

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/45718>

Please be advised that this information was generated on 2019-06-26 and may be subject to change.

De bestuurder stuurt met de ondernemingsraad

Succes en faalfactoren in de rol van de bestuurder bij het benutten van medezeggenschap in de besturing van de organisatie

Prof. dr. Fred Huijgen (HBA)

Ir. Erna Bruin (ITS)

Drs. Jan Heijink (ITS)

Genep, juli 2007

Voorwoord

In dit rapport vindt u de resultaten van een onderzoek naar de rol van bestuurders bij de benutting van medezeggenschap in de besturing van de organisatie. Het primaire doel van dit onderzoek is het verschaffen van inzicht in de kenmerken van bestuurders die van invloed zijn op het benutten van medezeggenschap voor de bedrijfsvoering van organisaties. Het onderzoek is in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid uitgevoerd door Prof dr. Fred Huijgen van Huijgen Beleidsonderzoek en Advies (HBA) in samenwerking met het onderzoeksbureau ITS te Nijmegen.

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een webenquête onder WOR-bestuurders en OR'en.

Om de WOR-bestuurders voor dit onderzoek te kunnen bevragen is onder meer gebruik gemaakt van emailadressen van bij AWWN bekende bestuurders. Bij deze willen wij van de gelegenheid gebruik maken om AWWN te bedanken voor de snelle levering van e-mail-adressen van ruim 300 algemeen directeuren.

Tevens willen we een woord van dank richten tot alle WOR-bestuurders en OR'en die de tijd en moeite hebben genomen om de webenquête in te vullen.

Fred Huijgen

Genep, juli 2007

Inhoudsopgave

Voorwoord	iii
0 Management samenvatting	1
1 De onderzoeksopzet	4
1.2 De vraagstelling	4
1.2 Gehanteerde methode van onderzoek	9
2 De bijdrage van de OR aan de besturing van de onderneming	13
3 De betekenis van de corporate context voor de bestuurder	20
4 Voor de bestuurder relevante kwaliteiten van de OR	25
5 De bestuurder: stijl van leidinggeven, managerial roles en persoonlijkheid	28
In dit hoofdstuk worden in paragraaf 5.1 de resultaten gepresenteerd van een analyse van de betekenis van het zelfbeeld van de bestuurder van zijn stijl van leidinggeven, managerial role en persoonlijkheid voor het functioneren van de OR. Paragraaf 5.2 is gewijd aan de overeenkomsten en verschillen tussen het zelfbeeld van de bestuurder van zijn stijl van leidinggeven en managerial role en de perceptie van deze twee karakteristieken door de OR-vertegenwoordiger. Alvorens daartoe over te stappen worden hieronder eerst enkele algemene kenmerken van de bestuurders in ons onderzoek geschetst.	28
6 De bestuurder: opvattingen over en benadering van de OR	38
7 Kenmerken van het gevoerde overleg	44
8 De succes (en faal) factoren voor de bestuurder in het overleg	54
Literatuur	74
Bijlage 1 – Aanpak van het onderzoek; methode, steekproef en respons	77
Inleiding	77
Werkwijze	77
Dataverzameling en respons	80
Representativiteit	83

0 Management samenvatting

Dit rapport bevat de bevindingen van een onderzoek naar het benutten van medezeggenschap door bestuurders.

De centrale vraag in dit onderzoek is:

Welke kwaliteiten van de bestuurder dragen bij aan een goed functioneren van het overleg (met de OR) in die zin dat de OR een bijdrage kan leveren aan de kwaliteit van de besturing van de onderneming?

Het onderzoek dient informatie op te leveren waarmee de kwaliteit van het functioneren van de medezeggenschap gestimuleerd kan worden. Dit betekent dat niet volstaan kan worden met het inventariseren van persoonlijke kenmerken en competenties van de bestuurder, maar dat ook onderzocht moet worden hoe deze in de rolvulling van de bestuurder binnen de context van de onderneming effectief gemaakt en meer algemeen gepromoot kunnen worden.

Om de vraagstelling te beantwoorden zijn twee webenquêtes opgesteld: één voor WOR-bestuurders en één voor OR'en. Deze webenquêtes bevatten deels identieke en deels verschillende vragen. In het voorjaar van 2007 zijn de webenquêtes ingevuld door 204 WOR-bestuurders en 216 OR'en uit 333 organisaties met 50-500 werknemers uit de profit sector.

Het onderzoek is niet representatief voor alle medezeggenschapspraktijken in Nederland en was zo ook niet bedoeld. Het ging in dit onderzoek om het verbeteren van het inzicht in de invloed en de effectiviteit van de OR in relatie tot (kenmerken van) de bestuurder.

Er is in het onderzoek niet alleen aandacht besteed aan kenmerken van de bestuurder in relatie tot de invloed en effectiviteit van de OR. Ook andere factoren kunnen een rol spelen. Naast kenmerken van de bestuurder zoals ervaring in het overleg, opvattingen over de OR, leiderschapsstijl en persoonlijkheidstype, etcetera, is gezocht naar relaties met:

- contextuele grootheden of omgevingsfactoren, zoals grootte van de organisatie, sector, winstgevendheid etc.;
- kenmerken van de OR zoals medezeggenschapservaring, deskundigheid, contacten met de achterban, opstelling van de OR, etcetera. en tot slot
- kenmerken van het overleg tussen bestuurder en OR. Gedacht moet worden aan de frequentie van het overleg, het wel of niet hebben van vooroverleg voorafgaand van de formele overlegvergaderingen etcetera.

In het rapport is een overzicht gepresenteerd van de kenmerken van de bestuurder en zijn netwerk, van diens overleg met de OR en van de karakteristieken van de OR die rechtstreeks of indirect het goed functioneren en de effectiviteit van medezeggenschapsorganen bevorderen.

De *frequentie en de aard van het overleg* blijken bepalend voor de effectiviteit van de medezeggenschap.

Het gaat daarnaast om factoren die voor goed overleg als noodzakelijke voorwaarden en stimulerende omstandigheden kunnen worden beschouwd:

- de houding en opstelling van de bestuurder jegens de OR,
- het belang van medezeggenschap voor partijen in het netwerk van de bestuurder en
- een deskundige, meedenkende OR met een sterke achterban.

Deze bevindingen zijn onafhankelijk van contextuele factoren zoals bedrijfssector, bedrijfsgrootte, winstgevendheid, e.d. Ook blijkt dat de leiderschapsstijl en het persoonlijkheidstype van de bestuurder geen rol van betekenis spelen.

Uit het onderzoek komt naar voren dat bestuurders die om zo te zeggen ‘medezeggenschap minded’ (open, stimulerend en positief richting medezeggenschap) zijn, meer

invloed van hun OR ervaren dan bestuurders die minder positief ten opzichte van de OR staan. In dit verband is een ‘actieve opstelling richting het goed functioneren van de OR’ van de zijde van de bestuurder een factor van belang. De bestuurder moet er zelf wat van willen maken. Sterker nog: het onderzoek suggereert sterk dat het de bestuurder is, die de belangrijkste troeven in handen heeft om het overleg goed te laten werken. De bestuurder beïnvloedt in sterke mate de kenmerken van het overleg en de daartoe bepalende voorwaarden en omstandigheden.

Een belangrijke conclusie uit het onderzoek is, dat het de bestuurder is, die in hoge mate in handen heeft of het overleg met de OR zodanig van inhoud is en in een zodanige sfeer verloopt, dat hij / zij daar baat bij heeft.

Goed overleg kenmerkt zich volgens dit onderzoek door oplossingsgerichtheid van partijen, respect voor en vertrouwen in elkaar en het zich houden aan gemaakte afspraken. Het gaat dus om betrouwbare en respectvolle partners. Een dergelijk overleg vóór-onderstelt een positieve grondhouding t.a.v. medezeggenschap, niet alleen van de zijde van de bestuurder en diens netwerk, ook de OR dient bereid te zijn om het overleg op basis van ‘poldercriteria’ mede inhoud en vorm te geven.

1 De onderzoeksopzet

In het najaar van 2006 is Prof. dr. F. Huijgen van Huijgen Beleidsonderzoek en Advies (HBA) in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in samenwerking met het ITS gestart met het onderzoek. In dit hoofdstuk wordt eerst de vraagstelling van het onderzoek uitgewerkt. Daarna wordt kort ingegaan op de methode van onderzoek. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een toelichting op de manier waarop de verzamelde gegevens zijn geanalyseerd.

1.2 De vraagstelling

Volgens de opdrachtgever blijken er onder bestuurders verschillende opvattingen te leven over nut en noodzaak van het inschakelen van de ondernemingsraad bij het besturen van een onderneming. Veelal zijn deze opvattingen te herleiden tot ervaringen met ondernemingsraden en visie op het besturen van een organisatie. Gesteld wordt dat daar waar de bestuurder de rol van de OR als meerwaarde bij de besluitvorming beschouwt, deze bestuurder ook positief staat tegenover de rol en inbreng van de OR binnen de organisatie.

Uit eerder onderzoek blijkt dat de bestuurder in zijn rol van overlegpartner van de OR in niet geringe mate bepalend is voor de invloed van de OR op het ondernemingsbeleid. De stijl van leidinggeven en de houding ten opzichte van de OR zijn als mogelijk relevante kenmerken genoemd. Ook uit het ambassadeursnetwerk ORakel is onlangs naar voren gekomen dat persoonlijke kwaliteiten en vaardigheden van de bestuurder van invloed zouden zijn op het goed functioneren van OR'en. Echter uit geen van de bronnen is bekend om welke kwaliteiten en vaardigheden van de bestuurder het precies gaat

bij het benutten van de medezeggenschap. Vandaar dat behoefte bestaat aan nieuw onderzoek.

De centrale vraag in dit onderzoek is:

Welke kwaliteiten van de bestuurder dragen bij aan een goed functioneren van het overleg (met de OR) in die zin dat de OR een bijdrage kan leveren aan de kwaliteit van de besturing van de onderneming?

Het onderzoek dient informatie op te leveren waarmee de kwaliteit van het functioneren van de medezeggenschap gestimuleerd kan worden. Dit betekent dat niet volstaan kan worden met het inventariseren van persoonlijke kenmerken en competenties van de bestuurder, maar dat ook onderzocht moet worden hoe deze in de rolvulling van de bestuurder binnen de context van de onderneming effectief gemaakt en meer algemeen gepromoot kunnen worden.

De probleemstelling is uiteengelegd in vijf deelvragen:

1. Welke posities en rollen neemt de bestuurder in tussen enerzijds sturing geven aan de onderneming en anderzijds benutten van de participatie van de medezeggenschap daarbij?
2. Hoe wordt gedacht over de positie en rollen van bestuurder vanuit andere relevante invalshoeken zoals Raad van Bestuur, lijnmanagement, de bestuurder en OR-voorzitters?
3. Welke samenhang bestaat er tussen positie, rollen, attitudes en vaardigheden van bestuurders en visies op internal governance naar type organisatie en wat zijn hier de consequenties van voor het bevorderen van de kwaliteit van medezeggenschap in deze ondernemingen?
4. Welk leiderschapsmodel is te ontwikkelen dat kan bijdragen aan het vergroten van inzicht in het bevorderen van de rol en de stijl van leidinggeven van bestuurders aan het proces van medezeggenschap bij de besturing van de organisatie?

5. Op welke wijze kunnen de resultaten van dit onderzoek gebruikt worden om de kwaliteit van de participatie van medezeggenschap aan de interne besturing van de organisatie onder bestuurders te bevorderen?

Voor de interpretatie van de vraagstelling grijpen we terug naar eind jaren zeventig, begin jaren tachtig van de vorige eeuw. Toen is op verzoek van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid door de SER een reeks experimenten met verschillende vormen van medezeggenschap in ondernemingen uitgevoerd. Praktisch gezien mislukten deze allemaal. Eén van de conclusies die in het eindrapport '*Medezeggenschap, besluitvorming en organisaties*' wordt getrokken is, dat voor medezeggenschap "het erom gaat onderhandelingsprocessen op gang te brengen, waarin tussen betrokken partijen 'afruil' mogelijk wordt gemaakt" (Man, 1985, pag. 237).

Met andere woorden voor het blijven functioneren van medezeggenschap moet ook de bestuurder er nut in zien in die zin, dat zijn managementproblemen worden opgelost. In datzelfde rapport wordt geformuleerd dat "medezeggenschap gekoppeld dient te worden aan de centrale problemen van belanghebbenden". Voor de OR betekent dit vooral dat met de bestuurder overlegd en onderhandeld zal worden over de oplossing van gezamenlijke problemen, waarbij de bestuurder draagvlak en legitimering zal zoeken voor zijn beslissingen (Man, 1985, pag. 242 e.v.).

Opmerkelijk is dat de aandacht voor de rol van de bestuurder en de betekenis van het overleg voor zijn belangenrealisatie in de daarop volgende jaren op de achtergrond lijkt te raken. Uit de analyses van onderzoeken ten behoeve van de evaluatie van de WOR in 1985 en volgende jaren (Looise en Heijink, 1986; Looise en De Lange, 1987) blijkt wel dat - binnen de grote hoeveelheid onderzochte factoren - de stijl van leidinggeven en de houding van de bestuurder (c.q. zijn opstelling in het overleg) van (relatief) grote invloed zijn op de effectiviteit en invloed van de OR op de besluitvorming binnen de onderneming. Maar in de discussies rond medezeggenschap wordt er weinig aandacht aan besteed. In een onderzoek van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegen-

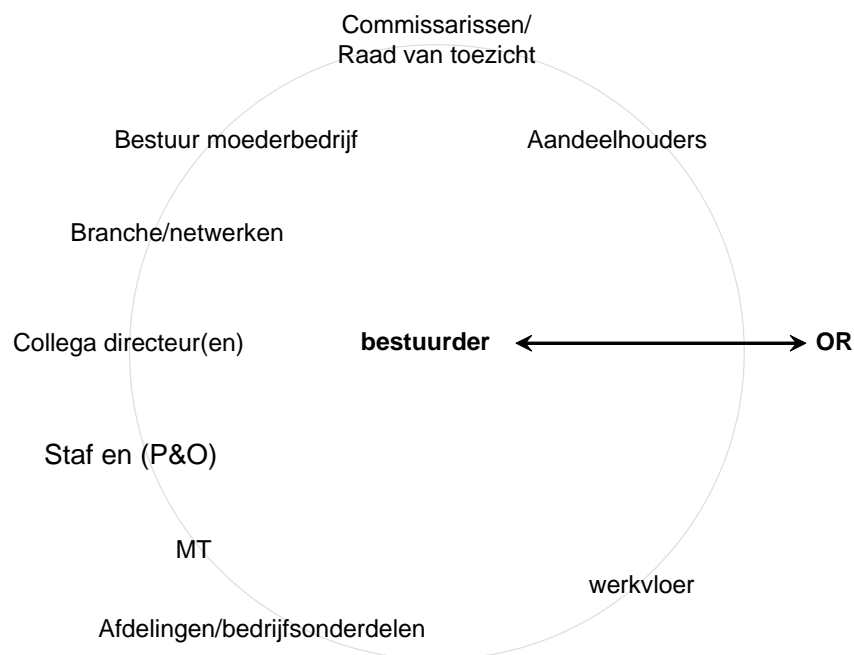
heid naar werknemers en ondernemingsraden binnen middelgrote ondernemingen uit 1988 komt de rol van de bestuurder überhaupt niet meer voor het voetlicht.

Rond de evaluatie van de WOR in de jaren 2002-2003 en het project Kwaliteitsbevordering Medezeggenschap (SZW-werkdocument, nr.303) wordt de belangrijke rol van de bestuurder voor het succes van het overleg met de OR weer naar voren gebracht. Bij de rol van de bestuurder moet dan niet alleen gedacht worden aan eigenschappen van de bestuurder, zoals zijn stijl van leidinggeven en zijn overlegcompetenties, maar ook aan belangen en problemen, die aan de orde zijn met het oog op het besturen van de onderneming en de visie over de mate waarin het overleg tussen bestuurder en OR bij kan dragen aan oplossingen.

Meervoudige optiek en 360° (graden) verkenning

Gezien het oogmerk van het onderzoek zal de kwaliteit van de bestuurder om de bijdrage van de OR aan de besturing van de onderneming te optimaliseren, rekening moeten houden met alle aspecten van invloed op het besturen van de onderneming en de besturingsvisies van de betrokkenen.

360-graden verkenning



360-graden verkenning betekent dat de rol en betekenis van alle partijen op het optreden en de houding van de bestuurder ten opzichte van de OR in kaart wordt gebracht.

Meervoudige optiek

Met deze term uit de veranderkunde willen we aanduiden dat met verschillende instrumenten en vanuit verschillende theoretische benaderingen de kwaliteiten en het optreden van de bestuurder ten opzichte van de OR gemeten moeten worden.

We denken onder andere aan de volgende aspecten:

- Ondernemers- en leiderschapskwaliteiten van de bestuurder;
- Stijl van leidinggeven in het overleg;
- Vaardigheden, ‘tacit knowledge’ en ‘ongeschreven regels’, c.q. de overlegcompetenties in relatie tot de OR;
- Ervaring (positief/negatief) met medezeggenschapsoverleg;
- De mate van gevraagde ondersteuning en advisering van de bestuurder in het overleg;
- Opvattingen over invloedsuitoefening en omgaan met machts- en kennisverschillen door bestuurder in relatie tot de OR;
- Het psychologisch contract, dat wil zeggen de betekenis van relaties, vertrouwen tussen bestuurder en OR, ook kan gedacht worden aan waarden en normen en aan bekrachtigingsmechanismen in kleine sociale subsystemen aan de top van de onderneming (structuratietheorie);
- Visie op besturing van de onderneming en de internal governance;
- Opvattingen over medezeggenschap, de WOR, communicatie en besluitvorming in de onderneming;
- Opvattingen over de meerwaarde van medezeggenschap.

Vanuit een meervoudige optiek is het niet alleen van belang te achterhalen welke aspecten een belangrijke rol spelen, minsten evenzeer is het van belang te achterhalen of zich *veranderingen* hebben voorgedaan in deze aspecten. Met andere woorden: wat heeft de bestuurder geleerd of ervaren en hoe werkt dat uit voor de bijdrage die de OR kan leveren aan het besturen van de onderneming?

Het onderzoek kent vooral een praktijkgerichte insteek en dient praktische tips op te leveren waarmee de kwaliteit van het functioneren van de medezeggenschap door bestuurders gestimuleerd kan worden.

1.2 Gehanteerde methode van onderzoek¹

Het onderzoek is uitgevoerd met behulp van een enquête op internet onder WOR-bestuurders en vertegenwoordigers van medezeggenschapsorganen van middelgrote profit-organisaties met 50 tot 500 werknemers. De WOR-bestuurders en de vertegenwoordigers van medezeggenschapsorganen (de voorzitter of secretaris) zijn telefonisch en/of schriftelijk benaderd met het verzoek mee te werken aan het onderzoek. Na toestemming is hen via e-mail een persoonlijke inlogcode gestuurd met behulp waarvan zij de internetenquête konden invullen.

In totaal zijn gegevens verzameld van:

- 204 WOR-bestuurders en
- 216 medezeggenschapsorganen, veelal ondernemingsraden.

Deze gegevens zijn afkomstig uit 333 bedrijven.

Dit leverde vier respondentgroepen op:

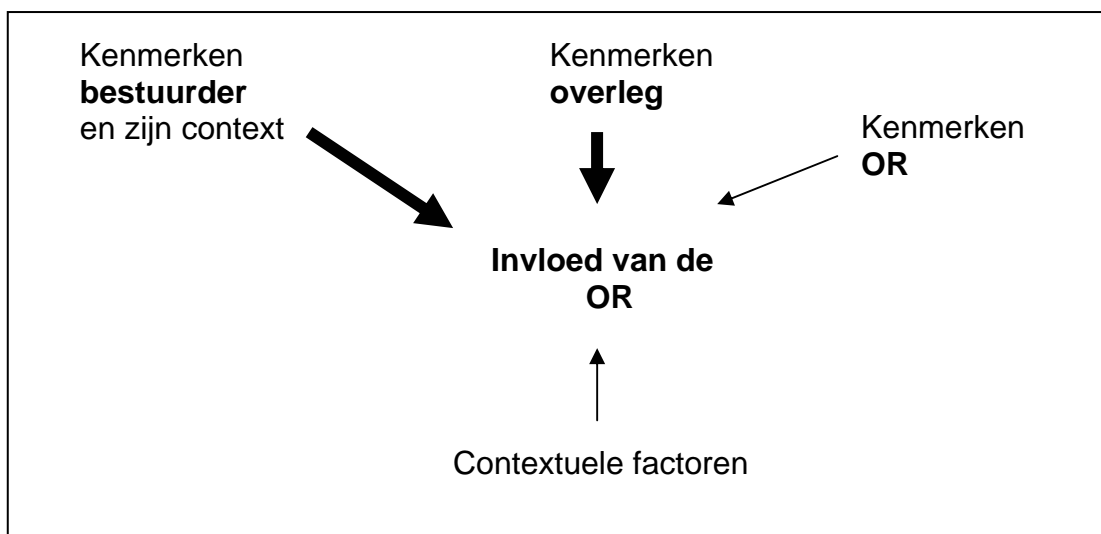
1. Bestuurders van bedrijven waarvan ook de OR aan het onderzoek heeft meegedaan (N=87);
2. Bestuurders van bedrijven waarvan de OR niet aan het onderzoek heeft meegedaan (N=117);
3. OR'en uit bedrijven waarvan de bestuurders niet aan het onderzoek hebben meegedaan (N=129);
4. OR'en uit bedrijven waarvan de bestuurders wel aan het onderzoek hebben meegedaan (N=87).

¹ In bijlage 1 wordt uitvoeriger ingegaan op de gehanteerde methode van onderzoek, het proces van dataverzameling en de respons.

1.3 Het analyseschema

Het gaat in dit onderzoek primair om de betekenis van de bestuurder voor de effectiviteit van de OR, voor de invloed van de OR op de besturing van de onderneming. In verband hiermee zijn een flink aantal karakteristieken van de bestuurder en zijn directe omgeving (mede-bestuurders, aandeelhouders, etc.) geïventariseerd en in verband gebracht met de gepercipieerde invloed van de OR op de besturing. Maar de invloed van de OR houdt natuurlijk ook verband met de aard van het overleg tussen bestuurder en OR en met kenmerken van de OR zelf. Daarom zijn ook deze factoren in de analyse betrokken. Bovendien is onderzocht of de gevonden relaties op de een of andere manier afhankelijk zijn van specifieke omstandigheden, contextuele grootheden, zoals bedrijfssector, grootte van de organisatie en financieel-economische omstandigheden. E.e.a. wordt in onderstaande figuur in beeld gebracht.

Figuur 1.1 – Het analysemodel



De *invloed van de OR* op de besturing van de organisatie is gemeten met behulp van een drietal vragen. Deze vragen zijn zowel aan de bestuurders als aan de voorzitters/secretarissen van de OR voorgelegd. Het betreft:

1. “In welke mate heeft de OR zich de afgelopen twee jaar met bepaalde onderwerpen (arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, bedrijfsstrategie, reorganisatie, fusie) beziggehouden?”;
2. “Ten aanzien van het nemen van besluiten, welk effect heeft de betrokkenheid van de OR bij deze onderwerpen gehad?”;
3. “In welke mate heeft de OR per saldo invloed op de gang van zaken in uw organisatie?”.

In dit onderzoek zijn (onder meer) de volgende *kenmerken van bestuurders* betrokken:

- leeftijd, opleidingsniveau en geslacht;
- ervaring in het overleg met de OR;
- stijl van leidinggeven (taak- en/of mensgericht);
- voorkeur voor managersrollen (8 rollen);
- persoonlijkheidstype (4 dimensies);
- visie op medezeggenschap/opvattingen over de OR (15 aspecten);
- opstelling van de bestuurder t.a.v. de OR;
- activiteit m.b.t. het bevorderen functioneren OR.

Aan de bestuurders is ook gevraagd naar:

- de houding ten aanzien van medezeggenschap van enkele *in- en externe partijen* (RvC, aandeelhouders, andere directeuren, brancheorganisatie, e.d.);
- de mate waarin zij de afgelopen jaren ondersteuning of advies hebben gevraagd bij een aantal externe partijen over zaken rond medezeggenschap.

De volgende *kenmerken van het overleg* met de OR zijn bevraagd:

- frequentie;
- type (formeel-informeel vooroverleg);

- aard (oplossingsgericht, conflictueus, wederzijds vertrouwen; totaal 13 aspecten);
- ontwikkeling van het overleg (opener geworden, verhoudingen verhard, beter op elkaar ingespeeld, 5 aspecten).

De vraagstelling met betrekking tot de *kenmerken van de OR* betrof onder meer:

- ervaring;
- deskundigheid;
- faciliteiten om OR-werk te doen;
- relatie met de achterban;
- type OR (toetsend/controlerend vs. meedenkend/mee-ontwikkeland in beleid).

Wat betreft de *contextuele factoren* zijn vragen gesteld betreffende:

- sector waarin de onderneming actief is;
- mate van zelfstandigheid van het bedrijf;
- personele omvang van de organisatie;
- ontwikkeling van de omzet;
- ontwikkeling van de winst;
- economische positie ten opzichte van 3 jaar geleden.

De overgrote meerderheid van de vragen zijn zowel aan de bestuurders als aan de OR-vertegenwoordigers gesteld. Daar waar dat niet het geval is wordt dat in het volgende specifiek aangegeven.

In vrijwel alle gevallen zijn de antwoordpatronen van de OR respondenten en die van de bestuurders vrijwel identiek. Daarom worden in de volgende paragrafen de antwoorden van alle vier eerder onderscheiden groepen respondenten (bestuurders met/zonder OR respondent, OR'en met/zonder bestuurder als respondent) bij elkaar genomen, tenzij er zodanige verschillen zijn dat deze om een aparte presentatie vragen.

2 De bijdrage van de OR aan de besturing van de onderneming

In dit hoofdstuk wordt eerst een beschouwing gewijd aan hoe in dit onderzoek de manier waarop de bijdrage van de OR aan de besturing van de onderneming, is benaderd. Daarna wordt in paragraaf 2.1 de intensiteit van de betrokkenheid van de OR bij een vijftal beleidsterreinen behandeld. Paragraaf 2.2 behandelt de aard van de bemoeienis van de OR met deze terreinen. De invloed per saldo van de OR op de gang van zaken in de onderneming is het onderwerp van paragraaf 2.3.

Aangezien de taken van de OR wettelijk slechts globaal zijn aangegeven (zie in dit verband artikel 2, lid 1 en artikel 28 van de WOR) en er ook op andere wijze geen generieke landelijke arrangementen zijn waarin de taken van de OR worden gespecificeerd, wordt de taakstelling van de OR per onderneming of situatie specifiek ingevuld.

Met dit als gegeven, verdient de criteriumvariabele in de vraagstelling, te weten *de bijdrage van de OR aan de kwaliteit van de besturing van de onderneming*, nadere aandacht. Drie aspecten zijn daarbij van belang:

- 1 taakopvatting;
- 2 aard van de bijdrage, en
- 3 de beoordelingsgrond.

Ad 1. Taakopvattingen

In de eerste plaats kan een bijdrage aan de kwaliteit van de besturing van de onderneming meer of minder succesvol zijn vanuit heel verschillende taakopvattingen. Een taakopvatting kan bijvoorbeeld zijn dat de OR in het kader van de belangenbehartiging van het personeel vooral onderhandelt met de bestuurder over arbeidsvoorwaarden en personele regelingen. De taakopvatting kan ook zijn dat de OR mede de strategische positie van de ondernemingen bepaalt binnen een (internationaal) concern of een samenhangende keten van bedrijven in een dienstenkolom (Zie de modellen in de scenariostudie van SZW, 2006).

Uit literatuur (o.a. Van den Tillaart, 2002) is bekend dat OR-en veelal hoge prioriteit in hun taakopvatting leggen bij zaken als reorganisaties, fusies en overnames. Het is in dit

kader relevant om onderscheid te maken naar de *mate van persistentie* van de bijdrage van de OR aan de besturing van de onderneming. Zoals Heijink betoogt (in: Zeggen-schap, nr.3, 2003, pag. 49 e.v.) is de OR beter in staat in korte tijd veel kracht uit te oefenen dan gedurende langere tijd een continue invloed (momentum versus endurance). Zo lukt het een OR vaak wel (met of zonder hulp van een adviseur) een reorganisatiebesluit te beïnvloeden, maar niet om leeftijdsbewust personeelsbeleid met leren op de werkvloer van de grond te tillen.

In de webenquête is deze thematiek aan de orde gesteld met behulp van vragen naar de mate waarin een vijftal beleidsterreinen onderwerp van bespreking zijn geweest.

In paragraaf 2.1 worden de betreffende gegevens gepresenteerd.

Ad 2. Aard van de bijdrage

Het tweede aspect dat van belang is voor de bijdrage van de OR aan de kwaliteit van de besturing is betreft de *aard van de bijdrage*. Deze kan *communicatief* van aard zijn (vertolking van intenties en gevoelens), kan *draagvlak* verlenen aan een beslissing van de bestuurder en kan *kwalitatief* van aard zijn in de zin dat de inhoud van de beslissing kwalitatief wordt beïnvloed.

In paragraaf 2.2 worden de bevindingen aangaande de aard van de betrokkenheid van de OR bij een vijftal beleidsterreinen besproken.

Ad 3. De beoordelingsgrond

Het derde aspect van belang is de vraag of de bijdrage objectief wordt vastgesteld of subjectief naar de beleving van betrokkenen. Het op objectieve wijze meten van de bijdrage van de OR aan de kwaliteit van de besturing vergt uitvoerig en moeilijk uitvoerbaar onderzoek, waarbij het toch vaak onduidelijk blijft welke bijdrage aan het besturen nu exact van wie komt. Subjectieve meting vraagt naar de mening van betrokkenen. Onderling verschillen die meningen vaak enigszins. Subjectieve metingen zijn in dit verband waardevol omdat betrokkenen, zelfs als er objectieve criteria zijn, zich in hun gedrag laten leiden door hun subjectieve opvattingen en interpretaties. Gedrag wordt afgestemd op datgene wat men waarneemt. In dit onderzoek is de bijdrage van de OR aan de besturing van de onderneming op subjectieve wijze gemeten. Er is gevraagd

naar het (gepercipieerde) effect van de betrokkenheid van de OR bij een vijftal beleidsterreinen (zie paragraaf 2.2) en naar de (subjectieve) beoordeling van de algehele (per saldo) bijdrage van de OR aan de kwaliteit van de besturing van de onderneming (uitgewerkt in paragraaf 2.3). Zoals hiervoor betoogd wordt gedrag afgestemd op wat wordt waargenomen. Vandaar dat de betreffende percepties en beoordelingen van belang zijn voor de vraag naar de effectiviteit van de OR.

2.1 De betrokkenheid van de OR bij een vijftal beleidsterreinen

Zoals gezegd hebben 204 overlegpartners of WOR-bestuurders en 216 vertegenwoordigers van OR'en (veelal de voorzitter) aan het onderzoek deelgenomen. In dit hoofdstuk worden de resultaten van de analyse van de door deze respondenten verstrekte gegevens over de invloed van de OR gepresenteerd.

In welke mate heeft de OR zich de afgelopen twee jaar bezig gehouden met een vijftal beleidsterreinen? De antwoorden op de betreffende vraag zijn weergegeven in tabel 2.1. Het betreft de antwoorden van alle respondenten bij elkaar. De antwoordpatronen van de bestuurders en van de OR-voorzitters ontlopen elkaar namelijk hooguit enkele procentpunten per beleidsterrein.

Tabel 2.1 – Mate van bemoeienis van de OR met een vijftal beleidsterreinen (in %, alle respondenten)

	ja, vooral	ja, ook	niet
a. arbeidsvoorwaarden, arbeidstijden en/of regelingen op personeelsgebied	47	49	4
b. bedrijfsstrategie, investeringen, business plannen, nieuwe technologie	15	54	31
c. reorganisatie, organisatiewijziging en/of uitbestedingen	31	47	22
d. fusies, overname, samenwerking/allianties	20	27	53
e. arbeidsomstandigheden/ziekteverzuim	24	68	9

Het beleidsterrein waarmee de OR zich het meest bezighoudt betreft de arbeidsvoorwaarden, arbeidstijden en/of regelingen op personeelsgebied. Maar ook op het terrein arbeidsomstandigheden/ziekteverzuim is de OR relatief vaak actief. Met de meer strategische terreinen bedrijfsstrategie e.d. (b) en fusies e.d. (d) heeft de OR duidelijk minder bemoeienis. Het terrein c. neemt in dit geheel een middenpositie in. Reorganisaties en uitbesteding van werk raken veelal rechtstreeks de positie van de werknemer en het hoeft dus geen verbazing te wekken dat de OR op dit terrein relatief actief is. Meer in het algemeen geldt dat naarmate de issues “dichter bij huis” liggen, meer rechtstreeks de werknemerspositie betreffen, de OR zich meer met het onderwerp bezig houdt.

2.2 De inhoudelijke onderwerpen van overleg en het resultaat

De volgende tabel (tabel 2.2) bevat de antwoorden van al onze respondenten bij elkaar op de vraag naar het effect van de OR op de besluitvorming aangaande de vijf onderscheiden beleidsterreinen.

Tabel 2.2 – Effect van de OR op de besluitvorming op vijf beleidsterreinen (in %, alle respondenten)

	besluit is inhoudelijk gewijzigd	de implementatie van het besluit is gewijzigd	meer communicatie/draagvlak voor besluit	geen effect/ niet van toepassing
a. arbeidsvoorwaarden, arbeidstijden en/of regelingen op personeelsgebied	39	18	31	11
b. bedrijfsstrategie, investeringen, business plannen, nieuwe technologie	3	7	44	47
c. reorganisatie, organisatiewijziging en/of uitbestedingen	8	17	43	32
d. fusies, overname, samenwerking/allianties	3	8	26	62
e. arbeidsomstandigheden/ziekteverzuim	17	21	40	22

Wat in de eerste plaats opvalt bij inspectie van de in tabel 2.2 gepresenteerde gegevens is dat slechts op een tweetal beleidsterreinen de betrokkenheid van de OR in een substantieel aantal gevallen (meer dan 1/3 deel) leidt tot herziening van de door de bestuurder voorgestelde besluiten en/of een wijziging van de implementatie van de besluiten. Met name op het beleidsterrein a (arbeidsvoorwaarden, arbeidstijden en/of regelingen op personeelsgebied) leidt de betrokkenheid van de OR relatief veelvuldig (bijna 40%) tot een wijziging van de besluiten.

Opmerkelijk is ook dat de bijdrage van de OR aan de kwaliteit van het besturen vooral gepercipieerd wordt in termen van het verlenen van draagvlak voor de beslissingen van de bestuurder. Dat geldt voor alle onderscheiden beleidsterreinen in min of meer dezelfde mate. Opmerkelijk is bovendien dat de percepties van bestuurders en OR-vertegenwoordigers ook op dit vlak weinig van elkaar verschillen.

Het is mogelijk de antwoordpatronen per beleidsterrein te interpreteren als een indicatie van de mate van (gepercipieerde) invloed van de OR op het betreffende beleidsterrein. Zo kun je er van uitgaan dat een OR de meeste invloed heeft gehad als een besluit inhoudelijk is gewijzigd. De OR heeft minder effectief gefunctioneerd als de implementatie van het besluit is gewijzigd en nog minder als de OR vooral een bijdrage heeft gehad op het terrein van communicatie of het vergroten van draagvlak onder medewerkers. Als gekeken wordt naar de verschillende beleidsterreinen dan sorteren OR'en vooral effect als het gaat om condities rond arbeid voor werknemers. Inhoudelijke wijzigingen van besluiten zien we immers vooral op het terrein van arbeidsvoorwaarden, arbeidstijden en/of regelingen op personeelsgebied en (iets minder) op het terrein van arbeidsomstandigheden/ziekteverzuim. De hoge score op het eerst genoemde terrein, arbeidsvoorwaarden e.d., wordt waarschijnlijk niet veroorzaakt door effectieve bemoeienis van de OR met de primaire arbeidsvoorwaarden, maar meer met betrokkenheid bij het vaststellen van allerlei regelingen op personeelsgebied. De invloed van de OR is duidelijk geringer als het gaat om meer strategische vraagstukken die gericht zijn op de waardecreatie of de concurrentiepositie van de organisatie. Dat de invloed van de OR op het terrein fusies, overname, samenwerking/allianties zo laag scoort kan vooral worden

toegeschreven aan het relatief groot aantal gevallen waar de betreffende kwesties niet van toepassing zijn.

Uit een vergelijking van de gegevens uit de tabellen 2.1 en 2.2 blijkt dat er een opmerkelijk sterk verband bestaat tussen de mate van betrokkenheid van de OR bij beleidsterreinen en de effectiviteit van de OR in termen van gepercipieerde invloed op het beleidsterrein: naarmate de betrokkenheid van de OR bij een beleidsterrein groter is neemt de invloed van de OR op dat beleidsterrein toe. Anders gezegd: effectieve beïnvloeding vereist grote betrokkenheid.

2.3 De per saldo invloed van de OR

Tabel 2.3 geeft de antwoorden op de vraag naar de invloed die aan de OR per saldo wordt toegekend door de bestuurders en door de OR-vertegenwoordigers.

Zoals uit de tabel blijkt zijn, opnieuw, de antwoordpatronen van de beide groepen respondenten nagenoeg identiek.

Tabel 2.3 – Mate waarin de OR per saldo invloed heeft op de gang van zaken in de organisatie (in %, bestuurders en OR-vertegenwoordigers)

	bestuurders	or-voorzitters	totaal
zeer veel	3	1	2
veel	28	31	30
niet zo heel veel	64	61	62
(te) weinig	5	7	6

De aard en omvang van de invloed van de OR op het besturen van de onderneming zoals uit dit onderzoek naar voren komt, laat in grote lijnen hetzelfde beeld zien als door Van het Kaar en Looise (1999) is geschetst, namelijk het verschil per beleidsterrein en

is per saldo door eenderde van de betrokkenen als veel (30%) of zeer veel (2%) ingeschat.

Het is deze subjectieve beoordeling van de per saldo invloed van de OR die we verder in dit rapport hanteren als criterium voor de betekenis van de OR voor de besturing van de onderneming.

Overigens is de vraagstelling naar de per saldo invloed van de OR achteraf bezien niet helemaal gelukkig. Het blijkt immers dat de antwoordcategorie 'niet zo heel veel' met 62% erg hoog scoort, maar het is niet helemaal duidelijk wat deze categorie nu precies betekent in relatie tot de categorieën 'veel' en '(te) weinig'. Het ligt er tussenin en we interpreteren de betekenis als 'matig tot weinig'.

3 De betekenis van de corporate context voor de bestuurder

De bestuurder functioneert in een sociale en economische context. De economische situatie waarin de onderneming zich bevindt kan van invloed zijn op de wijze waarop de bestuurder met de OR omgaat. Daarbij valt te denken aan de bedrijfssector waartoe de onderneming gerekend wordt, de grootte van de onderneming, de financieel-economische ontwikkelingen waarmee de onderneming te maken heeft. In het onderzoek is door analyse nagegaan of en in hoeverre de economische situatie van de onderneming verband houdt met de mate van invloed van de OR. Deze thematiek komt in paragraaf 3.1 aan de orde.

De sociale en structurele context van de bestuurder wordt gevormd door de Raad van Commissarissen, aandeelhouders, mede-bestuurders, collega-directeuren, middenmanagement en door de branche of branchenetwerken. De betekenis van deze sociale context voor het optreden en de houding van de bestuurder ten opzichte van de OR wordt in paragraaf 3.2 in kaart gebracht.

3.1 De situatie van de onderneming

Er is een analyse gemaakt van de invloed van de economische situatie op: 1. de houding van de bestuurder ten aanzien van medezeggenschap, 2. de wijze waarop de bestuurder de OR benadert en op 3. de aan de OR toegekende invloed op de besturing van de onderneming en op de onderlinge relaties tussen de grootheden 1, 2 en 3. In deze analyse zijn de volgende situationele factoren betrokken:

- sector waarin de onderneming actief is;
- mate van zelfstandigheid van het bedrijf;
- personele omvang van de organisatie;
- ontwikkeling van de omzet;
- ontwikkeling van de winst;
- economische positie ten opzichte van 3 jaar geleden.

Wat betreft de resultaten van deze analyse kunnen we kort zijn: de situationele factoren hebben nauwelijks invloed op de genoemde kenmerken. De gevonden verbanden zijn zeer zwak en niet betekenisvol. Deze conclusie is gebaseerd op analyses van bi-variate verbanden waarbij de situationele factoren als controle variabelen zijn toegevoegd en op de uitgevoerde multi-variate analyses (zie hoofdstuk 6).

Derhalve zal aan de situationele factoren in het vervolg van deze rapportage verder geen aandacht worden besteed.

3.2 Rol van partijen en personen op het corporate level

In het onderzoek is ook gekeken naar andere voor bestuurders relevante partijen binnen of buiten de arbeidsorganisatie die van invloed kunnen zijn op de opvattingen en handswijze van bestuurders. Er is aan de bestuurders gevraagd naar hun perceptie van de betekenis van de OR voor hun (eventuele) Raad van Commissarissen en de houding van andere (collega)directeuren, het managementteam, afdelingshoofden, brancheorganisatie etc. aangaande medezeggenschap.

Tabel 3.1 bevat de antwoorden van de bestuurders op de vraag in hoeverre medezeggenschap binnen de RvC een issue van betekenis is en tabel 3.2 geeft de houding t.o.v. medezeggenschap van de andere actoren weer.

Tabel 3.1 – Is medezeggenschap een issue van betekenis voor de RvC?(in %, alleen bestuurders)

ja zeker	26
enigszins	38
nauwelijks of niet	36

Tweederde van bestuurders heeft te maken met een Raad van Commissarissen. Bij bijna tweederde van de Raden van Commissarissen is medezeggenschap van werknemers

enigszins of zeker van betekenis. Het verband met de per saldo invloed van de OR is vrij sterk ($\rho = .37$). En zoals blijkt uit de antwoorden op de vraag of er in de RvC bij belangrijke besluiten geïnformeerd wordt naar het standpunt van de OR antwoordt maar een kwart van de betreffende bestuurders: nee. Het verband met de invloed OR is hier zelfs nog iets sterker: $\rho = .40$. We hebben de antwoorden op beide vragen gecombineerd in één variabele ‘belang medezeggenschap in RvC’. Uit de analyse blijkt dat het standpunt van de RvC betreffende medezeggenschap voor de bestuurders van groot belang is. Het verband van deze, gecombineerde variabele met de (gepercipieerde) invloed van de OR blijkt namelijk nog sterker dan die van de afzonderlijke variabelen, namelijk $\rho = .45$.

Tabel 3.2 – Houding t.o.v. medezeggenschap van een aantal actoren, volgens de bestuurders (in %, alleen bestuurders)

	vooral positief	neutraal	vooral negatief	weet niet / wordt nooit over gesproken	Niet van toe- passing
a. andere collega-directeuren	31	47	10	4	8
b. de brancheorganisatie	28	36	4	20	12
c. aandeelhouders	19	43	7	9	22
d. het managementteam	38	51	7	3	2
e. afdelingshoofden	24	54	15	4	3

Wat betreft de houding van andere relevante partijen in de invloedssfeer van bestuurders willen we een aantal zaken voor het voetlicht halen.

- Uit de antwoorden van de bestuurders blijkt dat circa één op de vijf niet weet hoe er bij de brancheorganisatie gedacht wordt over medezeggenschap. Schijnlijk is dit geen onderwerp waar door brancheorganisaties veel over wordt geschreven of op een andere manier over wordt gecommuniceerd. Minder dan één op de drie bestuurders meldt dat de brancheorganisatie een positieve houding heeft aangaande medezeggenschap.
- Bijna één op de drie ‘andere collega-directeuren’ staat naar de mening van bestuurders positief ten opzichte van medezeggenschap van werknemers.

- De houding van de leden van het eigen managementteam is over het algemeen nog positiever en weerspiegelt daarmee vrij aardig de houding van de bestuurders zelf (zie verderop in dit verslag).

Houdt de houding t.o.v. medezeggenschap van de betreffende actoren verband met de per saldo invloed van de OR? M.a.w. doen deze houdingen ertoe, zijn ze relevant voor het functioneren van de OR? Tabel 3.3 geeft het verband weer van de houding t.o.v. medezeggenschap van een aantal actoren met de per saldo door de bestuurder toegekende invloed aan de OR. De houding van de andere collega-directeuren en van het managementteam is het sterkst gerelateerd aan de overall invloed van de OR ($\rho = .3$). De houding van de aandeelhouders doet er iets minder toe ($\rho = .24$). Het verband tussen houding en invloed is wat betreft de branche en de afdelingshoofden met een $\rho = .18$ betrekkelijk zwak.

Tabel 3.3 - *Houding t.o.v. medezeggenschap van een aantal actoren in verband met de per saldo door de bestuurder toegekende invloed aan de OR (Spearman's Rho), (alleen bestuurders)*

	Spearman's Rho
a. andere collega-directeuren	.29
b. aandeelhouders	.24
c. het managementteam	.30
d. afdelingshoofden	.18
e. de brancheorganisatie	.18

‘Andere collega-directeuren’ is ook de partij die wat invloedssfeer betreft het dichtst bij bestuurders zit. ‘Andere collega-directeuren’ worden het meeste genoemd (zie tabel 3.4) als de partij waar met enige regelmaat om advies of ondersteuning wordt gevraagd als het gaat om omgang met de OR of andere aan medezeggenschap gerelateerde zaken. Andere partijen zoals werkgeversorganisaties, organisatieadviesbureaus, opleidingsin-

stituten of ook weer de brancheorganisaties komen in deze incidenteel of geheel niet in beeld, zoals blijkt uit tabel 3.4.

Tabel 3.4 – Mate waarin de WOR-bestuurders andere partijen in de afgelopen jaren ondersteuning of advies hebben gevraagd over omgang met de OR of andere zaken rond medezeggenschap (in %, alleen bestuurders)

	ja, met enige regelmaat	ja, incidenteel	nee, nooit ge- daan
a. andere collega-directeuren	24	39	37
b. opleidingsinstituut	4	28	68
c. werkgeversorganisatie	6	28	66
d. brancheorganisatie	2	20	78
e. organisatieadviesbureau	3	12	85

4 Voor de bestuurder relevante kwaliteiten van de OR

In dit hoofdstuk wordt de aandacht gevestigd op die karakteristieken en kwaliteiten van de OR die er het meest toe blijken te doen vanuit het perspectief van de bestuurder, die de invloed van de OR op de kwaliteit van de besturing van de onderneming een warm hart toedraagt.

Achtereenvolgens komen aan de orde de deskundigheden en vaardigheden bij de OR, mede in verband met de invloed van de OR (paragraaf 4.1) en de relatie met de achterban (paragraaf 4.2).

4.1 Deskundigheden en vaardigheden bij de OR

Welke kenmerken van OR'en houden verband met de mate van hun invloed, welke karakteristieken bevorderen dan wel belemmeren hun functioneren in deze? Ook in dit opzicht bevestigen de bevindingen uit ons onderzoek de resultaten van eerder onderzoek naar OR'en.

Uit ons onderzoek blijkt opnieuw dat de invloed van de OR *positief* verband houdt met:

- de ervaring van voorzitter en secretaris en van de overige leden van de OR ($\rho = .22$);
- de vaardigheid van de OR in het fungeren als deskundig tegenspeler van de bestuurder ($\rho = .39$);
- het beschikken over voldoende tijd en faciliteiten om het OR werk te doen ($\rho = .25$);
- het verkrijgen van tijdige en goede informatie van de zijde van de bestuurder ($\rho = .22$);
- een opstelling als meedenkend/mee-ontwikkeland in beleid in plaats van vooral een toetsende/controlerende opstelling ($\rho = .25$);
- een initiatiefrijke in plaats van reactieve opstelling ($\rho = .16$).

Beide categorieën respondenten (OR'en en bestuurders) zijn het er bovendien over eens dat:

- onderhandelingsvaardigheden,
- een standvastige opstelling,
- strategisch inzicht, en inhoudelijke kennis

de sterke punten van een goede OR zijn.

Deze vier kwaliteiten houden ook positief verband met de invloed van de OR op het besturen van de organisatie.

Van alle tien hiervoor opgesomde factoren blijkt *inhoudelijke deskundigheid* van de OR de sterkste relatie te hebben met de mate van invloed van de OR ($\rho = .39$).

Genoemde factoren zijn maar gedeeltelijk afhankelijk van de toevallige samenstelling van de OR en de opstelling van de OR-leden ten aanzien van medezeggenschap en de onderneming. Ze zijn ook beïnvloedbaar door de bestuurder en daarom beleidsmatig ook relevant. We komen hier in het slothoofdstuk op terug.

4.2 Betekenis achterban

Uit de analyse van het onderzoeksmateriaal blijkt dat de relatie van de OR met zijn achterban ook van belang is. Een goede relatie met de achterban is een kenmerk van een sterke OR, zowel in de ogen van de bestuurders als de OR-vertegenwoordigers.

Er is sprake van een goede relatie met de achterban wanneer de achterban zich opstelt als een kritische consument en als de achterban zich betrokken voelt bij het OR werk. Een goede relatie met de achterban impliceert goede communicatie. Daarbij blijkt het er niet veel toe te doen hoe, langs welke kanalen, er gecommuniceerd wordt door de OR met diens achterban.

Er blijkt een relatief zeer sterke relatie ($\gamma = .5$) te bestaan tussen de sterkte van de relatie met de achterban en de overall invloed van de OR. In geval de relatie met de achterban zwak is, is ook de machtspositie van de OR ten opzichte van de bestuurder

zwak, en dat houdt weer verband met gevoelens van machteloosheid die op hun beurt, zoals we hiervoor aangaven, verband houden met een gebrekkige invloed van de OR.

Een goede relatie met de achterban vindt zijn basis dus in een op de OR betrokken achterban, zo blijkt ook uit ons onderzoek, en een betrokken achterban versterkt de positie van de OR vis à vis de bestuurder en de invloed van de OR op het beleid.

In het slothoofdstuk komen hierop terug en op de vraag wat dit betekent voor de bestuurder in zijn opstelling naar de OR.

5 De bestuurder: stijl van leidinggeven, managerial roles en persoonlijkheid

In dit hoofdstuk worden in paragraaf 5.1 de resultaten gepresenteerd van een analyse van de betekenis van het zelfbeeld van de bestuurder van zijn stijl van leidinggeven, managerial role en persoonlijkheid voor het functioneren van de OR. Paragraaf 5.2 is gewijd aan de overeenkomsten en verschillen tussen het zelfbeeld van de bestuurder van zijn stijl van leidinggeven en managerial role en de perceptie van deze twee karakteristieken door de OR-vertegenwoordiger. Alvorens daartoe over te stappen worden hieronder eerst enkele algemene kenmerken van de bestuurders in ons onderzoek geschetst.

Algemene kenmerken van de 204 WOR-bestuurders

Het overgrote deel van de bestuurders in dit onderzoek is een man (94%) met een hbo of universitaire opleiding (92%) en een gemiddelde leeftijd van 50 jaar.

Tabel 5.1 – Enkele kenmerken van de 204 geënquêteerde WOR-bestuurders (in %)

Kenmerken:	
<hr/>	
<i>Geslacht</i>	
. man	94
. vrouw	6
<i>Opleiding</i>	
. lagere school/lbo/vmbo/mavo	-
. mbo/havo/vwo	8
. hbo/universitair	92
<i>Leeftijd</i>	
. gemiddelde leeftijd	50

<i>Functie</i>	
. algemeen directeur / general manager	64
. directeur / manager P&O / HR	25
. economisch of financieel directeur / manager	2
. anders	8
<i>Ervaring in het overleg met een OR</i>	
. korter dan 1 jaar	6
. 1-3 jaar	22
. 4-6 jaar	25
. langer dan 6 jaar	46

In 64 procent van de gevallen gaat het om een algemeen directeur of de general manager. Dit wil zeggen dat de overige 35 procent van de OR'en niet met de algemeen directeur overlegt. Meestal laat een algemeen directeur zich vervangen door een directeur/manager P&O of HR.

Bijna de helft van de bestuurders (46%) voert langer dan zes jaar overleg met een OR en heeft daarom doorgaans ervaring met OR'en die in de loop der tijd van samenstelling zijn veranderd. De meest gangbare zittingsperiode van een OR is immers drie jaar. De bestuurder staat dus nogal eens voor de taak om de relatie met de OR opnieuw vorm en inhoud te geven. Precies een kwart van de bestuurders zit sinds vier tot zes jaar met een OR om de tafel. Bij ruim een kwart (28%) is er drie jaar of korter ervaring opgedaan in het overleg met een OR.

De hiervoor in tabel 5.1 genoemde variabelen houden geen of slechts een zeer zwak verband met de per saldo invloed van de OR. Dat geldt dus ook voor de ervaring van de bestuurder met overleg met de OR. .

5.1 Zelfbeeld van de bestuurder en de betekenis voor het succes van het overleg

Stijl van leiding geven

Er zijn in het onderzoek 2 leiderschapsstijlen onderscheiden, namelijk een taakgerichte en een mensgerichte leiderschapsstijl. De taakgerichte leiderschapsstijl verwijst naar de

mate waarin prestaties en de belangen van de organisatie een rol spelen en de mensgerichte leiderschapsstijl verwijst naar de mate waarin menselijke aspecten zoals de belangen van medewerkers een rol spelen. Er is voor deze tweedeling in leiderschapsstijlen gekozen, omdat deze overeenkomsten vertoont met de tweeledige taakstelling van de OR, namelijk het vertegenwoordigen van het werknemersbelang en het vertegenwoordigen van het belang van de onderneming. Het vermoeden bestond dat een meer mensgerichte stijl van leidinggeven OR'en meer mogelijkheden tot invloed geeft dan een taakgerichte leiderschapsstijl van bestuurders.

De bestuurders hebben zichzelf gescoord naar deze twee leiderschapsstijlen en hieruit komt naar voren dat 39 procent van de bestuurders zichzelf meer taak- dan mensgericht vindt; 26 procent is meer mensgericht en 35 procent vindt dat hij evenzeer taak- als mensgericht bezig is. Zie tabel 5.2.

Tabel 5.2 – Stijl van leidinggeven volgens de bestuurders (in %)

	bestuurders
duidelijk meer taak- dan mensgericht	10
enigszins meer taak- dan mensgericht	29
beide evenzeer	35
enigszins meer mens- dan taakgericht	19
duidelijk meer mens- dan taakgericht	7

De stijl van leidinggeven van de bestuurders houdt verband met de invloed van de OR. Hoe meer taakgericht, des te geringer de gepercipieerde invloed van de OR en hoe meer mensgericht, des te groter de invloed. Maar het verband is nogal zwak ($\rho = - .17$). En uit de multi-variate analyses (zie hoofdstuk 6) blijkt dat de stijl van leidinggeven van de bestuurder in het geheel van factoren die van invloed zijn op het functioneren van de OR een zeer geringe rol speelt.

De managers rollen

Ook is gevraagd in welke *managers rollen* bestuurders zichzelf het meest herkennen. We onderscheiden in navolging van Quinn² acht soorten rollen, namelijk die van produ-

² De rolindeling is ontleend aan Quinn (2004). Zijn indeling in acht managersrollen is als basis gebruikt en voor het onderzoek onder bestuurders enigszins aangepast.

cent, bestuurder, mentor, coördinator, stimulator, innovator, bemiddelaar en bootsman. Elk bestuurder kan meerdere rollen vervullen, maar legt meer accent op de ene dan op de andere rol. In tabel 5.3 staat beschreven wat de rollen inhouden en welke rol de WOR-bestuurders het meest op het lijf geschreven is.

Tabel 5.3 – Mate waarin WOR-bestuurders zichzelf herkennen in verschillende rollen (in %)

	ja, vooral	ja, ook	niet, nauwelijks
a. een producent : heeft focus op doelen en resultaten van de organisatie,	34	62	4
b. een bestuurder : analyseert, bepaalt de strategie, stelt prioriteiten	59	38	3
c. een mentor : heeft oog voor belangen en verschillen in standpunten, toont betrokkenheid, schenkt een ieder aandacht	26	68	6
d. een coördinator : zorgt dat de onderneming goed geolied loopt, zorgt dat afdelingen en medewerkers goed gecoördineerd en georganiseerd blijven	27	59	14
e. een stimulator : moedigt aan tot initiatieven, probeert verschillende meningen/ideeën in de organisatie boven tafel te krijgen.	50	46	4
f. een innovator : zoekt naar nieuwe kansen en verbeteringen, zoekt bij problemen naar creatieve oplossingen	42	50	8
g. een bemiddelaar : heeft gevoel voor wat er leeft, probeert evenwicht te vinden tussen verschillende standpunten, zoekt de onderhandeling	29	54	18
h. een bootsman : kent de dossiers, voorkomt fouten en vergissingen, zorgt voor correcte uitvoering van zaken	12	42	47

De 204 onderzochte WOR-bestuurder konden zich, weinig verrassend, vooral vinden in de rol als bestuurder. Ook de rol van stimulator en innovator waren voor een groot deel van de bestuurders duidelijk herkenbaar. Opvallend is verder dat de rol ‘producent’ hoger scoort dan de rollen mentor en coördinator en dat de score op de bemiddelaarsrol nog lager is. De rol als bootsman met dossierkennis die fouten en vergissingen voorkomt en zorgt voor een correcte uitvoering van zaken, sprak het minst tot de verbeelding.

Opmerkelijk is dat de voorkeur van de bestuurders voor een managementrol geen verband houdt met de factor invloed van de OR. Alleen een voorkeur voor de rollen ‘men-

tor' en 'stimulator' lijkt enigszins relevant (in beide gevallen: $\rho = .15$). Maar het belang hiervan verdwijnt volledig in de multi-variate analyse.

Persoonlijkheidstypen

In het onderzoek worden vele kenmerken van de bestuurder onder de loep genomen om een relatie te vinden met de invloed en effectiviteit van de OR. Als een van de laatste die we in dit verband naar voren brengen zijn de persoonlijkheidstypen van de bestuurder. Om persoonlijkheidstypen in kaart te brengen hebben we gebruik gemaakt van de 4 dimensies van Myers-Briggs. Het gaat om de dimensies:

- extraversie versus introversie;
- observatie versus intuïtie;
- reflectie versus gevoel;
- beheersing versus perceptie.

In de onderstaande tabel staan de kenmerken van de dimensies en de scores van de bestuurders op deze dimensies. Volgens Myers en Briggs (zie o.a. Quinn, 2004) gebruikt elk mens beide kanten van de dimensies, maar heeft een ieder wel een voorkeur voor één van beide kanten.

Tabel 5.4 – Scores van bestuurders op vier persoonlijkheidsdimensies (in %)

Kolom A	sterke voorkeur kolom A	geringe voorkeur kolom A	geringe voorkeur kolom B	sterke voorkeur kolom B	kolom B
Extraversie Kenmerken: - gericht op externe omgeving - voorkeur mondelinge communicatie - leren door te doen - initiatiefrijk, sociaal expressief	46	40	13	1	Introversie Kenmerken: - voorkeur voor het innerlijk, - voorkeur schriftelijke communicatie, - leren door te denken - teruggetrokken en rustig gedrag
Observatie Kenmerken: - aandacht op wat echt en feitelijk is - praktisch gericht - werkt stapsgewijs	32	39	27	3	Intuïtie Kenmerken: - aandacht richten op mogelijkheden - abstract en theoretisch gericht - werkt van de hak op de tak

Reflectie Kenmerken: - analytisch denken, - probleemoplossende vaardigheden - oorzaak-gevolg redenering - vastberadenheid - eerlijk en redelijk	28	45	23	5	Gevoel Kenmerken: - sympathieke houding aannemen - impact hebben op mensen - zich laten leiden door persoonlijke waarden - streven naar eensgezindheid - meevoelen
Beheersing Kenmerken: - systematische aanpak, - ordening, planning - vermijden van stress-situaties	15	30	39	16	Perceptie Kenmerken: - spontaniteit, openheid - flexibiliteit - energie halen uit stress-situaties

De bestuurders is gevraagd bij elke dimensie aan te geven waar hun voorkeur naar uitgaat. Het beeld dat hieruit naar voren komt is dat veel bestuurders:

- vooral extrovert zijn (86%);
- meer werken vanuit observatie (71%) dan intuïtie;
- in meerderheid reflectief zijn (73%) en tot slot;
- in lichte meerderheid meer het accent leggen op perceptie (55%) dan op beheersing.

Ook het persoonlijkheidstype van de bestuurder blijkt geen verband te houden met de invloed van de OR op de besturing van de organisatie. Alleen het type 'reflectie - gevoel' vertoont enig verband met invloed OR ($\rho = -.23$). Maar ook hier geldt weer dat dit verband vrijwel geheel verdwijnt in de multi-variate analyses.

Nagegaan is ook of en zo ja welke verbanden er bestaan tussen de stijl van leidinggeven van de bestuurder, diens voorkeur voor een managementrol en het persoonlijkheidstype. Er blijken wel een paar (statistisch) significante relaties te zijn, maar deze zijn allemaal vrij zwak. Daarom wordt er hier niet nader op in gegaan.

Per saldo kunnen we dus concluderen dat uit de analyse blijkt dat het zelfbeeld van de bestuurder aangaande zijn stijl van leidinggeven, managerial role en persoonlijkheidstype van weinig betekenis is voor het functioneren en de effectiviteit van de OR.

5.2 Beeld van de OR van de bestuurder: overeenkomsten en verschillen

Niet alleen de bestuurders zijn gevraagd naar hun *stijl van leidinggeven* en managerial role, ook de OR-vertegenwoordigers is gevraagd aan te geven wat volgens hen de stijl van leidinggeven van hun bestuurder is en naar welke managersrollen de voorkeur van hun bestuurder uitgaat. De vragen betreffende persoonlijkheidstype van de bestuurder zijn niet aan de OR-vertegenwoordigers gesteld.

We hebben eerder gezien dat de antwoordpatronen van de bestuurders en van de OR-vertegenwoordigers elkaar vaak weinig ontlopen. Maar dat geldt niet voor wat betreft de stijl van leidinggeven en managersrollen. Dat blijkt wat betreft stijl van leidinggeven bijvoorbeeld uit onderstaande tabel.

Tabel 5.5 – Stijl van leidinggeven volgens bestuurders en volgens OR'en (in %)

	bestuurders	OR-voorzitters	totaal
duidelijk meer taak- dan mensgericht	10	41	26
enigszins meer taak- dan mensgericht	29	28	28
beide evenzeer	35	24	29
enigszins meer mens- dan taakgericht	19	5	12
duidelijk meer mens- dan taakgericht	7	2	4

De OR-vertegenwoordigers onderkennen veel vaker een meer taakgerichte en minder vaak een mensgerichte leiderschapsstijl bij de bestuurders dan de bestuurders zelf. In de ogen van de OR-vertegenwoordigers hebben de bestuurders dus veel vaker een zakelijke stijl van leidinggeven, een stijl waarin vooral de prestaties en de belangen van de organisatie een rol spelen, terwijl in het zelfbeeld van de bestuurder het mensgerichte aspect, de belangen van de werknemers, veel meer domineert.

Er is de bestuurders en OR-vertegenwoordigers ook gevraagd of in hun perceptie de stijl van leidinggeven van de bestuurder de afgelopen jaren veranderd is. De betreffende antwoorden zijn in tabel 5.6 weergegeven.

Tabel 5.6 –Verandering in accent van stijl van leidinggeven volgens bestuurders en volgens OR'en (in %)

	bestuurders	OR-voorzitters	totaal
is meer taakgericht geworden	15	25	21
is meer mensgericht geworden	24	10	16
is afhankelijk van de situatie meer of minder taak of mensgericht	27	20	23
is niet of nauwelijks veranderd	34	50	40

Ook hier zien we weer aanzienlijke verschillen tussen het zelfbeeld van de bestuurders en het beeld dat de OR-vertegenwoordigers hebben van de ontwikkeling van de stijl van leidinggeven van de bestuurder. In de eerste plaats geven de bestuurders vaker aan dat hun stijl van leidinggeven is veranderd (66% tegen OR-voorzitters: 50%). Bovendien worden tegengestelde ontwikkelingsrichtingen gesignaleerd: de bestuurders eerder naar mensgericht, de OR-voorzitters zien vaker een verandering in de richting van een meer taakgerichte stijl van leidinggeven.

Deze uiteenlopende beelden kunnen een obstakel vormen bij de communicatie tussen bestuurder en OR en dus de ontwikkeling van succesvol overleg belemmeren. We komen hier in het slothoofdstuk op terug.

Ook wat betreft de *managementrollen* lopen het zelfbeeld van de bestuurders en het beeld daarvan van de zijde van de OR-vertegenwoordiger nogal uiteen. Dat wordt gedemonstreerd in onderstaande tabel.

Tabel 5.6 – Mate waarin WOR-bestuurders zichzelf herkennen in verschillende rollen vergeleken met de inschatting daarvan door de OR-voorzitters (onderstreepte cijfers) (in %)

	ja, vooral		ja, ook		niet, nauwelijks	
a. een producent : heeft focus op doelen en resultaten van de organisatie,	34	<u>58</u>	62	<u>39</u>	4	<u>3</u>
b. een bestuurder : analyseert, bepaalt de strategie, stelt prioriteiten	59	<u>44</u>	38	<u>47</u>	3	<u>9</u>
c. een mentor : heeft oog voor belangen en verschillen in standpunten, toont betrokkenheid, schenkt een ieder aandacht	26	<u>12</u>	68	<u>51</u>	6	<u>37</u>
d. een coördinator : zorgt dat de onderneming goed geolied loopt, zorgt dat afdelingen en medewerkers goed gecoördineerd en georganiseerd blijven	27	<u>13</u>	59	<u>47</u>	14	<u>40</u>
e. een stimulator : moedigt aan tot initiatieven, probeert verschillende meningen/ideeën in de organisatie boven tafel te krijgen.	50	<u>15</u>	46	<u>51</u>	4	<u>34</u>
f. een innovator : zoekt naar nieuwe kansen en verbeteringen, zoekt bij problemen naar creatieve oplossingen	42	<u>17</u>	50	<u>57</u>	8	<u>25</u>
g. een bemiddelaar : heeft gevoel voor wat er leeft, probeert evenwicht te vinden tussen verschillende standpunten, zoekt de onderhandeling	29	<u>11</u>	54	<u>44</u>	18	<u>46</u>
h. een bootzman : kent de dossiers, voorkomt fouten en vergissingen, zorgt voor correcte uitvoering van zaken	12	<u>11</u>	42	<u>46</u>	47	<u>44</u>

Wat op het eerste gezicht direct opvalt, is dat de scores door de OR-voorzitters gegeven over het algemeen lager zijn dan die van de bestuurders. De bestuurders meten zich zelf over het algemeen meer rollen toe en zeggen ook vaker dat de onderscheiden rollen kenmerkend zijn voor hun gedrag. Ook de prioriteitsvolgorde van de rollen verschilt. De OR-vertegenwoordigers zien de bestuurders veel vaker in de rol ‘producent’ figuren. Daarentegen scoren de mentor-, coördinator- en stimulatorrol onder de OR-vertegenwoordigers relatief laag.

Resumerend kunnen we stellen dat stijl van leidinggeven, managerial rolinvulling en persoonlijkheid van de bestuurder van weinig directe invloed is op de betekenis van de OR bij de besturing van de onderneming. Waar er een zwakke tendens in de cijfers is, dat een meer mensgerichte managementstijl positief uitpakt, blijkt een dergelijke stijl (evenals wat meer ‘zachte’ managementrollen) niet door de OR als zodanig herkend te worden. Kennelijk attribueren OR-en vooral ‘harde’ managementeigenschappen aan de

bestuurder (vrij naar Heider, 1958). Als andere managementeigenschappen gunstig voor het overleg en de samenwerking zijn (en de analyse lijkt daar op te wijzen), dan is het zaak voor de bestuurders in hun communicatie met de OR daarop alert te zijn en consistent te bouwen aan het vertrouwen van de OR dat zij naast zakelijk en resultaatgericht ook mensgericht en mentor en stimulator zijn.

Opnieuw kunnen we vaststellen dat de uiteenlopende percepties van het handelen van de bestuurders (attributie) mogelijk belemmerend doorwerkt op de samenwerking tussen bestuurder en OR.

6 De bestuurder: opvattingen over en benadering van de OR

In dit hoofdstuk worden de bevindingen aangaande de visies of opvattingen van de bestuurders aangaande de OR en van de wijze waarop de bestuurders de OR benaderen aan de orde gesteld. De visies worden, mede in verband met de invloed van de OR op de besturing van de organisatie, in paragraaf 6.1 behandeld. De opstelling van de bestuurders ten aanzien van de OR is het onderwerp van paragraaf 6.2.

6.1 Opvattingen van bestuurders over hun OR

Veel bestuurders in dit onderzoek zijn positief over hun OR: 78 procent beoordeelt het functioneren van hun OR als goed of zeer goed (zie tabel 6.1). Het oordeel over het functioneren van de OR blijkt een sterke relatie te vertonen met het oordeel van de bestuurders over de invloed van de OR ($\gamma = .56$). Naarmate de OR in de ogen van de bestuurder beter functioneert wordt meer invloed op de besturing door de bestuurder aan de OR toegekend.

Tabel 6.1 – Oordeel van de 204 bestuurders over het functioneren van de OR (in %)

Bestuurders beoordelen het functioneren van de OR als:

zeer goed	14
goed	64
matig	18
slecht	5

Het over het algemeen positieve oordeel over de OR blijkt ook uit de antwoorden op de vraag naar de opvattingen van de bestuurder over hun OR. Er is de bestuurders een vijftiental visies op de OR voorgelegd met de vraag in hoeverre zij zich daarin herkennen. Dezelfde visies zijn ook voorgelegd aan de OR-vertegenwoordigers met de vraag

aan te geven in welke mate zij vinden dat hun bestuurders de visies onderschrijven. De antwoordpatronen van beide categorieën respondenten komen sterk overeen. De betreffende vragen en antwoorden zijn weergegeven in tabel 6.2.

Tabel 6.2 – Visie van bestuurders op de OR (in %,alle respondenten) en relatie met per saldo invloed OR (Spearman's rho)

	ja, vooral	ja, ook	niet	rho
a. vertegenwoordiger van het personeel	60	39	1	-
b. een nuttig klankbord	27	61	12	.26
c. een goede mogelijkheid om te horen wat er in het bedrijf of de instelling leeft	26	64	11	.19
d. lastpost	5	27	68	-
e. een goede mogelijkheid om meer draagvlak voor beleid te creëren	27	64	10	.25
f. een goede 'sparringpartner'	11	60	30	.28
g. een vertragende factor bij het nemen van beslissingen	9	38	53	-
h. noodzakelijk kwaad	8	19	73	-.16
i. een goede mogelijkheid om de organisatie aan te passen aan de mogelijkheden/wensen van het personeel	6	60	35	.23
j. een goede partner bij organisatie-ontwikkeling en/of het uitstippelen van het lange-termijnbeleid	7	40	52	.35
k. een deskundig orgaan dat goed op de hoogte is van de ontwikkelingen die relevant zijn voor het bedrijf	8	51	41	.38
l. managementinstrument	3	40	57	.26
m. een goede mogelijkheid om informatie naar beneden door te geven	13	59	29	-
n. iets dat meer kost dan het opbrengt	7	18	57	-.14
o. sociaal geweten van de organisatie	9	60	31	.25

De negatievere visies of opvattingen waar de OR vooral wordt gezien: als iets dat meer kost dan het opbrengt (7%), als vertragende factor bij het nemen van beslissingen (9%) als lastpost (5%) of als noodzakelijk kwaad (8%), krijgen weinig bijval. Uit tabel 6.2 blijkt duidelijk dat een positief beeld van de OR dominant is onder de bestuurders.

Meest in het oog springend zijn: de OR is een nuttig klankbord, een goede mogelijkheid om te horen wat er in het bedrijf leeft, en de OR biedt een goede mogelijkheid om meer draagvlak voor beleid te creëren.

Toch kunnen de uitkomsten ook anders bezien. Zo vindt 27 % van de bestuurders de OR een noodzakelijk kwaad en 43 % iets dat meer kost dan opbrengt. Dit kan er op wijzen dat deze bestuurders de mogelijkheden die de OR biedt waarschijnlijk slechts gedeeltelijk benutten.

De 'ja, ook' categorie wordt veelvuldig gescoord: ja ook een nuttig klankbord, ja ook een goede mogelijkheid te horen wat erin het bedrijf leeft. Dit wijst erop dat de bijdrage van de OR aan de besturing van de onderneming ook bij bestuurders die in principe positief ten opzichte van de OR staan, beter kan worden geëxpliciteerd.

Het merendeel van de onderscheiden visies vertoont een duidelijke samenhang met de aan de OR toegekende invloed. Wat betreft een tweetal visies (j en k) is dit zelfs in vrij sterke mate het geval. Dit wijst erop dat, in tegenstelling tot de eerder onderscheiden kenmerken van bestuurders (stijl van leidinggeven, managers rol en persoonlijkheidstype), de opvattingen over de OR wel degelijk van belang zijn voor de verklaring van de mate van invloed van de OR op de besturing van de organisatie.

Vier dominante visies op medezeggenschap

Uit een factoranalyse op de data die in de tabel zijn weergegeven komen vier onderliggende dimensies naar voren, een viertal dominante typen opvattingen of visies. De hiervoor genoemde negatieve visies vormen samen 1 dimensie, door ons aangeduid als 'dure lastpost'. Maar zoals gezegd, het aandeel bestuurders dat hiertoe gerekend kan worden is gering. De tweede dimensie hebben we 'partner van management' genoemd. Hierin gaan samen de visies: nuttig klankbord, goede sparringpartner, goede partner bij organisatie-ontwikkeling en/of het uitstippelen van het lange-termijnbeleid, een deskundig orgaan dat goed op de hoogte is van ontwikkelingen die relevant zijn voor het bedrijf. Opmerkelijk is dat de betreffende visies niet alleen onderling samenhangen (ze vormen immers één dimensie) maar ook allemaal betrekkelijk sterk samenhangen met de invloed van de OR. Dat laatste is in mindere mate het geval voor de visies die samengaan in de derde dimensie die uit de factoranalyse naar voren komt: 'de OR als communicatie-instrument'; en nog minder voor de items die samen de vierde dimensie vormen: 'de OR als spreekbuis van werknemers'.

In onderstaand overzicht worden de vier typen opvattingen nader omschreven.

<p>Type 1, “de dure lastpost”, wordt gekenmerkt door hoge scores op de items: de OR is een lastpost, een vertragende factor bij het nemen van beslissingen, een noodzakelijk kwaad, iets dat meer kost dan het opbrengt. Het gaat hier dus duidelijk om een negatieve visie op de OR. Overigens, deze negatieve visie wordt door slechts een klein deel van onze bestuurders gedeeld. Verreweg de meeste bestuurders hebben, zoals eerder naar voren gebracht, vooral positieve opvattingen over de OR.</p>	<p>Type 2, “partner van management”, wordt gekenmerkt door uitspraken als: de OR is een nuttig klankbord, een goede ‘sparringpartner’, een goede partner bij organisatie-ontwikkeling en/of het uitstippelen van lange-termijnbeleid, een deskundig orgaan dat goed op de hoogte is van de ontwikkelingen die relevant zijn voor het bedrijf.</p>
<p>Type 3, “communicatie-instrument”, kent hoge scores op: vertegenwoordiger van het personeel, goede mogelijkheid om te horen wat er in het bedrijf leeft, goede mogelijkheid om meer draagvlak voor beleid te creëren, goede mogelijkheid om informatie naar beneden door te geven.</p>	<p>Type 4, “spreekbuis van werknemers”, wordt gekarakteriseerd door hoge scores op: een goede mogelijkheid om de organisatie aan te passen aan de mogelijkheden/wensen van het personeel, de OR als sociaal geweten van de organisatie.</p>

6.2 Opstelling van de bestuurder ten aanzien van de OR

Wat betreft de houding van de bestuurders t.a.v. de OR en de daadwerkelijke opstelling ten opzichte van de OR hebben we een aantal vragen aan – alleen – de OR-vertegenwoordigers gesteld. De in dit verband meest relevante vragen en antwoorden (mede tegen de achtergrond van de relatie met het criterium invloed OR) worden in onderstaande tabel 6.3 weergegeven.

Tabel 6.3 – Opstelling van bestuurders t.a.v de OR, volgens de OR-voorzitters (in %) en relatie met per saldo invloed OR (Spearman's rho)

	ja, meestal	soms	nee	rho
a. de bestuurder stelt zich open en constructief op richting OR	58	38	3	.30
b. de bestuurder stimuleert vroegtijdige betrokkenheid van de OR bij projecten die van belang zijn voor (de toekomst van) de organisatie	33	44	24	.33
c. de grondhouding van de bestuurder aangaande medezeggenschap in de organisatie is positief	56	33	11	.32

Een ruime meerderheid van de OR-voorzitters is van mening dat de bestuurder zich open en constructief opstelt richting OR en dat hij/zij een positieve grondhouding aangaande medezeggenschap in de organisatie heeft. Het oordeel over het vroegtijdig betrokken worden bij belangrijke projecten is wat minder positief. De tabel laat ook zien dat de verbanden van de drie variabelen met de per saldo invloed van de OR in alle gevallen relatief sterk zijn. Nadere analyse zal moeten uitwijzen of deze bi-variate relaties ook in een multivariate context blijven bestaan.

Activiteit m.b.t. het bevorderen functioneren OR

Tot nu toe blijkt dat het vooral de houding en opstelling van de bestuurder t.o.v. de OR is die verband houdt met de invloed van de OR, veel sterker dan de leiderschapsstijl, managementrol of persoonlijkheidstype.

Maar, zo blijkt uit de analyse van de verzamelde data, er is nog een andere factor van betekenis, een factor die zelfs nog meer gewicht in de schaal legt dan elk van de hiervoor genoemden. Het is de mate waarin de bestuurder een *actieve rol speelt in het bevorderen van het goed functioneren van de OR*. Dat blijkt zowel uit de analyse van de gegevens van de bestuurders als van de voorzitters/secretarissen. In beide gevallen is het verband tussen actieve bestuurdersrol en invloed van de OR op de bestudering nage-noeg even sterk (bestuurders: gamma = .6; voorzitters: gamma = .5).

Overigens is opmerkelijk dat de OR-voorzitters de bestuurders een veel minder actieve rol toedichten dan de bestuurders zelf rapporteren. Omdat dit een van de weinige punten

is waarop de antwoorden van beide categorieën respondenten sterk uiteenlopen worden de betreffende gegevens in onderstaande tabel gepresenteerd.

Tabel 6.4 – Mate waarin de bestuurder een actieve rol speelt in het bevorderen van het goed functioneren van de OR volgens de bestuurders zelf en volgens de OR-voorzitters (in %)

	bestuurders	OR-voorzitters	totaal
ja, zeker	74	29	50
enigszins	23	40	32
nauwelijks of niet	3	31	17

De perceptie van wat de bestuurder doet ten aanzien van het overleg loopt dus uiteen tussen bestuurder en OR. Hiervoor bleek dat de bestuurders ook een positiever oordeel hebben over hun stijl van leidinggeven en management rol dan de OR-vertegenwoordigers. De bestuurders hebben, althans op een aantal punten, de neiging hun eigen rol positiever te duiden dan hun overlegpartners. Dit soort uiteenlopende percepties kan gemakkelijk aanleiding zijn tot communicatiestoornissen, zeker als het gaat om arbeidsverhoudingen waarbij partijen niet evenwaardig zijn, c.q. waarin de OR zich snel de underdog zou voelen. We komen hier nog op terug.

Resumerend kunnen we stellen dat de belangrijkste determinanten van de invloed van de OR op de besturing van de onderneming blijken te zijn de opstelling van de bestuurder jegens de OR en de mate waarin de bestuurder goed functioneren van de OR bevordert.

7 Kenmerken van het gevoerde overleg

De wijze waarop het overleg met de OR gevoerd wordt is uiteraard van doorslaggevend belang voor de manier van functioneren van de OR en diens invloed op de gang van zaken in de onderneming. In dit hoofdstuk wordt de aandacht gericht op de kenmerken van het gevoerde overleg.

Net als in voorgaande hoofdstukken wordt een overzicht gegeven van de bevindingen dienaangaande, mede in relatie met de afhankelijke variabele ‘invloed OR’. Dat gebeurt in paragraaf 7.1. Daarna worden de resultaten van enkele multi-variate analyses gepresenteerd. In deze analyses worden alle variabelen die op grond van de bi-variate analyses relevant leken in één totaalmodel gebracht en met behulp van verschillende statistische analysetechnieken onderzocht op hun zelfstandige bijdrage aan de verklaring van de invloed van de OR op de besturing van de organisatie. In paragraaf 7.2 wordt de analyseopzet toegelicht en worden de resultaten van de multi-variate analyses gepresenteerd.

7.1 Kenmerken van het overleg met de OR

Niet alleen de karakteristieken van de bestuurder zijn in dit onderzoek betrokken. Ook de aard en intensiteit van het overleg tussen bestuurder en OR zijn tot onderwerp van nadere analyse gemaakt.

Onder het kopje “overleg” zijn de volgende factoren gerubriceerd:

- frequentie van het overleg tussen bestuurder en OR;
- type overleg (formeel/informeel; overleg alleen tijdens de overlegvergadering of ook tussentijds);
- aard van het overleg (de betreffende aspecten worden hieronder nader genoemd);
- ontwikkeling in de aard van het overleg.

Tabel 7.1 bevat de gegevens betreffende de *frequentie van het overleg* met de OR.

Tabel 7.1 – Frequentie van het overleg met de OR (in %, alle respondenten)

één keer per 4 weken of vaker	18
één keer per 6 tot 8 weken	63
ongeveer één keer per 3 maanden	15
minder dan 4 keer per jaar	4

Bijna 2/3 van alle medezeggenschapsorganen vergadert één keer per 2 maanden, bijna 20% van de OR'n vier keer per jaar of minder en bijna 1/5 deel ten minste één keer per maand.

De frequentie van het overleg heeft een, relatief zwak, positief verband met de invloed van de OR op de gang van zaken in de onderneming: hoe vaker per jaar des te groter de effectiviteit ($\rho = .23$). Maar het is duidelijk niet het meest belangrijke kenmerk van overleg.

Dat is het type overleg evenmin. Weliswaar is informeel tussentijds overleg positief gerelateerd aan effectiviteit ($\rho = .17$), maar ook hier is de relatie betrekkelijk zwak. De betreffende gegevens worden in tabel 7.2 gepresenteerd.

Tabel 7.2 – Type overleg met de OR (in %, alle respondenten)

er is tussentijds informeel overleg met een of meerdere OR-leden	74
er is tussentijds formeel overleg met een of meerdere OR-leden	17
er is tussentijds geen overleg met een of meerdere OR-leden	9

Onder de rubriek 'aard van het overleg' worden dertien aspecten onderscheiden. In onderstaande tabel worden deze weergegeven, evenals de verdeling van de antwoorden per aspect.

Tabel 7.3 – Mate van instemming op uitspraken over het overleg tussen bestuurder en OR (in %, alle respondenten) en relatie met de per saldo invloed van de OR (Spearman's rho)

	ja, meestal	soms	nee/nvt	rho
a. bestuurder en de OR zijn er doorgaans beide op gericht om tot een goede oplossing van zaken te komen	87	12	1	.30
b. bestuurder en OR tonen respect voor elkaars standpunt, ook als die verschillend zijn	80	18	2	.33
c. tijdens het overleg komt vaak van alles op tafel, waar ik (we) van tevoren niets over wist(en)	6	67	27	-
d. de informatie die de OR krijgt, is altijd duidelijk en volledig	54	39	7	-
e. tijdens het overleg zijn er nogal eens conflicten	2	56	42	-
f. wederzijds vertrouwen is de basis van het overleg	78	17	4	.30
g. de afspraken tussen bestuurder en OR in het overleg komen altijd duidelijk op papier	81	15	3	-
h. OR en bestuurder houden zich aan de gemaakte afspraken	85	14	1	.23
i. in het overleg komen vaak punten aan de orde waarop direct een besluit genomen moet worden	5	66	28	-
j. het overleg tussen bestuurder en OR heeft weinig gewicht; het gaat niet over de wezenlijke zaken van de onderneming	5	34	61	-.29
k. vrij brainstormen over toekomstplannen voor de onderneming lukt goed in de overlegvergadering	17	44	40	.32
l. het overleg verloopt goed als beide partijen zich houden aan de formele procedures en de agenda	47	27	26	-
m. (informeel) vooroverleg heeft meer invloed dan de formele overlegvergadering	14	51	35	-

Uit een factoranalyse op de dertien kenmerken van overleg blijkt er één dominante onderliggende dimensie naar voren te komen. We hebben deze aangeduid als “de polderfactor”. Deze factor betreft de aspecten: beiden oplossingsgericht (a), respect voor elkaars standpunt (b), wederzijds vertrouwen (f), en het zich houden aan gemaakte afspraken (h).

Gezien de sterke onderlinge relaties tussen deze aspecten en het feit dat ze alle vier positief gerelateerd zijn aan de effectiviteit en kwaliteit van functioneren van de OR, hoeft het geen verbazing te wekken dat de polderfactor een belangrijk kenmerk is van succesvol overleg.

Er is in het onderzoek ook gevraagd of en zo ja *in welke zin het overleg de afgelopen jaren is veranderd*.

De antwoorden zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 7.4 – Mate waarin het overleg met de OR in de loop van de jaren is veranderd (in %)

	ja, zeker	ja, enigszins	neutraal, geen mening	nee, nauwelijks	nee, in tegendeel
a. het overleg is opener geworden	37	35	20	7	2
b. de verhouding met OR is verhard	2	7	17	30	44
c. als OR en bestuurder weten we beter wat we aan elkaar hebben	35	40	20	4	1
d. als OR en bestuurder zijn we beter op elkaar ingespeeld geraakt	31	42	20	6	1

Nadere analyse van de data geeft aan dat er een weliswaar zwakke maar positieve relaties bestaan tussen enerzijds ontwikkelingen die duiden op het opener worden van het overleg, het beter weten wat men aan elkaar heeft en het op elkaar ingespeeld raken en anderzijds de per saldo invloed van de OR.

7.2 De invloed van de OR verklaard

Het beeld dat zich uit de voorgaande hoofdstukken opdringt is dat de effectiviteit van de OR in de eerste plaats en vooral afhangt van kenmerken van de bestuurder, met name diens visie op de OR, de wijze waarop door hem/haar de OR tegemoet getreden wordt en de door hem/haar geleverde inspanningen om het functioneren van de OR te stimuleren. In de tweede plaats, maar in wat minder sterke mate, speelt de intensiteit en de aard van het overleg tussen bestuurder en OR een rol. En de kwaliteiten van de OR zelf en de relatie met de achterban, ten slotte, zijn ook van belang, zij het relatief gering.

Dit beeld is opgebouwd op basis van bi-variate analyses van verbanden tussen variabelen, waarbij in de meeste gevallen de per saldo invloed van de OR de afhankelijke variabele vormde. Om er zeker van te kunnen zijn dat de gevonden relaties er ook echt toe doen, dat er bijvoorbeeld geen sprake is van schijnrelaties, en om vast te stellen hoe sterk de relaties daadwerkelijk zijn wanneer gecontroleerd wordt voor de invloed van andere variabelen, zijn er ook multi-variate analyses uitgevoerd. Deze analyses zijn ook gebruikt om na te gaan of, en zo ja in hoeverre deze relaties beïnvloed worden door contextuele factoren zoals de sector waartoe het bedrijf behoort, de grootte van de organisatie of de winstgevendheid van de onderneming.

In het kader van deze analyses is gewerkt met logistische regressies en ordinale regressies. Er is stapsgewijs te werk gegaan. In eerste instantie is onderzocht welke ('onafhankelijke') variabelen, die in de bi-variate analyses met de 'per saldo invloed van de OR' als afhankelijke variabele relevant bleken te zijn, ook in een multivariabele analyse 'overeind blijven'. Met deze laatste variabelen is in vervolganalyses verder gewerkt. Die vervolganalyses zijn in twee stappen uitgevoerd. De eerste stap betreft de multivariate analyse van de verbanden tussen de *relevante kenmerken van de bestuurder en van zijn netwerk* enerzijds met de afhankelijke variabele 'invloed OR' anderzijds. Dat is vervolgens ook gebeurd voor achtereenvolgens de *kenmerken van het overleg met de OR* respectievelijk de *kenmerken van de OR*, met wederom in beide gevallen de 'invloed OR' als te verklaren grootheid. Tijdens deze fase van het analyseproces zijn af-

zonderlijke analyses gedaan voor de bestuurders, voor de OR-vertegenwoordigers en, voor wat betreft de voor deze twee groepen gemeenschappelijke variabelen, ook voor alle respondenten gezamenlijk.

In laatste instantie zijn alle onafhankelijke variabelen die in voorgaande analyses relevant bleken in één multivariaat model gebracht en geanalyseerd met behulp van een logistisch regressiemodel.

Het voert hier te ver om nader in te gaan op alle stappen die zijn gezet en de overwegingen die zijn gebruikt bij de selectie van regressiemodellen en variabelen. We volstaan met een korte weergave van de bevindingen die in verband met het doel van dit onderzoek van belang zijn.

Hiervoor is al aangegeven dat op grond van de bi-variate analyses de – voorlopige - conclusie kon worden getrokken dat er in het geheel van variabelen die verband houden met de invloed van de OR, een ordening kan worden aangebracht:

- kenmerken van de bestuurder en zijn netwerk hebben het grootste gewicht;
- kenmerken van het overleg doen er wat minder toe en
- kenmerken van de OR lijken het minst van belang.

Deze conclusie blijft ook na de multi-variate analyses overeind, maar kan ook nader worden gepreciseerd. De verklarende waarde van de eerste groep variabelen is ongeveer 35% (R -kwadraat = .35), de overlegkenmerken verklaren samen ongeveer 30% en het verband tussen de OR-kenmerken en de invloed van de OR is ongeveer 15%.

Maar om welke kenmerken gaat het nu precies, welke variabelen dragen zelfstandig (dwz. gecontroleerd voor de invloed van alle andere variabelen in het model) bij aan de verklaring van de variatie in de invloed van de OR? Hieronder worden deze grootheden eerst per deelmodel (kenmerken bestuurder, kenmerken overleg, kenmerken OR – invloed OR.) gepresenteerd.

Kenmerken bestuurder en zijn netwerk:

Uiteindelijk blijven er een beperkt aantal kenmerken over die een zelfstandige bijdrage leveren aan de verklaring, het zijn:

1. De OR is een goede mogelijkheid om meer draagvlak voor beleid te creëren.

2. De OR is een goede partner bij organisatie-ontwikkeling en/of het uitstippelen van het lange-termijn beleid.
3. De OR is een deskundig orgaan dat goed op de hoogte is van ontwikkelingen die relevant zijn voor het bedrijf.

Het gaat dus in alle drie gevallen om visies op de medezeggenschap of houdingen t.a.v. de OR.

4. De variabele ‘de bestuurder speelt een actieve rol in het bevorderen van het goed functioneren van de OR’ is in het model net niet statistisch significant.

Ook uit de multi-variate analyses blijkt dat de stijl van leidinggeven, de voorkeur voor een managementrol en het persoonlijkheidstype van de bestuurder voor de verklaring van de effectiviteit van de OR niet of nauwelijks van betekenis zijn. De enige uitzondering daarop wordt gevormd door één aspect van de onderscheiden persoonlijkheidstypen, namelijk de dimensie ‘reflectie versus gevoel’, maar de bijdrage aan de verklaring is echter zeer gering.

Wat betreft de *partijen in het netwerk* springt er in alle analyses één actor als zeer belangrijk voor de verklaring van ‘OR invloed’ uit: dat is het belang dat door de Raad van Commissarissen wordt toegekend aan medezeggenschap. De houding t.o.v. medezeggenschap van de andere (collega-) directeuren is statistisch net niet significant.

Kenmerken van het overleg met de OR

Op grond van de bi-variate analyses hadden we verwacht dat de ‘polderfactor’ ook in de multi-variate analyses een sterke rol zou spelen. Maar dat blijkt niet het geval. Daarmee wil niet gezegd zijn dat de betreffende variabelen (bestuurder en OR beiden oplossingsgericht, respect voor elkaars standpunt, wederzijds vertrouwen, zich houden aan gemaakte afspraken) niet van belang zouden zijn. Maar als gezamenlijke (polder) factor en afzonderlijk leveren ze in het model geen zelfstandige bijdrage aan de verklaring. Uit onze analyses blijkt dat dit komt door de vrij sterke relatie van deze variabelen met andere onafhankelijke variabelen in het model, variabelen die wel een (zelfstandig) verklarende waarde hebben. Het betreft met name de houding(en) van de bestuurder

t.a.v. medezeggenschap en enkele van de hieronder genoemde variabelen.(namelijk 2: vrij brainstormen; 3: gewicht van het overleg).

De volgende kenmerken van overleg leveren een zelfstandige bijdrage aan de verklaring:

1. de frequentie van het overleg;
2. vrij brainstormen over toekomstplannen voor de onderneming lukt goed in de overlegvergadering;
3. het overleg tussen de bestuurder en de OR heeft weinig gewicht; het gaat niet over de wezenlijke zaken van de onderneming;
4. het overleg met de OR is in de afgelopen jaren veranderd doordat de samenstelling van de OR is veranderd;
5. het overleg is van karakter veranderd omdat de bestuurder teleurgesteld is geraakt in de OR.

Kort samengevat: de effectiviteit van de OR wordt bevorderd door frequent overleg over wezenlijke zaken van de onderneming met een open vizier, maar wordt belemmerd wanneer teleurstellingen zich opstapelen en de samenstelling van de OR verandert (waardoor ervaring verloren gaat en relaties opnieuw moeten worden opgebouwd).

Kenmerken van de OR

Er blijken uiteindelijk twee kenmerken van de OR als zelfstandige factor samen te hangen met de invloed van de OR, te weten:

1. een sterke, betrokken achterban;
2. type OR: meedenkend/mee-ontwikkellend, meer dan toetsend/controlerend.

Een sterke achterban betekent dat de OR voor de bestuurder een relevante factor is omdat de OR over een machtsbasis beschikt. En het meedenken/mee-ontwikkelen maakt de OR als partner ook interessant voor de bestuurder.

Het belang van contextuele factoren

In de voorgaande analyses is ook de invloed van contextuele factoren op de relaties tussen de onafhankelijk variabelen met de afhankelijke variabel onderzocht.

Deze analyses laten zien dat de contextuele variabelen bedrijfssector, omvang van de organisatie, winstgevendheid en het al dan niet onderdeel zijn van een grotere onderneming nauwelijks verband houden met de mate van invloed van de OR. Ook blijkt dat de contextuele kenmerken van de organisatie vrijwel geen invloed hebben op de relaties tussen de eerder besproken kenmerken met de invloed van de OR.

Het model waarin alle respondenten en variabelen zijn opgenomen

Na alle tussenstappen en nadat alle (potentieel) relevante variabelen waren geselecteerd is uiteindelijk een totaal model geanalyseerd met behulp van een logistische regressie van de (resterende) variabelen en voor alle respondenten samen.

Dit totaalmodel verklaart ongeveer 40% van de afhankelijke variabele invloed OR (Pseudo R-square, Nagelkerke = .403). In dit model zijn de navolgende variabelen significant (openvolgend van meer naar minder verklarende waarde):

1. frequentie van het overleg;
2. de opvatting dat de OR is een deskundig orgaan is dat goed op de hoogte is van ontwikkelingen die relevant zijn voor het bedrijf;
3. de opvatting dat het overleg tussen de bestuurder en de OR weinig gewicht heeft; het gaat niet over de wezenlijke zaken van de onderneming;
4. het overleg met de OR is in de afgelopen jaren veranderd doordat de samenstelling van de OR is veranderd;
5. het overleg is van karakter veranderd omdat de bestuurder teleurgesteld is geraakt in de OR;
6. sterke, betrokken achterban;
7. vrij brainstormen over toekomstplannen voor de onderneming lukt goed in de overlegvergadering.

Uiteindelijk blijken de frequentie en de aard van het overleg doorslaggevend.

Dat betekent overigens niet dat de eerder naar voren gebrachte kenmerken van de bestuurder en diens netwerk en de kenmerken van de OR zelf er niet toe zouden doen.

Onze interpretatie is dat in het overleg de twee partijen, bestuurder en OR, met elkaar de gang van zaken in de onderneming bespreken en overeenstemming proberen te bereiken

over de te nemen beslissingen en de wijze van uitvoering daarvan. En dat gaat des te beter naarmate:

- de OR meer inhoudelijk deskundig is en dat als zodanig ook wordt erkend door de bestuurder;
- aan die deskundigheid niet al te zeer afbreuk wordt gedaan door wisselingen in de samenstelling van de OR;
- in het overleg wezenlijke zaken aan de orde worden gesteld waar ook vrij over gebrainstormd kan worden;
- de machtsverhouding tussen bestuurder en OR niet al te zeer uit balans is (waar een betrokken achterban van de OR het nodige toe bijdraagt), en
- de bestuurder niet teleurgesteld is geraakt in het functioneren van de OR.

Veel van deze zaken, en dat blijkt ook uit de analyses, houden direct verband met en worden mogelijk gemaakt door een positieve houding van de bestuurder en zijn collega's en van de eventuele RvC ten aanzien van medezeggenschap in de onderneming en door een open en proactieve opstelling van de bestuurder richting OR. Maar natuurlijk is ook het kunnen beschikken over faciliteiten (met name tijd voor het OR-werk, voor frequent overleg en een goede voorbereiding daarvan) niet onbelangrijk.

8 De succes (en faal) factoren voor de bestuurder in het overleg

Het draait dus uiteindelijk om goed overleg met de OR. Dat is de les die getrokken kan worden uit het voorgaande. Maar dat overleg komt niet vanzelf tot stand. De bestuurder kan daar veel aan doen. De sleutel tot succes ligt in zijn handen. Welke zijn de succesfactoren, wat zijn de mogelijke obstakels voor de bestuurder die goed overleg tot stand wil brengen? Dat is de centrale vraag van dit hoofdstuk.

In paragraaf 8.2 wordt nader ingegaan op de attitude en opstelling van de bestuurder ten aanzien van de OR en het overleg met dit instituut. In paragraaf 8.3 wordt de omgang met de OR in de vorm van het ‘polderen’ als succesfactor besproken. Paragraaf 8.3 is gewijd aan een analyse van twee groepen bestuurders die tegengestelde visies hebben op de betekenis van medezeggenschap voor de onderneming. Daar komt opnieuw het ‘polderen’ als belangrijke factor naar voren.

8.1 De attitude en de opstelling van de bestuurder

De visie van de bestuurder op medezeggenschap, diens houding ten aanzien van het medezeggenschapsorgaan in de eigen onderneming en zijn opstelling ten aanzien van de OR, blijken cruciaal voor de aard van het overleg met de OR en daarmee voor de mate van invloed van de OR op de besturing van de onderneming. Anders geformuleerd. Geen invloed van de OR zonder goed overleg met de bestuurder, geen goed overleg zonder positieve grondhouding ten aanzien van medezeggenschap, positieve visie op de OR en actieve opstelling ten aanzien van de OR van de zijde van de bestuurder.

Een positieve grondhouding van de bestuurder ten aanzien van medezeggenschap is een noodzakelijke voorwaarde voor het kunnen ontwikkelen van een positieve visie op de eigen OR. De houding ten aanzien van medezeggenschap in de sociale context van de bestuurder, vooral die van de Raad van Commissarissen en collega-bestuurders, blijkt in

dit verband ook van belang. Maar deze voorwaarden zijn als zodanig geen voldoende voor goed overleg met de OR. Daarvoor is ook een bepaalde visie van de bestuurder op de OR dienstig.

Uit een analyse van de houdingen van de bestuurders ten aanzien van medezeggenschap konden vier types visies op de OR worden gedestilleerd. Het type “partner van management” vertoont de sterkste samenhang met goed overleg en een invloedrijke OR.

Bestuurders met dit type visie onderschrijven uitspraken als: de OR is een nuttig klankbord, een goede ‘sparringpartner’, een goede partner bij organisatie-ontwikkeling en/of het uitstippelen van lange-termijnbeleid, een deskundig orgaan dat goed op de hoogte is van de ontwikkelingen die relevant zijn voor het bedrijf. Deze uitspraken reflecteren zowel attitudes van de bestuurder als ervaringen van de bestuurder met de OR. Zo weerspiegelt de uitspraak ‘de OR is een goede sparringpartner’ dat de bestuurder de OR in de gelegenheid stelt om te ‘sparren’ (op grond van een positieve verwachting), maar ook de ervaring dat er met de OR goed ‘gesparred’ kan worden. Waarmee gezegd wil zijn dat een visie op de OR niet uit de lucht komt vallen, maar stoelt op waarden en ervaringen. Een visie is tegelijkertijd voorwaarde voor overleg en resultaat van overlegprocessen en een dynamisch fenomeen dat voor beïnvloeding vatbaar is.

Uit het onderzoek komt ook naar voren dat goed overleg stoelt op een constructieve en actieve opstelling van de bestuurder. Daar waar de bestuurder:

- zich open en constructief opstelt richting OR;
- vroegtijdige betrokkenheid van de OR bij projecten die van belang zijn voor de (toekomst van) de organisatie stimuleert, en
- een actieve rol speelt in het bevorderen van het functioneren van de OR,

is de kwaliteit van het overleg beter. Hier liggen dus enkele directe aangrijpingspunten voor de bestuurders om het overleg met de OR en de invloed van de OR op de kwaliteit van de besturing in de onderneming te bevorderen.

8.2 Goed polderen als succesfactor

Uit de analyse van de aard van het overleg komt er één dimensie naar voren die sterk samenhangt met het succes van het overleg (de gepercipieerde invloed van de OR): de ‘polderfactor’. Het goed polderen blijkt een succesfactor. Goed polderen is gebaseerd op en omvat:

bestuurder en OR zijn er doorgaans beide op gericht om tot een goede oplossing van zaken te komen;

bestuurder en OR tonen respect voor elkaars standpunt, ook als die verschillend zijn; wederzijds vertrouwen is de basis van het overleg;

OR en bestuurder houden zich aan de gemaakte afspraken.

Het elkaar met respect, vertrouwen, oplossingsgericht en betrouwbaar tegemoet treden gaat niet vanzelf. Voor goed polderen is een bepaalde grondhouding ten aanzien van medezeggenschap en arbeidsverhoudingen een noodzakelijke voorwaarde. Goed polderen is daarnaast het resultaat van leerprocessen, van veel doen en het koesteren van de goede ervaringen en het lering willen trekken uit de mislukkingen. En ook op dit vlak heeft de bestuurder de sterkste positie.

8.3 Kenmerken van twee contrasterende typen bestuurders

De visie van de bestuurder op medezeggenschap in de onderneming blijkt van cruciaal belang voor het goed en effectief functioneren van de OR. Uit onze analyses blijkt dat er twee duidelijk tegengestelde visies op de OR kunnen worden onderkend, een positieve en een negatieve visie. De eerste visie hebben we ‘partner van management’ genoemd, de tweede hebben we aangeduid als ‘dure lastpost’ (zie het overzicht op pagina ..).

In tabel 8.1 worden de betreffende factorladingen gepresenteerd.

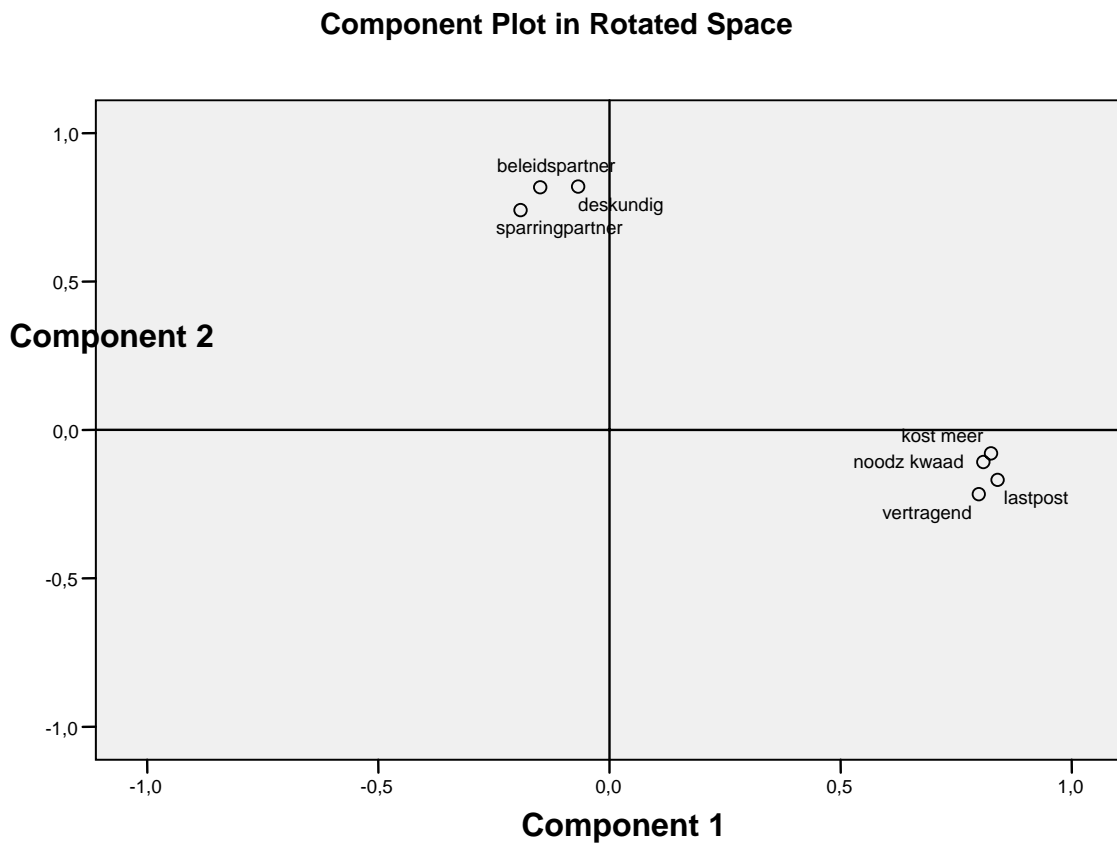
Tabel 8.1 - Rotated Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
q207D laspost	,840	-,169
q207G vertragend	,799	-,217
q207H noodz kwaad	,809	-,108
q207N kost meer	,826	-,079
q207F sparringpartner	-,192	,741
q207J beleidspartner	-,150	,818
q207K deskundig	-,068	,820

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 3 iterations.

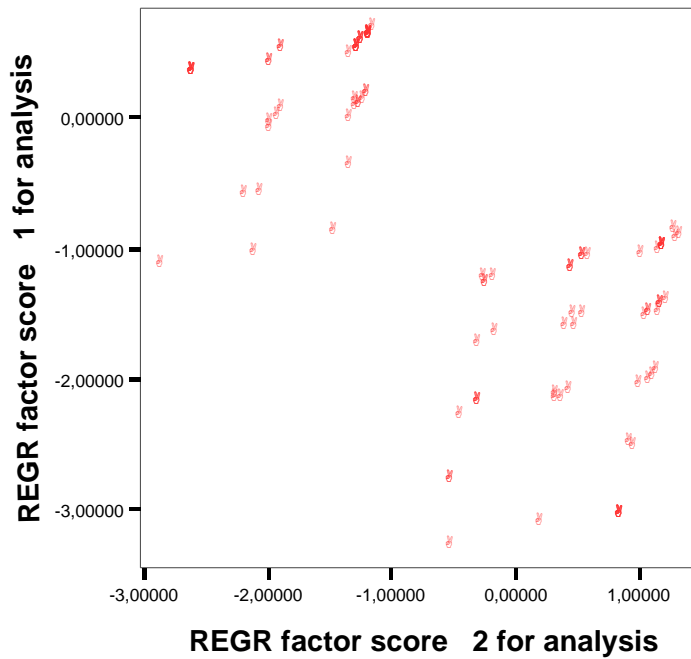
In onderstaande plot worden de twee visies, hier componenten genoemd, grafisch weer-gegeven.

Figuur 8.1 – Een plot van de ‘partner van management’ en de ‘dure lastpost’



Er is een selectie gemaakt van twee groepen bestuurders. De eerste groep bestaat uit bestuurders die hoog scoren op de dimensie ‘partner van management’ en laag op de component ‘dure lastpost’. Voor de tweede groep geldt het omgekeerde. De twee groepen vertonen geen overlap, zoals moge blijken uit figuur 8.2.

Figuur 8.2 – De twee contrasterende groepen bestuurders



Nagegaan is hoe de beide groepen scores op variabelen die voor het functioneren van medezeggenschap van belang (kunnen) zijn. Bezien is op welke aspecten deze twee groepen aanzienlijk van elkaar verschillen. In onderstaande tabel 8.2 wordt een overzicht gegeven van de betreffende variabelen. Naast het significantieniveau wordt aangegeven hoe groot die verschillen zijn (in termen van de correlatie coëfficiënt Spearman's rho).

Tabel 8.2 – Verschillen tussen twee contrasterende groepen bestuurders (Spearman's rho en significantieniveau)

	Spearman's rho	Sig. (2-tailed)
vindt u dat u als bestuurder een actieve rol speelt in het bevorderen van het goed functioneren van de OR?	,204	,000
bestuurder en de OR zijn er doorgaans beide op gericht om tot een goede oplossing van zaken te komen :	,261	,000
bestuurder en OR tonen respect voor elkaars standpunt, ook als die verschillend zijn' :	,251	,000
de informatie die de OR krijgt, is altijd duidelijk en volledig' :	,228	,000
wederzijds vertrouwen is de basis van het overleg :	,346	,000
OR en bestuurder houden zich aan de gemaakte afspraken :	,353	,000
taakgericht versus mensgericht leiderschap	-,152	,003
managementrol: een bestuurder (analyseert, bepaalt de strategie, stelt prioriteiten)	,174	,001
manegementrol: stimulator (moedigt aan tot initiatieven, probeert verschillende meningen/ideeën in de organisatie boven tafel te krijgen)	,212	,000
managementrol: innovator (zoekt naar nieuwe kansen en verbeteringen, zoekt bij problemen naar creatieve oplossingen)	,166	,001
managementrol: bemiddelaar (heeft gevoel voor wat er leeft, probeert evenwicht te vinden tussen verschillende standpunten, zoekt de onderhandeling)	,195	,000

Het moge duidelijk zijn dat de twee groepen bestuurders niet alleen sterk contrasteren wat betreft hun visie op medezeggenschap, maar ook op een aantal andere kenmerken die verband houden met het functioneren van de OR.

Laten we ze gemakshalve benoemen als de 'partners' en de 'lastposten'. De 'partners' verschillen van de 'lastposten' in de volgende opzichten:

- vaker mensgericht leiderschapsgedrag;
- vaker de managementrollen stimulator, innovator en bemiddelaar en bestuurder;
- actieve rol in bevordering functioneren OR
- wat betreft het overleg met de OR: oplossingsgericht, respect voor en vertrouwen in de ander, houden aangemaakte afspraken en verschaffen van goede info aan de OR.

Maar in de tabel springen er twee variabelen uit waarop de beide groepen bestuurders relatief het sterkst van elkaar verschillen:

- ‘OR en bestuurder houden zich aan de gemaakte afspraken’, en
- ‘wederzijds vertrouwen is de basis van het overleg’.

Deze twee variabelen vormen ook de kern van wat eerder in dit hoofdstuk is aangeduid als ‘de polderfactor’. Maar ook wat betreft de twee andere aspecten van de polderfactor, respect en vertrouwen, onderscheiden de bestuurders met een ‘partner visie’ zich in positieve zin van de bestuurders die de OR in de eerste plaats als een ‘dure lastpost’ beschouwen.

Deze contrastgroepen analyse heeft dus opnieuw het belang van de polderfactor voor goed en succesvol overleg met de OR aangetoond. En het polderen vereist de juiste instelling ten opzichte van medezeggenschap, van de bestuurder in de eerste plaats. Daarop komen we in het volgende hoofdstuk terug.

De belangrijkste resultaten van de bi-variate, multi-variate en contrastgoepenanalyses zijn in onderstaand overzicht samengevat.

Resultaten onderzoek naar de rol van de bestuurder voor de effectiviteit van de OR in relatie tot bestuurbaarheid van de onderneming

Significant relevante context van de bestuurder:

- de Raad van Commissarissen
- collega-directeuren
- (management team)

stijl van leidinggeven, managerial role en persoonlijkheidstype doen er minder toe

Visie van de bestuurder op de OR:

- OR als partner van management (positief)
- OR als dure lastpost (negatief effect)

Opstelling van de bestuurder:

- Positieve grondhouding, constructief, vroegtijdig OR inschakelen
- Positieve opvattingen over betekenis OR: deskundig, draagvlak, partner
- Actieve rol spelen t.o.v. OR
- Niet teleurgesteld in OR

Kenmerken van het overleg	invloed van de OR
Gaat over wezenlijke onderwerpen	veel 32% matig tot weinig 68%
Vrij brainstormen is mogelijk	
Op basis van 'poldermodel': . wederzijds vertrouwen, . respect voor elkaars standpunten, . tijdige en duidelijke informatie, . houden aan afspraken	
Frequent overleg	

Kenmerken OR:

- Deskundig
- Vaardig in overleg
- Bereid tot meedenken
- Ervaren en met een redelijke mate van continuïteit in de samenstelling

Achterban

- Goed contact met OR

De deelvragen uit Hoofdstuk 1.2 laten zich nu als volgt beantwoorden.

Welke posities en rollen neemt de bestuurder in tussen enerzijds sturing geven aan de onderneming en anderzijds benutten van de participatie van de medezeggenschap daarbij? en

Hoe wordt gedacht over de positie en rollen van bestuurder vanuit andere relevante invalshoeken zoals Raad van Bestuur, lijnmanagement, de bestuurder en OR-voorzitters?

Uiteraard kan dit onderzoek geen volledig beeld geven van de positie en de rol van de bestuurder, maar duidelijk is wel geworden dat een actieve rol geven aan de OR bij de besturing van de onderneming vooral samengaat met (indien aanwezig) interesse van de Raad van Commissarissen en collega-directeuren in de standpunten van de OR. De bestuurder staat hier als spil in en kan een dergelijke interesse ook stimuleren. Dit zelfde geldt in minder expliciete mate ook voor het Management Team en het lijnmanagement.

Welke samenhang bestaat er tussen positie, rollen, attitudes en vaardigheden van bestuurders en visies op internal governance naar type organisatie en wat zijn hier de consequenties van voor het bevorderen van de kwaliteit van medezeggenschap in deze ondernemingen?

De resultaten van het onderzoek lijken te bevestigen, dat voor de kwaliteit van het overleg bestuurder – OR het type organisatie niet significant van invloed is. Dat wil zeggen dat ongeacht het type organisatie overleg wel of niet succesvol kan zijn grotendeels afhankelijk van de attitude en vaardigheid in het polderen en de visie op internal governance van de bestuurder.

Welk leiderschapsmodel is te ontwikkelen dat kan bijdragen aan het vergroten van inzicht in het bevorderen van de rol en de stijl van leidinggeven van bestuurders aan het proces van medezeggenschap bij de besturing van de organisatie?

Voor zover het een model genoemd kan worden, komt uit dit onderzoek naar voren dat partnerschap en het willen ‘polderen’ belangrijke elementen zijn om tot een zinvolle bijdrage van de OR aan de besturing van de onderneming te komen. Daarbij spelen een

positieve grondhouding ten aanzien van de OR en vaardigheden, c.q. de overlegcompetenties in relatie tot de OR een rol, evenals eerdere ervaring (positief/negatief) met medezeggenschapsoverleg.

In het laatste hoofdstuk besteden we aandacht aan datgene wat een bestuurder kan doen om de effectiviteit van het overleg met de OR te bevorderen.

9 De betekenis voor praktijk en beleid

Vooraf

Dit slot richt zich op de praktijk. De aanbevelingen die in dit slothoofdstuk worden gedaan vloeien voort uit een interpretatie van de onderzoeksresultaten. Deze interpretatie stoelt mede op een bepaald perspectief op medezeggenschap en op de relevantie van vertegenwoordigend overleg voor ondernemingen. Dit perspectief wordt hier in enkele lijnen geschetst.

Medezeggenschap is een waarde op zich. Het bevorderen van medezeggenschap heeft, gegeven dit uitgangspunt, geen nadere argumentatie. Maar wanneer men medezeggenschap in ondernemingen wil versterken is het dienstig betrokkenen duidelijk te maken dat, meestal, de sociaal-ethische waarde en de economische waarde van medezeggenschap verenigbaar zijn. Simpel geformuleerd: een sterke en invloedrijke OR is goed voor de business, bijzondere omstandigheden daargelaten. Voor deze stelling vinden we in onderhavig onderzoek ook ondersteuning. De data laten zien dat sterke ondernemingen en een effectieve OR zeer wel samen kunnen gaan en elkaar wederzijds kunnen versterken. Het hanteren van een partnerschap model en een polder benadering is typerend voor dergelijke ondernemingen. Een directe relatie tussen het succes van de onderneming en de invloed van de OR mag daarbij niet verondersteld worden en is in het materiaal ook niet gevonden (ρ is kleiner dan .1 en niet significant). Wel zal goed overleg met de OR bijdragen aan een duurzaam succes. Nederlands onderzoek waarin de bijdrage van medezeggenschap aan het duurzaam succes van de onderneming expliciet wordt gemaakt, staat op stapel.

9.1 Wat kan de bestuurder ermee?

In de voorgaande hoofdstukken is een overzicht gepresenteerd van de kenmerken van de bestuurder en zijn netwerk, van diens overleg met de OR en van de karakteristieken van de OR die rechtstreeks of indirect het goed functioneren en de effectiviteit van mede-

zeggenschapsorganen bevorderen. Kort samengevat gaat het om de frequentie en de aard van het overleg en om factoren die in dit verband als noodzakelijke voorwaarden en stimulerende omstandigheden kunnen worden beschouwd: de houding en opstelling van de bestuurder jegens de OR, het belang van medezeggenschap voor partijen in het netwerk van de bestuurder en een deskundige, meedenkende OR met een sterke achterban.

Uit het onderzoek komt naar voren dat bestuurders die om zo te zeggen ‘medezeggenschap minded’ (open, stimulerend en positief richting medezeggenschap) zijn, meer invloed van hun OR ervaren dan bestuurders die minder positief ten opzichte van de OR staan. In dit verband is een ‘actieve opstelling richting het goed functioneren van de OR’ van de zijde van de bestuurder een factor van belang. De bestuurder moet er zelf wat van willen maken. Sterker nog: het onderzoek suggereert sterk dat het de bestuurder is, die de belangrijkste troeven in handen heeft om het overleg goed te laten werken. Als we naar het schema kijken van de onderzoeksresultaten dan bepaalt de bestuurder in sterke mate de kenmerken van het overleg en de daartoe bepalende voorwaarden en omstandigheden.

Een belangrijke conclusie uit het onderzoek is, dat het de bestuurder is, die in hoge mate in handen heeft of het overleg met de OR zodanig van inhoud is en in een zodanige sfeer verloopt, dat hij / zij daar baat bij heeft.

Goed overleg kenmerkt zich volgens dit onderzoek door oplossingsgerichtheid van partijen, respect voor en vertrouwen in elkaar en het zich houden aan gemaakte afspraken. Het gaat dus om betrouwbare en respectvolle partners. Een dergelijk overleg vóór-onderstelt een positieve grondhouding t.a.v. medezeggenschap, niet alleen van de zijde van de bestuurder, ook de OR dient bereid te zijn om het overleg op basis van ‘poldercriteria’ mede inhoud en vorm te geven.

De basisregels van goed overleg.

Het is zaak het overleg met de OR zodanig te voeren dat aan de basis-regels van goed overleg wordt voldaan.

De bestuurder kan daar een grote bijdrage aan leveren door:

- Het overleg te voeren over zaken die ertoe doen voor de onderneming en voor het personeel,
- De OR zo goed mogelijk, volledig en tijdig te informeren,
- De OR vroegtijdig betrekken in de ontwikkeling van de besluitvorming en de implementatie,
- Zorgvuldig te zijn in het maken en vervolgens houden van afspraken, maar vooral
- Interesse te tonen en aandacht te hebben voor hetgeen de (leden van de) OR naar voren brengen.

Op deze manier draagt de bestuurder bij aan het onderling vertrouwen tussen de gesprekspartners, hetgeen een grondvoorwaarde is voor goed overleg.

Op de achtergrond speelt hierbij een stukje psychologie. Partners in overleg zullen de algemeen menselijke neiging hebben succes in het overleg voor zichzelf te claimen en falen in het overleg aan de ander te wijten (attributie-theorie). Bij OR-en, die zich snel de onderliggende partij t.o.v. de bestuurder vinden, kan in versterkte mate gelden dat zij kritisch kijken naar het gedrag en de achterliggende vermoede motieven van de bestuurder. Een bestuurder die zich daarvan bewust is en tevens overtuigd is van het mogelijke nut van goed overleg, zal zeer zorgvuldig de communicatie met de OR verzorgen, met oog voor de bovenvermelde succes-factoren.

Aangrijpingspunten voor de bevordering van de kwaliteit van de OR voor de bestuurder.

Uit het onderzoek blijkt dat een kwalitatief goede OR met invloed op de besturing van de onderneming gekenmerkt wordt door:

- ‘*deskundigheid*’ (onderhandelingsvaardigheden, standvastigheid en strategisch inzicht, maar vooral inhoudelijke deskundigheid) en ‘*ervaring in het OR-werk*’;
- meer randvoorwaardelijke kenmerken als: ‘*voldoende tijd en faciliteiten*’ en ‘*het verkrijgen van tijdige en goed informatie van de bestuurder*’ en
- een contextuele kenmerk: ‘*goede contacten met de achterban*’.

Bij de OR vertoont *'deskundigheid van de OR'* de grootste samenhang met invloed en effectiviteit van de OR.

Niets menselijks vreemd zal de bestuurder van zijn / haar kant de neiging voelen frustrerend overleg met de OR te wijten aan factoren gelegen bij de OR. Gebrek aan strategisch inzicht, het ontbreken van een helicopterview en gemis aan strategisch inzicht zijn vaak zwakke punten in de ogen van de bestuurder. Maar deze en andere kenmerken van de OR zijn door de bestuurder wel te beïnvloeden. Dat wordt hieronder uitgewerkt.

De bestuurder heeft verschillende mogelijkheden om de *deskundigheid van de OR* te bevorderen. Voor de hand ligt natuurlijk het stimuleren van 'learning by doing' door het vroegtijdig betrekken van de OR bij de ontwikkeling van allerlei plannen.

Daarnaast is de scholing van OR-leden een aangrijpingspunt. Volgens de wet hebben ondernemingsraden een zelfstandig scholingsrecht. Dit hoeft niet te betekenen dat je als bestuurder totaal geen bemoeienis met de scholing van de OR kunt hebben. Uit andere bron (Bruin e.a. 2003, Verhoeff, e.a. 2007, Heijink, 2007) weten we dat OR-en zelf veelal een andere voorkeur hebben voor de wijze van deskundigheidsbevordering van de OR dan de bestuurders. Aan bestuurderszijde bestaat vaak scepsis over OR-cursussen en OR-adviseurs. Dat neemt niet weg dat je als bestuurder je wensen naar voren kunt brengen omtrent de thema's waarop de OR zich laat scholen, je kunt documenten ter bespreking meegeven, je kunt participeren aan delen van een cursus en je kunt achteraf het geleerde met de OR evalueren. Kortom een bestuurder kan ook ten aanzien van de competentie van de OR een actieve rol spelen en de OR toch in zijn waarde laten.

Oog voor goede communicatie met de achterban.

Veel OR-en ervaren het contact met de achterban als een minder sterk punt of een althans te verbeteren punt. Ook bestuurders onderstrepen deze gevoelens van de OR nogal eens. Blijkens de enquête zien ook veel bestuurders dat de kritisch is (16%), op afstand blijft, 'OR-werk is uitbesteed werk' (34%), betweterig (13%) of ongeïnteresseerd (21%) is.

Een goed contact van de OR met de achterban is ook voor de bestuurder gunstig. Immers hoe kan de bestuurder nuttige signalen uit het personeel ontvangen en hoe kan de OR draagvlak voor bestuursbesluiten verhogen als er niet tenminste een redelijk contact tussen OR en achterban bestaat?

Op de keper beschouwd hebben bestuurder en OR hier een grotendeels parallel lopend belang. Per saldo is de achterban van de OR het medewerkersbestand van de bestuurder. Het contact van de OR met de achterban is echter een zaak van de OR zelf.

Wat kan de bestuurder doen?

De bestuurder kan gerichte achterbanraadplegingen door de OR faciliteren, door bijvoorbeeld betrokken chefs of afdelingshoofden te informeren dat de OR raadplegingen houdt. Hij of zij kan ook verder gaan dan alleen informeren. De bestuurder zou in de lijn ook een ambassadeur van de medezeggenschap kunnen zijn, zou gericht feedback kunnen terugvragen van afdelingshoofden en vragen wat zij met de informatie uit de OR raadplegingen doen.

De factor hoeveelheid *tijd en faciliteiten* is misschien het meest grijpbaar en relatief gemakkelijk te beïnvloeden. De vraag is echter: wat is voldoende tijd en om welke faciliteiten gaat het. Dat is iets wat een bestuurder in overleg met zijn OR moet bepalen. Een bestuurder die de OR als ‘kostbare lastpost’ ziet zal niet snel bereid zijn op dit terrein extra mogelijkheden te bieden. Toch zou het raadzaam zijn hier nog eens goed over na te denken. Immers door meer tijd en faciliteiten ter beschikking te stellen kan ook een aantal andere OR-interne en externe factoren worden versterkt. Scholing is daar één van. We hebben in het bovenstaande hier vanuit een ander perspectief al aandacht aan geschonken.

Een tweede punt van aandacht van bestuurders in het overleg kan zijn aandacht te schenken aan de klachten van veel OR-en dat zij onder tijdsdruk staan en stress ervaren. Als de faciliteitenregeling van de OR op orde is, blijven deze klachten vaak bestaan. Oorzaken moeten gezocht worden in de veelheid van thematieken die OR-en worden geacht te behandelen (vooral nieuwe OR-leden kunnen daar last van hebben), in de combinatie van OR-werk en regulier werk, waardoor OR-leden keuzes moeten maken die altijd compromissen betekenen en door de druk en kritiek die OR-leden van colle-

ga's en chefs ervaren. Een en ander is niet door verruiming van faciliteiten op te lossen, maar een wijs bestuurder erkent de problematiek en houdt daarmee rekening in de bejegening van OR-leden.

Overigens geven OR-leden vaak aan problemen te hebben met het tijdsbeslag dat het medezeggenschapswerk vergt. Veel moet in de vrije tijd gebeuren en het komt veelvuldig voor dat OR-leden afhaken omdat er te veel op hun bordje terecht komt en medezeggenschapswerk niet goed te combineren is met het reguliere werk. De bestuurder kan in verband hiermee de omvang van de agenda beïnvloeden en met de OR vaststellen hoeveel tijd er aan de verschillende onderwerpen besteed kan worden. De workload van de OR kan en moet gemanaged worden. Natuurlijk is tijdsgebrek niet de enige grond waarop OR-leden besluiten (tussentijds) af te treden met verlies van medezeggenschapservaring als gevolg. Toch is het de moeite waard om manieren te bedenken om OR-leden voor langere tijd binnen de OR te houden.

9.2 Betekenis voor het corporate niveau

We zien in dit onderzoek dat de belangrijkste voorwaarde voor goed overleg met de medezeggenschap op ondernemingsniveau de attitude van de bestuurder ten aanzien van het overleg is.

De meeste invloed op deze attitude hebben commissarissen en collega-directeuren. De attitude van de bestuurder wordt dus met name gevormd of bevestigd in het eigen gremium.

Heijink (M&O, 1997, nr. 3) heeft al eens betoogd dat de rol van de OR vooral gezien moet worden als een kenmerk van het sociale systeem aan de top van de onderneming. Wil de OR een rol van betekenis kunnen spelen, dan zal zij geaccepteerd moeten worden als partner en partij in dit (top) sociale systeem. In het algemene managementdenken, de veranderkunde en de literatuur (veelal Angelsaksisch georiënteerd) wordt dit nog weinig erkend. Praktisch impliceert een en ander dat de bestuurder als eerste de OR een erkende rol in het systeem moet geven, maar dat ook anderen in dat systeem (Raad

van Commissarissen, collega-directeuren, MT-leden, top-stafffunctionarissen, zoals de P&O-manager) de OR als zodanig moeten erkennen. Terzijde merken we op dat ook de OR die rol moet willen spelen, wat onder andere kan betekenen dat de OR als geheel te groot is en dat alleen voorzitter en secretaris tot de vertrouwenspersonen in het systeem gaan behoren. Dit zal echter een groot beroep doen op de onderlinge loyaliteit binnen de OR.

Waar in dit onderzoek blijkt dat een positieve opstelling tegenover de medezeggenschap van Raad van Commissarissen en van collega-directeuren de betekenis van de OR voor de besturing van de onderneming gunstig beïnvloedt, is de vraag wat de bestuurder daaraan kan bijdragen.

Twee wegen lijken daartoe open te staan.

De bestuurder kan in de eerste plaats in zijn contacten met de Raad van Commissarissen en het overleg met de collega-directeuren zelf het belang van informeren van de OR en van het horen van de standpunten van de OR inbrengen. Dit zal op zijn beurt weer de (positieve) attitude van commissarissen en collega-directeuren jegens de medezeggenschap kunnen bevorderen.

In de tweede plaats kan de bestuurder bevorderen dat er directe contacten tussen commissarissen en OR plaatsvinden of tussen OR en collega-directeuren (in geval er bijvoorbeeld portefeuillevdeling bestaat tussen verschillende directeuren in eenzelfde raad van Bestuur van de onderneming). We bevinden ons hier op een zeer precair terrein, zo bleek ook uit eerder onderzoek in het verleden (o.a. J.Z. Heijink, *De Drie Raden*, 1988). De bestuurder is de spil in de driehoek tussen commissarissen, bestuur en medezeggenschap en gevoelig voor bipartite contacten tussen de andere actoren. De mogelijke gevaren moeten worden gekanaliseerd ten faveure van een sterke impuls voor de kwaliteit van de besturing als de drie raden in goede communicatie overeenstemmen over de strategie van de onderneming.

9.3 Uitkomsten voor beleid op macro-niveau

Een belangrijke voorwaarde voor goed overleg met de medezeggenschap op ondernemingsniveau is de positieve houding van commissarissen en collega-directeuren over medezeggenschap. Deze houding is niet alleen te beïnvloeden door de bestuurder. Meer centrale beïnvloeding van het algemene klimaat van de corporate governance van de ondernemingen lijkt ook in de rede te liggen. Kansen daartoe dienen zich aan. We refereren in dit verband aan de recente discussies over het share-holders en stakeholdersmodel. We refereren ook aan ontwikkelingen ten aanzien van het innovatie-debat en de erkende noodzaak tot meer sociale innovatie. Good practices van duurzaam ondernemen en van geslaagde innovaties met gebruikmaking van goed overleg met de personeelsvertegenwoordiging en nieuwe vormen van medewerkersparticipatie kunnen in dat debat van waarde zijn.

9.4 Tot slot

Uit het onderzoek komt naar voren dat bestuurders die om zo maar te zeggen ‘medezeggenschap minded’ (open, stimulerend en positief richting medezeggenschap) zijn, meer invloed van hun OR ervaren dan bestuurders die minder positief ten opzichte van de OR staan. Een belangrijke factor in deze is een ‘actieve opstelling richting het goed functioneren van de OR’, wellicht de belangrijkste voorwaarde voor goed overleg met de OR. De bestuurder moet er zelf wat van willen maken.

Goed overleg kenmerkt zich volgens dit onderzoek door oplossingsgerichtheid van partijen, respect en vertrouwen in elkaar en het zich houden aan de afspraken. Het gaat dus om betrouwbare en respectvolle partners. De bestuurder zou hier gezien zijn meer invloedrijke positie het initiatief moeten nemen. Hoe dat te verwezenlijken is, is nog niet zo eenvoudig. Wel blijkt uit het onderzoek dat collega directeuren hier een sleutelpositie in kunnen vervullen. Vooral communicatie over de meerwaarde van medezeggenschap en het uitdragen van positieve ervaringen zouden hierbij kunnen helpen.

Al met al is het toch de bestuurder zelf die ervoor kan zorgen dat de OR zijn taken naar behoren kan uitvoeren. Gaandeweg het onderzoek kwam het bekende gezegde op: elke bestuurder krijgt de OR die hij verdient!

Bestuurder en OR moeten onzes inziens met elkaar om de tafel om verwachtingen en wensen naar elkaar uit te spreken. Op deze manier kan zonodig, een start worden gemaakt op de weg naar een voor de onderneming vruchtbare samenwerking gebaseerd op vertrouwen, betrouwbaarheid en wederzijds respect.

Dus: het versterken van medezeggenschap is niet alleen wenselijk, althans voor diegenen die de hiervoor geformuleerde uitgangspunten onderschrijven, maar het kan ook, het is te realiseren.

De bal ligt wat dat betreft primair bij de bedrijfsleiding, bij de bestuurder in het bijzonder.

Het gaat niet vanzelf, het vraagt gerichte inzet, tijd en geld. Goede medezeggenschap komt niet vanzelf, is geen product van een goede OR alleen, maar wordt gemaakt door de OR en de bestuurder samen in een leerproces waarin wederzijds vertrouwen en respect en de juiste samenwerkingsvormen zich langzamerhand uitkristalliseren. De bestuurder heeft daarbij het voortouw. Maar het is geen kwestie van ‘snel binnenlopen’, met een simpele management truc kom je er niet.

Dus: een (midden-) lange termijn perspectief moet worden gehanteerd, zeker door de bestuurder. En dat is in de huidige tijd geen gemakkelijke opgave.

Literatuur

- Bodt-Kloosterziel, H.K. de (2003), *Kwaliteitsbevordering medezeggenschap. Gezamenlijke aanpak gewenst*. Werkdocument 303, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 's Gravenhage.
- Bruin, E., J. Cremers, J. Heijink, J. van den Hoek, H. van den Tillaart (2003), *Scholing, begeleiding en ondersteuning van ondernemingsraden, Verslag van een uitgebreid GBIO-onderzoek*. Reed Business Information BV, 's Gravenhage.
- Ganzevoort, J.W. (2003), *Spiritualiteit in leiderschap. Een verkenning van de betekenis van spiritualiteit voor leiderschap in organisaties*. Titus Brandsma Instituut/Valkhofpers, Nijmegen.
- Heider F. *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley, 1958.
- Heijink J.Z. (1988) *De Drie Raden, het samenspel van Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen en Ondernemingsraad*, Van Gorcum, Assen
- Heijink, J.Z. (1997) *De ondernemingsraad in de veranderkunde*. In M&O, Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid, 51^o jrg, nr.3 mei 1997
- Heijink, Jan (2003) *Een Deense les, medezeggenschap: zwaktes en remedie*. In Zeggenschap, Tijdschrift over arbeidsverhoudingen, 14^e jaargang nr. 3, oktober 2003
- Heijink, J.Z. (2007) *Monitor Belevingsonderzoek medezeggenschap gemeente X*, ongepubliceerd
- Jansen, P.G.W. (2002) *Organisatie en mensen. Inleiding in de bedrijfspsychologie voor economen en bedrijfskundigen*. Nelissen, Soest.

- Kaar, Robbert van het, Evert Smit (redactie), Wout Buitelaar e.a. (2007) *Vier scenario's voor de toekomst van de medezeggenschap*, Eburon Delft
- Kaar, R. van het, J.C. Looise (1999), *De volwassen OR. Resultaten van het grote OR-onderzoek*. Samsom, Groningen.
- Looise, J.C., J.Z. Heijink (1986), *De OR en zijn bevoegdheden*, Instituut voor Toegepaste Sociale wetenschappen, Nijmegen.
- Looise, J.C., F.G.M. de Lange (1987), *Ondernemingsraden, bestuurders en besluitvorming*. Instituut voor Toegepaste Sociale wetenschappen, Nijmegen.
- Looise, J.C., M. Drucker (2003), Dutch Works Councils in Times of Transition: The Effects of Changes in Society, Organizations and Work on the Position of Works Councils, *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 24 (3); 379-409.
- Man, H. de (1985). *Medezeggenschap, besluitvorming en organisaties*, COB/SER, Den Haag.
- Quinn, R.E. e.a. (2004), *Handboek managementvaardigheden*. Academic Service, Schoonhoven.
- Tillaart, H. van den (1999), *Macht, onmacht en deskundigheid van ondernemingsraden. Verslag van een onderzoek onder 650 ondernemingsraden*, Tandem Felix, Ubbergen.
- Tillaart, H. van den, J. Cremers (red.) (2002), *Invloed en herkenbaarheid van or-werk. Macht en onmacht herzien*, GBIO-katernen, Elsevier bedrijfsinformatie BV, Doetinchem.

Verhoeff, Arjen, Jan Heijink en Gerard Kraaijkamp (red), 2007 *Meer waarde door medezeggenschap*, SZW /AWVN, Haarlem

Vlist, R. van der, H. Steensma, A. Kampermann, J. Gerrichhanzen (red.) (1995), *Handboek leiderschap in arbeidsorganisaties*, Lemma, Utrecht

Bijlage 1 – Aanpak van het onderzoek; methode, steekproef en respons

Inleiding

Het onderzoek beperkt zich tot WOR-bestuurders en vertegenwoordigers van medezeggenschapsorganen van middelgrote profitorganisaties van 50 tot 500 werknemers. Om de onderzoeksvragen te beantwoorden is gewerkt met een enquête op internet. Alvorens hiermee aan de slag te kunnen moesten de WOR-bestuurders en de vertegenwoordigers (voorzitter of secretaris) van de medezeggenschapsorganen opgespoord worden. Immers niet in alle bedrijven met 50 of meer werknemers functioneert een OR of ander medezeggenschapsorgaan.

Werkwijze

Aankondigingbrief met antwoordkaart

Om WOR-bestuurders op te sporen zijn algemeen directeuren van profitorganisaties met 50 tot 500 werknemers aangeschreven met een aankondigingbrief en een verzoek om deel te nemen aan het onderzoek. Bijgesloten zat een antwoordkaart waarop men aan kon geven mee te willen werken aan het onderzoek door middel van het opgeven van het e-mailadres van de WOR-bestuurder en van de voorzitter of secretaris van het medezeggenschapsorgaan. De emailadressen waren nodig om de geïnteresseerden in het onderzoek vervolgens een persoonlijke inlogcode te kunnen versturen waarmee de internetenquête kon worden ingevuld. Er kon natuurlijk ook aangegeven worden dat men om welke reden dan ook afzag van deelname van het onderzoek. Een van de redenen die expliciet angekruist kon worden, was de afwezigheid van een medezeggenschapsorgaan.

Telefonische ronde

Met de bedrijven die niet reageerden op de brief, is na enige tijd telefonische contact opgenomen om alsnog te vernemen of er een medezeggenschapsorgaan was ingesteld voor het betreffende bedrijf en of men bereid was een internetenquête in te vullen.

Webenquête onder bestuurders die overleg voeren met een OR³

De ervaring leert dat een telefonisch vraaggesprek - zeker met bestuurders - niet lang mag duren en als bijkomend nadeel heeft dat respondenten worden overvallen met vragen waar niet over nagedacht kan worden. Vragen over leiderschapsstijlen en rollen van bestuurders richting OR lenen zich niet voor behandeling in een telefonische enquête. Daarom is er voor gekozen om na de verkregen toezegging tot deelname aan het onderzoek met een webenquête verder te gaan.

De bestuurders die middels de antwoordkaart of telefonische ronde hebben aangegeven verder mee te willen werken aan dit onderzoek, kregen via een e-mail een persoonlijke inlogcode voor de webenquête waarin onder meer werd ingegaan op de posities, rollen, attitudes en vaardigheden van de bestuurders. Ook is informatie verzameld over leiderschapsstijlen en andere eigenschappen van de bestuurder die van invloed kunnen zijn op het benutten van de medezeggenschap. We realiseren ons terdege dat een webenquête niet het meest geëigende middel is om moeilijk te meten verschijnselen zoals leiderschapsstijl en persoonlijkheidstype in beeld te brengen. De webenquête is echter vooral ingezet als 360 graden scan van een veelheid van factoren die mogelijk van invloed zijn op de invloed en effectiviteit van de medezeggenschapsorganen. Via de bestuurders is namelijk ook informatie verzameld over denkbeelden en inzichten van andere relevante actoren (RvC, MT, etc) voor zover relevant voor betrokken onderneming. Tevens is gevraagd naar waargenomen veranderingen op een aantal aspecten over een reeks van jaren.

3 De medezeggenschapsorganen waar bestuurders in dit onderzoek mee overleggen zijn in 85 procent van de gevallen OR'en; bij de andere 15 procent gaat het om een COR, GOR, OC, PVT of een andere benaming zoals bijvoorbeeld een ROR (regionale OR). In het vervolg wordt alleen gesproken over de OR, ook waar een andere benaming van toepassing zou zijn.

Ook de medezeggenschapsorganen zijn via de e-mail voor het onderzoek benaderd. Als overlegpartner van de bestuurder hebben we ook bij hen informatie verzameld over de bestuurder. Welke rollen, posities en opstelling ervaren de OR'en van de bestuurder? Welke verbeteringen zijn hierin wenselijk? Zijn er in de loop van de tijd veranderingen bij de bestuurder waargenomen? Hoe ziet de OR zijn eigen bijdrage aan de besluitvorming en besturing? Als respondent is de voorzitter of secretaris van de OR benaderd.

Steekproeftrekking

Voor het onderzoek is een steekproef getrokken van 3000 adressen van middelgrote profitorganisaties met 50 tot 500 werknemers uit het adresbestand van Cendris, onderdeel van TPG Post.

Bij de steekproeftrekking en het verzamelen van informatie van bestuurders en OR'en uit middelgrote ondernemingen is niet willekeurig getrokken. Er is voor gekozen om een beperkt aantal, in omvang grotere sectoren in het onderzoek op te nemen. Het gaat om: de industrie; bouw; reparatie/handel; vervoer; verhuur/zakelijke dienstverlening en financiële instellingen.

Binnen deze sectoren is gestratificeerd getrokken naar drie grootteklassen:

- bedrijven met 50 tot en met 99 werknemers;
- bedrijven met 100 tot en met 199 werknemers en
- bedrijven met 200 tot 500 werknemers.

Op deze manier kon er voor gezorgd worden dat de geluiden uit de grotere bedrijven, die in kleinere getale aanwezig zijn in Nederland, voldoende door zouden klinken in de onderzoeksresultaten. Hier komen we in het volgende hoofdstuk onder het kopje representativiteit op terug.

Van de 3000 aangeschreven bedrijven zijn er 31 brieven en antwoordkaarten onbestelbaar teruggestuurd. Van de overige 2969 organisaties heeft 10 procent gereageerd door de antwoordkaart te retourneren. Dit leverde:

- 173 e-mailadressen op van bestuurders en/of ondernemingsraden;
- 44 organisaties gaven aan dat er voor hun vestiging geen medezeggenschapsorgaan was ingesteld;
- 85 bedrijven gaven aan niet mee te willen werken aan het onderzoek.

Van de overige 2667 is met 2358 telefonisch contact opzocht met de algemeen directeur of de secretaresse van deze persoon. Dit leverde nog eens:

- 450 e-mailadressen op;
- 161 organisaties gaven aan geen medezeggenschapsorgaan te hebben en
- 1747 organisaties zijn herhaaldelijk zonder succes gebeld of hebben te kennen gegeven niet mee te willen werken aan het onderzoek.

Dataverzameling en respons

Eerste dataverzameling en respons

Van 623 van 3000 aangeschreven organisaties zijn e-mailadressen verzameld van de WOR-bestuurder en/of de voorzitter of secretaris van het medezeggenschapsorgaan (zie ook bijlage 1). Bij sommige organisaties was zowel het e-mailadres van de WOR-bestuurder als van de OR bekend. Bij andere was alleen het e-mailadres van de OR of de bestuurder doorgegeven. Ook kwam het voor dat alleen een algemeen e-mailadres van een organisatie werd vrijgegeven.

Alle e-mailadressen zijn voor de dataverzameling gebruikt en wel op de volgende manier. Via een algemeen e-mailadres van het bedrijf is zowel een e-mail voor de OR met inlogcode voor de webenquête als een e-mail naar de WOR-bestuurder verstuurd. Verder is bij de OR'en en WOR-bestuurders kruislings gewerkt. Daar waar het e-

mailadres van de bestuurder bekend was, is via hem ook een e-mail uitgegaan voor de OR met het verzoek deze door te sturen naar de voorzitter of secretaris van de OR en vise versa.

Al met al leverde de 623 e-mailadressen 216 volledig ingevulde webenquêtes van ondernemingsraden (35%) op en 176 volledig ingevulde webenquêtes van bestuurders (28%).

Extra, tweede ronde dataverzameling en respons

De respons van de bestuurders bleef gedurende de periode van dataverzameling steeds ver achter bij die van de OR'en. Het streven was in ieder geval 200 ingevulde webenquêtes van bestuurders te verzamelen. Daarom is naast het adressenbestand van Cendris in een later stadium ook gebruik gemaakt van een adressenbestand van de werkgeversorganisatie AWWN. AWWN kon de e-mailadressen van nog eens 342 algemeen directeuren leveren. Bij deze personen is gezien de beperkte resterende tijd voor het onderzoek een iets andere onderzoeksbenadering gekozen. De algemeen directeuren hebben via een e-mail uitleg gekregen over het onderzoek en hebben tevens in dezelfde e-mail een persoonlijke inlogcode gekregen om via het internet de webenquête in te kunnen vullen. Van de 342 e-mailadressen kwam een klein deel van 20 onbestelbaar retour en ze leverden 28 ingevulde webenquêtes extra op.

In totaal zijn gegevens verzameld van:

- 204 WOR-bestuurders en
- 216 medezeggenschapsorganen, veelal ondernemingsraden.

Deze gegevens zijn afkomstig uit 333 bedrijven.

Dit leverde vier respondentgroepen op:

5. Bestuurders van bedrijven waarvan ook de OR aan het onderzoek heeft meegedaan (N=87);
6. Bestuurders van bedrijven waarvan de OR niet aan het onderzoek heeft meegedaan (N=117);

7. OR'en uit bedrijven waarvan de bestuurders niet aan het onderzoek hebben meegedaan (N=129);
8. OR'en uit bedrijven waarvan de bestuurders wel aan het onderzoek hebben meegedaan (N=87).

Kanttekeningen bij de dataverzameling

Al met al is de dataverzameling voor het onderzoek een moeizaam proces geweest.

Complicerende factoren bij het opsporen van WOR-bestuurders en OR'en zijn dat:

- een deel van de arbeidsorganisaties dat op grond van het aantal werknemers verplicht is een OR in te stellen, dat niet hebben gedaan. Binnen deze organisaties is daarmee ook geen WOR-bestuurder voorhanden en
- dat voor onderzoeksdoeleinden met betrekking tot medezeggenschap geen goed steekproefbestand van arbeidsorganisaties beschikbaar is. Er bestaan geen bedrijven-, maar vestigingsbestanden en niet alle vestigingen met 50 of meer werknemers hebben een eigen, zelfstandige OR ingesteld. Het komt met grote regelmaat voor dat een vestiging of bedrijfsonderdeel geen eigen, zelfstandige OR heeft, maar een overkoepelende OR voor meerdere vestigingen samen. Dit kan bijvoorbeeld opgaan voor vestigingen van de supermarktketen Albert Heijn of de warenhuizen van Hema. Op grond hiervan zijn er veel minder OR'en en WOR-bestuurders dan op grond van het aantal vestigingen verwacht mag worden.

Een aanwijzing voor een groot aantal overkoepelende OR'en hebben we gevonden in het feit dat circa 28 procent van de WOR- bestuurders en OR'en aangeeft dat de OR een werkingssfeer heeft van 500 of meer werknemers, terwijl onze steekproef getrokken is uit vestigingen met minder dan 500 werknemers.

Er kan nog een andere versturende factor meespelen namelijk, dat het steekproefbestand iets achter loopt op de actualiteit en de bedrijven door de verbeterde economie zijn gegroeid. Toch is het onwaarschijnlijk dat hiermee verklaard kan worden dat bijna 30 procent van de responderende bedrijven tot de grootteklasse van 500 of meer werknemers behoort. Waarschijnlijker is het dat de oorzaak ligt in het feit dat we in het onderzoek op zoek zijn gegaan naar WOR-bestuurders en OR'en en deze niet op het niveau

van een vestiging zitten maar op een hoger niveau in de organisatie. Bij de vraag naar grootte hebben we namelijk niet gevraagd naar de grootte van de vestiging, maar naar het aantal werknemers dat door de OR wordt vertegenwoordigd.

Uit het onderzoek blijkt ook dat bedrijven niet of nauwelijks (meer) reageren op verzoeken om deel te nemen aan een onderzoek. Een voorbeeld hiervan is dat slechts 10 procent van de aangeschreven bedrijven de moeite neemt om een kort antwoordkaartje in te vullen en te retourneren. Bedrijven worden veelvuldig gevraagd gegevens voor onderzoek te verstrekken, zonder daar direct belang bij te hebben of het nut ervan in te zien. Wat mogelijk ook geldt, is dat onderzoek naar medezeggenschap of wellicht medezeggenschap in het algemeen een onderwerp lijkt te zijn dat niet hoog op de prioriteitenlijst van bestuurders staat. Het invullen van een vragenlijst of webenquête kost tijd en dat is een schaars goed bij veel bestuurders.

Representativiteit

Hiermee komen we op een volgende punt, namelijk wat valt er te melden over de representativiteit van het onderzoek.

Zoals gezegd is er in dit onderzoek een beperkt aantal sectoren opgenomen, namelijk: de industrie; bouw; reparatie/handel; vervoer; verhuur/zakelijke dienstverlening en financiële instellingen. Uit de opgave van zowel de OR'en als WOR-bestuurders blijkt dat in het onderzoek de industrie is oververtegenwoordigd.⁴ De vervoersector en de reparatie en handel zijn ondervertegenwoordigd in het onderzoek. Tabel A bevat een overzicht van de deelnemende bedrijven naar sector.

4 Dit was overigens ook al het geval op basis van de eerste dataverzameling via het algemene adresbestand van Cendris. De deelname van bij AAVN bekende bestuurders heeft de oververtegenwoordiging van de industrie nog enigszins versterkt. Overigens is de OR-dichtheid, dwz. het aandeel van de bedrijven die OR-plichtig zijn en waar ook daadwerkelijk een OR is ingesteld, in de industrie van oudsher wat hoger dan in de andere sectoren en zeker in de "jongere" branches in de sector dienstverlening. Ook dat verklaart een deel van de oververtegenwoordiging van de industrie.

Tabel A – Organisaties in het onderzoek naar bedrijfssector (in %)

	volgens opgave van de bestuurders	volgens opgave van de OR'en
industrie	37	29
bouw	9	16
reparatie/handel	5	7
vervoer	6	9
financiële instellingen	5	7
verhuur en zakelijke dienstverlening	15	9
overig	23	23

Naar grootte bezien zijn organisaties tot 200 werknemers en vooral die van 50 tot 100 werknemers ondervertegenwoordigd in het onderzoek en de grotere organisaties oververtegenwoordigd. De betreffende gegevens worden in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel B – Overzicht van de grootte van organisaties in het onderzoek naar het aantal mensen dat door de OR wordt vertegenwoordigd (in %)*

	volgens opgave van de bestuurders	volgens opgave van de OR'en
minder dan 50 werknemers	3	3
50 – 99	22	17
100 – 199	18	26
200 – 499	28	27
500 of meer	29	27

* Betreft sectoren: industrie, bouw, reparatie/handel, vervoer, verhuur/zakelijke dienstverlening en financiële instellingen.

Geeft dit onderzoek een te positief beeld van de bestuurder in relatie tot hun OR?

Verder blijkt uit het onderzoeksmateriaal dat de bestuurders die hebben deelgenomen aan het onderzoek veelal positief zijn over hun OR.

Tabel C – Oordeel van de 204 bestuurders over het functioneren van de OR (in %)

Bestuurders beoordelen het functioneren van de OR als:

zeer goed	14
goed	64
matig	18
slecht	5

Het positieve beeld van de bestuurders blijkt onder andere uit het feit dat 78 procent vindt dat hun OR (zeer) goed functioneert (zie tabel C) en uit de veelal positieve opvattingen die de bestuurders hebben over hun medezeggenschapsorgaan (zie volgend hoofdstuk).

Bij gebrek aan referentiegegevens kunnen we niet vaststellen of en in hoeverre onze selectie van bestuurders op dit punt een vertekend, een wellicht te positief beeld geeft van de bestuurders in relatie tot medezeggenschap. Aangezien personen die positief staan t.o.v. het betreffende onderwerp van onderzoek eerder geneigd zijn aan het onderzoek mee te werken, is een afwijking in deze zin echter wel te verwachten.

Al met al kan gesteld worden dat de in het onderzoek betrokken bedrijven niet geheel representatief zijn voor alle medezeggenschapspraktijken in Nederland. Dit is echter geen probleem. Het onderzoek heeft immers niet als doel een representatief beeld te geven. Het gaat in dit onderzoek om het verbeteren van het inzicht in de invloed en de effectiviteit van de OR in relatie tot kenmerken van de bestuurder. Wat we vooral willen weten, is op welke wijze de bestuurder het functioneren van de OR beïnvloedt. Welke praktijken, opvattingen/handelswijzen, rollen en persoonlijkheidstypen etc. spelen hierin een rol?

Bijlage 2.

Vragenlijst bestuurder (met ingevulde antwoorden) aangevuld met vragen specifiek OR voorzitter/ secretaris

Bedrijfsgegevens

1. In welke sector of branche is uw organisatie actief?

	In %	Best	OR ⁵
Industrie		-37-	-29
Bouw		-9-	-16
Reparatie/handel		-5-	-7-
Vervoer		-6-	-9-
Financiële instellingen		-5-	-7-
Verhuur en zakelijke dienstverlening		-15-	-9-
Anders, nl		-23-	-23-

2. Is uw organisatie

een volledig zelfstandige organisatie opererend op de Nederlandse markt	-23-
een volledig zelfstandige organisatie opererend op de internationale markt	-21-
een onderdeel van een grotere onderneming opererend op de Nederlandse markt	-15-
een onderdeel van een grotere onderneming opererend op de internationale markt	-42-

3. Hoeveel personen werken in uw organisatie?
(Toelichting: het gaat hier om de grootte van de organisatie waarvoor het medezeggenschapsorgaan waar u als bestuurder mee overlegt, is ingesteld)

	in %	Best	OR ⁶
minder dan 50		-3-	-3-
50-99		-22-	-17-
100-199		-18-	-26-
200-499		-28-	-27-
500 of meer		-29-	-27-

4. Hoe is de ontwikkeling van de omzet in uw organisatie? Er is sprake van:

	In %
Groei (circa 5% of meer)	-62-
Stabilisering	-34-
Teruggang (circa 5% of meer)	-4-

5. Hoe is de winst/bedrijfsresultaat van uw organisatie over 2006 ten opzichte van 2005?

	In %
gestegen met circa 10% of meer	-39-
(redelijk) stabiel gebleven	-47-
gedaald met circa 10% of meer	-14-

6. Hoe staat uw organisatie er economisch gezien voor ten opzichte van 3 jaar geleden?

	Best	OR
veel beter	-39-	-36-
enigszins beter	-40-	-38-
niet of nauwelijks anders	-13-	-16-

⁶ *Als een naar strekking corresponderende vraag aan OR-voorzitter is gesteld wordt het antwoord in een toegevoegde rechterkolom vermeld.

enigszins slechter	-7-	-8-
veel slechter	-2-	-3-

De medezeggenschap

1. Met wat voor soort medezeggenschapsorgaan voert u overleg?

	In %	Best	OR ⁷
OR		-85-	-87-
OC		-3-	-4-
GOR		-4-	-4-
COR		-4-	-4-
PVT		-1-	-1-
anders, nl		-4-	-1-

In de onderstaande vragen wordt steeds gesproken van een OR. Indien u niet met een OR maar met een PVT, OC, COR, GOR etc. overleg voert dan dient u in de verdere vragenlijst daar waar OR staat PVT, OC, COR, GOR etc te lezen.

2. Uit hoeveel gekozen leden bestaat de OR?

..... aantal

3. In welke hoedanigheid voert u overleg met de OR?

algemeen directeur / general manager	-64-
directeur / manager P&O / HR	-25-
economisch of financieel directeur / manager	-2-
anders, namelijk	-8-

⁷ Zie eerdere voetnoot

4. Sinds hoeveel jaar voert u overleg met een OR?

korter dan 1 jaar	-6-
1-3 jaar	-22-
4-6 jaar	-25-
langer dan 6 jaar	-46-

Specifieke vragen voor OR

Hoe lang bestaat er een OR (of ander medezeggenschapsorgaan) in uw organisatie?

korter dan 1 jaar	-1-
1-3 jaar	-8-
4-5 jaar	-5-
6-10 jaar	-16-
10-20 jaar	-25-
langer dan 20 jaar	-46-

Hoeveel jaar medezeggenschapservaring hebben de voorzitter en secretaris van de OR tesamen?

korter dan 5 jaar	-23-
6-10 jaar	-31-
11-15 jaar	-15-
16-20 jaar	-13-
langer dan 20 jaar	-19-

Hoe is het gesteld met de werktijd die OR-leden voor OR-werk kunnen vrijmaken in de afgelopen 2 jaar? Het is.....

makkelijker geworden werktijd voor het OR-werk te gebruiken	-17-
niet veranderd	-55-
moeilijker geworden werktijd voor het OR-werk te gebruiken	-29-

Vervolg vragenlijst bestuurder

5. Hoe zou u het functioneren van de OR in 2006 omschrijven?

zeer goed	-14-
goed	-64-
matig	-18-
slecht	-5-

6. Hoe is de OR het beste te typeren?

	Best	OR
toetsend/controlerend	-41-	-26-
meedenkend/mee-ontwikkelen in beleid	-14-	-23-
beide evenzeer	-45-	-51-

7. Hieronder staat een aantal visies op de OR. Kunt u aangegeven hoe u de OR in uw organisatie ziet?

(Toegevoegd antwoorden op vraag aan OR: Kunt u aangegeven hoe naar uw mening de bestuurder de OR in uw organisatie ziet?)

	ja, vooral	ja, ook	niet
a. als vertegenwoordiger van het personeel	-46- (63)	-43- (35)	-1- (2)
b. als een nuttig klankbord	-23- (31)	-67- (56)	-11- (14)
c. als een goede mogelijkheid om te horen wat er in het bedrijf of de instelling leeft	-20- (31)	-73- (56)	-7- (14)
d. als lastpost	-4- (7)	-15- (37)	-82- (56)
e. als een goede mogelijkheid om meer draagvlak voor beleid te creëren	-29- (24)	-66-	-5-
f. als een goede 'sparringpartner'	-10- (12)	-63- (56)	-27- (32)
g. als een vertragende factor bij het nemen van beslissingen	-5- (13)	-32- (44)	-64- (43)
h. als noodzakelijk kwaad	-3- (13)	-11- (27)	-87- (60)
i. als een goede mogelijkheid om de organisatie aan te passen aan de mogelijkheden/wensen van het personeel	-6- (5)	-65- (55)	-30- (40)
j. als een goede partner bij organisatieontwikkeling en/of het uitstippelen van het lange-termijnbeleid	-5- (9)	-44- (37)	-51- (53)
k. als een deskundig orgaan dat goed op de hoogte is van de ontwikkelingen die relevant zijn voor het bedrijf	-5- (11)	-49- (53)	-46- (36)
l. als managementinstrument	-3- (2)	-52- (30)	-46- (68)
m. als een goede mogelijkheid om informatie naar beneden door te geven	-11- (14)	-60- (59)	-30- (28)
n. als iets dat meer kost dan het opbrengt	-6- (8)	-11- (25)	-83- (67)
o. als sociaal geweten van de organisatie	-10- (8)	-63- (58)	-27- (34)

Andere partijen

1. Wordt er in de Raad van Commissarissen bij de bespreking van belangrijke besluiten geïnformeerd naar het standpunt van de OR?

Indien geen RvC, doorgaan met vraag 4.

ja, altijd	-27-
ja, soms	-48-
nee, nooit	-25-
	100
niet van toepassing, er is geen Raad van Commissarissen	-33-

2. Bestaat er contact tussen de Raad van Commissarissen en de OR?

ja, zowel formele als informele contacten	-28-
ja, alleen formele contacten	-43-
nee, geen contacten	-29-

3. Is medezeggenschap van werknemers binnen de Raad van Commissarissen een issue van betekenis?

ja, zeker	-26-
enigszins	-38-
nauwelijks of niet	-36-

4. Hoe staan de volgende partijen naar uw weten tegenover medezeggenschap van werknemers?

	vooral positief	neutraal	vooral negatief	weet niet/ wordt nooit over gesproken	niet van toepassing
a. andere (collega-)directeuren	-31-	-47-	-10-	-4-	-8-
b. de brancheorganisatie	-28-	-36-	-4-	-20-	-12-

c. aandeelhouders	-19-	-43-	-7-	-9-	-22-
d. het managementteam	-38-	-51-	-7-	-4-	-2-
e. afdelingshoofden	-24-	-54-	-15-	-4-	-3-

5. In welke mate heeft u in de afgelopen jaren ondersteuning of advies gevraagd bij een van de volgende partijen over omgang met de OR of andere zaken rond medezeggenschap?

	ja, met enige regelmaat	ja, inciden- teel	nee, nooit gedaan
a. andere (collega-)directeuren	-24-	-39-	-37-
b. opleidingsinstituut	-4-	-28-	-68-
c. werkgeversorganisatie	-6-	-28-	-66-
d. brancheorganisatie	-2-	-20-	-78-
e. organisatieadviesbureau	-3-	-12-	-85-
f. anders, namelijk	-4-	-7-	-89-

6. Vindt u dat u als bestuurder een actieve rol speelt in het bevorderen van het goed functioneren van de OR?

	Best	OR
ja, zeker	-73-	-29-
enigszins	-23-	-40-
nauwelijks of niet	-3-	-31-
weet niet	-1-	-1-

7. Wat zijn sterke en minder sterke punten van de OR?

	sterk	neutraal	zwak
a. vergadervaardigheden	-12- (20)	-71- (71)	-17- (10)
b. onderhandelingsvaardigheden	-11- (21)	-70- (61)	-19- (19)
c. relativeringsvermogen	-24- (38)	-43- (56)	-34- (6)
d. een helicopterview	-8- (27)	-42- (58)	-50- (15)
e. standvastigheid	-36- (38)	-58- (52)	-7- (10)

f. kan hoofd- en bijzaken goed scheiden	-17- (40)	-48- (49)	-35- (11)
g. goede contacten met de vakbond	-29- (29)	-51- (36)	-20- (35)
h. goede contacten met de achterban	-36- (28)	-52- (52)	-12- (20)
i. besluitvaardigheid	-36- (37)	-51- (57)	-13- (7)
j. veel inhoudelijke kennis op meerdere terreinen	-22- (40)	-51- (45)	-27- (15)
k. strategisch inzicht	-5- (24)	-42- (59)	-53- (17)

8. Op welk punten vindt u dat de OR zou moeten verbeteren?

	ja, vooral	ja, ook	nee, is niet nodig
a. vergadervaardigheden	-14- (11)	-47- (61)	-40- (28)
b. onderhandelingsvaardigheden	-11- (27)	-50- (52)	-39- (21)
c. relativeringsvermogen	-25- (9)	-44- (44)	-30- (47)
d. een helikopterview	-35- (14)	-48- (53)	-17- (32)
e. standvastigheid	-3- (11)	-23- (47)	-75- (42)
f. het scheiden van hoofd- en bijzaken	-32- (15)	-44- (45)	-23- (40)
g. contacten met de vakbond	-3- (4)	-11- (27)	-86- (70)
h. contacten met de achterban	-26- (29)	-41- (48)	-33- (23)
i. besluitvaardigheid	-10- (12)	-43- (46)	-47- (41)
j. inhoudelijke kennis op meerdere terreinen	-18- (20)	-49- (50)	-33- (31)
k. strategisch inzicht	-34- (20)	-51- (59)	-15- (21)

9. Met welke van de onderstaande uitspraken is de achterban van de OR het beste te typeren?

	Best	OR
de achterban is een kritische consument	-16-	-10-
de achterban is betrokken	-16-	-7-
de achterban ziet het OR-werk als 'uitbesteed werk' d.w.z. heeft de OR gekozen en vertrouwt erop dat de OR zijn werk goed doet	-34-	-48-
de achterban is te typeren als 'de beste stuurder staan aan wal'	-13-	-18-

de achterban is niet betrokken, niet geïnteresseerd	-21-	-18-
---	------	------

Specifieke vragen voor OR

Waren er bij de laatste OR-verkiezingen meer kandidaten dan zetels, precies genoeg kandidaten of minder kandidaten dan zetels?

meer kandidaten dan zetels	-42-
precies genoeg kandidaten	-33-
minder kandidaten dan zetels	-25-

Hoe vindt de communicatie met de achterban van de OR plaats?

	ja	nee
a. de notulen van de overlegvergaderingen/OR-vergaderingen worden gepubliceerd	-70-	-30-
b. via een speciaal door de OR georganiseerde bijeenkomsten voor het personeel	-23-	-77-
c. via een spreekuur van de OR	-14-	-86-
d. OR-leden nemen deel aan werkoverlegbijeenkomsten/lezen verslagen van deze bijeenkomsten	-37-	-63-
e. via aparte OR bulletins	-70-	-30-
f. via dagelijkse werkcontacten van OR-leden	-76-	-24-
g. via het jaarverslag van de OR	-60-	-60-

Hoe verloopt volgens u de communicatie met de achterban?

zeer goed	-1-
goed	-40-
matig	-52-
slecht	-6-
zeer slecht	-1-

Zijn de volgende zaken wel of niet van toepassing op uw organisatie of OR?

	wel van toepassing	niet van toepassing
a. de achterban draagt regelmatig punten aan waar de OR mee aan de slag kan of moet	-59-	-41-
b. de OR treedt regelmatig op bij initiatieven/aangelegenheden van werknemers	-61-	-39-
c. de achterban draagt regelmatig problemen aan waarvoor de OR vervolgens een oplossing zoekt	-63-	-37-

Vervolg vragenlijst bestuurder

Taakgebieden van de OR

1. In welke mate heeft de OR zich de afgelopen twee jaar met de volgende onderwerpen bezig gehouden?

	ja, vooral	ja, ook	niet
a. arbeidsvoorwaarden, arbeidstijden en/of regelingen op personeelsgebied	-47- (46)	-49- (50)	-4- (4)
b. bedrijfsstrategie, investeringen, business plannen, nieuwe technologie	-11- (18)	-53- (55)	-36- (27)
c. reorganisatie, organisatiewijziging en/of uitbestedingen	-29- (34)	-54- (41)	-18- (25)
d. fusies, overname, samenwerking/allianties	-17- (23)	-29- (25)	-54- (52)
e. arbeidsomstandigheden/ziekteverzuim	-27- (22)	-65- (69)	-8- (9)

2. Ten aanzien van het nemen van besluiten, welk effect heeft de betrokkenheid van de OR bij deze onderwerpen gehad?

	besluit is inhoudelijk gewijzigd	de implementatie van het besluit is gewijzigd	meer communicatie/draagvlak voor besluit	geen effect/niet van toepassing
a. arbeidsvoorwaarden, arbeidstijden en/of regelingen op personeelsgebied	-38- (41)	-18- (18)	-33- (29)	-11- (12)
b. bedrijfsstrategie, investeringen, business plannen, nieuwe technologie	-2- (3)	-3- (10)	-47- (40)	-48- (46)

c. reorganisatie, organisatiewijziging en/of uitbestedingen	-5- (10)	-17- (17)	-51- (36)	-27- (38)
d. fusies, overname, samenwerking/allianties	-2- (4)	-5- (12)	-32- (21)	-62- (63)
e. arbeidsomstandigheden/ziekteverzuim	-18- (15)	-22- (20)	-39- (42)	-21- (23)

3. In welke mate heeft de OR per saldo invloed op de gang van zaken in uw organisatie?

	Best	OR
zeer veel	-3-	-1-
veel	-28-	-31-
niet zo heel veel	-64-	-61-
(te) weinig	-5-	-7-

Het overleg met de OR

1. Hoe vaak overlegt u doorgaans per jaar met de OR?

	Best	OR
één keer per 4 weken of vaker	-17-	-18-
één keer per 6 tot 8 weken	-67-	-59-
ongeveer één keer per 3 maanden	-12-	-18-
minder dan 4 keer per jaar	-4-	-4-

2. Soms hebben bestuurders tussen of voorafgaand aan de overlegvergaderingen formeel of informeel overleg met een of meerdere OR-leden? Te denken valt bijvoorbeeld tussentijds overleg met de voorzitter en/of secretaris, met een agendacommissie of het dagelijks bestuur van de OR. Wat is bij u van toepassing?

	Best	OR
er is tussentijds <i>informeel</i> overleg met een of meerdere OR-leden	-72-	-67-
er is tussentijds <i>formeel</i> overleg met een of	-15-	-17-

meerdere OR-leden		
er is tussentijds <i>geen</i> overleg met een of meerdere OR-leden	-8-	-8-
anders, namelijk	-5-	-8-

3. Kunt u aangeven in hoeverre de onderstaande uitspraken van toepassing zijn op uw overleg met de OR?

	ja, meestal	soms	nee / niet van toepassing
a. bestuurder en de OR zijn er doorgaans beide op gericht om tot een goede oplossing van zaken te komen	-91- (83)	-7- (17)	-2- (0)
b. bestuurder en OR tonen respect voor elkaars standpunt, ook als die verschillend zijn	-90- (71)	-8- (28)	-3- (2)
c. tijdens het overleg komt vaak van alles op tafel, waar ik (we) van tevoren niets over wist(en)	-6- (6)	-66- (67)	-28- (26)
d. de informatie die de OR krijgt, is altijd duidelijk en volledig	-80- (30)	-18- (58)	-2- (12)
e. tijdens het overleg zijn er nogal eens conflicten	-2- (2)	-48- (62)	-52- (36)
f. wederzijds vertrouwen is <u>de</u> basis van het overleg	-87- (70)	-9- (24)	-3- (5)
g. de afspraken tussen bestuurder en OR in het overleg komen altijd duidelijk op papier	-85- (78)	-12- (19)	-3- (3)
h. OR en bestuurder houden zich aan de gemaakte afspraken	-95- (76)	-4- (23)	-2- (1)
i. in het overleg komen vaak punten aan de orde waarop direct een besluit genomen moet worden	-6- (4)	-68- (65)	-26- (31)
j. het overleg tussen bestuurder en OR heeft weinig gewicht; het gaat niet over de wezenlijke zaken van de onderneming	-5- (5)	-36- (31)	-59- (63)
k. vrij brainstormen over toekomstplannen voor de onderneming lukt goed in de overlegvergadering	-15- (18)	-45- (42)	-40- (40)
l. het overleg verloopt goed als beide partijen zich houden aan de formele procedures en de agenda	-44- (50)	-29- (26)	-28- (24)
m. (informeel) vooroverleg heeft meer invloed dan de formele overlegvergadering	-13- (16)	-52- (50)	-35- (35)

4. Kunt u met behulp van de volgende uitspraken aangeven of en in welke zin het overleg met de OR in de afgelopen jaren is veranderd?

	ja, zeker	ja, enigszins	neutraal, geen mening	nee, nauwelijks	nee, in tegendeel
a. het overleg is opener geworden	-38- (36)	-37- (33)	-19- (20)	-6- (9)	-1- (2)
b. de verhouding met OR (bestuurder) is verhard	-1- (2)	-6- (9)	-14- (19)	-30- (30)	-49- (39)
c. als OR en bestuurder weten we beter wat we aan elkaar hebben	-41- (31)	-37- (42)	-20- (20)	-2- (6)	-1- (1)
d. als OR en bestuurder zijn we beter op elkaar ingespeeld geraakt	-36- (27)	-45- (41)	-17- (23)	-2- (9)	-1- (1)
e. anders, namelijk	-3- (2)	-2- (4)	-64- (72)	-3- (5)	-28- (18)

5. Kunt u aangeven waarom het overleg met de OR (bestuurder) van karakter is veranderd?

Het overleg met de OR is van karakter veranderd omdat:

	ja, vooral	ja, ook	nee, is niet aan de orde
a. de OR van samenstelling is veranderd	-18- (16)	-43- (45)	-39- (39)
b. het economisch slechter gaat met de organisatie en dit de verhouding met de OR meer op scherp heeft gesteld	-2- (3)	-11- (18)	-87- (79)
c. ik als bestuurder teleurgesteld ben in de OR (de OR in de afgelopen jaren veel heeft bijgeleerd)	-3- (17)	-8- (63)	-88- (21)
d. ik de OR als bestuurder heb leren waarderen (De OR en de bestuurder elkaar hebben leren waarderen)	-3- (20)	-53- (56)	-44- (24)
e. de OR heeft laten zien dat hij een meerwaarde heeft voor de organisatie (de bestuurder heeft ingezien dat de OR een meerwaarde heeft voor de organisatie)	-6- (14)	-63- (50)	-31- (36)
f. samen met de OR besloten is het overleg anders vorm te geven	-8- (7)	-31- (12)	-62- (81)
g. anders, namelijk	-5- (4)	-4- (5)	-91- (90)

Stijl van leidinggeven

1. Hoe is de stijl van leidinggeven binnen uw organisatie het beste te typeren?

	Best	OR
gebaseerd op het gezag en deskundigheid van een of enkele personen	-11-	-24-
gebaseerd op de taken en bevoegdheden zoals in de organisatie vastgelegd	-40-	-48-
gebaseerd op spreiding van bevoegdheden en coördinatie van overleg binnen de organisatie	-48-	-25-
anders, namelijk	-1-	-3-

2. Er kunnen grofweg 2 leiderschapsstijlen worden onderscheiden, namelijk: taakgericht en mensgericht leiderschap.

- Taakgericht leiderschap is de mate waarin prestaties en de belangen van de organisatie een rol spelen.
- Mensgericht leiderschap is de mate waarin menselijke aspecten zoals de belangen van medewerkers een rol spelen.

Kunt u aangeven waar het accent ligt in uw stijl van leidinggeven? Deze stijl is:

	Best	OR
duidelijk meer taak- dan mensgericht	-10-	-41-
enigszins meer taak- dan mensgericht	-29-	-28-
beide evenzeer	-35-	-24-
enigszins meer mens- dan taakgericht	-19-	-5-
duidelijk meer mens- dan taakgericht	-7-	-2-

3. Is het accent in uw stijl van leidinggeven in de loop van de jaren veranderd?

	Best	OR
ja, is meer taakgericht geworden	-15-	-25-
ja, is meer mensgericht geworden	-24-	-10-
ja, is afhankelijk van de situatie meer of minder taak of mensgericht	-27-	-20-
nee, is niet of nauwelijks veranderd	-34-	-45-

4. Kunt u aangeven in hoeverre de onderstaande rollen bij u als bestuurder passen?

	ja, vooral	ja, ook	niet, nauwelijks
a. een producent : heeft focus op doelen en resultaten van de organisatie,	-34- (58)	-62- (39)	-4- (3)
b. een bestuurder : analyseert, bepaalt de strategie, stelt prioriteiten	-59- (44)	-38- (47)	-3- (9)
c. een mentor : heeft oog voor belangen en verschillen in standpunten, toont betrokkenheid, schenkt een ieder aandacht	-26- (12)	-68- (51)	-6- (37)
d. een coördinator : zorgt dat de onderneming goed geolied loopt, zorgt dat afdelingen en medewerkers goed gecoördineerd en georganiseerd blijven	-27- (13)	-59- (47)	-14- (40)
e. een stimulator : moedigt aan tot initiatieven, probeert verschillende meningen/ideeën in de organisatie boven tafel te krijgen.	-50- (15)	-46- (51)	-4- (34)
f. een innovator : zoekt naar nieuwe kansen en verbeteringen, zoekt bij problemen naar creatieve oplossingen	-42- (17)	-50- (57)	-8- (26)
g. een bemiddelaar : heeft gevoel voor wat er leeft, probeert evenwicht te vinden tussen verschillende standpunten, zoekt de onderhandeling	-29- (11)	-54- (44)	-18- (46)
h. een bootzman : kent de dossiers, voorkomt fouten en vergissingen, zorgt voor correcte uitvoering van zaken	-12- (11)	-42- (46)	-47- (44)

5. Met de onderstaande vraag willen we graag enig inzicht verkrijgen in **persoonlijkheidstypen** van bestuurders. Hiervoor maken we gebruik van de 4 dimensies van Myers-Briggs. Volgens Myers en Briggs gebruikt elk mens beide kanten van de dimensies, maar heeft wel een voorkeur voor een van beide kanten.

Wilt u op elke dimensie aangeven of uw voorkeur meer of minder uitgaat naar de kenmerken die vermeld staat in kolom A of in kolom B?

Kolom A	Sterke voorkeur kolom A	Geringe voorkeur kolom A	Geringe voorkeur kolom B	Sterke voorkeur kolom B	Kolom B
Extraversie Kenmerken: - gericht op externe omgeving, - voorkeur mondelinge communicatie - leren door te doen - initiatiefrijk, sociaal expressief	-46-	-40-	-13-	-1-	Introversie Kenmerken: - voorkeur voor het innerlijk, - voorkeur schriftelijke communicatie, - leren door te denken - teruggetrokken en rustig gedrag
Observatie Kenmerken: - aandacht op wat echt en feitelijk is - praktisch gericht - werkt stapsgewijs	-32-	-39-	-27-	-3-	Intuïtie Kenmerken: - aandacht richten op mogelijkheden - abstract en theoretisch gericht - werkt van de hak op de tak
Reflectie Kenmerken: - analytisch denken, - probleemoplossende vaardigheden - oorzaak-gevolg redeneringen - vastberadenheid - eerlijk en redelijk	-28-	-45-	-23-	-5-	Gevoel Kenmerken: - sympathieke houding aannemen - impact hebben op mensen - zich laten leiden door persoonlijke waarden - streven naar eensgezindheid - meevoelen
Beheersing Kenmerken: - systematische aanpak, - ordening, planning - vermijden van stress-situaties	-15-	-30-	-39-	-16-	Perceptie Kenmerken: - spontaniteit, openheid - flexibiliteit - energie halen uit stress-situaties

Persoonsgegevens

1. Bent u een man of vrouw?

man	-94-
vrouw	-6-

2. Hoe oud bent u?

..... jaar

3. Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgemaakt?

lagere school/lbo/mavo/vmbo	-0-
mbo/havo, vwo	-8-
hbo, universiteit	-92-

