

# IMPACTEVALUATIE WERK-ID

Directe werknemersparticipatie in Vlaamse ondernemingen en organisaties

Oproep 471: Innovatie door adaptatie – project 9187

November 2022

## Inhoudsopgave

Lijst met figuren.....	4
Lijst met tabellen.....	4
1. Inleiding.....	5
2. Werknemersparticipatie in Vlaanderen.....	7
3. Conceptualisering werknemersparticipatie in Werk-ID.....	9
4. Effecten van werknemersparticipatie.....	13
4.1. Jobtevredenheid.....	13
4.2. Organisationele betrokkenheid.....	13
4.3. Werknemersengagement.....	14
5. De interventie Werk-ID.....	18
6. Onderzoeksdesign.....	20
6.1. Meetinstrument.....	20
6.2. Operationalisering.....	22
6.4.1. Werknemersparticipatie.....	23
6.4.2. Responsiviteit.....	23
6.4.3. Motivatie.....	24
6.4.4. Vertrouwen in management.....	24
6.4.5. Participatief leiderschap.....	24
6.5.6. Gebrek aan inspraak.....	25
6.3. Caseselectie.....	25
6.4. Dataverzameling en -verwerking.....	27
7. Resultaten en discussie.....	30
7.1. Het algemene beeld.....	30
7.1.1. De voormeting.....	30
7.1.2. De nameting.....	31
7.1.3. Het effect van de interventie.....	32
7.2. De specifieke impact van Werk-ID.....	32
7.2.1. Het gebruik van Werk-ID.....	33
7.2.2. De gebruikers van Werk-ID.....	34
7.2.3. Verschillen in de nameting tussen de verschillende groepen.....	35
7.2.4. Verschillen in bedrijven met Werk-ID.....	39
7.2.5. Verschillen in intensiteit gebruik van Werk-ID.....	41
7.2.6. Bijkomende duiding.....	41
8. Conclusie.....	42
Bibliografie.....	45

Bijlage 1: Descriptieve beschrijving items werknemersparticipatie .....	48
Bijlage 2: Descriptieve beschrijving items responsiviteit .....	50
Bijlage 3: Descriptieve beschrijving items motivatie.....	52
Bijlage 4: Descriptieve beschrijving items vertrouwen in management.....	53
Bijlage 5: Descriptieve beschrijving items participatief leiderschap.....	54

## Lijst met figuren

Figuur 1: Indirecte en directe werknemersparticipatie in de EU (van Houten et al., 2016) .....	8
Figuur 2: Conceptualisering 'Employee voice' in HRM en OB literatuur (Mowbray et al., 2015) .....	10
Figuur 3: Begripsafbakening werknemersparticipatie volgens Marchington et al., 1992 .....	11
Figuur 4: Spreiding van de overlegvoorstellen doorheen de tijd .....	34
Figuur 5: Boxplots van de vijf groepen uit de voor- en nameting voor de variabele werknemersparticipatie .....	36
Figuur 6: Boxplots voor de vijf groepen uit de voor- en nameting voor de variabele responsiviteit ...	37
Figuur 7: Boxplots van de vijf groepen uit de voor- en nameting voor de variabele motivatie .....	37
Figuur 8: Boxplots van de vijf groepen uit de voor- en nameting voor de variabele vertrouwen in management .....	38
Figuur 9: Boxplots van de vijf groepen uit de voor- en nameting voor participatief leiderschap .....	39

## Lijst met tabellen

Tabel 1: Overzicht van bedrijven in de interventie- en controlegroep die deelnamen aan de impactevaluatie .....	26
Tabel 2: Responsgraad survey in voor- en nameting voor de interventie- en de controlegroep .....	27
Tabel 3: Kernmerken van de interventie- en de controlegroep in de voor- en nameting .....	29
Tabel 4: Overzicht van de resultaten uit de HR-scan voor een aantal relevante variabelen .....	31
Tabel 5: Overzicht van aantal aangemaakte tafels en aangekochte stoelen in de applicatie van Werk-ID .....	33
Tabel 6: Profiel van Werk-ID gebruikers en niet-Werk-ID gebruikers .....	34
Tabel 7: Overzicht van de gemiddelden per groep per afhankelijke variabele .....	35
Tabel 8: Resultaten van de independent samples t-test bij de interventiegroep die gebruik maakte van Werk-ID en de interventiegroep die geen gebruik maakte van Werk-ID .....	40
Tabel 9: Kruistabel van gebruik Werk-ID met twee stellingen omtrent responsiviteit en LMX .....	40
Tabel 10: Correlatiecoëfficiënten voor aantal stoelen aangekocht en de afhankelijke variabelen .....	41
Tabel 11: Descriptieve beschrijving construct 1: werknemersparticipatie .....	48
Tabel 12: Descriptieve beschrijving item 1 t.e.m. 7 construct 2: responsiviteit .....	50
Tabel 13: Descriptieve beschrijving item 8 construct 2: responsiviteit .....	51
Tabel 14: Descriptieve beschrijving construct 3: motivatie .....	52
Tabel 15: Descriptieve beschrijving construct 4: vertrouwen in management .....	53
Tabel 16: Descriptieve beschrijving item 1 construct 5: participatief leiderschap .....	54
Tabel 17: Descriptieve beschrijving item 2 t.e.m. 4 construct 5: participatief leiderschap .....	54

## 1. Inleiding

Werk-ID presenteert een nieuwe dienstverlening gericht op het stimuleren en organiseren van resultaatgerichte directe werknemersparticipatie van onderuit in Vlaamse kmo's. De applicatie die als basis dient voor de dienstverlening moet op termijn tot meer betrokkenheid en werkbaar werk leiden bij werknemers in Vlaanderen.

Door mee te overleggen en uiteindelijk ook mee te beslissen in en over de eigen werkplek, voelen medewerkers immers meer waardering. Dit leidt tot een gevoel van eigenaarschap, meer motivatie en engagement. De combinatie van deze factoren is een belangrijke stap in het streven naar werkbaar werk. Uit een recente studie van Randstad (2022, p.5) blijkt dat: "Wanneer medewerkers zien hoe hun individuele werk helpt om doelen te bereiken die ze ondersteunen en zinvol vinden, zullen ze waarschijnlijk meer betrokken en gemotiveerd zijn en waarschijnlijk op een hoger niveau presteren". Werknemersparticipatie verhoogt bovendien ook het onderlinge vertrouwen in het bedrijf en helpt medewerkers zichzelf te ontplooiën (empowerment). In hun analyse over het belang van werknemersparticipatie stellen onderzoekers De Spiegelgaere en Van Gyes (2015, p. 130) daaromtrent: "Als directe participatie een effect heeft op de performantie van de organisatie, komt dat vooral omdat het een impact heeft op de werknemers. Het is het gecombineerde effect van de gedrags- en attitudeveranderingen van werknemers die het verschil maken".

Werk-ID wil bijdragen aan verandering op niveau van de organisatie met betrekking tot de overleg- en participatiecultuur in de onderneming. De dienstverlening biedt de mogelijkheid om op structurele wijze deel te nemen aan overleg binnen en over de organisatie waarin medewerkers actief zijn. Bestaande literatuur wijst op een hogere mate van organisationele betrokkenheid en psychologisch eigenaarschap als resultaat van een hogere participatiegraad (Avey, 2008).

Ten tweede wil Werk-ID door de integratie van een vorm van directe werknemersparticipatie een kettingreactie aan positieve effecten teweegbrengen op niveau van de medewerkers. In lijn met de literatuur beoogt het huidig project door middel van het voorzien van directe werknemersparticipatie gevoelens van eigenaarschap (psychological ownership) teweeg te brengen en op die manier eveneens een positief effect te hebben op jobtevredenheid en een verhoogde mate van engagement (Avey et al., 2012). De huidige studie bouwt verder op de HRM-stroming in de literatuur en tracht door het uitvoeren van een Counterfactual impactevaluatie in het kader van het ESF-project te identificeren welke impact er merkbaar is op werknemers en werknemersbetrokkenheid door de implementatie van directe werknemersparticipatie in Vlaamse ondernemingen en organisaties.

Concreet passen we een zelf geteste en ontwikkelde dienstverlening en bijhorende webapplicatie toe in een selectie van bedrijven en organisaties uit verschillende sectoren (interventiegroep) en vergelijken we de participatiecultuur, de responsiviteit van leidinggevenden, het vertrouwen in het management, de motivatie en de betrokkenheid van medewerkers op twee punten in de tijd met een groep organisaties uit dezelfde sectoren, met dezelfde omvang (aantal medewerkers) en waar de taakkenmerken ongeveer dezelfde zijn als deze van de organisaties uit de interventiegroep. Deze bedrijven behoren tot de controlegroep. Aan de hand van een quasi-experimenteel design trachten we te onderzoeken of Werk-ID invloed heeft op de bovenstaande attitudes. In de literatuur worden deze attitudes beschreven als effecten van werknemersparticipatie en bepalen deze elementen mee het werknemersengagement van werknemers in de onderneming of organisatie waarin ze actief zijn. Uit de resultaten blijkt dat de grootste verschillen voor deze attitudes binnen de interventiegroep zelf terug te vinden zijn, namelijk tussen de groep die gebruik maakte van Werk-ID en de groep die geen gebruik maakte van Werk-ID.

In onderstaand rapport starten we met de rationale en doelstelling van het huidig onderzoek en gaan we nadien verder in op de bestaande literatuur omtrent werknemersparticipatie en de mogelijke effecten die het teweegbrengt bij werknemers. Dit zal de basis vormen voor het theoretisch kader en draagt bij aan het aflijnen van de scope van het onderzoek. Vervolgens lichten we toe wat de interventie Werk-ID precies inhoudt. In het methodologisch gedeelte geven we een weergave van de onderzoeksmethode en de selectiestrategie die we hanteren, hoe de attitudes geoperationaliseerd worden en hoe de analyse van de impactevaluatie zal verlopen. Vervolgens gaan we in op de resultaten van de impactanalyse. We eindigen met een aantal conclusies uit het onderzoek.

## 2. Werknemersparticipatie in Vlaanderen

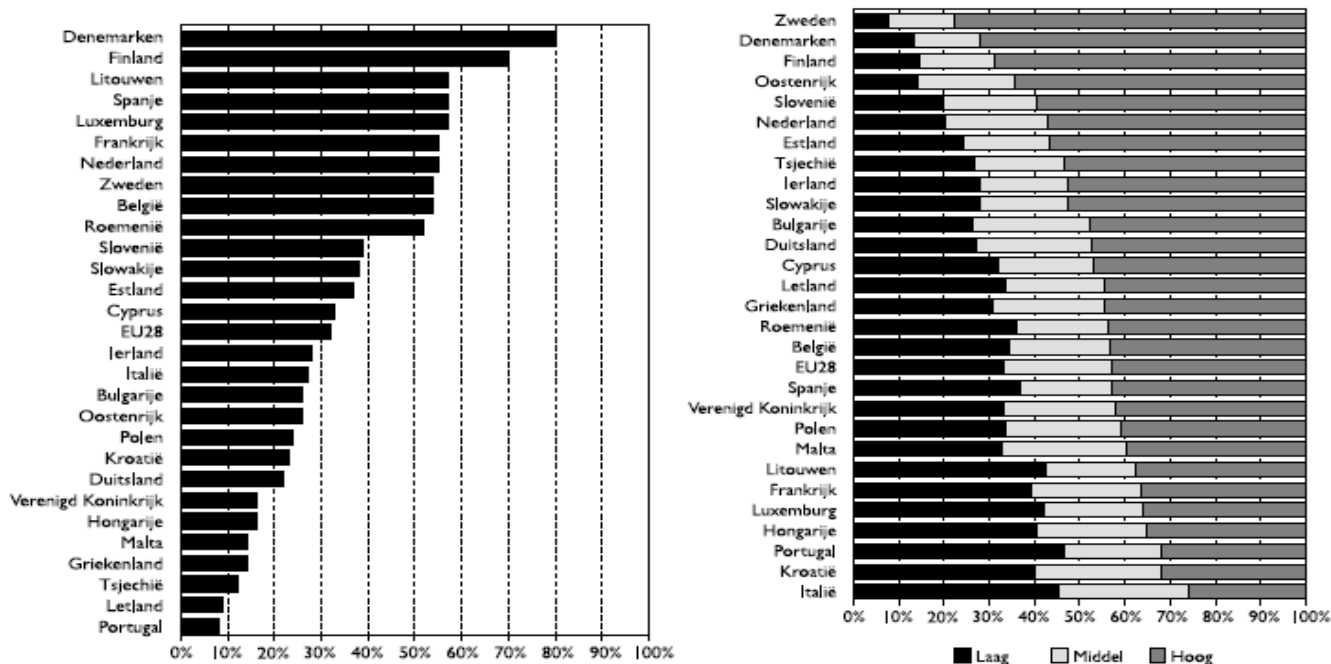
Participatie is één van de fundamentele noden van werknemers in een bedrijf vanuit sociaal oogpunt. Na een Vlaamse studie door Randstad research over werknemersparticipatie, stellen zij dat: “werknemers wensen [...] niet langer dat alles wordt voorgeschreven door de baas” (Denys, 2020, p.5). Door mee te overleggen en beslissingen te nemen in en over de eigen werkplek, voelen medewerkers meer erkenning, waardering en eigenaarschap. De combinatie van deze factoren is een belangrijke stap in het streven naar werkbaar werk. Bovendien verhoogt dit het onderlinge vertrouwen in het bedrijf en helpt het medewerkers zichzelf te ontplooiën (empowerment), en zo finaal creatiever en productiever te werken. Werkgevers die werknemersparticipatie organiseren, kunnen dit vervolgens aanwenden in hun HR-beleid (bv. selectie en retentie van medewerkers) (Geerts, 2018). Werknemersparticipatie is dus een belangrijke schakel tussen werkbaar werk en productieve ondernemingen. Door werknemers in de onderneming te betrekken bij veranderingen, heeft de onderneming ook een competitief voordeel tegenover andere ondernemingen die dit niet doen (Van Houten & Russo, 2020).

Er zijn verschillende vormen van werknemersparticipatie. Zo kan men een onderscheid maken tussen directe en indirecte vormen. Bij directe werknemersparticipatie denken we aan rechtstreekse vormen van interactie en overleg tussen medewerkers en de werkgever, of anders gesteld: een rechtstreekse betrokkenheid van de medewerkers in het ondernemingsbeleid (De Spiegelgaere & Van Gyes, 2015). Voorbeelden van zo’n directe werknemersparticipatie zijn een ideeënbus, een webplatform, bijeenkomsten tussen werknemers en leidinggevenden of directie, personeelsvergaderingen, evaluatiegesprekken, werkgroepen etc. (Denys, 2020). Bij indirecte werknemersparticipatie gebeurt de participatie via vertegenwoordigers, zoals de vakbond of de ondernemingsraad (Van Houten et al., 2016). Er is nog een derde participatievorm, namelijk financiële werknemersparticipatie waarbij de werkgever de werknemers in een bedrijf betreft door financiële betrokkenheid aan te bieden. Deze laatste vorm van participatie verschilt echter van de eerste twee vormen aangezien het geen daadwerkelijke inspraak verschaft aan de werknemers. Het project Werk-ID focust uitsluitend op directe werknemersparticipatie en laat indirecte en financiële vormen van participatie achterwege.

Vlaanderen behoort bij de Europese subtop (plaats 9) op het vlak van indirecte (vertegenwoordigende) werknemersparticipatie (zie figuur 1). Toch gaan er steeds vaker stemmen op dat dit klassiek model van sociaal overleg niet meer spoort met onze moderne postindustriële maatschappij: “De tijd dat werknemers louter en alleen bevelen uitvoeren van hun verantwoordelijke is voorbij. Hiërarchische relaties tussen werkgevers en werknemers moeten langzaam plaatsmaken voor een meer participatieve cultuur waarin werknemers op allerlei manieren meedenken met het bedrijf” (Denys, 2020, p. 5). Bovendien zijn de overlegorganen die eigen zijn aan deze vorm van werknemersparticipatie (bijvoorbeeld Ondernemingsraad, Vakbondsafvaardiging, Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk) vaak niet aanwezig in de vele kmo’s die Vlaanderen rijk is, aangezien deze organen pas verplicht zijn bij meer dan 50 werknemers in de onderneming (WET van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk, art. 49 § 1, Belgisch Staatsblad, 18 september 1996). Aan de ander kant bevinden we ons binnen Europa veeleer in de lagere middenmoot (plaats 17) als het op directe vormen van werknemersparticipatie aankomt. In tal van bedrijven bestaat direct overleg wel in één of andere vorm (bijvoorbeeld tweemaandelijks overleg, een ideeënbus, een bord met post-its, thematische werkgroepen). Heel vaak is dit echter top-down (door de werkgever) gestuurd of georganiseerd en specifiek gericht op de jobinhoud of meer alledaagse en praktische zaken in plaats van werknemers mee te laten nadenken over strategie en beleid. Bovendien is dit overleg

weinig resultaatgericht. Medewerkers worden ook weinig ondersteund en aangemoedigd om voluit mee te participeren in dergelijke systemen (Denys, 2020; Van Houten et al., 2016).

Figuur 1: Indirecte en directe werknemersparticipatie in de EU (van Houten et al., 2016)



Veel medewerkers hebben omwille van bovenstaande elementen het gevoel weinig effectieve inspraak te hebben in hun bedrijf. 56% van de respondenten uit een studie van Randstad geeft aan slechts matig tevreden te zijn over de participatiemogelijkheden die werknemers krijgen (Denys, 2020). In dergelijke overlegvormen komen bovendien doorgaans slechts een beperkte groep stemmen aan bod. Tegenover deze veelal vrijblijvende en ongestructureerde vormen van directe participatie staan dan meer formele processen van directe participatie of communicatie (bijvoorbeeld Sociocracy, Holacracy, Slack, Scrum, Synthetron). Dergelijke processen zijn vaak strikt gereguleerd en geformatteerd en op de arbeidsorganisatie gericht. Ze komen bijgevolg vooral in specifieke arbeidscontexten voor (bijvoorbeeld de IT-sector) en zijn beperkter in gebruik.

In de driehoek tussen de huidige indirecte participatie, de vrijblijvende directe participatievormen en de meer formalistische directe participatiemodellen is er een leemte die we wensen op te vullen. De score van 5,6/10 in de studie van Randstad research<sup>1</sup> geeft aan dat er een duidelijke marge bestaat voor de verbetering van inspraakmogelijkheden waarbij werknemers een bijdrage kunnen leveren in het bedrijf waar ze actief zijn. Tegelijkertijd zoeken veel werkgevers naar modellen om hun medewerkers meer bij hun onderneming te betrekken. Daarom ontwikkelen we binnen het ESF-project een nieuw overlegmodel voor de Vlaamse kmo's dat resultaatgericht overleg van onderuit stimuleert, organiseert, faciliteert en classificeert.

<sup>1</sup> Werknemers geven een matige score van slechts 5.7/10 voor inspraak op het werk in het onderzoek dat Randstad voerde naar participatie op de werkplek.



### 3. Conceptualisering werknemersparticipatie in Werk-ID

Bij het bestuderen van de impact van Werk-ID (de vorm van directe werknemersparticipatie die door het projectteam werd ontwikkeld) focussen we ons op de literatuur die ingaat op de effecten van werknemersparticipatie (in het Engels: employee voice) op werknemers. We starten met de definiëring van het concept en de situering van huidig onderzoek in de bestaande literatuur om vervolgens te focussen op een theoretisch kader dat aan de hand van bestaande literatuur een onderscheid maakt tussen effecten van werknemersparticipatie en een aantal mediators die invloed hebben op deze effecten.

De internationale wetenschappelijke literatuur omtrent werknemersparticipatie hanteert enkele concepten (employee voice, employee engagement, employee involvement en employee participation) die dicht bij elkaar liggen, maar niet helemaal overlappend zijn (Mowbray et al., 2015; Wilkinson & Fay, 2011). Afhankelijk van de invalshoek en onderzoekdiscipline worden verschillende benamingen gegeven aan wat we in dit onderzoek beschouwen als 'werknemersparticipatie'. Door middel van een overzicht van de bestaande literatuur scheppen we het kader waarbinnen we de conceptualisering van (directe) werknemersparticipatie kunnen afzetten tegen verwante of overlappende termen die gehanteerd worden in de literatuur. Participatie is per definitie een ambigu concept waarvan de betekenis varieert met de discipline die het concept hanteert. Dit komt tot uiting in het groot aantal recente wetenschappelijke bijdragen die trachten een gemeenschappelijke conceptualisering naar voren te schuiven over verschillende stromingen van de literatuur heen (Budd et al., 2010; Mowbray et al., 2015, 2019; Nechanska et al., 2020; Wilkinson & Dundon, 2014; Wilkinson et al., 2020).

Twee elementen spelen mee in de verhoogde interesse in het bestuderen van werknemersparticipatie (Budd et al., 2010; Mowbray et al., 2015). Enerzijds is er de tanende relevantie en het dalend lidmaatschap van vakbonden in organisaties en ondernemingen. Anderzijds, en daarmee samenhangend, speelt het veranderend takenpakket en de gewijzigde focus van werknemers in westerse landen een rol. Dergelijke evoluties creëren ruimte voor leidinggevend en bedrijfsleiders om andere vormen van inspraak te installeren. Die inspraak gaat eveneens verder dan het model dat Hirshman in 1970 ontwikkelde, en dat later werd toegepast op inspraak in ondernemingen door Farrell in 1983. In dit model heeft een individu twee keuzes: ontslag nemen (exit) of de ontevredenheid of frustratie uiten ten aanzien van een (directe) overste (voice). Dat laatste impliceert een bepaalde mate van loyaliteit ten overstaan van de onderneming waarin de werknemer actief is (Hirshman, 1970; Mowbray et al. 2015). Dergelijke modellen zijn door de veranderende rol van vakbonden in het algemeen en de positie (of afwezigheid) van vakbonden binnen een organisatie of onderneming in het bijzonder slechts tot op bepaalde hoogte van toepassing op de inspraakmogelijkheden die we vandaag zien in organisaties.

Afgaand op de bestaande stromingen in de wetenschappelijke literatuur die de term 'employee voice' en/of 'participation' bestuderen, onderscheiden Mowbray et al. (2015) twee stromingen die elk hun eigen conceptualisering hanteren, namelijk Human Resource Management (HRM) en Organizational Behaviour (OB). Het is in de jaren '90 dat participatie effectief op de voorgrond komt in wetenschappelijke literatuur omtrent HRM en OB. Op het kruispunt van beide disciplines worden de twee elementen uit het model van Hirshman, voice & exit, verder uitgebreid en omgevormd tot 'complaints' of klachten vanuit werknemers richting het beleidskader (bijvoorbeeld de werking van vakbonden). Verder wordt ook betrokkenheid van de werknemer in of deelname aan besluitvormingsmechanismen gepercipieerd als een vorm van werknemersparticipatie (McCabe & Lewin, 1992).

Beide concepten (employee voice en employee participation) veronderstellen een andere visie op de mate van invloed die een medewerker werkelijk kan hebben. Daar waar employee voice eerder breed is en dus ambigu is over de mate van invloed, veronderstelt het gebruik van de term participatie een grotere mate van invloed voor medewerkers (Mowbray et al., 2015). In het vervolg van de literatuurstudie hanteren we het concept employee voice als werknemersparticipatie omdat dit het meeste voorkomt.

De term employee voice wordt ook nog eens verschillend gedefinieerd, afhankelijk van de discipline die het concept beschrijft. De eerste stroming in de literatuur, Human Resource Management, definieert employee voice als volgt: “how employees raise concerns, express and advance their interests, solve problems and contribute to and participate in workplace decision making within their organization” (Lavelle et al., 2010, p.396). De Organizational Behaviour-stroming daarentegen, definieert employee voice als: “discretionary communication of ideas, suggestions, concerns, or opinions about work-related issues with the intent to improve organizational or unit functioning” (Morrison, 2011, p. 375).

Figuur 2: Conceptualisering 'Employee voice' in HRM en OB literatuur (Mowbray et al., 2015)

Concept	Human resource management/employment relations	Organizational behaviour
Form	System	Behaviour
Motive	Dissatisfaction Pro-social	Pro-social Justice Dissatisfaction
Expectation	In-role Extra-role	Extra-role In-role
Beneficiary	Employee Organization	Organization
Mechanism	Formal	Informal
Content and types	Task-based participation Upward problem-solving Grievance procedures	Suggestions for change and improvement Expression of concern about work issues harmful to organization Communicating different points of view
Focus	Participation in decision-making	Improve organizational or unit functioning

Figuur 2, opgesteld door Mowbray et al. (2015), geeft aan dat er veel overeenkomsten, maar ook verschillen zijn tussen beide literatuurstromingen. In het kader van de tool Werk-ID kiezen we ervoor om de HRM literatuur te gebruiken omdat deze beter aansluit bij de visie van het concept Werk-ID. Er zijn drie argumenten om ons verder te richten op de HRM-stroming in onze conceptbepaling.

Allereerst is de HRM-literatuur gericht op de werknemer als belangrijkste actor. Deze opvatting spoort met de opzet en het doel van Werk-ID, namelijk het voorzien van structurele participatie voor werknemers en door werknemers. De dienstverlening moet de werknemers namelijk in staat stellen om hun eigen werksituatie in handen te nemen, en desgevallend verandering teweeg te brengen in deze situatie. Participatie kan in die optiek wel degelijk ook verbeteringen op organisatieniveau impliceren, maar dat beschouwen we als een secundair effect. De OB literatuur focust primair op een dergelijke verbetering van de organisatie als geheel waarbij verbeteringen voor werknemers op individueel niveau buiten beschouwing worden gelaten, of minder aandacht genieten.

Een tweede reden om verder te gaan met de HRM-benadering is het motief van voice of werknemersparticipatie. De OB literatuur focust hier op het primair motief dat inspraak beschouwd moet worden als ‘pro-sociaal’ gedrag, met name positief gedrag dat de nadruk legt op het uiten van constructieve uitdagingen die nodig zijn om te verbeteren in plaats van uitsluitend te bekritisieren (Nechanska et al., 2020). Het gaat dan om innovatieve suggesties voor verandering en het aanbevelen van wijzigingen in standaardprocedures, zelfs als andere collega’s daar niet mee akkoord zijn

(Morrison, 2014). Hoewel de dienstverlening van Werk-ID dit pro-sociaal gedrag net uiteraard ook ten volle wil aanmoedigen en stimuleren, mag participatie voor ons niet beperkt blijven tot dat specifiek gedragstype. Het incorporeren van frustraties, persoonlijke ontevredenheid of kritiek als motief is en moet eveneens gezien worden als een legitieme reden om over te gaan tot inspraak. Werknemers krijgen de kans om hun bezorgdheden kenbaar te maken in de hoop dat dit tot gedragsverandering zal leiden (Mowbray et al., 2019). Werk-ID start net vanuit de redenering dat medewerkers zowel ideeën als problemen of opmerkingen kunnen aankaarten, ook als die vragen of opmerkingen focussen op individuele voordelen en wijzigingen die implicaties hebben op het individu. Werk-ID gaat nog verder dan enkel de bezorgdheden kenbaar te maken, werknemers mogen zelf mee nadenken over oplossingen. De HRM literatuur neemt dit tweede motief eveneens in rekening als beweegreden om over te gaan tot participatie.

Een derde argument betreft het feit dat de HRM-literatuur een duidelijk onderscheid maakt tussen directe en indirecte participatie, waar de OB-literatuur participatie (meer) als één geheel ziet. Werk-ID staat immers hoofzakelijk voor de directe structurele inspraak van medewerkers buiten de klassieke kanalen van sociaal overleg om (Wilkinson & Fay, 2011)<sup>2</sup>. Werknemers treden van onderuit zelf in actie door overleg op te starten en gaan over tot praktijken zoals ‘upward problemsolving’.

Binnen de HRM-stroming van de literatuur kijken we vervolgens naar de verdere conceptualisering en verfijning van verschillende soorten inspraak om Werk-ID en de bijhorende dienstverlening te kaderen. We hanteren hiervoor het theoretische kader opgesteld door Marchington (1992) (figuur 3). De onderlijnde kenmerken komen terug in de dienstverlening van Werk-ID en vormen samen de invulling die wij geven aan werknemersparticipatie als concept voor onze dienstverlening.

Figuur 3: Begripsafbakening werknemersparticipatie volgens Marchington et al., 1992

	Mate van betrokkenheid	Vorm	Niveau	Reikwijdte
<b>Dimensie</b>	<u>Informer</u> en, <u>communice</u> ren, <u>consultatie</u> , <u>medezeggenschap</u> , <u>controle</u>	<u>Indirect</u> , <u>direct</u> , <u>financieel</u>	<u>Taak</u> , <u>afdeling</u> , <u>bedrijf</u> , <u>sector</u> , <u>Vlaams/nationaal</u>	<u>Taak-gerelateerd</u> , <u>operationeel</u> , <u>strategisch</u>
<b>Vorm</b>	Top-down communicatie	Vertegenwoordigende participatie	<u>Bottom-up</u> <u>probleemoplossende</u> <u>participatie</u>	Financiële participatie
	Bv bedrijfskrant, nieuwsbrief, jaarrapporten, briefings	Bv collectieve onderhandelingen, veranderingsprogramma, ondernemingsraad	Bv opiniesurvey, klantenservice & kwaliteitsbewakingsprogramma, ideeëncollectie, kwaliteitskring (overleg)	Bv aandelenstructuur, winstdeelname, bonussen

Werknemersparticipatie binnen Werk-ID focust op alle vormen van betrokkenheid, wat tot uiting komt in de directe vorm waarin personeelsleden onderwerpen kunnen aankaarten. Belangrijk om te onderstrepen is dat dit niet enkel over taak-gerelateerde en operationele onderwerpen kan gaan, maar dat er eveneens strategische onderwerpen aangekaart kunnen worden tijdens het proces van

<sup>2</sup> Dit betekent echter niet dat klassieke afgevaardigden geen rol kunnen spelen in het overlegmodel dat Werk-ID voorstaat.

inspraak via Werk-ID. De focus van overleg kan dus op het werk en de organisatie liggen, maar de overlegvoorstellen kunnen eveneens over arbeidsvoorwaarden, de arbeidsrelatie en leiderschap gaan. Het gebruik van Werk-ID is echter een procesverbintenis waarbij werknemers de kans krijgen om alle mogelijke topics aan te kaarten en te bespreken, en geen resultaatverbintenis waar automatisch alle voorstellen en ideeën worden goedgekeurd en toegepast. Het concept 'bottom-up probleemoplossende participatie' omvat de kern van Werk-ID. Medewerkers gaan zelf, zonder tussenstap, aan de slag om uitdagingen en bestaande problemen aan te pakken. Dit sluit de rol van de werkgever (top-down) niet uit, maar veronderstelt een andere kijk op participatie dan deze die we op vandaag in veel ondernemingen aantreffen.

## 4. Effecten van werknemersparticipatie

Meerdere auteurs doen de vaststelling dat effecten van inspraakmogelijkheden op het werk vaak indirect zijn en een kettingreactie teweegbrengen waarvan de causaliteit tussen de verschillende elementen moeilijk empirisch te vatten is (Kaufman, 2015; Ruck et al., 2017; Wilkinson & Dundon, 2014). De literatuur is voorzichtig in het aanwijzen van directe effecten van werknemersparticipatie aangezien het concept vaak beschreven wordt als een multidimensionaal concept dat doorwerkt op verschillende indicatoren gelinkt aan het welzijn van de medewerkers en de organisatie in het algemeen (Van Houten et al., 2016). Binnen dit hoofdstuk focussen we op de literatuur die de relatie tussen inspraak op het werk (werknemersparticipatie) en jobtevredenheid, organisationele betrokkenheid en werknemersengagement verduidelijkt.

### 4.1. Jobtevredenheid

Jobtevredenheid (in het Engels: job satisfaction) is de perceptie van een persoon dat hij/zij past in de organisatie of onderneming waarin hij/zij actief is (Holland et al., 2011). Jobtevredenheid is gerelateerd aan compensaties, voordelen, work-life balance, erkenning, attitudes en prestaties op de werkplek (Avey et al., 2012; Clack, 2020). De directe relatie tussen de aanwezigheid of mogelijkheid tot werknemersinspraak en jobtevredenheid rust op de veronderstelling dat indien er een mogelijkheid is om bepaalde klachten of problemen te ventileren, het bedrijfskader meer geneigd zal zijn om te werken aan een oplossing hiervoor. Vervolgens zal de jobtevredenheid onder medewerkers stijgen (Wood, 2008). Medewerkers die zich op een bepaalde manier deel voelen van de besluitvorming binnen hun organisatie en de kwaliteit van de interacties tussen medewerkers en leidinggevende positief beoordelen, scoren dan ook hoger op vlak van jobtevredenheid (Boxall & Macky, 2014). De aanwezigheid van directe werknemersparticipatie draagt bij tot een positievere beoordeling van de organisatie en zijn leidinggevend en zal de medewerker in kwestie positief beïnvloeden tijdens het beoordelen van zijn/haar job (Holland et al., 2011; Cox et al., 2006). Rechtstreekse inspraak kan mogelijks ook de tevredenheid, kwaliteit, loyaliteit, productiviteit en organisatorische prestaties verbeteren. Een medewerker die ervaart dat hij/zij vat kan hebben op zijn/haar werkomgeving in de vorm van informatieverschaffing, taakindeling, autonomie en het algemeen functioneren op het werk, geeft aan meer tevreden te zijn over zijn/haar job.

Aangezien wij met Werk-ID directe werknemersparticipatie introduceren in de interventiegroep verwachten we dat dit een effect zal hebben op de jobtevredenheid. Op basis van bovenstaande elementen formuleren we volgende hypothese:

H1: Medewerkers die Werk-ID gebruiken, zijn meer tevreden over hun job.

### 4.2. Organisationele betrokkenheid

Binnen de bestaande literatuur onderscheiden we een andere effectrelatie die impact heeft op de medewerker en onrechtstreeks ook op de organisatie. Organisationele betrokkenheid (in het Engels: organizational commitment) staat voor:

A strong belief in and acceptance of an organization's goals and values, a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization, and a strong desire to maintain membership in the organization (Mowday, Steers & Porter, 1979 in: Farndale et al., 2011, p. 114).

Farndale (2011) stelt dat de perceptie van werknemers omtrent inspraakmogelijkheden in hun organisatie bepaalt in welke mate we kunnen spreken van een positief effect op organisationele betrokkenheid en de mate waarin werknemers zich onderdeel voelen van de organisatie. Hiermee doelt de auteur op de wijze waarop inspraakmogelijkheden beoordeeld worden door werknemers. Als medewerkers te zeer 'de hand van het management' voelen tijdens het bepalen welke inspraak er

mogelijk is, of als participatieve initiatieven als ‘te beperkt’ beoordeeld worden door de medewerkers in een bedrijf, bestaat de kans dat zij niet zullen overgaan tot het lanceren van ideeën of voorstellen, maar net stil blijven (Farndale et al., 2011; Morrison, 2014; Nechanska et al., 2020).

Centraal bij het analyseren van organisationele betrokkenheid als direct effect van werknemersparticipatie zijn de positieve attitudes van medewerkers ten aanzien van hun organisatie. Hiervoor werpen we een blik op de ‘social exchange’ theorieën die erop wijzen dat er zich binnen een organisatie een wisselwerking voordoet waarbij de ene partij een positieve situatie of voordeel aanbiedt aan de andere partij. Deze laatste partij voelt zich op zijn beurt verplicht om een positieve wederkerige dienst of voordeel te voorzien voor de eerste partij. Het installeren of voorzien van werknemersparticipatie door werkgevers kan in die optiek door de werknemers dus gepercipieerd worden als een signaal van vertrouwen en als een vorm van verantwoordelijkheid die hen door de werkgever wordt overgedragen. Door dergelijke acties vanuit de werkgever voelen ze zich gewaardeerd, want via inspraakmogelijkheden geeft de werkgever hen de kans om invloed uit te oefenen op het functioneren van de organisatie. Andersom geven dergelijke inspraakmogelijkheden en mogelijkheden tot beïnvloeding van het organisatiebeleid, de kans om persoonlijke doelstellingen of verwachtingen af te stemmen op verwachtingen of doelstellingen van de organisatie en vice versa. De verhouding tussen belangen en doelstellingen op individueel niveau en collectief niveau creëert hierdoor mogelijk een sterkere band tussen individu en onderneming, en tussen werknemer en werkgever. Dit leidt bijgevolg tot een verhoging van de organisatorische betrokkenheid (Farndale, 2011).

Werk-ID wordt in samenspraak met de werkgever geïnstalleerd in een aantal bedrijven en organisaties. Werknemers krijgen dus het vertrouwen van de werkgever om mee na te denken over het functioneren en de organisatie van het bedrijf waarin ze actief zijn. Via de interventie verwachten we ook dat medewerkers zich op termijn meer betrokken zullen voelen bij hun onderneming of organisatie. Daarom wordt volgende hypothese opgesteld:

H2: Medewerkers die Werk-ID gebruiken, hebben een sterker gevoel van organisationele betrokkenheid.

### 4.3. Werknemersengagement

Als we kijken welke effecten werknemersparticipatie teweeg brengt op het niveau van de werknemer en onrechtstreeks op de organisatie, duikt de term werknemersengagement (in het Engels: employee engagement of employee involvement) vaak op. De term engagement werd sinds begin jaren 2000 in het centrum van de HRM-literatuur geplaatst om een set aan attitudes en gedragingen op de werkvloer te indiceren. Meer concreet gaat het dan over pro-sociaal gedrag dat wederzijdse voordelen voor werknemers en de organisatie teweeg kan brengen. Rees et al. (2013) definiëren werknemersengagement als volgt: “Being positively present during the performance of work by willingly contributing intellectual effort and experiencing both positive emotions and meaningful connections to others” (Rees et al., 2013, p. 2783).

Schaufeli (2006) zet drie dimensies van het concept werknemersengagement uiteen: vitaliteit (vigor), toewijding (dedication) en absorptie (absorption). Vitaliteit wil zeggen dat medewerkers veel energie hebben om hun taken te volbrengen. Bij een hoge mate van toewijding, voelen medewerkers zich sterk betrokken en vinden ze hun werk zinvol. Absorptie wil dan weer zeggen dat werknemers hun job met plezier en concentratie kunnen uitoefenen.

Holland et al. (2016) wijzen erop dat het verband tussen directe werknemersparticipatie en geëngageerde medewerkers kan leiden tot meer welzijn van de werknemer (het doel dat we op lange

termijn wensen te bereiken met Werk-ID) en een lagere turnoverintentie of meer retentie van medewerkers. Rayton et al. (2012) vatten arbeidsmarktonderzoek in het VK samen waar gefocust werd op de effecten van een hogere mate van engagement onder werknemers. Naast de positieve effecten voor de onderneming of organisatie (klantentevredenheid, productiviteit en innovatie) zijn er ook effecten voor individuele medewerkers zelf. Het rapport bevestigde een daling in de turnoverintentie en toonde een aantal voordelen voor het welzijn van de medewerkers aan. Zo vertonen geëngageerde medewerkers betere scores op vlak van werkstress en werkdruk, negatieve emotionele belasting en (langdurige) afwezigheid en uitval.

Werknemers die zich betrokken voelen in de besluitvorming en participeren in het reilen en zeilen van het bedrijf, zijn vaker geëngageerd en begaan met het werk dat ze uitvoeren en de wijze waarop ze het uitvoeren (Rees et al., 2013). Hiermee leggen de auteurs een direct positief verband tussen de aanwezigheid van inspraakmogelijkheden en het succesvol engageren van werknemers. Rees et al. (2013) merken verder op dat twee belangrijke elementen bepalen hoezeer bestaande inspraakmogelijkheden leiden tot geëngageerde medewerkers, namelijk: de mate van vertrouwen in de bedrijfsleiding en de relatie tussen de medewerker en de directe leidinggevende op de werkvloer. Dit werd bevestigd door andere studies naar de rol van vertrouwen in het bereiken van werknemersengagement (Holland et al., 2016).

Rees et al. (2013) wijzen op het belang van een vertrouwensrelatie met de werkgever. Volgens Boxall en Macky (2014) gaat vertrouwen in de bedrijfsleider en het management over het vertrouwen in de capaciteiten en de betrouwbaarheid van het management. Vertrouwen in deze actoren bepaalt de mate waarin een werknemer door middel van directe werknemersparticipatie meer geëngageerd op de werkvloer zal staan. Worden medewerkers ondersteund, hebben werkgevers het goede voor met hun werknemers en hebben zij een luisterend oor voor de problemen, vragen en standpunten van hun werknemers? Park en Nawakitphaitoon (2017, p. 18) stellen dat: "Some scholars have proposed that employees' trust in leadership is a critical variable determining the effectiveness of employee voice". De redenering luidt dat wederzijds vertrouwen tussen werkgever en werknemer voor een positiever gedrag van de medewerker zorgt (Rees et al., 2013). Bovendien blijkt uit de bijdrage van Boxall en Macky (2014) dat vertrouwen in management ook een predictor is voor jobtevredenheid.

Werk-ID biedt werknemers de mogelijkheid om bottom-up voorstellen te lanceren, over alle mogelijke onderwerpen. Werkgevers geven uiteraard eerst de toestemming om Werk-ID in de onderneming te gebruiken. We gaan ervan uit dat het vertrouwen van medewerkers toeneemt als zij merken dat zij over alle onderwerpen mee mogen nadenken en voorstellen mogen doen. Volgende hypothese in verband met het vertrouwen in het management wordt geformuleerd:

H3: Werknemers hebben meer vertrouwen in de werkgever na de integratie van Werk-ID in het bedrijf.

Een tweede element dat volgens Holland et al. (2016) tot meer geëngageerde werknemers leidt, is de relatie tussen werknemer en de directe leidinggevende, of anders gezegd, de leader-member exchange (LMX). Er bestaat een directe link tussen het gedrag van een leidinggevende en de succesvolle implementatie en het gebruik van inspraakmogelijkheden (Park & Nawakitphaitoon, 2017). Leidinggevendens staan niet enkel in voor de implementatie van de participatie, maar moedigen ook het gebruik ervan aan en fungeren als tussenpersoon tussen de verschillende treden in een bedrijf (Marchington & Suter, 2013). Deze actoren zijn diegene die de context bepalen waarbinnen inspraak vorm kan krijgen in een team of groep binnen de onderneming of organisatie. In de literatuur wordt leader-member exchange gehanteerd als concept dat de relatie tussen directe leidinggevendens en werknemers tracht weer te geven. Concreet wijst het concept op de kwaliteit van de wederzijdse relatie tussen een leidinggevende en zijn ondergeschikte.

Eerder onderzoek wees er al op dat medewerkers eerder gebruik zullen maken van inspraakmogelijkheden als er sprake is van een hoge mate van LMX (Botero & Van Dyne, 2009). Hoge LMX-relaties, die gekenmerkt worden door wederzijds vertrouwen, respect, loyaliteit en sympathie, bieden werknemers meer mogelijkheden om zich uit te spreken en informatie of ideeën uit te wisselen met hun leidinggevendenden in vergelijking met lage LMX-relaties (Park & Nawakitphaitoon, 2017). Nuance is hier geboden gezien directe leidinggevendenden op hun beurt het gevoel moeten hebben dat ook zij invloed kunnen uitoefenen op hun leidinggevende of de werkgever. Deze laatste stap in de schakel van een organisatie is eerder moeilijk te beïnvloeden en hangt dan af van de leiderschapsstijl die werkgevers hanteren in het ontvangen en verwerken van signalen van onderuit (Mowbray et al., 2015). Naast de positieve effecten van LMX voor werknemersengagement, kan een hoge mate van LMX ook de jobtevredenheid bevorderen (Clack, 2020).

Als deel van de interventie wordt er telkens een ambassadeur aangeduid in de onderneming waar Werk-ID geïnstalleerd zal worden. De ambassadeur is een werknemer – meestal een leidinggevende – die instaat voor de stimulering van het gebruik van Werk-ID. De ambassadeur is ook het eerste aanspreekpunt voor werknemers die vragen hebben of hulp nodig hebben bij de interventie. Vooraf krijgt de ambassadeur een korte opleiding door het team van Werk-ID waar men dieper op zijn/haar rol ingaat. De interventie tracht belang te hechten aan de relatie tussen leidinggevendenden en de werknemers die de interventie zullen gebruiken omdat dit mee bepaalt hoe vaak de interventie gebruikt zal worden, daarom werd volgende hypothese opgesteld:

H4: Medewerkers die Werk-ID gebruiken, beoordelen de leader-member exchange beter.

Hierboven werd al aangehaald dat ook de leiderschapsstijl van belang is om van werknemersparticipatie een succesvol verhaal te maken en het werknemersengagement te verhogen. Er zijn verscheidene leiderschapstypes<sup>3</sup> of -stijlen die mee het klimaat van werknemersparticipatie en -engagement bepalen, maar in deze impactevaluatie gaan we vooral in op participatief leiderschap. Participatieve leiders raadplegen hun werknemers en luisteren naar de meningen en suggesties die hun medewerkers doen. Ze laten hen meedenken en soms ook meebeslissen (Aramovich, 2000). Bij deze stijl gaat de leidinggevende actief op zoek naar de inbreng van anderen tijdens het uitdenken van een plan van aanpak en worden medewerkers vanaf het begin betrokken bij het bepalen van een beleid (Rok, 2009). Zij mogen ook zelf initiatieven nemen.

Het gedrag van leiders en de stijl van werkgevers en leidinggevendenden kan al dan niet een motivator zijn om deel te nemen aan werknemersparticipatie. Werknemers zijn meer geneigd om te participeren wanneer hun leiders consultatief en responsief zijn (Morrison, 2014). Het werknemersengagement stijgt in ondernemingen waar leidinggevendenden een opendeurbeleid hanteren waarbij zij medewerkers de kans geven om hun meningen, bezorgdheden en klachten te laten horen (Clack, 2020).

Werk-ID biedt werknemers de mogelijkheid om van onderuit voorstellen en ideeën te lanceren. De applicatie is echter een procesverbintenis en geen resultaatverbintenis, wat wil zeggen dat medewerkers hun stem mogen laten horen en goede suggesties mogen doen, maar voor bepaalde beslissingen zal de bevestiging van een leidinggevende of een werkgever nog steeds nodig zijn. Omwille van het feit dat werkgevers Werk-ID in hun onderneming willen lanceren, gaan we ervan uit dat de werkgever bereid is om naar die meningen en suggesties te luisteren en er gevolg aan te geven. De volgende hypothese omtrent participatief leiderschap wordt opgesteld:

---

<sup>3</sup> Autoritair leiderschap, relatiegericht leiderschap, taakgericht leiderschap, participatief leiderschap, dienend leiderschap, ethisch leiderschap, transformatieel leiderschap, transactioneel leiderschap (Bron: HR-scan).



H5: Medewerkers die Werk-ID gebruiken, beoordelen het participatief leiderschap van de werkgever en leidinggevenden beter.

Een laatste onderdeel dat bepalend is voor de relatie tussen directe werknemersparticipatie en geëngageerde werknemers, is de mate waarin kaderleden open staan voor feedback van werknemers. De responsiviteit (in het Engels: receptiveness) of de ontvankelijkheid van het management wijst op de mate waarin kaderleden luisteren naar en reageren op de input van medewerkers in de onderneming (Ruck et al., 2017). Indien werknemers de perceptie hebben dat de werkgever en leidinggevenden niet geïnteresseerd zijn in hun mening, zijn werknemers minder geneigd om te participeren in de onderneming. Uit verschillende studies (Pandita & Singhal, 2017; Ruck et al, 2017; Nguyen et al. 2021) blijkt dat werknemersengagement stijgt wanneer het management responsiever is.

Werk-ID biedt werknemers een gestructureerde tool aan om problemen aan te kaarten en suggesties voor verbeteringen te doen alsook ideeën te lanceren om bepaalde zaken in de onderneming te veranderen of te optimaliseren. Werknemers kunnen samen met kaderleden en de werkgever naar elkaar luisteren en aan de slag gaan om verandering teweeg te brengen. Werk-ID wil dat werknemers hun stem laten horen en dat werknemers hiernaar luisteren, daarom werd deze laatste hypothese opgesteld.

H6: Medewerkers die Werk-ID gebruiken, beoordelen de responsiviteit van de werkgever beter.

## 5. De interventie Werk-ID

Werk-ID is een tool om directe werknemersparticipatie in Vlaamse organisaties en ondernemingen te bevorderen en te faciliteren. Werk-ID werd ontwikkeld door Universiteit Gent in samenwerking met Howest en Vercamst consult om bottom-up en resultaatgericht overleg mogelijk te maken in Vlaanderen. Elke werknemer uit een bedrijf dat de interventie zal gebruiken, krijgt de mogelijkheid om voorstellen en ideeën te lanceren en hier vervolgens met een groep geïnteresseerden overleg over te voeren en op de inhoud van het overleg verder te bouwen.

Het proces dat werknemers kunnen doorlopen via de applicatie bestaat uit drie verschillende fasen, namelijk de voorstelfase, de overlegfase en de evaluatiefase. In de voorstelfase kunnen alle medewerkers uit de onderneming via het platform Werk-ID voorstellen lanceren om de werking of het beleid van de organisatie te verbeteren, ze kunnen ook problemen aankaarten of volledig nieuwe ideeën delen met de andere werknemers en de werkgever. Medewerkers doen een voorstel door een overlegtafel te openen op het platform. Bij het openen van zo'n overlegtafel wordt in een korte beschrijving meegegeven wat het onderwerp van het overleg is en worden er eventueel al agendapunten opgesteld. Eens dit voorstel op het platform zichtbaar is voor iedereen, kunnen geïnteresseerden een stoel aan die overlegtafel kopen en zo aangeven dat zij ook willen meedenken over het probleem, voorstel of idee dat gelanceerd werd.

Nadat verschillende mensen een stoel aan de overlegtafel kochten, volgt de tweede stap, het eigenlijke overleg waarbij alle geïnteresseerden uit de organisatie of onderneming aanwezig mogen zijn om zo samen na te denken over de voorstellen die werden gedaan. Door werknemers mee te laten denken over hun onderneming willen we hen meer eigenaarschap in hun onderneming geven. Meer eigenaarschap leidt vervolgens tot meer motivatie en engagement en op langere termijn tot meer werkbaar werk (zie theoretisch kader hierboven).

Het derde deel volgt na de voorstel- en de overlegfase en is de evaluatiefase. In dit deel wordt het voorafgaande overleg geëvalueerd op een aantal punten, waaronder betrokkenheid, timing, focus van het overleg en tevredenheid met het overleg en het resultaat. Vervolgens wordt er verder uitgewerkt wat er in het overleg beslist werd. Het is via de applicatie van Werk-ID mogelijk om een aantal taken op te stellen en hier een deadline aan te koppelen om zeker te zijn dat er gevolg wordt gegeven aan hetgeen werd beslist in de vergaderingen. Het verslag dat tijdens het overleg werd opgesteld, wordt voor elke medewerker in de onderneming beschikbaar gesteld zodat iedereen kan zien wat beslist werd voor een bepaalde overlegtafel.

Medewerkers mogen over alle mogelijke onderwerpen voorstellen doen of problemen aankaarten (bv. ook arbeidsvoorwaarden), maar sommige beslissingen en ideeën uit de voorstel- en overlegfase moeten echter afgetoetst worden met de werkgever of een leidinggevende vooraleer de voorstellen in praktijk worden uitgevoerd. Het gebruik van Werk-ID is echter een procesverbintenis en geen resultaatverbintenis. Het laat medewerkers toe om hun mening te geven, suggesties te doen en mee na te denken over de werkplek.

Omdat we directe werknemersparticipatie van onderuit willen stimuleren, trachten we Werk-ID zo toegankelijk en inclusief mogelijk te maken. Dit doen we door een aantal spelelementen toe te voegen aan de applicatie, zoals het openen van een tafel en het aankopen van een stoel. Verder werken we ook met een overlegportefeuille waarin een aantal overlegmunten zitten (het aantal overlegmunten wordt tijdens een intakegesprek bepaald in samenspraak met het managementteam en is afhankelijk van de huidige participatiecultuur in een onderneming). Om een tafel aan te maken of een stoel aan te kopen, moeten werknemers een aantal overlegmunten inzetten. Deze schaarste wordt geïntegreerd zodat werknemers niet onbeperkt overleg kunnen voeren via Werk-ID. Zij moeten hun munten dus

strategisch inzetten en voor zichzelf bepalen over welke onderwerpen zij zeker willen meedenken en in welke domeinen zij mee aanpassingen willen doen of dingen willen veranderen. Iedereen heeft evenveel overlegmunten. De gelijke verdeling van overlegmunten maakt het ook voor stillere, meer introverte mensen mogelijk om sneller hun munten in te zetten rond een bepaald onderwerp of voorstel. Daarnaast biedt Werk-ID de mogelijkheid om anoniem punten op de agenda te plaatsen.

Vooraleer de interventiegroep gedurende maximaal zes maanden gebruik kan maken van Werk-ID, volgen de werknemers van die bedrijven een introductiesessie waarin het concept en de werking van de applicatie uitgebreid wordt toegelicht. Zo kunnen werknemers volledig geïnformeerd starten aan de testperiode. De introductiesessie wordt opgevolgd door een korte oefensessie waarbij iedereen zijn/haar account aanmaakt en al eens kan oefenen om een tafel aan te maken of een stoel aan een andere tafel te kopen zodat iedereen vertrouwd geraakt met de dienstverlening.

Om de dienstverlening zo succesvol mogelijk te maken, wordt er in elke organisatie ook een ambassadeur aangeduid. De ambassadeur is iemand – vaak in een leidinggevende functie, maar niet de werkgever – die als eerste contactpersoon in de onderneming fungeert voor werknemers met vragen of opmerkingen of als ze moeilijkheden ervaren met Werk-ID. Deze ambassadeur krijgt vooraf ook een korte opleiding van het team van Werk-ID zodat de ambassadeurs uit de interventiegroep een goede begeleidende en stimulerende rol kunnen opnemen.

Tijdens de pilootfase hebben we een aantal uitdagingen en problemen ervaren die het gebruik van en de ervaring met Werk-ID kunnen beïnvloeden. Zo was er eerst en vooral de Covid-pandemie die reeds voor vertraging had gezorgd bij de technologische ontwikkeling van de applicatie en ons noopte tot het digitaal uitvoeren van de 2<sup>de</sup> live prototyping. Als gevolg daarvan kwamen bepaalde technische moeilijkheden pas tijdens de pilootfase aan de oppervlakte (bv. moeilijkheden om een overleg te verplaatsen via Werk-ID nadat de datum en het uur voor het overleg werd vastgelegd). Helaas hebben we moeten vaststellen dat er hierdoor een aantal werknemers hebben afgehaakt. De pandemie maakte het voor enkele pilootbedrijven ook onmogelijk om zich voor de volledige duur van de (reeds ingekorte) pilootfase te engageren. Sommige bedrijven beslisten daardoor zelfs om af te haken en werden later in het traject vervangen door valabele alternatieven. Tot slot zorgde personeelsuitval door corona er ook voor dat er minder werknemers aanwezig waren op de introductiesessies, en was er ook tijdens de pilootfase geregeld een grotere afwezigheid op de werkvloer. Dit alles heeft ertoe geleid dat we de pilootfase niet voor de volle 100% hebben kunnen laten lopen zoals we initieel hadden gepland. We hebben echter steeds getracht om zo snel mogelijk passende alternatieven te vinden om de kwaliteit van de impactevaluatie te garanderen. Daarbij bleek het belang van een geëngageerde en stimulerende leidinggevende en ambassadeur in de praktijk eveneens doorslaggevend. Bedrijven waar de leidinggevende, de ambassadeur en/of de werkgever het gebruik van Werk-ID niet erg stimuleerden, bleken de bedrijven te zijn waar Werk-ID in de pilootfase niet of weinig gebruikt werd. In dergelijke cases heeft het model ongetwijfeld meer tijd nodig om ingeburgerd te geraken. De netwerkmomenten voor werkgevers en tussentijdse opleidingen voor de ambassadeurs zullen daar later mee toe bijdragen.

## 6. Onderzoeksdesign

Aan de hand van een kwantitatief vergelijkend onderzoek trachten we in deze counterfactual impactevaluatie een antwoord te vinden op de volgende onderzoeksvraag: heeft de interventie van Werk-ID een impact gehad op de effecten van werknemersparticipatie? Om die vraag te beantwoorden, werken we met een quasi-experimenteel design waarbij er twee meetmomenten in de tijd zijn bij twee verschillende groepen (Khandker, Koolwal & Samad, 2009). Het eerste moment vindt plaats voor de ingreep van de interventie (de introductie van Werk-ID), het tweede moment nadat de interventiegroep ongeveer zes maanden lang gebruik kon maken van de interventie. De groepen worden samengesteld door de methode van gepaard matchen. Het is daarbij enkel de interventiegroep die deze conditie krijgt aangeboden, de controlegroep niet. Hieronder lichten we het meetinstrument, de operationalisering, de caseselectie, en de gegevensverzameling en -verwerking verder toe.

### 6.1. Meetinstrument

#### 1) Survey UGent

Het meetinstrument van de impactevaluatie bestaat in de eerste plaats uit een survey die we zelf hebben opgesteld. De vragenlijst peilt onder andere naar de huidige stand van zaken op het vlak van participatie- en overlegcultuur in de ondernemingen die deelnemen aan het onderzoek. Verder wordt er aandacht besteed aan een aantal constructen die betrekking hebben op werknemersparticipatie. Deze items houden verband met de zes centrale hypothesen over het effect van de interventie op (1) jobtevredenheid, (2) organisationele betrokkenheid, (3) vertrouwen in het management, (4) LMX, (5) participatief leiderschap en (6) responsiviteit van de werkgever. De hypothesen houden telkens in dat de percepties bij medewerkers in de ondernemingen hoger zijn na het gebruik van Werk-ID dan ervoor.

Om dit te kunnen testen werd de online survey via Qualtrics afgenomen op twee momenten in de tijd: van 22/11 – 10/12 (nulmeting of voormeting) en van 20/6-1/07 (nameting). Op die manier kunnen we de resultaten evalueren doorheen de tijd en afleiden wat de impact van de dienstverlening is geweest.

De survey werd in de ondernemingen verspreid onder alle medewerkers (inclusief medewerkers met een leidinggevende functie, maar exclusief werkgevers). Werknemers kregen drie weken de tijd om de vragenlijst in te vullen. Om de responsgraad te verhogen, werd dit gedaan door de personeelsverantwoordelijke (of de werkgever) van die onderneming of organisatie. Onderzoekservaringen van de HoGent geven immers aan dat een dergelijke werkwijze de meest aangewezen manier is om werknemers van een bedrijf te bereiken en de responsgraad te verhogen. Dit had echter wel als gevolg dat we dienden te werken met een unieke code per bedrijf en niet per respondent, waardoor we niet in staat zijn om de effecten op het individuele niveau te meten. De vergelijkingen gebeuren dus op bedrijfsniveau. Het is dus zo dat respondenten die de survey beantwoordden in de voormeting niet altijd dezelfde zijn als de respondenten in de nameting.

#### 2) HR-scan

Aanvullend op de survey van de UGent kunnen we in de resultatensectie ook gebruik maken van een HR-scan om resultaten te contextualiseren en verder toe te lichten. De HR-scan werd ontwikkeld door HoGent in samenwerking met UGent (faculteiten Economie en Psychologie) en KU Leuven en bestaat uit twee vragenlijsten die peilen naar 42 HR-constructen en factoren (waaronder jobtevredenheid, leiderschap, emotioneel welzijn, etc.) op niveau van de organisatie (werkgever en kaderleden) en op niveau van de medewerkers. De vragenlijst, en het project, focust specifiek op kleine of middelgrote organisaties.

Medewerkers en personeelsleden kregen in de voormeting drie weken de tijd om de vragenlijst in te vullen. De collectie van de data gebeurde via Qualtrics met een unieke code per organisatie. We verwachtten van de bedrijven die aan het onderzoek deelnamen (ongeacht of ze Werk-ID gebruiken of niet) dat minstens 30% van het actief personeel de vragenlijst volledig invulde ten einde een betrouwbaar beeld te vormen van de situatie. Discrepancies tussen scores op beide niveaus (niveau van de werkgever en organisatieniveau) wijzen ons dan op mogelijke aandachtspunten in het personeelsbeleid en het functioneren van de onderneming in kwestie. Het team van HoGent maakte na afloop van de meting per onderneming een rapport op, om de bedrijven zo inzage te geven in mogelijke uitdagingen voor en/of sterke punten van hun organisatie. De organisaties en bedrijven die deelnamen aan het onderzoek ontvangen dit rapport op het einde van de projectfase zodat elke vorm van beïnvloeding kan worden vermeden.

Aanvankelijk was het de bedoeling om deze HR-scan af te nemen tijdens beide meetmomenten (in de voor- en de nameting). Omwille van de grote werklast en het dalend engagement om de vragenlijst op een goede, betrouwbare manier in te vullen, hebben we echter beslist om de afname van de HR-scan in de nameting te schrappen. We kunnen dus geen vergelijking maken voor deze constructen tussen de periode voor het gebruik van Werk-ID en deze na het gebruik van Werk-ID. De HR-scan dient daarom vooral als een onderdeel van de dienstverlening naar de bedrijven toe, zodat zij een grondige analyse van het personeelsbeleid in hun organisatie kunnen ontvangen. We kunnen deze resultaten echter ook gebruiken bij de impactevaluatie om bepaalde resultaten beter te begrijpen en te verklaren.

In de vragenlijst van de HR-scan zitten heel wat elementen en constructen vervat. De volledige HR-scan is terug te vinden in bijlage 17 – Vragen HR-scan (zie archiefruimte ESF). Hieronder staan een aantal bevroegde constructen die ook in voor onderzoek zeer relevant kunnen zijn:

- 3 elementen van werknemersengagement: vitaliteit, toewijding en absorptie
- Organisationele betrokkenheid
- Jobtevredenheid en turnoverintentie
- Participatief leiderschap
- Leader-member exchange

### 3) Interviews

In functie van de dienstverlening en het contextualiseren van de participatiecultuur bij de deelnemende bedrijven gingen we zowel tijdens de voor- als de nameting ook ter plaatse bij de bedrijven om diepte-interviews met werknemers en werkgevers af te nemen. We hanteerden daarvoor een semigestructureerde topiclijst waarbij we ingingen op de inspraakmogelijkheden en de jobtevredenheid in het bedrijf vanuit het perspectief van de organisatie (werkgever) en de individuele medewerkers. Binnen het voorziene tijds kader was het niet mogelijk om alle medewerkers te interviewen, dus beoogden we per onderneming minstens drie medewerkers te interviewen naast de kaderleden (werkgever, HR-manager en leidinggevende van een team). De voormeting diende om een actueel beeld te krijgen van de situatie in de organisatie waar Werk-ID al dan niet gelanceerd werd. Hoeveel participatie was er op dat moment in de bedrijven? Hoe ervaren personeelsleden de huidige informatie- en overlegcultuur? Wat willen ze anders in de toekomst? De interviews met de interventiegroep werden in de eerste plaats afgenomen met het oog op de intakes bij de pilootbedrijven. Tijdens de nameting werden er enkel met de bedrijven uit de interventiegroep opnieuw interviews afgenomen en werden elementen van Werk-ID bevroegd om de applicatie en de bijhorende dienstverlening te optimaliseren. Ondanks dat deze interviews dienden om de dienstverlening nog beter te maken, konden we de informatie uit deze interviews net als bij de HR-

scan ook gebruiken om bepaalde resultaten te verklaren en in zijn context te plaatsen. In bijlagen 18 tot en met 21 (zie archiefruimte ESF) zijn de topiclijsten voor de interviews met werkgevers en werknemers in de voor- en nameting terug te vinden. We hanteerden de vragen uit deze topiclijsten als leidraad tijdens de interviews.

## 6.2. Operationalisering

Met Werk-ID beogen we op termijn meer werkbaar werk te verkrijgen in Vlaamse organisaties en ondernemingen. Deze evolutie naar werkbaar werk is echter een langdurig proces dat men niet kan verkrijgen op vier, vijf of zes maand tijd (de duur van dit onderzoek voor de verschillende bedrijven uit de interventiegroep). Daarom hebben we beslist om de werkbaarheidsindicatoren zelf niet te meten in de impactevaluatie, maar om ons te baseren op effecten die op wel een kortere termijn bereikt kunnen worden en waar we dus een verschil konden verwachten.

Werkbaar werk is de laatste stap in de keten van effecten die we verwachten na de implementatie van werknemersparticipatie. De effecten die als eerste voorkomen zijn dan eigenaarschap, motivatie en engagement. Op deze concepten hebben we ons dan ook gefocust als centrale afhankelijke variabelen in het onderzoek. We lichten ze in deze sectie nader toe.

Om er zeker van te zijn dat onze vragenlijst betrouwbaar en valide zou zijn, hebben we daarbij telkens gebruik gemaakt van gevalideerde schalen uit eerder onderzoek. Voor de stellingen die in de survey werden bevestigd, hebben we ons dus gebaseerd op verschillende bijdragen rond werknemersparticipatie uit de literatuur. Uit het onderzoek van Marchington en Suter (2013) werden de vragen over jobtevredenheid, organisationele betrokkenheid, participatief leiderschap en responsiviteit geput. De vragen die we vonden bij Boxall en Macky (2014) gingen over het vertrouwen in management en uit de bijdrage van Park en Nawakitphaitoon (2017) gebruikten we de vragen omtrent werknemersparticipatie en leader-member exchange. De bovenstaande (mogelijke) effecten van werknemersparticipatie zijn allemaal latente variabelen die werden gemeten door een aantal concrete items in de survey.

In de theoretische bijdragen (Marchington & Suter, 2013; Boxall & Macky, 2014; Park & Nawakitphaitoon, 2017) kenden de verschillende items voor de variabele jobtevredenheid, organisationele betrokkenheid, participatief leiderschap, responsiviteit, vertrouwen in management, werknemersparticipatie en leader-member exchange een grote interne validiteit. In onze dataset met de antwoorden van de respondenten uit de interventie- en de controlegroep was de interne samenhang tussen de verschillende items echter niet altijd groot genoeg.<sup>4</sup> Daarom werd beslist om vanuit de beschikbare data te vertrekken. Er werd een exploratieve factoranalyse uitgevoerd met alle items uit de survey om te zien welke items empirisch gezien verband houden met elkaar en welke items samen éénzelfde overkoepelend construct vormen. Op basis van deze factoranalyse konden we vijf clusters onderscheiden die betrekking hebben op een latente variabele. Er werden dus vijf nieuwe clustervariabelen opgesteld waarmee we in de counterfactual impactevaluatie verder zullen werken.

Hieronder worden de verschillende clusters met bijhorende stellingen toegelicht. Sommige stellingen werden op een 7-puntenschaal (van helemaal oneens tot helemaal eens) beantwoord terwijl andere stellingen op een 5-puntenschaal (van nooit tot altijd of van heel slecht tot heel goed) werden beantwoord. Indien een vraag werd beantwoord op een 5-puntenschaal, wordt dit expliciet zo aangeduid in het onderstaand overzicht. Om uitspraak te kunnen doen over de clustervariabelen die

---

<sup>4</sup> Cronbach's Alpha >.70.

items bevatten met een verschillende antwoordenschaal, werden alle scores gestandaardiseerd en zijn de berekeningen in de verdere analyse gebaseerd op deze gestandaardiseerde scores<sup>5</sup>.

#### 6.4.1. Werknemersparticipatie

De volgende stellingen hebben betrekking op werknemersparticipatie. De items hebben een grote interne validiteit met een Cronbach's Alpha score van 0,947. Dit construct is samengesteld uit de stellingen rond werknemersparticipatie zoals ze door Park en Nawakitphaitoon (2017) werd opgesteld en vervolledigd met een item over leader-member exchange. Een overzicht van de gemiddelde score per item voor de interventiegroep en de controlegroep in de voor- en nameting is in bijlage 1 terug te vinden.

- Participatie\_1: Ik deel mijn goede ideeën vaak met mijn leidinggevende;
- Participatie\_2: Ik bedenken en communiceer aanbevelingen aan mijn leidinggevende over kwesties die invloed hebben op onze organisatie;
- Participatie\_3: Ik kaart onderwerpen aan bij mijn leidinggevende over zaken die de organisatie aanbelangen;
- Participatie\_4: Ik geef mijn mening over werkgerelateerde kwesties aan de leidinggevende, zelfs als mijn mening anders is en mijn leidinggevend het niet met mij eens is;
- Participatie\_5: Ik spreek met mijn leidinggevende over nieuwe ideeën voor projecten of wijzigingen in procedures;
- Participatie\_6: Ik geef constructieve suggesties aan de leidinggevende om het werk van de leidinggevende te verbeteren;
- Participatie\_7: Ik wijs mijn leidinggevende op onnodige procedures die afgeschaft kunnen worden;
- Participatie\_8: Ik probeer mijn leidinggevende ervan te overtuigen om beleid dat niet goed werkt in de organisatie te veranderen;
- Participatie\_9: Ik raad mijn leidinggevende aan om nieuwe structuren, technologieën of benaderingen te introduceren om de efficiëntie van de werking te verbeteren.

#### 6.4.2. Responsiviteit

Het construct rond de responsiviteit van het management en de leidinggevende heeft een Cronbach's Alpha score van 0,916, wat eveneens een zeer goede interne consistentie impliceert. Onderstaande stellingen bevragen of de werkgever bereid is om te luisteren naar zijn/haar werknemers en of de werkgever bereid is om aangebrachte ideeën en suggesties vervolgens te aanvaarden en te implementeren in het bedrijf. De scores op deze individuele stellingen staan samengevat in de tabel in bijlage 2.

- Responsiviteit\_1: Mijn werkgever vraagt nooit mijn mening wanneer hij beslissingen neemt die mijn job aanbelangen (omgekeerde vraagstelling);
- Responsiviteit\_2: Mijn werkgever vraagt vaak mijn mening over de manier waarop het werk moet worden georganiseerd;
- Responsiviteit\_3: Gesprekken met mijn werkgever vinden meestal plaats voordat beslissingen worden genomen die invloed hebben op mijn werk;
- Responsiviteit\_4: Mijn werkgever zoekt de goedkeuring van het personeel om een prettige werksfeer te creëren;

<sup>5</sup> Alle individuele items werden gestandaardiseerd en vervolgens werden de clustervariabelen samengesteld door de gemiddelde gestandaardiseerde scores van deze individuele items.

- Responsiviteit\_5: Mijn werkgever krijgt goedkeuring van de groep over belangrijke zaken voordat hij beslissingen neemt;
- Responsiviteit\_6: Mijn werkgever vraagt altijd om input voordat hij beslissingen neemt die van invloed zijn op hoe ik mijn werk doe;
- Responsiviteit\_7: Mijn werkgever moedigt mij aan om mijn ideeën te uiten;
- Responsiviteit\_8: Op een schaal van nooit tot altijd, hoe vaak wordt er naar uw mening gevraagd bij beslissingen die invloed hebben op uw job? (5-puntenschaal).

### 6.4.3. Motivatie

De stellingen over de variabele motivatie hebben betrekking op de motivatie en het engagement van medewerkers in hun bedrijf. Een hogere motivatiegraad in ondernemingen en organisaties is een effect dat we wensen te bereiken door middel van de interventie Werk-ID. Deze variabele bestaat uit een samenstelling van de items rond jobtevredenheid en de items rond organisationele betrokkenheid (Marchington & Suter, 2013). Het construct motivatie wordt verder aangevuld met een item rond leader-member exchange. De onderstaande stellingen hangen coherent samen met een Cronbach's Alpha score van 0,876. De scores van de interventie- en de controlegroep voor de voor- en nameting voor deze stellingen zijn raadpleegbaar in bijlage 3.

- Motivatie\_1: Ik sta open voor suggesties van mijn leidinggevende met betrekking tot mijn werk;
- Motivatie\_2: Ik ben er trots op mensen te kunnen vertellen dat ik voor mijn bedrijf werk;
- Motivatie\_3: Ik zou een goede vriend aanraden om ook voor dit bedrijf te komen werken;
- Motivatie\_4: Weten dat mijn eigen werk een bijdrage heeft geleverd aan het goed functioneren van het bedrijf, zou mij een plezier doen;
- Motivatie\_5: Over het algemeen geniet ik van mijn werk;
- Motivatie\_6: Dit bedrijf is een goede plek om te werken.

### 6.4.4. Vertrouwen in management

De afhankelijke variabele 'vertrouwen in het management' bestaat uit de vijf items die hieronder staat opgesomd. De eerste vier items hebben betrekking op vertrouwen in management zoals het construct in de bijdrage van Boxall en Macky (2014) werd gebruikt, maar ook hier wordt een stelling die betrekking heeft op leader-member exchange aan toegevoegd. Ook dit construct heeft een hoge Cronbach's Alpha score (0,883). In bijlage 4 staat een samenvattende tabel met de scores die de verschillende groepen toeschreven aan onderstaande items.

- Vertrouwen\_1: Mijn werkgever probeert oprecht om de standpunten van werknemers te begrijpen;
- Vertrouwen\_2: Ik vertrouw mijn werkgever om verstandige beslissingen te nemen voor de toekomst van het bedrijf;
- Vertrouwen\_3: Ik heb er alle vertrouwen in dat mijn werkgever mij altijd eerlijk zal behandelen;
- Vertrouwen\_4: Mijn werkgever zou bereid zijn om medewerkers te misleiden als hij/zij er voordeel kan uithalen (omgekeerde vraagstelling);
- Vertrouwen\_5: Mijn werkrelatie met mijn leidinggevende is beter dan gemiddeld.

### 6.4.5. Participatief leiderschap

Een laatste latente afhankelijke variabele die bestaat uit verschillende items is 'participatief leiderschap'. Deze variabele bestaat uit de leiderschapsitems van Marchington en Suter (2013) en het



laatste item rond leader-member exchange.<sup>6</sup> De onderstaande items rond participatief leiderschap hangen eveneens intern sterk samen met een Cronbach's Alpha score van 0,832. Een overzicht van de scores voor elk individueel item van leiderschap, is terug te vinden in bijlage 5.

- Leiderschap\_1: Mijn leidinggevende investeert veel in mijn carrière;
- Leiderschap\_2: Op een schaal van heel slecht tot heel goed, hoe goed is je leidinggevende in meningen vragen van medewerkers? (5-puntenschaal);
- Leiderschap\_3: Op een schaal van heel slecht tot heel goed, hoe goed is je leidinggevende in het antwoorden op suggesties of ideeën van medewerkers? (5-puntenschaal);
- Leiderschap\_4: Op een schaal van heel slecht tot heel goed, hoe goed is je leidinggevende in medewerkers toelaten om finale beslissingen te bepalen? (5-puntenschaal).

### 6.5.6. Gebrek aan inspraak

Een laatste stelling omtrent gebrek aan inspraak behoorde niet tot één van bovenstaande constructen en wordt dus als een aparte variabele beschouwd die betrekking heeft op het ontbreken van werknemersparticipatie. Het gaat om het volgend item: "Op een schaal van nooit tot altijd, hoe vaak wijst uw manager u werk toe zonder dat u er iets over te zeggen hebt? (5-puntenschaal; omgekeerde vraagstelling)". Deze variabele is dus geen nieuwe samengestelde variabele gemeten op metrisch niveau, maar een originele ordinale variabele. Hierdoor zullen we deze variabele op een andere manier analyseren verderop in de analyse.

### 6.3. Caseselectie

Het vergelijkende onderzoeksopzet van de Counterfactual impactevaluatie noopt ons ertoe een onderscheid te maken tussen de bedrijven die zich in de interventiegroep (met Werk-ID) bevinden en diegene die zich in de controlegroep (zonder Werk-ID) bevinden. De bedrijven in de interventiegroep krijgen de opportuniteit om de applicatie en bijhorende dienstverlening van Werk-ID toe te passen en te gebruiken in hun organisatie gedurende de pilootfase die in principe zes maanden duurde (01/2022 – 07/2022).

In tabel 1 staat een overzicht van de verschillende bedrijven uit de interventiegroep (links) en controlegroep (rechts) die aan elkaar gekoppeld werden in het onderzoek. De tabel geeft ook aan in welke sectoren de bedrijven actief zijn, hoe groot de bedrijven zijn en hoelang de interventie heeft geduurd in de interventiegroep. Omwille van Covid-19 en het grote takenpakket dat bij de onderzoekdeelname komt kijken, zijn er een aantal wijzigingen in het traject gebeurd. Zo werd de termijn van de testperiode herleid van 12 maanden naar 6 omwille van de uitgestelde live prototyping door de opeenvolgende coronagolven en de daaropvolgende vertraging bij de ontwikkeling van de applicatie. Daarnaast heeft niet elk bedrijf even lang gebruik kunnen maken van de dienstverlening. Zo is Nanopixel pas in april in het piloottraject terecht gekomen nadat Novado en Bekaert Accountancy hun deelname hadden opgezegd wegens interne omstandigheden. Dit pilootbedrijf heeft dus slechts vier maanden gebruik kunnen maken van de interventie. Dit kan gevolgen hebben voor de impactevaluatie waarin we attitudes bevragen die niet gemakkelijk op korte termijn te veranderen zijn. Woonzorgcentrum De Linde had in januari dan weer de handen vol met de coördinatie van een nieuwe coronagolf waardoor zij pas in februari van start konden gaan met de interventie van Werk-ID.

---

<sup>6</sup> Zoals zichtbaar in de samenstelling van de nieuwe variabelen heeft leader-member exchange verschillende items die in meerdere constructen vervat zitten. De items uit deze variabele die werd gebruikt in de bijdrage van Park en Nawakitphaitoon (2017) werden telkens aan een ander construct toegevoegd omdat zij een hogere interne samenhang hadden.

Ook zij hebben een maand minder lang gebruik kunnen maken van Werk-ID dan aanvankelijk gepland (vijf maand in totaal).

Tabel 1: Overzicht van bedrijven in de interventie- en controlegroep die deelnamen aan de impactevaluatie

Sector	Interventiegroep			Controlegroep	
	Naam bedrijf	# medewerkers	Duur interventie	Naam bedrijf	# medewerkers
Zorg	WZC De Linde	84	Feb-jul	WZC Haagwinde	65
Lokaal bestuur	Oostkamp groendienst	23	Jan-jul	Oostkamp facilitaire dienst	20
Marketing	Nanopixel	33	Apr-jul	Karakters	30
Autoverhuur	Delrue Rent	10	Jan-jul	Caruur car	11
Sanitair en verwarming	Delrue Sanitair	18	Jan-jul	Versanco	15
Bouw	Delrue Keukens	21	Jan-jul	Projectbouw Borgonjon	15
Bouw	Sanicomfort	33	Jan-jul	Lameire funderingswerken	50

De bovenstaande bedrijven uit de interventiegroep (behalve Nanopixel) zijn geselecteerd op basis van persoonlijke contacten binnen het projectteam (UGent en Vercamst Consult) en sommigen waren doorheen de voorgaande fasen van het project al met een select aantal werknemers actief aan de slag gegaan met de applicatie. Na een initieel gesprek waarin de opzet, het verloop en de eerste stappen richting de pilootfase werden uitgelegd, kregen de bedrijfsleiders (of algemeen directeur) en de personeelsverantwoordelijke de kans om verdere vragen te stellen en/of hun deelname te bevestigen.

De deelname aan het onderzoek vergt een grote inspanning voor de bedrijven (verschillende stappen gaande van survey, HR-scan, interviews, intake, introductiesessie, testperiode tot nameting; zie eindrapport Werk-ID met inhoudelijke vragen), waardoor het niet makkelijk was om deelnemers voor de pilootfase te rekruteren. Omwille van het grote engagement dat we van de bedrijven vereisten, was het niet mogelijk om de bedrijven door middel van randomisering toe te wijzen aan de interventie- of controlegroep. Daarom werd er gebruik gemaakt van de techniek van gepaard matches waarbij groepen met gelijkaardige kenmerken met elkaar verbonden worden<sup>7</sup>. De kenmerken (condities) waarop wij ons baseerden bij het matchen, waren de sector waarin het bedrijf actief was, het aantal werknemers en het takenpakket van de werknemers in dat bedrijf. Voor de condities moesten we ons baseren op observeerbare kenmerken van de ondernemingen. Het was praktisch niet haalbaar om bijvoorbeeld participatiecultuur als conditie te gebruiken omdat hiervoor al een vooronderzoek bij de potentiële bedrijven vereist was voor de start van ons onderzoek. We hadden echter onvoldoende informatie van de bedrijven toe wij ze aanschreven om deel te nemen aan ons onderzoek en een vooronderzoek om de participatiecultuur te bestuderen was dan ook niet realistisch in het tijds kader dat we voor ogen hadden.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Deze wijziging van een experimenteel onderzoeksdesign naar een quasi-experimenteel onderzoeksdesign werd met ESF besproken en goedgekeurd.

<sup>8</sup> Ter compensatie hebben we aan de hand van de interviews en de HR-scans een duidelijk beeld van de participatiecultuur kunnen schetsen zodat we gelijkenissen of verschillen tussen de ondernemingen konden identificeren en mee in rekening konden nemen.

Bij de gesprekken met de gemeente Oostkamp werd beslist om twee diensten uit hetzelfde lokaal bestuur te gebruiken voor de interventie- (groendienst) en controlegroep (exploitatiegroep). Beide diensten zijn gelijkaardig samengesteld. Er horen namelijk zowel arbeiders als bedienden tot deze groepen. Tijdens de intake bij Delrue Group werd dezelfde beslissingen genomen voor Delrue sanitair (interventiegroep) en Versanco (controlegroep). Beide groepen arbeiders hebben eenzelfde takenpakket en dezelfde participatiecultuur, maar komen niet met elkaar in contact dus kunnen elkaar ook niet beïnvloeden. Andere bedrijven voor de controlegroep werden aangeschreven naar analogie met de bedrijven die deelnamen aan de pilotering. Heel wat bedrijven uit de zorg-, bouw-, autoverhuur- en marketingsector werden gecontacteerd en geselecteerd op basis van hun takenpakket en het aantal werknemers actief in het bedrijf. Uiteindelijk bevestigden WZC Haagwinde, Karakters en Caruur car hun deelname aan het onderzoek naar werknemersparticipatie.

Covid-19 bemoeilijkte ook het proces om controlebedrijven te rekruteren die wilden deelnemen aan ons onderzoek. Vooral de bouwsector was een erg moeilijk te bereiken sector. Projectbouw Borgonjon en Lameire funderingstechnieken bevestigden hun deelname pas tegen het einde van het onderzoeksproject waardoor beide bedrijven de vragenlijst enkel tijdens het tweede meetmoment (in de zomermaanden) hebben ingevuld. Om de validiteit van de meting te bewaken, hebben we daarom beslist om de bedrijven uit de bouwsector niet mee te nemen in de impactevaluatie.

#### 6.4. Dataverzameling en -verwerking

In totaal werden 14 bedrijven bevestigd waarvan telkens 7 behoren tot de interventiegroep en 7 behoren tot de controlegroep. Tabel 2 geeft een overzicht van welke responsgraad we per onderneming of organisatie kregen in zowel de voor- als de nameting. Tussen haakjes staat telkens het aantal respondenten per onderneming of organisatie. Merk echter op dat Sanicomfort en Delrue keukens alsook de bijhorende bedrijven uit de controlegroep Lameire funderingswerken en Projectbouw Borgonjon niet toegevoegd zijn aan tabel 2. Deze laatste twee bedrijven kenden slechts 1 meetmoment, wegens omstandigheden konden zij niet deelnemen aan de nameting (zij werden pas te laat in het traject betrokken). Om vertekening tegen te gaan, hebben we daarom beslist om deze bedrijven, net als hun tegenhangers uit de interventiegroep (Delrue keukens en Sanicomfort) niet mee te nemen in de eigenlijke impactevaluatie. In de dataset voor de analyse wordt dus informatie meegenomen van 10 bedrijven die deelnamen aan de impactevaluatie.

Tabel 2: Responsgraad survey in voor- en nameting voor de interventie- en de controlegroep

Groep	Bedrijf	Responsgraad voormeting (N)	Responsgraad nameting (N)
Interventiegroep	Delrue rent	20% (2)	30% (3)
	Delrue sanitair	33% (6)	22% (4)
	Nanopixel	55% (18)	64% (21)
	Oostkamp groendienst	65% (15)	22% (5)
	WZC De Linde	55% (46)	18% (15)
	<b>Totaal</b>	52% (87)	29% (48)
Controlegroep	Caruur car	100% (11)	82% (9)
	Versanco	13% (2)	13% (2)
	Karakters	57% (17)	63% (19)
	Oostkamp facilitair	30% (6)	30% (6)
	WZC Haagwinde	23% (15)	18% (12)
	<b>Totaal</b>	36% (51)	34% (48)
<b>Totaal</b>		45% (138)	31% (96)

In tabel 2 is te zien dat we van de meeste bedrijven en organisaties meer antwoorden ontvingen tijdens het eerste meetmoment dan tijdens het tweede meetmoment. Enkel bij Delrue rent, Nanopixel en Karakters is een omgekeerde trend zichtbaar. Tijdens de nameting zijn we bij Delrue Group (Delrue rent, Delrue sanitair en Versanco) en WZC Haagwinde fysiek langsgegaan om werknemers een papieren versie van de vragenlijst te laten invullen in de hoop zo de responsgraad te bevorderen. Ondanks deze extra inspanning kwamen er minder antwoorden binnen dan in de voormeting. Dit kan mogelijks te maken hebben met de timing van de tweede bevraging die plaatsvond in de vakantiemaanden juni en juli wanneer veel werknemers niet op het werk waren.

Wanneer we verder kijken naar de vergelijkbare dataset die we voor onze analyse gebruiken (tabel 2), zien we dat zien we het totaal aantal respondenten dat deelnam aan de voormeting uitkomt op 45% van de volledige groep. Elk bedrijf, behalve Delrue rent, Versanco en WZC Haagwinde heeft een responsgraad van meer dan 30%. In de nameting ligt de respons overigens algemeen lager met een totale responsgraad van 31%. Als we naar de verschillende groepen kijken, zien we ook een duidelijk verschil. De responsgraad in de interventiegroep daalt van 52% in de voormeting naar 29% in de nameting. Het aantal respondenten in de controlegroep blijft iets stabiel (36% in de voormeting en 34% in de nameting).

Hoe ziet deze populatie er dan concreet uit? In tabel 3 staat een overzicht van de populatie uit de dataset waarmee we verder gaan in de analyse. We bekijken een aantal kenmerken zoals geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, werkregime, functie en anciënniteit. In de interventiegroep waren 46% van de respondenten tijdens de voormeting vrouwelijk en 38% mannelijk. De gemiddelde leeftijd was 41 jaar en respondenten werkten gemiddeld al 10 jaar voor hun bedrijf/organisatie. 51% had een diploma hoger onderwijs, 47% een diploma secundair onderwijs en 3% een diploma lager onderwijs. Het merendeel van de werknemers waren voltijds actief (61%), maar sommigen hadden een deeltijdse functie in het bedrijf (27%) of een nog ander werkregime (12%). Naast gewone werknemers (80%), waren er ook personeelsverantwoordelijken (2%) en leidinggevenden (17%) die deelnamen aan de bevraging.

In de nameting was de interventiegroep wat anders samengesteld. De verdeling tussen man en vrouw was gelijk verdeeld met respectievelijk 45% en 55%. De respondenten in de interventiegroep in de nameting zijn gemiddeld 29 jaar. De anciënniteit van de respondenten daalt tijdens de nameting van 10 jaar naar 6 jaar. Er is ook een wijziging in de samenstelling volgens opleidingsniveau. Tijdens dit meetmoment heeft 61% van de respondenten een diploma hoger onderwijs en 39% een diploma secundair onderwijs. Opnieuw is het merendeel gewoon medewerker (75%), maar zijn er ook personeelsverantwoordelijken (2%) en leidinggevenden (19%) die de survey invulden. De meeste respondenten werken voltijds (72%), sommigen werken ook deeltijds (21%) of hebben nog andere uren, bijvoorbeeld 80% tewerkstelling (6%).

Ook in de controlegroep was tijdens de voormeting een overwicht aan vrouwelijke respondenten (64%) en is de gemiddelde leeftijd gelijkaardig met de andere groepen, namelijk 39 jaar. Deze groep respondenten is gemiddeld iets minder lang actief in hun onderneming of organisatie, namelijk 6 jaar. De respondenten met een diploma hoger onderwijs zijn duidelijk de grootste groep (70%), daarna volgt de groep respondenten met een diploma secundair onderwijs (26%) en een diploma lager onderwijs (4%). 77% van de respondenten is voltijds actief in zijn/haar onderneming, 16% deeltijds en 8% heeft een nog ander werkregime.

Net als bij de interventiegroep, wijzigt de controlegroep wat in samenstelling tijdens de nameting. 60% van de respondenten zijn vrouwen, 40% zijn mannen. De gemiddelde leeftijd is 41 jaar en werknemers hebben een gemiddelde anciënniteit van 7 jaar. 76% van deze groep respondenten heeft een diploma

hoger onderwijs en 24% een diploma secundair onderwijs, deze cijfers zijn gelijkaardig aan de voormeting. Gelijkaardig aan de vorige groepen, vulden mensen met een verschillende functie in de onderneming de survey in (90% werknemers, 4% personeelsverantwoordelijken en 4% leidinggevenden). De respondenten met een voltijds, deeltijds of ander werkregime zijn respectievelijk 65%, 25% en 10% van de controlegroep in de nameting.

Deze wijzigingen in de resultaten van de voor- en nameting tonen aan dat de respondenten uit de voormeting niet altijd dezelfde respondenten zijn als de respondenten uit de nameting. Deze informatie nemen we mee bij de verwerking van de resultaten.

Tabel 3: Kernmerken van de interventie- en de controlegroep in de voor- en nameting

Kenmerk		Interventie voormeting	Controle voormeting	Interventie nameting	Controle nameting
<b>Geslacht</b>	Man	38%	36%	55%	40%
	Vrouw	61%	64%	45%	60%
<b>Diploma</b>	Hoger	51%	70%	61%	76%
	Secundair	47%	26%	39%	24%
	Lager	3%	4%	0%	0%
<b>Werkregime</b>	Voltijds	61%	77%	72%	65%
	Deeltijds	27%	16%	21%	25%
	Andere	12%	8%	6%	10%
<b>Functie</b>	Medewerkers	80%	88%	75%	90%
	HR-verantw.	2%	4%	2%	4%
	Leidinggevende	17%	6%	19%	4%
<b>Leeftijd (X)</b>		41 jaar	39 jaar	39 jaar	41 jaar
<b>Anciënniteit (X)</b>		10 jaar	6 jaar	6 jaar	7 jaar

Aangezien we gebruik hebben gemaakt van gepaard matchen in plaats van randomisering en omdat we vergelijken op bedrijfsniveau en niet op individueel niveau, gebruiken we de difference-in-difference methode voor de counterfactual impactevaluatie. Via deze methode vergelijken we de gemiddelde scores van de interventie- en de controlegroep in de voor- en nameting (Khandker, Koolwat & Samad, 2009).

De vergelijking van de scores gebeurt via een aantal independent samples t-testen, variantieanalyses via two-way ANOVA en een one-way ANOVA waarbij de gemiddelden van vijf groepen vergeleken worden voor een aantal afhankelijke variabelen rond werknemersparticipatie: (1) interventiegroep in de voormeting, (2) controlegroep in de voormeting, (3) interventiegroep in de nameting die geen gebruik maakte van de interventie Werk-ID, (4) interventiegroep in de nameting die wel gebruik maakte van de interventie Werk-ID en (5) controlegroep in de nameting. Aangezien het niet praktisch haalbaar was om dezelfde mensen te bevragen, moeten we dus wel voorzichtig rapporteren over mogelijke causaliteit op individueel niveau.

## 7. Resultaten en discussie

### 7.1. Het algemene beeld

In dit eerste onderdeel van de resultatensectie kijken we naar het effect voor de interventie- en controlegroep in de voor- en nameting in algemene zin. We starten met een vergelijking van beide groepen in de voormeting. Nadien doen we dezelfde oefening met de scores uit de nameting. Vervolgens gaan we dieper in op de verschillen in de resultaten uit de voor- en nameting voor beide groepen, en bekijken we het effect van de interventie Werk-ID dus specifieker. We verwachten daarbij dat de gemiddelde scores voor de verschillende afhankelijke variabelen bij de interventiegroep meer zijn toegenomen tussen beide metingen dan bij de controlegroep. We gaan ervan uit dat de interventiegroep met andere woorden een positiever effect ervaart van de periode tussen beide metingen.

Voor elk onderdeel van de analyse kijken we naar de variatie op de latente constructvariabelen voor werknemersparticipatie, responsiviteit, motivatie, vertrouwen in het management en participatief leiderschap. Ter verfijning kijken we ook telkens naar mogelijke significante variatie in de individuele items.

#### 7.1.1. De voormeting

Als startpunt van de analyse gaan we na in welke mate de interventie- en controlegroep bij de start van het project (i.e., de voormeting) effectief gelijk zijn aan elkaar voor de verschillende afhankelijke variabelen. Op basis van een independent samples t-test konden we de gemiddelde scores uit de interventiegroep vergelijken met die van de controlegroep voor de vijf afhankelijke variabelen. Voor geen enkele afhankelijke variabele was er een significant verschil tussen controle- en interventiegroep<sup>9</sup>. We kunnen daarom stellen dat beide groepen globaal quasi gelijkaardig zijn aan elkaar op het vlak van de gepercipieerde werknemersparticipatie, responsiviteit, vertrouwen in het managementteam, participatief leiderschap en gebrek aan inspraak bij de medewerkers.

We vonden wel een klein verschil in perceptie tussen controle- en interventiegroep terug bij twee specifieke individuele items. Voor beide items geven de respondenten uit de experimentele groep een hogere score dan de respondenten uit de controlegroep.

- Ik sta open voor suggesties van mijn leidinggevende met betrekking tot mijn werk (Cramer's V 0.395;  $p=0.003$ ); (interventiegroep:  $X=6.05$  op 7;  $S=0.89$  versus controlegroep:  $X=5.55$  op 7;  $S=1.5$ )
- Ik zou een goede vriend aanraden om ook voor dit bedrijf te komen werken (Cramer's V 0.358;  $p=0.014$ ); (interventiegroep:  $X=5.01$  op 7;  $S=1.83$  versus controlegroep:  $X=4.20$  op 7;  $S=1.89$ )

Als extra controle vergeleken we de bedrijven uit de interventiegroep ook met de bedrijven uit de controlegroep voor een aantal variabelen uit de HR-scan die eveneens betrekking hebben op de impactevaluatie en welzijn op het werk. We kijken naar de variabelen participatief leiderschap, jobtevredenheid, turnoverintentie, organisationele betrokkenheid en leader-member exchange. Deze variabelen kwamen ook in de survey van UGent terug, maar werden aan de hand van andere stellingen bevestigd. Ten slotte vergeleken we ook nog de scores voor de drie componenten van werknemersengagement (vitaliteit, toewijding en absorptie) met elkaar. Omwille van privacyredenen konden we enkel de rapporten met geaggregeerde data van HOGent ontvangen. De resultaten met deze geaggregeerde data uit de HR-scan zijn terug te vinden in tabel 4. We konden enkel de interventiebedrijven Nanopixel, WZC De Linde en de groendienst van Oostkamp vergelijken met hun

<sup>9</sup> Criterium: two-sided  $p<.05$ .

bijhorende controlebedrijven. De bedrijven uit Delrue Group (Delrue rent en Delrue projects) konden we niet vergelijken met hun controlegroep wegens een te kleine responsgraad in één van beide groepen waaraan ze gekoppeld werden (in de interventie- of controlegroep). Bedrijven met een (i) behoren tot de interventiegroep, bedrijven met een (c) behoren tot de controlegroep.

Tabel 4: Overzicht van de resultaten uit de HR-scan voor een aantal relevante variabelen

Variabele uit HR-scan	WZC De Linde (i)	WZC Haagwinde (c)	Oostkamp groendienst (i)	Oostkamp facilitair (c)	Nanopixel (i)	Karakters (c)
<b>Participatief leiderschap<sup>10</sup></b>	57.3%	54.5%	75.9%	46.5%	54.4%	58.9%
<b>Betrokkenheid<sup>11</sup></b>	71.7%	71.2%	76.5%	61.8%	59.9%	59.7%
<b>Vitaliteit<sup>12</sup></b>	71.8%	69%	76.5%	69.4%	59.9%	54.2%
<b>Toewijding<sup>13</sup></b>	83.1%	82%	84.6%	75%	69.3%	68.3%
<b>Absorptie<sup>14</sup></b>	77.2%	72%	77.2%	71.5%	59.6%	62.8%
<b>Jobtevredenheid (score op 7)<sup>15</sup></b>	5.6	5.4	5.8	5.9	5.6	4.7
<b>Turnoverintentie (score op 7)<sup>16</sup></b>	1.6	2	2.4	1.6	2.4	3.5
<b>LMX (score op 7)<sup>17</sup></b>	5.6	5.1	6.4	5.4	4.7	5.3

Wanneer we de resultaten in tabel 4 vergelijken met elkaar, zien we dat de verschillende bedrijven uit de interventiegroep erg gelijkaardig zijn aan hun tegenhangers uit de controlegroep voor de items die werden onderzocht. Enkel tussen de gemeentediensten van Oostkamp zien wat enkele verschillen, bijvoorbeeld voor participatief leiderschap en organisationele betrokkenheid. Dit toont opnieuw aan dat de interventie- en controlegroep bij de start van de impactevaluatie quasi gelijk waren aan elkaar.

### 7.1.2. De nameting

Na de vergelijking in de voormeting kijken we vervolgens in welke mate de interventie- en controlegroep globaal van elkaar verschilden aan het einde van het traject (i.e., de nameting).

<sup>10</sup> Stellingen in de HR-scan om participatief leiderschap te meten: De leidinggevenden in deze organisatie... “...staan open voor de input van anderen”; “...betrekken anderen vanaf het begin bij een initiatief” en “...betrekken anderen vooraleer er een plan van aanpak ontwikkeld wordt” (score op een 7-punten Likertschaal).

<sup>11</sup> Stellingen in de HR-scan om organisationele betrokkenheid te meten: “ik voel me sterk verbonden met mijn organisatie”; “ik zou zeer blij zijn mocht ik de rest van mijn loopbaan in deze organisatie kunnen blijven” en “ik voel mij emotioneel gehecht aan mijn organisatie” (score op een 7-punten Likertschaal).

<sup>12</sup> Stellingen in de HR-scan om vitaliteit te meten: “op mijn werk bruis ik van energie”; “als ik werk, voel ik me fit en sterk” en “als ik ’s morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan” (score op een 7-punten Likertschaal).

<sup>13</sup> Stellingen in de HR-scan om toewijding te meten: “ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol”, “ik ben trots op het werk dat ik doe” en “mijn werk inspireert mij” (score op een 7-punten Likertschaal).

<sup>14</sup> Stellingen in de HR-scan om absorptie te meten: “als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij”; “als ik werk, vergeet ik alle andere dingen om me heen” en “wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik me gelukkig” (score op een 7-punten Likertschaal).

<sup>15</sup> Stelling in de HR-scan om jobtevredenheid te meten: “Hoe tevreden bent u in het algemeen over uw job?” (1 = zeer ontevreden; 7 = zeer tevreden).

<sup>16</sup> Stelling in de HR-scan om turnoverintentie te meten: “Hoe waarschijnlijk is het dat u uw huidige job op eigen initiatief verlaat binnen 12 maanden?” (1 = zeer onwaarschijnlijk; 7 = zeer waarschijnlijk).

<sup>17</sup> Stelling in de HR-scan om LMX te meten: “de relatie met mijn leidinggevende is goed” (score op een 7-punten Likertschaal).

Wanneer we aan de hand van een t-test opnieuw zochten naar verschillen in de interventie- en de controlegroep, vonden we geen significante verschillen tussen de interventie- en de controlegroep. Net zoals in de voormeting zijn de gemiddelde scores voor de afhankelijke variabelen uit de beide groepen globaal dus gelijkaardig aan elkaar. Er zijn met andere woorden geen statistisch significante verschillen op het collectieve niveau tussen bedrijven die gebruik mochten en konden maken van Werk-ID en bedrijven die deze kans niet kregen bij de nameting. Het gebrek aan significante resultaten voor werknemersparticipatie, responsiviteit, motivatie, vertrouwen in het management, participatief leiderschap en gebrek aan inspraak kan uiteraard te maken hebben met de relatief korte testperiode. Sommige interventiegroepen hebben zes maanden gebruik kunnen maken van Werk-ID, andere slechts vijf of vier maanden. De variabelen die men bevroegt zijn attitudes die niet van de ene dag op de andere gewijzigd kunnen worden, maar waar een zekere periode tijd voor nodig is om verandering teweeg te brengen. Daarnaast impliceert de meting op bedrijfsniveau ook dat de responsgroepen uit andere individuen kunnen bestaan.

### 7.1.3. Het effect van de interventie

Om het mogelijke effect van Werk-ID op bedrijfsniveau nauwkeuriger te kunnen vaststellen, maken we gebruik van een two-way ANOVA toets. Deze toets vergelijkt het effect van 2 variabelen (i.e., controle- versus interventiegroep, en voormeting versus nameting) tegelijkertijd op de afhankelijke variabelen, met inbegrip van het mogelijke interactie-effect tussen beide. Zijn de scores uit de interventiegroep met andere woorden positiever geëvolueerd tussen voor- en nameting dan die uit de controlegroep?

Aan de hand van de two-way ANOVA toets werden de gemiddelden van beide groepen dus vergeleken met elkaar op basis van een bijkomend kenmerk (i.e., het meetmoment). Er waren echter weinig significante verschillen op te tekenen. Enkel voor de variabele motivatie vonden we een significant verschil tussen de interventiegroep en de controlegroep, waarbij die eerste in het algemeen hoger scoort ( $p=0.031$ ). Het interactie-effect tussen groep en meting is echter niet significant, wat impliceert dat de interventiegroep qua motivatie niet significant sterker is gestegen tussen voormeting en nameting in vergelijking met de controlegroep. In het algemeen moeten we dus besluiten dat de interventie op bedrijfsniveau in algemene zin niet voor significante effecten heeft gezorgd.

- Bijkomend vergeleken we binnen dezelfde groep het verschil tussen de voor- en nameting door middel van een independent samples t-test. De vergelijking tussen de voormeting en de nameting in de interventiegroep alsook in de controlegroep toonden geen significante resultaten aan. Er werden wel dalingen of stijgingen in de gemiddelden opgemerkt, maar deze wijzigingen in de tijd waren dus niet statistisch significant. Ook de individuele items toonden weinig variatie tussen de voor- en nameting in beide groepen. Alleen het verschil voor de stelling “Hoe goed is je leidinggevende in meningen vragen van medewerkers?” was significant (Cramer’s V 0.367;  $p=0.01$ ); (voormeting:  $X=3.65$  op 5;  $S=1.13$  versus nameting:  $X=3.38$  op 7;  $S=0.99$ ). In de voormeting gaven de respondenten uit de controlegroep een betere score voor dit item dan in de nameting.

## 7.2. De specifieke impact van Werk-ID

Op basis van de analyse in de bovenstaande sectie kregen we een totaalbeeld van de voor-en nameting voor bedrijven die Werk-ID gebruikt hebben en bedrijven die dat niet deden. Het is echter minstens even relevant om ook te kijken naar de verschillen binnen de interventiegroep tussen de groep werknemers die gebruik maakten van Werk-ID en de groep die dit niet deed. We deelden de interventiegroep daarom nog eens onder in twee subgroepen, afhankelijk van het effectief gebruik van



de interventie die de werknemers in deze bedrijven werd aangeboden. Op basis van deze onderverdeling verkregen we vijf groepen die we met elkaar konden vergelijken:

1. Interventiegroep in de voormeting (N = 87)
2. Controlegroep in de voormeting (N = 51)
3. Interventiegroep in de nameting die wel gebruik maakte van Werk-ID (N = 14)
4. Interventiegroep in de nameting die geen gebruik maakte van Werk-ID (N = 32)
5. Controlegroep in de nameting (N = 48)

We starten de analyse naar de impact van Werk-ID door hieronder eerst in te zoomen op de interventie zelf: hoe vaak werd Werk-ID gebruikt, en wat is het profiel van de gebruikers? Vervolgens gaan we dieper in op de verschillen tussen de drie groepen uit de nameting.

### 7.2.1. Het gebruik van Werk-ID

14 van de 46 respondenten uit de interventiegroep hebben in de vier, vijf of zes maand van de testperiode gebruik gemaakt van Werk-ID. In totaal gaven 5 respondenten aan één of meerdere tafel(s) te hebben geopend<sup>18</sup>, 13 respondenten gaven aan één of meerdere stoel(en) te hebben aangekocht<sup>19</sup>. Het maximaal aantal tafels of stoelen dat werd aangemaakt en aangekocht door eenzelfde respondent, is 5. In tabel 5 is een overzicht van het aantal aangemaakte tafels en aangekochte stoelen in de applicatie van Werk-ID zichtbaar.

Tabel 5: Overzicht van aantal aangemaakte tafels en aangekochte stoelen in de applicatie van Werk-ID

Aantal	Respondenten die aanmaakten	die tafel(s)	Respondenten die aankochten	die stoel(en)
0	89.5%		72.9%	
1	6.3%		4.2%	
2	0%		12.5%	
3	2.1%		4.2%	
4	0%		0%	
5	2.1%		6.3%	

We brengen het gebruik van Werk-ID nog even verder in kaart. Wanneer we kijken naar de maanden waarin overlegtafels werden geopend in de verschillende interventiegroepen (gemeente Oostkamp, WZC De Linde en Nanopixel) zien we dat de respondenten de weg naar Werk-ID vinden gedurende de hele testperiode. De twee andere bedrijven uit de interventiegroep, Delrue rent en Delrue projects, hebben geen enkele keer gebruik gemaakt van de interventie die hen werd aangeboden. Dit kan mede te verklaren zijn door de technische problemen die zij ervoeren met de applicatie (en dat kan meteen ook het gebrek aan significante effecten tussen controlegroep en interventiegroep mee verklaren dat

<sup>18</sup> Respondenten die een tafel aanmaakten, lanceerden een voorstel of idee in de applicatie waarover de respondenten in kwestie overleg wilden voeren.

<sup>19</sup> Respondenten die een stoel aankochten, gaven aan dat ze geïnteresseerd waren in een voorstel of idee van iemand anders en ook wilden deelnemen aan het overleg. Ze kochten dus een stoel aan de overlegtafel die hen interesseerde.

we hierboven konden vaststellen). De andere testgroepen maakten dus wel stelselmatig gebruik van de dienstverlening doorheen de vier, vijf of zes testmaanden (zie figuur 4).<sup>20</sup>

Figuur 4: Spreiding van de overlegvoorstellen doorheen de tijd



### 7.2.2. De gebruikers van Werk-ID

Aan de hand van een kruistabel met gegevens over het geslacht, de leeftijd, anciënniteit, het opleidingsniveau, werkregime en de functie van de respondenten kunnen we ook nagaan of de gebruikersgroep van Werk-ID een specifiek profiel heeft.

Tabel 6: Profiel van Werk-ID gebruikers en niet-Werk-ID gebruikers

Kenmerk		Gebruikers	Niet-gebruikers
<b>Geslacht</b>	Man	57%	53%
	Vrouw	43%	47%
<b>Diploma</b>	Hoger	64%	60%
	Secundair	36%	40%
<b>Werkregime</b>	Voltijds	72%	72%
	Deeltijds	14%	25%
	Andere	14%	3%
<b>Functie</b>	Medewerkers	57%	84%
	HR-verantw.	7%	0%
	Leidinggevende	29%	13%
<b>Leeftijd (X)</b>		40 jaar	38 jaar
<b>Anciënniteit (X)</b>		6 jaar	7 jaar

Uit tabel 6 kunnen we afleiden dat dit niet het geval is: er zijn geen statistisch significante verschillen (op niveau  $p < .05$ ) tussen de gebruikers van Werk-ID en de werknemers uit de interventiegroep die dit niet deden, al kunnen we wel bepaalde nuances opmerken. Maar globaal kunnen we dus niet besluiten dat de gebruikers van Werk-ID een exclusief profiel hebben. De applicatie werd met andere woorden door verschillende type werknemers gebruikt in de afgelopen testperiode, en is dus voor iedereen, ongeacht geslacht, opleidingsniveau, werkregime, functie, leeftijd of anciënniteit, toegankelijk. Dit is een belangrijke vaststelling met het oog op de emanciperende doelstelling die de dienstverlening heeft.

<sup>20</sup> De twee andere bedrijven uit de Delrue Group (Sanicomfort en Delrue keukens) maakten vooral in de eerste periode na de introductie gebruik van Werk-ID. Deze bedrijven zijn echter niet opgenomen in de analyse omwille van het gebrek aan consistente meting (i.e., voor- en nameting) bij hun controlebedrijven.

### 7.2.3. Verschillen in de nameting tussen de verschillende groepen

Als volgende stap van de analyse willen we nu nauwkeuriger nagaan wat het mogelijke effect van Werk-ID is op de gebruikers van de dienst zelf. We vergelijken daarom de vijf verschillende groepen uit de voor- en nameting met elkaar aan de hand van een one-way-ANOVA toets. Bij deze toets vinden we geen significante verschillen tussen de gemiddelden van de groepen voor de variabelen werknemersparticipatie, responsiviteit, vertrouwen in management of participatief leiderschap in algemene zin. Het gebrek aan significante verschillen kan te wijten zijn aan het klein aantal respondenten in de groepen, of aan de korte testperiode van de dienstverlening zelf.<sup>21</sup>

Wanneer we immers kijken naar de gemiddelde score per groep per afhankelijke variabele (tabel 7), zien we toch een duidelijke trend. De resultaten in de voorlaatste kolom tonen dat de beoordeling van niet-Werk-ID gebruikers in de nameting steeds wat lager ligt dan in de voormeting, terwijl die scores voor de werknemers die Werk-ID wél gebruikten net merkbaar hoger zijn. De gemiddelde scores van de respondenten uit de controlegroep zijn net als bij de Werk-ID gebruikers ook altijd hoger dan in de voormeting, maar dat verschil is minder uitgesproken, en het is niet merkbaar bij participatief leiderschap. Voor deze variabele scoort de controlegroep in de voormeting hoger dan in de nameting. Het gemiddelde van de Werk-ID gebruikers is dus steeds het hoogst van alle groepen, en het gemiddelde van de niet-Werk-ID gebruikers ligt telkens het laagst (behalve bij motivatie en participatief leiderschap).

Tabel 7: Overzicht van de gemiddelden per groep per afhankelijke variabele

Variabele	Groep	Gemiddelde	Vershil
<b>Werknemersparticipatie</b>	Interventiegroep voor	-0.0127	/
	Controlegroep voor	-0.0540	/
	Interventiegroep na – geen overleg	-0.1630	-0.1503
	Interventiegroep na – wel overleg	0.2551	0.2677
	Controlegroep na	0.0571	0.1111
<b>Responsiviteit</b>	Interventiegroep voor	-0.0105	/
	Controlegroep voor	-0.1604	/
	Interventiegroep na – geen overleg	-0.1864	-0.1760
	Interventiegroep na – wel overleg	0.3312	0.3417
	Controlegroep na	-0.0455	0.1149
<b>Motivatie</b>	Interventiegroep voor	0.0898	/
	Controlegroep voor	-0.2025	/
	Interventiegroep na – geen overleg	-0.0544	-0.1442
	Interventiegroep na – wel overleg	0.4953	0.4054
	Controlegroep na	-0.0736	0.1288
<b>Vertrouwen in management</b>	Interventiegroep voor	-0.0148	/
	Controlegroep voor	-0.1258	/
	Interventiegroep na – geen overleg	-0.2530	-0.2382
	Interventiegroep na – wel overleg	0.2843	0.2991
	Controlegroep na	-0.0295	0.0962
	Interventiegroep voor	0.0802	/

<sup>21</sup> Bovendien kan het zijn dat de verschillende bedrijvengroepen uit de interventiegroep toch verschillen van de bedrijven in de controlegroep op variabelen die niet werden bevraagd in de survey of de HR-scan. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat de bedrijven in de controlegroep al een grotere participatiecultuur in de onderneming hadden en dat zij net daarom besloten om deel te nemen aan dit onderzoek. Aangezien we werkten met gepaarde matching in plaats van randomisering, hadden we minder controle over deze elementen en het mogelijke effect van zelfselectie bij deze groep.

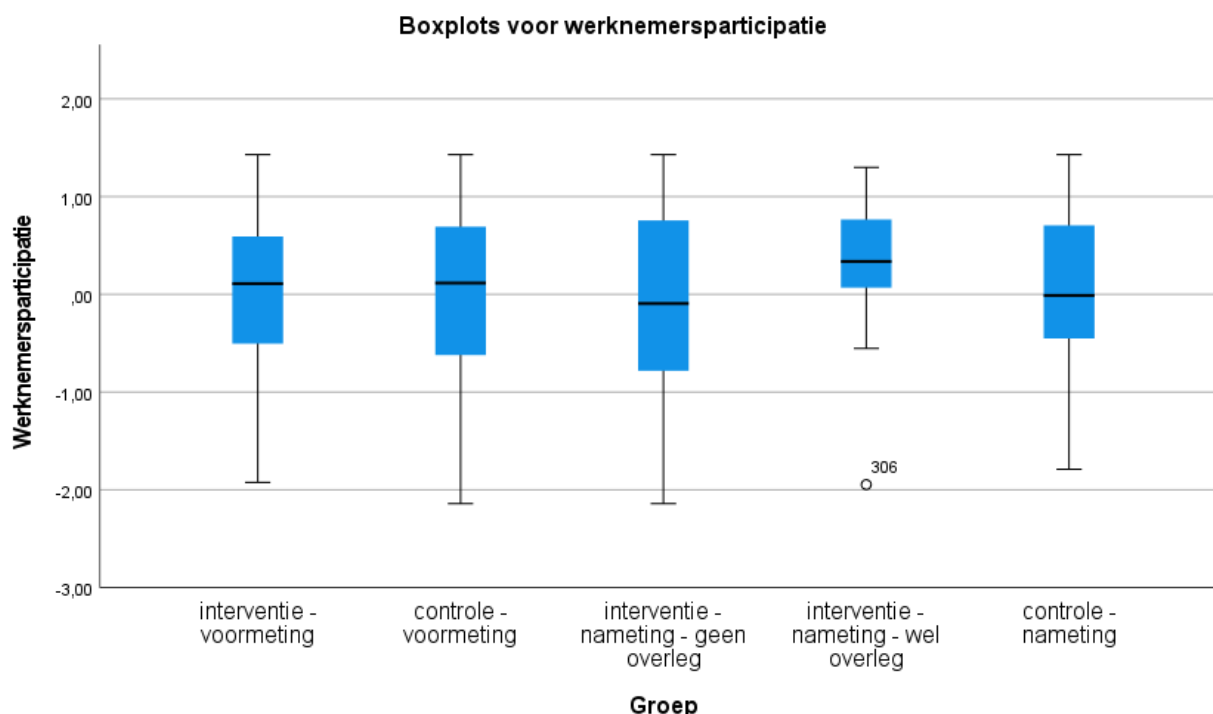
<b>Participatief leiderschap</b>	Controlegroep voor	-0.1669	/
	Interventiegroep na – geen overleg	-0.1919	-0.2721
	Interventiegroep na – wel overleg	0.2865	0.2063
	Controlegroep na	-0.2211	-0.0542

Die trends kunnen we ook visualiseren aan de hand van een boxplot per groep voor elke variabele. Zo'n boxplot geeft namelijk meer inzicht in de spreiding van de scores in elke groep.

### 7.2.3.1. Werknemersparticipatie

In de boxplots voor werknemersparticipatie (figuur 5) zien we bijvoorbeeld wel verschillen tussen de verschillende groepen. De spreiding in de scores is overal ongeveer even groot, behalve voor de groep Werk-ID gebruikers. De antwoorden van deze gebruikersgroep zitten veel dichter bij elkaar gecentreerd, waarbij vooral de minder hoge scores niet zo vaak meer voorkomen.

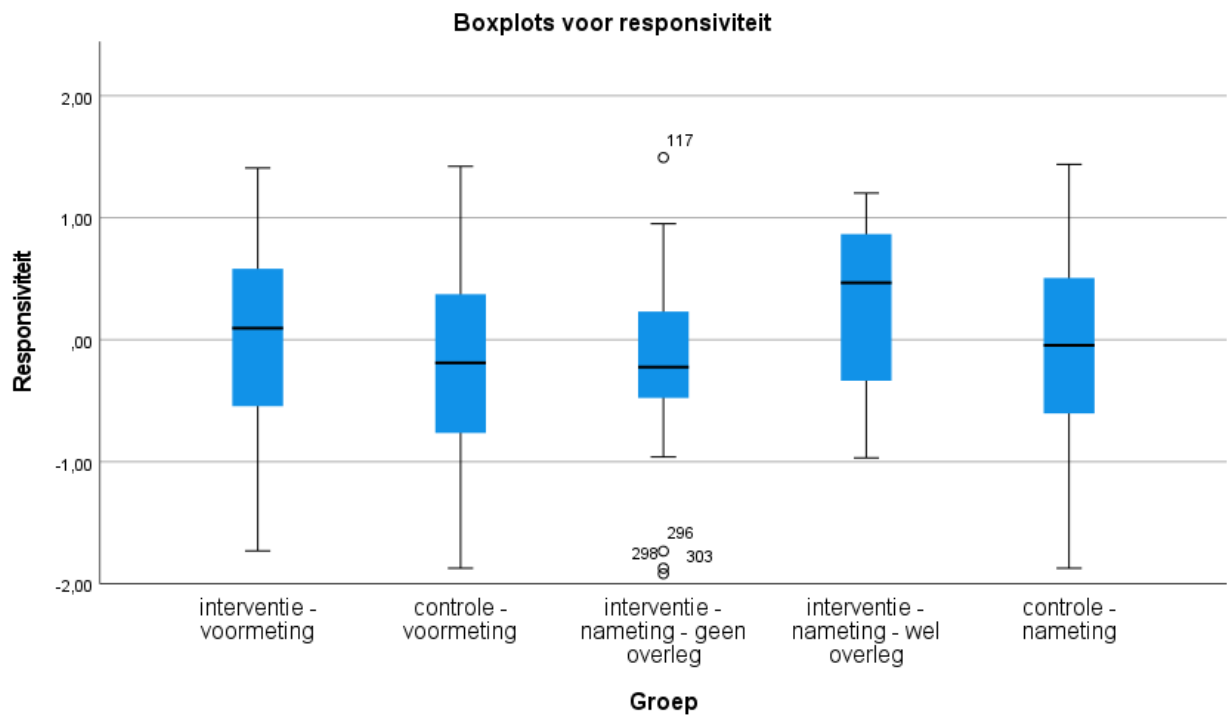
Figuur 5: Boxplots van de vijf groepen uit de voor- en nameting voor de variabele werknemersparticipatie



### 7.2.3.2. Responsiviteit

Net zoals bij de variabele werknemersparticipatie, zien we voor responsiviteit ook duidelijke verschillen in de boxplots tussen de vijf groepen. Als we in figuur 6 naar de interventiegroep in de voormeting kijken en die vergelijken met die in de nameting, zien we een duidelijk verschil tussen respondenten in de interventiegroep die de applicatie niet gebruikten en respondenten die hier wel gebruik van maakten. De responsiviteit van de leiders wordt vooral bij die tweede groep beter beoordeeld, bij de eerste groep zijn er meer uitschieters in negatieve en positieve zin. In de controlegroep is de spreiding van de scores veel meer gelijklopend tussen de voor- en nameting.

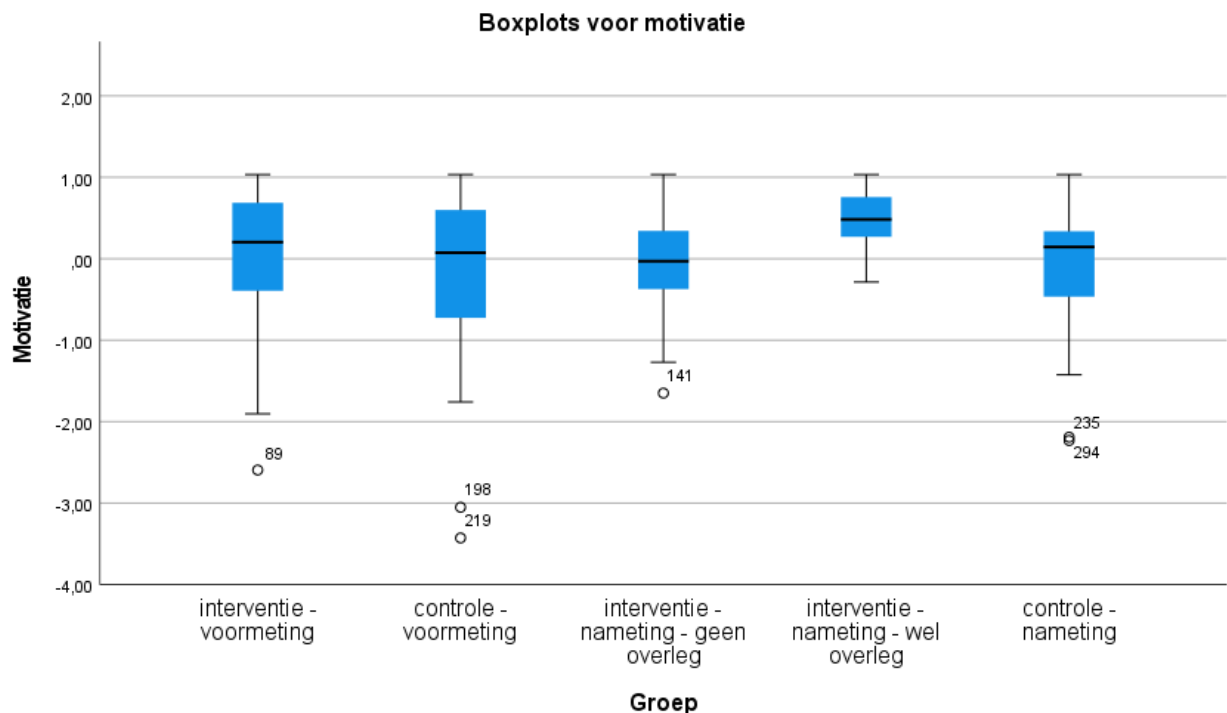
Figuur 6: Boxplots voor de vijf groepen uit de voor- en nameting voor de variabele responsiviteit



### 7.2.3.3. Motivatie

De boxplots omtrent motivatie in figuur 7 tonen een gelijkaardige trend aan. De spreiding van de scores onder de gebruikers van Werk-ID is merkbaar kleiner, waarbij het vooral de lagere scores zijn die minder vaak voorkomen.

Figuur 7: Boxplots van de vijf groepen uit de voor- en nameting voor de variabele motivatie

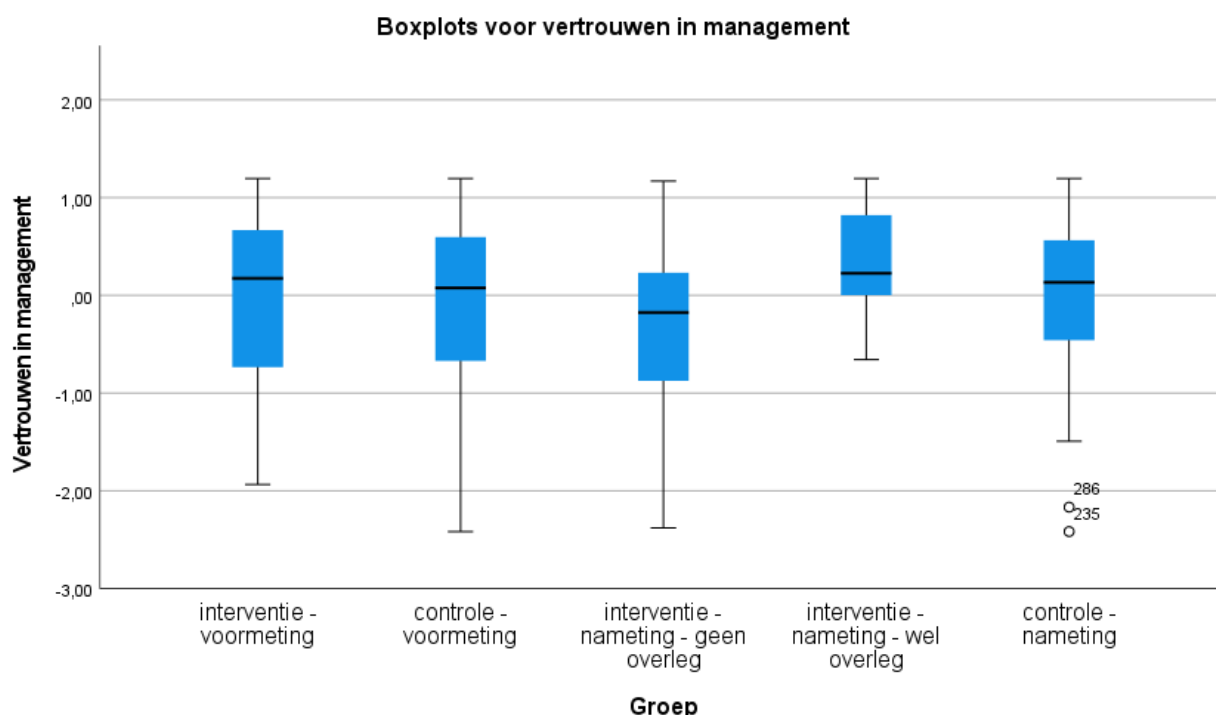


Uit de independent samples t-test blijkt het verschil tussen de groep gebruikers van Werk-ID en de controlegroep bij de nameting bovendien significant ( $p < 0.001$ ). Gebruikers van Werk-ID hebben met andere woorden gemiddeld genomen een hogere motivatie ( $X=0.50$ ) dan de werknemers uit de controlegroep waar Werk-ID niet werd gebruikt ( $X=-0.07$ ).

#### 7.2.3.4. Vertrouwen in het management

Wanneer we in figuur 8 de verdeling van de scores voor het vertrouwen in management in de vijf verschillende groepen bekijken, zien we hetzelfde patroon terugkeren. De scores bij gebruikers van Werk-ID zijn minder gespreid, waarbij vooral lagere scores minder courant zijn. De mediaan van respondenten uit de interventiegroep die geen gebruik maakten van Werk-ID ligt dan weer merkbaar lager dan bij de andere groepen.

Figuur 8: Boxplots van de vijf groepen uit de voor- en nameting voor de variabele vertrouwen in management

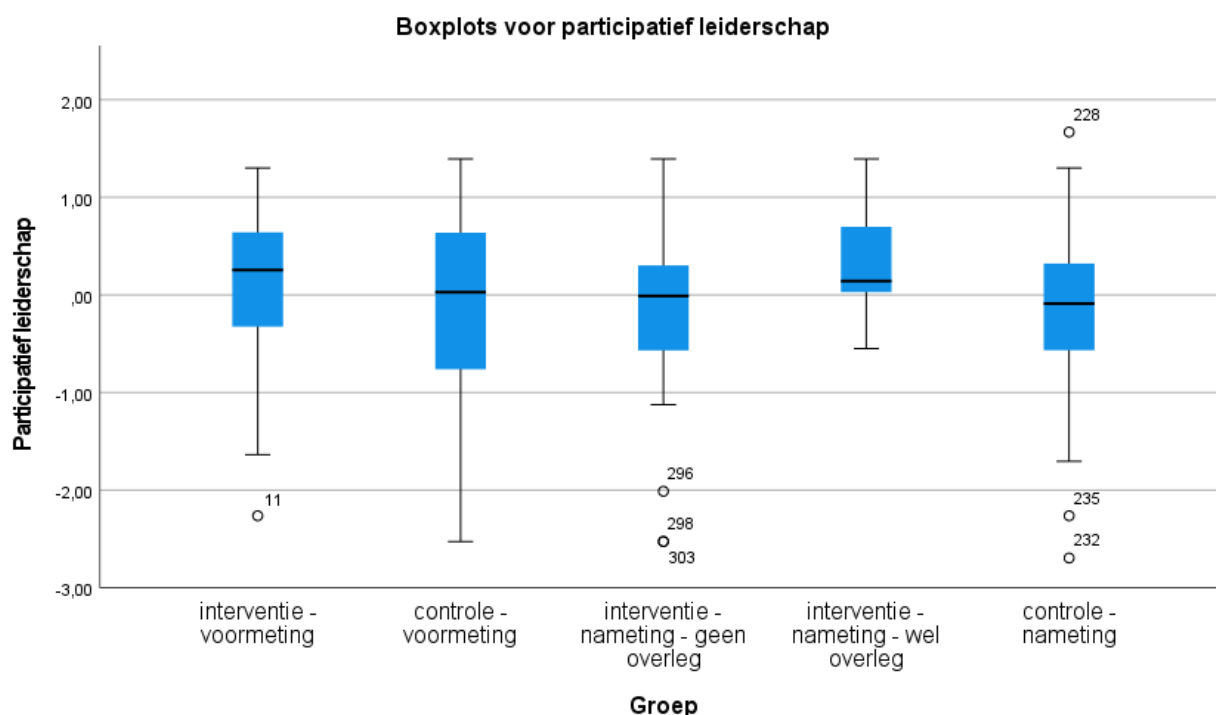


#### 7.2.3.5. Participatief leiderschap

Participatief leiderschap is de laatste latente variabele uit de analyse. Wordt deze leiderschapsschaal anders beoordeeld door de verschillende groepen? Wanneer we naar de boxplots voor deze variabele in figuur 9 kijken, zien we terug minder spreiding van de scores in negatieve zin bij de gebruikers van Werk-ID. Bij de andere groepen uit de nameting is de verdeling van de scores meer gelijklopend.

Wanneer we aan de hand van een t-test de twee laatste groepen (controlegroep in de nameting en interventiegroep die gebruik maakte van de interventie) met elkaar vergelijken voor participatief leiderschap, blijkt dat de gemiddelden ook significant van elkaar verschillen ( $p= 0.042$ ). De interventiegroep die overleg via Werk-ID voerde, schat het participatief leiderschap dus hoger in dan de controlegroep ( $X= 0.29$  versus  $X= -0.22$ ).

Figuur 9: Boxplots van de vijf groepen uit de voor- en nameting voor participatief leiderschap



#### 7.2.4. Verschillen in bedrijven met Werk-ID

Na deze algemene vergelijking tussen de verschillende groepen, gaan we nog wat dieper in op de specifieke interventiegroep. Verschillen gebruikers van Werk-ID significant van hun collega's in het bedrijf die Werk-ID niet hebben gebruikt?<sup>22</sup> Uit onze analyses, uitgevoerd met een independent samples t-test, blijkt dit zeker het geval te zijn. Alleen voor werknemersparticipatie en participatief leiderschap zijn de verschillen in de gemiddelde scores niet significant.

Tabel 8 geeft een overzicht van de gemiddelde scores per groep, het verschil tussen beide groepen en het bijhorend significantieniveau van dat verschil. Het grootste verschil is zichtbaar bij responsiviteit, motivatie en vertrouwen in het management. Respondenten die gebruik maakten van Werk-ID hebben meer vertrouwen in de werkgever en het kaderpersoneel dan mensen die Werk-ID nooit hebben gebruikt in de testperiode van vier, vijf of zes maanden. Verder ervaren gebruikers van de interventie dat de werkgever responsiever is en dus meer luistert naar hun ideeën en suggesties, en zijn de gebruikers gemotiveerder en meer geëngageerd op het werk. Ze beoordelen het participatief leiderschap in hun onderneming of organisatie ook beter dan de groep die nooit een overlegvoorstel deed of een overleg voerde, en schatten hun participatiemogelijkheden beter in – al zijn deze laatste twee verbanden statistisch dus niet significant.

Uit deze resultaten kunnen we concluderen dat de interventie van Werk-ID gedurende de testperiode wel degelijk een impact heeft gehad in bedrijven, op voorwaarde dat werknemers ook gebruik maken van de inspraakmogelijkheden die ze aangeboden krijgen. Het is daarbij overigens niet uit te sluiten dat Werk-ID vooral de enthousiastelingen heeft aangesproken in deze eerste kennismaking met de tool die werknemersparticipatie in organisaties en ondernemingen tracht te verhogen. We moeten daarom voorzichtig zijn met causale uitspraken – zeker omdat we geen data hebben op individueel niveau voor en na de interventie. Mocht er echter sprake zijn van een bepaalde mate van zelfselectie, waarbij vooral dus de positief ingestelde medewerkers vaker gebruik maken van het overlegmodel,

<sup>22</sup> Deze oefening kunnen we logischerwijze enkel voor de nameting uitvoeren.

dan betekent dat sowieso wel dat Werk-ID fungeert als een platform dat werkgevers aan hun werknemers kunnen aanbieden om hun engagement en motivatie in de vorm van ideeën, suggesties en inspraak te delen en zo mee verandering teweeg te brengen op hun werkplek. Dit kan op termijn ook minder intrinsiek gemotiveerde medewerkers aansporen.

Tabel 8: Resultaten van de independent samples t-test bij de interventiegroep die gebruik maakte van Werk-ID en de interventiegroep die geen gebruik maakte van Werk-ID

	Significantieniveau	Gemiddelde groep met gebruik Werk-ID	Gemiddelde groep zonder gebruik Werk-ID	Vershil
<b>Werknemers-participatie</b>	Two-sided p: 0.167	0.26	- 0.16	- 0.42
<b>Responsiviteit</b>	Two-sided p: <b>0.033</b>	0.33	- 0.19	- 0.52
<b>Motivatie</b>	Two-sided p: <b>&lt;0.001</b>	0.50	- 0.05	- 0.55
<b>Vertrouwen in management</b>	Two-sided p: <b>0.036</b>	0.28	- 0.25	- 0.54
<b>Participatief leiderschap</b>	Two-sided p: 0.078	0.29	- 0.19	- 0.48

Vervolgens hebben we ook nog een blik geworpen op de individuele stellingen waaruit de clustervariabelen zijn samengesteld, om zo te kijken of er vooral voor bepaalde items verschillen zijn tussen de groep die Werk-ID gebruikte en de groep die geen gebruik maakte van de dienstverlening. Dit kan onze inzichten verder verfijnen. Aangezien deze individuele items ordinale variabelen zijn die op een Likertschaal van 1 tot 7 of van 1 tot 5 werden beantwoord, testen we het verschil aan de hand van een Cramer's V toets.

Drie items zijn statistisch significant, namelijk "Mijn werkgever probeert oprecht om de standpunten van werknemers te begrijpen" (stelling 1); "Mijn werkrelatie met mijn leidinggevende is beter dan gemiddeld" (stelling 2) en "Mijn werkgever moedigt mij aan om mijn ideeën en meningen te uiten" (stelling 3).<sup>23</sup> Telkens beoordeelt de groep Werk-ID gebruikers deze stelling positiever dan hun tegenhangers (tabel 9). Het gebrek aan significante resultaten voor de andere individuele items is wellicht te wijten aan de kleine hoeveelheid respondenten die gebruik maakten van Werk-ID.

Tabel 9: Kruistabel van gebruik Werk-ID met twee stellingen omtrent responsiviteit en LMX

Stelling	Werk-ID gebruikt?	Helemaal oneens	Oneens	Enigszins oneens	Eens noch oneens	Enigszins eens	eens	Helemaal eens
<b>1</b>	Ja	0%	0%	0%	0%	53.8%	30.8%	15.4%
	Nee	6.3%	0%	18.8%	25%	25%	25%	0%
<b>2</b>	Ja	0%	0%	7.1%	14.3%	0%	35.7%	42.9%
	Nee	7.1%	3.6%	14.3%	25%	21.4%	25%	3.6%
<b>3</b>	Ja	0%	7.7%	0%	0%	30.8%	23.1%	38.5%
	Nee	9.7%	6.5%	12.9%	16.1%	29%	22.6%	3.2%

<sup>23</sup> De samenhang is behoorlijk sterk met Cramer's V waarden van respectievelijk 0.555, 0.586 en 0.552.



### 7.2.5. Verschillen in intensiteit gebruik van Werk-ID

Tot slot kunnen we nog kijken naar het mogelijke effect van de intensiteit van het gebruik van Werk-ID. Dit doen we door de samenhang te analyseren van de frequentie of intensiteit van het gebruik van Werk-ID enerzijds (i.e., het aantal tafels dat werd aangemaakt en het aantal stoelen dat werd aangekocht) en de afhankelijke variabelen in de correlatiematrix anderzijds. In tabel 10 staan de verschillende correlatiecoëfficiënten per afhankelijke variabele in verhouding met het aantal keer dat respondenten een stoel aankochten, en dus aangaven dat ze overleg wilden voeren over een bepaald onderwerp (variërend van 0 tot 5). Uit de resultaten van de tabel kunnen we afleiden dat actieve gebruikers hogere scores optekenen voor alle afhankelijke variabelen. Respondenten die Werk-ID vaker gebruiken, scoren hoger voor responsiviteit ( $r = 0,382$ ;  $p < 0.01$ ) en vertrouwen in het management ( $r = 0,319$ ;  $p < 0.05$ ). Frequente gebruikers van Werk-ID hebben vooral meer motivatie ( $r = 0.421$ ;  $p < 0.01$ ). Ook dit resultaat kan erop wijzen dat we met de dienstverlening vooral gemotiveerde en geëngageerde werknemers hebben aangesproken tijdens een eerste kennismakingsperiode met de applicatie Werk-ID. De positieve samenhang met werknemersparticipatie en leiderschap is niet significant.

Tabel 10: Correlatiecoëfficiënten voor aantal stoelen aangekocht en de afhankelijke variabelen

	Aantal stoelen aangekocht		
	Pearson correlation	Sig. (2-tailed)	N
Werknemers-participatie	0.279	0.063	45
Responsiviteit	<b>0.382**</b>	0.009	46
Motivatie	<b>0.421**</b>	0.004	46
Vertrouwen in management	<b>0.319*</b>	0.029	47
Leiderschap	0.234	0.113	47

Noot: \* statistisch significant op het 0.05 niveau; \*\* statistisch significant op het 0.01 niveau

### 7.2.6. Bijkomende duiding

Om af te sluiten blikken we even terug op de evaluatie van de overlegmomenten in de applicatie van Werk-ID zelf door medewerkers die gebruik hebben gemaakt van de interventie. Hier staan een aantal reacties uit de open tekstvelden in de evaluatie ter illustratie van de positieve beoordelingen: “collegiale sfeer, tot een oplossing gekomen”; “men was bereid om te luisteren naar elkaar”; “informatief overleg”; “een goed overleg waar iedereen de kans kreeg om zijn mening te geven”; “blij dat jullie luisteren naar wat ons gelukkig maakt op de werkvloer en hoe we dit kunnen aanpakken, meer van dit”; “top overleg, ik hoop dat er meer collega’s deelnemen, ik doe mijn best om ze te overtuigen”; “goed en efficiënt overleg”. De respons tijdens de evaluatiefase is overwegend positief en de antwoorden hebben betrekking op een aantal attitudes die we in deze impactevaluatie onderzochten, zoals bijvoorbeeld de responsiviteit van de werkgever en de leidinggevenden.

Wanneer we respondenten in de afsluitende interviews vroegen waarom ze Werk-ID niet hadden gebruikt, kwamen de volgende redenen onder andere naar boven: “het zinloze gevoel na een vergadering met veel loze beloftes, maar geen reële daden”. Ook dit antwoord heeft betrekking op de responsiviteit van de werkgever en toont aan dat niet-Werk-ID gebruikers de responsiviteit lager beoordelen dan de Werk-ID gebruikers (zie reacties tijdens de evaluatiefase). Sommigen gaven aan hier gewoon geen nood aan te hebben en anderen gaven aan dat ze er nog geen tijd voor hadden gevonden of dat ze nog geen interessant idee of voorstel hadden om te lanceren in de applicatie. Een langere testperiode had ervoor kunnen zorgen dat er meer voorstelafels werden geopend en bijgevolg meer overleg werd gevoerd. Dit had de resultaten van de impactevaluatie wellicht nog sterker gemaakt.

## 8. Conclusie

De laatste jaren is het belang van directe werknemersparticipatie in organisaties en ondernemingen toegenomen. In de krant De Tijd stond op 27 januari 2022 een artikel met de titel ‘Erkenning stond vroeger gelijk aan een bonus of opslag. Dat volstaat niet meer.’ (Evers, 2020). In het artikel staat beschreven hoe bedrijven meer en meer niet-financiële middelen inzetten om meerwaarde te creëren (omstandigheden waarin werknemers het beste van zichzelf kunnen geven) en te focussen op erkenning. Ook een opiniestuk in Knack haalde het belang van geëngageerde werknemers aan: “Waar werknemers niet gemotiveerd zijn, zullen ze zich sneller ziek melden op een maandagochtend” (de Spiegelaere, 2021). In De Standaard verscheen dan weer een artikel dat zich vooral richtte op de uitval van werknemers in de bouwsector. In het artikel stond: “Gelukkig zijn er steeds meer bouwbedrijven die inzetten op werknemersparticipatie en op een moderne, betrokken manier om met hun werknemers om te gaan.” (Decock, 2022). Naast de aandacht voor directe werknemersparticipatie in de media, werd dit jaar voor de derde keer op rij een Employee Engagement Award uitgereikt aan een aantal Vlaamse bedrijven die sterk inzetten op werknemersbetrokkenheid (<https://awards.employeeengagement.be/>). Ondanks de erkenning van en aandacht voor het belang van directe werknemersparticipatie en de genomen stappen, geven werknemers slechts een matige score van 5.6/10 voor inspraak op het werk, zo blijkt uit een studie van Randstad (2020). Inspanningen om die betrokkenheid van werknemers te verhogen zijn dus nog steeds nodig. Werk-ID tracht een antwoord te bieden op het gebrek aan betrokkenheid en biedt werknemers de mogelijkheid om inspraak te krijgen op hun werkplek.

Uit de literatuur blijkt dat werknemersparticipatie heel wat positieve effecten heeft. Door medewerkers een stem te geven en ideeën en voorstellen te laten lanceren, geef je hen een gevoel van immaterieel eigenaarschap wat leidt tot een sterkere verbinding tussen de werknemers en het bedrijf of de organisatie waarin ze werken. Op termijn leidt dit gevoel van eigenaarschap tot meer engagement en motivatie om te werken (Avey, 2018; Denys, 2020). Medewerkers worden door de inspraakmogelijkheden gemotiveerd om hun capaciteiten ten volle aan te wenden. Werknemersparticipatie leidt tot meer onderling vertrouwen, zowel tussen werknemers onderling als tussen werkgevers, leidinggevenden en werknemers. Medewerkers betrekken in het besluitvormingsproces is bevorderlijk voor hun werkplezier en hun mogelijkheden tot ontplooiing (Geerts, 2018). Uiteindelijk komt participatie ook het welzijn van werknemers ten goede.

In dit onderzoek trachten we een antwoord te formuleren op de volgende vraag: Welke impact is er merkbaar op de attitudes van werknemers door hen een tool voor directe werknemersparticipatie (Werk-ID) aan te bieden en deze te implementeren in Vlaamse ondernemingen en organisaties? Werk-ID is een laagdrempelige en flexibele tool die bottom-up en resultaatgericht overleg mogelijk maakt. De dienstverlening heeft veel aandacht voor persoonlijk contact met gebruikers van de applicatie. We trachtten deze onderzoeksvraag te beantwoorden aan de hand van een counterfactual impactevaluatie waarbij de scores van een voormeting en een nameting vergeleken worden met elkaar voor een interventiegroep die gebruik kon maken van Werk-ID en een controlegroep die de interventie niet ter beschikking kreeg.

De informatie uit de literatuurstudie stelde ons in staat een aantal verwachtingen op te stellen over de effecten van directe werknemersparticipatie en de effecten van Werk-ID. De eerste twee hypothesen die getoetst werden zijn (1) dat medewerkers vaker tevreden zijn over hun job in organisaties waar Werk-ID actief is en (2) dat een onderneming met inspraakmogelijkheden door middel van Werk-ID zorgt voor werknemers met een hoger sentiment van organisationele betrokkenheid. Deze twee hypothesen hebben betrekking op jobtevredenheid en organisationele betrokkenheid. Bij de analyse werden deze variabelen echter samengevoegd tot de overkoepelende

clustervariabele motivatie. Deze variabele heeft betrekking op de motivatie en het engagement van werknemers om zich voor hun organisatie of onderneming in te zetten. Er werden geen significante verschillen tussen de voormeting en de nameting noch tussen de interventiegroep en de controlegroep in algemene zin opgetekend. Hypothesen 1 en 2 kunnen we dus niet onverdeeld bevestigen. Dit wil echter niet zeggen dat er geen resultaten zijn wat betreft de motivatie en het engagement van werknemers. Wanneer we kijken naar de resultaten van de gebruikers van Werk-ID tegenover de niet-gebruikers, zijn er duidelijke verschillen zichtbaar. Waar de gemiddelde score voor niet-gebruikers iets lager ligt in de nameting, ligt die voor gebruikers van de dienstverlening merkbaar hoger. Werknemers die gebruik maakten van de interventie hebben dus gemiddeld gezien een hogere motivatiegraad.

De andere hypothesen die we opstelden op basis van het theoretisch kader, zijn (3) dat werknemers het vertrouwen in de werkgever beter percipiëren na de integratie van Werk-ID in de onderneming; (4) dat leader-member exchange beter wordt beoordeeld na de testperiode met Werk-ID; (5) dat de beoordeling van het participatief leiderschap van de werkgever en leidinggevendenden positiever wordt na het gebruik van Werk-ID en ten slotte (6) dat de responsiviteit van de werkgever beter wordt beoordeeld door middel van de gestructureerde tool die Werk-ID aanbiedt. De items rond LMX werden op basis van de uitkomst van de analyse geïntegreerd in andere constructvariabelen, wat het niet mogelijk maakt om een uitspraak te doen over de vierde hypothese omtrent leader-member exchange. Voor de andere drie hypothesen zijn de bevindingen gelijkaardig aan de bevindingen bij de variabele motivatie. Er zijn geen significante verschillen op te tekenen voor de gemiddelde scores in de interventie- en de controlegroep en ook niet voor de gemiddelde scores in de voor- en nameting in globale zin. Aangezien we geen direct effect van de interventie op bedrijfsniveau kunnen waarnemen, kunnen we hypothese drie, vijf en zes niet aannemen.

Toch zijn er duidelijke trends zichtbaar in de analyses. Zo liggen de gemiddelde scores van de gebruikers van Werk-ID bij de nameting doorgaans wel hoger dan deze van de controlegroep. En wanneer we binnen de interventiegroep de Werk-ID-gebruikers vergelijken met de niet-gebruikers, zijn er wel significante resultaten terug te vinden, waarbij de scores van deze eerste groep telkens duidelijk hoger liggen in vergelijking met de scores uit de voormeting, en de scores van de tweede groep wat lager liggen. Frequente gebruikers van Werk-ID hebben meer vertrouwen in het management en tekenen hogere scores op voor werknemersparticipatie. Bovendien krijgen werkgevers een betere score op participatief leiderschap en zijn leidinggevendenden en de werkgever responsiever volgens Werk-ID gebruikers dan volgens hun collega's in het bedrijf die Werk-ID niet gebruikten. Wanneer werkgevers responsief zijn en rekening houden met de input en voorstellen van werknemers, ervaren die werknemers een vorm van eigenaarschap in de onderneming omdat zij mee hun steentje kunnen bijdragen en verandering teweeg kunnen brengen.

Het gebrek aan significante resultaten voor werknemersparticipatie in de verschillende analyses, kan te wijten zijn aan de omvang van de participatiemethoden die de latente variabele omvat. Er zijn heel wat vormen van werknemersparticipatie geïntegreerd in deze variabele, waaronder vormen die veel verder gaan en meer inspraak vereisen dan Werk-ID kon bieden in de korte testperiode.

We kunnen in dit onderzoek geen strikt causale effecten identificeren aangezien we geen individuele data hebben die we op twee meetmomenten in de tijd met elkaar kunnen vergelijken, vandaar dat we de vooraf opgestelde hypothesen niet zomaar kunnen aannemen. De testperiode was bovendien relatief kort omwille van de coronaperikelen. Maar dit neemt niet weg dat uit de analyses wel duidelijk blijkt dat de personen die gebruik maakten van Werk-ID hoger scoren op alle afhankelijke variabelen dan diegene die dat niet deden. Frequent gebruik van de interventie verhoogde deze scores nog meer, vooral voor motivatie, vertrouwen in management en werknemersparticipatie. We konden uit de resultaten afleiden dat Werk-ID dus minstens een tool is om medewerkers met een groot engagement

en veel motivatie een forum te geven waarop zij kunnen participeren en mee kunnen nadenken over de werking of organisatie van de onderneming waarin zij actief zijn. Bovendien is er geen specifiek profiel (volgens leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, werkregime, functie of anciënniteit) voor Werk-ID'ers op te tekenen. Dit wil zeggen dat iedereen die dit wenst, via Werk-ID kan participeren. Gebruik van Werk-ID op langere termijn kan er mogelijks voor zorgen dat ook andere werknemers de stap zetten richting de interventie nadat een aantal enthousiastelingen de weg vrijmaakten voor hen. In de war for talent kan het ook voor werkgevers zeer interessant zijn om deze tool voor directe werknemersparticipatie aan te bieden in de onderneming. Zo kunnen gemotiveerde werknemers de applicatie aanwenden om hun ideeën en suggesties met anderen te delen en hun inspraak in de onderneming te vergroten. Werkgevers kunnen zich op deze manier als bedrijf profileren als good employer door aandacht te besteden aan de eisen en input van medewerkers. Wanneer je als werkgever samen met je werknemers beslissingen neemt, leidt dit tot een concurrentieel voordeel tegenover bedrijven die minder belang hechten aan werknemersparticipatie (Van Houten & Russo, 2020).

We concluderen dat we omwille van de beperkingen van dit onderzoek geen onomstotelijk bewezen causale effecten van de dienstverlening konden optekenen.<sup>24</sup> In de impactanalyse werden vooral attitudes onderzocht, maar gedrag- en attitudeveranderingen vergen tijd en door de vertraging die we in de coronapandemie zijn opgelopen, konden we deze tijd wellicht niet voldoende waarborgen in dit onderzoek. Er zijn echter zeker stappen gezet in de richting van de integratie van werknemersparticipatie in Vlaamse ondernemingen en organisaties. Respondenten die dit wensten, konden door middel van Werk-ID participeren in hun onderneming. Werknemers die gemotiveerd waren om mee na te denken over de organisatie, kregen via Werk-ID een forum om suggesties te doen en voorstellen te lanceren. Ze hielden er daarbij een positievere attitude op na inzake werknemersparticipatie, participatief leiderschap en vooral responsiviteit van de werkgever, motivatie en vertrouwen in het management. De resultaten die we wel konden verifiëren, wijzen er dus op dat Werk-ID het potentieel heeft om dit mechanisme verder in gang te zetten.

---

<sup>24</sup> Korte testperiode van vier tot zes maanden, de lage responsgraad bij bepaalde groepen en het gebrek aan individuele data waardoor het niet mogelijk is om uitspraken te doen over het individuele niveau.

## Bibliografie

- Aramovich, N. P. & Blankenship, J. R. (2020). The relative importance of participative versus decisive behavior in predicting stakeholders' perception of leader effectiveness. *Leadership Quarterly*, 31(5), 1-12.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34.
- Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F. & Vanderhaeghe, S. (2019, december). *Methodologie Vlaamse werkbaarheidsmonitor*. Rapport, Brussel: SERV/ Stichting innovatie & arbeid.
- Boxall, P., & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, employment and society*, 28(6), 963-984.
- Budd, J. W., Gollan, P. J., & Wilkinson, A. (2010). New approaches to employee voice and participation in organizations. *Human Relations*, 63(3), 303-310. <https://doi.org/10.1177/0018726709348938>
- Clack, L. (2020). Employee Engagement: Keys to Organizational Success. *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*, 1-28. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-02470-3\\_77-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02470-3_77-1)
- Cox, A., Zagelmeyer, S., & Marchington, M. (2006). Embedding employee involvement and participation at work. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 250-267.
- Decock, S. (2022, 10 oktober). Vacatures zat en toch trekt de bouw minder jongeren aan. *De Standaard*. [https://www.standaard.be/cnt/dmf20221009\\_97621355](https://www.standaard.be/cnt/dmf20221009_97621355)
- De Spiegelaere, S. (2021, 21 januari). 'Werknemers belonen om niet ziek te zijn, werkt slechts tijdelijk en met neveneffecten'. *Knack*. <https://www.knack.be/nieuws/werknemers-belonen-om-niet-ziek-te-zijn-werkt-slechts-tijdelijk-en-met-neveneffecten/>
- De Spiegelaere, S. & Van Gyes, G. (2015). Directe participatie als win-win(-win): socio-technische backing. In: Van Gyes, G. & De Spiegelaere, S. (eds.) *De onderneming is van ons allemaal. De Belgische werknemersinspraak innoveren*. Leuven: Acco, pp.127-137.
- Denys, J. (2020, oktober). *Inspraak en participatie*. Randstad Research.
- Evers, F. (2022, januari 27). 'Erkenning stond vroeger gelijk aan een bonus of opslag. Dat volstaat niet meer.' *De Tijd*. <https://www.tijd.be/de-tijd-vooruit/hr/erkenning-stond-vroeger-gelijk-aan-een-bonus-of-opslag-dat-volstaat-niet-meer/10360525.html>
- Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. *Human Resource Management*, 50(1), 113-129. <https://doi.org/10.1002/HRM.20404>
- Geerts, C. (2018). Het rendement van engagement: in enkele sprekende cijfers. <https://www.sdworx.be/nl-be/sd-worx-r-d/blog/hr-management/rendement-engagement-sprekende-cijfers>
- Hirshman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty*. Cambridge, Massachusetts.
- Holland, P., Cooper, B. K., & Hecker, R. (2016). Use of social media at work: a new form of employee voice?. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2621-2634.

- Holland, P., Cooper, B., & Sheehan, C. (2017). Employee voice, supervisor support, and engagement: the mediating role of trust. *Human Resource Management*, 56(6), 915–929. <https://doi.org/10.1002/HRM.21809>
- Holland, P., Pyman, A., Cooper, B. K., & Teicher, J. (2011). Employee voice and job satisfaction in Australia: The centrality of direct voice. *Human Resource Management*, 50(1), 95-111.wco
- Kaufman, B. E. (2015). Theorising determinants of employee voice: an integrative model across disciplines and levels of analysis. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 19–40. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12056>
- Khandker, S. R., Koolwal, G. B., & Samad, H. A. (2009). *Handbook on impact evaluation: quantitative methods and practices*. World Bank Publications.
- Kwon, B., Farndale, E., & Park, J. G. (2016). Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence? *Human Resource Management Review*, 26(4), 327–337. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2016.04.005>
- Marchington, M., Goodman, J, Wilkinson, A. & Ackers, P. (1992). New developments in employee involvement. *UMIST: Manchester School of Management*, Research Series No.2.
- Marchington, M., & Suter, J. (2013). Where informality really matters: Patterns of employee involvement and participation (EIP) in a non-union firm. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 52, 284-313.
- McCabe, D. M., & Lewin, D. (1992). Employee voice: A human resource management perspective. *California Management Review*, 34(3), 112-123.
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173–197. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-ORGPSYCH-031413-091328>
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. (2015). An Integrative Review of Employee Voice: Identifying a Common Conceptualization and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 382–400. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12045>
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A. & Tse, H. (2019). Evolution, Separation and Convergence of Employee Voice Concept. In P. Holland et al. (eds.), *Employee voice at Work, Work, Organization, and Employment* (pp. 3-21). Singapore: Springer.
- Nechanska, E., Hughes, E., & Dundon, T. (2020). Towards an integration of employee voice and silence. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100674. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2018.11.002>
- Nguyen, P. V., Nguyen, L. T., Van Doan, K. N., & Tran, H. Q. (2021). Enhancing emotional engagement through relational contracts, management receptiveness, and employee commitment as a stimulus for job satisfaction and job performance in the public sector. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 16(1), 203-224.
- Park, J. Y., & Nawakitphaitoon, K. (2018). The cross-cultural study of LMX and individual employee voice: The moderating role of conflict avoidance. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 14-30.
- Randstad (2022). *Employer branding: de kracht van trots en passie*. Randstad Research.
- Rayton, B., Dodge, T., & D'Analeze, G. (2012). The evidence: Employee engagement task force “Nailing the evidence” workgroup. *University of Bath School of Management*.cla

- Rees, C., Alfes, K., & Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: Connections and consequences. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2780–2798. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763843>
- Rok, B. (2009). Ethical context of the participative leadership model: taking people into account. *Corporate Governance: The international journal of business in society*.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904–914. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Van Houten, G., Akkerman, A., Sluiter, R., Jansen, G. & Vermeylen, G. (2016). Directe en indirecte werknemersparticipatie in Europa. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 32(2), 138-156.
- Van Houten, G. & Russo, G. (2020). *European Company Survey 2019: Workplace practices unlocking employee potential*. Eurofound & Cedefop, European Company Survey 2019 Series, Publication Office of the European Union, Luxembourg.
- Wilkinson, A., Dundon, T., Donaghey, J., & Freeman, R. (2014). Employee voice: Charting new terrain. *The handbook of research on employee voice: Participation and involvement in the workplace*, 1-16.
- Wilkinson, A. & Fay, C. (2011). Guest editors' note: new times for employee voice?. *Human Resource Management*, 50(1), 65-74.
- Wood, S. (2008). Job Characteristics, Employee Voice and Well-Being in Britain. *Industrial Relations Journal*, 39(2), 153–168. <https://doi.org/10.1111/J.1468-2338.2007.00482.X>

## Bijlage 1: Descriptieve beschrijving items werknemersparticipatie

Tabel 11: Descriptieve beschrijving construct 1: werknemersparticipatie

			Helemaal oneens (%)	Oneens (%)	Enigszins oneens (%)	Eens noch oneens (%)	Enigszins eens (%)	Eens (%)	Helemaal eens (%)	N
Participatie_1 (Ik deel mijn goede ideeën vaak met mijn leidinggevende)	Voormeting	Interventiegroep	1.1	5.3	7.4	15.8	31.6	24.2	14.7	95
		Controlegroep	5.9	7.8	7.8	15.7	25.5	19.6	17.6	51
	Nameting	Interventiegroep	9.2	4.6	13.8	20	18.5	23.1	10.8	65
		Controlegroep	2.2	4.3	10.9	21.7	26.1	19.6	15.2	46
Participatie_2 (Ik bedenk en communiceer aanbevelingen aan mijn leidinggevende over kwesties die invloed hebben op onze organisatie)	Voormeting	Interventiegroep	4.3	5.3	6.4	19.1	26.6	25.5	12.8	94
		Controlegroep	6.5	4.3	10.9	19.6	19.6	17.4	21.7	46
	Nameting	Interventiegroep	7.7	4.6	9.2	21.5	18.5	23.1	15.4	65
		Controlegroep	8.5	6.4	8.5	14.9	27.7	17	17	47
Participatie_3 (Ik kaart onderwerpen aan bij mijn leidinggevende over zaken die de organisatie aanbelangen)	Voormeting	Interventiegroep	2.1	7.4	5.3	18.1	27.7	21.3	18.1	94
		Controlegroep	6.3	6.3	4.2	16.7	22.9	20.8	22.9	48
	Nameting	Interventiegroep	4.6	10.8	4.6	18.5	24.6	20	16.9	65
		Controlegroep	2.2	4.3	8.7	13	21.7	28.3	21.7	46
Participatie_4 (Ik geef mijn mening over werkgerelateerde kwesties aan de leidinggevende, zelfs als mijn mening anders is en mijn leidinggevende het niet met mij eens is)	Voormeting	Interventiegroep	5.3	3.2	12.8	17	22.3	23.4	16	94
		Controlegroep	6.1	2	10.2	14.3	28.6	18.4	20.4	49
	Nameting	Interventiegroep	7.8	3.1	9.4	21.9	20.3	23.4	14.1	64
		Controlegroep	2.1	6.4	4.3	21.3	19.1	31.9	14.9	47
Participatie_5 (Ik spreek met mijn leidinggevende over nieuwe ideeën voor projecten of wijzigingen in procedures)	Voormeting	Interventiegroep	3.2	8.4	10.5	15.8	16.8	31.6	13.7	95
		Controlegroep	8.5	12.8	8.5	17	14.9	17	21.3	47
	Nameting	Interventiegroep	9.5	3.2	4.8	23.8	20.6	25.4	12.7	63
		Controlegroep	6.5	6.5	4.3	19.6	17.4	30.4	15.2	46
Participatie_6 (ik geef constructieve suggesties aan de leidinggevende om het	Voormeting	Interventiegroep	9.7	11.8	15.1	14	16.1	21.5	11.8	93
		Controlegroep	12.5	16.7	14.6	14.6	16.7	14.6	10.4	48



werk van de leidinggevende te verbeteren)	Nameting	Interventiegroep	12.9	9.7	17.7	22.6	11.3	14.5	11.3	62
		Controlegroep	13.3	11.1	11.1	11.1	28.9	13.3	11.1	45
Participatie_7 (ik wijs mijn leidinggevende op onnodige procedures die afgeschaft kunnen worden)	Voormeting	Interventiegroep	14.4	12.2	12.2	16.7	20	13.3	11.1	90
		Controlegroep	12.5	8.3	14.6	22.9	16.7	18.8	6.3	48
	Nameting	Interventiegroep	9.5	4.8	14.3	27	17.5	17.5	9.5	63
		Controlegroep	4.5	9.1	9.1	15.9	25	29.5	6.8	44
Participatie_8 (ik probeer mijn leidinggevende ervan te overtuigen om beleid dat niet goed werkt in de organisatie te veranderen)	Voormeting	Interventiegroep	10.9	16.3	8.7	10.9	21.7	21.7	9.8	92
		Controlegroep	12.5	10.4	10.4	25	16.7	16.7	8.3	48
	Nameting	Interventiegroep	12.3	15.4	12.3	23.1	12.3	15.4	9.2	65
		Controlegroep	6.7	13.3	8.9	20	20	17.8	13.3	45
Participatie_9 (ik raad mijn leidinggevende aan om nieuwe structuren, technologieën of benaderingen te introduceren om de efficiëntie van de werking te verbeteren)	Voormeting	Interventiegroep	7.4	10.5	13.7	18.9	16.8	22.1	10.5	95
		Controlegroep	16.7	12.5	16.7	10.4	10.4	20.8	12.5	48
	Nameting	Interventiegroep	11.1	11.1	15.9	17.5	15.9	15.9	12.7	63
		Controlegroep	10.6	8.5	8.5	23.4	17	19.1	12.8	47

## Bijlage 2: Descriptieve beschrijving items responsiviteit

Tabel 12: Descriptieve beschrijving item 1 t.e.m. 7 construct 2: responsiviteit

			Helemaal oneens (%)	Oneens (%)	Enigszins oneens (%)	Eens noch oneens (%)	Enigszins eens (%)	Eens (%)	Helemaal eens (%)	N
Responsiviteit_1 (mijn werkgever vraagt nooit mijn mening wanneer hij beslissingen neemt die mijn job aanbelangen) (schaal omgedraaid)	Voormeting	Interventiegroep	7.9	10.1	11.2	19.1	18	13.5	20.2	89
		Controlegroep	2.2	6.7	20	20	13.3	13.3	24.4	45
	Nameting	Interventiegroep	10.9	9.4	12.5	17.2	25	15.6	9.4	64
		Controlegroep	2.2	6.7	15.6	26.7	11.1	22.2	15.6	45
Responsiviteit_2 (mijn werkgever vraagt vaak mijn mening over de manier waarop het werk moet worden georganiseerd)	Voormeting	Interventiegroep	11.7	18.1	12.8	20.2	16	17	4.3	94
		Controlegroep	17	10.6	27.7	19.1	6.4	12.8	6.4	47
	Nameting	Interventiegroep	14.1	17.2	21.9	21.9	10.9	9.4	4.7	64
		Controlegroep	8.7	8.7	30.4	30.4	4.3	15.2	2.2	46
Responsiviteit_3 (gesprekken met mijn werkgever vinden meestal plaats voordat beslissingen worden genomen en invloed hebben op mijn werk)	Voormeting	Interventiegroep	11.5	11.5	14.9	21.8	13.8	19.5	6.9	87
		Controlegroep	6.7	17.8	13.3	26.7	11.1	11.1	13.3	45
	Nameting	Interventiegroep	15	11.7	18.3	20	11.7	16.7	6.7	60
		Controlegroep	4.7	7	20.9	23.3	14	16.3	14	43
Responsiviteit_4 (mijn werkgever zoekt de goedkeuring van personeel om een prettige werksfeer te creëren)	Voormeting	Interventiegroep	6.9	6.9	11.5	23	20.7	21.8	9.2	87
		Controlegroep	15.9	9.1	18.2	18.2	13.6	18.2	6.8	44
	Nameting	Interventiegroep	9.2	7.7	20	20	26.2	15.4	1.5	65
		Controlegroep	7.1	9.5	21.4	23.8	11.9	19	7.1	42
Responsiviteit_5 (mijn werkgever krijgt goedkeuring van de groep over belangrijke zaken voordat hij beslissingen neemt)	Voormeting	Interventiegroep	14.6	17.1	8.5	26.8	13.4	13.4	6.1	82
		Controlegroep	16.7	23.8	21.4	21.4	7.1	9.5	0	42
	Nameting	Interventiegroep	15.8	17.5	22.8	22.8	15.8	3.5	1.8	57
		Controlegroep	19	11.9	19	23.8	14.3	7.1	4.8	42
Responsiviteit_6 (mijn werkgever vraagt altijd om input voordat hij beslissingen neemt die van invloed zijn op hoe ik mijn werk doe)	Voormeting	Interventiegroep	11	15.4	14.3	19.8	16.5	15.4	7.7	91
		Controlegroep	15.9	11.4	20.5	25	4.5	18.2	4.5	44
	Nameting	Interventiegroep	9.7	24.2	12.9	19.4	16.1	14.5	3.2	62
		Controlegroep	9.5	11.9	23.8	16.7	26.2	7.1	4.8	42
	Voormeting	Interventiegroep	10.9	9.8	13	14.1	25	12	15.2	92

Responsiviteit_7 (mijn werkgever moedigt mij aan om mijn ideeën en meningen te uiten)		Controlegroep	10.9	8.7	8.7	23.9	15.2	13	19.6	46
	Nameting	Interventiegroep	10.9	10.9	12.5	14.1	23.4	18.8	9.4	64
		Controlegroep	4.3	4.3	10.9	21.7	21.7	19.6	17.4	46

Tabel 13: Descriptieve beschrijving item 8 construct 2: responsiviteit

			Nooit (%)	Zelden (%)	Soms (%)	Vaak (%)	Altijd (%)	N
Responsiviteit_8 (hoe vaak wordt er naar uw mening gevraagd bij beslissingen die invloed hebben op uw job?)	Voormeting	Interventiegroep	5.3	22.3	42.6	24.5	5.3	94
		Controlegroep	4.3	23.9	43.5	17.4	10.9	46
	Nameting	Interventiegroep	9.1	18.2	45.5	22.7	4.5	66
		Controlegroep	4.3	17	44.7	27.7	6.4	47

### Bijlage 3: Descriptieve beschrijving items motivatie

Tabel 14: Descriptieve beschrijving construct 3: motivatie

			Helemaal oneens (%)	Oneens (%)	Enigszins oneens (%)	Eens noch oneens (%)	Enigszins eens (%)	Eens (%)	Helemaal eens (%)	N
Motivatie_1 (ik sta open voor suggesties van mijn leidinggevende met betrekking tot mijn werk)	Voormeting	Interventiegroep	0	1	1	3.1	14.4	49.5	30.9	97
		Controlegroep	4.1	0	4.1	10.2	26.5	20.4	34.7	49
	Nameting	Interventiegroep	0	1.6	1.6	7.8	18.8	37.5	32.8	64
		Controlegroep	0	0	4.3	2.2	26.1	30.4	37	46
Motivatie_2 (ik ben er trots op mensen te kunnen vertellen dat ik voor mijn bedrijf werk)	Voormeting	Interventiegroep	3.1	2.1	7.3	14.6	19.8	22.9	30.2	96
		Controlegroep	2.1	8.5	6.4	10.6	17	27.7	27.7	47
	Nameting	Interventiegroep	1.6	0	8.1	27.4	16.1	29	17.7	62
		Controlegroep	2.1	2.1	8.5	8.5	19.1	31.9	27.7	47
Motivatie_3 (ik zou een goede vriend aanraden om ook voor dit bedrijf te komen werken)	Voormeting	Interventiegroep	8.3	5.2	15.6	14.6	12.5	19.8	24	96
		Controlegroep	13	10.9	8.7	13	32.6	8.7	13	46
	Nameting	Interventiegroep	7.9	4.8	19	14.3	17.5	22.2	14.3	63
		Controlegroep	6.7	15.6	11.1	15.6	17.8	17.8	15.6	45
Motivatie_4 (weten dat mijn werk een bijdrage heeft geleverd aan het goed functioneren van het bedrijf, zou mij een plezier doen)	Voormeting	Interventiegroep	0	2.2	0	5.4	8.7	27.2	56.5	92
		Controlegroep	2.1	2.1	0	4.3	17	23.4	51.1	47
	Nameting	Interventiegroep	0	1.5	0	4.5	12.1	30.3	51.5	66
		Controlegroep	2.1	0	2.1	2.1	17	27.7	48.9	47
Motivatie_5 (over het algemeen geniet ik van mijn werk)	Voormeting	Interventiegroep	1	1	5.2	13.5	21.9	32.3	25	96
		Controlegroep	4.3	4.3	8.5	10.6	21.3	25.5	25.5	47
	Nameting	Interventiegroep	1.5	1.5	4.5	13.6	25.8	31.8	21.2	66
		Controlegroep	0	4.3	10.6	10.6	23.4	29.8	21.3	47
Motivatie_6 (dit bedrijf is een goede plek om te werken)	Voormeting	Interventiegroep	2.1	7.4	4.3	14.9	17	25.5	28.7	94
		Controlegroep	4.3	4.3	12.8	4.3	27.7	23.4	23.4	47
	Nameting	Interventiegroep	3	1.5	15.2	18.2	24.2	24.2	13.6	66
		Controlegroep	0	6.4	6.4	10.6	21.3	42.6	12.8	47

## Bijlage 4: Descriptieve beschrijving items vertrouwen in management

Tabel 15: Descriptieve beschrijving construct 4: vertrouwen in management

			Helemaal oneens (%)	Oneens (%)	Enigszins oneens (%)	Eens noch oneens (%)	Enigszins eens (%)	Eens (%)	Helemaal eens (%)	N
Vertrouwen_1 (mijn werkgever probeert oprecht om de standpunten van werknemers te begrijpen)	Voormeting	Interventiegroep	2.1	10.3	10.3	13.4	20.6	27.8	15.5	97
		Controlegroep	4	8	12	18	26	16	16	50
	Nameting	Interventiegroep	4.7	0	10.9	28.1	28.1	23.4	4.7	64
		Controlegroep	4.3	2.1	8.5	17	27.7	27.7	12.8	47
Vertrouwen_2 (ik vertrouw mijn werkgever om verstandige beslissingen te nemen voor de toekomst van het bedrijf)	Voormeting	Interventiegroep	0	5.3	9.6	5.3	13.8	37.2	28.7	94
		Controlegroep	2	9.8	2	11.8	25.5	21.6	27.5	51
	Nameting	Interventiegroep	1.6	0	4.8	19	22.2	42.3	11.1	63
		Controlegroep	0	4.3	6.4	10.6	34	23.4	21.3	47
Vertrouwen_3 (ik heb er alle vertrouwen in dat mijn werkgever mij altijd eerlijk zal behandelen)	Voormeting	Interventiegroep	4.1	8.2	12.4	16.5	15.5	22.7	20.6	97
		Controlegroep	6	10	16	14	10	24	20	50
	Nameting	Interventiegroep	6.1	6.1	16.7	25.8	15.2	19.7	20.6	66
		Controlegroep	2.1	4.3	12.8	10.6	23.4	25.5	21.3	47
Vertrouwen_4 (mijn werkgever zou bereid zijn om medewerkers te misleiden als hij/zij er voordeel kan uithalen) (schaal omgekeerd)	Voormeting	Interventiegroep	12	8.4	15.7	8.4	8.4	15.7	31.3	83
		Controlegroep	2.2	6.5	17.4	10.9	10.9	19.6	32.6	46
	Nameting	Interventiegroep	11.1	15.9	14.3	9.5	15.9	17.5	15.9	63
		Controlegroep	37	4.7	14	20.9	7	16.3	30.2	43
Vertrouwen_5 (mijn werkrelatie met mijn leidinggevende is beter dan gemiddeld)	Voormeting	Interventiegroep	1	6.3	5.2	20.8	27.1	25	14.6	96
		Controlegroep	6	2	8	22	22	22	18	50
	Nameting	Interventiegroep	6.5	3.2	19.4	19.4	14.5	25.8	11.3	62
		Controlegroep	4.4	2.2	6.7	22.2	22.2	26.7	15.6	45

## Bijlage 5: Descriptieve beschrijving items participatief leiderschap

Tabel 16: Descriptieve beschrijving item 1 construct 5: participatief leiderschap

			Helemaal oneens (%)	Oneens (%)	Enigszins oneens (%)	Eens noch oneens (%)	Enigszins eens (%)	Eens (%)	Helemaal eens (%)	N
Leiderschap_1 (mijn leidinggevende investeert veel in mijn carrière)	Voormeting	Interventiegroep	3.4	13.8	11.5	24.1	17.2	20.7	9.2	87
		Controlegroep	8.7	8.7	21.7	19.6	19.6	13	8.7	46
	Nameting	Interventiegroep	10	11.7	25	16.7	23.3	8.3	5	60
		Controlegroep	4.8	23.8	9.5	19	26.2	11.9	4.8	42

Tabel 17: Descriptieve beschrijving item 2 t.e.m. 4 construct 5: participatief leiderschap

			Heel slecht (%)	Slecht (%)	Niet goed, niet slecht (%)	Goed (%)	Heel goed (%)	N
Leiderschap_2 (Hoe goed is je leidinggevende in meningen vragen van medewerkers?)	Voormeting	Interventiegroep	1	10.9	25.7	43.6	18.8	101
		Controlegroep	5.9	13.7	9.8	51	19.6	51
	Nameting	Interventiegroep	4.5	6	28.4	46.3	14.9	67
		Controlegroep	6.4	6.4	40.4	36.2	10.6	47
Leiderschap_3 (Hoe goed is je leidinggevende in antwoorden op suggesties of ideeën van medewerkers?)	Voormeting	Interventiegroep	2	7.8	20.6	50	19.6	102
		Controlegroep	5.9	11.8	19.6	41.2	21.6	51
	Nameting	Interventiegroep	3	1.5	29.9	50.7	14.9	67
		Controlegroep	4.3	8.5	21.3	53.2	12.8	47
Leiderschap_4 (Hoe goed is je leidinggevende in medewerkers toelaten om finale beslissingen te bepalen?)	Voormeting	Interventiegroep	3.2	13.8	29.8	38.3	14.9	94
		Controlegroep	8	20	24	34	14	50
	Nameting	Interventiegroep	7.7	7.7	26.2	43.1	15.4	65
		Controlegroep	6.7	13.3	35.6	33.3	11.1	45