

## Ten geleide

Het besturen van het bedrijf is er de laatste jaren niet gemakkelijker op geworden. Globalisering van markten, razendsnelle ontwikkelingen op technologisch gebied en toenemend individualisme zijn nieuwe uitdagingen voor de ondernemer.

De trend naar meer individualisme speelt vooral bij de relatie met medewerkers. Hoe zorg je er als leiding van een organisatie voor dat je eerst de juiste medewerkers voor de juiste vacatures vindt en hen vervolgens ook blijft 'boeien en binden'? Aandacht voor wensen en ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers zijn daarbij cruciaal. Tegelijkertijd moeten al die individuele wensen wel gelijkgericht zijn aan de organisatie doelen. Doelcongruentie is een sleutelwoord.

Inmiddels komt er een nieuwe trend bij: de ambitie van veel medewerkers om een vorm van ondernemerschap te ervaren. Nog nooit zijn er zoveel 'ZZP'ers' (zelfstandigen zonder personeel) een onderneming gestart.

Het instrument van financiële werknemersparticipatie is in dit kader interessant. Het biedt ondernemingen de mogelijkheid om de binding en betrokkenheid van medewerkers te vergroten, in te spelen op toenemende interesse in vormen van ondernemerschap en om de doelcongruentie te bevorderen.

Transfer Solutions heeft al ruim 12 jaar ervaring met het begrip "financiële werknemersparticipatie". Toen we met UCEME in gesprek raakten over de mogelijkheden om het verband tussen binding, betrokkenheid en werknemersparticipatie te onderzoeken, waren we meteen enthousiast.

Wij bevelen dit rapport dan ook van harte bij de lezer aan!

Jurgen Duijster MBA

Financieel Directeur, Transfer Solutions

## Inhoudsopgave

1. Inleiding .....	1
2. Participatie .....	2
3. Tevredenheid en verbondenheid .....	4
De geplande arbeidsperiode .....	4
Tevredenheid .....	6
Verbondenheid .....	8
Relaties tussen verwachte arbeidsduur, tevredenheid en verbondenheid .....	11
4. Participatie in besluitvorming .....	12
Bottom-up participatie in besluitvorming .....	13
Medewerkersvertegenwoordiging .....	17
Top-down participatie in besluitvorming .....	18
Combinatie van participatie in besluitvorming .....	20
5. Financiële participatie .....	21
Individuele prestatiebonussen .....	23
Winstdeling .....	24
Aandelen, certificaten en opties .....	26
Tevredenheid over financiële participatie .....	27
Combinatie van financiële participatie .....	29
6. Ruimte voor ondernemendheid .....	30
Stap 1: Onderzoeken van een idee .....	31
Stap 2: Ontwikkelen van het idee .....	32
Stap 3: Commercialiseren van het idee .....	32
Verschillen tussen verwachtingen en wensen .....	34
7. Corporate pride: participeren in PR .....	36
Sociale identiteitstheorie .....	36
Bedrijfstrots en effecten .....	37
Stimuleren van bedrijfstrots .....	38
Tot slot .....	44
8. Samenvatting en interpretatie resultaten .....	45
9. Aanbevelingen .....	48
10. Discussie .....	49
11. Verantwoording .....	53



## 1. Inleiding

Kennisbedrijven zien met regelmaat goede werknemers vertrekken. Dit vertrek is lang niet altijd het gevolg van onvrede bij werknemers over hun huidige situatie. Het kan ook simpelweg worden veroorzaakt doordat men van buiten een beter aanbod krijgt. Door de grote vraag naar hoog opgeleide kenniswerkers en het beperkte aanbod ervan, is voor werknemers een ruime keuze aan banen voorhanden.

Wat zou een werkgever kunnen doen om de medewerker daadwerkelijk sterker aan de organisatie te binden waardoor de kans op vertrek wordt verkleind? Deze vraag vormt een belangrijk thema in dit rapport.

Werkgevers kunnen verschillende middelen inzetten om het werken bij hun organisatie aantrekkelijk te maken. Dit kan gaan om financiële prikkels zoals bonussen. Ook kan men kiezen voor niet-financiële maatregelen zoals bijvoorbeeld inspraak, scholing of personeelsuitjes. De vraag is nu welke varianten ook daadwerkelijk bijdragen aan een langere arbeidsrelatie met de organisatie. Werken sommige van die instrumenten beter dan andere? Is het zaak te kiezen voor een specifiek alternatief of leiden meer maatregelen tot betere resultaten? In dit onderzoek is een onderscheid gemaakt tussen deelnemers en niet-deelnemers aan een aantal gangbare werknemersparticipatievormen. Voor deze twee groepen is de relatie daarvan met hun tevredenheid en gevoel van verbondenheid met de organisatie onderzocht. Op deze manier hebben we de effectiviteit van de verschillende participatievormen geëvalueerd.

Bij dit onderzoek hebben we aandacht gegeven aan de literatuur die verschenen is op dit gebied en is een empirisch onderzoek gedaan waaraan 158 werknemers hebben meegewerkt uit 10 verschillende bedrijven. In de begeleidende diagrammen zijn statistisch significante verschillen aangegeven met een sterretje (\*).

## 2. Participatie

In het algemeen heeft werknemersparticipatie tot doel het beter betrekken van de medewerkers bij de bedrijfsvoering. We kennen twee hoofdvormen, namelijk besluitvormingsparticipatie en financiële participatie. Dit betreft dus respectievelijk het aan werknemers toekennen van een bepaalde mate van invloed op de besluitvorming binnen de organisatie en het financieel mee laten delen in de behaalde resultaten. Men kan denken aan verschillende methoden van aanpak om medewerkers te betrekken. Betreft het een directe betrokkenheid, waarbij een individu zelf kan bijdragen aan de beslissingen die genomen worden of gaat dit via een tussenschakel? Wordt men op basis van individuele prestaties beloond, of op basis van de resultaten van de afdeling of zelfs de gehele organisatie? Betreft het een reactieve vorm van betrokkenheid, met andere woorden krijgt men de kans om te reageren op plannen van de leiding, of ook een proactieve vorm van betrokkenheid, waarbij de werknemer zelf met ideeën naar voren kan komen?

In de academische literatuur wordt veel aandacht besteed aan de effecten van werknemersparticipatie. Participatie in besluitvorming en financiële participatie zijn allebei in zekere zin een reactieve vorm. Vanuit de leiding van het bedrijf komen plannen voor inspraak en beloningen. Als een vervolgstap op participatie in besluitvorming is door ons echter ook gekeken naar een derde vorm van participatie. Dat betreft de mogelijkheden voor medewerkers om op eigen initiatief input te geven in de besluitvorming en nieuwe ideeën aan te dragen. Dit is nader door ons onderzocht door te kijken naar de vervolgstappen op een nieuw idee. Het gaat dan om de vraag in hoeverre werknemers de verwachting hebben dat er ruimte is om zelf mee te ondernemen door samen met de werkgever kansen te onderzoeken en te benutten.

In dit rapport beschrijven we de resultaten van een onderzoek dat gedaan is naar werknemersparticipatie en verbondenheid. Hiervoor is een steekproef van bedrijven in de kennissector door ons onderzocht

in het tweede kwartaal van 2008. Van 10 werkgevers en van 158 werknemers hebben we het vragenformulier ingevuld ontvangen. De resultaten daarvan vormen de grondslag van dit rapport.

Belangrijke componenten die door ons bestudeerd zijn, betreffen de geplande arbeidsduur van werknemers en hoe dit zich verhoudt tot de gemeten tevredenheid en verbondenheid van medewerkers. Deze elementen worden verbonden met informatie over de beschikbare participatievormen (besluitvorming en financieel). Hierbij maken we onderscheid tussen deelnemers en niet-deelnemers aan participatievormen. Uiteraard kijken we hierbij vooral naar verschillen tussen die groepen. We eindigen met een aantal gerelateerde bevindingen in de literatuur, de aanbevelingen en ten slotte de verantwoording van het onderzoek.

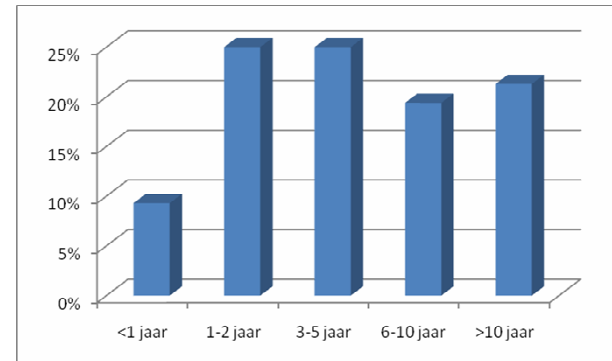
### 3. Tevredenheid en verbondenheid

Het bestuderen of medewerkers daadwerkelijk langer in dienst blijven bij een bedrijf onder verschillende omstandigheden is bijzonder moeilijk te operationaliseren. Data moeten worden verzameld over langere periodes en de reeds vertrokken medewerkers zouden moeten worden achterhaald.

Om die reden kunnen wij de daadwerkelijke mobiliteit niet meten. In plaats daarvan hebben we naar de intentie van medewerkers gevraagd.

#### *De geplande arbeidsperiode*

Allereerst is aan de medewerkers van de deelnemende bedrijven aan dit onderzoek is gevraagd naar hun eigen toekomstverwachting: hoe lang zou u nog bij de huidige organisatie in dienst willen blijven? De deelnemers blijken redelijk gespreid te antwoorden.



Figuur 1: Verwachte diensttijd van werknemers

Verskillende factoren kunnen een indicatie geven over de te verwachte arbeidstoekomst van een medewerker. Ons onderzoek is toegespitst op twee factoren: tevredenheid en verbondenheid met het bedrijf. Tevredenheid is een soort minimumvereiste en kan betrekking hebben op het werk zelf, de collega's en de algehele cultuur. Tevredenheid is echter niet genoeg voor een gevoel van binding, ook tevreden medewerkers verlaten bedrijven omdat ze elders wellicht nog meer tevreden denken te zijn. Anderzijds is een lage tevredenheid een reden tot zorg omdat dit de kans vergroot dat mensen naar alternatieven gaan zoeken.

Ook ervaren verbondenheid is een maatstaf voor de binding van de medewerker met het bedrijf. Hieronder verstaan we binding zoals emotionele binding of puur materiële afhankelijkheid. Beide concepten zullen we nader toelichten.

### ***Tevredenheid***

In de literatuur wordt er onderscheid gemaakt tussen twee manieren om tevredenheid over het werk te meten (Christen et al., 2006). Enerzijds betreft het meten van verschillende 'facetten' van de werksituatie; wat vindt men van de collega's, het kantoor, de werkdruk, etc. Deze facetten kunnen dan samengenomen worden om een beeld te krijgen van de algehele tevredenheid over het werk. Anderzijds kan men direct vragen naar de algehele tevredenheid over het werk. Uit onderzoek blijkt dat in veel gevallen het vragen naar de algehele tevredenheid een betere indicator is.

Om algehele tevredenheid te meten is medewerkers gevraagd om aan te geven in hoeverre ze het eens waren met drie stellingen.

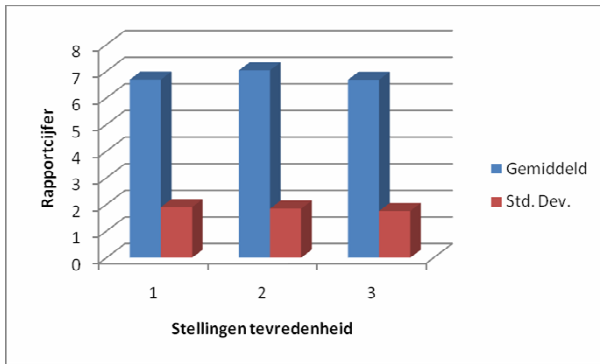
Deze drie stellingen waren:

Ik zou een werkzoekende vriend adviseren een baan te nemen die vergelijkbaar is met die van mij.

Ik heb er een hekel aan om 's ochtends wakker te worden en naar mijn werk te gaan.

Ik ben tevreden met mijn algehele werksituatie.

De eerste stelling betreft niet alleen een persoonlijk mening, maar ook of deze aan anderen geuit zou worden. De tweede stelling is een negatief geformuleerde controle vraag en met de laatste stelling wordt juist gevraagd naar algehele tevredenheid.



Figuur 2: Drie stellingen over algehele tevredenheid

Elke stelling werd gewaardeerd op een schaal van 1 tot 10 en het gemiddelde over de drie stellingen is gebruikt als totale tevredenheidswaarde. De tweede (negatief gestelde) stelling is omgerekend om direct te kunnen vergelijken met de anderen.

Er wordt op de 3 stellingen respectievelijk 6,7, 7,0 en 6,7 gescoord, met standaarddeviaties van 1,9, 1,8 en 1,8. Ongeacht de vraagstelling zijn de antwoorden op algehele tevredenheid dus erg vergelijkbaar. Het gemiddelde van de drie stellingen over alle respondenten was 6,8 met een standaard deviatie van 1,5.

## Verbondenheid

Het concept van medewerkersverbondenheid is een uitdagend onderzoeksonderwerp in de managementliteratuur. De kosten van een hoog verloop van medewerkers kunnen aanzienlijk zijn doordat nieuwe medewerkers gevonden en ingewerkt moeten worden. Vertrekkende werknemers nemen belangrijke kennis en contacten met zich mee waardoor het bedrijf deels weer opnieuw moet investeren in het inwerken en opleiden van nieuw personeel. Om te kunnen bepalen welke factoren invloed hebben op verbondenheid geven we eerst aan wat we precies verstaan onder verbondenheid van medewerkers.

Er bestaan verschillende theoretische modellen die verbondenheid op de werkvloer omschrijven. Medewerkers kunnen zich verbonden voelen aan verschillende aspecten van hun werk. Dit kan de organisatie zijn, maar ook het werk zelf, de collega's, de carrière of directe bedrijfsdoelen. Een bekend model van verbondenheid (Meyer & Herscovitch, 2001) maakt onderscheid tussen verbondenheid jegens resultaat en lidmaatschap van de organisatie. Vervolgens wordt ook nog eens onderscheid gemaakt tussen verschillende vormen van verbondenheid: affectieve, voortzettings- en normatieve verbondenheid. Affectieve verbondenheid is een emotionele verbondenheid, het gaat hierbij om identificatie met en betrokkenheid bij de organisatie. Voortzettingsverbondenheid heeft te maken met het ervaren verlies als men de organisatie zou verlaten met betrekking tot salaris, secundaire arbeidsvoorwaarden, etc. Dan is er nog normatieve verbondenheid dat te maken heeft met een ervaren verplichting om bij de huidige organisatie te blijven.

Om verbondenheid te meten is medewerkers gevraagd om aan te geven in hoeverre ze het eens waren met 12 stellingen. Deze stellingen zijn gebaseerd op de genoemde literatuur.

### Organisationele verbondenheid (focus lidmaatschap)

#### *Affectieve verbondenheid:*

1. Lid blijven van deze organisatie is belangrijk voor me.
2. Ik zou graag de rest van mijn carrière bij deze organisatie blijven.

#### *Voortzettingsverbondenheid:*

3. Het zou me veel kosten als ik nu de organisatie zou verlaten, b.v. door achteruitgang in salaris en/of secundaire arbeidsvoorwaarden.
4. Het is nu noodzakelijk dat ik bij deze organisatie blijf.

#### *Normatieve verbondenheid:*

5. Ik zou me schuldig voelen om nu de organisatie te verlaten.
6. Ik voel een morele verplichting om bij mijn huidige organisatie te blijven.

### Organisationele verbondenheid (focus resultaat)

#### *Affectieve verbondenheid:*

7. Werken aan het succes van deze organisatie is belangrijk voor me.
8. Ik doe alles wat er van me gevraagd wordt door deze organisatie.

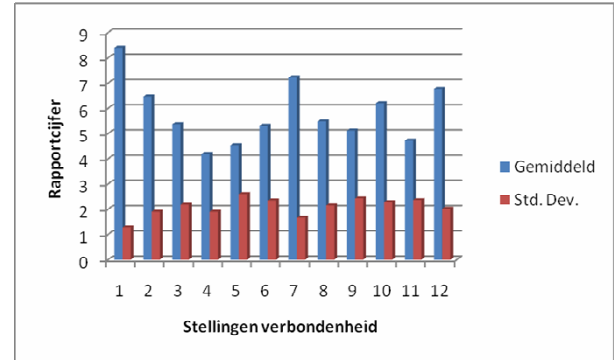
#### *Voortzettingsverbondenheid:*

9. Ik moet doen wat er van me gevraagd wordt door deze organisatie, ik heb weinig keus.
10. Ik kan het niet riskeren om minder dan de minimale inzet te tonen voor deze organisatie.

#### *Normatieve verbondenheid:*

11. Ik moet doen wat nodig is voor deze organisatie om haar doelen te realiseren.
12. Ik voel me verplicht om goed werk te verrichten voor deze organisatie.

Elke stelling werd gewaardeerd op een schaal van 1 tot 10 en het gemiddelde per persoon over alle stellingen is gebruikt als totale verbondenheidswaarde.



Figuur 3: Scores verbondenheid

Het gemiddelde van de stellingen over alle respondenten op verbondenheid was 5,8 met een standaard deviatie van 1,2.



### ***Relaties tussen verwachte arbeidsduur, tevredenheid en verbondenheid***

Tevredenheid en verbondenheid vertonen een positief significante relatie met elkaar. Het verschil tussen tevredenheid en verbondenheid is gemiddeld 1,4 met een standaarddeviatie van 1.

Zowel tevredenheid als verbondenheid laten in dit onderzoek een significante positieve correlatie zien met de geplande arbeidsperiode. In andere woorden, tevredener werknemers en/of werknemers die meer verbondenheid met het bedrijf ervaren, zeggen gemiddeld langer in de organisatie werkzaam te zullen blijven.

Bedrijven hanteren verschillende methoden om medewerkers aan zich te binden. We zullen kijken naar verschillende participatievormen die ingezet worden om de geplande arbeidsduur van medewerkers te optimaliseren en wat deelname of niet-deelname daaraan betekent voor de tevredenheid en verbondenheid van medewerkers.

## **4. Participatie in besluitvorming**

Participatie in besluitvorming kan bijdragen aan het gevoel van de medewerker dat deze invloed heeft op wat er met het bedrijf gebeurt. Het kan een gevoel van betrokkenheid stimuleren wat ten gunste kan komen aan het gevoel van verbondenheid met de organisatie.

We onderscheiden verschillende vormen van participatie in besluitvorming en hebben die onderverdeeld in drie categorieën. Het betreft participatie in besluitvorming via (McNabb & Whitfield, 1998):

- bottom-up informatiedeling
- werknemersvertegenwoordiging
- top-down informatiedeling

In ons onderzoek zijn vragen opgenomen over al deze verschillende vormen van participatie in besluitvorming. Gevraagd is of de respondent er aan deelneemt en, zo niet, wat de reden hiervan is. Dit laatste kan op twee manieren namelijk doordat een participatievorm niet bestaat in de organisatie, maar ook wanneer het wel bestaat en er niet aan wordt deelgenomen. Redenen daarvoor kunnen zijn dat (1) de werknemer er nog geen recht op heeft, (2) men er geen meerwaarde in ziet of (3) men het wel belangrijk vindt, maar om een andere (niet nader gespecificeerde) reden niet meedoet.

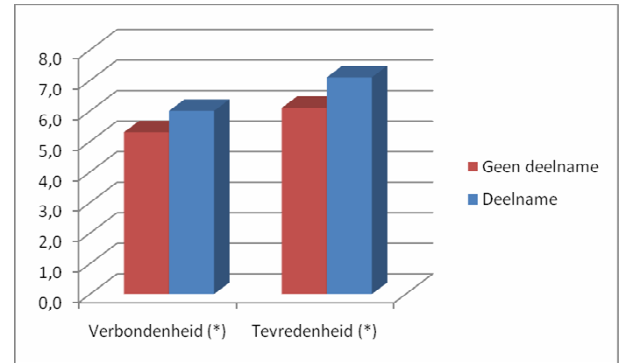
### **Bottom-up participatie in besluitvorming**

Bij bottom-up informatiedeling draait het om de mogelijkheid van medewerkers om gehoord te worden. Dit kan door directe open interactie met leidinggevenden waarbij de medewerkers de kans hebben om kritische punten naar voren te brengen. Een andere vorm betreft het doen van onderzoeken waarbij de mening wordt gepeild onder werknemers. Een beperking hiervan is dat dit beperkt is tot het onderwerp dat de leidinggevende bepaalt. Daarnaast is er soms de mogelijkheid om medewerkers te allen tijde input te laten geven door een suggestie- of klachtensysteem. Elk van deze vormen kan worden aangemoedigd, door bijvoorbeeld de tijd te vergoeden die men aan vergaderingen kwijt is, of door beloningen te geven voor deelname aan de onderzoeken of voor behulpzame suggesties. In ons onderzoek hebben we slechts gevraagd in hoeverre men er aan mee doet en, zo niet, waarom niet.

#### **Bijeenkomsten met leidinggevenden**

Een eerste vorm van participatie in besluitvorming betreft de deelname aan bijeenkomsten met leidinggevenden om informatie te delen.

Van de 158 respondenten doet ruim 70% mee. Bijna 14% van de respondenten antwoordt dat dit niet in hun bedrijf bestaat en nog eens 14% doet niet mee maar vindt het wel belangrijk of zou hier graag aan deelnemen.



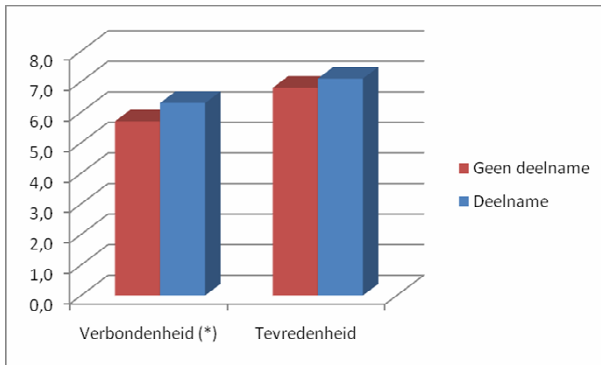
*Figuur 4: Bijeenkomsten met leidinggevenden om bottom-up informatie te delen*

Werknemers die deelnemen aan dit soort bijeenkomsten scoren gemiddeld significant hoger in zowel tevredenheid als verbondenheid vergeleken met mensen die, ongeacht de reden, niet deelnemen.

#### **Suggestiesystemen**

Een tweede vorm van participatie in besluitvorming zijn suggestiesystemen zoals ideeënbusen of klachtenlijnen. Dit zijn vormen waar de medewerker al dan niet anoniem aan kan deelnemen.

Bijna de helft van de medewerkers (48%) antwoordt dat deze vorm van participatie niet bestaat in hun bedrijf, terwijl slechts iets meer dan 18% van de werknemers aangeeft wel deel te nemen.



Figuur 5: Suggestiesystemen

Respondenten die gebruik maken van suggestiesystemen scoren wederom significant hoger op verbondenheid dan mensen die dat niet doen. Op tevredenheid scoren ze wel hoger, maar niet statistisch significant hoger.

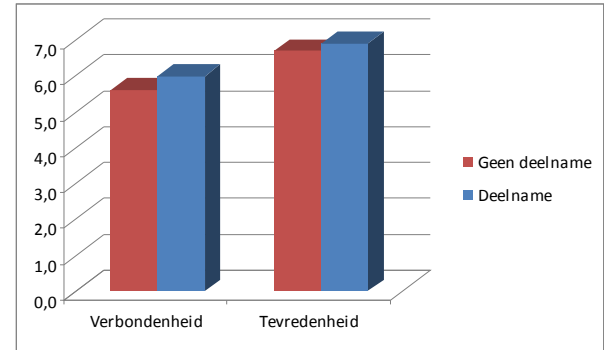
### Over praktische implementatie van een ideeënbus

Belangrijk bij het gebruik van ideeënbussen is dat deze actief gebruikt moeten worden, eentje onder het stof werkt slechts averechts. Werknemers moeten het gevoel krijgen dat bedrijven daadwerkelijk zitten te wachten op hun input, anders houden ze ingevingen voor zich die misschien zouden kunnen uitgroeien tot een succesproduct.

Ger Mastenbroek, bestuurslid van het Ideeëncentrum in het AD van zaterdag 11 oktober 2008

### Onderzoeken onder medewerkers

Bedrijven kunnen ook systematisch onderzoek doen naar de mening van medewerkers, bijvoorbeeld op het gebied van tevredenheid. Ongeveer de helft van de medewerkers geeft aan deel te nemen aan dit soort onderzoeken.



Figuur 6: Onderzoeken onder medewerkers

Werknemers die wél deelnemen scoren hoger op tevredenheid (6,0 vs. 5,6) en op verbondenheid (6,9 vs. 6,7) vergeleken met werknemers die niet deelnemen, hoewel de verschillen niet significant zijn.

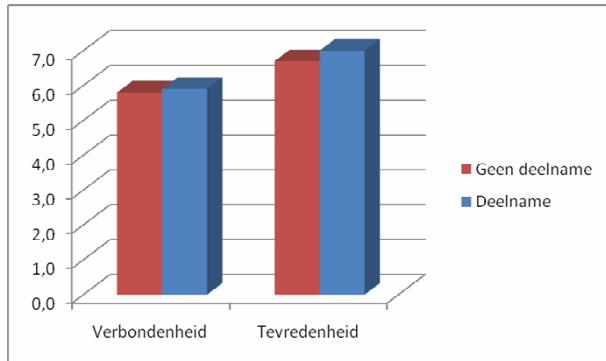
## Medewerkersvertegenwoordiging

De tweede vorm van participatie in besluitvorming betreft vertegenwoordiging van medewerkers. Hierbij kan men denken aan bijvoorbeeld een medezeggenschapsraad waarbij een aantal mensen formeel inspraak heeft op besluitvorming in het bedrijf. Onze focus was hierbij niet zozeer de organen die onderhandelen ten behoeve van de medewerkers, maar we hebben gevraagd naar vormen waarbij men overlegt over de gang van zaken.

### Inhoudelijk overleg

Met betrekking tot medewerkersvertegenwoordiging hebben we gevraagd of men deelnam aan bijeenkomsten met managers waarin vooral inhoudelijk wordt overlegd en niet zozeer onderhandeld.

Ruim 30% geeft aan hier aan deel te nemen, een kleine 30% geeft aan dat dit niet bestaat in de organisatie.



Figuur 7: Scores voor inhoudelijk overleg

Wederom scoren mensen die hier aan meedoen zowel op tevredenheid als op verbondenheid hoger, hoewel niet significant.

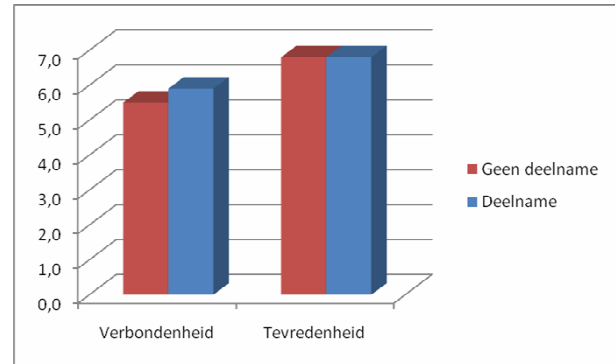
## Top-down participatie in besluitvorming

De derde vorm betreft het top-down informatie delen, waarbij medewerkers op de hoogte gehouden worden van nieuwe ontwikkelingen, of dat nu gaat via bijeenkomsten met leidinggevend en/of via nieuwsbrieven.

### Informatie delen

Het delen van informatie top-down van medewerkers met managers kan, naast alleen de werkinstructies, ook bijdragen aan de betrokkenheid.

Bijna 80% geeft aan op een dergelijke manier op de hoogte te worden gehouden.

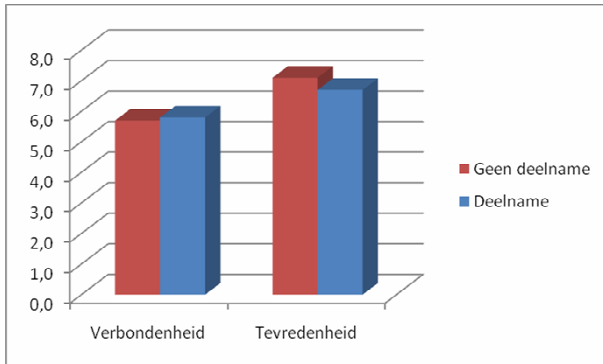


Figuur 8: Scores voor top-down informatie delen

Medewerkers die hier aan dergelijke bijeenkomsten deelnemen scoren hoger op tevredenheid en verbondenheid, hoewel dit geen significante verschillen zijn.

### Nieuwsbrieven

Door nieuwsbrieven kan men medewerkers ook op de hoogte houden van wat er in het bedrijf gebeurt, al gaat dit niet persoonlijk en is er beperkte mogelijkheid tot interactie.

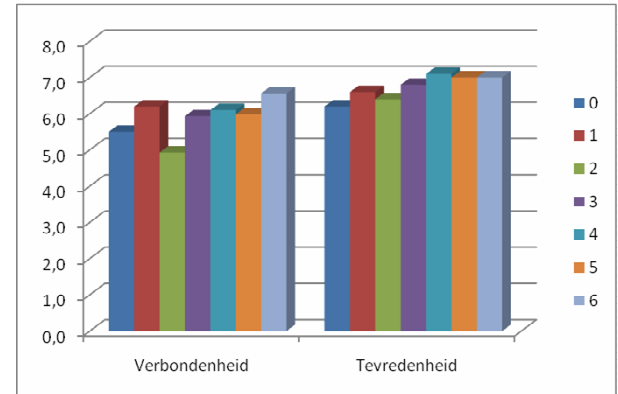


Figuur 9: Waardering van nieuwsbrieven

Ruim 80% geeft aan nieuwsbrieven te ontvangen. Medewerkers die nieuwsbrieven ontvangen scoren iets, maar niet significant, hoger op verbondenheid. Opvallend is dat men lager scoort op tevredenheid.

### Combinatie van participatie in besluitvorming

Ten slotte hebben we bekeken of deelname aan meerdere vormen ook samenhangt met een hogere tevredenheid en verbondenheid. Medewerkers die deelnemen aan meerdere participatievormen scoren hoger op beide indicatoren.



Figuur 10: Combinatie van participatievormen besluitvorming

Er is een significante relatie tussen het aantal participatievormen waaraan wordt meegedaan en de mate van betrokkenheid, maar geen aantoonbare relatie met tevredenheid.

## 5. Financiële participatie

Onder financiële participatie verstaan we het financieel meedelen door werknemers in de successen van de onderneming. Dit kan op verschillende manieren. De eindejaarsbonus is wellicht de bekendste vorm. De hoogte van deze bonus kan gelinkt zijn aan zowel de individuele prestatie van de werknemer, als aan de prestatie van de onderneming in een bepaald jaar. Op deze manier wordt de werknemer financieel deelgenoot gemaakt van zijn eigen inspanningen gedurende het jaar, van het succes van het gehele bedrijf, of van beide.

Een recentere innovatie binnen financiële participatie betreft deelname in de eigendom van het bedrijf. Dit is wel al in 1956 ontstaan in de Verenigde Staten, toen een krantenbedrijf uit San Francisco medewerkers de mogelijkheid bood om aandelen te kopen. Pas in de jaren zeventig kreeg het fenomeen verdere bekendheid toen een Amerikaanse senator het plan omarmde. Participatie door eigendom zou volgens hem leiden tot meer verbondenheid bij het bedrijf en daardoor ook tot een toenemende winstgevendheid. Daarnaast zou het zorgen voor een kleiner verschil tussen arm en rijk en zou het dus kunnen leiden tot een betere maatschappij. (Freeman, 2007) Aandelenbezit onder werknemers was het eerst zichtbaar bij beursgenoteerde bedrijven. Het voordeel bij deze bedrijven is dat de waarde van het bedrijf gemakkelijk waar te nemen is en dat de aandelen gemakkelijk verhandelbaar zijn. In de huidige tijd kunnen aandelen ook worden toegekend aan werknemers van niet-beursgenoteerde bedrijven. De waardebepaling van het bedrijf (en daarmee van de aandelen) wordt dan vaak door een externe adviseur gedaan, en kan afhankelijk zijn van de winst, de kasstroom, de groeivoorzichten, etc. Daar dit soort aandelen niet vrij verhandelbaar zijn, worden er doorgaans een of meerdere handelsmomenten per jaar gekozen waarop werknemers aandelen kunnen kopen en/of verkopen tegen een vastgestelde koers.

Een belangrijk verschil tussen winstdeling en een

aandelenprogramma is de gepercipieerde horizon van het plan. Een winstdeling is gebaseerd op de korte-termijnprestaties van een bedrijf, terwijl aandelenbezit op de langere termijn is georiënteerd. Eigendom kan daardoor aan de werknemer meer lange-termijnprikkels geven waardoor – afhankelijk van de doelstellingen van het bedrijf – de belangen van de werknemer meer in lijn komen met die van de werkgever. Als gevolg hiervan zou de werknemer zich meer kunnen identificeren met de organisatie. (Kuvaas, 2003)

Een potentieel gevaar van het delen van de eigendom met de werknemers kan schuilen in het stemrecht dat doorgaans verbonden is aan aandelen. Werknemers kunnen hierdoor hun stem niet slechts ‘adviserend’ laten horen middels de zogenaamde participatie in besluitvorming, maar krijgen hierdoor ook de rol van medebeslisser door middel van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Dit potentiële gevaar voor het bedrijf kan worden voorkomen door het certificeren van aandelen. Aandelen worden dan bij notariële akte overgedragen aan een Stichting Administratiekantoor (STAK). De stichting geeft vervolgens certificaten uit, waarop slechts financiële rechten berusten. Het zeggenschapsrecht blijft voorbehouden aan het stichtingsbestuur.

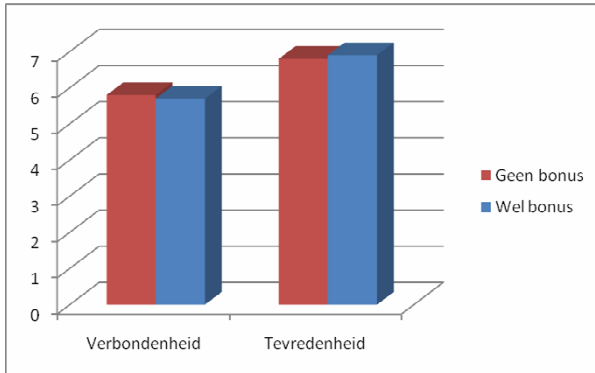
Een andere manier om te participeren in de groei van het bedrijf zijn aandelenopties. Met zo’n optie krijgt een medewerker het recht om in de toekomst aandelen tegen een vooraf afgesproken prijs te kopen. Ook in dit geval profiteert de werknemer slechts wanneer het bedrijf (en daarmee de aandelen) in waarde stijgt. (Poutsma et al., 2006) Immers, het recht om een aandeel te kunnen kopen voor een prijs van bijvoorbeeld € 30,- heeft slechts dan waarde voor de werknemer indien de koers van het aandeel hoger is dan € 30,-.

Kort samengevat onderscheiden we drie verschillende categorieën van financiële participatie:

- individuele prestatiebonus
- winstuitkering
- aandelen, certificaten van aandelen en aandelenopties.

### Individuele prestatiebonussen

Ten eerste is er gekeken naar de individuele prestatiebonus. Bij vier op de tien werknemers wordt deze vorm van belonen toegepast. Drie op de tien medewerkers geeft aan dat individuele prestatiebonussen niet worden aangeboden binnen de organisatie. De andere respondenten hadden er óf geen behoefte aan (10%) of nog geen recht op (20%).



Figuur 11: Individuele prestatiebonussen

Ondanks het feit dat individuele prestatiebonussen een wijdverbreid fenomeen zijn - getuige de 40% van de werknemers die er aan meedoet - blijkt het geen relatie met tevredenheid of verbondenheid te hebben. Zie hiervoor Figuur 11. Zowel de tevredenheid als de verbondenheid verschilt niet veel bij werknemers die wel of geen individuele bonusregeling hebben.

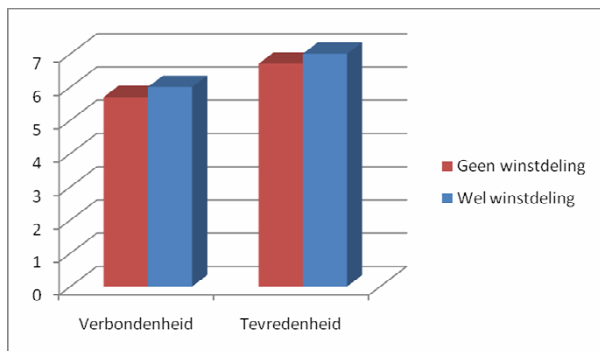
### Andere effecten van een bonus

In het onderzoek is niet gevraagd naar de aankondigingsdatum van de bonus. Een onverwachte bonus na goed presteren wordt doorgaans goed gewaardeerd door werknemers. Een bonus die al voor het uitvoeren van een taak (bij goed presteren) in het vooruitzicht wordt gesteld, zal initieel ook een positief gevoel oproepen. Maar een werknemer kan zich hierdoor ook juist onzekerder gaan voelen: de persoon voelt zich gecontroleerd en vraagt zich af of de baas soms dacht dat de werknemer de werkzaamheden niet zónder bonus gedaan zou hebben. Op deze manier kan de positieve bedoeling omslaan in een negatief effect.

Jeroen van de Ven (Univeriteit van Amsterdam) in het Psychologie Magazine van juni 2008

### Winstdeling

Een andere manier van financiële participatie is de winstdeling. Deze vorm van belonen wordt iets minder gebruikt binnen de bedrijven in dit onderzoek: 35% van de werknemers zegt een (bijvoorbeeld jaarlijkse) winstdeling te ontvangen. Iets meer dan de helft van de werknemers geeft aan dat het binnen het bedrijf niet bestaat. 10% heeft hier geen recht op, maar wil het wel in de toekomst, en slechts een enkeling heeft er geen behoefte aan.



Figuur 12: Winstdeling

Winstdeling lijkt samen te hangen met zowel een hogere tevredenheid als verbondenheid. Beide variabelen scoren 0,3 punt hoger (op een schaal van 1 tot 10) wanneer er wél aan winstdeling wordt gedaan. Dit verschil is echter niet statistisch significant.

#### Meer over de winstdeling

Een mogelijke verklaring voor het feit dat het effect van een winstdeling niet-significant is, is het feit dat mensen geluk afleiden van de relatieve beloning. Zodra andere werknemers precies dezelfde bonus krijgen, is het geen teken meer van persoonlijke erkenning, waardoor men er niet tevredener door wordt.

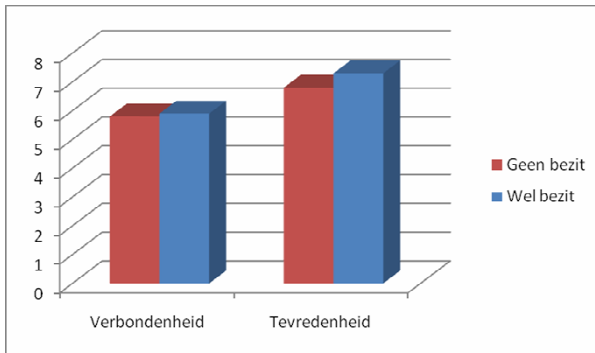
Jeroen van de Ven (Univeriteit van Amsterdam) in het Psychologie Magazine van juni 2008

### Aandelen, certificaten en opties

De op eigendom gebaseerde mogelijkheden vormen de andere categorie van financiële participatie. Binnen de bedrijven die aan het onderzoek hebben meegedaan, komt deze vorm niet veel voor. Slechts 2% van de respondenten geeft aan aandelen in het bedrijf te bezitten. Daarnaast maakt 5% gebruik van de mogelijkheid om certificaten te verkrijgen en heeft nog eens 1% van de medewerkers optierechten in bezit. Bij elke mogelijkheid geeft ongeveer tweederde van de respondenten aan dat financiële participatie niet bestaat binnen hun organisatie. Ongeveer 20% van de medewerkers blijkt daarnaast geen behoefte te hebben aan dergelijke programma's, terwijl 10% aangeeft dat men er momenteel geen recht op heeft, maar er in de toekomst wél gebruik van zou willen maken. Hierbij moet worden opgemerkt dat het binnen hetzelfde bedrijf voorkwam dat de ene werknemer aangaf dat aandelenbezit helemaal niet mogelijk was, terwijl een andere persoon aangaf dat hij er slechts geen recht op had. Hieruit is af te leiden dat de communicatie over de beschikbare participatiemiddelen niet in elk bedrijf perfect is. Dit wordt bevestigd door het oordeel van de werknemers over de communicatie van de financiële participatiemogelijkheden: maar liefst 58% van de medewerkers geeft de werkgever hier een onvoldoende voor.

In totaal doen 10 werknemers in ons onderzoek mee aan één of meer van de drie mogelijkheden tot participatie in de eigendom, terwijl 148 werknemers geen (certificaten van) aandelen en/of opties bezitten. Er bestaan positieve verbanden tussen de deelname aan één van deze mogelijkheden en de tevredenheid en verbondenheid van medewerkers. Zie Figuur 13 voor een illustratie van de uitkomsten hieromtrent. De tevredenheid van werknemers die aan een dergelijk programma deelnemen, is op een schaal van 1-10 maar liefst 0,5 punt hoger. De verbondenheid laat geen noemenswaardig verschil zien. Beide verbanden zijn niet significant.





Figuur 13: Aandelen, certificaten, opties

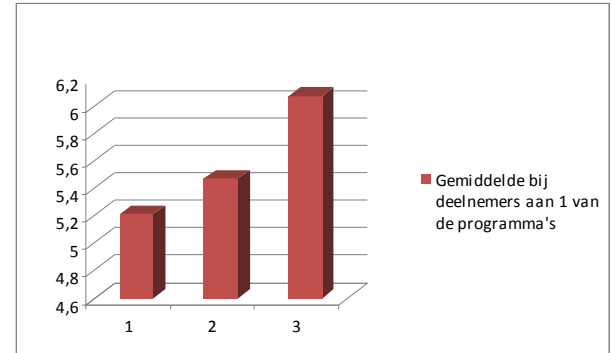
### Tevredenheid over financiële participatie

In het voorgaande is reeds aangestipt dat de communicatie van het participatieprogramma door de werkgever onvoldoende is. We hebben nog een tweetal andere stellingen opgenomen waarmee we de tevredenheid over de financiële arbeidsvoorwaarden hebben getoetst, waarmee het totaal op drie uitkomt. (Gamble et al., 2002)

De drie stellingen luiden als volgt:

1. De mogelijkheden om financieel te participeren in de organisatie (b.v. aandelen/opties/winstuitkering/bonussen, etc.) worden goed gecommuniceerd aan de medewerkers.
2. Het management vindt het belangrijk dat medewerkers meedelen in de financiële resultaten van de organisatie.
3. Het financiële participatieprogramma van de werkgever (b.v. aandelen/opties/winstdeling/bonussen etc.) biedt een meerwaarde aan het werken voor deze organisatie.

De mensen die aan minstens één van de in dit onderzoek besproken vormen van financiële participatie deelnemen zijn niet overtuigend tevreden op deze punten. Figuur 14 geeft het beeld weer van deze stellingen.

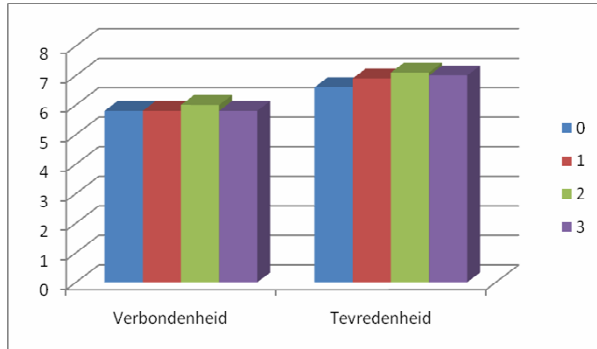


Figuur 14: Tevredenheid over financiële participatie

Vervolgens is gekeken naar het verband tussen deze tevredenheid en de algehele tevredenheid van werknemers. Er blijkt een significante correlatie te bestaan tussen deze grootheden, in andere woorden, werknemers die tevreden zijn met het financiële programma, zijn over het algemeen ook tevreden met de algehele werksituatie. Dit onderschrijft het belang van communicatie van participatieprogramma's en ook van het betrekken van werknemers bij de successen die een onderneming boekt.

### Combinatie van financiële participatie

Is meer beter? Dat hebben we onderzocht door werknemers te scheiden op basis van het aantal financiële participatiemethoden waaraan ze deelnamen. Ook hier is weer een verband aan te tonen met de tevredenheid als verbondenheid: er bestaan positieve correlaties. Deze zijn echter niet significant.



Figuur 15: Combinatie van financiële participatie

## 6. Ruimte voor ondernemendheid

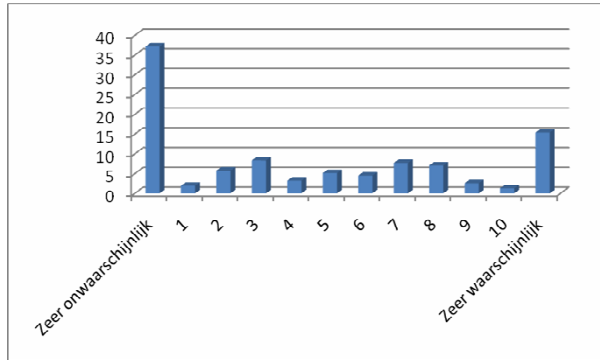
Participatie in besluitvorming en financiële participatie hebben in zekere zin betrekking op deelname aan bestaande activiteiten. De volgende vraag die we hebben onderzocht is in hoeverre werknemers de ruimte hebben om naast die bestaande activiteiten nieuwe initiatieven te ontplooiën. Met andere woorden, hoe ervaart men de ruimte voor ondernemendheid en is er een verband met tevredenheid en verbondenheid?

Bij het vragen naar de ervaren ruimte voor ondernemendheid hebben we gevraagd naar de hypothetische situatie waarin een werknemer op een idee komt dat mogelijk kan worden uitgewerkt tot een nieuw product of een nieuwe dienst. Bij elke stap in dat proces hebben we gevraagd naar hoe men verwacht dat de werkgever zou reageren en wat de persoonlijke voorkeuren zijn om verder te gaan. De eerste stap betreft het initiële onderzoek van het idee om te bepalen of het daadwerkelijk een kans is. De tweede stap betreft het maken van een prototype of het opzetten van een pilotproject om in de praktijk te toetsen of het werkt. De laatste stap is het op grote schaal vermarkten van de innovatie. Elke stap vereist een andere soort investering en er zijn verschillen tussen wat de mogelijke opbrengst voor elke stap kan zijn. Voor de medewerker en werkgever is er in elke stap een andere risico/rendement verhouding die we apart hebben bekeken.

De eerste vraag betreft of de werknemer zijn/haar idee zou vertellen aan de werkgever. Op een schaal van 0 tot 10, waarbij 10 staat voor het zeker vertellen aan de werkgever, scoort men gemiddeld een 8.

### Stap 1: Onderzoeken van een idee

75% van de respondenten verwacht dat de werkgever hen zal aanmoedigen dit idee verder te onderzoeken. Een kleine 18% taxeert dat de werkgever verwacht dat het verder onderzoeken van het idee vooral of geheel in de tijd van de werknemer zou moeten gebeuren. De werknemers geven aan dat men wil dat dit ten minste in gelijk verdeelde tijd moet gebeuren, of vooral tot zelfs geheel in de werkgeverstijd.



Figuur 16: Kans dat men zelf en bedrijf wil starten

Vervolgens hebben we gesteld dat de werknemer denkt dat dit een waardevolle kans is, maar de werkgever het hier niet mee eens is. Gemiddeld zal men dan de kans niet zelf gaan benutten door een eigen bedrijf te starten, gemiddeld wordt er iets hoger dan een 4 gescoord op een schaal van 0 tot 10 op de vraag of men hiertoe bereid zou zijn. Opmerkelijk is wel dat er in twee uitersten wordt geantwoord, zie de grafiek.

### Stap 2: Ontwikkelen van het idee

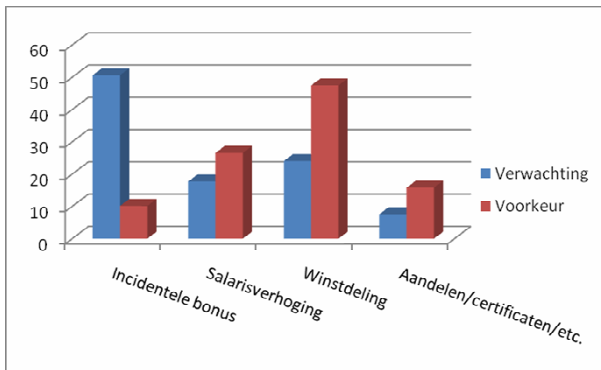
We vervolgen met de aanname dat men het idee onderzocht heeft en het op papier een interessante kans lijkt volgens zowel werknemer als werkgever. De volgende fase betreft het ontwikkelen van het prototype of het opzetten van het testproject, zodat men in de praktijk kan toetsen of dit daadwerkelijk werkt zoals verwacht. Nu vragen we naar de verwachte investering van middelen.

Bijna 75% van de medewerkers geeft aan te denken dat de werkgever verwacht dat deze ontwikkeling gebeurt met gelijk verdeelde middelen of gedeeltelijk tot geheel met de middelen van de werkgever. Ruim 80% wenst zelf dat de verdeling gelijk is.

In deze fase stellen we weer dat de werknemer denkt dat dit een waardevolle kans is, terwijl de werkgever het hier niet mee eens is. Wederom vragen we naar de kans dat men in deze fase ervoor zou kiezen zelf een bedrijf te starten. Hier wordt vrijwel gelijk geantwoord als in de vorige fase, met een gemiddelde dat een fractie hoger ligt en met eveneens de twee extremen.

### Stap 3: Commercialiseren van het idee

Nu kiezen we weer als uitgangspunt dat beide partijen het als een waardevolle kans zien en verder willen gaan met het commercialiseren van het idee. We hebben gevraagd naar de verwachtingen van medewerkers met betrekking tot de beloning als het een succes wordt. We maken hierin onderscheid tussen een incidentele bonus, een permanente salarisverhoging en een winstdeling in het betreffende product of de nieuwe dienst, evenals winstdeling in het gehele bedrijf.



Figuur 17: Verwachting en voorkeur van medewerkers omtrent beloning voor ondernemendheid

Ruim 50% verwacht van de werkgever een incidentele bonus te krijgen, een kleine 18% verwacht een salarisverhoging en minder dan 24% verwacht een winstdeling in het product of in het bedrijf (dit laatste geldt voor 8%).

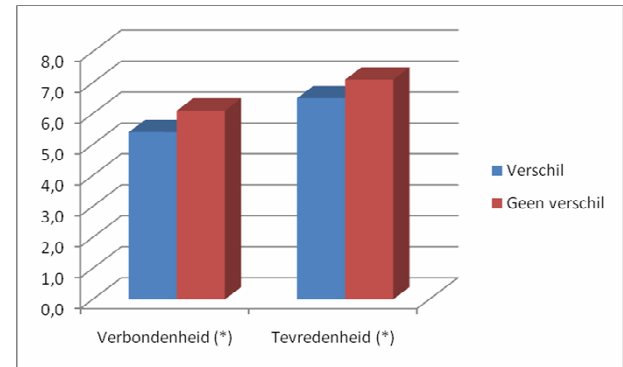
De wensen daarentegen zijn anders. Slechts 10% wenst een incidentele bonus, bijna 27% een salarisverhoging, ruim 47% wil een winstdeling in het product en zelfs bijna 16% wenst een winstdeling in het gehele bedrijf bij succes.

Ruim 60% van de medewerkers geeft aan een voorkeur of grote voorkeur te hebben om een dergelijk innovatief project met de werkgever aan te pakken, terwijl minder dan 15% aangeeft dit bij voorkeur individueel te doen.

### Verschillen tussen verwachtingen en wensen

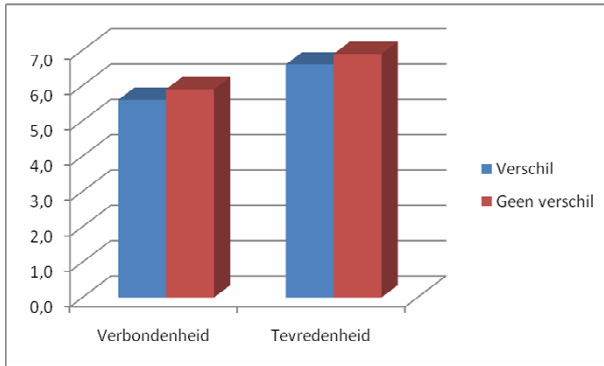
Het verschil tussen verwachte beloning door de werkgever en gewenste beloning van de medewerker hebben we nader bekeken. We hebben drie percepties bekeken. Ten eerste de tijdsinvestering om het idee te onderzoeken, ten tweede de investering van middelen om het plan te toetsen en als laatste de mogelijke beloning bij succes. Voor elk van deze drie variabelen hebben we per persoon het verschil uitgerekend tussen wat er verwacht werd en wat er gewenst was. Vervolgens hebben we gekeken of mensen die andere verwachtingen dan wensen hadden, anders scoorden op tevredenheid en verbondenheid.

Wanneer we kijken naar de investering van tijd zien we dat mensen die verschil ervaren, significant lager scoren op zowel tevredenheid als verbondenheid. De respondenten die geen verschil ervaren, scoren op tevredenheid en verbondenheid respectievelijk 7,1 en 6,1 op een schaal van 0 tot 10, terwijl zij die wel een verschil ervaren lager scoren, namelijk gemiddeld 6,5 en 5,4.



Figuur 18: Scores bij verschil tussen wensen en verwachtingen van investeringen

Bij de investering van middelen scoren de medewerkers die verschil ervaren tussen de verwachting van de werkgever en hun wensen ook lager. De mensen die geen verschil ervaren scoren op tevredenheid en verbondenheid respectievelijk 6,9 en 5,9 tegenover de mensen die wel een verschil ervaren met 6,6 en 5,6.



Figuur 19: Verbondenheid en tevredenheid bij wel/geen verschil tussen wensen en verwachtingen omtrent beloningen

Tenslotte de verwachtingen omtrent de beloning. Hierbij zien we weer de lagere scores voor mensen met een andere perceptie. De mensen die geen verschil ervaren scoren 7,0 en 5,9, terwijl de mensen die wel een verschil ervaren 6,7 en 5,7 scoren. Bij de investering van middelen en de beloning zijn de verschillen niet of nauwelijks statistisch significant.

## 7. Corporate pride: participeren in PR

*Een bijdrage van Drs. Marijn F.C. de Geus*

Naast het participeren in besluitvorming en participeren in eigendom of bedrijfsresultaten is het denkbaar medewerkers te laten participeren in de *public relations* (pr) van de onderneming. Concreet gaat het dan om het accommoderen van de externe communicatie over het bedrijf door medewerkers in de voor hen relevante circuits. De respons hierop, in de vorm van zogenaamde *status judgments*, kan trots teweeg brengen en gevoelens van verbondenheid en tevredenheid versterken. In onderstaande bijdrage wordt deze veronderstelling nader beschouwd aan de hand van literatuur, enig onderzoek en enkele praktijkvoorbeelden.

### **Sociale identiteitstheorie**

Mensen ontlenen een deel van hun sociale identiteit – eigenwaarde en zelfbeeld - aan het deel uitmaken van collectiviteiten zoals hun bedrijf (Tajfel & Turner, 1979). Die identiteit is niet statisch en wordt in belangrijke mate beïnvloed door de positieve of negatieve opinie van buitenstaanders. Hierbij gaat het om werkelijke en uitgesproken indrukken van anderen en ook om vermoedens daaromtrent. De externe blik wordt wel het *looking-glass-self* proces (Cooley, 1902) genoemd: men ziet zichzelf door de ogen van anderen en maakt zich daarmee voor de eigen identiteit deels afhankelijk van externe opinies (zie kader: 'Ahold verschaft identiteit').

### Ahold verschaft identiteit

Isabelle Maignan, hoogleraar aan de VU, deed onderzoek naar betrokkenheid bij organisaties waar trots plotseling plaatsmaakte voor schaamte: “Veel mensen ontlenen hun identiteit deels aan hun werk. Als ze bij een succesvol bedrijf werken, voelen ze zich ook winnaars. Dat is goed voor je sociale status. Een baan bij Ahold oogste lange tijd bewondering en acceptatie. Tot er in 2003 fraude aan het licht kwam. Menig werknemer kwam in een identiteitscrisis, soms tot en met sociaal isolement: ze haalden bijvoorbeeld hun kinderen niet meer van school uit angst dat die zich zouden schamen of dat andere ouders over het bedrijf zouden beginnen”.

Intermediair 9 oktober 2003

### Bedrijfstrots en effecten

Over het begrip bedrijfstrots zegt Tyler (2002): “the term pride is used to refer to the conviction that the organization is positively valued”. Om trots te creëren zijn er dus mensen nodig die een positief oordeel (status judgment) vellen dat als het ware terugslaat op de betreffende medewerker. Eerder onderzoek van Tyler (1999) toont aan dat wanneer iemand positieve informatie krijgt over zijn ‘lidmaatschap’ van de organisatie, dit trots tot gevolg heeft en dat die trots positief correleert met *cooperative behavior* (i.e.: regels volgen, handelen in bedrijfsbelang, loyaliteit, retentie en ontwikkeling van interne waarden). Andersom klopt ook: negatieve informatie heeft een remmend effect op genoemde aspecten. Boezeman en Ellemers (2006) vonden in vervolgonderzoek onder vrijwilligers dat trots een significant verband houdt met de elders in deze publicatie beschreven begrippen affectieve verbondenheid en normatieve verbondenheid.

### Stimuleren van bedrijfstrots

Voor het ontstaan en stimuleren van bedrijfstrots is inzicht nodig in de mechanismen die hieraan ten grondslag liggen. Een vermoedelijke sterke factor is het algemene imago van het bedrijf. Bij grotere organisaties hangt dit samen met een complex geheel van onder andere de publieke opinie, aandelenkoersen, imago op de ordermarkt en concurrentiepositie. Zo ontstane beelden kunnen hardnekkig zijn. Een ‘onbekende’, individuele medewerker heeft er mee te werken en stelt ze niet zomaar eigenhandig bij. Hier is beïnvloeding het werkveld van reclamebureaus en specialisten op het vlak van corporate communications.

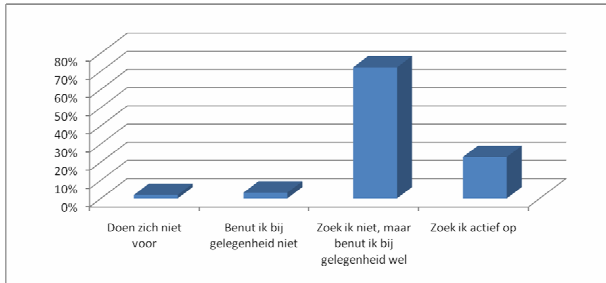
Naarmate de organisatie kleiner wordt en overzichtelijke doelgroepen kent, zal het doorgaans beter mogelijk zijn om snel invloed uit te oefenen op het beeld dat buitenstaanders van het bedrijf hebben. Bovendien komen dan interessante mogelijkheden binnen bereik om medewerkers in te zetten als ‘medium’. De hiervoor vatbare medewerker is dan niet alleen ‘ontvanger van trots’ (of schaamte) op basis van een algemeen imago maar kan, mits goed geaccommodeerd, de verbindende schakel vormen tussen specifieke bedrijfsprestaties en de berichtgeving naar relevante groepen in de omgeving. Deze groepen kunnen vervolgens responderen met positieve oordelen, rechtstreeks naar dezelfde medewerker of richting het bedrijf in het algemeen. De elementen die zodoende worden onderscheiden en in het experiment bij Acta (zie kader) werden gebruikt zijn:

- een vatbare medewerker
- specifieke bedrijfsprestaties accommoderen van communicatie
- relevante groepen in de omgeving

### De vatbare medewerker

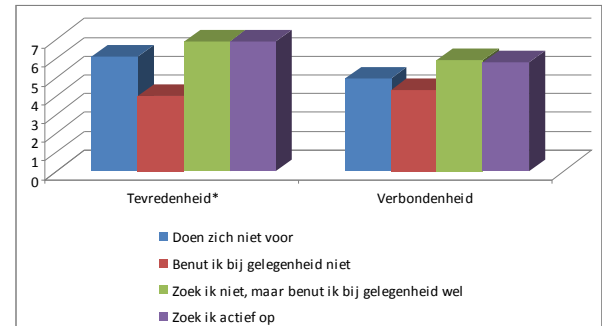
Als een medewerker merkt dat iemand uit zijn omgeving hem in verband brengt met iets opvallends van zijn bedrijf, dan kan hij zich hier vatbaar voor opstellen en zich, afhankelijk van het onderwerp, ofwel *schamen* (zie voorbeeld Ahold) ofwel *trots* ervaren (zie voorbeeld Acta). Een niet-vatbare medewerker laat de associatie niet toe. Dit kan gebaseerd zijn op onverschilligheid maar ook voortkomen uit de overtuiging dat het om wat voor reden onterecht is dat hij wordt geassocieerd met het bedrijf.

In hoeverre mensen in hun professionele netwerk (collega's, vakbroeders extern) de organisatie positief voor het voetlicht willen brengen heeft als vraag meegelopen in het empirische deel van het voorgaande participatieonderzoek, zie Figuur 20. Opvallend is de hoge frequentie bij het antwoordalternatief 'zoek ik niet maar benut ik bij gelegenheid wel'. Die uitslag geeft voeding aan het vermoeden dat als communicatie door de medewerker door het bedrijf mogelijk wordt gemaakt, deze kans wordt gegrepen.



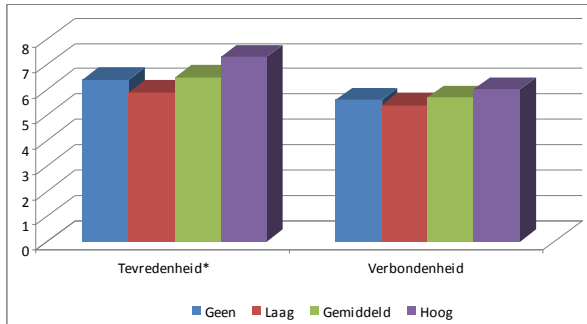
Figuur 20: Mogelijkheden om – in mijn professionele netwerk – onze organisatie positief voor het voetlicht te brengen (1)

Verder blijkt dat animo voor het participeren in pr positief samenhangt met de elders gerapporteerde 'algehele tevredenheid', zie Figuur 21. Dat sluit aan bij de gedachte dat tevreden mensen meer ontvankelijk zijn om 'medium' te zijn. Het in het verlengde hiervan beleven van trots zou dan haast niet nodig lijken (men was toch al tevreden) maar vooralsnog gaan we ervan uit extra impulsen ook retentie- en inzetverhogend werken.



Figuur 21: Mogelijkheden om – in mijn professionele netwerk – onze organisatie positief voor het voetlicht te brengen (2)

Naast het promoten van de organisatie, is er in het kader van corporate pride ook gekeken naar de reputatie van het bedrijf. Houdt dit verband met tevredenheid en verbondenheid van medewerkers? De uitkomsten zijn in Figuur 22 uiteengezet.



Figuur 22: In mijn professionele netwerk heeft onze organisatie de volgende reputatie

### Specifieke bedrijfsprestaties en accommoderen van communicatie

Een bedrijf dat zich bewust is van zijn omgeving, weet dat er hoe dan ook een reputatie is, goed of slecht, terecht of onterecht. Specifieke bedrijfsprestaties lenen zich ervoor om de reputatie te sturen, zorgen dat positieve aspecten (een gewonnen prijs, populariteit, kwaliteit, klantenkring etc.) bekend worden, negatieve aspecten verklaard worden en context krijgen en valse geruchten ontzenuwd worden. Medewerkers kunnen de bringers van deze boodschappen zijn. Hiervoor is nodig dat zij informatie hebben, weten hoe het werkelijk zit en de beschikking hebben over communicatiemiddelen die bruikbaar zijn om de boodschap effectief voor het voetlicht te krijgen bij relevante groepen.

### Relevante groepen

Om zicht te krijgen op relevante doelgroepen die met positieve oordelen trots kunnen genereren bij een medewerker kan als simpel uitgangspunt worden genomen: diegenen wiens mening er voor de betreffende medewerker toe doet. In onderzoek van Hurlbert (1991) omtrent arbeidssatisfactie en de rol van *social support* wordt een onderscheid gemaakt tussen *dense networks*, *social circles composed of co-workers* en *kin-centered networks* (bloedbanden). In het experiment bij Acta een aantal jaar geleden (zie kader) hebben we gemerkt dat voor deze groep professionals (deeltijd docenten tandheelkunde) de co-workers maar ook klanten in de eigen praktijk relevante groepen zijn om de communicatie op te richten.

### Kin-centered networks

Bij de meeste organisaties wordt als niet-werkgerelateerd bindingsinstrument jaarlijks een personeelsfeest gehouden. In bedrijven die te maken hebben met een krappe arbeidsmarkt wordt dit evenement steeds meer aangegrepen om de banden aan te halen met hele families en hen in staat te stellen de verbondenheid met het bedrijf aan te gaan. In een publicatie over Familiemanagement (Management Team, 6 april 2001) wordt een reeks voorbeelden gegeven van bedrijven (advocatenkantoor, aannemersbedrijf) waarvoor hele gezinnen werden uitgenodigd en ook kwamen. De medewerker vormt als gastheer voor zijn eigen gezin de *linking pin* tussen het bedrijf en zijn andere sociale systeem. In hetzelfde artikel duidt Lidewey van der Sluis (Universitair docent aan de VU) het nu hiervan: "Er wordt van medewerkers gevraagd inzet te tonen en loyaal te zijn. Dat gaat alleen goed als er thuis draagvlak voor is. Managers moeten thuis kunnen uitleggen waarom zij weer eens moeten overwerken en naar een training gaan. Dat gaat gemakkelijker als de familie bij de organisatie is betrokken. Het appel van bedrijven op gezinnen is echter niet vrijblijvend en werkt



alleen als medewerkers er echt ontvankelijk voor zijn. Medewerkers die niets moeten hebben van inmenging in hun persoonlijke leven worden weggejaagd.”

#### **Bedrijfstrots bij Acta**

Bij Acta (tandheelkunde faculteit UvA/VU) werkt een groep parttime praktijkdocenten die dit werk combineren met een eigen praktijk. De commitment van deze groep was voor het management een zorgpunt in de zin dat het een impuls kon gebruiken. De prestaties van Acta logen er niet om (goed curriculum, prima citatiescores, ambitieuze toekomstplannen, etc.) maar werden niet expliciet ‘gevierd’. Op grond van de hypothese dat stimulans van trotsgevoelens positief zou werken op commitment, zijn we een experiment gestart om praktijkdocenten met hun omgeving over Acta te laten communiceren. Hierbij brachten wij eerst de sociale omgeving van de praktijkdocenten in kaart. Collega-tandartsen van buiten Acta, vrienden van serviceclubs maar ook patiënten kwamen naar voren als relevante doelgroepen. Hierbij merkten directe collega’s op dat praktijkdocenten aan deze groepen het verhaal kwijt willen dat ze zijn aangesloten bij een topinstituut. De respons in de bevestiging van status zou een prikkel vormen voor trots en daarmee voor verbondenheid. Hierop voortbordurend hebben we een inventarisatie gemaakt van mogelijke communicatiemiddelen. Dit resulteerde in de plenaire aanbieding van een cd met een presentatie over Acta (te tonen bij bijvoorbeeld de Rotary) en mogelijkheden voor bedrijfsbezoek voor eigen gasten waar diverse mensen gebruik van maakten. Het meeste aftrek en daarmee bewijs van animo, vonden echter de aangeboden visitekaartjes (een novum in deze omgeving) en witte jassen, beide met persoonsnaam en Acta logo.

Bron: evaluatie experiment Marijn de Geus

#### **Tot slot**

In bovenstaande bijdrage is een reeks aannames gedaan die nader onderzoek vergen om hier hardere uitspraken over te kunnen doen. Tegelijk is op basis van een eerste grove verkenning van het mechanisme bedrijfstrots vast te stellen dat onder bepaalde randvoorwaarden het participeren in de pr van de onderneming een stimulans geeft aan trots en daarmee aan binding en tevredenheid.

## 8. Samenvatting en interpretatie resultaten

In dit onderzoek is werknemersparticipatie onderzocht bij een aantal bedrijven in de regio Utrecht. In veel bedrijven zijn initiatieven genomen om medewerkers de mogelijkheid te geven een stem te hebben in het bedrijf. Over het algemeen zijn dit effectieve manieren om tevredenheid en verbondenheid te stimuleren. Het beeld omtrent financiële participatie is gemengd: winstdelingen en prestatiebonussen komen in ongeveer eenderde van de bedrijven voor, terwijl bedrijven die opties en aandelen aan het personeel aanbieden een zeer kleine minderheid vormen.

Bij participatie in besluitvorming scoren vooral deelnemers aan bottom-up varianten – zoals bijeenkomsten met leidinggevenden om informatie te delen, suggestiesystemen en medewerkersonderzoeken – hoger op tevredenheid en verbondenheid dan niet-deelnemers. Sommige scores zijn ook daadwerkelijk significant hoger.

Deelnemers aan meerdere participatievormen scoorden ook hoger, maar niet overtuigend. Het lijkt erop dat de medewerkers het vooral waarderen om hun zegje te kunnen doen en gehoord te worden. Het is niet zozeer de moeite waard om alle vormen in te voeren, maar invoering van twee of drie participatievormen waaraan men echt is toegewijd, kan resultaten opleveren.

Financiële participatie lijkt te zorgen voor meer tevreden en verbonden werknemers. Dit gebeurt zowel bij (certificaten van) aandelen, opties en een winstdeling als bij een individuele prestatiebonus. Laatstgenoemde factor lijkt echter een licht negatief effect te hebben op de verbondenheid.

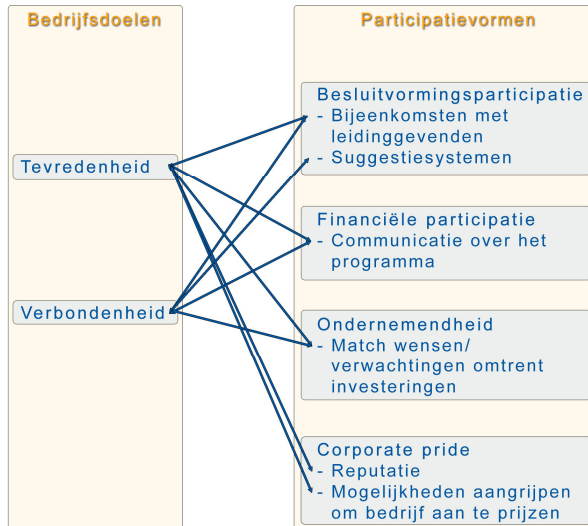
Verder lijkt er sprake van een schaafeffect: deelname aan meerdere vormen zorgt voor een grotere tevredenheid en verbondenheid. Al deze effecten zijn echter niet significant. Een significante relatie is wel duidelijk aan te wijzen tussen de tevredenheid over het participatieprogramma en de tevredenheid over de algehele werksituatie. De tevredenheidsscores over de financiële

participatieprogramma's zijn op dit moment erg laag. Teneinde werknemers meer tevreden te maken en daardoor wellicht langer aan het bedrijf te binden, is het aan te raden om communicatie over die programma's te verbeteren, om de meerwaarde van het programma duidelijk te maken en om uit te stralen dat het management het belangrijk vindt dat medewerkers mee kunnen delen in het succes.

Bij het onderzoeken van de ervaren ruimte voor ondernemendheid valt het op dat een verschil tussen verwachtingen omtrent gedrag van de werkgever en wensen van de werknemer leidt tot lagere tevredenheids- en verbondenheidsscores. Het gaat hierbij om een perceptie van werknemers die hun tevredenheid en verbondenheid beïnvloedt. Naast het daadwerkelijk uitgevoerde beleid dat van invloed kan zijn, zoals we hebben gezien bij verschillen tussen deelnemers en niet-deelnemers van participatievormen, is goede communicatie van de leiding over dit soort onderwerpen vereist.

Een andere manier van participatie door medewerkers is door middel van externe communicatie. Uit ander onderzoek is gebleken dat bedrijfstrots correleert met *cooperative behavior* (o.a. handelen in bedrijfsbelang). Het heeft daarom zin om te zoeken naar redenen en manieren om medewerkers trots te laten ervaren en onverschilligheid en schaamte te voorkomen. De reactie van buitenstaanders op de communicatie door werknemers kan vervolgens gevoelens van trots over de organisatie teweeg brengen en vervolgens voor meer tevredenheid en verbondenheid zorgen. Er blijkt inderdaad een positieve correlatie te zijn tussen aan de ene kant tevredenheid en aan de andere kant zowel reputatie als het benutten van mogelijkheden om de organisatie positief voor het voetlicht te brengen.

Verbondenheid en tevredenheid zijn beide belangrijk voor het vasthouden van de medewerkers. Uit dit onderzoek is gebleken dat er een positieve correlatie bestaat tussen de mate van tevredenheid en verbondenheid en het geplande aantal jaren dat een medewerker in dienst wil blijven.



Figuur 23: Samenvatting participatievormen waarbij deelnemers significant hoger scoren op tevredenheid en verbondenheid

## 9. Aanbevelingen

Hoewel de hoeveelheid ingevulde vragenlijsten beperkt is in dit onderzoek, durven we de volgende aanbevelingen aan:

- Gebruik een combinatie van participatie in besluitvorming en financiële participatie
- Ook meerdere participatievormen binnen één categorie leidt tot stijgende tevredenheid
- Voorkeur besluitvorming: bottom-up en open vorm
- Voorkeur financiële participatie: (certificaten van) aandelen en opties
- Gebruik een regeling die direct individuele resultaten beloont, en een tweede regeling die resultaten van de hele organisatie beloont
- Ontwerp de participatievormen in overleg met medewerkers van verschillende niveaus zodat zij het eerlijke regelingen vinden
- Zorg dat men altijd een stapje vooruit kan en communiceer helder over wie wanneer in aanmerking komt
- Communiceer ook duidelijk over de inhoud van het programma
- Door individuele medewerkers boodschappers te maken van relevant bedrijfsnieuws – die hierdoor ontvangers van status judgments worden – kan bij hen trots teweeg worden gebracht of schaamte worden voorkomen

## 10. Discussie

Er zijn zeer veel factoren die van invloed zijn het besluit van medewerkers om bij een bedrijf te blijven waarvan er enkele in dit onderzoek zijn bekeken. Het inzetten van verschillende participatievormen kan zeker bijdragen aan de tevredenheid en verbondenheid van medewerkers, maar het lijkt vooral te gaan om de manier waarop dat gebeurt.

Kuvaas (2003) vindt in zijn onderzoek een relatie tussen de voorkeur van medewerkers voor financiële participatieregelingen en verbondenheid. Daarbij vindt hij ook een belangrijke relatie van hoe eerlijk medewerkers de regelingen vinden en hun verbondenheid.

Ng et al (2006) hebben gekeken naar factoren als management communicatie, flexibiliteit van werktijden en leermogelijkheden voor werknemers. Al deze factoren dragen bij aan verbondenheid.

Veel literatuur is gebaseerd op Angelsaksische bedrijven. Caramelli & Briole (2007) hebben naar de invloed van cultuur gekeken en stellen aanpassing voor in de opzet van en communicatie over financiële participatieprogramma's om deze op de cultuur aan te laten sluiten.

Christen et al. (2006) wijzen nog eens op het belang van het maken van onderscheid tussen de input van de medewerker, of hoeveel moeite deze moet doen, en de resultaten die behaald worden. De ervaren moeite heeft een negatief effect op tevredenheid terwijl prestaties een positief effect hebben. Dit suggereert dat regelingen deels op het individu aangepast moeten worden, zodat de balans tussen input en prestatie goed ligt.

Met al deze factoren moet men rekening houden bij het invoeren van participatieregelingen.

Een belangrijke vraag die we niet onderzocht hebben is of er ook een verband is tussen werknemersparticipatie en bedrijfsresultaten. Presteren participerende werknemers beter? Om deze vraag te

beantwoorden moet men eerst bedenken hoe men succes gaat meten op een dusdanige manier dat dit te vergelijken is met andere bedrijven, wat al een onderzoek op zichzelf waard is. Freeman en Kleiner (2000) hebben dit gepoogd te onderzoeken en geconcludeerd dat het betrekken van medewerkers maar een zeer klein effect heeft op de productiviteit van een bedrijf, maar dramatisch bijdraagt aan het welzijn van medewerkers.

Dan blijkt uit de literatuur ook nog dat werknemers al beïnvloed kunnen worden voordat er een arbeidsrelatie is. In recentere modellen van medewerkersverbondenheid (Cohen, 2007) wordt onderscheid gemaakt tussen verbondenheid voor en na toetreding tot de organisatie. Verbondenheid voor toetreding tot de organisatie kan beïnvloed worden door het imago van de organisatie en het sollicitatieproces. Verbondenheid na toetreding kan dan weer afhangen van de cultuur in de organisatie. Men kan dus wel een aantal instrumenten inzetten om tevredenheid en verbondenheid te beïnvloeden, maar het zou net zozeer gaan om de totale ervaring van het bedrijf.

De focus in dit onderzoek ligt zoals gezegd op de relatie tussen participatie en ondernemendheid aan de ene kant en tevredenheid en verbondenheid aan de andere kant.

Wetenschappelijke literatuur suggereert echter nog meer mogelijke effecten van financiële participatie. In 2007 is er een veelomvattend literatuuronderzoek verschenen (Freeman, 2007) waarin veel effecten van financiële participatie – op grootheden anders dan verbondenheid, tevredenheid en participatie – worden behandeld. Hoewel deze onderwerpen buiten de scope van dit onderzoek liggen, willen we er hier toch kort aandacht aan geven.

Het voordeel voor werknemers van financiële participatie is een toename in het inkomen. In de Verenigde Staten zijn hier verschillende studies naar uitgevoerd en in elke studie verdienen de werknemers tenminste net zoveel als in bedrijven waar participatie niet mogelijk is. Voorts blijken Amerikaanse bedrijven met een

aandelen(optie)programma beter te presteren (in termen van productiviteit en winstgevendheid) dan concurrenten die niet zo'n programma hebben. Verder laten deze bedrijven na de invoering betere resultaten zien dan voor de invoering.

### **Financiële participatie in de Verenigde Staten**

In de Verenigde Staten wordt er voor aandelenparticipatie doorgaans gebruik gemaakt van een zogenaamd Employee Stock Ownership Plan (ESOP). Het personeel kan zelf geen aandelen kopen, maar het management stort geld in een ESOP-trust. Op basis van het salaris worden de rechten verdeeld onder werknemers. De medewerkers hebben doorgaans pas recht op de aandelen bij het verlaten van het bedrijf, of in sommige gevallen pas wanneer men de pensioengerechtigde leeftijd heeft bereikt.

Andere onderzoekers hebben zich gericht op de faillissementskans van bedrijven. Bedrijven waarbij aandelen in handen zijn van werknemers laten een lagere kans op faillissement zien. Deze conclusie kon worden getrokken voor zowel beursgenoteerde als niet-beursgenoteerde bedrijven. Een ander onderzocht punt is de omloopsnelheid van het werknemersbestand. Internationale onderzoeken vinden een lagere omloopsnelheid: werknemers met een aandelenprogramma blijven gemiddeld langer werkzaam bij het bedrijf. Dit hoeft niet altijd een voordeel te zijn: ook de minder productieve werknemers blijven doorgaans langer. Recente onderzoeken tonen echter aan dat bedrijven beter functioneren naargelang de werknemers langer met elkaar samenwerken. Dit komt weer tot uiting in een hogere productiviteit. Ook is er gekeken naar afwezigheid van werknemers (door bijvoorbeeld ziekte). In dit kader viel er gemiddeld geen direct verband waar te nemen met participatie. Voorts is er gekeken naar gemotiveerdheid van werknemers. Niet elke studie vindt een hogere motivatie, maar het afgehele beeld is een iets hogere motivatie dan bij bedrijven zonder

een programma.

Er worden ook nadelen van aandelenprogramma's genoemd. Een nadeel voor werknemers kan het toegenomen risico zijn. Een groot gedeelte van de persoonlijke aandelenportefeuille kan door de participatie in beslag worden genomen door slechts één bedrijf. Een kenmerk van een faillissement is dat de waarde van de aandelen doorgaans tot 0 daalt. Wanneer dit bedrijf het grootste gedeelte van de portefeuille bepaalt, kan een dergelijk evenement dus verstrekkende gevolgen voor de werknemer hebben. Ook wanneer het bedrijf niet failliet gaat, maar de koers van het aandeel daalt (bijvoorbeeld tot onder de uitoefenprijs van een werknemersoptie), kan demotivatie optreden. Een andere implicatie van een aandelenprogramma voor werknemers is dat het management in mindere mate gecontroleerd wordt. De zeggenschap van deze aandelen wordt namelijk doorgaans bij een administratiekantoor ondergebracht, waardoor kritische aandeelhouders met stemrecht aan belang inboeten. Wanneer een groot deel van de aandelen ondergebracht is bij het personeel en wanneer hieraan nog wel stemrecht is verbonden, kan dit juist leiden tot trage beslissingen doordat de macht gedecentraliseerd is. Dit kan juist leiden tot lagere overlevingskansen.

Wat nu de meeste invloed heeft is moeilijk te zeggen en gezien de complexiteit van dataverzameling is het ook maar de vraag in hoeverre dat precies beantwoord kan worden. Wat we wel kunnen zeggen, is dat participatievormen niet zomaar als een gemakkelijk trucje ingezet kunnen worden om mensen te binden. Het gaat om een totale houding vanuit de leiding ten opzichte van hun medewerkers. Medewerkers willen meedenken en meedelen en als dit in hun ogen eerlijk wordt opgezet en duidelijk wordt gecommuniceerd zal dat bijdragen aan hun mate van tevredenheid en verbondenheid.

## 11. Verantwoording

Het onderzoek is gebaseerd op een literatuuronderzoek en een empirisch onderzoek. In het literatuuronderzoek is gezocht naar recente academische artikelen met betrekking tot financiële participatie, participatie in besluitvorming en de relatie tot tevredenheid en betrokkenheid van werknemers. Daarnaast is er een vragenlijst opgesteld voor managementteams en medewerkers van bedrijven met vragen over de bestaande regelingen hun percepties daarover.

De bedrijven zijn schriftelijk en telefonisch benaderd voor deelname en de vragenlijsten zijn via het internet afgenomen. In totaal waren er 158 medewerkers die de gehele vragenlijst hebben ingevuld van 10, hoewel bijna tweederde van de medewerkers bij 4 bedrijven vandaan komt.

De vragen in de vragenlijst zijn vrijwel allemaal overgenomen van bestaande onderzoeken omdat deze daarin over de jaren heen al verrijkt zijn. De vragen over ruimte voor ondernemendheid zijn daar aan toegevoegd.

De vragen over financiële participatie komen uit Gamble et al. (2002). Participatie in besluitvorming is gemeten met vragen uit Meyer & Herscovitch (2001). De modellen van Meyer & Allen (1991) vormden de basis voor het kwantificeren van verbondenheid. Aan de hand van beoordelingen op twaalf verschillende stellingen is een verbondenheidsindicator samengesteld. Deze heeft een Cronbach Alpha van 0.78. De vragen over tevredenheid komen uit het artikel van Christen et al. (2006). Tevredenheid is gemeten aan de hand van drie vragen welke vervolgens gecombineerd zijn tot één indicator met een Cronbach Alpha van 0.73. De vragen over ondernemerschap en company pride zijn niet gebaseerd op bestaande literatuur, maar op vergaarde inzichten.

## Referenties

- Boezeman, H. & Ellemers N. (2006). Pride and respect in volunteers organizational commitment. *European Journal of Social Psychology* (in press)
- Caramelli, M., & Briole, A. (2007). Employee stock ownership and job attitudes: Does culture matter? *Human Resource Management Review*, 17(3), 290-304.
- Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. *Journal of Marketing*, 70(1), 137-150
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- Cooley, Ch. H. (1902). Human Nature and the Social Order
- Freeman, S. F. (2007) Effects of ESOP Adoption and Employee Ownership: Thirty years of Research and Experience. Unpublished manuscript.
- Freeman, R. B., & Kleiner, M. M. (2000). Who Benefits Most from Employee Involvement: Firms or Workers? *The American Economic Review*, 90 (2, Papers and Proceedings of the One Hundred Twelfth Annual Meeting of the American Economic Association), 219-223.
- Gamble, J. E., Culpepper, R., & Blubaugh, M. G. (2002). ESOPs and employee attitudes: The importance of empowerment and financial value. *Personnel Review*, 31(1-2), 9-26.
- Hurlbert, J.S. (1991). Social Networks, social circles and job satisfaction. *Work & Occupations* 18(4), 415-429.
- Kuvaas, B. (2003). Employee ownership and affective organizational commitment: Employees' perceptions of fairness and their preference for company shares over cash. *Scandinavian Journal of Management*, 19(2), 193-212.

McNabb, R., & Whitfield, K. (2007). The impact of varying types of performance-related pay and employee participation on earnings. *International Journal of Human Resource Management*, 18(6), 1004-1025.

McNabb, R., & Whitfield, K. (1998). The Impact of Financial Participation and Employee Involvement on Financial Performance. *Scottish Journal of Political Economy*, 45(2), 171-187.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.

Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review. *The Academy of Management Journal*, 29(4), 727-753.

Ng, T. W. H., Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 474-489.

Poutsma, E., Kalmi, P., & Pendleton, A. D. (2006). The relationship between financial participation and other forms of employee participation: New survey evidence from Europe. *Economic and Industrial Democracy*, 27(4), 637-667.

Tajfel, H. & Turner, J.C. (1979). An Integrative theory of intergroup conflict. In: W.G. Austin, & S. Worchel (Eds.), *The Social psychology of intergroup relations*, 33-47.

Tyler, T.R. (1999). Why people cooperate with organizations: An identity-based perspective. In: R.I. Sutton & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 210-246

Tyler, T.R. & Blader, S.L. (2002). Autonomous vs. Comparative status: Must we better than others to feel good about ourselves? *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89, 813-

838.

### Geraadpleegde literatuur

De volgende artikelen zijn geraadpleegd, maar worden niet in het onderzoek genoemd:

Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1100-1123.

Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. *The Academy of Management Review*, 13(1), 8-22.

Duncan, W. J. (2001). Stock ownership and work motivation. *Organizational Dynamics*, 30(1), 1-11.

Ittner, C. D., Lambert, R. A., & Larcker, D. F. (2003). The structure and performance consequences of equity grants to employees of new economy firms. *Journal of Accounting and Economics*, 34(1-3), 89-127.

Kaarsemaker, E. C. A. (2006). Employee ownership and human resource management: a theoretical and empirical treatise with a digression on the Dutch context. (PhD, Radboud University Nijmegen).

Klein, K. J. (1987). Employee Stock Ownership and Employee Attitudes: A Test of Three Models. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 319-332.

Klein, K. J., & Hall, R. J. (1988). Correlates of Employee Satisfaction With Stock Ownership: Who Likes an ESOP Most? *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 630-638.

Kraft, K., & Ugarković, M. (2006). Profit sharing and the financial performance of firms: Evidence from Germany. *Economics Letters*, 92(3), 333-338.

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Oyer, P. (2004). Why Do Firms Use Incentives That Have No Incentive Effects? *The Journal of Finance*, 59(4), 1619-1650.
- Robinson, A. M., & Wilson, N. (2006). Employee financial participation and productivity: An empirical reappraisal. *British Journal of Industrial Relations*, 44(1), 31-50.
- Ros, A. J. (2003). Do ESOPS motivate employees? Worker effort, monitoring and participation in employee-owned stock ownership plans. *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms*, (pp. 83-103) JAI.
- Sanchez, P. M. (2007). The employee survey: More than asking questions. *Journal of Business Strategy*, 28(2), 48-56.
- Schnake, M. (2007). An integrative model of effort propensity. *Human Resource Management Review*, 17(3), 274-289.
- Scott-Ladd, B., Travaglione, A., & Marshall, V. (2006). Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(5), 399-414.
- Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571-584.
- Wagner III, J. A., Leana, C. R., Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1997). Cognitive and motivational frameworks in U.S. research on participation: A meta-analysis of primary effects. *Journal of*

- Organizational Behavior*, 18(1), 49-65.
- Wagner, J. A..III. (1994). Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence. *The Academy of Management Review*, 19(2), 312-330.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228-255.
- Westaby, J. D. (2006). How different survey techniques can impact consultant recommendations: A scientist-practitioner study comparing two popular methods. *Consulting Psychology Journal*, 58(4), 195-205.