

Promotie

Bestuurszaken zien de ondernemingsraad (OR) vaak als kostenpost. De OR zou het besluitvormingsproces vertragen en niet op strategisch niveau mee kunnen denken. Uit Duits onderzoek blijkt echter dat de OR een positief effect kan hebben op de bedrijfsresultaten. In het proefschrift wordt onderzocht of deze positieve effecten ook in Nederland bestaan. Hierbij gaat de aandacht uit naar de organisatie-effecten die de aanwezigheid van een OR met zich meebrengt (uitkomsten) en welke factoren aan de totstandkoming van de invloed van de OR bijdragen (determinanten).

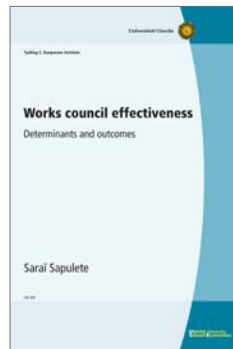
De OR heeft als taak zowel de belangen van de werknemers als die van de

organisatie als geheel te vertegenwoordigen. Dit staat bekend als de duale taak van de OR. Om dit te doen heeft de OR verschillende wettelijk verankerde middelen: hij heeft recht op informatie en mag initiatieven ontplooiën; het management van de onderneming moet de OR vooraf om advies of zelfs instemming vragen bij bepaalde besluiten. Organisaties met meer dan vijftig werknemers moeten een OR instellen.

In het eerste deel van het proefschrift wordt onderzocht of de aanwezigheid van een OR invloed heeft op de productiviteit en het personeelsverloop binnen organisaties. Voor dit onderzoek worden de jaren 1999 en 2001 uit het arbeidsvraagpaneel van het SCP gebruikt. De dataset bevat informatie over Nederlandse publieke en private bedrijven; de steekproeven voor de verschillende crossectionele analyses variëren van 111 tot 869 observaties. De data maken het mogelijk om het verschil tussen goede en slechte economische tijden te beschrijven, omdat 1999 een economisch beter jaar was dan 2001. Er wordt gecontroleerd voor economische en organisatiefactoren.

Ondernemingsraden kunnen positieve effecten hebben op productiviteit, omdat ze de belangen van werknemers vertegenwoordigen, waardoor werknemers meer geneigd zijn om te investeren in de organisatie. In bedrijven kleiner dan vijftig werknemers bestaan deze effecten niet. Daar draagt de – niet verplichte – OR echter wel bij aan uitkomsten van reorganisaties op productiviteit; deze zijn negatief als het reorganisaties met ontslagen betreft en positief voor overige reorganisaties. Verder blijkt dat de aanwezigheid van een OR effect heeft op personeelsverloop; in goede tijden leidt de aanwezigheid tot meer aannameën én meer ontslagen. In slechtere tijden leidt de aanwezigheid van een OR juist tot minder vrijwillig vertrek en ontslagen. In tijden van economische crisis neemt de OR dus een meer beschermende rol aan ten opzichte van de werknemers.

Het tweede deel gaat dieper in op factoren die het succes van de OR bepalen. Eerst is een experiment uitgevoerd waarbij studenten in een computerlaboratorium de rol van manager



SARAÏ SAPULETE

Onderzoekster aan de Universiteit van Tilburg

en OR-lid aannemen. Managers moeten kiezen voor een hoge of lage prijs (in een Bertrand-duopolie-spel) en krijgen daarbij al dan niet advies van de OR. Managers blijken minder snel te kiezen voor het volgen van OR-advies als de doelen van de organisatie minder in lijn zijn met die van de OR. Hierbij speelt de houding van de manager tegenover de OR een belangrijke rol: prosociale managers kiezen vaker voor de coöperatieve optie.

Vervolgens wordt binnen één organisatie een sociaal netwerk in kaart gebracht om te onderzoeken wat de rol hiervan is op de invloed van de OR. Alle medewerkers worden gevraagd naar hun contact met andere leden van de organisatie en de invloed die zij

anderen toedichten. OR-leden blijken in deze organisatie niet invloedrijker dan anderen en de positie in het netwerk draagt hier niet significant positief aan bij. Tactieken om invloed te verkrijgen worden wel gebruikt; rationeel handelen en het zoeken van steun hoger in de organisatie zijn voorbeelden van invloedtactieken die bijdragen aan de invloed van OR-leden. Dat OR-leden niet invloedrijker zijn dan andere leden van de organisatie, kan liggen aan het type organisatie dat is onderzocht: een kleine non-profitorganisatie, die gekenmerkt wordt door een 'familiecultuur'. Hierdoor kan de behoefte aan een OR minder urgent zijn dan in grotere organisaties.

Bovenstaande studies roepen de vraag op hoe de invloed van de OR tot stand komt en hoe OR's (re)organisatieresultaten beïnvloeden. Om deze vragen te beantwoorden wordt een vergelijkend casuonderzoek uitgevoerd bij drie organisaties die een reorganisatie hebben doorgemaakt. Hiervoor is een documentanalyse uitgevoerd en zijn de betrokkenen geïnterviewd. Op deze manier worden de bevindingen uit het eerste (uitkomsten) en tweede (determinanten) deel van het proefschrift gecombineerd tot een geïntegreerd model van OR-effectiviteit. De houding van het management ten opzichte van de OR wordt wederom als belangrijke factor aangemerkt door de geïnterviewden. Daarnaast komen specifieke invloedtactieken van de OR, zoals een proactieve houding aannemen in het overleg met management en rationele argumenten aandragen, in de interviews naar voren.

Bestuurders en OR-leden zouden meer moeten inzien dat er positieve effecten te behalen zijn uit een goede samenwerking tussen OR en management. Als beide partijen zich hier meer bewust van worden, zijn er geen wettelijke aanpassingen nodig, maar kan de uitvoering van de wet wel aangenamer worden.

LITERATUUR

Sapulete, S. (2013) *Works council effectiveness: determinants and outcomes*.

Proefschrift. Utrecht: Universiteit Utrecht.

De auteur heeft verklaard dit artikel alleen te publiceren in ESB en niet elders te publiceren in wat voor medium dan ook. Het is wel toegestaan om het artikel voor eigen gebruik en voor publicatie op een intranet van de werkgever van de auteur aan te wenden.