een interventie plaatsvindt, deze interventie ook verloopt zoals he zou moeten. Een indicator van succes meenemen (idealiter gemeten bij zowel dienstverlener als organisatie), kan daarom bijdragen tot het juist analyseren en interpreteren van de verzamelde data. Men kan immers niet dezelfde impact verwachten in een succesvolle en niet-succesvolle interventie, maar deze organisaties samen analyseren kan soms de impactmeting verstoren. In dit onderzoek bleek dit een belangrijke variabele.

Gebruik van **alle data van het project**. Tijdens de ESF oproep DRIVE werd verschillende informatie verzameld door verschillende partners. De timing van de interventies kon bv. afgeleid worden uit de timesheets van de dienstverleners, de succesvolheid van de interventie kon bekeken worden door een korte bevraging in het kader van de kwaliteitswerking, ... Door deze informatie aan de analyses toe te voegen, kon er rijkere kennis gegenereerd worden, zonder dat er andere stakeholders extra belast werden. In de toekomst kunnen verschillende partijen samenzitten om te bekijken welke informatie en verzameld wordt binnen elk van de deelaspecten van een oproep en hoe deze het makkelijkst gedeeld kan worden.

Het belang van **longitudinale metingen**. Het huidige onderzoekstraject was opgezet van uit het idee om de DRIVE-interventies van begin tot het einde op te volgen. Dit is niet gerealiseerd kunnen worden: het beginpunt van de interventies was moeilijk te bepalen en de dienstverleners vonden het moeilijk de organisaties te overtuigen om mee te doen met het onderzoek (ook omdat ze veelal zelf een eerste bevraging hadden gedaan). De resultaten wijzen echter wel op het belang om de metingen in de tijd te spreiden: sommige praktijken hebben enkel op langere termijn een relatie. Zo heeft bijvoorbeeld de autonomie-ondersteuning van de dienstverlener vooral in de longitudinale analyses een relatie met bv. het denken in termen van theorie Y versus X.

9.5 Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Het onderzoek in het kader van de ESF oproep DRIVE kon dankzij alle inspanningen erg rijk zijn. Deze data kunnen nog verder bekeken worden om zowel meer beleidsgericht als meer fundamenteel onderzoek te verrichten. Verder onderzoek op de verzamelde data of in toekomstige projecten kan bijvoorbeeld nog verder:

- uitklaren waarom en wanneer de percepties van de sleutelfiguren en medewerkers rond de aanwezige HR-praktijken meer overeenstemmen en na te gaan waarom en wanneer medewerkers HR-praktijken zien en evolueren van de ene klasse naar de andere (HR-strength);
- bekijken welke elementen van een sterk autonomie-ondersteunend systeem cruciaal zijn voor de motivatie en het welzijn van de medewerkers;
- inzoomen op welke specifieke HR-praktijken of autonomie-ondersteunende praktijken bijdragen tot motivatie en welzijn;
- verder onderzoeken wat de gevolgen zijn van de 4 groepen van HR-praktijken (veel, weinig, gemiddeld, ...) voor het welzijn en motivatie van de medewerkers.

- BIJLAGEN -

Bijlagen: overzicht

Dit rapport bevat volgende bijlagen:

- Bijlage 1: Details initiële dataverzamelingsstrategie
- Bijlage 2: Stappenplan van elke bevragingronde in gewijzigde dataverzamelingsstrategie

Daarnaast kunnen volgende bijlagen teruggevonden worden in het bijlagenboek bij dit rapport:

- Bijlage 3: Vragenlijst dienstverleners – versie voorjaar 2023
- Bijlage 4: Vragenlijst zaakvoerders – versie voorjaar 2023
- Bijlage 5: Vragenlijst sleutelfiguren – versie voorjaar 2023
- Bijlage 6: Vragenlijst medewerkers – versie voorjaar 2023 – NL
- Bijlage 7: Vragenlijst medewerkers – versie voorjaar 2023 – EN
- Bijlage 8: Communicatie voorafgaand aan en horend bij bevragingen – versie voorjaar 2023
- Bijlage 9: Geanonimiseerd voorbeeld van feedbackrapport voor de organisaties
- Bijlage 10: PRET-aanvraag
- Bijlage 11: Datamanagementplan

Tot slot worden volgende bijlagen gebundeld in de bijgevoegde ZIP-folder ‘DRIVE finaal rapport bijlagen’:

- Bijlage 12: Codeboek voor de vragenlijsten en datasets
- Bijlage 13: Excel file met informatie over deelname en responsgraden voor de verschillende bevroegde groepen op elk van de bevragingmomenten. Dit bevat ook een (geanonimiseerd) overzicht van de organisaties die deelnamen aan de verschillende bevraging rondes
- Bijlage 14: Overzicht van de verschillende datasets
- Bijlage 15: Stata syntaxen voor maken van feedbackrapporten
- Bijlage 16: Stata syntaxen voor datacleaning, datamanipulatie en analyses evaluatievraag 1
- Bijlage 17: Resultaten en figuren bij evaluatievraag 1
- Bijlage 18: Syntax en resultaten bij evaluatievraag 2 en evaluatievraag 3
- Bijlage 19: Overzicht en beknopte samenvatting van belangrijkste bevindingen uit de masterproeven, masterproeven, files van actieplannen

bijlage 1 Details initiële dataverzamelingsstrategie

b1.1 Timing van de bevragingen

De groepen zouden bevestigd worden op volgende tijdstippen doorheen de DRIVE-interventie:

1. **Nulmeting: voor de start:** bij aanvang van de interventie wordt een nulmeting uitgevoerd.
2. **Begin van de interventie:** bij afronding van het actieplan en voor de implementatie van de interventies rond de HR-praktijken wordt een meting gedaan om te kijken of de interacties die bijdroegen tot het formuleren van het actieplan al een evolutie in de kennis (bij zaakvoerder en sleutelfiguren hebben voortgebracht).
3. **Tijdens het proces:** de meting tijdens het proces maakt het mogelijk evoluties in de tijd na te gaan en mediatie te toetsen (Cole & Maxwell, 2003; Selig & Preacher, 2009).
4. **Einde van de interventie:** bij het afronden van de interventies worden alle sleutelfiguren en medewerkers nogmaals bevestigd om de veranderingen na te gaan in de concepten.
5. **Na de interventie:** zo mogelijk wordt er 3 tot 6 maanden na het afsluiten van de DRIVE-interventie aan de zaakvoerders sleutelfiguren en medewerkers gevraagd om nogmaals deel te nemen om zo na te kunnen gaan in welke mate de veranderingen blijvend zijn.

b1.2 Taakverdeling onderzoeksteam en dienstverleners in dataverzameling

Voor de concrete uitrol van de metingen werden goede afspraken gemaakt tussen de dienstverleners en het onderzoeksteam met betrekking tot de taakverdeling en afstemming op de activiteiten van de dienstverlener.³⁵ Hierbij werd er op de dienstverleners gerekend om een aanzienlijke rol in de dataverzameling op te nemen, met meer concreet volgende taken:

- aangeven van de timing voor de verschillende bevestigingsronden;
- inlichten van de organisatie over de datacollectie;
- motiveren van de organisatie voor deelname aan de datacollectie;
- verzamelen van de contactgegevens van de deelnemers voor de digitale en papieren bevestigingen;
- informeren van deelnemers in de organisatie over de timing en de bedoeling van de metingen (samen met de organisatie);
- deelnemers aanmoedigen om de bevestigingen in te vullen;
- terugkoppeling van de resultaten van de bevestiging naar de organisatie (o.b.v. feedbackrapport dat opgesteld werd).

Hier zorgde in het initiële plan het onderzoeksteam hoofdzakelijk voor logistieke aspecten van de dataverzameling:

- uitsturen van uitnodigingen van de bevestigingen (digitaal en op papier);
- opvolging van de datacollectie (bv. herinneringen sturen);
- op de hoogte houden van de responsgraad binnen de organisatie;
- opmaken van een feedbackrapport per organisatie per meting en dit bezorgen aan de dienstverlener.

³⁵ Zie eerste tussentijdse rapport voor verdere details.

bijlage 2 Stappenplan van elke bevragingronde in gewijzigde dataverzamelingsstrategie

Tabel b2.1 geeft een overzicht van deze concrete stappen in de dataverzameling weer, die voor elke organisatie gevolgd werden, en hun timing.

Tabel b2.1 Stappen in het dataverzamelingsproces van de gewijzigde dataverzamelingsstrategie

Stap	Timing	Acties
<i>Stap 1: Informeren organisaties (en dienstverleners)</i>		
	6 weken voor start groep 1	Mail van Europa WSE & DWSE aan organisaties om bevraging aan te kondigen
	6 weken voor start groep 1	Mail van onderzoeksteam aan dienstverleners om bevragingronde aan te kondigen
	1 maand voor start groep 1	Mail van onderzoeksteam aan organisaties: <ul style="list-style-type: none"> - Aankondigen bevraging en vragen om deelname - Toelichten globale proces bevraging - Vraag om contactgegevens door te geven of na te kijken en aan te vullen (Excel file) - Afspraak voor startdatum bevraging - Afspraak over bevraging medewerkers online, via unieke codes of via papieren vragenlijsten
	2 weken voor start groep 1	Reminder aan organisaties (waar nodig) voor deelname
	Vanaf 1 week voor start groep 1 tot 1 week voor start laatste groep	Belrondes naar organisaties die niet reageerde: elke week op een ander moment wordt er geprobeerd om de organisaties die niet reageerden op onze mails telefonisch te bereiken, en te overtuigen om toch deel te nemen aan de bevraging. Bij een positief telefonisch contact wordt al zoveel mogelijk informatie gegeven over verder verloop en de nodige praktische afspraken gemaakt om nadien vlot verder te kunnen met het inplannen van de bevraging. Op die manier proberen we zo veel mogelijk hinderpalen weg te nemen die kunnen maken dat een organisatie toch niet deelneemt aan de bevraging.
<i>Stap 2: Plannen en organiseren van de bevraging per organisatie</i>		
	2 weken voor start bevraging	Nakijken van ontvangen contactgegevens (waar nodig ook herinnering sturen voor contactgegevens)
	2 weken voor start bevraging	Finaliseren van afspraken met organisatie: <ul style="list-style-type: none"> - Startmoment van bevraging in organisatie - Elke week/2 weken konden bevragingen worden opgestart in een organisatie. Soms werd in samenspraak met de organisatie gekozen om de bevraging bijvoorbeeld pas een maand later te starten, omdat dit beter paste rekening houdend met de werklast, acties in het kader van DRIVE, vakanties, ... - Akkoord over methode: mail, code, papier - Extra details over specifieke stappen in dataverzameling en planning: uitnodiging, reminders, ... - Afspraken met organisatie over communicatie door organisatie naar medewerkers toe
	Week voor start bevraging	Indien nodig: aanmaken en versturen van unieke codes of papieren vragenlijsten naar de organisatie
	Week voor start bevraging	Inplannen van bevraging in die organisatie via bevragingstool (Qualtrics) en van reminders waar nodig
	Week voor start bevraging	Finale communicatie naar organisatie wanneer specifiek de bevraging gestart zal worden

Tabel b2.1 Stappen in het dataverzamelingsproces van de gewijzigde dataverzamelingsstrategie (vervolg)

<i>Stap 3: Eigenlijke dataverzameling</i>		
	Start van bevraging	Uitsturen van uitnodigingsmail naar medewerkers, sleutelfiguren en zaakvoerders met link naar de bevraging
	Week van start bevraging	Mail naar dienstverlener dat bevraging is gestart in die organisatie EN vraag om de dienstverlenersbevraging over die organisatie in te vullen
	Vanaf start bevraging	Opvolgen mailbox: vragen van respondenten, problemen met mails die niet bezorgd kunnen worden, problemen met linken naar de vragenlijsten, ...
	2 weken na start bevraging	(Automatische) herinneringsmail naar iedereen die bevraging nog niet ingevuld heeft
	2 weken na start bevraging	Mail naar organisaties met responsgraad en vraag om medewerkers ook zelf nog extra te motiveren voor deelname/bijlage responsgraad: vraag om zelf nog een herinnering rond te sturen ook
	3 weken na start bevraging	Tweede (automatische) herinneringsmail naar iedereen die bevraging nog niet ingevuld heeft
	1 maand na start bevraging	Einde bevraging
<i>Stap 4: Afronding dataverzameling</i>		
	Minimum 1 maand na einde bevraging	Mail met bedanking en info responsgraad Indien mogelijk: feedbackrapport (ook naar dienstverlener gestuurd)
	Minimum 1 maand na einde van alle bevragingen	Mail naar dienstverleners met lijst van alle organisaties die zij begeleiden die deel hebben genomen aan de bevraging (inclusief feedbackrapporten)
	Minimum 1 maand na einde alle bevragingen	2 contactmomenten voor organisaties voor bijkomende vragen over feedbackrapporten

Referenties

- Aelterman, N., Vansteenkiste, M., Berghe, L. V. den, Meyer, J. D., & Haerens, L.** (2014). Fostering a Need-Supportive Teaching Style: Intervention Effects on Physical Education Teachers' Beliefs and Teaching Behaviors. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 36(6), 595–609. <https://doi.org/10.1123/jsep.2013-0229>
- Ajzen, I.** (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Allen, N. J., & Meyer, J. P.** (1990). The Measurement and Antecedent of Affective Continuance And Normative Commitment To The Organization *Journal of Occupational Psychology*. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/http://doi.org/fth766>
- Appelbaum** (2000) Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Cornell University Press.
- Baard et al., 2004** **Baard, P., Deci, E. & Ryan, R.** (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology* 34, no. 10, pp. 2045–68.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M.** (2000). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. Unpublished manuscript, Fordham University (available from any of the authors), 24.
- Bakker, Arnold B., & Evangelia Demerouti.** 'The Job Demands-Resources Model: State of the Art.' *Journal of Managerial Psychology* 22, no. 3 (2007): 309–28. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- Bednall, T. C., Sanders, K., & Yang, H.** (2022). A meta-analysis on employee perceptions of human resource strength: Examining the mediating versus moderating hypotheses. *Human Resource Management*, 61(1), 5–20. <https://doi.org/10.1002/hrm.22068>
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S.** (2019). *Vlaamse Werkbaarheidsmonitor 2019 - werknemers*. SERV - Stichting Innovatie & Arbeid.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C.** (2004). UNDERSTANDING HRM–FIRM PERFORMANCE LINKAGES: THE ROLE OF THE 'STRENGTH' OF THE HRM SYSTEM. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
- Camman, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J.** (1979). The organizational assessment questionnaire. Manuscript non publié, University of Michigan, Michigan.
- Campion, M. A., & Stevens, M. J.** (1991). Neglected questions in job design: How people design jobs, task-job predictability, and influence of training. *Journal of Business and Psychology*, 6, 169-191.
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Van der Kaap-Deeder, J., Duriez, B., Lens, W., Matos, L., Mouratidis, A., Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Soenens, B., Van Petegem, S., & Verstuyf, J.** (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion*, 39, 216–236. <https://doi.org/10.1007/s11031-014-9450-1>
- Coccia, M.** (2018). Motivation and theory of self-determination: Some management implications in organizations. *Journal of Economics Bibliography*, 5(4), 223–230.
- De Bock & Wauters** (2019)' en 'Evalueerbaarheid ESF-oproep Duurzaam Loopbaanbeleid - Rapport Vlaamse overheid Departement werk & sociale economie.
- De Bock, S. & Wauters, B.** (2020). Bestek nr. 20201106 Impactevaluatie DRIVE. DWSE en ESF-Vlaanderen

- De Jong, J., & Den Hartog, D.** (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M.** (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590. <https://doi.org/DOI:10.1037/0021-9010.74.4.580>
- 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, no. 4, pp. 227–68. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01.
- Deci, E. L., Olafsen, A.H. & Ryan, R.M.** (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 4, no. 1, pp.19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>.
- 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. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.579921>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L.** (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Field, A.** (2009). *Discovering statistics using SPSS (third edition)*. Sage Publications Ltd, London, EC1Y 1SP.
- Gagné, M. & Deci, E.L.** (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior* 26, no. 4, pp. 331–62. <https://doi.org/10.1002/job.322>.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C.** (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Griffin, M. A., Parker, S.K. & Neal, A.** (2007). Is Behavioral Engagement a Distinct and Useful Construct? *Industrial and Organizational Psychology* 1, no. 1, pp. 48–51. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00007.x>.
- Hayes, A. F. & Rockwood, N. J.** (2020). Conditional process analysis: Concepts, computation, and advances in the modeling of the contingencies of mechanisms. *American Behavioral Scientist*, 64(1), 19-54.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C.** (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), pp.1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Davis, A. L.** (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure. *Journal of Managerial Issues*, 20(2), 255–271. <http://www.jstor.org/stable/40604607>
- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Falk, D. W.** (2010). Construct validation of a Theory X/Y behavior scale. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(2), 120–135. <https://doi.org/10.1108/01437731011024385>
- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Falk, D. W.** (2012). Further Development of a Measure of Theory X and Y Managerial Assumptions. *Journal of Managerial Issues*, 24(4), 450–470. <http://www.jstor.org/stable/43488151>
- Lawrence, K.** (2013). *Developing leaders in a VUCA environment*. UNC Kenan – Flagler Business School, UNC Executive Development.
- Locke, E. A. and Latham, G. P.** (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Locke, E. A., & Latham, G. P.** (2013). Goal setting theory: The current state. In *New developments in goal setting and task performance* (pp. 623-630). Routledge.

- Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L.** (2013). HR practices and HRM outcomes: the role of basic need satisfaction. *Personnel Review*, 42(1), 4–27. <https://doi.org/10.1108/00483481311285200>
- Nielsen, K., Yarker, J., Munir, F., & Bültmann, U.** (2020). IGLOO: a framework for return to work among workers with mental health problems. *Handbook of Disability, Work and Health*, 615–632.
- Nishii, L. H.** (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.
- Nishii, L. H., & Wright, P. M.** (2007). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management.
- Notelaers, G., De Witte, H., Veldhoven, M., & Vermunt, J.** (2007). Construction and validation of the Short Inventory to Monitor Psychosocial Hazards. *Médecine du Travail & Ergonomie*, 44, 11–17.
- Ostroff, C. & Bowen, D.** (2000). Moving HR to a Higher Level: HR Practices and Organization Effectiveness. In *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions and New Directions*, 211–66. Jossey-Bass.
- Parker, S. K., Andrei, D. M., & Van den Broeck, A.** (2019). Poor work design begets poor work design: Capacity and willingness antecedents of individual work design behavior. *Journal of Applied Psychology*, 104(7), 907–928. <http://dx.doi.org.kuleuven.ezproxy.kuleuven.be/10.1037/apl0000383>
- Rauch, A., & Hatak, I.** (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. *Journal of Business Venturing*, 31(5), 485–504. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.05.005>
- Reeve, J., & Cheon, S. H.** (2016). Teachers become more autonomy supportive after they believe it is easy to do. *Psychology of Sport and Exercise*, 22, 178–189. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2015.08.001>
- Reeve, J., Vansteenkiste, M., Assor, A., Ahmad, I., Cheon, S. H., Jang, H., Kaplan, H., Moss, J. D., Olausson, B. S., & Wang, C. K. J.** (2014). The beliefs that underlie autonomy-supportive and controlling teaching: A multinational investigation. *Motivation and Emotion*, 38(1), 93–110. <https://doi.org/10.1007/s11031-013-9367-0>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R.** (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>
- RIZIV.** (2017). Statistieken van de uitkeringen over 2017. <https://www.inami.fgov.be/nl/statistieken/uitkeringen/2017/Paginas/default.aspx>.
- RIZIV.** (2021). Statistieken van de uitkeringen over 2021. <https://www.inami.fgov.be/nl/statistieken/uitkeringen/2021/Paginas/default.aspx>
- Rosenthal, P., Guest, D. & Peccei R.** (1996). Gender differences in managers' causal explanations for their work performance: A study in two organizations. *Journal of occupational and organizational psychology*, vol 69 (2), pp. 145–151. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00606.x>
- Sarmah, P., Van den Broeck, A. (sup.), Proost, K. (cosup.), Germeys, F. (cosup.)** (2023). Mapping the Managerial Mind: How, when, and for whom do managers design motivating work? Thesis submitted to obtain the degree of Doctor in Business Economics, KU Leuven.
- Schaufeli, W. B., & Dierendonck, D.** (2000). Utrechtse Burn-out schaal - UBOS: Handleiding [Utrecht Burn-out Scale - UBOS: Test manual]. Swets & Zeitlinger.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H.** (2017). An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 Validation Across Five Countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 1–15. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Schaufeli, Wilmar B., and Toon W. Taris.** 'A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health.' In *Bridging Occupational, Organizational and Public Health*, by Georg F. Bauer and Oliver Hämmig, 43–68. Dordrecht: Springer Netherlands, 2014. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4.

- Schultz, P. P., Ryan, R. M., Niemiec, C. P., Legate, N., & Williams, G. C.** (2015). Mindfulness, Work Climate, and Psychological Need Satisfaction in Employee Well-being. *Mindfulness*, 6(5), 971–985. <https://doi.org/10.1007/s12671-014-0338-7>
- SERV.** (2017). Actieplan Werkbaar Werk. SERV. Brussel (<http://www.serv.be/serv/publicatie/actieplan-werkbaar-werk>)
- Stevens, M. J., & Campion, M. A.** (1994). The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management. *Journal of Management*, 20(2), 503-530. <https://doi.org/10.1177/014920639402000210>
- Swiatczak, M.** (2022). Different algorithms, different models. *Quality & Quantity*. 56. 10.1007/s11135-021-01193-9.
- Swift, M. L., & Virick, M.** (2013). Perceived Support, Knowledge Tacitness, and Provider Knowledge Sharing. <https://doi.org/10.1177/1059601113507597>
- Szekér, L., Van den Broeck, A., & Lamberts, M.** (2020). Onderzoeksopzet evaluatie ESF-DRIVE project. Expertopdracht ex-post impactevaluatie duurzaam loopbaanbeleid. ESF.
- Taris, T. W., van Beek, I., & Schaufeli, W. B.** (2020). The Motivational Make-Up of Workaholism and Work Engagement: A Longitudinal Study on Need Satisfaction, Motivation, and Heavy Work Investment. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01419>
- Van De Voorde, K., Paauwe, J. & Van Veldhoven, M.** (2010). Predicting business unit performance using employee surveys: monitoring HRM-related changes. *Human Resource Management Journal*, vol 20(1), pp. 44-63. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00114.x>
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M.** (2012). Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>
- 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., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M.** (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W.** (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277–294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W.** (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 981–1002.
- Vermunt, J.K., and Magidson, J.** (2002). Latent Class Cluster Analysis. In *Applied Latent Class Analysis*. Cambridge University Press, 2002.