



university of
 groningen

faculty of behavioural
 and social sciences

Inspraak door werknemers in de creatieve en culturele sector: Een onderzoek naar de paradox van meer behoefte aan inspraak door werknemers dat lijkt te hebben geleid tot minder inspraak.

Eva Broekmann, S4042794

e.broekmann@student.rug.nl

Datum: 08-06-2022

Vakcode: SOBA313A.2021-2022.2

Begeleider: Wike Been

Tweede lezer: Jacob Dijkstra

Instituut: Rijksuniversiteit Groningen

Abstract

De behoefte aan inspraak op de werkvloer is door zowel werkgevers als werknemers de afgelopen decennia gegroeid. Onder andere door deze veranderende omstandigheden is de arbeidsmarkt gaan flexibiliseren. Er lijkt echter een paradox te bestaan: werknemers met flexibele contracten lijken juist minder inspraak te hebben dan werknemers met vaste contracten. De creatieve en culturele sector staat bekend om haar grote hoeveelheid werknemers met flexibele arbeidsvoorwaarden, waardoor dit bij uitstek een interessante sector is om onderzoek naar te doen. Een mogelijke verklaring die wordt onderzocht, is dat de relatie tussen het management en werknemers invloed heeft op de mate van inspraak. Deze relatie zou beter zijn als de werknemer een vast contract heeft. Met een betere relatie zal de werknemer meer inspraak hebben. De hoofdvraag die in dit onderzoek centraal staat, luidt: *In hoeverre hebben werknemers van organisaties in de creatieve en culturele sector meer inspraak in de organisatie waar ze in dienst zijn naarmate de organisatie meer werknemers in dienst heeft met vaste contracten en in hoeverre is dit te verklaren door de relatie die managers en werknemers met elkaar hebben?* In dit onderzoek is een lineaire regressieanalyse uitgevoerd, waarbij gebruik is gemaakt van de data uit de European Company Survey 2019. Het antwoord op de onderzoeksvraag luidt dat er aan de hand van dit onderzoek geen bewijs is gevonden voor het idee dat in organisaties in de creatieve en culturele sector die meer werknemers in dienst heeft met vaste contracten de werknemers meer inspraak hebben. Wel kan er gesteld worden dat een betere relatie tussen het management en de werknemers leidt tot meer inspraak. Dit staat echter los van het aantal vaste contracten binnen de organisatie.

Inhoudsopgave

Abstract	1
Inleiding	3
Theorie	5
1 Relatie flexibele arbeidsovereenkomst of vast contract en inspraak	5
2 Relatie management en werknemer	6
3 Invloed relatie management en werknemer op relatie flexwerk en inspraak	7
Methoden	8
1 Beschrijving van de dataset.....	9
2 Het onderzoeksdesign	9
3 Operationalisaties.....	10
4 Analyopzet	11
Resultaten.....	12
1 Beschrijvende statistieken.....	12
2 Modevaluatie.....	15
3 Hypothesetoetsing.....	16
4 Complicaties	18
4.1 assumpties.....	18
4.2 Uitbijters	18
Conclusie en discussie	20
1 Terugkoppeling hypotheses en opmerkelijke resultaten	20
2 Beperkingen en bredere implicaties	21
Literatuurlijst.....	22
Bijlage 1	25
1 Beschrijvende statistieken.....	25
2 Afhankelijke variabele: mate van inspraak	28
3 Onafhankelijke variabele: aantal vaste contracten	32
4 Mediatie-variabele: relatie tussen management en werknemers	33
5 Controlevariabelen: aandeel managers, leeftijd van de organisatie en omvang van de organisatie	35
Bijlage 2	38
1 Regressieanalyses	38
2 Correlaties	42
Bijlage 3	47
1 Assumptietoetsing.....	47
2 Uitbijters	49
3 Multicollineariteit	50

Inleiding

Inspraak door werknemers is in een organisatie cruciaal om succesvolle veranderingen te kunnen doorvoeren (Zhu et. al., 2022). Naast deze behoefte aan inspraak binnen het management van een organisatie, bestaat er ook een groeiende behoefte aan inspraak onder werknemers (Rijksoverheid, 2020). In een onderzoek van de vakbonden CNV en FNV laat 87 procent van de respondenten weten dat inspraak en autonomie ervoor zorgt dat werknemers meer gemotiveerd en productief zijn op het werk, terwijl slechts vier procent van de respondenten aangeeft tevreden te zijn met de mate van inspraak op het werk (Rendement, 2022). *“An employee feels safe and productive when able to express his/her view or voice, and s/he does gain psychological benefits in the process”* - (Zhu et al., 2022). Veel werkenden hebben de behoefte om hun werk en privéleven flexibel te combineren, maar willen ook meer inspraak over de inhoud en de uitvoering van het werk dat ze doen (Rijksoverheid, 2020). Deze groeiende behoefte aan inspraak en flexibiliteit van zowel de werkgever, maar voornamelijk de werknemer vraagt om flexibilisering van de arbeidsmarkt (MF, z.d.). Echter blijkt dat werknemers met flexibele contracten juist minder inspraak hebben op het werk dat ze uitvoeren dan werknemers met vaste contracten, ondanks de groeiende behoefte aan inspraak (Josten, Vlasblom & Putman, 2020). Zo nemen werknemers met een flexibel contract bijvoorbeeld vaak geen plaats in een medezeggenschapsorgaan in, waardoor ze niet vertegenwoordigd worden in het orgaan en via deze weg geen directe inspraak hebben (Verbiest, Van der Torre, Koopmans, Van de Ven & Goudswaard, 2017). Vaak hebben werknemers juist wel de behoefte aan directe inspraak in plaats van indirecte inspraak via een ondernemingsraad of ander medezeggenschapsorgaan (CIPD, 2021).

De creatieve en culturele sector is een bijzondere sector als het gaat om inspraak en flexibele arbeidsvoorwaarden. In de creatieve en culturele sector bestaat het ondernemerschap niet alleen om winstgevend te zijn, maar heeft het ook een rol als bijdrage aan de maatschappij en als zelfexpressie voor de artiesten en/of kunstenaars (Pasikowska-Schnass, 2019). Flexibilisering van de arbeidsmarkt speelt in deze sector al een lange tijd (Bridges, 2017). Door het grote aandeel zzp'ers en contracten met een tijdelijk karakter, staat de creatieve en culturele sector bekend als een sector waarin veel flexibele arbeidsrelaties voorkomen (Been & Keune, 2021). In de creatieve en culturele sector bestaat een klimaat waarin het mogelijk is voor werkgevers en opdrachtgevers om flexibele arbeidsrelaties aan te gaan. Een belangrijke reden hiervoor is een groot aanbod ten opzichte van de vraag en waarden als autonomie en creatieve vrijheid die werkenden zelf meer belangrijk achten dan andere arbeidsvoorwaarden, zoals het hebben van een vast contract (Been & Keune, 2021). Een tweede reden is de projectmatige manier van werken, waarbij de projecten vaak een bepaalde duur hebben (Been & Keune, 2021). De vraag rijst of het paradoxale effect dat meer vraag naar inspraak zou leiden tot minder inspraak in de creatieve en culturele sector dan ook is uitvergroot, of dat er mogelijk een modus bestaat waarbij de relatie tussen de werknemers en het management meer bepalend is voor de mate van inspraak door werknemers. Het hebben van een vast contract en een goede relatie tussen

werknemers en het management lijkt namelijk vaak hand in hand te gaan.¹ Dit komt door wederzijdse afhankelijkheid, waarbij een duurzame relatie tussen management en werknemer cruciaal is (Dekker & Koster, 2017). In de creatieve en culturele sector zijn er naar verhouding weinig vaste contracten en is er minder sprake van deze wederzijdse afhankelijk. De vraag dient zich aan of er een mogelijkheid bestaat dat het aantal vaste contracten in een organisatie minder uitmaakt voor de mate van inspraak door werknemers. In de gehele sector zal namelijk het begrip bestaan dat de sector is ingericht op flexibele arbeidsovereenkomsten, waardoor de sector meer het belang ziet in het investeren in een goede relatie tussen management en werknemers met een flexibel contract.²

De verwachting is dat werknemers met een vast contract meer inspraak hebben in een organisatie dan werknemers met een flexibel contract. Vooralsnog ga ik ervan uit dat dit fenomeen in de creatieve en culturele sector is uitvergroot. De vraag is echter of dit daadwerkelijk zo is, omdat flexibele arbeidsvoorwaarden in deze sector meer genormaliseerd zijn dan in andere sectoren, zoals bovenstaand beschreven. De vraagstelling die in dit bachelorwerkstuk dan ook centraal staat, luidt: *In hoeverre hebben werknemers van organisaties in de creatieve en culturele sector meer inspraak in de organisatie waar ze in dienst zijn naarmate de organisatie meer werknemers in dienst heeft met vaste contracten en in hoeverre kan dit verklaard worden door de relatie die managers en werknemers met elkaar hebben?*

Dit bachelorwerkstuk bestaat uit vier hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk is het theoretische kader, waarin de probleemstelling uitgebreid wordt besproken en toegelicht. Het tweede hoofdstuk bevat de methoden, waarin de gebruikte dataset, de operationalisaties van de variabelen en de analyseopzet wordt besproken. Het derde hoofdstuk bevat de resultaten van de analyses. In het vierde, tevens laatste hoofdstuk wordt een conclusie gegeven en zullen zowel de beperkingen als implicaties voor vervolgonderzoek besproken worden. Na de lopende tekst zijn de bijlagen met de volledige statistische uitwerkingen en de literatuurlijst bijgevoegd.

¹ Zie 'Theorie' voor uitgebreide toelichting.

² Zie 'Theorie' voor uitgebreide toelichting.

Theorie

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader gegeven, waarin als eerst de relatie tussen flexibele arbeidsvoorwaarden en de mate van inspraak van werknemers in een organisatie wordt besproken. Ten tweede wordt er beredeneerd of er een directe relatie bestaat tussen de relatie die werknemers en het management met elkaar hebben en ten derde wordt er gekeken of de relatie tussen flexibele arbeidsvoorwaarden en de mate van inspraak die werknemers hebben in een bepaalde mate afhangt van de relatie die werknemers en het management met elkaar hebben. Hierbij wordt steeds eerst de algemene trend uitgediept, wat vervolgens wordt toegespitst op de creatieve en culturele sector. Tot slot worden omgevingsfactoren besproken die mogelijk invloed hebben op de probleemstelling.

1 Relatie flexibele arbeidsovereenkomst of vast contract en inspraak

Om te kunnen begrijpen waarom organisaties wel of niet het belang inzien van inspraak door werknemers, kan er onderscheid gemaakt worden tussen *high road* en *low road* bedrijfsstrategieën. Een *high road* bedrijfsstrategie is een strategie die zich richt op kennisopbouw en innovatie, waarbij een sterke band tussen werknemers en werkgevers centraal staat. Bij een *high road* bedrijfsstrategie bestaat veel aandacht voor de belangen van de werknemers (Dekker & Koster, 2017). “*Concreet gaat het dan bijvoorbeeld om de implementatie van teamwerk, trainingsmogelijkheden en/of het geven van meer autonomie en directe(re) vormen werknemersparticipatie op de werkplek*” – Dekker & Koster, 2017. Een organisatie die een dergelijke strategie kiest, zal waarschijnlijk vaker vaste contracten aanbieden, omdat kennisbehoud en innovatie – hetgeen juist zo belangrijk is bij *high road* bedrijfsstrategieën – vaak niet goed samengaat met flexibele contracten (Dekker & Koster, 2017). Met dit soort contracten bestaat namelijk beperkte mogelijkheid om de werknemer te laten doorontwikkelen binnen het bedrijf, wat innovatie en kennisopbouw juist mogelijk maakt. Binnen deze organisaties is dus vaak een grote mate van wederzijdse afhankelijkheid, omdat er veel aandacht is voor een duurzame relatie met de werknemers die in dienst zijn (Dekker & Koster, 2017). Doordat de belangen van werknemers zwaar wegen in een organisatie die een *high road* bedrijfsstrategie voert, wordt inspraak door middel van autonomie en werknemersparticipatie meer geïmplementeerd (Dekker & Koster, 2017). Tegenover *high road* bedrijfsstrategieën, staan *Low road* bedrijfsstrategieën. *Low road* is meer gericht op het drukken van kosten en een meer afstandelijke verhouding tussen werkgever en werknemer. In deze organisaties is een duurzame relatie met de werknemers geen prioriteit (Dekker & Koster, 2017). De creatieve en culturele sector heeft relatief weinig vaste contracten, wat het hebben van een *high road* bedrijfsstrategie zal belemmeren. De mogelijkheid om door te groeien binnen eenzelfde organisatie is bijvoorbeeld beperkt. Een duurzame relatie tussen werknemers en de organisatie zal dus minder van belang zijn.

Er lijkt dus een fenomeen te bestaan waarin een het aantal vaste contracten binnen een organisatie invloed heeft op de mate van inspraak door de werknemers, die over het algemeen geldt en dus ook in de creatieve en culturele sector. Het is echter interessant om te onderzoeken of dit fenomeen is uitvergroot in deze sector, omdat het bij uitstek een sector is met veel flexibele arbeidsovereenkomsten en grote behoefte aan onder andere autonomie (Been & Keune, 2021). De eerste hypothese luidt dan ook: In een organisatie in de creatieve en culturele sector waarbinnen een groot aantal werknemers met vaste contracten in dienst is, hebben werknemers een grotere mate van inspraak op managementbeslissingen.

2 Relatie management en werknemer

Een organisatie die een *high road* bedrijfsstrategie hanteert, investeert dus in een duurzame relatie tussen werknemers en het management (Dekker & Koster, 2017). Een goede relatie tussen het management en werknemers is cruciaal voor het geven van inspraak van werknemers (Zhu et al., 2022). Een betere relatie tussen werknemers en het management ontstaat zodra werknemers loyaler zijn, meer ingebed zijn in de organisatie waar ze in dienst zijn en naarmate de machtsverhouding tussen managers en werknemers kleiner is (Jena & Memon, 2017; Zhu et al., 2022). Vanuit een organisatie ruimte creëren voor werknemers om inspraak te geven is niet voldoende. De werknemers zullen ook gebruik moeten maken van deze ruimte om daadwerkelijk inspraak te kunnen hebben. Werknemers zullen sneller hun stem uit zichzelf laten horen zodra ze zich psychologisch meer veilig voelen om dit te doen (Morrison, 2014). Dit heeft te maken met de mate van risico die werknemers ervaren om hun stem te uiten. Werknemers kunnen een bepaalde mate van risico ervaren door de machtsverhouding tussen werknemers en hun leiders. Leiders in het management hebben een grotere mate van invloed binnen de organisatie dan ‘gewone’ werknemers, waardoor het mogelijk is dat werknemers hun relatie met het management niet op het spel durven zetten (Morrison, 2014). Zoals bovenstaand omschreven, bestaat er een betere relatie tussen het management en werknemers zodra de machtsverhouding kleiner is, wat de mate van inspraak door werknemers bevordert (Jena & Memon, 2017; Zhu et al., 2022). Aan de andere kant zullen managers zich vaak bedreigd voelen door de kritiek die werknemers geven op bestaand beleid, ondanks grote bereidheid die managers eventueel hebben om naar de stem van werknemers te luisteren (Morrison, 2014). Werknemers begrijpen dat leiders en/of managers deze bedreiging kunnen voelen, waardoor ze ervoor kunnen kiezen zich stil te houden (Morrison, 2014).

Kortom: als een organisatie waarde ziet in inspraak door werknemers, zal investeren in een goede relatie tussen het management en de werknemers van belang zijn. Andersom geldt dus dat de mate van inspraak van werknemers groter zal zijn in organisaties waarin de relatie tussen het management en werknemers beter is. De tweede hypothese luidt dan ook: als de relatie tussen het

management en werknemers in een organisatie in de creatieve en culturele sector beter is, is de mate van inspraak door werknemers in een organisatie groter.

3 Invloed relatie management en werknemer op relatie flexwerk en inspraak

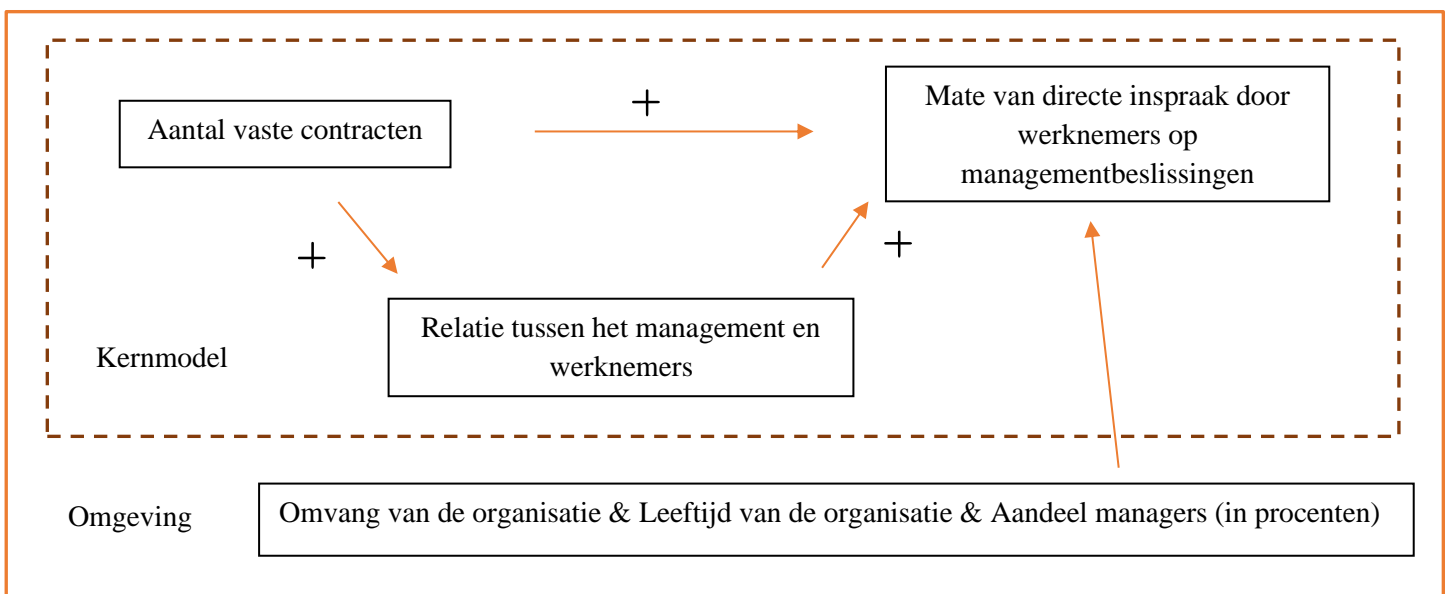
Zoals bovenstaand beschreven, gaan vaste contracten en een goede relatie tussen het management en werknemers dus vaak hand in hand. Een vast contract zorgt voor wederzijdse afhankelijkheid tussen werknemer en het management, waardoor een goede, duurzame relatie tussen beide meer van belang is dan bij flexibele contracten (Dekker & Koster, 2017). De werknemer zal loyaler zijn en beter ingebed in de organisatie. Wanneer een werknemer loyaler is en beter is ingebed in een organisatie, bestaat er een betere relatie tussen het management en de werknemer. Dit leidt tot een grotere mate van inspraak door de werknemer (Jena & Memon, 2017; Zhu et al., 2022). Er lijkt dus een trend te bestaan waarbij de inspraak die werknemers binnen organisaties hebben doordat zij wel of geen vast contract hebben, verklaard kan worden door het verschil in relatie die bestaat tussen werknemers met vaste contracten en het management ten op zichte van werknemers zonder vaste contracten.

De vraag rijst of en zo ja, hoe dit fenomeen in de creatieve en culturele sector plaatsvindt. Het is mogelijk dat de beschreven paradox is uitvergroot, doordat de vraag naar autonomie groot is in de creatieve en culturele sector en er naar verhouding ook veel flexibele arbeidsovereenkomsten zijn (Been & Keune, 2017). Het is echter ook mogelijk dat dit juist niet het geval is. Werknemers in de creatieve en culturele sector hechten namelijk meer waarde aan de intrinsieke aspecten van werk, zoals creatieve vrijheid, dan aan voordelige arbeidsovereenkomsten (Been & Keune, 2021). Doordat de hele sector is ingericht op de flexibele arbeidsovereenkomsten, zal ook het begrip bestaan dat een goede relatie tussen het management en werknemers af laten hangen van het wel of niet hebben van een vast contract minder zinvol is. Een goede relatie tussen het management en werknemers slechts creëren op basis van vaste contracten binnen een organisatie, zal erop uitdraaien dat er in vele gevallen geen goede relatie tussen het management en werknemers zou kunnen bestaan door het relatief lage aantal vaste contracten. Als deze goede relatie niet bestaat, zullen werknemers ook minder snel inspraak hebben (Zhu et al., 2022). Als het hebben van inspraak door werknemers wel gewenst is in een organisatie, zal de organisatie dus moeten investeren in een goede relatie tussen het management en de werknemers, ongeacht het type contract de werknemers hebben.

De derde hypothese luidt: De relatie tussen het aantal vaste contracten binnen een organisatie in de creatieve en culturele sector en de mate van inspraak van werknemers op managementbeslissingen, kan deels verklaard worden door de relatie die managers en werknemers met elkaar hebben.

4. Omgevingsfactoren

Een onderzoek staat nooit los van de omgeving, waardoor het belangrijk is rekening te houden met invloeden die niet centraal staan in dit onderzoek. Drie omgevingsfactoren die invloed lijken te hebben op de mate van inspraak door werknemers in een organisatie, zijn de omvang van de organisatie, de leeftijd van de organisatie en het aandeel managers binnen de organisatie. Een grotere organisatie zal meer bureaucratisch zijn (Hamel & Zanini, 2018). Dit zal ook gelden voor een organisatie met een groot aandeel managers. In meer bureaucratische organisaties is meer vervreemding tussen werknemer en de organisatie (Rivett, 1948), waardoor de mate van inspraak door een individuele werknemer naar mijn verwachting kleiner is. De leeftijd van een organisatie heeft invloed op de mate van innovatie en verandering in een organisatie doorgevoerd zal worden. Hierover bestaan meerdere theorieën, die zowel beweren dat ‘jonge’ organisaties meer innoveren of juist minder (Moohammad, Aini & Kamal, 2014). In organisaties waarin weinig wordt geïnnoveerd, verwacht ik dat de inspraak van werknemers minder aan bod komt.



Figuur 1: Het conceptuele model

Methoden

De methodenparagraaf bestaat uit vier onderdelen. Het eerste onderdeel bevat een beschrijving van de dataset die voor dit bachelorwerkstuk wordt gebruikt en de selectie die op deze dataset wordt uitgevoerd. In het tweede onderdeel wordt een beschrijving van het onderzoeksdesign gegeven. Het derde onderdeel geeft de operationalisaties van de variabelen en in het vierde onderdeel wordt de analyseopzet kort besproken. In bijlage 1 worden de frequentieverdelingen en beschrijvende statistieken van zowel de originele variabelen als van de uiteindelijke variabelen weergegeven. Ook wordt hierin toegelicht hoe de uiteindelijke variabelen tot stand zijn gekomen.

1 Beschrijving van de dataset

De data die wordt gebruikt voor dit onderzoek komt uit een secundaire dataset: the European Company Survey 2019. Dit is een grootschalige survey die sinds 2004 vier maal is uitgezet, waarbij de focus op het onderwerp steeds iets verschillend was. Deze survey bestaat uit een online enquête ingevuld door senior managers en een enquête ingevuld door werknemersvertegenwoordigers. Voor dit onderzoek is gebruikgemaakt van de enquêtes die zijn ingevuld door senior managers. De steekproef bestaat uit organisaties met tien of meer werknemers in dienst. De organisaties komen uit 32 Europese landen.³ Telefonisch zijn de organisaties benaderd met de vraag of een senior manager (en waar mogelijk een werknemersvertegenwoordiger) een online enquête zou willen invullen. Als eerst is een screener afgenomen waarin algemene informatie van de organisatie is verworven. In totaal zijn 21869 respondenten meegenomen in de dataset (ECS, 2019), terwijl er 64466 uitnodigingen zijn verzonden na het afnemen van de screener. Er was dus een responspercentage van 34 procent. De populatie waarop dit bachelorwerkstuk betrekking heeft, zijn organisaties uit de creatieve en culturele sector die werknemers met een vast of flexibel contract in dienst hebben. In dit werkstuk wordt een selectie gemaakt uit de gebruikte dataset: alleen managers van organisaties uit de creatieve en culturele sector worden meegenomen. Dat is sector nummer 18 in de dataset, genaamd: *arts, entertainment and recreation*, vertaald naar: *kunst, vermaak en recreatie*. Dit levert 680 respondenten op. Uiteindelijk zullen de analyses worden uitgevoerd op de 638 respondenten die op geen enkele variabele missende waarden hebben.⁴

2 Het onderzoeksdesign

Het grootste deel van de data is verzameld door middel van online enquêtes. Voorafgaand aan de enquêtes heeft een screener plaatsgevonden, waarin algemene informatie over de organisaties is

³ Zie bijlage 3 om te begrijpen hoe hiermee om is gegaan.

⁴ Zie bijlage 1 voor een korte toelichting en de syntax.

verworven, zoals de omvang van de organisatie en de leeftijd (ECS, 2019). Na het afnemen van de screener zijn dezelfde organisaties benaderd om de enquête in te vullen. De enquête bestond uit 74 vragen en het is onbekend hoelang het duurde om de enquête in te vullen. Aangezien er respondenten uit verschillende landen mee hebben gedaan, heeft de selectieprocedure voor het werven van respondenten per land op een andere manier plaatsgevonden. Op deze manier kon de werving van respondenten in elk land zo effectief mogelijk worden gedaan (ECS, 2019). Daarnaast is de enquête vertaald in 34 talen (ECS, 2019). Ook is het onbekend of de deelnemers een beloning hebben ontvangen na het invullen van de enquête.

3 Operationalisaties

De afhankelijke variabele *mate van inspraak* bestaat uit de items *mmepinorg*, *mmepindism*, *mmepintrain*, *mmepintime* & *mmepinpay*. Deze items zijn door middel van één overkoepelende vraag gemeten: ‘Denk alstublieft aan de periode sinds het begin van 2016. In uw opinie, in hoeverre hebben werknemers managementbeslissingen direct beïnvloed op de volgende gebieden? 1. organisatie en efficiëntie van het werkproces (*mmepinorg*), 2. ontslagen (*mmepdism*), 3. training en vaardighedenontwikkeling (*mmepintrain*), 4. werktijdovereenkomsten (*mmepintime*) & 5. betalingsschema's (*mmepinpay*)’. Alle vragen hebben dezelfde 5 categorieën: 1. voor een groot gedeelte, 2. voor een redelijk gedeelte, 3. voor een klein gedeelte, 4. niet & 5. op dit gebied zijn geen besluiten genomen. De waarden van deze variabele zijn gespiegeld, zodat een hoge score een grote inspraak betekent. Ook is er een schaal gemaakt van de losse items: een somvariabele die is gedeeld door het aantal items. Categorie 5 is hergecodeerd als missende waarden. Bij het maken van de somvariabele zijn alle organisaties meegenomen die tenminste 1 valide score hebben behaald op de variabele, zodat niet alleen de organisaties die op elk gebied besluiten hebben genomen zijn meegenomen.

De onafhankelijke variabele is *aantal vaste contracten* (*empperm_d*). De vraag bij deze variabele luidt: ‘Hoeveel werknemers in deze organisatie hebben een flexibel contract?’ De variabele heeft 7 categorieën: 1. geen, 2. minder dan 20%, 3. 20% tot 39%, 4. 40% tot 59%, 5. 60% tot 79%, 6. 80% tot 99% & 7. alle. Deze variabele is niet bewerkt.

De variabele van het mediatie-effect is *relatie management en werknemers* (*qwprel*). De vraag bij deze variabele luidt: ‘Hoe zou je over het algemeen de relaties tussen management en werknemers in deze organisatie omschrijven?’ Met als antwoordmogelijkheden 1. erg goed, 2. goed, 3. niet goed of slecht, 4. slecht & 5. erg slecht. De waarden van deze variabele zijn gespiegeld, zodat een hogere score een betere relatie betekent.

Het is belangrijk om te controleren voor een aantal variabelen, omdat ze een deel van het hoofdeffect kunnen verklaren, maar niet centraal staan in het onderzoek. Hoe beter er wordt

gecontroleerd voor variabelen die een deel van het hoofdeffect kunnen verklaren, hoe kleiner de fouteterm is en hoe beter we iets kunnen zeggen over de causaliteit van het verband tussen de mate van directe invloed van werknemers op het aandeel vaste contracten binnen een organisatie. De eerste controlevariabele is *omvang van de organisatie* (*est_size*). De vraag bij deze variabele luidt: ‘Ongeveer hoeveel mensen werken in deze organisatie?’ Dit is als open vraag gesteld. Echter, bij de verwerking van de data zijn de antwoorden in 3 categorieën verdeeld: 1. 10-49 werknemers, 2. 50-249 werknemers & 3. 250 werknemers of meer. Voor de analyses zijn dummy’s gemaakt deze variabele, waarbij de eerste dummy een score van 1 = groep 2 betekent en bij de tweede dummy een score van 1 = groep 3 betekent. Groep 1 is de referentiegroep. De tweede controlevariabele is *leeftijd van de organisatie* (*est_age*). Het is echter onduidelijk hoe deze vraag geformuleerd is, aangezien dit niet in de enquête gevraagd is, maar in een vooronderzoek. De vraag heeft 4 categorieën: 1. 10 jaar of minder, 2. 11 tot 20 jaar, 3. 21 tot 30 jaar & 4. meer dan 30 jaar. Deze variabele is niet bewerkt en is als continue variabele meegenomen in de analyses. De derde controlevariabele is *aandeel managers* (*manager_d*). De vraag behorende bij deze variabele luidt: ‘Hoeveel mensen aan het werk in deze organisatie zijn managers?’ Deze variabele heeft 7 categorieën: 1. geen, 2. minder dan 20%, 3. 20% tot 39%, 4. 40% tot 59%, 5. 60% tot 79%, 6. 80% tot 99% & 7. alle. Deze variabele is niet bewerkt en is als continue variabele meegenomen in de analyses.

4 Analyzeopzet

De hypothesen zullen worden getoetst aan de hand van lineaire regressie in een hiërarchische analyse. Aan het eerste model worden alleen de controlevariabelen toegevoegd: *leeftijd van de organisatie*, *omvang van de organisatie* en *aandeel managers*, samen met de afhankelijke variabele: *mate van inspraak*. Het tweede model bevat de controlevariabelen, de afhankelijke variabele en de onafhankelijke variabele: *aantal vaste contracten*, waarmee de relatie tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele getoetst wordt. Het derde model bevat de controlevariabelen en de mediatie-variabele: *relatie tussen management en werknemers*, waarmee de relatie tussen de mediatie-variabele en de afhankelijke variabele wordt getoetst. Het vierde model bevat de controlevariabelen, de onafhankelijke variabele en de mediatie-variabele, waarmee de relatie tussen de onafhankelijke variabele: *aantal vaste contracten* en de mediatie-variabele: *relatie tussen management en werknemers* wordt getoetst. Het vijfde model bevat de controlevariabelen, de onafhankelijke variabele en de mediatie-variabele. De hypothese: *De relatie tussen het aantal vaste contracten binnen een organisatie en de mate van inspraak van werknemers op managementbeslissingen, kan deels verklaard worden door de relatie die management en werknemers met elkaar hebben*, wordt getoetst aan de hand van model 5. Uiteindelijk wordt de helling van de onafhankelijke variabele *aantal vaste contracten* uit het tweede model vergeleken met de helling uit het vierde model. Als deze hellingen significant van elkaar verschillen, kan gesteld worden dat het mediatie-effect ook significant is.

Resultaten

In dit hoofdstuk worden alle resultaten uitgebreid besproken. Als eerst zal een weergave gedaan worden van de beschrijvende, univariate statistieken. Deze statistieken geven een overzicht van hoe de variabelen eruit zien. Vervolgens worden de correlaties tussen alle variabelen besproken. Daarna vindt de modevaluatie plaats, waarbij de modelfit, multicollineariteit, modelassumpties en mogelijke uitbijters worden besproken. Als laatste wordt de hypothesetoetsing gedaan aan de hand van de modellen die geschat zijn in tabel 3. Ook zijn bijlage 2 en 3 bijgevoegd. Bijlage 2 bevat de syntax, output en toelichting van de analyses. Bijlage 3 bevat de uitgebreide assumptietoetsing, bespreking van de mogelijke uitbijters en multicollineariteit.

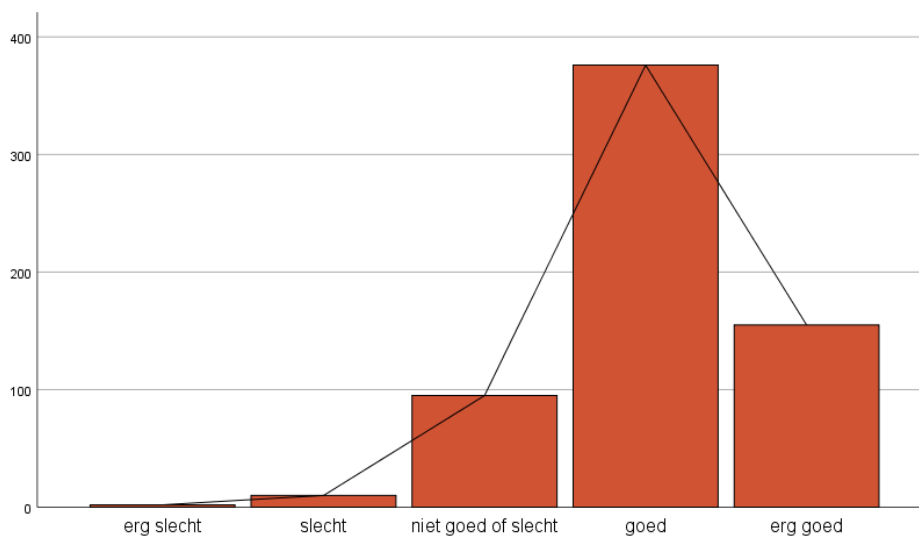
1 Beschrijvende statistieken

In tabel 1 zijn de beschrijvende statistieken weergegeven. Alle cases met minimaal 1 missende waarden zijn uit de dataset gefilterd, wat een totale N geeft van 638. *Mate van inspraak* heeft een gemiddelde van 2,4548. Op een schaal van 1-4 is dit niet laag, maar ook niet bijzonder hoog. Het betekent dat werknemers van een organisatie in de creatieve en culturele sector gemiddeld niet veel maar ook niet weinig inspraak hebben binnen de organisatie waar ze in dienst zijn. Opvallend is het hoge gemiddelde van de variabele *relatie management en werknemers* (4,0533), wat betekent dat de relatie tussen managers en werknemers over het algemeen goed is. De verdeling van deze variabele is te zien in figuur 2, waarbij een duidelijke piek te herkennen is bij de categorie 'goed'. De beschrijvende statistieken voor de variabele *omvang van de organisatie* zijn niet alleen gebaseerd op de gemaakte dummy's, maar ook op de originele variabele. Dit is gedaan om waardevolle informatie te verstrekken in de beschrijvende statistieken, aangezien bijvoorbeeld een gemiddelde van een dummy geen betekenis heeft. Bij de variabele *aandeel managers* is de maximale score (7) niet behaald, wat betekent dat in geen enkel geval alle werknemers managers zijn. Bij de categorische variabele *omvang van de organisatie* valt op dat een relatief klein deel van de organisaties (36,7 procent) meer dan 50 werknemers in dienst hebben.

Tabel 1: univariate (beschrijvende) statistieken

<i>Variabele</i>	<i>N-totaal</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Gemiddelde</i>	<i>Standaarddeviatie</i>
Mate van inspraak	638	1	4	2,4548	,64453
Aantal vaste contracten	638	1	7	5,21	1,807
Relatie management en werknemers	638	1	5	4,0533	,69331
Omvang van de organisatie	638	1	3	1,44	,628
Leeftijd van de organisatie	638	1	4	3,12	1,069
Aandeel managers	638	1	6	2,10	,448

	<i>Proportie</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>
Omvang van de organisatie 10-49 (ref)			
Omvang van de organisatie: 50-249	29,3%	0	1
Omvang van de organisatie: 250+	7,4%	0	1



Figuur 2: verdeling van relatie tussen management en werknemers

Tabel 2 geeft de correlaties tussen alle variabelen weer. De correlaties zijn gedaan op basis van Pearson correlatie en op basis van unianova, wat is aangeduid in de tabel. Bij de correlaties op basis van unianova is niet te zien of de correlaties significant zijn. Over het algemeen zijn de correlaties laag, wat betekent dat de samenhang tussen de variabelen klein is. Tussen de onafhankelijke variabelen is dit positief. Een hoge samenhang duidt namelijk op multicollineariteit, wat mogelijk problematisch is. Zoals te zien, zijn slechts 2 correlaties met zekerheid significant: ,122, tussen *aantal vaste contracten* en *aandeel managers &* ,239, tussen *relatie management en werknemers* en *mate van inspraak*. Echter zijn deze correlaties ook redelijk laag, dus zal voorzichtig met de interpretatie om moeten worden gegaan. Een significante helling kan namelijk gauw worden aangezien voor een interessant effect, terwijl het effect maar klein is. De correlaties die niet significant zijn, kunnen doen vermoeden dat er een effect bestaat dat er in werkelijkheid niet is. De correlatie tussen de afhankelijke variabele *mate van inspraak* en de onafhankelijke variabele *aantal vaste contracten* is ,043. De correlatie is niet significant. De laagste correlatie is de correlatie tussen *leeftijd van de organisatie* en *mate van inspraak* (-0,001). De hoogste correlatie is tussen de mediator *relatie tussen management en werknemers* de afhankelijke variabele *mate van inspraak* (0,239). Geen enkele correlatie is significant op significantieniveau 0,05, die niet ook significant is op significantieniveau 0,01, dus is dit niet meegenomen in de tabel.

Tabel 2: Correlaties. Onderstreept: correlatie tussen onafhankelijke en afhankelijke variabele. Vetgedrukt: correlatie tussen mediator en afhankelijke variabele. Alle andere correlaties zijn tussen de onafhankelijke variabelen.

<i>variabele</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Mate van inspraak	-					
2. Relatie management en werknemers	,239a*	-				
3. Aantal vaste contracten	<u>,043a</u>	,030a	-			
4. Leeftijd van de organisatie	,048a	-,021a	-,021a	-		
5. Aandeel managers	,036a	,029a	,122a*	-,074a	-	
6. Omvang van de organisatie	,036b	,138b	,187b	,122b	,089b	-

*significant op 0,01; a- Pearson correlatie; b- correlatie op basis van unianova.

2 Modevaluatie

In deze paragraaf wordt de modevaluatie gedaan, waarbij de multicollineariteit en de modelfit worden besproken. De modelfit geeft aan hoe goed het geschatte model past bij de data. De modelfit is te controleren door de waarde bij de F change te bekijken. De F change geeft in elk model weer hoeveel beter het model is geworden door het toevoegen van extra variabelen, in vergelijking met een vorig model. Het eerste model wordt vergeleken met het lege model. Het tweede model heeft de mediator als afhankelijke variabele en wordt dus niet vergeleken met een vorig model. Model 3 wordt vergeleken met model 1. De p -waarde laat zien of de F change significant is (onder een waarde van ,05) en het model dus daadwerkelijk beter is dan het vorige model. De F change van model 1 is 1,334 ($p = ,256$) en is niet significant. Model 1 is dus nagenoeg niet beter dan het lege model. Model 3 heeft een F change van ,513 ($p = ,474$) en is dus ook nagenoeg niet beter dan model 1. Aan dit model is alleen de onafhankelijke variabele toegevoegd, wat dus betekent dat deze variabele weinig toevoegt. Model 4 heeft een F change van 36,484 ($p < ,005$). Model 4 is dus veel beter dan model 3. De mediator is meegenomen in model 4, wat betekent dat deze variabele erg veel toevoegt.

De adjusted R square (R^2 adj) geeft de hoeveelheid verklaarde variantie van een model weer. De verklaarde variantie geeft de proportie variantie in de afhankelijke variabele die verklaard kan worden door de predictoren in het model. Model 1 heeft een verklaarde variantie van ,2%. Dit is ontzettend klein en geeft weer dat de predictoren nagenoeg niet in staat zijn de variantie in de afhankelijke variabele *mate van inspraak* te verklaren. Het model heeft dus een slechte fit met de data. In model 3 is de onafhankelijke variabele *aantal vaste contracten* toegevoegd. De verklaarde variantie is ,1%. De variabele aantal vaste contracten voegt dus niets toe aan het model. Dit komt overeen met de F change die erg klein is en niet significant zoals hierboven beschreven. Model 4 heeft een verklaarde variantie van 5,4%. Dit is aanzienlijk groter dan de vorige modellen, maar nog steeds erg laag. De mediator *relatie tussen management en werknemers* voegt dus veel toe in vergelijking met de andere predictoren. Desondanks heeft ook dit model een slechte fit met de data en kan het de data slechts iets beter voorspellen dan model 1 en 3 dat kunnen.

De mate van multicollineariteit van de predictoren wordt beoordeeld aan de hand van de VIF-score. Deze score geeft aan in hoeverre de predictoren in een model onderling met elkaar samenhangen. Bij multicollineariteit is het belang van één predictor in het model slecht te bepalen. Het geeft namelijk aan dat de invloed van een predictor in grote mate samenhangt met de invloed van andere predictoren. De VIF-scores van het meest volledige model (model 4) zijn hier gegeven. Een vuistregel om de VIF-scores te beoordelen, is dat de waarden rond de 1 moeten liggen. Boven de 4 wordt de mate van multicollineariteit problematisch. Alle VIF-scores liggen net boven de waarde van 1, wat betekent dat er waarschijnlijk geen tot weinig multicollineariteit tussen de variabelen bestaat.

3 Hypothesetoetsing

In deze paragraaf worden de coëfficiënten uit tabel 3 besproken, waarbij de hypothesen getoetst worden. Eerst worden het hoofdeffect en de mediatie behandeld. Daarna worden andere opvallende zaken uit de tabel besproken. Het hoofdeffect is het verband tussen de onafhankelijke variabele *aantal vaste contracten*, gecontroleerd voor de andere predictoren in het model en de afhankelijke variabele *mate van inspraak*. In model 3, waarin de mediator niet is meegenomen, is dit effect, gecontroleerd voor alle andere predictoren in het model, erg klein ($b = ,010$; $p = ,474$). Dit betekent dat de mate van inspraak bij een significante helling met ,01 zou stijgen naarmate het aantal vaste contracten met 1 punt (gelijk aan 1 - 20%) stijgt. In model 4 is dit effect, gecontroleerd voor alle andere predictoren in het model, hetzelfde ($b = ,010$; $p = ,474$). De hellingen verschillen dus niet significant van elkaar, wat betekent dat er waarschijnlijk geen sprake is van een mediatie-effect. Er is een klein, niet significant effect te zien tussen het aantal vaste contracten binnen een organisatie in de creatieve en culturele sector en de mate van inspraak die werknemers hebben, wat betekent dat er geen bewijs is gevonden voor een verband tussen het aantal vaste contracten binnen een organisatie in de creatieve en culturele sector en de mate van inspraak die werknemers binnen deze organisatie hebben.

De helling van de mediator *relatie tussen management en werknemers* is relatief groot ($b = ,219$; $p < ,005$). Deze variabele heeft een schaal van 1-5, waarbij 1 een erg slechte relatie betekent en 5 een erg goede relatie. Een punt hoger op *relatie tussen management en werknemers*, betekent een betere relatie tussen managers en werknemers. Dit geeft ,219 punt hoger op de mate van inspraak. Dit betekent dat hoe beter de relatie is, hoe meer inspraak de werknemer heeft. Deze helling is als enige van alle predictoren significant, wat betekent dat alleen bij de mediator waarschijnlijk gesproken kan worden van een effect. Het effect is echter zwak, gecontroleerd voor alle andere predictoren in het model. De maximale stijging van de *mate van inspraak* is $5 \times ,219 = 1,095$, omdat de schaal van relatie tussen managers en werknemers van 1-5 loopt. *Mate van inspraak* heeft een schaal van 1 tot 4. Een maximale stijging op deze schaal geeft ongeveer een vierde meer inspraak van de werknemers voor een organisatie waarbinnen de relatie tussen managers en werknemers erg goed is, ten opzichte van een organisatie waarbinnen de relatie tussen managers en werknemers erg slecht is. Zoals hierboven beschreven is er waarschijnlijk geen sprake van een mediatie-effect zoals weergegeven in figuur 1, maar heeft de relatie tussen managers en werknemers een direct effect op de mate van inspraak van werknemers.

De controlevariabelen hebben allemaal een ontzettend kleine hellingen, gekeken naar model 4 (onder andere $-,030$ en $,042$). Ook zijn ze geen van allen significant, waardoor te stellen is dat de controlevariabelen waarschijnlijk geen van allen invloed hebben op de verandering in de afhankelijke variabele *mate van inspraak*. In model 2, waarin de mediator als afhankelijke variabele is genomen, zijn de hellingen van de predictoren 100-250 werknemers en meer dan 250 werknemers, behorende bij de variabele *omvang van de organisatie*, iets groter, maar ook hier zijn ze niet significant, wat duidt op

geen effect. Hier wordt bevestigd dat er waarschijnlijk geen sprake is van een mediatie-effect, omdat de helling van de onafhankelijke variabele aantal vaste contracten ($b = -,001$; $p = ,932$) dusdanig klein is, dat het te verwaarlozen is.

De enige hypothese die niet kan worden verworpen, is de hypothese dat de relatie tussen het management en werknemers in een organisatie in de creatieve en culturele sector een positief effect heeft op de mate van inspraak van werknemers. Dit betekent dat de mate van inspraak naar alle waarschijnlijkheid beïnvloed wordt door hoe goed managers en werknemers met elkaar overweg kunnen. De andere hypothesen moeten worden verworpen. In de resultaten is geen mediatie-effect te zien en ook geen direct verband tussen het aantal vaste contracten binnen een organisatie in de creatieve en culturele sector en de mate van inspraak door werknemers. Hierbij komt dat dit verband niet via de relatie tussen managers en werknemers verloopt.

Tabel 3: modelschattingen; model 1 t/m 4 waarbij variabelen stapsgewijs zijn toegevoegd

	model 1		model 2		model 3		model 4		vif
	<i>b</i> (<i>SE</i>)	<i>p</i>	<i>b</i> (<i>SE</i>)	<i>p</i>	<i>b</i> (<i>SE</i>)	<i>p</i>	<i>b</i> (<i>SE</i>)	<i>p</i>	
constante	2,261(,149)	<,005	4,055(,173)	<,005	2,215(,162)	<,005	2,640(,173)	<,005	
100-250 werknemers	-,075(,057)	,190	-,187(,062)	<,005	-,071(,058)	,222	-,030(,057)	,597	1,082
Meer dan 250 werknemers	-,127(,099)	,202	-,232(,108)	,032	-,115(,101)	,256	-,064(,099)	,516	1,077
Aandeel managers	,055(,057)	,339	,033(,062)	,588	,050(,058)	,389	,042(,056)	,450	1,029
Leeftijd van de organisatie	,036(,024)	,141	-,002(,026)	,936	,035(,024)	,143	,036(,023)	,127	1,020
Aantal vaste contracten			,001(,015)	,932	,010(,014)	,474	,010(,014)	0,474	1,052
Relatie managers en werknemers							,219(,036)	<,005	1,020
R² adj	,002		,012		,001		,054		
F change	1,334 ($p=,256$)				,513 ($p=,474$)		,000 ($p<,005$)		

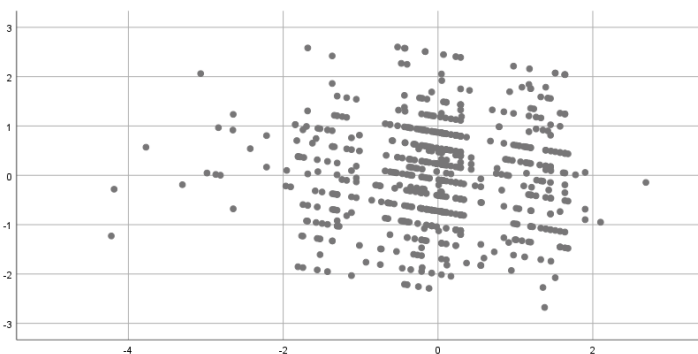
4 Complicaties

4.1 assumpties

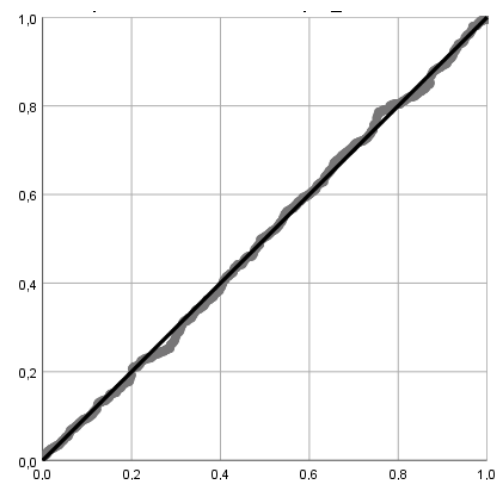
In dit onderdeel worden de assumpties gecontroleerd. De assumpties die gelden voor een lineaire regressie zijn: er moeten onafhankelijke waarnemingen gedaan zijn, er is sprake van lineariteit, de conditionele verdeling van de afhankelijke variabele *mate van inspraak* moet normaal verdeeld zijn en er moet sprake zijn van homoscedasticiteit. Het schenden van assumpties kan ervoor zorgen dat een model minder betrouwbaar is. Om de figuren te realiseren, is er gebruikgemaakt van de gestandaardiseerde residuen. In bijlage 3 wordt een uitgebreidere toelichting gegeven van de assumptietoetsing.

De assumptie onafhankelijke waarnemingen zal waarschijnlijk zijn geschonden, omdat er organisaties uit 32 verschillende Europese landen zijn meegenomen. De organisaties binnen deze landen zullen niet volledig onafhankelijk van elkaar zijn.⁵ De assumptie lineariteit is licht geschonden. Figuur 3 geeft geen volledige *random verdeling* van de puntenwolk, wat wel nodig is bij lineariteit. De assumptie homoscedasticiteit is niet geschonden. De puntenwolk licht over het algemeen wel goed verdeeld over de nullijn. De assumptie normaliteit is niet geschonden. Als er sprake is van normaliteit, moeten de punten in de PP-plot gemiddeld genomen netjes langs de lijn liggen. Dit is het geval (zie figuur 4). De residuen zijn normaal verdeeld.

De assumptie lineariteit is licht geschonden. De assumptie onafhankelijke waarnemingen is naar alle waarschijnlijkheid ook geschonden. De andere assumpties zijn niet geschonden. Het model is dus redelijk betrouwbaar, maar er moet rekening gehouden worden met het feit dat er assumpties zijn geschonden.



Figuur 3: spreidingsdiagram van de gestandaardiseerde residuen



Figuur 4: PP-plot van de gestandaardiseerde residuen

⁵ Zie bijlage 3 voor toelichting waarom er niet gecontroleerd is voor het land waarin de organisatie is.

4.2 Uitbijters

Uitbijters zijn invloedrijke punten die afwijken van de andere cases in de data en kunnen een vertekend beeld geven van de resultaten. Er worden meerdere maten gebruikt om uitbijters te detecteren: DFFit, DFBeta, Leverage waarde en de Cook's distance. Bijlage 3 bespreekt uitgebreid de uitbijters en de betekenis ervan.

De Cook's distance geeft aan wat er met de voorspellingen gebeurt zodra één specifieke case uit de data zou worden verwijderd. Aan de hand van deze controlemaat zijn er geen mogelijke uitbijters te detecteren. De Leverage waarde geeft het hefboom-effect van een case weer. Deze waarde laat dus zien hoe erg de case aan de lijn trekt. Drie cases hebben vrij hoge scores. Dit zouden mogelijke uitbijters kunnen zijn. Slechts één van deze cases scoort ook redelijk hoog op Cook's distance en heeft in vergelijking met de andere cases een iets verhoogde DFFit en DFBeta. Deze case is dus een mogelijke uitbijter. De andere cases met een hoge Leverage waarde scoren niet hoger op de andere controlematen en zullen dus minder waarschijnlijk een mogelijke uitbijter zijn. DFFit en DFBeta worden gebruikt als extra controle op de Leveragewaarde en de Cook's distance. Er zijn geen opvallende waardes te ontdekken, wat betekent dat ook hier geen mogelijke uitbijters te detecteren zijn.

Uiteindelijk is er een klein aantal mogelijke uitbijters te detecteren, waarvan één uitbijter die op alle controlematen aan de hoge kant scoort. Dit zal uiteindelijk waarschijnlijk weinig problemen opleveren voor het schatten van de modellen, omdat er een zeer kleine kans is op een vertekend beeld van de resultaten.⁶

⁶ Zie bijlage 3 voor uitgebreidere toelichting en berekeningen.

Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk worden de resultaten geïnterpreteerd. Daarmee zal een antwoord worden gegeven op de vraag die in dit werkstuk is gesteld. Daarnaast worden de beperkingen van het onderzoek besproken, samen met aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

1 Terugkoppeling naar de hoofdvraag

De hoofdvraag in dit onderzoek luidt: *In hoeverre hebben werknemers van organisaties in de creatieve en culturele sector meer inspraak in de organisatie waar ze in dienst zijn naarmate de organisatie meer werknemers in dienst heeft met vaste contracten en in hoeverre kan dit verklaard worden door de relatie die managers en werknemers met elkaar hebben?* Een antwoord op deze vraag blijft uit. In dit onderzoek is geen bewijs gevonden voor een relatie tussen het aantal vaste contracten binnen een organisatie in de creatieve en culturele sector en de mate van inspraak die de werknemers in deze organisatie hebben. Ook is niet bewezen deze eventuele relatie loopt via de relatie die werknemers en het management met elkaar hebben. Wel blijkt een betere relatie tussen het management en de werknemers in een organisatie in de creatieve en culturele sector ervoor te zorgen dat werknemers binnen deze organisatie meer inspraak hebben.

Verklaringen voor de bevindingen die in dit onderzoek gedaan zijn, kunnen zijn dat werkgevers in de creatieve en culturele sector vaak in staat zijn flexibele arbeidsvoorwaarden te kunnen aanbieden en werknemers daar mee akkoord moeten gaan. Dit impliceert dat de flexibele contracten vaker een behoefte zijn van de werkgever om te vervullen of van de sector zelf die er om vraagt dan in andere sectoren het geval kan zijn en niet per se uit een behoefte van de werknemer. Doordat de hele sector is ingericht op flexibele arbeidsvoorwaarden, kan een trend bestaan waarin werkgevers niet meer waarde hechten aan werknemers met vaste contracten dan aan werknemers met flexibele contracten. Ook zal de sector begrijpen dat slechts waarde hechten aan de relatie tussen het management en werknemers met een vast contract ervoor zorgt dat een grote groep werknemers (werknemers met een flexibel contract) deze goede relatie niet ervaart en dus minder inspraak zal hebben. Hierdoor zal de relatie tussen werknemers en het management niet bepaald worden door het aantal vaste contracten binnen de organisatie. Daarnaast blijkt dat de relatie tussen het management en werknemers wel degelijk invloed lijkt te hebben op de mate van inspraak die werknemers hebben op managementbeslissingen binnen de organisatie. Dit kan interessant zijn, omdat het lijkt alsof de creatieve en culturele sector een modus heeft gevonden om met het paradoxale fenomeen dat behoefte aan meer inspraak leidt tot minder inspraak om te gaan. Dit komt overeen met de verwachting uit de theorie, waarin besproken is dat een goede relatie kan betekenen dat werknemers zich beter durven uit te spreken richting het management. Echter heeft dat geen relatie met het aantal vaste contracten binnen de organisatie. In deze context is het type contract dus onbelangrijk geworden, maar is de relatie tussen het management en de werknemers wel van belang.

2 Beperkingen en bredere implicaties

De resultaten kunnen zijn vertekend door een aantal beperkingen die op het onderzoek van toepassing kunnen zijn geweest. In het gehele onderzoek zijn erg weinig significante resultaten gevonden en worden bijna alle onderzochte verbanden niet ondersteund, terwijl de theorie wel laat zien dat deze verbanden bestaan. Een eerste reden hiervoor kan zijn dat het meetinstrument niet precies meet wat in dit onderzoek onderzocht is. De variabelen die zijn gebruikt om de mate van inspraak van werknemers te bepalen, is slechts beperkt tot de inspraak van werknemers op verschillende managementbeslissingen. Inspraak van werknemers zal in de praktijk echter niet alleen gaan om inspraak op managementbeslissingen, maar bijvoorbeeld ook op individueel niveau waar niet organisatie breed managementbeslissingen voor gemaakt hoeven worden. Daarnaast zal de indeling van de vijf gebieden van inspraak niet in elke organisatie aan de orde zijn. Een tweede beperking is dat de online enquêtes zijn ingevuld door managers van de organisatie en niet de werknemers, dus bestaat de kans op sociaal wenselijke antwoorden. De managers hebben bijvoorbeeld aan kunnen geven dat de relatie tussen het management en de werknemers beter is dan deze daadwerkelijk is en hebben de mate van inspraak ook groter kunnen laten lijken dan deze daadwerkelijk is. Een derde beperking kan zijn dat de organisaties uit verschillende landen komen en de observaties binnen landen dus niet onafhankelijk van elkaar zijn geweest. Een laatste beperking kan zijn dat de sector waarop gefilterd is te breed is voor de specifieke groep organisaties waarop het onderzoek is toegespitst. De sector omvat namelijk allerlei organisaties binnen de kunst, recreatie en entertainment. Dit zullen niet alleen creatieve en/of culturele organisaties zijn, maar kunnen ook andere organisaties omvatten die bijvoorbeeld op sport, horeca of toerisme gericht zijn.

Het is dus verstandig vervolgonderzoek te doen naar de specifieke verbanden die in dit onderzoek aan bod zijn gekomen. Een eerste suggestie voor vervolgonderzoek kan zijn dat er een manier gevonden kan worden om de inspraak van werknemers breder te kunnen meten. Zo zou inspraak via meer informele wegen meegenomen kunnen worden. Een tweede suggestie voor vervolgonderzoek is het doen van een analyse waarbij rekening gehouden kan worden met het land waar de organisatie in actief is. Daarnaast is het in het algemeen goed om meer onderzoek te doen naar de eventuele modus die in de creatieve en culturele sector aanwezig lijkt te zijn. De bevindingen van dit onderzoek roepen de vragen op of deze modus daadwerkelijk bestaat en wat de daadwerkelijke, achterliggende verklaringen hiervoor zijn. Dit bachelorwerkstuk is slechts een aanzet tot de zoektocht naar de mate van inspraak door werknemers in de creatieve en culturele sector.

Literatuurlijst

- Been, W. & Keune, M. (2021). Arbeidsmarktflexibilisering en inkomen in de creatieve industrie, AIAS-HSI Kort & Bondig 6.
- Bridges, L. E. (2017). Flexible as freedom? The dynamics of creative industry work and the case study of the editor in publishing. *New Media & Society*, 20(4), 1303–1319.
<https://doi.org/10.1177/1461444816688920>
- De Beer, P. (2014). De ADHD-arbeidsmarkt. *OR Informatie*, 40(1/2), 32-34.
<http://www.pauldebeer.nl/documenten/artikelen/ADHD-arbeidsmarkt.pdf>
- Dekker, F., & Koster, F. (2017). Personeelsstrategieën - Verklaringen voor verschillen in flexibiliteit en loopbaanontwikkeling op de werkplek. *Mens en maatschappij*, 92(2), 153–174.
<https://doi.org/10.5117/mem2017.2.dekk>
- ECS 2019 - Methodology*. (z.d.). Eurofound. Geraadpleegd op 18 februari 2022, van
<https://www.eurofound.europa.eu/surveys/2019/european-company-survey-2019/methodology>
- Employee Voice / Factsheets*. (2021, augustus). CIPD. Geraadpleegd op mei 2022, van
<https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/communication/voice-factsheet#gref>
- Flexibilisering arbeidsmarkt*. (z.d.-b). MF. Geraadpleegd op 5 maart 2022, van
<https://www.mf.nl/1576925/Blog-Flexibilisering-van-de-arbeidsmarkt.html>
- Hamel, G., & Zanini, M. (2018). The End of Bureaucracy: How a Chinese appliance maker is reinventing management for the digital age. *Harvard Business Review*, 51–59.
https://ourhspeopleprofession.org/bundles/ctclient/uploads/FOW/HBR-Hamel_Zaini%E2%80%93The_end_of_bureaucracy.pdf
- Hammerton, J. C. (1970). Management and Motivation. *California Management Review*, 13(2), 51–56.
- Jena, L. K., & Memon, N. Z. (2017). Does Workplace Flexibility Usher Innovation? A Moderated Mediation Model on the Enablers of Innovative Workplace Behavior. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 19(1), 5–17. <https://doi.org/10.1007/s40171-017-0170-8>

- Josten, E., Vlasblom, J. D., & Putman, L. (2020, 28 mei). *Worden flexwerkers vaste krachten?*
Digitaal SCP. Geraadpleegd op 4 april 2022, van <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-wel-en-niet-werkenden-editie-2/worden-flexwerkers-vaste-krachten/>
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2022, 10 januari). *Wat is het verschil tussen een tijdelijk contract en een vast contract?* Rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 6 maart 2022, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/arbeidsovereenkomst-en-cao/vraag-en-antwoord/wat-is-het-verschil-tussen-een-tijdelijk-contract-en-een-vast-contract#:~:text=Een%20vast%20contract%20loopt%20door,contract%20voor%20onbepaalde%20tijd%20genoemd.>
- Moohammad, A. Y., Aini, Y. N., & Kamal, E. M. (2014). Influences of Firm Size, Age and Sector on Innovation Behaviour of Construction Consultancy Services Organizations in Developing Countries. *Business Management Dynamics*, 4(4), 01–09.
http://bmdynamics.com/issue_pdf/bmd110471-%2001-09.pdf
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Pasikowska-Schnass, M. (2019, oktober). *Employment in the cultural and creative sectors*.
[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/642264/EPRS_BRI\(2019\)642264_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/642264/EPRS_BRI(2019)642264_EN.pdf)
- Rendement, H. R. (2022, 3 februari). *Werknemers willen meer zeggenschap over werk*. Rendement Online. Geraadpleegd op 17 mei 2022, van <https://www.rendement.nl/psa/nieuws/werknemers-willen-meer-zeggenschap-over-werk.html>
- Rijksoverheid. (2020, januari). *In wat voor land willen wij werken?*
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/01/23/rapport-in-wat-voor-land-willen-wij-werken>
- Rivett, K. (1948). MAX WEBER ON BUREAUCRACY. *Australian Journal of Public Administration*, 7(2), 81–82. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.1948.tb01816.x>

Verbiest, S., Van der Torre, W., Koopmans, L., Van de Ven, H., & Goudswaard, A. (2017).

Zeggenschap voor flexwerkers. *TNO*, 01–35. <https://www.tno.nl/media/9780/tno-zeggenschap-voor-flexwerkers.pdf>

Zhu, H., Khan, M. K., Nazeer, S., Li, L., Fu, Q., Badulescu, D., & Badulescu, A. (2022). Employee

Voice: A Mechanism to Harness Employees' Potential for Sustainable Success. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(2), 921.

<https://doi.org/10.3390/ijerph19020921>

Bijlage 1

In deze bijlage worden alle gebruikte variabelen weergegeven door 1) de verdeling van de originele variabele te laten zien, 2) de gedane bewerkingen op de variabele weer te geven en 3) de verdeling van de uiteindelijke variabele te laten zien. De variabelen worden stuk voor stuk weergegeven, beginnend bij de afhankelijke variabele, dan de onafhankelijke variabele, de mediërende variabele en als laatste de controlevariabelen. In tabel 1 zijn de beschrijvende statistieken van de originele variabelen te zien. Tabel 2 geeft de beschrijvende statistieken van de uiteindelijke variabelen.

In alle gevallen is er gefilterd op de sector *kunst, recreatie en vermaak* (mm_Nace = 18). Daarnaast geeft de syntax weer dat alle cases die op één of meer van de variabelen een missende waarde heeft, uit de dataset is gefilterd. Ten eerste is het aantal cases van een totaal van 21869 gereduceerd naar 680 cases in de creatieve en culturele sector. Daarna is het aantal cases van 680 gereduceerd naar 638 cases die op geen enkele variabele een missende waarde hebben behaald. Er is dus sprake van een kleine reductie door het verwijderen van de cases met één of meer missende waarden. Bij de weergave van de originele variabelen staan deze filters nog niet aan. Bij de weergave van de uiteindelijke variabelen wel. Dit betekent dat de variabelen die niet bewerkt zijn, ook een nieuwe tabel krijgen bij de uiteindelijke variabelen.

1 Beschrijvende statistieken

Syntax en bijbehorende output voor het maken van de frequentietabellen en beschrijvende statistieken voor de originele variabelen:

```
FREQUENCIES VARIABLES=manager_d empperm_d est_age est_size mmepindism mmepintrain
mmepinpay
mmepintime mmepinorg qwprel
/STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Statistics

	[MANAGER and WPSIZE_MM] How many people that work in this establishment are managers?	[EMPPERM and WPSIZE_MM] - How many employees in this establishment have an open-ended contract?	Age of the establishment in categories	Establishment size in number of employees	Dismissals - since 2016, employees directly influenced management decisions	Training and skill development - since 2016, employees directly influenced management decisions	Payment schemes - since 2016, employees directly influenced management decisions	Working time arrangements - since 2016, employees directly influenced management decisions	The organisation and efficiency of work processes - since 2016, employees directly influenced management decisions	How would you describe the relations between management and employees in this establishment in general?	
N	Valid	21869	21673	21584	21869	17888	20586	19394	19716	20848	21741
	Missing	0	196	285	0	3981	1283	2475	2153	1021	128
Mean		2,11	5,87	2,85	1,47	3,21	2,38	2,92	2,53	2,21	1,93
Median		2,00	6,00	3,00	1,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00
Std. Deviation		,520	1,506	1,065	,655	,905	,889	,943	,973	,855	,664
Minimum		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum		7	7	4	3	4	4	4	4	4	5

Syntax voor het verwijderen van de missende waarden:

RECODE mmepin_som4 (SYSMIS=1) (1 thru 4=0) INTO mmepin4_dummy_miss.

EXECUTE.

RECODE est_age (-3=1) (1=0) (2=0) (3=0) (4=0) INTO est_age_dummy_miss.

EXECUTE.

RECODE qwprel_spiegel (-3=1) (1=0) (2=0) (3=0) (4=0) (5=0) INTO qwprel_dummy_miss.

EXECUTE.

RECODE empperm_d (-3=1) (1=0) (2=0) (3=0) (4=0) (5=0) (6=0) (7=0) INTO empperm_dummy_miss.

EXECUTE.

RECODE manager_d (-3=1) (1=0) (2=0) (3=0) (4=0) (5=0) (6=0) (7=0) INTO manager_dummy_miss.

EXECUTE.

*COMPUTE miss_nieuw=est_age_dummy_miss + qwprel_dummy_miss + empperm_dummy_miss +
manager_dummy_miss*

+ mmepin4_dummy_miss.

EXECUTE.

Syntax voor de filters die zijn toegepast op de uiteindelijke variabelen:

USE ALL.

COMPUTE filter_\$=(mm_NACE = 18 & miss_nieuw = 0).

VARIABLE LABELS filter_\$ 'mm_NACE = 18 & miss_nieuw = 0 (FILTER)'.

VALUE LABELS filter_\$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.

FORMATS filter_\$ (f1.0).

FILTER BY filter_\$.

EXECUTE.

Syntax en bijbehorende output voor het maken van de frequentietabellen en beschrijvende statistieken voor de uiteindelijke variabelen:

*FREQUENCIES VARIABLES=est_size_gr2 est_size_gr3 empperm_d qwprel mmepin_som3 est_age
manager_d*

/STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN

/ORDER=ANALYSIS.

Statistics

		est_size_gr2	est_size_gr3	[EMPPERM and WPSIZE_MM] - How many employees in this establishment have an open-ended contract?	How would you describe the relations between management and employees in this establishment in general?	mmepin_som3	Age of the establishment in categories	[MANAGER and WPSIZE_MM] How many people that work in this establishment are managers?
N	Valid	638	638	638	638	469	638	638
	Missing	0	0	0	0	169	0	0
Mean		,2931	,0737	5,21	1,95	2,3582	3,12	2,10
Median		,0000	,0000	6,00	2,00	2,4000	4,00	2,00
Std. Deviation		,45554	,26143	1,807	,693	,59323	1,069	,448
Minimum		,00	,00	1	1	1,00	1	1
Maximum		1,00	1,00	7	5	4,00	4	6

FREQUENCIES VARIABLES=est_size

/ORDER=ANALYSIS.

Establishment size in number of employees

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10 to 49 employees	404	63,3	63,3	63,3
	50 to 249 employees	187	29,3	29,3	92,6
	250 employees or more	47	7,4	7,4	100,0
	Total	638	100,0	100,0	

2 Afhankelijke variabele: mate van inspraak

Originele variabele

De mate van inspraak wordt gemeten met een variabele bestaande uit meerdere items. Deze items meten gezamenlijk de directe invloed die werknemers in de periode 2016-2019 hebben kunnen uitoefenen op managementbeslissingen. Het gaat hierbij om de categorieën: 1) training en vaardighedenontwikkeling 2) betalingsschema's, 3) ontslagingen, 4) de organisatie en efficiëntie van het werkproces & 5) werktijdovereenkomsten.

Training and skill development - since 2016, employees directly influenced management decisions

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	To a great extent	3291	15,0	16,0	16,0
	To a moderate extent	8708	39,8	42,3	58,3
	To a small extent	6153	28,1	29,9	88,2
	Not at all	2434	11,1	11,8	100,0
	Total	20586	94,1	100,0	
Missing	No decisions were made in this area	891	4,1		
	Skipped	392	1,8		
	Total	1283	5,9		
Total		21869	100,0		

Payment schemes - since 2016, employees directly influenced management decisions

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	To a great extent	1455	6,7	7,5	7,5
	To a moderate extent	5050	23,1	26,0	33,5
	To a small extent	6407	29,3	33,0	66,6
	Not at all	6482	29,6	33,4	100,0
	Total	19394	88,7	100,0	
Missing	No decisions were made in this area	2067	9,5		
	Skipped	408	1,9		
	Total	2475	11,3		
Total		21869	100,0		

Dismissals - since 2016, employees directly influenced management decisions

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	To a great extent	931	4,3	5,2	5,2
	To a moderate extent	3050	13,9	17,1	22,3
	To a small extent	5252	24,0	29,4	51,6
	Not at all	8655	39,6	48,4	100,0
	Total	17888	81,8	100,0	
Missing	No decisions were made in this area	3578	16,4		
	Skipped	403	1,8		
	Total	3981	18,2		
Total		21869	100,0		

The organisation and efficiency of work processes - since 2016, employees directly influenced management decisions

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	To a great extent	4274	19,5	20,5	20,5
	To a moderate extent	9614	44,0	46,1	66,6
	To a small extent	5323	24,3	25,5	92,1
	Not at all	1637	7,5	7,9	100,0
	Total	20848	95,3	100,0	
Missing	No decisions were made in this area	628	2,9		
	Skipped	393	1,8		
	Total	1021	4,7		
Total		21869	100,0		

Working time arrangements - since 2016, employees directly influenced management decisions

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	To a great extent	2994	13,7	15,2	15,2
	To a moderate extent	7067	32,3	35,8	51,0
	To a small extent	5779	26,4	29,3	80,3
	Not at all	3876	17,7	19,7	100,0
	Total	19716	90,2	100,0	
Missing	No decisions were made in this area	1761	8,1		
	Skipped	392	1,8		
	Total	2153	9,8		
Total		21869	100,0		

Bewerkingen

Eerst zijn de waardes van de items gehercodeerd (omgedraaid), zodat een hoge score meer inspraak betekent. Voorheen betekende een hogere score namelijk een minder grote inspraak. Door de waardes van de items om te draaien, wordt de interpretatie makkelijker. De variabelen krijgen een 4 achter de variabelenaam, omdat de eerste drie pogingen niet goed waren uitgevoerd. Daarnaast is de categorie: *er zijn op dit gebied geen besluiten genomen* hergecodeerd als missende waarden, samen met de daadwerkelijke missende waarden. Na deze hercodering, zijn de items samengenomen en is er een schaalvariabele van gemaakt. Hierbij staat 'Mean.1' ervoor dat het gemiddelde is berekend en dat alleen organisaties die op geen enkel gebied besluiten hebben genomen niet zijn meegenomen in de nieuwe variabele. Voorafgaand aan het maken van de schaalvariabele, is de cronbach's alpha van de schaal berekend. Deze ligt tegen de 0,7 aan, wat betekent dat de schaal goed is.

Syntax voor het bewerken van de afhankelijke variabele: mate van inspraak:

```
RECODE mmepindism mmepinorg mmepintrain mmepinpay mmepintime (1=4) (2=3) (4=1) (3=2) (-3=SYSMIS) (-7=SYSMIS) INTO mmepindism3 mmepinorg3 mmepintrain3 mmepinpay3 mmepintime3.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE mmepin_som4=Mean.1(mmepindism3 + mmepinorg3 + mmepintrain3 + mmepinpay3 + mmepintime3)  
EXECUTE.
```

RELIABILITY

```
/VARIABLES=mmepinpay mmepintime mmepindism mmepinorg mmepintrain  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,693	5

Uiteindelijke variabele

De uiteindelijke variabele is een schaalvariabele. De waardes liggen tussen 1 en 4. 1 Betekent helemaal geen invloed op geen enkel gebied. 4 Betekent veel invloed op alle gebieden. De score 2,4 wordt het vaakst behaald, wat bijna gelijk is aan het gemiddelde (2,358).

mmepin_som4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	11	1,7	1,7	1,7
	1,20	9	1,4	1,4	3,1
	1,25	2	,3	,3	3,4
	1,33	1	,2	,2	3,6
	1,40	20	3,1	3,1	6,7
	1,50	2	,3	,3	7,1
	1,60	28	4,4	4,4	11,4
	1,67	2	,3	,3	11,8
	1,75	6	,9	,9	12,7
	1,80	43	6,7	6,7	19,4
	2,00	77	12,1	12,1	31,5
	2,20	53	8,3	8,3	39,8
	2,25	12	1,9	1,9	41,7
	2,33	3	,5	,5	42,2
	2,40	62	9,7	9,7	51,9
	2,50	14	2,2	2,2	54,1
	2,60	51	8,0	8,0	62,1
	2,67	7	1,1	1,1	63,2
	2,75	19	3,0	3,0	66,1
	2,80	51	8,0	8,0	74,1
	3,00	81	12,7	12,7	86,8
	3,20	16	2,5	2,5	89,3
	3,25	10	1,6	1,6	90,9
	3,33	3	,5	,5	91,4
	3,40	17	2,7	2,7	94,0
	3,50	6	,9	,9	95,0
	3,60	2	,3	,3	95,3
	3,67	5	,8	,8	96,1
	3,75	5	,8	,8	96,9
	3,80	5	,8	,8	97,6
	4,00	15	2,4	2,4	100,0
	Total		638	100,0	100,0

3 Onafhankelijke variabele: aantal vaste contracten

Originele variabele

Onderstaand is de verdeling van de variabele: *aantal vaste contracten* weergegeven. De variabele is scheef verdeeld. In de meeste gevallen hebben tachtig tot honderd procent van de werknemers in organisaties waar ze in dienst zijn een vast contract.

[EMPPERM and WPSIZE_MM] - How many employees in this establishment have an open-ended contract?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	None at all	655	3,0	3,0	3,0
	Less than 20%	796	3,6	3,7	6,7
	20% to 39%	629	2,9	2,9	9,6
	40% to 59%	833	3,8	3,8	13,4
	60% to 79%	2034	9,3	9,4	22,8
	80% to 99%	7398	33,8	34,1	57,0
	All	9328	42,7	43,0	100,0
	Total	21673	99,1	100,0	
Missing	Skipped	196	,9		
Total		21869	100,0		

Bewerkingen

Op deze variabele zijn geen bewerkingen uitgevoerd.

Uiteindelijke variabele

De variabele is nog steeds scheef verdeeld, waarbij in de meeste gevallen tachtig tot en met honderd procent van de werknemers een vast contract hebben. Echter is dit wel aanzienlijk minder dan voordat er gefilterd is op sector (van 77,1% voor het filter naar 59% na het filter).

[EMPPERM and WPSIZE_MM] - How many employees in this establishment have an open-ended contract?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	None at all	27	4,2	4,2	4,2
	Less than 20%	54	8,5	8,5	12,7
	20% to 39%	50	7,8	7,8	20,5
	40% to 59%	57	8,9	8,9	29,5
	60% to 79%	74	11,6	11,6	41,1
	80% to 99%	190	29,8	29,8	70,8
	All	186	29,2	29,2	100,0
	Total	638	100,0	100,0	

4 Mediatie-variabele: relatie tussen management en werknemers

Originele variabele

Bij de originele variabele valt op dat in veruit de meeste organisaties de relatie tussen het management en de werknemers goed is (59,3%). Belangrijk om op te letten is echter wel dat de ondervraagde populatie managers van organisaties zijn, die misschien niet durven aan te geven dat de situatie in werkelijkheid slechter is.

How would you describe the relations between management and employees in this establishment in general?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Very good	5311	24,3	24,4	24,4
	Good	12968	59,3	59,6	84,1
	Neither good nor bad	3211	14,7	14,8	98,8
	Bad	218	1,0	1,0	99,8
	Very bad	33	,2	,2	100,0
	Total	21741	99,4	100,0	
Missing	Skipped	128	,6		
Total		21869	100,0		

Bewerkingen

Deze variabele heeft geen bewerkingen ondergaan.

Uiteindelijke variabele

De verdeling van de uiteindelijke variabele is zeer gelijk aan de verdeling van de originele variabele. Het aantal managers dat de relatie tussen het managers en werknemers goed vinden, is ook hier rond de zestig procent. Ook is dit bij de uiteindelijke variabele de grootste categorie.

qwprel_spiegel

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	,3	,3	,3
	2,00	10	1,6	1,6	1,9
	3,00	95	14,9	14,9	16,8
	4,00	376	58,9	58,9	75,7
	5,00	155	24,3	24,3	100,0
	Total	638	100,0	100,0	

5 Controlevariabelen: aandeel managers, leeftijd van de organisatie en omvang van de organisatie

Originele variabelen

In het onderzoek worden drie controlevariabelen gebruikt: *aandeel manags*, *leeftijd van de organisatie* en *omvang van de organisatie*. Voor *aandeel managers* is de verdeling behoorlijk scheef. meer dan tachtig procent van de organisaties hebben minder dan twintig procent managers, terwijl slechts 0,17 procent van de organisaties veertig procent of meer managers heeft.

[MANAGER and WPSIZE_MM] How many people that work in this establishment are managers?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	None at all	1000	4,6	4,6	4,6
	Less than 20%	18089	82,7	82,7	87,3
	20% to 39%	2440	11,2	11,2	98,4
	40% to 59%	189	,9	,9	99,3
	60% to 79%	80	,4	,4	99,7
	80% to 99%	59	,3	,3	99,9
	All	12	,1	,1	100,0
	Total	21869	100,0	100,0	

Age of the establishment in categories

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10 years or less	3016	13,8	14,0	14,0
	11 to 20 years	5110	23,4	23,7	37,6
	21 to 30 years	5634	25,8	26,1	63,8
	more than 30 years	7824	35,8	36,2	100,0
	Total	21584	98,7	100,0	
Missing	skipped	285	1,3		
Total		21869	100,0		

Establishment size in number of employees

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10 to 49 employees	13650	62,4	62,4	62,4
	50 to 249 employees	6250	28,6	28,6	91,0
	250 employees or more	1969	9,0	9,0	100,0
	Total	21869	100,0	100,0	

Bewerkingen

Doordat de variabele *omvang van de organisatie* slechts drie categorieën bevat, mag de variabele niet worden gebruikt als continue variabele in het model. De andere controlevariabelen zijn niet bewerkt.

RECODE est_size (2=1) (3=0) (1=0) INTO est_size_gr2.

EXECUTE.

RECODE est_size (3=1) (1=0) (2=0) INTO est_size_gr3.

EXECUTE.

Uiteindelijke variabelen

bij *aandeel managers* blijft de verdeling ongeveer gelijk. Wel is de categorie 'all' weggevallen, wat betekent dat bij geen enkele organisatie alle werknemers managers zijn. Bij *leeftijd van de organisatie* is de groep 'meer dan 30' flink groter dan bij de originele variabele. Logischerwijs bevatten de andere categorieën daardoor minder cases.

[MANAGER and WPSIZE_MM] How many people that work in this establishment are managers?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	None at all	22	3,4	3,4	3,4
	Less than 20%	542	85,0	85,0	88,4
	20% to 39%	67	10,5	10,5	98,9
	40% to 59%	5	,8	,8	99,7
	60% to 79%	1	,2	,2	99,8
	80% to 99%	1	,2	,2	100,0
	Total	638	100,0	100,0	

Age of the establishment in categories

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10 years or less	68	10,7	10,7	10,7
	11 to 20 years	126	19,7	19,7	30,4
	21 to 30 years	105	16,5	16,5	46,9
	more than 30 years	339	53,1	53,1	100,0
	Total	638	100,0	100,0	

est_size_gr2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	451	70,7	70,7	70,7
	1,00	187	29,3	29,3	100,0
	Total	638	100,0	100,0	

est_size_gr3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	591	92,6	92,6	92,6
	1,00	47	7,4	7,4	100,0
	Total	638	100,0	100,0	

Bijlage 2

In deze bijlage worden de syntax en de output van de regressieanalyses weergegeven. Model 1, 2 en 4 zijn in één keer geschat en zullen dus ook gezamenlijk weergegeven worden in de opdrachten van de syntax en de tabellen van de output. Model 2 is apart geschat en zal dus ook apart in de syntax en output worden weergegeven. Naast de regressieanalyses, worden de syntax en de output van het berekenen van de correlaties tussen de variabelen weergegeven.

1 Regressieanalyses

Syntax model 1, 3 en 4

Model 1, 3 en 4 zijn geschat door middel van een lineaire regressie, waarbij eerst de controlevariabelen, daarna de onafhankelijke variabele en als laatste de mediator is toegevoegd. De afhankelijke variabele in deze modellen is *mate van inspraak*. De model summary laat zien dat de verklaarde variantie (Adj. R square) beter is zodra de mediator aan het model wordt toegevoegd. Dit wordt bevestigd in de coëfficiëntentabel, waarin een significante helling te zien is tussen de relatie tussen *management en werknemers* en de *mate van inspraak*.

Regressieanalyses van model 1, 3 en 4:

```
REGRESSION
```

```
  /MISSING LISTWISE
```

```
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL change
```

```
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
```

```
  /NOORIGIN
```

```
  /DEPENDENT mmepin_som4
```

```
  /METHOD=ENTER est_size_gr2 est_size_gr3 manager_d est_age
```

```
  /METHOD=ENTER empperm_d
```

```
  /METHOD=ENTER qwprel_spiegel
```

```
  /SAVE COOK LEVER ZRESID DFBETA DFFIT
```

```
  /SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)
```

```
  /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID).
```

Output model 1, 3 en 4

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,091 ^a	,008	,002	,64385	,008	1,334	4	633	,256
2	,096 ^b	,009	,001	,64410	,001	,513	1	632	,474
3	,252 ^c	,063	,054	,62674	,054	36,484	1	631	,000

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,213	4	,553	1,334	,256 ^b
	Residual	262,406	633	,415		
	Total	264,619	637			
2	Regression	2,426	5	,485	1,169	,323 ^c
	Residual	262,193	632	,415		
	Total	264,619	637			
3	Regression	16,757	6	2,793	7,110	,000 ^d
	Residual	247,862	631	,393		
	Total	264,619	637			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,261	,149		15,169	,000		
	est_size_gr2	-,075	,057	-,053	-1,313	,190	,949	1,054
	est_size_gr3	-,127	,099	-,052	-1,277	,202	,963	1,039
	[MANAGER and WPSIZE_MM] How many people that work in this establishment are managers?	,055	,057	,038	,956	,339	,987	1,013
	Age of the establishment in categories	,036	,024	,059	1,473	,141	,981	1,020
	2	(Constant)	2,215	,162		13,674	,000	
2	est_size_gr2	-,071	,058	-,050	-1,223	,222	,937	1,067
	est_size_gr3	-,115	,101	-,047	-1,138	,256	,936	1,069
	[MANAGER and WPSIZE_MM] How many people that work in this establishment are managers?	,050	,058	,035	,862	,389	,973	1,028
	Age of the establishment in categories	,035	,024	,059	1,468	,143	,981	1,020
	[EMPPERM and WPSIZE_MM] - How many employees in this establishment have an open-ended contract?	,010	,014	,029	,716	,474	,951	1,052
	3	(Constant)	1,329	,215		6,171	,000	
3	est_size_gr2	-,030	,057	-,021	-,529	,597	,924	1,082
	est_size_gr3	-,064	,099	-,026	-,650	,516	,929	1,077
	[MANAGER and WPSIZE_MM] How many people that work in this establishment are managers?	,042	,056	,030	,755	,450	,972	1,029
	Age of the establishment in categories	,036	,023	,059	1,529	,127	,981	1,020
	[EMPPERM and WPSIZE_MM] - How many employees in this establishment have an open-ended contract?	,010	,014	,028	,717	,474	,951	1,052
	qwprel_spiegel	,219	,036	,235	6,040	,000	,980	1,020

a. Dependent Variable: mmepin_som4

Syntax model 2

Model 2 is geschat door middel van een lineaire regressie. Hierbij is de mediator *relatie tussen management en werknemers* als afhankelijke variabele gebruikt om het effect van alle andere variabelen op de mediator te kunnen bepalen. De model summary geeft een lage verklaarde variantie van ,012. Dit wordt bevestigd door een lage score op de Regression Sum of Squares in de anova tabel. De coëfficiëntentabel laat alleen een significante helling zien met de variabele *omvang van de organisatie*. De negatieve helling duidt erop dat in een grotere organisatie de relatie tussen het management en de werknemers minder goed is. Echter is *omvang van de organisatie* een controlevariabele, dus niet direct interessant voor dit onderzoek.

Regressieanalyses van model 2:

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT qwprel_spiegel

/METHOD=ENTER est_size_gr2 est_size_gr3 manager_d empperm_d est_age.

Output model 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,141 ^a	,020	,012	,68909

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,085	5	1,217	2,563	,026 ^b
	Residual	300,103	632	,475		
	Total	306,188	637			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,055	,173		23,398	,000		
	est_size_gr2	-,187	,062	-,123	-3,013	,003	,937	1,067
	est_size_gr3	-,232	,108	-,088	-2,153	,032	,936	1,069
	[MANAGER and WPSIZE_MM] How many people that work in this establishment are managers?	,033	,062	,022	,542	,588	,973	1,028
	[EMPPERM and WPSIZE_MM] - How many employees in this establishment have an open-ended contract?	,001	,015	,003	,081	,936	,951	1,052
	Age of the establishment in categories	-,002	,026	-,003	-,086	,932	,981	1,020

a. Dependent Variable: qwprel_spiegel

2 Correlaties

De correlaties tussen alle variabelen die als continu zijn behandeld, zijn berekend aan de hand van Pearson correlatie. Deze correlaties zijn direct af te lezen in de tabel De correlaties tussen de variabele est_size en alle correlaties die als continu zijn behandeld, zijn berekend aan de hand van UNIANOVA. Hierbij is de wortel uit de R-kwadraat getrokken om de correlatie te berekenen.

Syntax en bijbehorende output van de correlaties tussen continue variabelen:

CORRELATIONS

/VARIABLES=empperm_d qwprel_spiegel mmepin_som4 est_age manager_d

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		[EMPPERM and WPSIZE_MM] - How many employees in this establishment have an open-ended contract?	qwprel_spiegel	mmepin_som4	Age of the establishment in categories	[MANAGER and WPSIZE_MM] How many people that work in this establishment are managers?
[EMPPERM and WPSIZE_MM] - How many employees in this establishment have an open-ended contract?	Pearson Correlation	1	,030	,043	-,021	,122**
	Sig. (2-tailed)		,452	,274	,604	,002
	N	638	638	638	638	638
qwprel_spiegel	Pearson Correlation	,030	1	,239**	-,021	,029
	Sig. (2-tailed)	,452		,000	,589	,468
	N	638	638	638	638	638
mmepin_som4	Pearson Correlation	,043	,239**	1	,048	,036
	Sig. (2-tailed)	,274	,000		,221	,364
	N	638	638	638	638	638
Age of the establishment in categories	Pearson Correlation	-,021	-,021	,048	1	-,074
	Sig. (2-tailed)	,604	,589	,221		,063
	N	638	638	638	638	638
[MANAGER and WPSIZE_MM] How many people that work in this establishment are managers?	Pearson Correlation	,122**	,029	,036	-,074	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,468	,364	,063	
	N	638	638	638	638	638

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Syntax en bij behorende output van de correlaties tussen continue variabele en de variabele 'est_size' die categorisch is:

UNIANOVA empperm_d BY est_size

/METHOD=SSTYPE(3)

/INTERCEPT=INCLUDE

/EMMEANS=TABLES(est_size)

/PRINT=DESCRIPTIVE

/CRITERIA=ALPHA(.05)

/DESIGN=est_size.

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: [EMPPERM and WPSIZE_MM] - How many employees in this establis

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	72,585 ^a	2	36,292	11,478	,000
Intercept	7413,659	1	7413,659	2344,635	,000
est_size	72,585	2	36,292	11,478	,000
Error	2007,850	635	3,162		
Total	19409,000	638			
Corrected Total	2080,434	637			

a. R Squared = ,035 (Adjusted R Squared = ,032)

*Bovenstaande tabel wordt afgebroken bij het kopieëren, maar de tekst moet zijn: How many employees in this establishment have an open-ended contract?

UNIANOVA qwprel_spiegel BY est_size

/METHOD=SSTYPE(3)

/INTERCEPT=INCLUDE

/EMMEANS=TABLES(est_size)

/PRINT=DESCRIPTIVE

/CRITERIA=ALPHA(.05)

/DESIGN=est_size.

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: qwprel_spiegel

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	5,928 ^a	2	2,964	6,269	,002
Intercept	4912,066	1	4912,066	10388,207	,000
est_size	5,928	2	2,964	6,269	,002
Error	300,260	635	,473		
Total	10788,000	638			
Corrected Total	306,188	637			

a. R Squared = ,019 (Adjusted R Squared = ,016)

UNIANOVA mmepin_som4 BY est_size

/METHOD=SSTYPE(3)

/INTERCEPT=INCLUDE

/EMMEANS=TABLES(est_size)

/PRINT=DESCRIPTIVE

/CRITERIA=ALPHA(.05)

/DESIGN=est_size.

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: mmepin_som4

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1,007 ^a	2	,503	1,212	,298
Intercept	1814,197	1	1814,197	4370,116	,000
est_size	1,007	2	,503	1,212	,298
Error	263,612	635	,415		
Total	4109,255	638			
Corrected Total	264,619	637			

a. R Squared = ,004 (Adjusted R Squared = ,001)

UNIANOVA est_age BY est_size

/METHOD=SSTYPE(3)

/INTERCEPT=INCLUDE

/EMMEANS=TABLES(est_size)

/PRINT=DESCRIPTIVE

/CRITERIA=ALPHA(.05)

/DESIGN=est_size.

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Age of the establishment in categories

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	10,741 ^a	2	5,371	4,757	,009
Intercept	3151,955	1	3151,955	2791,614	,000
est_size	10,741	2	5,371	4,757	,009
Error	716,966	635	1,129		
Total	6941,000	638			
Corrected Total	727,707	637			

a. R Squared = ,015 (Adjusted R Squared = ,012)

UNIANOVA manager_d BY est_size

/METHOD=SSTYPE(3)

/INTERCEPT=INCLUDE

/EMMEANS=TABLES(est_size)

/PRINT=DESCRIPTIVE

/CRITERIA=ALPHA(.05)

/DESIGN=est_size.

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: [EMPPERM and WPSIZE_MM] - How many employees in this establish

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	72,585 ^a	2	36,292	11,478	,000
Intercept	7413,659	1	7413,659	2344,635	,000
est_size	72,585	2	36,292	11,478	,000
Error	2007,850	635	3,162		
Total	19409,000	638			
Corrected Total	2080,434	637			

a. R Squared = ,035 (Adjusted R Squared = ,032)

**Bovenstaande tabel wordt afgebroken bij het kopiëren, maar de tekst moet zijn: How many employees in this establishment are managers?*

Bijlage 3

1 Assumptietoetsing

De assumpties die gelden voor een lineaire regressie zijn: er moeten onafhankelijke waarnemingen gedaan zijn, er is sprake van lineariteit, de conditionele verdeling van de afhankelijke variabele *mate van inspraak* moet normaal verdeeld zijn en er moet sprake zijn van homoscedasticiteit. Het schenden van assumpties kan ervoor zorgen dat een model minder betrouwbaar is. Om de figuren te realiseren, is er gebruikgemaakt van de gestandaardiseerde residuen.

De assumptie onafhankelijke waarnemingen zal waarschijnlijk zijn geschonden, omdat er organisaties uit 32 verschillende Europese landen zijn meegenomen. De organisaties binnen deze landen zullen niet volledig onafhankelijk van elkaar zijn. Er is voor gekozen de variabele *land* niet als controlevariabele mee te nemen, omdat er in dat geval 31 dummy's in het model moeten worden meegenomen. Met een totale N van 638 zullen de groepen van deze dummy's erg klein worden, waarmee het model erg instabiel wordt. Een multilevel-analyse zou de beste oplossing zijn, maar hiervan heb ik nog geen kennis, dus is dit nog niet mogelijk. De assumptie lineariteit is licht geschonden. Als er sprake is van lineariteit, moet de puntenwolk in figuur 2 gelijkwaardig verdeeld zijn zonder dat er afwijkende patronen te zien zijn. Op het eerste oog lijkt de wolk *random verdeeld*, maar er is wel een patroon in te herkennen: de punten laten lijnen zien die licht van linksboven naar rechtsonder lopen. De residuen zijn niet voor alle sets van x-waarden gelijk aan 0 en dus is deze assumptie licht geschonden. De assumptie homoscedasticiteit is niet geschonden. De puntenwolk licht over het algemeen wel goed verdeeld over de nullijn. Er kan gesteld worden dat er sprake is van homoscedasticiteit. De assumptie normaliteit is niet geschonden. Als er sprake is van normaliteit, moeten de punten in de PP-plot gemiddeld genomen netjes langs de lijn liggen. Dit is het geval. De residuen zijn normaal verdeeld. Ook is de normale verdeling te zien in figuur 4.

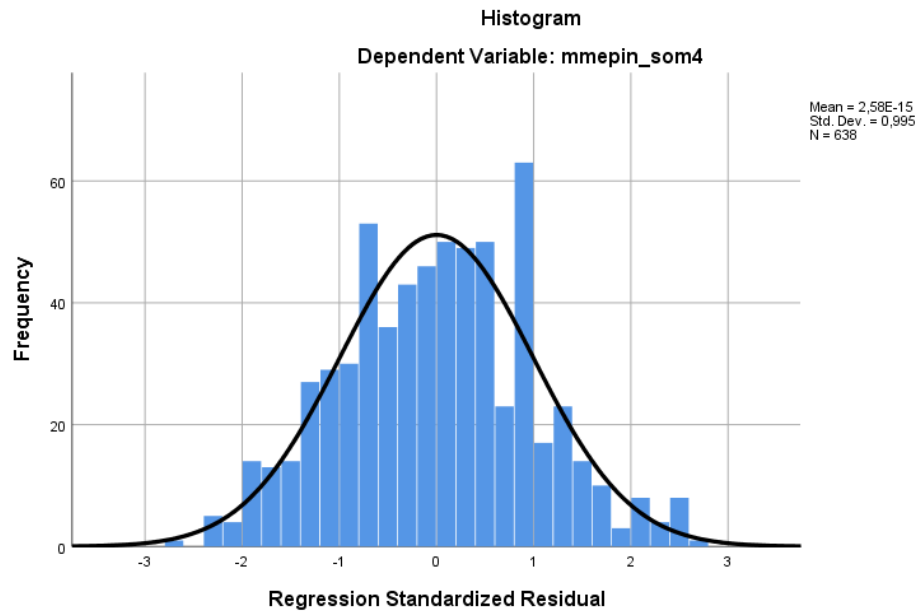
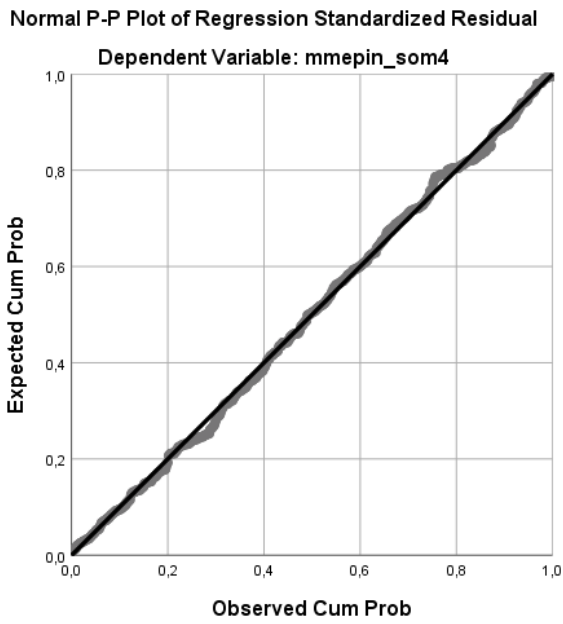
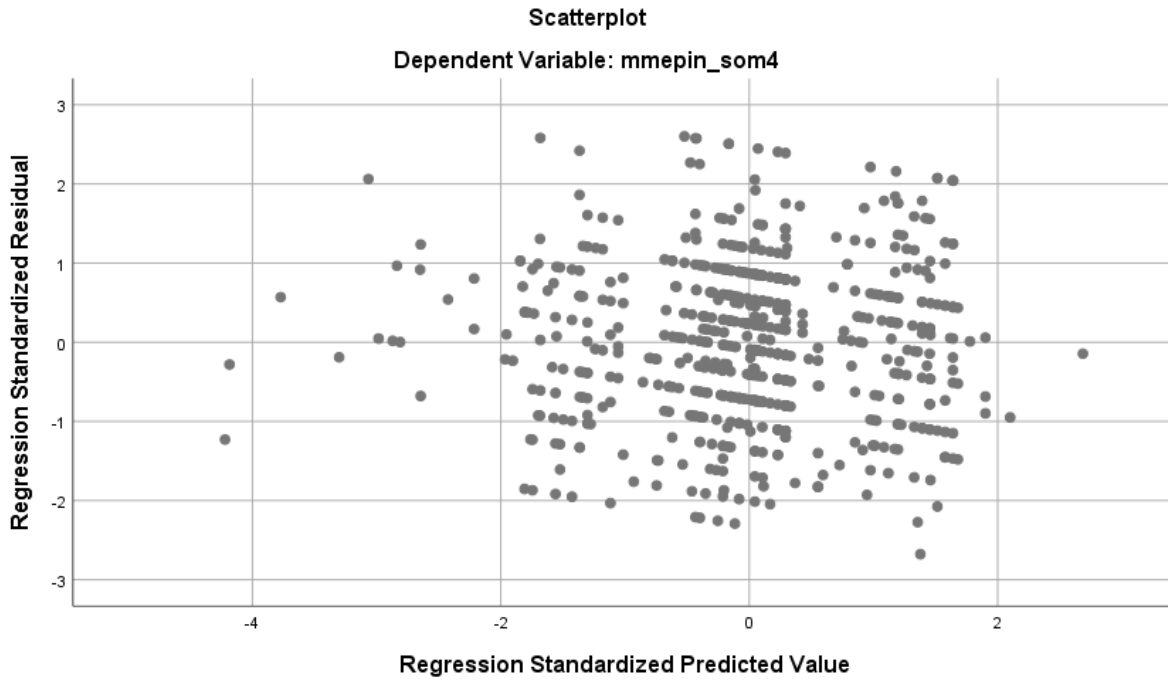
Er is 1 assumptie licht geschonden (lineariteit). De assumptie onafhankelijke waarnemingen is naar alle waarschijnlijkheid ook geschonden. De andere assumpties zijn niet geschonden. Het model is dus redelijk betrouwbaar, maar er moet rekening gehouden worden met het feit dat er assumpties zijn geschonden.

Syntax & output

Opdracht uitgevoerd bij de regressieanalyses om de spreidingsdiagram, PP-plot en normaalverdeling van de gestandaardiseerde residuen te verkrijgen.

```
/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)
```

```
  /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID).
```

2 Uitbijters

Uitbijters kunnen grote gevolgen hebben voor het geschatte model. Uitbijters zijn invloedrijke punten die afwijken van de andere cases in de data en kunnen een vertekend beeld geven van de resultaten. Er worden meerdere maten gebruikt om uitbijters te detecteren: DFFit, DFBeta, Leverage waarde en de Cook's distance.

De Cook's distance geeft aan wat er met de voorspellingen gebeurt zodra één specifieke case uit de data zou worden verwijderd. De Cook's distance moet onder 1 liggen. Bij alle cases is de Cook's distance kleiner dan 1. Aan de hand van deze controlemaat zijn er dus geen mogelijke uitbijters te detecteren. Een tweede vuistregel is $4/N$. Dit levert $4/638=0,0063$ op (afgerond op vier decimalen). Vijftien cases zijn groter dan 0,0063 en zijn dus mogelijke uitbijters. Echter springt geen van allen eruit. Deze cases zullen in de gaten worden gehouden bij het controleren van de andere controlematen. De Leverage waarde geeft het hefboom-effect van een case weer. Deze waarde laat dus zien hoe erg de case aan de lijn trekt. De vuistregel hiervoor, is $3 \times \text{predictoren}/N$. Dit levert $3 \times 6/638 = 0,0282$ op (afgerond op vier decimalen). Vijftien cases overschrijden dit criterium licht. De waardes zijn echter nog steeds erg laag, dus zal hier waarschijnlijk geen sprake zijn van een mogelijke uitbijter. Drie cases hebben vrij hoge scores (,122522; ,08393; ,04156). Dit zouden mogelijke uitbijters kunnen zijn. Alleen de case met de Leverage waarde ,08393, scoort ook redelijk hoog op Cook's distance: ,04833 en heeft in vergelijking met de andere cases een iets verhoogde DFFit en DFBeta. Deze case is dus een mogelijke uitbijter. De andere cases met een hoge Leverage waarde scoren niet hoger op de andere controlematen en zullen dus minder waarschijnlijk een mogelijke uitbijter zijn.

Voor de DFFit en DFBeta zijn geen duidelijke vuistregels. Deze waardes worden gebruikt als extra controle op de Leverage waarde en de Cook's distance. Er zijn geen opvallende waardes te ontdekken, wat betekent dat ook hier geen mogelijke uitbijters te detecteren zijn. Uiteindelijk is er een klein aantal mogelijke uitbijters te detecteren, waarvan één uitbijter die op alle controlematen aan de hoge kant scoort. Dit zal uiteindelijk waarschijnlijk weinig problemen opleveren voor het schatten van de modellen, omdat er een zeer kleine kans is op een vertekend beeld van de resultaten.

Syntax

Opdracht uitgevoerd bij de regressieanalyses om de controlematen te verkrijgen:

```
/SAVE COOK LEVER ZRESID DFBETA DFFIT
```

Cases sorteren, zodat hoge waardes gelijk zichtbaar zijn.

```
SORT CASES BY DFF_1(D).
```

```
SORT CASES BY COO_1(D).
```

```
SORT CASES BY LEV_1(D).
```

3 Multicollineariteit

De mate van multicollineariteit van de predictoren is besproken in de lopende tekst. Hieronder is de syntax weergegeven om de VIF-scores te verkrijgen.

Syntax

Opdracht uitgevoerd bij de regressieanalyses om de VIF-scores te verkrijgen:

```
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL change
```