

# Nederlandse samenvatting

Werknemersparticipatie in de besluitvorming van management heeft de afgelopen jaren in toenemende mate aandacht gekregen in de wetenschappelijke literatuur, vanwege het breed gedragen inzicht dat het voordelige effecten met zich mee kan brengen, voor zowel de werknemer als de organisatie. Werknemersparticipatie kan op verschillende manieren worden ingevuld, bijvoorbeeld door individuele participatie, werken in teams, of winstdeling. In dit proefschrift kijken we naar formele participatie middels ondernemingsraden. We richten ons op Nederlandse ondernemingsraden en proberen meer inzicht te krijgen in de effectiviteit van ondernemingsraden binnen organisaties. We doen dit op twee manieren: ten eerste door te kijken naar de organisatie-effecten die de aanwezigheid van ondernemingsraden met zich meebrengt (uitkomsten) en ten tweede door te onderzoeken welke factoren er ten grondslag liggen aan de invloed van ondernemingsraden binnen organisaties (determinanten).

Veel onderzoek naar ondernemingsraden is gebaseerd op de Duitse variant; Duitsland wordt vaak als koploper gezien als het gaat om succesvolle arbeidsverhoudingen. Recentelijk hebben ook Nederlandse ondernemingsraden meer aandacht gekregen in de economische wetenschappelijke literatuur (zie bijvoorbeeld Van den Berg et al., 2011a; Wigboldus, 2011). Ondernemingsraden hebben in Nederland een aantal verregaande rechten, zoals vastgelegd in de Wet op de Ondernemingsraden, verschenen in 1950 (WOR (Albers en Hofstee, 2011)).

Organisaties die meer dan 50 werknemers in dienst hebben, moeten een ondernemingsraad (OR) instellen. De OR heeft het recht om geïnformeerd te worden omtrent een breed scala aan zaken in de organisatie, zodat de OR zijn taak goed kan uitvoeren. De OR heeft daarnaast het recht om de bestuurder te adviseren omtrent zaken die spelen in de organisatie. Deze zaken hoeven niet direct van invloed te zijn op de medewerkers en omvatten dus ook financiële zaken, zoals investeringen (Van het Kaar, 2008). Een derde recht van de OR is het initiatiefrecht, dat de OR kan gebruiken om initiatieven aan te dragen aan het management, zoals ideeën voor verbetering. Het laatste recht is het instemmingsrecht, vaak bestem-

peld als het belangrijkste recht van OR-en. Dit recht schrijft voor dat de bestuurder beslissingen inzake bepaalde onderwerpen (meest van sociale aard), niet mag uitvoeren zonder instemming van de OR. De OR heeft als taak zowel de belangen van de medewerkers te vertegenwoordigen, alsook de belangen van de organisatie als geheel. Dit staat bekend als de duale taak van de OR.

## Theorie

De meest bekende theorie over de economische effecten van OR-en is die van Freeman en Lazear (1995). Deze theorie gaat in op de economische effecten die OR-en in organisaties kunnen bewerkstelligen door middel van hun wettelijke rechten. Informatierechten kunnen bijvoorbeeld leiden tot meer vertrouwen tussen bestuurder en OR. De informatie van het management kan door de OR getest worden en gecommuniceerd worden naar de werkvloer. Medewerkers worden op deze manier geïnformeerd over zaken die spelen in de organisatie. OR-en kunnen ideeën voor verbetering aandragen, doordat zij informatie van de werkvloer naar het management communiceren en andersom (Addison, 2009). Als medewerkers het idee hebben dat ze meer te zeggen hebben over hun werkomstandigheden, kan dit de motivatie ten goede komen en daarmee de prestaties van de organisaties. Doordat medewerkers zich serieus genomen voelen, zullen ze wellicht meer het doel van de organisatie nastreven, in plaats van (of naast) hun persoonlijke doel.

OR-en kunnen bijdragen aan het verlagen van transactiekosten (Williamson, 1985). Dit wordt in meer detail uitgelegd door Van den Berg (2004), die beschrijft hoe OR-en transactiekosten kunnen verlagen die veroorzaakt worden door het bestaan van incomplete contracten. Een arbeidscontract is incompleet, omdat niet alles expliciet kan worden gemaakt, er is dus sprake van impliciete afspraken. Deze contracten worden dus gekenmerkt door asymmetrische informatie, wat kan leiden tot liftersgedrag van medewerkers: als het management niet goed kan controleren wat een werknemer doet, kan de werknemer besluiten zich minder hard in te zetten, zonder dat dit opgemerkt wordt door het management. Andersom kan het management zijn eigen doelen nastreven en niet alle informatie delen met medewerkers.

Daarnaast kan er een zogenaamd hold-up probleem ontstaan, waarin medewerkers niet bereid zijn te investeren in vaardigheden die zij slechts kunnen gebruiken bij de organisatie waarin zij werkzaam zijn. Als medewerkers meer inspraak krijgen over hun werk, zou dit hold-up risico verkleind kunnen worden, zodat medewerkers meer gemotiveerd zijn om de

belangen van de organisatie na te streven (Van den Berg, 2004; Addison, 2009). Hierdoor kan de productiviteit in organisaties positief beïnvloed worden.

Ook kunnen OR-en personeelsverloop beïnvloeden, door bijvoorbeeld problemen op de werkvloer kenbaar te maken aan de bestuurder, voordat medewerkers besluiten te stoppen. Dit is gebaseerd op de exit-voice theorie (Hirschman, 1970), die toegepast is op vakbonden door Freeman en Medoff (1984). In de vakbondcontext suggereert de theorie dat medewerkers twee opties hebben als ze zich in een onbevredigende situatie bevinden: ontslag nemen (exit) of hun onvrede uiten (voice). Dit laatste werkt het beste via een collectief orgaan, omdat het voor individuele werknemers gevaren met zich meebrengt om onvrede direct te uiten (zoals een negatief effect op de reputatie van de betreffende medewerker). Een OR zou hier dus een goede rol kunnen spelen.

Negatieve effecten van OR-en worden toegeschreven aan opportunistisch gedrag door de OR; bij te veel macht kan de OR meer loon gaan vragen, zodat de eventuele verhoogde productiviteit de organisatie niet ten goede komt (Freeman en Lazear, 1995). In Nederland hebben OR-en echter niet het recht om te onderhandelen over salarissen en dus lijkt dit effect hier niet op te gaan voor de OR (Van den Berg, 2004). Daarnaast heeft de (Nederlandse) OR een duale taak en zou hij dus niet (alleen) hogere salarissen moeten nastreven, als dit ten koste zou gaan van organisatieresultaten.

Overige kosten van de OR worden beschreven door Kaufman en Levine (2000), die een onderscheid maken tussen directe en indirecte kosten. Directe kosten zijn kosten die komen kijken bij het trainen van OR-leden, de werkuren die zij besteden aan hun OR-werk en het inhuren van externe adviseurs door de OR. Indirecte kosten zijn toe te schrijven aan vertraagde besluitvorming of het gebrek aan kennis om op strategisch niveau mee te praten met het management. Ook een gang naar de rechtbank kan veel geld kosten (Van den Berg et al., 2011b).

## Het effect van OR-en op organisatieresultaten

Tot op heden heeft de economische literatuur nog geen eenduidige effecten van OR-en op ondernemingsprestaties kunnen vaststellen. Er is dus behoefte aan meer empirisch onderzoek (Addison, 2009). Daarnaast is er meer behoefte aan onderzoek naar de sociale context waarin OR-en opereren (Kotthoff, 1994; Frege, 2002): wat is de kwaliteit van de OR en hoe zijn de arbeidsrelaties binnen de organisatie? In dit proefschrift hebben we geprobeerd aan beide behoeften tegemoet te komen, door economi-

sche en gedragstheorieën te gebruiken om meer inzicht te krijgen in OR-en en hun functioneren in organisaties. We gebruiken verschillende methoden om onze verwachtingen te testen, zoals kwantitatief econometrisch onderzoek, experimenteel economisch onderzoek, sociale netwerkanalyse en kwalitatief onderzoek.

In Hoofdstuk 2 hebben we gekeken of de positieve effecten van OR-aanwezigheid op productiviteit, zoals aangetoond in de Duitse onderzoeken, ook voor Nederland gelden. In Hoofdstuk 2 stelden we daarom de onderzoeksvraag of OR-en kunnen bijdragen aan productiviteit en of dit effect standhoudt in tijden van reorganisatie. Deze context stelde ons in staat te onderzoeken of OR-en verschillend handelen in goede en slechte tijden. We verwachtten dat OR-en negatieve effecten van reorganisaties zouden kunnen verminderen en medewerkers zouden kunnen motiveren om de productiviteit niet te laten zakken.

De aanwezigheid van een OR was positief gerelateerd aan productiviteit. Ook het voorkomen van reorganisaties vertoonde een positieve relatie met productiviteit. De interactie-effecten die we verwachtten, werden alleen gevonden in kleine organisaties (minder dan 50 werknemers). OR-en hebben een positief effect op productiviteit in tijden van reorganisaties zonder ontslagen. Echter, in tijden van reorganisaties met ontslagen, heeft de aanwezigheid van een OR een negatief effect op productiviteit.

In het geval van reorganisaties zonder ontslagen kunnen OR-en acceptatie voor de reorganisatie creëren onder de medewerkers en uitleg geven, zodat medewerkers de noodzaak van reorganisaties begrijpen. In het tweede geval kan het zo zijn dat ontslagen een signaal afgeven dat de OR zijn best niet heeft gedaan om nadelige uitkomsten voor het personeel te voorkomen en dat hij de kant van het management heeft gekozen. Dit kan contraproductief werken en dus zorgen voor negatieve effecten op de productiviteit.

In Hoofdstuk 3 hebben we tevens support gevonden voor verschillend handelen van de OR in goede en slechte economische omstandigheden. Onze onderzoeksvraag in dit hoofdstuk was of OR-en invloed konden uitoefenen op personeelsverloop, in goede en slechte tijden. Om deze vraag te beantwoorden hebben we gekeken naar vrijwillig vertrek, onvrijwillig vertrek (ontslag) en het aannemen van medewerkers. In goede tijden heeft de aanwezigheid van een OR geen effect op vrijwillig vertrek, maar in slechtere economische tijden wel. In slechte tijden zijn er namelijk minder medewerkers die vrijwillig vertrekken. Dit bevestigt bevindingen uit Duits onderzoek (e.g., Backes-Gellner et al., 1997; Doellgast, 2008).

In goede economische tijden zijn er meer ontslagen in organisaties waar OR-en aanwezig zijn, terwijl er juist minder ontslagen worden gerapporteerd in slechte economische tijden. De duale taak van OR-en kan

ervoor zorgen dat de OR-en een meer beschermende rol aannemen in slechte economische tijden, omdat het dan lastiger is voor medewerkers om weer opnieuw aan het werk te komen. In goede tijden zullen OR-en echter meer in het belang van de organisatie handelen.

Voor het aannemen van nieuw personeel is de duale taak wederom van belang. Duits onderzoek wijst uit dat het aannemen van nieuw personeel tegengehouden wordt door OR-en, omdat ze de mensen in de organisatie ("insiders") willen beschermen (Addison et al., 2001; Dilger, 2002). Wij verwachtten echter dat dit effect in Nederland slechts in slechte tijden zou plaatsvinden. In tijden van economische bloei, zou de OR juist in het organisatiebelang handelen en voorstander zijn van nieuw personeel. In goede tijden werden er inderdaad meer mensen aangenomen, terwijl er geen effecten werden gevonden in slechtere economische tijden.

Hoofdstuk 2 en 3 zijn gebaseerd op data op organisatieniveau. Echter, de enige maatstaf om OR-invloed op organisatie-uitkomsten te onderzoeken in deze hoofdstukken, was een dichotome variabele over de aanwezigheid van een OR (ja of nee). Deze variabele vertelt ons weinig over de processen die ten grondslag liggen aan de gevonden effecten. Daarom hebben we ons in de hoofdstukken 4 tot en met 6 gericht op de factoren die bepalen hoe OR-en invloed uitoefenen binnen organisaties.

## Determinanten van OR-invloed

In Hoofdstuk 4 hebben we een experiment gedaan om meer inzicht te krijgen in de fundamentele processen die ten grondslag liggen aan advies gegeven door de OR. Onze onderzoeksvraag was of OR-advies opgevolgd werd door bestuurders en welke factoren hierop van invloed waren. We hebben een experiment in een laboratorium gedaan, waarin we studenten gevraagd hebben de rol te spelen van bestuurders en OR-leden. De bestuurders moesten een prijs kiezen voor de producten die de organisatie aanbood, namelijk een hoge of lage prijs. Zij konden daarin geadviseerd worden door de OR (wederom hoog of laag) en speelden tegen een andere bestuurder. Het Nash-evenwicht (de situatie waarin het voor de spelers niet voordelig is een andere keuze te maken als de andere spelers dat niet ook doen) werd gevormd door de situatie waarin beide bestuurders een lage prijs kozen.

De bestuurders kozen vaker voor een lage prijs als ze dat advies hadden gekregen, maar niet voor een hoge prijs bij een advies voor een hoge prijs. Als de doelen van de organisatie minder in lijn zijn met die van de OR, zal de bestuurder wellicht minder snel kiezen zijn advies te volgen en dus voor een hoge prijs te gaan. Een interactie-effect tussen het type

bestuurder (mate van prosocialiteit) en het gegeven advies, wees uit dat meer prosociale bestuurders vaker een hoge prijs kiezen, zelfs als ze het advies krijgen om een lage prijs te kiezen. Dit suggereert dat de houding van de bestuurder tegenover de OR een belangrijke rol speelt.

In Hoofdstuk 5 richtten we ons meer op de individuele OR-leden, omdat de invloed van de OR mede afhankelijk is van de invloed van de individuele leden die in de OR zitten. In dit hoofdstuk hebben we daarom gekeken naar de structurele- en gedragsfactoren die een effect hebben op de invloed van OR-leden binnen een organisatie. We hebben alle medewerkers van een non-profit organisatie gevraagd een vragenlijst in te vullen met vragen over hun netwerkcontacten (om de structurele sociale netwerkpositie te achterhalen), de invloedtactieken die zij zouden gebruiken (om de gedragsfactoren te meten) en de invloed (op management en collega's) die zij anderen toedichten. Onze onderzoeksvraag was of OR-leden meer invloedrijk waren dan andere leden in de organisatie, en of de invloed verkregen werd door de sociale netwerkpositie en gebruikte invloedtactieken.

De positie in het netwerk was niet significant voor OR-leden. Invloedtactieken daarentegen, waren wel belangrijk en voornamelijk richting management. Invloedtactieken die gebruikt werden, waren bijvoorbeeld rationeel handelen en het zoeken van steun van personen hoger in de organisatie. OR-leden waren niet meer invloedrijk dan andere personen in de organisatie. De casusorganisatie was een kleine non-profit organisatie, die gekenmerkt werd door een "familiecultuur". De lijnen van medewerkers naar het management waren kort en daarom zou de behoefte aan een OR wel eens minder urgent kunnen zijn dan in grotere organisaties. Ook in eerder onderzoek worden andere effecten van OR-en gevonden in kleine organisaties (Addison, 2009).

De bevindingen in de hierboven beschreven hoofdstukken hebben ons een stap dichterbij gebracht bij het inzichtelijk maken van het functioneren en de effectiviteit van de OR. Echter, om tot een geïntegreerd model te komen van OR-effectiviteit, waarin determinanten en uitkomsten gecombineerd worden, wilden we toewerken naar een gedragsmodel van OR-effectiviteit. We hebben daarvoor casusonderzoek gedaan, waarbij we drie organisaties hebben vergeleken. De onderzoeksvragen richtten zich voornamelijk op "hoe-vragen": Hoe ontstaat OR-invloed en hoe beïnvloeden OR-en (re)organisatie-uitkomsten? Het laatste hoofdstuk had een hybride karakter, in de zin dat het de eerdere bevindingen heeft onderworpen aan een test (verklarend gedeelte) en dat het getracht heeft nieuwe determinanten te identificeren (exploratief gedeelte), om uiteindelijk tot een geïntegreerd model te komen.

De drie casussen waren alle drie onderdeel van een multinationale on-

derneming (MNO) en hebben in de afgelopen vijf jaren een reorganisatie doorgemaakt. In iedere organisatie hebben we interviews gehouden met vertegenwoordigers van de OR, het management en de werkvloer. De interviews richtten zich op de reorganisatie en de rol van de OR daarin. We hebben bevestiging gevonden voor enkele van onze eerdere bevindingen en hebben hypothesen geformuleerd over nieuwe determinanten.

De houding van het management ten opzichte van de OR werd wederom als belangrijke factor aangemerkt door de geïnterviewden. Daarnaast werden specifieke invloedtactieken van de OR besproken, zoals een proactieve houding aannemen in het overleg met management en rationele argumenten aandragen. Assertiviteit werd ook aangemerkt als een belangrijke tactiek, dit gebruikten OR-en voornamelijk door vasthoudend te zijn in uitleg vragen aan management over de redenen voor reorganisatie. Assertiviteit in de zin van dreigen met rechtszaken werd ook gebruikt, maar had juist een averechts effect in termen van invloed.

Communicatie is erg belangrijk voor de invloed die een OR kan hebben in organisaties. Dit betreft zowel communicatie met management, als ook communicatie onderling (tussen OR-leden) en naar de achterban. Als de OR een goede relatie opbouwt met management, dan kan dit de behoefte aan formele procedures verlagen. Het gebruik van informele procedures tijdens de reorganisatie kan tijd besparen en ook tot betere uitkomsten leiden (voor beide partijen).

Als de OR weet wat zijn (duale) taak is en deze goed uitvoert, leidt dit tot meer invloed in de organisatie. Het opereren in een MNO maakt het wel moeilijker voor OR-en om invloed uit te oefenen, omdat OR-en niet altijd meer zeggenschap hebben over beslissingen van hogerhand. Eén van onze hypothesen is dat dit gemodereerd kan worden door de houding van het management: als deze houding positief is, zelfs als de beslissingen op een hoger niveau genomen worden, kan de OR meer invloed uitoefenen op de besluitvorming. Het ontwikkelde model met bijbehorende hypothesen moet getest worden in toekomstig onderzoek.

## Conclusie

Ondernemingsraden kunnen positieve effecten hebben op productiviteit en personeelsverloop verlagen. Deze effecten veranderen in de context van reorganisaties, waarin de OR de belangen van de medewerkers vaak meer beschermt dan die van de organisatie als geheel.

De houding van management tegenover de OR, de relatie tussen de OR en het management en de invloedtactieken die de OR gebruikt, zijn belangrijke factoren die bijdragen aan invloed van de OR binnen organi-

saties.

De duale taak van OR-en, die voorschrijft dat de OR zowel werknemersbelangen als organisatiebelangen moet vertegenwoordigen, speelt een belangrijke rol in het functioneren van de OR. In betere economische tijden verdedigt de OR vaker de organisatiebelangen, terwijl de OR in slechtere economische tijden een meer beschermende rol op zich neemt en de belangen van de medewerkers vertegenwoordigt.