

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/2066/212049>

Please be advised that this information was generated on 2021-03-07 and may be subject to change.

wijs arbeid
g data zorg
onderwijs
e zekerheid
wetenschap
org welzijn
mobiliteit
jn beleids-

Het ITS maakt deel uit
van de Radboud
Universiteit Nijmegen



evaluatie, monitoring, en
effectonderzoek en dat we



Moed&Vertrouwen

*Rapport van het onderzoek menselijke factoren en het
functioneren en effect van de ondernemingsraad*

Jan Heijink

December 2012



Projectnummer:34001016

© 2012 ITS, Radboud Universiteit Nijmegen

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van het ITS van de Radboud Universiteit Nijmegen.

No part of this book/publication may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Inhoud

1 Het project	1
1.1 Doelstelling en realisatie	1
1.2 Menselijke factoren in de medezeggenschap	1
1.3 Het onderzoeksontwerp	2
1.4 De menselijke factoren in de medezeggenschap nader uitgewerkt	4
1.4.1 Human factor literatuur	4
1.4.2 Sociaal psychologische motivatietheorie	4
1.4.3 Voorgaand eigen onderzoek	5
1.4.4 Menselijke factoren in het project Moed&Vertrouwen	5
1.5 Directe en indirecte participatie	7
1.6 Model medezeggenschapscultuur	8
1.7 De onderdelen van het project en de uitvoering	9
1.7.1 Onderdelen gepland in het project	9
1.7.2 De uitvoering van de projectonderdelen	10
2 Aanbevelingen gedaan in de cases en het effect naar menselijke factoren vertaald	13
2.1 Inleiding	13
2.2 Compilatie van gedane aanbevelingen op basis van iedere casestudy	13
2.3 Effecten en interpretatie	26
3 Het survey onderzoek	29
3.1 De respondenten op de internet enquête	29
3.2 De invloed en het effect van de OR	30
3.3 Gedrag van actoren van invloed op het resultaat van de OR	31
3.4 Menselijke factoren bij OR-leden in verband met de resultaten van de OR	33
3.4.1 Motivatie	33
3.4.2 De competenties van de OR	35
3.4.3 De invloed van de bedrijfscultuur als de gestolde menselijke factor	36
3.4.4 Samenhang van de verschillende items	37
3.5 Het model getoetst	40
4 De casestudies: cruciale bevindingen	43
4.1 Aanzet tot beschouwing over de cases	43
4.2 De bedrijfscultuur en de aansturing van de organisatie	44
4.3 Samenwerken met bestuurder, management en staf	46
4.4 Het contact met de achterban: te weinig gehoord en geraadpleegd	47
4.5 Intern OR: steun en bevestiging voor moed en vertrouwen	50

5 De werkconferenties en slotconclusies	51
5.1 Doelstelling van de werkconferenties	51
5.2 Opzet, deelname en resultaten van de werkconferentie 27 juni	51
5.3 Opzet, deelname en resultaten van de werkconferentie 28 november	53
5.4 De belangrijkste resultaten in thema's verwoord	56
5.4.1 Drie hoofdthema's: organisatiecultuur, valstrikken in het overleg en contact met de achterban	56
5.4.2 Overige thema's vanuit de menselijke factoren	57
5.4.3 Medezeggenschapscultuur en veiligheid	60
5.5 Samenvatting en aanbevelingen	61
6 Naschrift	65
Geraadpleegde literatuur	67
Bijlage 1	69
Bijlage 2	70

1 Het project

1.1 Doelstelling en realisatie

Het project Moed&Vertrouwen heeft als doel bij te dragen aan het verbeteren van de resultaten van medezeggenschap in ondernemingen en instellingen. Onderzoek naar de medezeggenschap heeft zich tot nu toe vooral gericht op wetstoepassing, op regelingen en op structurele kenmerken. Dit project richt zich op de menselijke factoren in de medezeggenschap. Het zijn de mensen in hun verschillende posities die in meer of mindere mate gemotiveerd zijn voor de OR en die in hun onderling contact het succes of falen van de medezeggenschap uitmaken. Om reden van praktische aard spitst de doelstelling zich toe op de medezeggenschap zoals die vorm krijgt in de ondernemingsraad (OR). Het gaat dus om de menselijke factoren binnen de onderneming die het effect en de resultaten van de OR bepalen. Bij menselijke factoren moet er gedacht worden aan gevoelens, opvattingen en ambities, maar ook aan de kennis en competenties van de betrokkenen en aan het geheel van de cultuur van de organisatie voor zover van belang voor participatie en betrokkenheid van medewerkers.

Het project is opgezet en uitgevoerd in samenwerking van de Nederlandse Vereniging voor Medezeggenschap (NVMZ) met CNV Vakmensen en ITS Radboud Universiteit Nijmegen. Het project is mogelijk gemaakt door een subsidie van het ministerie van SZW voor kwaliteitsverbetering volgens de Subsidieregeling kwaliteit arbeidsverhoudingen 2012. De looptijd van het project was het kalenderjaar 2012.

1.2 Menselijke factoren in de medezeggenschap

Men kan veronderstellen dat het functioneren en het resultaat dat een OR behaalt, grotendeels wordt bepaald door het gedrag van de mensen die met de OR te maken hebben. Dit gedrag kan het resultaat van de OR zowel positief als negatief beïnvloeden. Het gaat daarbij om het gedrag van de bestuurder en het gedrag van de OR-leden en de OR-voorzitter. In de praktijk zijn er meer mensen die het doen en laten van de OR mee richting geven en daarmee het resultaat van de OR. We denken aan mensen in allerlei management- en staffuncties, maar ook aan de mensen in uitvoerende functies op de werkvloer en de direct leidinggevenden. Niet dat gedrag op zich, maar de factoren achter dit gedrag noemen we *menselijke factoren* (Engels: human factors).

We onderscheiden drie categorieën van menselijke factoren:

Mentale gesteldheid van personen: motivaties zoals vervat in emoties, overtuigingen, ambities en houdingen,

Competentie: de kennis van mensen, de know how en de bekwaamheid tot bepaald handelen,

De *organisatiecultuur*: de in de organisatie (als menselijk construct) aanwezige prikkels om mensen tot bepaald gedrag te brengen of er juist van af te houden.

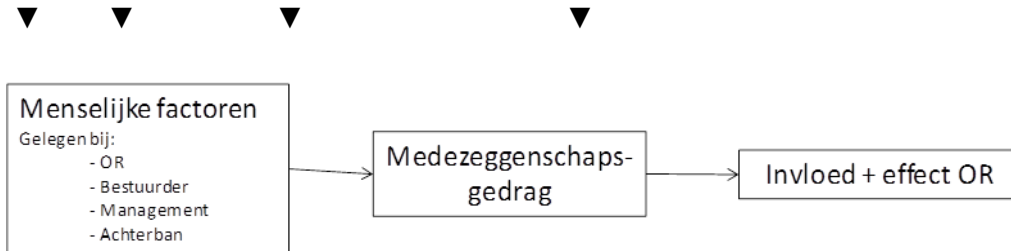
1.3 Het onderzoeksontwerp

Het theoretisch model

Het gaat er in het project om vast te stellen welk gedrag het resultaat van de OR positief of negatief beïnvloedt. Vervolgens gaat het er om uit te zoeken welke menselijke factoren daarbij spelen. Uiteindelijk komt het erop aan te bezien of je met kennis van de deze factoren iets kunt doen om het resultaat van de OR te verbeteren. In onderstaand eenvoudig model zijn deze relaties weergegeven.

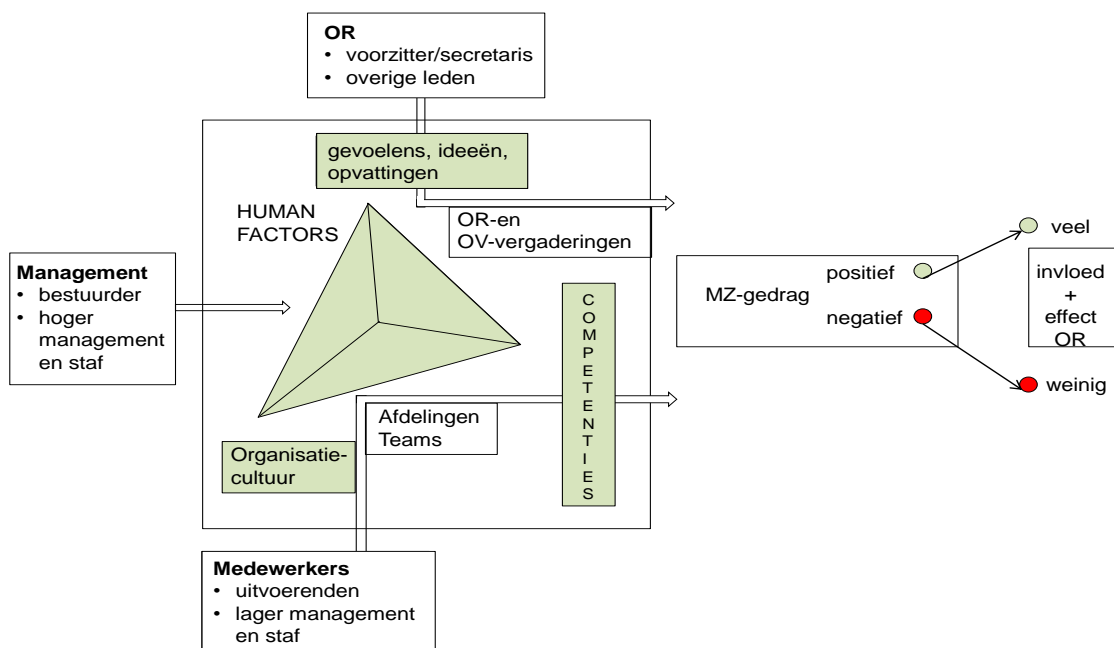
Diverse actoren

(OR, bestuurder, management en staf, uitvoerenden)



Een meer uitgewerkt model ziet er als volgt uit.

Het onderzoeksmodel



Het model moet duidelijk maken dat verschillende actoren met elkaar in interactie staan, voordat dit tot uiting komt in bepaald gedrag met betrekking tot medezeggenschap. Voorbeeld: een uitnodiging van een nieuwe bestuurder aan de OR om minder defensief en meer open op elkaar

te reageren en mee te denken over toekomstig beleid wordt door de OR op basis van de ervaringen met voorgaande bestuurder geïnterpreteerd als een poging de OR de wind uit de zeilen te nemen voor een kritische opstelling. Dit temeer wanneer de bestuurder ‘vergeet’ een wijziging in het MT en de besteding van een subsidie van te voren aan de OR te melden. Resultaat: de OR benadert de nieuwe bestuurder niet open, maar juist zeer achterdochtig en kritisch. Het effect voor de medezeggenschap kan vermoed worden.

De verschillende actoren erin betrekken: casestudies

In het project wordt beoogd zoveel mogelijk de actoren in ondernemingen, relevant voor de medezeggenschap als informant in het onderzoek te betrekken. Dit voor zover dat praktisch uitvoerbaar is en betrokkenen bereid zijn tot medewerking. Aan deze informanten zal gevraagd worden hoe zij zelf handelen met betrekking tot de medezeggenschap en op grond van welke factoren. Bovendien zal aan deze informanten gevraagd worden hoe zij de rol van andere actoren percipiëren. Een dergelijke dynamische vraagstelling laat zich moeilijk vangen in vooraf gestandaardiseerde vragen. Vandaar dat gekozen is voor een beperkt aantal van 6 – 8 casestudies. In deze casestudies wordt met direct betrokkenen een ongestructureerd gesprek gevoerd aan de hand van een lijst met enkele thema’s. Aan de orde zijn de eigen rol bij en opvattingen over de medezeggenschap en de perceptie van de rol en opvattingen van de andere actoren binnen onderneming. Een dergelijke benadering vergt veel tijd en dus zijn er gegeven de beschikbare tijd en budget slechts een betrekkelijk gering aantal van dergelijke gesprekken te voeren. Naar verwachting kan met om en nabij 5 gesprekken per case volstaan worden om een beeld van de situatie en interacties te verkrijgen. Dit beeld wordt vervolgens gecomplementeerd en geijkt op de andere cases door toch standaardvragenlijsten te laten invullen. Om praktische redenen is ervoor gekozen een standaardlijst te maken voor alle OR-leden en voor ‘overige medewerkers’ binnen de organisatie, de achterban van de OR. Om voldoende respons te krijgen is er voor gekozen de OR-leden deze laatste vragenlijsten te laten uitzetten met een goede spreiding over de te onderscheiden delen van de achterban. Representativiteit in de zin van verspreiding over een random steekproef is niet nagestreefd. Dit is bewust gedaan in de hoop dat de OR kan zorgen voor een zodanige verspreiding dat een juist beeld van ‘de achterban’ mogelijk is en in de hoop dat verspreiding door de OR het animo tot responderen zal bevorderen.

Van elke casestudie wordt een vertrouwelijk rapport opgesteld, dat aan de betreffende OR ter beoordeling op correctheid van de feitelijke zaken wordt voorgelegd.

Aanvulling met een survey

De methode van casestudies heeft de beperktheid van geringe aantallen en van selectiviteit in de te kiezen cases. Om aan deze beperkingen enigszins tegemoet te komen wordt een survey met een schriftelijke enquête gehouden onder OR-en, lid van de NVMezeggenschap en onder OR-en waarin kaderleden van de CNV Vakmensen zitting hebben. Gevraagd wordt een vragenlijst te laten invullen door de voorzitter en door een overig lid van de OR. Bij voldoende respons kan geanalyseerd worden of bepaalde bevindingen in de cases in breder perspectief bevestigd worden en of er met statistische analyses verbanden gevonden kunnen worden die door de geringe aantallen in de cases niet opgespoord kunnen worden.

1.4 De menselijke factoren in de medezeggenschap nader uitgewerkt

1.4.1 Human factor literatuur

Het eerste gebruik van de term menselijke factoren stamt uit de ergonomie. Het gaat er daarbij om een optimale afstemming tussen mens en machine(bediening) te krijgen uitgaande van de menselijke vermogens. In de latere literatuur over verkeersveiligheid, het voorkomen van rampen en het realiseren van (arbeids)veiligheid wordt de term 'human factors' veelvuldig gebruikt. Er is geen eenduidig vastgestelde en erkende bredere typologie van human factors. De onderscheiden relevante human factors verschillen ook per specifiek aandachtsgebied en enigszins over het verloop van de jaren. Een van de vaste componenten is het kennen en kunnen van mensen. Voor de verkeersveiligheid zijn zo het kennen van de verkeersregels en de vaardigheid om een voertuig te besturen eerste factoren. Maar vooral meer motivationele en emotionele factoren als vermoeidheid (fatigue), zelfvoldaanheid (complacency) versus waakzaamheid en mate van resilience van een organisatie (weerstandvermogen bij het onverwachte) staan sterk in de belangstelling. Een ander begrip dat in deze context veel wordt gebruikt is 'mindfulness'. Het duidt een min of meer permanente staat van alertheid, 'awareness' of 'consciousness' aan van het individu, maar ook van een organisatie t.o.v. onveilige situaties of onverwachte gebeurtenissen. Het realiseren van een 'safety culture' komt in de literatuur steeds nadrukkelijker naar voren. Safety culture is dan niet alleen het na te streven doel, maar wordt als het ware *de menselijke factor op organisatie-niveau*. Safety culture is de in de bedrijfscultuur verankerde menselijke factor van veiligheidsbewustzijn.

Zonder dat er sprake is van een 'canonieke lijst' van human factors, zie je eigenlijk een volgende onderverdelingen in factors:

- a. Het menselijk reageren op stimuli in de mens – machine interface of mens – infrastructuur/omgeving. Dit is de klassieke ergonomische oorsprong van human factors.
- b. De menselijke status als gevolg van of onder invloed van fysieke middelen of de sociale omgeving, de 'status' waarin iemand verkeert (intoxicatie, stress, vermoeidheid, afleiding, etc.).
- c. Factoren in de cultuur of wijze van leidinggeven die het menselijk handelen of nalaten van handelen induceren.

In de literatuur over *veiligheidsbeleving* in relatie tot criminaliteit en vandalisme spelen weer andere factoren, zoals slachtoffer ervaring, zelfredzaamheid en vertrouwen in de sociale omgeving.

1.4.2 Sociaal psychologische motivatietheorie

Vanuit de sociaal-psychologische motivatietheorie, toegespitst in het triademodel zoals door Vermeulen (2011) gehanteerd zien we in eerste instantie een driedeling van factoren:

- a. motivatie factoren, de attitude ten aanzien van, de wil tot iets, de aantrekkelijkheid van een doel;
- b. de capaciteit of het vermogen tot handelen;
- c. de gelegenheid of ruimte tot bepaald handelen.

Ook hier kunnen we spreken van overwegend menselijke factoren die de prikkel vormen tot bepaald gedrag. Vermeulen heeft dit toegepast op het gedrag in allerlei vormen van overleg in arbeidssituaties: commissies, werkoverleg, ondernemingsraad, en dergelijke.

Verder uitgewerkt worden de *motivatie factoren* door Vermeulen onderscheiden in intrinsieke motivatie en extrinsieke.

Bij intrinsieke motivatie moeten we ons voorstellen:

- betrokkenheid bij een organisatie of de groep;
- het belang of aantrekkelijkheid van een uitkomst;
- de verwachting of het vertrouwen dat iets ook bereikt kan worden. Deze laatste factor ook wel 'self-efficacy' genoemd, zou een heel belangrijke rol spelen in de arbeidssituatie.

Bij extrinsieke motivatie gaat het om:

- te ontvangen waardering of beloning;
- hulp of de ondersteuning door anderen

Wat betreft de *capaciteiten* valt op dat het intrinsiek gaat om intelligentie, kennis en vaardigheid en om persoonlijkheidskenmerken als geloof in eigen kunnen, extravert/introvert, mate van inschikkelijkheid etc. Extrinsiek gaat het hier om steun uit de directie omgeving: collega's en leidinggevende.

Bij *gelegenheid* tot handelen gaat het om de ruimte in de eigen functie en werkzaamheden (intrinsiek) en extrinsiek om stijl van leidinggeven en de kenmerken van de groep of afdeling.

1.4.3 Voorgaand eigen onderzoek

Uit een voorgaand project (Heijink, 2011) komt een aantal aspecten van de medezeggenschapspraktijk naar voren, die als typische human factors kunnen worden aangemerkt. We noemen:

- *vertrouwen* over en weer tussen de gesprekspartners dat men integer zal handelen en betrouwbaarheid kan betrachten over informatie;
- zorgvuldigheid en stiptheid in het nakomen van toezeggingen;
- vermogen (of veelal onvermogen) om wederzijdse verwachtingen en opvattingen goed met elkaar te communiceren;
- oordelen en vooroordelen over reactie van de andere partij;
- de bestuurlijke visie van de bestuurder/directeur.

1.4.4 Menselijke factoren in het project Moed&Vertrouwen

Het voorgaande levert invalshoeken voor een primaire lijst van menselijke factoren, die worden meegenomen in het onderzoek voor het project. Deze primaire lijst is echter niet uitsluitend of limitatief. Gaandeweg het project gaat het erom de belangrijkste factoren op te sporen die voor de medezeggenschap van invloed zijn en dan vooral ook factoren die kunnen worden beïnvloed of bijgestuurd met het oog op verbetering van de medezeggenschap. We gaan uit van een drietal

hoofdaspecten van menselijke factoren die het gedrag van actoren op het gebied van de medezeggenschap beïnvloeden. Dat zijn:

1. Mentale gesteldheid of *de motivatie* van personen: vervat in emoties, overtuigingen, ambities en houdingen.
2. *Competentie*: de kennis van mensen, de know how en de bekwaamheid tot bepaald handelen.
3. *De organisatiecultuur*: de in de organisatie (als menselijk construct) aanwezige prikkels om mensen tot bepaald gedrag te brengen of er juist van af te houden. De *bestuurlijke visie*, dat is de wijze waarop de bestuurder de organisatie wil aansturen, hoeft strikt genomen (nog) niet tot de organisatiecultuur te behoren, maar zal er wel op gaan inwerken.

Gaandeweg het project gaat het erom binnen deze hoofdaspecten meer specifiek de belangrijkste factoren op te sporen die voor de medezeggenschap van invloed zijn en dan vooral factoren die kunnen worden beïnvloed of bijgestuurd voor verbetering van de medezeggenschap. In onderstaande tabel zijn deze drie hoofdaspecten weergegeven, elk uitgewerkt met menselijke factoren zoals we die op voorhand menen te kunnen onderscheiden

Motivatie	competentie	organisatiecultuur
<i>Gevoelens, ideeën, houdingen en opvattingen die participatief gedrag aanmoedigen of belemmeren</i>	<i>Sterke en zwakke punten</i>	<i>De mate van rijpheid van participatiecultuur</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Self efficacy: <i>vertrouwen in eigen kunnen</i> - Betrokkenheid bij de organisatie - Moed: <i>de bereidheid de confrontatie aan de te gaan met tegenslag, intimidatie en onzekerheid</i> - Vertrouwen in personen en vertrouwen in de organisatie als geheel - Angst: <i>onrust, bezorgdheid</i> - Bewustzijn van specifieke taken OR - Stress: <i>veroorzaakt door keuzes en tijdsgebrek</i> - Houding ten aanzien van OR - Respect voor roldifferentiatie 	<ul style="list-style-type: none"> - Groepsdynamica: <i>ervaring, overtuigingskracht, kunnen onderhandelen.</i> - Kennis: <i>voornamelijk de technische kennis</i> - Beslissingsvaardigheden: <i>analyseren, plannen</i> - Is er een knowledge gap: <i>interessekloof, competentiekloof, niveauekloof, kloof beeld functies OR?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Angst: <i>vrees voor repercussies, baanonzekerheid</i> - Openheid van de organisatie - Stress: <i>veroorzaakt door dilemma's en tijdsdruk</i> - Samenwerking: <i>communicatie, ondersteuning en vertrouwen tussen verschillende groepen op verschillende niveaus.</i> - Ervaren participatie mogelijkheden - Ondersteuning: <i>Waarde-ring/beloning</i> - Leercultuur: <i>wordt er iets met kritiek/suggesties gedaan.</i> - Meldingscultuur: <i>worden kritiek /suggesties gewaardeerd</i> - Handelingsbevoegdheden - Verstandshouding

Met deze menselijke factoren voor ogen zijn de eerste versies van de vragenlijsten voor OR-leden en voor de medewerkers geconstrueerd. Na de eerste drie cases is de respons geanalyseerd. Op grond van de uitkomsten zijn sommige items geschrapt en enkele ander toegevoegd. Het resultaat is, dat sommige van de menselijke factoren genoemd in het overzicht niet of heel beperkt in de uiteindelijke versie van de vragenlijsten zijn terug te vinden.

1.5 Directe en indirecte participatie

Onder het begrip medezeggenschap in arbeidsorganisaties vallen verschillende vormen van overleg. Ook vakbondswerk wordt gezien als een vorm van medezeggenschap van werknemers in de onderneming. In dit project gaat het maar zeer terloops over deze vorm. Het gaat in dit project in eerste instantie om vertegenwoordigend overleg in de vorm van de ondernemingsraad (OR). Daarnaast speelt directe participatie, te verstaan als de directe invloed van de medewerker op beslissingen over zijn of haar werksituatie een bepaalde rol. Vertegenwoordigend overleg en directe participatie worden soms als alternatieven gezien, waarbij directe participatie het vertegenwoordigend overleg meer of minder overbodig zou maken. Meer gangbaar is de constatering dat beide vormen van participatie in de praktijk tamelijk los van elkaar staan (Goodijk, 2010). Verscheidene auteurs (Lambregts, 2003, Poutsma, 2009, Looise, 2010, Buitelaar, 2011) pleiten voor een nauwere verbinding tussen beide. Het operationeel terrein van beide ligt op verschillend niveau van organisatie; vertegenwoordigend overleg kan de condities voor directe participatie bevorderen en bewaken; directe participatie vormt een voedingsbron voor vertegenwoordigend overleg. Met name Looise houdt een pleidooi dat de HRMfunctie beide vormen van participatie moet faciliteren.

In dit project gaan we van twee veronderstellingen ten aanzien van dit thema uit.

De eerste is, dat beide vormen van participatie nuttig zijn en condities voor elkaar kunnen faciliteren. De OR kan bijvoorbeeld condities voor werkoverleg, deelname van personeel aan projectgroepen en dergelijke entameren en bewaken. Vanuit werkoverleg, projectteams en dergelijke kan de OR gevoed worden met informatie en kennis vanaf de werkvloer.

De tweede veronderstelling is, dat beide vormen van participatie onder invloed staan van de organisatiecultuur en de visie op de aansturing van de organisatie van bestuurder en het topmanagement. Bij de visie op de aansturing of de besturingsfilosofie kunnen we denken aan de opvattingen over gewenste mate van centralisatie versus zo veel mogelijk decentraliseren van beslissingen. Zo zien we dat in (voormalig) familiebedrijven bij het aantreden van een nieuwe directie een heel andere besturingsfilosofie zijn intrede kan doen. Een ander kenmerk van de organisatiecultuur is bijvoorbeeld de openheid voor kritiek en het aankaarten van ongewenst gedrag. Hoe veilig is de organisatie voor de dissident? Tot welke grens wordt kritiek nog als opbouwend gezien?

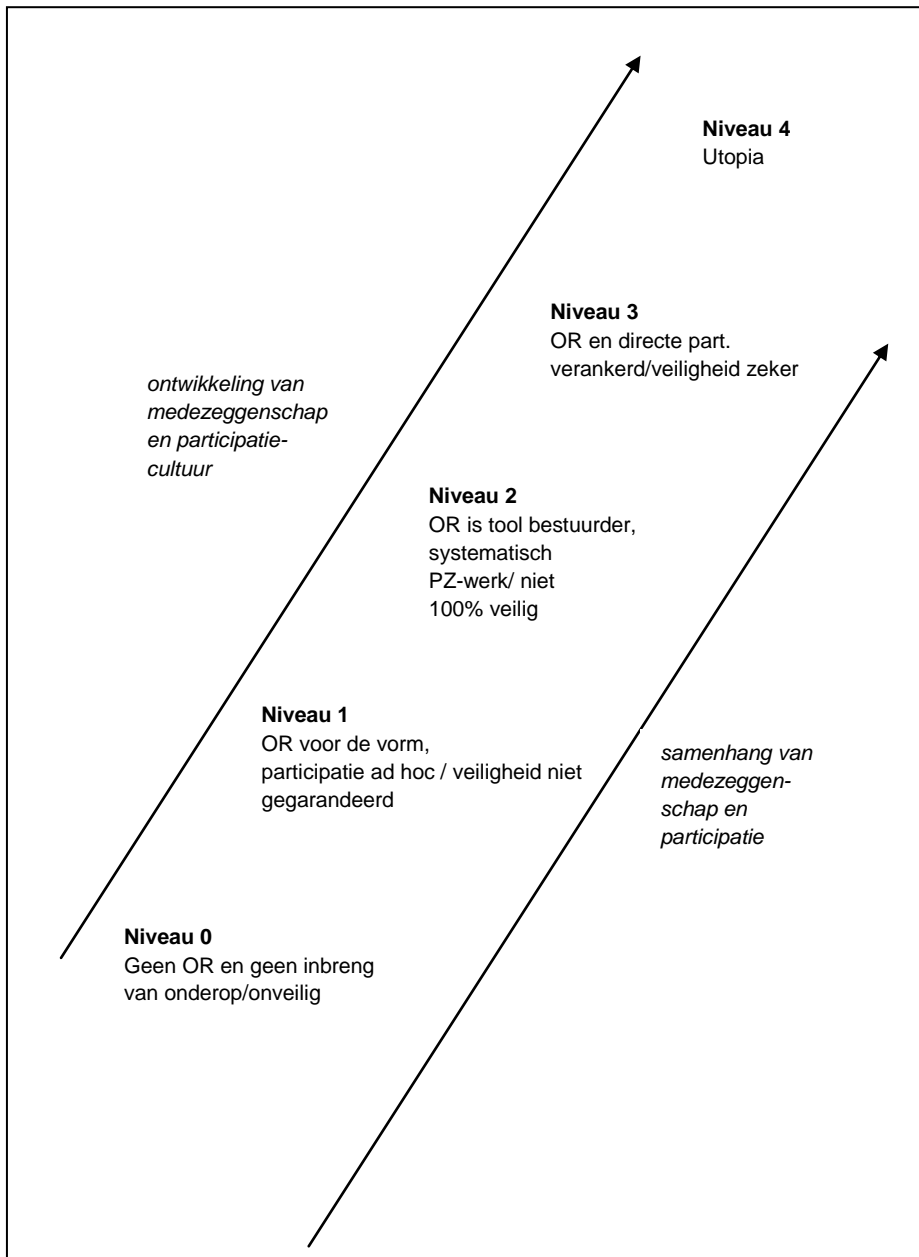
In dit project gaat de aandacht uit naar het vertegenwoordigend overleg en ligt het accent bij de OR als orgaan van vertegenwoordigend overleg. Naar directe participatie wordt gekeken vanuit

de rol die het al dan niet vervult ter onderbouwing en ondersteuning van het vertegenwoordigend overleg. Verder gaat de aandacht uit naar de mate waarin organisatiecultuur en besturingsfilosofie gunstig zijn voor deze vormen van medezeggenschap.

1.6 Model medezeggenschapscultuur

Naar analogie van het *'Safety culture maturity model'* van Fleming, 1999, is een model opgesteld met vijf verschillende niveaus voor de mate waarin binnen een onderneming een medezeggenschapscultuur bestaat. Het model kent twee bewegingen. Zie hieronder.

Model rijpheid medezeggenschapscultuur



De ene beweging is die van een verbetering en versterking van het vertegenwoordigend overleg (OR) en ook als een verbetering en versterking van de directe participatie van de medewerkers. De andere lijn houdt dan in een steeds meer op elkaar afgestemde en consistente ontwikkeling van beide, directe participatie en vertegenwoordigend overleg. Langs deze lijnen van ontwikkeling zou de medezeggenschapscultuur op een steeds hoger plan komen.

Veronderstelling is, dat het bereiken van hogere niveaus van medezeggenschap gepaard gaat met meer van de volgende:

- meer vertrouwen tussen de actoren;
- meer steun voor de OR-leden;
- meer open directie op gebied van informatie;
- meer zekerheid en veiligheid (bij kritische opstelling);
- meer hulpbronnen en nuttige contacten dwars door de organisatie;
- meer aandacht en waardering voor medezeggenschappers;
- meer gelijke verhouding;
- betere communicatie;
- meer informatie uitwisseling;
- meer tijd voor OR-werk gedurende de normale werktijd.

1.7 De onderdelen van het project en de uitvoering

1.7.1 Onderdelen gepland in het project

Het project 'Moed&Vertrouwen' bestaat uit drie te onderscheiden onderdelen. Twee ervan zijn al genoemd: een reeks van 6-8 casestudies en een survey onder OR-en, te benaderen via de participanten aan het project, de NVMedezeggenschap en CNV Vakmensen. Het derde onderdeel betreft het krijgen van feedback, het klankborden met experts en ervaringsdeskundigen en het ontwikkelen van tools voor implementatie. Concreet bestaat het onderdeel uit het samenstellen en raadplegen van een Expertgroep, het houden van werkconferenties met experts en leden van de participerende organisaties, uit het rapporteren en bespreken van de bevindingen in de cases met betrokken OR-en en uit het ontwikkelen en verspreiden van 'tools'. Dit geheel duiden we aan met de betiteling 'ontwikkeltraject'

Het project wordt openbaar gemaakt met onderhavig rapport, perspublicaties en een nader te plannen congres na afloop van het project.

Het project Moed&Vertrouwen kent dus drie te onderscheiden onderdelen.

- Een reeks van 6-8 casestudies,
- Een survey met schriftelijke vragenlijst
- Een ontwikkeltraject deels parallel aan de twee onderzoeksonderdelen, deels daarop volgend.

1.7.2 De uitvoering van de projectonderdelen

De casestudies

In februari 2012 is begonnen met het benaderen van OR-en van ondernemingen passend in een van te voren opgestelde matrix van cases. Zie hieronder. Voor het opstellen van de matrix zijn twee criteria gebruikt:

- Een spreiding naar sectoren, waarbij twee maal OR-en uit eenzelfde sector welkom zijn voor vergelijkbaarheid.
- Een spreiding naar grootte van de betrokken ondernemingen.

sector	Grootte/	100 ⁻	100-250	251-500	501-1000	1000 ⁺	totaal
Industrie metaal			(1) 1	1			(1) 2
Industrie overig						(1) 1	(1) 1
Handel / zakelijke dienstverlening	(1)						(1)
Nieuwe economie	(1)		1				(1) 1
Gezondheid, Zorg en Welzijn				(1)	(1) 2		(2) 2
Overheid			(1) 1	(1)			(2) 1
totaal		(2) 0	(2) 3	(2) 1	(1) 2	1	(8) 7

(x) beoogde celvulling

x gerealiseerde celvulling

Het bleek geen vanzelfsprekendheid dat benaderde OR-en en ondernemingen bereid zijn tot participatie aan een casestudie. Op zich niet verrassend, omdat veel gevraagd wordt van de betreffende organisatie (4-6 interviews met functionarissen, schriftelijke vragenlijsten voor OR-leden en voor een selectie van het overig personeel), terwijl de opbrengst (vertrouwelijk rapport van bevindingen per onderneming) niet op voorhand profijtelijk hoeft te zijn en 'tot onrust kan leiden' zoals een OR van de directie kreeg te horen. In totaal zijn 15 OR-en/ ondernemingen benaderd. Daarvan hebben er 7 meegewerkt. In overleg met de Expertgroep is besloten dat deze 7 voldoende spreiding vertonen en voldoende informatie zouden opleveren. Het gaat dan om:

- 1 gemeente;
- 2 instellingen op terrein van ouderen/gehandicapten zorg;
- 2 metaalbedrijven;
- 1 voedingsconcern;
- 1 ICT-onderneming.

Naar grootte variëren deze cases van 170 tot 1.200 medewerkers.

Het daadwerkelijk uitvoeren en rapporteren van deze 7 casestudies heeft een lange doorlooptijd gevegd. Besluitvormingsprocessen tussen OR-voorzitter, OR-leden en directies kostten soms veel tijd, het maken van afspraken voor de interviews kostte tijd, met soms daar boven nog onvoorziene omstandigheden. Ten slotte vergde ook het opstellen van de vertrouwelijke rapporten van veelal 25 of meer pagina's inclusief het formuleren van aanbevelingen veel tijd. De laatste rapporten zijn pas in november 2012 afgerond.

De kwantitatieve ‘opbrengst’ was als volgt:

- er zijn 43 interviews gehouden met sleutelfunctionarissen;
- 47 OR-leden hebben de schriftelijke OR-enquête ingevuld geretourneerd;
- 130 overige medewerkers hebben de voor hun bestemde schriftelijke enquête ingevuld geretourneerd.

De gegevens zijn in de eerste plaats gebruikt voor het maken van een vertrouwelijk rapport per case. Deze rapporten hebben een omvang van 25 of meer pagina’s en eindigen met korte aanbevelingen op basis van de interpretatie van de onderzoeker.

Het survey met schriftelijke enquête onder OR-en

Op basis van een eerste analyse van de schriftelijke vragenlijst voor de OR-leden in 5 van de 7 cases is medio 2012 na overleg met de Expertgroep de vragenlijst opgesteld voor OR-en in de survey. De vragenlijst kan elektronisch worden ingevuld via een toegangscode op internet.

Door CNV Vakmensen en NVMedezeggenschap zijn uit de kaderleden respectievelijk de leden ruim 1.000 e-mailadressen verstrekt.

Begin september zijn deze e-mailadressen benaderd met het verzoek de toegangscode te verstrekken aan de OR-voorzitter en een overig OR-lid, dan wel indien van toepassing, zelf een lijst in te vullen. Dit heeft in de maand daarop geleid tot 224 compleet ingevulde lijsten. Naar responspercentage is dat niet hoog, maar het aantal is voldoende om verantwoord statische analyses uit te kunnen voeren.

Er is gerespondeerd door:

- 61 OR-voorzitters;
- 72 overige DB-leden, niet voorzitter;
- 91 overige OR-leden, niet voorzitter of DB-lid.

Het ontwikkeltraject

Tot het ontwikkeltraject rekenen we meetings met de Expertgroep, het doen van aanbevelingen aan elk de OR-en in casestudies, het houden van werkconferenties met leden van de participerende organisaties en openbare publiciteit.

Bij de start van het project is een *Expertgroep* samengesteld van 10 leden, zie Bijlage 1. Met de Expertgroep is drie maal een meeting gehouden: 1 maart en 23 augustus en na afloop van het project op 21 januari 2013 als evaluatie. De eerste twee meetings hebben geresulteerd in nuttige suggesties en tot enkele aanpassingen van het project.

Er zijn twee werkconferenties georganiseerd en het project was een agendapunt op de jaarvergadering van de NVMedezeggenschap.

- 28 maart Jaarvergadering NVMedezeggenschap: met 25 deelnemers discussie over Moed&Vertrouwen;
- 27 juni werkconferentie CNV Vakmensen over Moed&Vertrouwen, circa 40 deelnemers,
- 28 november gecombineerde werkconferentie van NVMedezeggenschap en CNV Vakmensen met ongeveer 100 deelnemers;
- Aan het rapport van elk van de casestudies zijn aanbevelingen gehecht; na verloop van enige tijd zijn vragen gesteld aan de betrokken OR over de bruikbaarheid.

2 Aanbevelingen gedaan in de cases en het effect naar menselijke factoren vertaald

2.1 Inleiding

Het project ‘Moed&Vertrouwen’ bestaat voor het grootste gedeelte uit empirisch onderzoek in de vorm van casestudies en een flankerend survey. Doel van het project is het verwerven van meer kennis en inzicht over de betekenis van menselijke factoren in en rond de medezeggenschap. Maar het doel van het project is evenzeer het verkrijgen van tools waarmee de effectiviteit in de praktijk kan worden vergroot. Met dit laatste doel voor ogen zijn werkconferenties gehouden en zijn aanbevelingen opgesteld per casestudie. Daarmee krijgt dit project een actiegerichte component.

Kurt Lewin (1890 – 1947) was een van de pioniers van de groepsdynamica en hij was de grondlegger van ‘action research’, een onderzoeksmethode waarbij de onderzoeker intervineert in het onderzochte. Dit gebeurt met twee doelen voor ogen: action research als middel om te komen tot verandering en ook om nieuwe kennis te genereren. Lewin schreef ooit dat als je een sociaal verschijnsel wilt begrijpen, je moet proberen het te veranderen.

Elke casestudy-rapport is afgesloten met enkele aanbevelingen tot handelen of veranderen, die voortvloeien uit de resultaten van de case. In drie van de gevallen heeft de onderzoeker op uitnodiging van de OR met de OR gediscussieerd over de aanbevelingen. Bij zes van de zeven cases is (daarnaast) een schriftelijke reactie gevraagd aan de OR. Wat met de aanbevelingen in de praktijk wordt gedaan, of deze aanbevelingen wel of niet tot idee-vorming, bewustzijn of acties van actoren leiden, kan inzicht opleveren over de betekenis van de menselijke factoren voor de medezeggenschap. Dit gaat weliswaar niet zover als wat Lewin bedoeld zal hebben met action research, maar het kan wel enig licht werpen op waar de schoen wringt.

We beginnen daarom het verslag van de resultaten met een opsomming van de gedane aanbevelingen en de overwegingen die daarbij een rol spelen.

2.2 Compilatie van gedane aanbevelingen op basis van iedere casestudy

In de nu volgende lange paragraaf presenteren we in korte zinnen en steekwoorden de 7 onderzochte organisaties. Het gaat in deze paragraaf vervolgens om de belangrijkste issues voor de medezeggenschap die naar onze bevindingen aan de orde zijn. Deze worden kort getypeerd. Daarna vermelden we de aanbevelingen die zijn gedaan naar aanleiding van de in de casus naar voren gekomen menselijke factoren.

Casus A Gemeente met 180 medewerkers; het is een streekgemeente die steeds meer samenwerkingsverbanden met verschillende buurgemeenten aangaat.

Voor het gemeentelijk apparaat is 1 OR ingesteld gezamenlijk voor de binnendienst en de (kleine) buitendienst. Steeds meer specialistische taken worden uitbesteed of in intergemeentelijke samenwerking verricht. Een belangrijk deel van de aandacht van de OR gaat daar naar uit.

Indicatoren van het functioneren en resultaten OR

	OR zelf	achterban
Functioneren OR	7,2	6,6
OR heeft veel invloed, ja	100%	30%

Bestuurder: De OR functioneert goed en er is vertrouwen over en weer.

OR: bestuurder functioneert goed in relatie tot de OR

Kritische issues:

1. De communicatie OR - afdelingen en OR- achterban zou verbetering behoeven; vooral afdelingshoofden signaleren dit.
2. Behalve OR-voorzitter (of DB) zijn OR-leden te weinig zichtbaar; ook bij OR-leden zelf is enig gebrek aan 'self-efficacy' waar te nemen.
3. OR zit in een zekere spagaat tussen de eigen voorkeur voor uniforme regels voor ieder personeelslid en de wens flexibel om te gaan met regels toegepast op ieders situatie als discretionaire bevoegdheid van managers. Denk aan afspraken rond het 'Nieuwe Werken'.
4. Spanning tussen een open en participatieve bedrijfscultuur zoals sinds enige jaren het parool is en de traditioneel wat meer gesloten ambtelijke cultuur, zoals die door sommige OR-leden en de achterban wordt gevoeld.

Aanbevelingen:

1. Organiseer achterban bijeenkomsten,
2. Handhaaf de sterke rol van de voorzitter, maar zoek wegen om OR-leden zichtbaarder voor de organisatie te maken,
3. Wees bewust van de spanningen tussen de cultuuraspecten, zoals onder voorgaande kritische issues aangeduid:
 - a. uniformiteit van geldende regels <-> regelvrijheid voor management en medewerkers
 - b. de gewenste open en door sommigen nog ervaren gesloten organisatiecultuur

Casus B Verplegings- en verzorgingsgroep met verscheidene verspreide locaties en met 1.000 medewerkers; deze groep maakt weer onderdeel uit van een groter zorgconcern, deze combinatie is na een lang fusietraject ruim een jaar geleden tot stand is gekomen. De huidige OR functioneert nu onder een Centrale OR

Indicatoren van het functioneren en resultaten OR

	OR zelf:	Achterban:
Functioneren OR	7,6	6,5
OR heeft veel invloed, ja	100%	45%

Bestuurder: de OR functioneert goed;

OR: Deze bestuurder is duidelijk anders dan zijn voorganger (hij praat abstract en is soms slordig), maar is per saldo positief over de bestuurder.

Kritische issues:

1. Een groep van 100 professionals is niet vertegenwoordigd in de OR en participeert niet aan de OR; bestuurder ervaart dit niet als een zwaarwegend probleem; de OR en andere leden van het management wel.
2. Er is een groot verschil tussen de oude cultuur en de daarbij behorende gebruiken en kwaliteit van zorg en een nieuwe cultuur gebaseerd op openheid, zakelijke kwaliteit en werken in zelfstandige teams en met hogere kwaliteitseisen aan de medewerkers. In deze ontwikkelingsgang verdwijnt er een complete managementlaag (80 arbeidsplaatsen). Dat plaatst de OR in zekere zin in een spagaat in optiek van de onderzoeker, een spagaat tussen gewenste verandering en de problemen op de werkvloer.
3. De relatie tussen OR en achterban: er is verschil van inzicht over hoe goed of slecht die is ondanks een structuur van contactpersonen? Medewerkers voelen zich te weinig gehoord.

Aanbevelingen:

1. Houdt het huidig niveau van functioneren op peil. De OR kent een goed uitgebouwde structuur met commissies en werkgroepen en past diverse personeelsinstrumenten goed toe (zoals functioneringsgesprekken binnen de OR).
2. Verbeter het imago van de OR naar de achterban. Doe dit langs twee wegen:
 1. Treedt als OR meer in direct contact met de werkvloer, bijvoorbeeld met personeelsbijeenkomsten per locatie met aanwezig OR-leden en contactpersonen,
 2. Directeur, communiceer het belang van de OR meer naar het management.
3. Pogingen van de OR de professionele behandelgroep bij het werk van de OR te betrekken hebben alleen kans van slagen als:
 1. In de Overlegvergadering punten van werkelijk belang voor deze groep worden behandeld.
 2. Als de bestuurder laat blijken participatie van deze groep aan de OR wezenlijk van belang te vinden.

4. Er is een cultuurstrijd tussen de bestaande organisatiecultuur en nieuwe organisatieconcepten (zelfstandige teams, kwaliteitsslag) en bestuursstijl, die een cultuurverandering noodzakelijk maken.

Wees je als OR bewust van de dilemma's van directie, management en medewerkers,
Communiqueer daarover met deze lagen,

Bepaal als OR een duidelijke eigen standpunt in deze; maak naar de andere kant duidelijk dat de OR er ook is voor 'achterblijvers'.

Casus C. Groep ondernemingen van Nederlandse en buitenlandse bedrijven in de voedingsbranche, als onderdeel van een groter Nederlands voedingsconcern; succesvolle onderneming

De medezeggenschapsstructuur is onder reconstructie na het opheffen de GOR en het onderbrengen van OR-en OC's in 1 OR-constructie; discussies hierover zijn nog gaande. De OR is eenzijdig uit het bedrijfsdeel 'productie' samengesteld.

Rapportcijfers OR:

	OR zelf:	Achterban:
Functioneren OR	6,3	6,3
OR heeft veel invloed, ja	33%	40%

Bestuurder: OR moet beter worden, vooral omdat Commercie en Hoofdkantoor niet participeren
OR: gemengd oordeel; positieve en minder positieve punten over de opstelling van de bestuurder(s).

Kritische issues:

1. De *organisatiecultuur* is een thema dat veel van de betrokkenen bezig houdt. Verschillende betrokkenen hebben onderscheiden aspecten voor ogen van wat ieder de 'organisatiecultuur' noemt. Voor deze onderneming gaat het erom die elementen in de cultuur die in de weg staan aan een verdere profijtelijke ontwikkeling of aan het behalen van meer synergie tussen de businessfuncties te benoemen en te verbeteren. Men spreekt over een 'command and control' aansturing, versus een nieuwe cultuur van aansturing van onderaf. Het gaat ook om het slechten van muurtjes tussen de 'koninkrijkjes'.
Voor de OR speelt de onderdelen Commercie en het hoofdkantoor voor de OR te winnen. Ook moet bekeken worden in hoeverre 'koninkrijkjes' op afdelingsniveau het uitvoeren van besluiten in de OV en ook het doorvoeren van nieuwe managementsystemen, frustreren.
2. De *OR is te weinig representatief* voor de verschillende businessfuncties en bedrijfsonderdelen waaruit de groep bestaat. Dit is de mening van vele betrokkenen. Wil de geloofwaardigheid van de OR als personeelsvertegenwoordiging, maar ook de kwaliteit van het functioneren van de OR verbeterd worden, dan zullen mensen van meer onderdelen moeten gaan participeren aan het OR-werk.
3. Veel energie gaat zitten in het in de juiste structuur krijgen van de medezeggenschap. Met het oog op een strikte toepassing van de WOR lijkt dit onontkoombaar. De vraag is echter wie daar baat bij heeft. Het zou vruchtbaarder zijn niet vanuit structuren te denken, maar vanuit gewenste bijdragen van de OR en processen van besluitvorming.
4. Wat betreft de rol van de OR speelt het punt of de OR vooral een kritisch volger van de directie is of een sparringpartner. Daar doorheen speelt de vraag of de OR-leden voldoende competent zijn. Medewerkers geven te kennen dat zij graag meer samenwerking tussen OR en topmanagement zien.

Aanbevelingen

Vooraf: er zijn veel punten rond de medezeggenschap die aandacht zouden moeten krijgen. Gezien de voorgeschiedenis en de ontwikkelingen is het niet realistisch te verwachten dat er veel zaken snel veranderd kunnen worden. Daarom slechts twee aanbevelingen.

1. Maak in 2014 een nieuwe start met de OR. In kleine kring, te denken valt aan een paritaire voorbereidingscommissie van bestuur en directie, worden daartoe in 2013 voorstellen uitgewerkt die een bredere participatie vanuit de gehele organisatie aan de medezeggenschap tot doel hebben. Bestuurder en OR nemen daartoe ook een adviseur in de arm. Een concreet stappenplan moet worden opgesteld.
2. Bekijk nauwkeurig wat de huidige voorzitter en andere OR-leden nu aan ondersteuning en faciliteiten nodig hebben om de nieuwe zittingsperiode in 2014 met nieuw elan van start te kunnen gaan.

Casus D IT-bedrijf, dochter van een Nederlandse telecom-onderneming, 400 medewerkers, van wie 200 op inleen, detachering of tijdelijke basis. OR onderhandelt over de arbeidsvoorwaarden.

De OR is vertegenwoordigd in de COR van het moederconcern. Het bedrijf heeft een vrij grote eigen beleidsruimte.

Rapportcijfers OR:

	OR zelf:	Achterban:
Functioneren OR	7,3	6,6
OR heeft veel invloed, ja	100%	71%

Bestuurder over OR: de OR is zeker wel belangrijk, functioneert niet slecht, maar hij plaatst nadrukkelijk kritische kanttekeningen over de gehanteerde procedures.

OR over bestuurder: over de opstelling van de bestuurder oordeelt de OR positief.

Thema's en kritische issues

1. Deze OR heeft een onbetwiste positie binnen deze onderneming vanaf de start. Dat is het behouden waard. De meeste direct betrokkenen zijn tevreden over het functioneren van de OR, maar er is veel kritiek in kringen van management en staf. De OR leeft minder bij de groep van nieuwe commerciële medewerkers.
2. Deze OR heeft nadrukkelijk een dubbele taakstelling: meepraten over het beleid en de doelstelling van de organisatie en onderhandelen over de arbeidsvoorwaarden. Op beide taakvervullingen zijn er aanmerkingen vanuit verschillende hoeken: te weinig beleidsdenken en te uitvoerige procedures enerzijds en gebrek aan professionele onderhandelingsopstelling vanuit een andere hoek.
3. Een kritisch issue is de vraag of de OR te veel handelt vanuit de oude pioniersgeest en te weinig vanuit de zakelijk-commerciële optiek of dat die aanpak (uitvoerig en zeer open) juist goed is.
4. Een punt van aandacht is de samenstelling van de OR. De OR is geen afspiegeling van het medewerkers bestand: de commerciële, financiële en administratieve afdelingen ontbreken, evenals ingeleend en door anderen gedetacheerd personeel.

Aanbevelingen

1. Handhaaf de sterke punten
Kritiek krijgt over het algemeen meer aandacht dan lof. Niet vergeten moet worden dat de OR goed functioneert en van belang is. Dit moet worden gehandhaafd. Het werken aan vertrouwen over en weer tussen OR en bestuurder blijkt van belang. De praktijk heeft hier uitgewezen dat als er een voldoende mate van vertrouwen is en men respect en oog heeft voor elkaars positie, de OR de rug recht kan houden in spannende momenten.

2. Onderzoek de kritiek

Er is op twee gebieden kritiek op de OR. De ene heeft te maken met de taakopvatting in combinatie met de competenties. Kan de OR voldoende competent onderhandelaar zijn over arbeidsvoorwaarden en anderzijds adequaat een (kritische) sparringpartner van de bestuurder in strategische ontwikkelingen en organisatorische keuzes? Mogelijk moet de OR specialisaties binnen de OR realiseren met ondersteuning van adviseurs. Actieve inbreng hierbij uit commerciële en financiële afdelingen is nuttig.

De andere kritiek betreft de gehanteerde procedures bij advies- en instemmingszaken. Gaat het bij de kritiek echt om de (duur van de) procedures of spelen andere, meer verborgen motieven een rol?

Ga na eigen onderzoek op deze gebieden een dialoog aan met de directeur en het MT. Een goed voorbereide werkconferentie kan daarbij een instrument zijn.

Casus E. Apparatenproducent met 400 medewerkers, onderdeel van een Europees concern met hoofdkantoor in Nederland

Het oorspronkelijk familiebedrijf heeft de laatste 10 jaar succesvol zijn vleugels uitgeslagen met grote internationale acquisities. Er is sinds kort ook een Europese OR. De casestudie is beperkt tot de OR van het Nederlandse bedrijf. Het hoofdkantoor behoort hier niet toe.

Rapportcijfers OR:

	OR zelf:	Achterban:
Functioneren OR	6,4	6,6
OR heeft veel invloed, ja	14%	38%

Bestuurder over OR: gematigd positief; de nieuwe voorzitter moet zich nog ontwikkelen, OR deels 'oude cultuur', maar dat moet gerespecteerd. De OR heeft een toegevoegde waarde.

OR over bestuurder: over de opstelling van de bestuurder oordeelt de OR positief, maar met enkele kanttekeningen: OR wil bij meer zaken betrokken worden en eerder informatie ontvangen.

Thema's

Een drietal thema's dient in deze casus vooral in de aandacht te staan.

1. Beleidsonderwerpen ter behandeling van de OR

De OR heeft de ambitie meer en in een eerder stadium betrokken te worden bij beleid. Het betreft de strategie van de onderneming, maar vooral het beleid ten aanzien van de inrichting van de organisatie. Dit aandachtspunt gaat de bestuurder en de Directie aan. Het vereist van hen enige moed en vertrouwen dat de OR deze onderwerpen goed kan oppakken.

2. De interne kracht en ambitie van de OR

Het gaat om verschillende vragen over wat de OR collectief wil en kan.

1. Wil de OR daadwerkelijk als orgaan eerder betrokken worden bij strategische en tactische beleidszaken? En daarin pro-actief gesprekspartner van de directie zijn?
2. In hoeverre wil de OR ook optreden als spreekbuis voor personeel van de 'oude cultuur'?
3. In hoeverre zijn OR-leden bereid kennis en slagkracht te verbeteren via deelname in commissies en het volgen van cursussen?

3. Van een passieve naar een actieve achterban

Veel medewerkers geven aan dat ze redelijk geïnformeerd worden door de OR, maar niet gevraagd worden om info of meningen. Zij voelen zich niet betrokken bij de OR. Maar er zijn wel medewerkers die de OR willen ondersteunen.

Aanbevelingen

We beperken ons tot 3 aanbevelingen, direct in het verlengde van de boven geformuleerde thema's.

1. Bestuurder, Directie en P&O beraadt u op een manier om de OR meer en eerder te betrekken bij bedrijfsgerichte onderwerpen zoals organisatiewijzigingen, op de cultuur gerichte inspanningen (delegatie van verantwoordelijkheden en marktgericht opereren) en het organiseren van synergie binnen het concern. Bespreek de uitkomsten met de OR.
2. OR beraad je op wat je wilt (ambities) en kunt. Dit betekent vooral het ontwikkelen van visie op:
 - a. bedrijfsonderwerpen die de OR eerder en pro-actief wil oppakken;
 - b. het veiligheidsbeleid en de kwaliteitscultuur;
 - c. hoe de belangen van de medewerkers van de 'oude cultuur' te behartigen.
3. Activeer medewerkers in de achterban. Er zijn diverse manieren waarop medewerkers ingeschakeld en gehoord kunnen worden: personeelraadplegingen, afdelingsbijeenkomsten, kantine bijeenkomsten, focusgroepen, klankborden, uitnodigen voor participeren in tijdelijke commissies.

Casus F Wereldwijd leverend producent van gereedschap voor OEM-machines
 Het is een familiebedrijf met een directeur-eigenaar met momenteel bijna 200 werknemers.

De onderneming ontwikkelt, produceert en vermarkt hightech gereedschap en heeft alle businessfuncties ‘in eigen huis’. De onderneming is weer fors gegroeid na krimp in de crisis van 2009. Momenteel is een OR in her-oprichting, nadat men jaren heeft gewerkt zonder OR en een tijdlang met een gekozen Personeelsvertegenwoordiging (PVT) met 5 zetels.

Rapportcijfers Personeelsvertegenwoordiging (PVT):

	Leden PVT zelf:	Achterban:
Functioneren PVT	5,7	6,1
PVT heeft veel invloed, ja	66%, maar niet inhoudelijk	27%

Bestuurder over PVT: werkt goed, het werkt voor mij als een gesprekspartner. Bestuurder zal zich open opstellen nu het personeel een OR wenst. Maar, is directe participatie via de lijn van de unitmanagers misschien belangrijker? In ogen van manager HRM mankeert er het een en ander aan de kwaliteit van de PVT.

PVT over bestuurder: succesvol bestuurder, neemt medezeggenschap serieus, maar betreft de PVT weinig en te laat bij onderwerpen en geeft weinig info.

Thema’s en kritische issues:

1. **Een goede start** met de OR maken
 Medewerkers, de PVT en P&O zijn weinig tevreden over het functioneren PVT. Er komt een OR en de medewerkers hebben hoge verwachtingen. Veel medewerkers willen bijdragen met kennis en informatie. Hoog in het vaandel staat samenwerking met de directeur. Deze is wel tevreden met de PVT en vindt dat een OR niet met veel eisen moet komen, tenzij van toegevoegde waarde voor de onderneming. Wat zijn verwachtingen en mogelijkheden van betrokkenen? Teleurstelling aan verschillende kanten dreigt.
2. De onderneming **verandert van cultuur**. Moderne management principes (procesinnovaties, unit-management) en flexibiliteit van medewerkers (geen baanzekerheid) zijn daar uiting van. Bepaalde waarden van de familiecultuur wil men bewaren, maar staan onder druk. Wat is de taak van de OR hierin?
3. Versterken van **good governance**
 Hoe verantwoord en duurzaam is de aansturing van de onderneming met 1 directeur-eigenaar en worden de belangen van de verschillende stakeholders voldoende geborgd, zijn twee van de issues binnen dit thema.

Aanbevelingen

Het is zaak van de nieuwe OR en van de bestuurder de rol van de nieuwe OR binnen de onderneming goed in te vullen. Voorzichtigheid is geboden.

1. OR en bestuurder beraden zich elk op wat ze willen ten opzichte van elkaar. Welke rol wil de OR? Welke competentie is daar voor nodig? De bestuurder bedenkt wat hij wil van de OR, welke meerwaarde? Wat wil hij bereiken met directe participatie vanuit de units?
Dan gaan bestuurder en OR met elkaar in overleg over de wederzijdse verwachtingen. We adviseren een extern begeleider te zoeken om het proces te begeleiden.
2. De tweede aanbeveling is nog globaler:
 - De OR beraadt zich op de cultuurveranderingen en praat daarover met P&O.
 - De bestuurder beraadt zich op de corporate governance.
 - Vervolgens wisselen OR en bestuurder van gedachten over beide onderwerpen.

Casus G Een zelfstandige stichting met 2 verpleeghuizen en 3 op andersoortige zorg gerichte vestigingen met in totaal bijna 700 medewerkers

Er is 1 OR voor de gehele organisatie; 7 van de 13 zetels worden bezet. Momenteel hebben geen verplegenden en verzorgenden zitting in de OR. Na lang met dezelfde bestuursvoorzitter te hebben gefunctioneerd, trad voor enkele jaren een nieuwe bestuursvoorzitter aan. Er brak een moeilijke periode aan vol kwaliteitsperikelen en financiële problemen. De nieuwe bestuurder is vertrokken. Na een korte periode met een interim bestuurder is onlangs een nieuwe bestuursvoorzitter aangetreden. De problemen zijn inmiddels 'onder controle'. De OR heeft de voorgaande jaren een strijdbare rol vervuld met onder andere een gang naar de Ondernemingskamer van het Gerechtshof en een negatief advies over een reorganisatie.

Rapportcijfers van de OR:

	Leden OR zelf:	Achterban:
Functioneren OR	7,6	7,3
OR heeft veel invloed, ja	86%	74%

Bestuurder over OR: de nieuwe bestuurder is hoopvol de OR als gesprekspartner te krijgen en ook de leden van het MT meer bij de medezeggenschap te betrekken; Raad van Toezicht en delen van het MT zijn minder positief: de werkwijze van de OR is niet productief

OR over bestuurder: argwanend na eerste optreden nieuwe bestuurder ('stelt wat teleur').

Thema's en kritische issues op grond van de casestudie

1. Sterke OR

De OR is goed georganiseerd en heeft een sterke positie binnen de instelling. Dat is een belangrijk punt, dat verdient opgemerkt en behouden te worden. De meeste betrokkenen, de OR zelf en de achterban zijn tevreden over het functioneren en de resultaten van de OR. De OR heeft heel kritisch geopereerd in een periode dat de organisatie het moeilijk had.

2. Anders werken als OR

Het management is voor een belangrijk deel minder tevreden over de OR (OR is te veel op details gespitst). De OR heeft vooral een kritisch toetsende rol gespeeld met het oog op continuïteit en werkgelegenheid. De nieuwe bestuurder staat een andere omgang met de OR voor met ook een andere werkwijze van de OR. De RvT stimuleert dit. De rol zou ook gezien kunnen worden als de sparringpartner in een vroegtijdig stadium van beleidsontwikkeling. De OR voelt risico's bij een andere rol. De kritische rol heeft men goed gespeeld. Zal een andere rol lukken? Er zijn al enkele minder gelukkige momenten in de relatie met de nieuwe bestuurder en het vertrouwen is nog niet sterk.

3. Bredere samenstelling van de OR

OR en bestuurder zijn niet tevreden met de huidige samenstelling. Er is ook op grond van de resultaten van de enquête reden om vooral een uitbreiding met verzorgenden en verplegenden

van belang te achten. Uitbreiding van de OR tot een zetelbezetting van 13 leden zal de huidige werkwijze en slagkracht van de OR mogelijk nadelig beïnvloeden.

Aanbevelingen

1. Behoud van eigen sterkte van de OR

De OR moet proberen zoveel mogelijk de kenmerken en werkwijze te behouden die het nu een sterke en goed functionerende OR maken.

2. Verbreding van de samenstelling van de OR

Breid de huidige samenstelling van de OR uit met minimaal 2 en maximaal 4 leden uit de VenV-categorie en richt je daarbij op vertegenwoordiging vanuit de 2 verpleeghuizen. Breng het aantal formele zetels terug tot 11 of misschien zelfs 9.

3. Naar anders en informeler werken van organisatie en OR

Ga in op de uitnodiging van de nieuwe bestuurder om als OR anders te gaan werken met meer (informele) contacten met bestuur en management (netwerk-OR) en meer nadruk op betrokkenheid bij de beleidsontwikkeling. Dit vereist ook een andere bestuurscultuur en daarom ligt het initiatief in eerste instantie bij de bestuurder.

2.3 Effecten en interpretatie

Indachtig het parool van Lewin dat wie iets wil begrijpen het moet proberen te veranderen, kijken we nu naar de effecten van de gedane aanbevelingen. Levert gerichte aandacht voor menselijke factoren de OR (en bestuurder) handvatten om de medezeggenschap effectiever te maken? De gegevens uit een project als dit zijn niet toereikend om hier een beslissend antwoord op te geven. In de eerste plaats zijn de casestudies geen interventies, zoals door Lewin beoogd. Het zijn de conclusies van een breed opgezet, maar niet diepgaand onderzoek. Deze conclusies zijn vrijblijvend aangeboden aan de OR. Drie van de zeven casestudies zijn pas in de herfst van 2012 gerapporteerd. Een volledig antwoord op de vraag kan derhalve pas in de loop van 2013 worden verwacht. Desondanks kunnen nu eerste bevindingen kunnen worden opgedaan.

Op uitnodiging van de OR hebben we in drie cases mondeling met de OR hierover van gedachten gewisseld en in een vierde casus kort mondeling en langer telefonisch met de voorzitter gesproken. Van één casus hebben voorzitter OR en bestuurder aan een rondetafelgesprek tijdens de werkconferentie deelgenomen. Aan de 6 andere OR-en zijn schriftelijk de volgende vragen voorgelegd.

1. Is het rapport ter kennis gebracht van de bestuurder en zo ja, heeft dit geleid tot een gesprek tussen bestuurder en de OR (of het DB van de OR)?
2. Herkende de bestuurder zich in de feiten en conclusies?
3. Waren een of meerdere aanbevelingen uit het rapport bruikbaar voor de OR en voor de bestuurder? Welke wel, welke niet?
4. Welke maatregelen zijn genomen of zullen naar verwachting genomen worden in verband met de uitkomsten van de casestudie?

In onderstaand overzicht zijn voor zover ontvangen de letterlijke reacties van de contactpersonen weergegeven. In andere gevallen staan samenvattingen van gevoerd overleg vermeld of van telefonische reacties.

Case	Reactie
A.	<ol style="list-style-type: none">1. Het rapport is ter kennis gebracht van de bestuurder en wij hebben er met bestuurder en MO (is MT) er ook nog overleg over gehad.2. De bestuurder herkent zich wel in de nota.3. De aanbevelingen in het rapport waren erg globaal. Wij hadden op concretere aanbevelingen gehoopt.4. Wij hebben tijdens onze jaarlijkse trainingdagen één dagdeel met de uitkomsten van het rapport gewerkt. Dit heeft een duidelijke aanpassing in de rolverdeling van de OR intern tot gevolg.
B.	<p>Geen schriftelijke reactie.</p> <p>Afgevaardigden uit de OR van deze case hebben verklaard dat zij actie ondernemen om het contact met de achterban te verbeteren, conform de aanbevelingen</p>
C.	<p>Geen schriftelijke reactie ontvangen</p> <p>Uit telefonische contacten wordt duidelijk dat de OR zich in het rapport herkent en aan de slag is gegaan met de aanbevelingen. Men heeft het rapport ook naar de vaste opleider gestuurd, die het goed herkende. Met de directie is vervolgens een discussie ontstaan over de vraag wat van de Directie verwacht mag worden. De aanbevelingen worden door de partners verschillend geïnterpreteerd. Er is inmiddels een intermediair ingeschakeld.</p>
D.	<p>Ad 1. (Ter kennis gebracht aan de bestuurder?) Nee.</p> <p>2. (Herkende de bestuurder zich in de feiten en conclusies?) Nvt.</p> <p>3. (Waren een of meerdere aanbevelingen uit het rapport bruikbaar?)</p> <p>Ja. De observatie dat een OR die de rol van de bonden bij afwezigheid hiervan (enigszins) overneemt het vaak moeilijk vind om deze te combineren met de in de WOR belegde taken heeft tot een bewustwording van die dubbele positie geleid en ervoor gezorgd dat we deze rollen beter van elkaar proberen te scheiden en voor ieder een aparte aanpak kiezen.</p> <p>Bovendien is voor ons de terugkoppeling vanuit de achterban enigszins teleurstellend geweest. We gaan dus meer initiatieven opzetten om dat contact te verbeteren.</p> <p>4. (Welke maatregelen zijn genomen?)</p> <ul style="list-style-type: none">- meer initiatieven voor contact met de achterban: koffiesessies, jaarverslag.- er is een gesprek gevoerd met de bestuurder over de doorlooptijd van advies- en instemmingstrajecten en hierover zijn concrete afspraken over de procedure gemaakt.

In eerdere instantie was er een schriftelijke reactie van de voorzitter als volgt:

Ik kan me over het algemeen wel vinden in de conclusie. Een opmerking die ik heb is, dat de onvrede die met betrekking tot de doorlooptijden aan de zijde van de bestuurder bestaat ondertussen is opgelost. We hebben in eerste instantie met elkaar uitgesproken dat het om een perceptieprobleem gaat en dat bij daadwerkelijk lange trajecten de reden hiervoor meestal is dat de OR het oneens is met de bestuurder, maar naar een oplossing blijft zoeken. We hebben hierover concrete afspraken gemaakt

Case	Reactie
E.	<p>Een voorlopige schriftelijke reactie is ontvangen.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (Ter kennis gebracht aan de bestuurder?) Nee nog niet, maar de vraag ligt bij P&O om n.a.v. het rapport een dialoog aan te gaan met bestuurder. 2. Herkende de bestuurder zich in de feiten en conclusies?) Is nog niet bekend, maar zal in de te houden dialoog wel duidelijk worden. 3. (Waren een of meerdere aanbevelingen uit het rapport bruikbaar ?) De OR heeft het rapport op 4-12-2012 j.l. besproken en geconcludeerd dat de aanbevelingen herkenbaar zijn en min of meer synchroon lopen met de wensen van de OR 4. (Welke maatregelen zijn genomen of zullen naar verwachting genomen worden?) M.b.t. uitkomsten is afgesproken, dat er in een speciaal te houden sessie, maatregelen vertaald zullen worden naar actieplannen welke ook deel uit gaan maken om de OR op een hoger plan te krijgen.
F.	<p>Eerste en voorlopige telefonische reactie van contactpersoon. Het is herkenbaar. Het was prettig om te lezen. Toch ook wel verrassend, met name wat betreft opvattingen van P&O. Daar willen we mee in gesprek. We dragen het rapport zeker over aan de nieuw gekozen OR.</p>
G.	<p>Van deze case hebben bestuurder en voorzitter OR deelgenomen aan het rondetafelgesprek van de werkconferentie van 28 november. Op verzoek van de OR heeft 4 december een gesprek plaatsgevonden met de OR over de aanbevelingen. Enkele conclusies:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De OR zal het rapport gaan bespreken met de voorzitter Raad van Toezicht over de gewenste strategie van de OR • Met niet in de OR vertegenwoordigde onderdelen wordt opnieuw contact n.a.v. van kennelijke bereidheid tot ondersteuning van de OR • Het aantal zetels in de OR zal waarschijnlijk worden teruggebracht. • Een nieuwe werkwijze en strategie voor de OR ligt nog moeilijk; het vertrouwen in de nieuwe bestuurder wankelt.

Behalve in case 1 tonen de contactpersonen zich tevreden met de caserapporten en de aanbevelingen of herkennen zich daarin goed. Het blijkt echter (nog) maar heel gedeeltelijk tot daadwerkelijk implementatie van de aanbevelingen te zijn gekomen.

3 Het survey onderzoek

Het survey onderzoek bestaat uit een internet enquête bij ondernemingsraden. Het eerste oogmerk van de enquête is, te bezien of de resultaten in de casestudies herkenbaar zijn in een bredere kring van ondernemingsraden dan alleen de 7 casestudies. Omdat het gaat om een bredere herkenbaarheid en niet om representativiteit van de uitkomsten in striktere zin, kon volstaan worden met het aanschrijven van de leden van NVMedezeggenschap en kader (OR-)leden van CNV Vakmensen. Het tweede doel is om bij voldoende respons analyses te doen op statische verbanden tussen antwoorden op vragen.

Genoeg respons voor analyses

Per e-mail zijn 1056 mensen uit de bestanden van NV Medezeggenschap en van CNV Vakmensen benaderd. Het verzoek luidde om twee personen te vragen via de unieke inlogcodes de vragenlijst te beantwoorden. De twee personen zouden moeten zijn de voorzitter of secretaris van de OR en een OR-lid niet voorzitter of DB-lid. Uiteraard kon de benaderde persoon zelf een van beide beoogde personen zijn.

In totaal hebben 264 personen de vragenlijst geopend en 224 hebben een volledige lijst ingevuld. Deze laatste zijn in een database voor verdere analyse ingebracht. Het precieze antwoordpercentage is niet bekend, omdat we niet weten hoeveel personen daadwerkelijk benaderd zijn met verzoek om medewerking, maar ligt tussen de 10 en de 20%. Dat is ook minder relevant, want het aantal van 224 is voldoende voor analyse op de verbanden tussen bepaalde antwoorden op vragen.

De enquête levert ook referentiemateriaal voor de cases

Als vragenlijst voor het survey is de e-mailversie gehanteerd van de schriftelijk vragenlijst die aan de OR-leden in de cases is voorgelegd en door 47 OR-leden is ingevuld. Dit maakt het ook omgekeerd mogelijk de antwoorden in de verschillende cases te vergelijken met de antwoorden in een bredere kring van leden van de NVMedezeggenschap en CNC vakmensen.

3.1 De respondenten op de internet enquête

Er zijn slechts enkele vragen gesteld over de achtergrond van de respondent en geen vragen over de ondernemingen waaruit de respondenten afkomstig zijn. Dit is gedaan met het oog op het vergelijkbaar houden van de vragenlijsten gebruikt in survey en de casestudies. Bovendien zou uitbreiding van de vragenlijst met vragen over persoons- en bedrijfsachtergronden de invulbaarheid van de toch al uitvoerige lijst nog meer belasten. We weten echter dat het merendeel afkomstig is uit bedrijven met leden van CNV Vakmensen, actief in het vervoer, metaalindustrie, de voeding, de bouw en de facilitaire dienstverlening. Onder de respondenten bevinden zich een grote reeks aan mensen met beroepen in deze sectoren. Er is brede spreiding over de

functies die men binnen de OR vervult. Ook is er een redelijke spreiding tussen de posities (wel of niet leidinggevend) in de onderneming waar men werkt. Het responsbestand in de cases wijkt nogal af van het surveybestand. Deels is dit een automatisch gevolg van de werkwijze. In 7 cases kunnen maximaal 7 voorzitters zijn en 1 scheidend voorzitter heeft niet meer gerespondeerd. In de casestudies zijn aanmerkelijk veel meer vrouwelijke respondenten present. Dit wordt voor een goed deel, maar niet alleen, veroorzaakt door aanwezigheid van twee verzorgingsinstellingen binnen het bestand van de 7 cases. In onderstaand overzicht zijn de kenmerken samengebracht.

Enkele achtergrondgegevens van respondenten op de enquête

Vraag	Antwoord	Internet enquête	Enquêtes binnen de cases
Wat is uw functie binnen de OR?	voorzitter	27%	14%
	overig DB-lid	32%	16%
	OR-lid (+ commissie)	31%	} 70%
	alleen OR-lid	10%	
Bent u een?	man	91%	55%
	vrouw	9%	45%
Leeftijd	ouder dan 52 jaar	50%	39%
Wat is de belangrijkste component van uw reguliere functie?	leidinggeven/coördineren	24%	15%
	professioneel/staf	22%	22%
	Vooral uitvoerend	54%	63%

3.2 De invloed en het effect van de OR

Het gaat er in dit project om te achterhalen welk menselijk gedrag en welke menselijke factoren de resultaten van de OR beïnvloeden.

Belangrijker dan de achtergrond van de respondenten is dus in de gegevens te zoeken naar de invloed en het effect van de OR. De cijfers zoals vermeld in onderstaande tabel vertonen sterke overeenkomsten met de resultaten uit eerder onderzoek met gebruik van dezelfde indicatoren (Karel e.a. 2010, Heijink, 2011).

Resultaten van de OR

Soort resultaat	Antwoord	Internet enquête	Enquêtes binnen de cases
Rapportcijfer van tevredenheid over het functioneren van de OR (1 -10)	gemiddeld	6,7	7,0
Effect op besluiten over arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden	Ook inhoudelijk effect	35%	PM
	Effect alleen communicatief	54%	PM
	Geen waarneembaar effect	11%	PM
Effect op besluiten over de bedrijfsvoering en de strategie	Ook inhoudelijk effect	18%	PM
	Effect alleen communicatief	57%	PM
	Geen waarneembaar effect	11%	PM
Per saldo invloed op de gang van zaken binnen het bedrijf	Weinig tot geen invloed	49%	28%
	Veel tot heel veel invloed	51%	72%
Aantal		224	44

3.3 Gedrag van actoren van invloed op het resultaat van de OR

Het survey is opgezet om te onderzoeken of processen, maar vooral samenhangen die in de cases naar voren komen, ook getraceerd kunnen worden in een grotere groep van ondernemingen. Op een grotere database kunnen analyses worden verricht, die met kleine aantallen waarnemingen niet statistisch getoetst kunnen worden. Op database van 224 waarnemingen kunnen ook multivariate statistische technieken worden toegepast.

De eerste analyse die is verricht in dit verband is een variantie-analyse (ANOVA) op de aan de OR toegeschreven effecten. Bij variantie-analyse gaat het erom te toetsen of verschillen in antwoorden op de ene vraag tussen personen samengaan met vergelijkbare verschillen in antwoord op een andere vraag. Bij voorbeeld: vinden respondenten die zeggen dat toegezegd schrijven van de bestuurder niet op tijd komt, ook dat de OR weinig invloed heeft? Inderdaad dat blijkt vaker dan toevallig het geval.

In onderstaande staat is weergegeven welke gedragsvariabelen een statistisch significant verband vertonen met de per saldo aan de OR toegeschreven invloed op de gang van zaken in het bedrijf. Daarbij is de mate van samenhang weergegeven op basis van de 'E-waarden'. De 'E' is een indicator van samenhang tussen twee variabele waarden en de 'E' kan variëren van 0 (geen enkel verband) tot 1 = perfect verband tussen de twee verdelingen.

Bij een aantal van 224 waarnemingen is de E-waarde significant bij circa 0.15. Het verband is dan zwak. Het verband is redelijk sterk tot sterk bij waarden van 0.30 en hoger

Samenhang tussen de mate van invloed van de OR en gedrag van verschillende actoren

Actor:	Weinig invloed (E-waarde)	Veel invloed (E-waarde)
Bestuurder	<p>Toegezegd schrijven komt niet op tijd (.24)</p> <p>Past de bevoegdheden van de OR niet ruimhartig toe (.25)</p> <p>De bestuurder functioneert niet goed als overlegpartner (.30)</p> <p>De bestuurder wil (vrijwel) nooit toegeven aan de OR (.22)</p>	<p>Benadrukt het belang van de OR in het MT (.25)</p> <p>Bedankt OR-leden voor hun inbreng (.25)</p> <p>Draagt zelf agendapunten aan (.19)</p> <p>Directie stelt voldoende info beschikbaar voor de OR (.30)</p> <p>De OR krijgt voldoende ruimte en tijd zijn taken goed te doen (.29)</p> <p>Hij betreft de OR bij zaken die werkelijk van belang zijn (.27) en hij doet dit in een vroegtijdig stadium (.31)</p>
MT en staf	<p>Het MT probeert de rol van de OR zo klein mogelijk te houden (.29)</p> <p>FA geeft geen goede informatie (.24); je kunt niet vertrouwen op wat ze zeggen en doen (.26)</p>	<p>Op wat P&O zegt en doet kun je vertrouwen; P&O heeft een open houding (.26)</p>
OR zelf	<p>Voorzitter complimenteert leden die zich goed hebben voorbereid niet (.28)</p>	<p>De leden bereiden zich goed voor (.15)</p> <p>Een periodiek functioneringsgesprek met voorzitter/DB ervaar ik positief (.22)</p>
De achterban	<p>Ik ervaar geen steun van mijn vakbond (.15)</p> <p>Mijn collega's tonen geen begrip voor keuzes van de OR (.19)</p>	<p>Vanuit werkoverleggen en teams worden zaken aangedragen (.24)</p>
De direct leidinggevende		<p>Direct leidinggevende vraagt belangstellend naar de OR (.15)</p> <p>Mijn direct leidinggevende staat erachter dat ik OR-lid ben (.28)</p>

De cijfers zijn gebaseerd op de antwoorden van OR-leden. Strikt genomen is het dus geen gedrag wat gemeten is, maar de weergave van de waarnemingen van OR-leden. Toch blijven we dit gemakshalve 'gedrag van de verschillende actoren' noemen.

Er kunnen op basis van de gevonden samenhangen twee constatering worden gedaan.

De eerste is dat vooral het gedrag van de bestuurder veel impact heeft op de resultaten die de OR zegt te boeken. Het werkt op twee manieren. De bestuurder kan een negatieve invloed uitoefenen door dingen niet goed of te laat te doen. Hij kan ook een stimulerende invloed uitoefenen

door zaken juist wel te doen. In het laatste geval gaat het vooral om de OR bij belangrijke zaken te betrekken en wel op een vroegtijdig stadium en door voldoende informatie ter beschikking te stellen. Simpel, maar kennelijk toch effectief is het als de bestuurder de OR bedankt voor de inbreng. Eigenlijk is dit allemaal geen nieuws; het is al bekend uit eerdere onderzoeken.

De tweede bevinding is daarom zeker zo interessant. Het blijkt dat het gedrag van een veel grotere kring van actoren van invloed is op de resultaten van de OR. Opvallend daarbij is de opstelling van het MT en de staf. Ook de direct leidinggevende speelt een rol. Dat was wel al lang vermoed, maar blijkt nu ook uit de analyses.

Een ander aspect is, dat kennelijk de manier waarop voorzitter en DB aandacht hebben voor de andere OR-leden ook invloed heeft. Functioneringsgesprekken blijken daarbij een goede rol te kunnen spelen.

360° feedback: vele actoren doen ertoe

We kunnen ook op een andere manier naar deze tweede bevinding kijken. Het gaat dan niet zozeer om welke menselijke factoren een rol spelen, maar om het feit dat kennelijk vele actoren binnen de onderneming een rol spelen of een steentje bijdragen aan de vraag of de OR resultaat boekt. In de beleving van de OR-leden is het bij uitstek de bestuurder, maar ook het MT, direct leidinggevende, collega's op de werkvloer, P&O en zo voort. Dit bevestigt het belang van het interne netwerk van de OR. Hoe beter de contacten van de OR, hoe groter de kans dat de actoren voor het OR-werk positief gedrag gaan vertonen.

3.4 Menselijke factoren bij OR-leden in verband met de resultaten van de OR

De volgende stap is om te analyseren of menselijke factoren zoals bij OR-leden gevraagd, in verband staan met de resultaten van de OR. De menselijke factoren zijn in dit project naar drie hoofdaspecten onderscheiden. We vermelden de uitkomsten per hoofdaspect.

3.4.1 Motivatie

De belangrijkste verbanden naar sterkte van de statistische samenhang tussen motivationele elementen bij de OR-leden en de resultaten van de OR zijn in onderstaand overzicht weergegeven. Er zijn redelijke sterke verbanden tussen resultaat van de OR gemeten naar de invloed op de gang van zaken en motivationele aspecten bij OR-leden.

Overzicht van de sterkste samenhangen tussen de mate van invloed van de OR en motivationele factoren bij de OR-leden

Actor:	weinig invloed (E-waarde)	veel invloed (E-waarde)
Opvatting bij bestuurder		De directie in dit bedrijf neemt medezeggenschap serieus (.33)
Bij de OR-leden		
<i>Naar emoties</i>		Voel me verbonden met deze onderneming (.21)
		Ben overtuigd van het belang van de OR (.29)
	Ik ben onzeker over mijn prestaties binnen de OR (.28)	Ben tevreden over de bijdrage die ik lever aan deze OR (.28)
		Ik merk dat de bestuurder mij waardeert in de OR (.34)
		Dit bedrijf biedt zekerheid van werk voor de toekomst (.18)
		Ik vind het niet vervelend ingelicht te worden over vage plannen (.16)
		Ik voel me gesteund door de OR-leden als ik in de OV een standpunt verdedig (.16)
		De OR heeft vertrouwen in de bestuurder (.23)
	De OR is onzeker over zijn prestaties (.43)	
	Het is riskant je nek uit te steken als OR-lid (.24)	We zijn als OR bereid het conflict aan te gaan met de bestuurder (.23)
<i>Naar taak-opvatting</i>		Waken over werkgelegenheid en continuïteit (.19)
		Kritische volgen management (.18)
		Fungeren als sparringpartner (.30)
		OR en bestuurder zoeken beide naar een goed compromis (.27)

Het sterkste verband is er tussen de mate van onzekerheid van de OR en het gemis aan resultaat. Dit verband werkt ongetwijfeld naar twee kanten. Bij onzekerheid minder resultaat, maar gebrek aan resultaat doet aan de zelfverzekerdheid stellig afbreuk. Daarom zijn een paar andere uitkomsten wel zo interessant. Voorop staat uiteraard weer de belangrijke rol die de bestuurder (c.q. directie) speelt. Neemt hij of zij de medezeggenschap serieus? Maar ook: laat hij of zij waardering blijken jegens de OR?

Ook de taakopvatting van de OR speelt een niet te onderschatten rol. Maar daarbij speelt een gecompliceerd verband van taakopvatting, precieze inhoud en kwaliteit van de onderlinge verhoudingen tussen OR en bestuurder. Eerst wat betreft de taakopvatting van de OR.

De kritisch rol spelen of als sparringpartner meedenken?

Taakopvatting van de OR gericht op behoud werkgelegenheid en op het kritisch volgen van de directie dragen bij aan het resultaat van de OR. Maar een taakopvatting gericht op het fungeren als sparringpartner van de bestuurder draagt nog meer bij in ogen van de OR. Nu kunnen de drie taken wel gecombineerd worden, maar – en dat blijkt duidelijk uit de cases- dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. En dat geldt zowel aan de kant van de OR als aan de kant van de bestuurder. Goed invulling geven aan de rol van sparringpartner is lastig en complex.

Inhoud en menselijke betrekkingen

Die complexiteit heeft te maken met wat precies *de inhoud* is van hetgeen in het overleg aan de orde komt. Wat de een meedenken over strategie noemt, hoeft het in de ogen van de ander nog helemaal niet te zijn. Precieze afstemming blijkt heel lastig en gevoelig te liggen.

De complexiteit heeft echter ook te maken met de sfeer van de *betrekking en verhouding* tussen de partijen. Ook dit ligt precair. Zo blijkt dat een bereidheid het conflict aan te gaan met de bestuurder bij te dragen aan het resultaat van de OR. Iets sterker is het verband van resultaat met de bereidheid een compromis aan te gaan. De meeste OR-leden hebben bovendien een voorkeur voor samenwerking met de bestuurder in plaats van het conflict (gemiddeld scoort men een 7.3 op een schaal van 1 (conflict) lopend tot 10 (samenwerking). Terzijde vermelden we dat in de casestudies medewerkers op de werkvloer nog harmonieuzer scores, namelijk 7,8 voor samenwerking. Het gaat dus om de juiste afstemming te vinden over wat de inhoud is en om een dynamische balans te bereiken tussen samenwerking en de confrontatie aangaan.

3.4.2 De competenties van de OR

Uit eerder onderzoek is bekend dat de kennis van beleidsonderwerpen bij de OR en de sterke en zwakke punten in het optreden van de OR nadrukkelijk bepalend zijn voor het resultaat en het succes van de OR. In de enquête voor OR-leden zijn enkele sets vragen opgenomen over vooral de kenniselementen bij de individuele leden en over de handelingscompetenties en kenniselementen van de OR als geheel. De belangrijkste significante verbanden zijn in onderstaand overzicht weergegeven.

Competentie element	item
Individueel	
	Kennis van arbeidsvoorwaarden (.16) en arbeidsomstandigheden (.25)
	Ervaring in onderhandelen (.29)
	Anderen kunnen overtuigen van je standpunt (.21)
	Vertrouwen hebben dat iets wordt gedaan met wat je op de agenda zet (.21)
Collectief OR	
(zelf) vertrouwen in de OR	Overtuigd van eigen competentie als OR (.17)
	Vertrouwen in de overtuigingskracht van de OR (.30)
	Vertrouwen dat er iets mee gebeurt na het overleg (.33)
Deskundigheid van de OR	Voldoende deskundig op gebied van arbeidsvoorwaarden (. 21), arbeidsomstandigheden (.17), bedrijfsstrategie/businessplannen (.25), reorganisatie/organisatiewijzigingen (.30) en fusie/overnames (.24)

Het overzicht laat in de eerste plaats zien dat kennelijk de competentie van de OR als collectief meer resultaat sorteert dan individuele competentie. Dat lijkt voor de hand liggend, maar geeft aan dat het individuele OR-lid de kracht zoekt in de collectiviteit van de OR. Vooral vertrouwen in de kracht van de OR en in voldoende deskundigheid collectief als OR op zaken van bedrijfsstrategie en organisatie scoren hoog in de gedachten van de OR. Individueel vindt men vooral ervaring in het voeren onderhandelingen een competentie die ertoe doet.

3.4.3 De invloed van de bedrijfscultuur als de gestolde menselijke factor

Uit de Angelsaksische literatuur over de invloed van de menselijke factor op de veiligheid en gezondheid in bedrijven komt meer en meer de bedrijfscultuur (*'safety culture'*) als ultiem bepalende factor naar voren. Analooq daaraan was in dit project de gedachte dat de bedrijfscultuur en de wijze van aansturing van de onderneming door de directie van grote invloed is op de medezeggenschap. In de eerste casestudies (zie volgend hoofdstuk 4) waren kwesties rond 'oude en nieuwe cultuur' nogal bepalend voor de rol en positie van de OR. In de vragenlijst in het survey is daarom plaats ingeruimd voor vragen rond de heersende bedrijfscultuur. In een vragenlijst voor breed gebruik kan moeilijk naar heel bedrijfsspecifieke situaties worden gevraagd. Er is daarom gekozen voor vragen die op het terrein liggen van de openheid van de organisatie, het omgaan met kritiek en daarvan leren ('lerende organisatie') en de veiligheid binnen de organisatie bij afwijkende meningen en kritiek.

In onderstaand overzicht zijn de belangrijkste verbanden van items op gebied van organisatiecultuur en resultaat van de OR weergegeven. Er blijken vrij veel en redelijk sterke significante verbanden te bestaan.

Overzicht kenmerken van de bedrijfscultuur men effect op de invloed van de OR

Item over bedrijfscultuur	samenhang met invloed OR
Binnen de organisatie staat men open voor kritiek	.25
De leiding gebruikt kritiek om van te leren	.30
Een kritische blik wordt gewaardeerd binnen de organisatie	.25
De directie staat open tegenover de OR	.31
Binnen de organisatie zijn ruime mogelijkheden voor participatie voor de medewerkers	.27
De OR wordt gewaardeerd binnen de organisatie	.33
Directie en MT luisteren goed naar wat men op de werkvloer vindt en weet	.28
Naar afwijkende meningen wordt hier serieus geluisterd	.18
Het is niet zo dat het recht van de sterkste hier vaak geldt	.22
Tijd voor de OR is geen papieren regel voor de praktijk	.20
Het is niet zo dat een fout je je baan kan kosten in deze organisatie	.18

Uit het overzicht trekken we de conclusie dat een open en lerende organisatie, waar bovendien de OR een gewaardeerd orgaan is, de OR een goede kans maakt veel invloed op de gang zaken te hebben. Het aspect van onveiligheid blijkt een (negatieve) rol te spelen, maar minder evident.

De vraag die nu opkomt, zou kunnen zijn: hebben deze items verband met elkaar? Is er zo iets als een medezeggenschapscultuur als kenmerk van de organisatie?

Om hier antwoord op te geven zijn factor-analyses gedaan op diverse blokken van vragen.

3.4.4 Samenhang van de verschillende items

Vragen over het gedrag van de verschillende actoren

De eerste factor-analyse is gedraaid over de vragen die betrekking op het gedrag van de verschillende actoren. Een factor-analyse is een techniek om te zoeken naar samenhangen tussen antwoorden op verschillende vragen. Stap twee bij factor-analyse is te zoeken naar mogelijke clusters van vragen op grond van eenzelfde onderliggende structuur, factor genoemd.

Het blijkt dat er 13 items met gedragsvragen zijn die op eenzelfde factor wijzen. Deze zijn opgenomen in het volgende overzicht.

Overzicht van items op de factor volgens uitkomsten van het survey onder 224 OR-leden

Vraag	factor lading
De directie in dit bedrijf neemt medezeggenschap serieus	.71
De bestuurder betreft de OR in een vroegtijdig stadium bij zaken	.68
Ik ben tevreden met het functioneren van de huidige bestuurder als overlegpartner van de OR	.73
De directie stelt voldoende informatie beschikbaar voor de OR	.71
De OR krijgt voldoende ruimte en tijd zijn taken goed uit te voeren	.53
Het MT probeert de rol van de OR in deze organisatie zo klein mogelijk te houden.	.48
Mijn direct leidinggevende staat er achter dat ik OR-lid ben.	.33
De bestuurder betreft de OR bij zaken die werkelijk van belang zijn.	.66
P&O/HR heeft een open houding ten aanzien van de OR	.37
De Afdeling financiën heeft in deze onderneming weinig beleidsruimte; zijn slechts de verlengde arm van de directie	.41
De bestuurder benadrukt het belang van de OR in het management (team).	.55
De bestuurder bedankt OR-leden voor hun inbreng.	.48
De bestuurder past de bevoegdheden van de OR ruimhartig toe.	.75

We concluderen dat het vooral de items zijn die wijzen op het gedrag van de bestuurder/directie, MT en staf. Ook de direct leidinggevende kan hierbij worden opgenomen, maar die lading is al vrij zwak. Andere actoren zoals de OR-leden zelf, de collega's in de OR en de collega's op de werkvloer vallen buiten deze dimensie. Dat betekent overigens niet dat zij geen rol spelen voor

het resultaat van de OR. Dat is namelijk wel het geval. We komen hier nog op terug in paragraaf 3.5.

De menselijke factoren bij de OR-leden.

Er zijn afzonderlijk factor-analyses uitgevoerd voor de motivatie-factoren, voor de competentie van de OR-leden en voor de organisatiecultuur.

Motivationale aspecten bij de OR-leden

De factor-analyse wijst uit dat er op dit gebied geen eenduidig dominante factor is. Het zijn voornamelijk paren van vragen die samenhang vertonen. Dit wijst er op dat verschillende soorten emoties en opvattingen bij OR-leden een rol spelen. Een uitzondering is een cluster van 6 items, die samen een dimensie representeren, die aangeduid kunnen worden als ‘zelfvertrouwen’ of met een vakterm ‘self-efficacy’. In de sociaal psychologische literatuur wordt dit als een van de belangrijkste factoren gezien, die iemand prestaties voorspellen.

Overzicht van de self-efficacy factor in het survey

Item in de vragenlijst met factorlading meer dan .30

- Ik ben overtuigd van het belang van een OR
 - Ik ben tevreden over de bijdrage die ik lever aan deze OR.
 - Ik merk dat de bestuurder mij waardeert in de OR.
 - Ik ben onzeker over mijn prestaties binnen de OR (antwoord gespiegeld)
 - Zonder mijn medewerking zou de OR minder succesvol zijn.
 - Als ik in de OV een standpunt verdedig, weet ik me gesteund door de andere OR-leden.
-

Dan zijn er nog drie items, die samenhang vertonen en relevant lijken om in dit project te benoemen. We labelen deze als items moed en vertrouwen

Overzicht itemcluster moed&vertrouwen.

Item in de vragenlijst

- De OR heeft vertrouwen in de directie
 - De OR is onzeker over zijn prestaties (antwoord gespiegeld)
 - Het is riskant om als OR-lid je nek uit te steken (antwoord is gespiegeld).
-

Dit zijn duidelijk items die vertrouwen weerspiegelen in de directie en het eigen kunnen en het tegenovergestelde van angst verwoorden (althans in gespiegelde vorm).

Het hoofdaspect competentie van de OR-leden

De items over kennis op verschillende beleidsgebieden en ervaring van de individuele OR-leden vormen geen samenhangende factor. Wel is er een factor die de volgende vier items omvat.

Wat weerhoudt de OR punten op de agenda van het Overleg te zetten?

- De OR is te weinig competent op bepaalde onderwerpen. (antwoord gespiegeld)
 - De OR heeft geen (wettelijke) bevoegdheden op die gebieden. (antwoord gespiegeld)
 - De OR heeft te weinig overtuigingskracht tegenover de bestuurder. (antwoord gespiegeld)
 - Gebrek aan vertrouwen bij de OR dat er vervolgens iets mee gedaan wordt. (antwoord is gespiegeld).
-

Het zijn items die gebrek aan vertrouwen in de collectieve competentie van de OR uitdrukken.

De organisatiecultuur

Factor-analyse op items met betrekking tot de organisatiecultuur wijzen in de richting van twee te onderscheiden factoren.

De eerste factor omvat de volgende items (open cultuur)

Samenhangende items over bedrijfscultuur

- Binnen de organisatie staat men open voor kritiek
 - De leiding gebruikt kritiek om van te leren
 - Een kritische blik wordt gewaardeerd binnen de organisatie
 - De directie staat open tegenover de OR
 - Binnen de organisatie zijn ruime mogelijkheden voor participatie voor de medewerkers
 - De OR wordt gewaardeerd binnen de organisatie
 - Directie en MT luisteren goed naar wat men op de werkvloer vindt en weet
 - Naar afwijkende meningen wordt hier serieus geluisterd
-

Het zijn dezelfde 8 items die in een eerder overzicht zijn gepresenteerd, vanwege het verband dat zij hebben met de invloed van de OR. Naar ons idee representeren zij de dimensie ‘open cultuur gericht op participatie van de medewerker c.q. naar de andere pool: een gesloten cultuur sterk van bovenaf gestuurd’.

Dan zijn er nog een drietal items op cultuurgebied, die wel samenhang vertonen, maar geen volwaardige factor vormen. Het gaat om de items:

- Het recht van de sterkste is hier geldend. (antwoord gespiegeld)
- Tijd voor de OR is een papieren regel, geen praktijk (antwoord gespiegeld)
- Een fout binnen deze organisatie kan je jouw baan kosten. (antwoord gespiegeld)

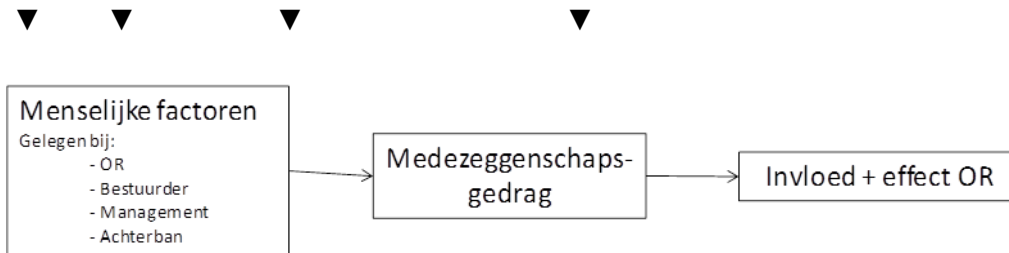
In hun onderlinge samenhang interpreteren we dit als uitingen van een repressieve organisatie, c.q. naar de andere pool als een organisatie die ‘veilig’ is.

3.5 Het model getoetst

Op dit punt van analyse gekomen kan het theoretisch model zoals dat in hoofdstuk 1 is gepresenteerd worden getoetst op zijn empirische houdbaarheid. We gaan hier in op de simpele variant van paragraaf 1.3. Het meer uitgewerkte leent zich niet voor toetsing met het materiaal van het survey omdat slechts een van de actoren is bevraagd namelijk de OR. Het simpele model ziet er dan als volgt uit:

Actor OR wordt gevraagd over:

OR, bestuurder, management en staf, uitvoerenden



Het model moet leiden tot empirisch sterke relaties tussen de drie blokken.

De toetsing

Het model wordt getoetst met behulp van multiple regressie analyse, waarbij:

Organisatiecultuur voorafgaat aan motivatie en competentie van de OR-leden, wat weer zijn invloed heeft op het waargenomen gedrag van OR en andere partijen. Dat gedrag leidt dan al of niet tot resultaten van de OR, in deze geïndiceerd door de per saldo invloed van de OR op de gang van zaken in het bedrijf. De uitkomsten van de statistische analyse staan vermeld in de bijlage. De resultaten zijn de volgende.

Per saldo invloed van de OR

← voor 38% ($R = .62$) verklaard door vooral:

- a. Medezeggenschapsgedragsfactor, gedrag bestuurder, MT en staf ($B = .29$)
- b. Periodieke functioneringsgesprekken in de OR ($B = .13$)
- c. Interesse van de collega's op de werkvloer ($B = .13$)

[Een kleine bijna significante bijdrage levert nog de bereidheid van OR-leden een conflict of geschil aan te gaan met de bestuurder.]

Medezeggenschapsgedrag

(de factor zoals gezien door de OR)

← voor 67% ($R = .82$) verklaard, vooral door:

- a. De factor open, lerende bedrijfscultuur gericht op participatie ($B = .39$),
- c. Items gericht op vertrouwen in directie en OR (zie boven organisatiecultuur)
- d. Item: OR en bestuurder zoeken goed compromis
- e. Items: OR en bestuurder zijn bereid iets toe te geven

Behalve de grote medezeggenschapsfactor gevormd door de perceptie van de OR van het gedrag van bestuurder, MT en staf, zijn er nog enkele gedragsitems die bijdragen aan de verklaring voor het resultaat van de OR volgens deze multivariate analyses. Onderzocht is of deze gedragsitems ook samenhangen met de menselijke factoren opgenomen de vragenlijst.

Periodieke functioneringsgesprekken binnen de OR blijken samen te hangen met de aanwezigheid van een open cultuur. Zwak significant is er nog een relatie met de bereidheid met de bestuurder een conflict of geschil aan te gaan. De logica van dit laatste verband ontgaat ons.

De interesse in de OR van collega's op de werkvloer wordt niet noemenswaardig verklaard door menselijke factoren aan de kant van de OR. Hooguit is een zwak verband aanwezig met de mate waarin OR-leden self efficacy (zelfvertrouwen) vertonen.

De mate waarin de OR bereid is *een conflict of rechtsgeding met de bestuurder* aan te gaan wordt in belangrijke mate verklaard door het vertrouwen dat de OR in de eigen competentie heeft en in de moed de nek uit te steken.

De factor 'self efficacy', een belangrijke factor in de motivatie van OR-leden, blijkt volgens deze analyses in grote mate bepaald te worden dan wel samen te hangen met de 'open bedrijfscultuur'. Self efficacy van de OR-leden leidt kennelijk niet direct tot medezeggenschapsgedrag, maar in de juiste medezeggenschapscultuur gedijt dit soort zelfvertrouwen wel.

Als laatste vermelden we dat het *collectieve vertrouwen dat de OR in de eigen competentie* heeft, in hoge mate bepaald wordt door of samenhangt met de open bedrijfscultuur, maar ook met de veiligheid van de bedrijfscultuur.

Het model werkt

We constateren dat de multiple regressie-analyse er sterk op wijst dat het model werkt. De invloed van de OR wordt in belangrijke mate bepaald door het waargenomen gedrag van bestuurder, management en staf. Ook de getoonde interesse van de collega's op de werkvloer en de manier van omgaan met elkaar binnen de OR doet er toe.

Het effectieve medezeggenschapsgedrag zit vooral in de cultuur van de organisatie, maar ook in het vertrouwen dat de OR in de bestuurder heeft en de mate waarin beide partijen bereid zijn water bij de wijn te doen.

De cultuur in de organisatie bepaalt voor een groot gedeelte in hoeverre OR-leden zelfvertrouwen kunnen ontwikkelen en in hoeverre zij collectief geloven in de competentie van de OR. Zaken die uiteindelijk weer bijdragen aan het effect van de OR.

4 De casestudies: cruciale bevindingen

4.1 Aanzet tot beschouwing over de cases

In dit hoofdstuk gaan we terug naar het hart van het project: de 7 casestudies.

In hoofdstuk 2 is betoogd dat wie werkelijk wil weten hoe de dingen in elkaar steken in een organisatie, moet proberen zaken te veranderen. Elk verder vertrouwelijk gebleven rapport voor de actoren in een betreffende casestudy is afgesloten met aanbevelingen, zoals in hoofdstuk 2 vermeld. De caserapporten dienen twee doelstellingen.

Het *eerste doel* is om te verifiëren of de actoren, in de eerste plaats de OR, zich herkennen in hetgeen wordt beschreven. Behoudens wat kleinere zakelijke aanvullingen of verduidelijkingen, hebben de reacties niet tot substantiële veranderingen of aanvullingen aanleiding gegeven.

Met andere woorden: dat wat geconstateerd wordt over medezeggenschapsgedrag en de menselijke factoren daarbij, wordt herkend en correct bevonden. De aanpak met het oog op menselijke factoren in de medezeggenschap levert herkenbare output op.

Het *tweede doel* was te onderzoeken of de conclusies en de daarop gebaseerde aanbevelingen de actoren aanzetten tot actie. Levert een aanpak gericht op verbetering van de effectiviteit van de medezeggenschap (OR) met aandacht voor de menselijke factoren ook resultaat (outcome) op? Aan het slot van hoofdstuk 2 hebben we beschreven dat de tot dusver in gang gezette acties niet opvallend of spectaculair zijn.

In theorie kunnen hier verschillende redenen aan ten grondslag liggen.

Het moment van evaluatie

Het moment van evaluatie kan te vroeg komen voor het vaststellen van resultaten. In enkele van de casestudies is enige aanwijzing voor de geldigheid van deze reden. In de casussen C (voedingsproducent), E (producent technische apparaten) is daar enige aanleiding toe. Bij C. is wel actie opgestart, maar succes moet nog worden bereikt. Bij de casus E moeten acties nog worden gestart. Dat is nog wel mogelijk, maar zoals het gezegde luidt: *Wat goed is komt snel.... of anders niet.*). In geval van F (producent hoog technologisch gereedschappen) moet tijdens het opstellen van dit rapport de plenaire bespreking in de PVT nog plaatsvinden.

Gemis aan relevantie

Het is ook denkbaar dat de bevindingen wel worden herkend en als correct worden betiteld, maar dat de aanbevelingen onvoldoende relevant of belangwekkend worden gevonden om de aanzet tot actie te nemen. Voor een deel vertonen de casussen A (gemeente) en B (groep verzorgingsinstellingen) dit verschijnsel. In beide gevallen gaat het om goed lopende OR-en, waar wel hier en daar kritiek op is, maar waar de aanbevelingen vrij vaag zijn of geen gemakkelijk realiseerbaar effect beloven.

Zwaar tellende of gevoelige bezwaren

Het kan ook zijn dat de discussie of de dialoog over de aanbevelingen binnen de OR of tussen de verschillende actoren op forse obstakels of bezwaren stuit. Waar dat het geval is of dreigt te worden, kan niet de conclusie worden getrokken dat de aanbevelingen dus goed of niet goed zijn. Het instrument van eenzijdig vanuit de onderzoeker aanbevelingen doen, is dan een te licht instrument. De materie is weerbarstig en heeft vaak een lange voorgeschiedenis. De verhoudingen zitten als het ware ‘vastgevroren’. Een begeleid organisatie-ontwikkelingstraject zou dan in de rede liggen, mits de zaak voldoende relevant lijkt. Ook deze situatie doet zich voor, in ieder geval in casus C, waar een mediator is aangesteld.

De verdere bespreking van de resultaten van de cases en van de vraag waar ons dit toe kan leiden, doen we aan de hand van vier thema's, die naar ons idee samen de kern van de output van het project vormen.

1. De bedrijfscultuur en de aansturing van de organisatie.
2. Samenwerken met bestuurder, management en staf: graag, maar hoe?
3. Het contact met de achterban, deze wordt te weinig gehoord en geraadpleegd.
4. Intern binnen de OR: steun en bevestiging voor moed en vertrouwen.

Een laatste paragraaf is gewijd aan de werkconferenties. Met welke vragen waren de deelnemers bezig en wat voegt dit toe aan de output van het project?

4.2 De bedrijfscultuur en de aansturing van de organisatie

In het vorige hoofdstuk hebben we gezien welke belangrijke rol de bedrijfscultuur speelt voor de ruimte die er voor de OR is om tot resultaat te komen. Uit de survey gegevens komen twee dimensies naar voren van de bedrijfscultuur.

Allereerst is daar de open (-versus gesloten) bedrijfscultuur. Deze dimensie geeft vooral aan de openheid voor kritiek, het lerend vermogen van de leiding en de ruimte voor medezeggenschap: van de OR en voor participatie op de werkvloer.

De tweede dimensie, met veel minder items gerepresenteerd in de enquête, duidt op de repressieve kant van de bedrijfscultuur: kritiek hebben komt je op een slechte beoordeling te staan; een fout kan je je baan kosten.

In de casestudies is door de OR-leden dezelfde vragenlijst ingevuld als door OR-leden in het survey. Deze twee dimensies zijn ook in de cases wel terug te vinden. Maar de casestudies geven een veel breder beeld van waar het eigenlijk om draait. Dan blijkt de feitelijke situatie in elk van de ondernemingen anders te liggen. De kwesties zijn anders, de actoren staan anders in de materie en in hun onderlinge relaties.

In elk van de cases blijken zich op het gebied van de bedrijfscultuur ontwikkelingen te voltrekken, die van betekenis zijn voor het werk van de OR. Vaak zijn ze ook van grote betekenis voor het middenkader en de medewerkers op de werkvloer.

De termen waarin dit wordt aangeduid zijn te vangen onder begrippenparen als:

Oude cultuur	↔	nieuwe cultuur
Individueel werken	↔	werken in zelfstandige teams
Zakelijk-commercieel	↔	technisch-inhoudelijk
Familiecultuur	↔	modern flexibel
Eilandjescultuur - command and control	↔	bottom up - corporate minded

We noemen hier vijf voorbeelden; in elk van de 7 casestudies spelen interne cultuurverschillen en in geen van de 7 gaat het om precies hetzelfde. Er zijn wel parallellen te trekken. Vaak gaat het erom dat nieuwe bestuurders met nieuwe ideeën komen over hoe de organisatie moet werken. Ook gebeurt het dat zittende bestuurders nieuwe management filosofieën opdoen en die in de organisatie willen implementeren. Het is overigens niet altijd de bestuurder die een nieuwe cultuur voor staat. Het kan ook zijn dat er tussen onderdelen van de organisatie cultuurverschillen bestaan. Door omstandigheden of door de crisis kan het nodig zijn dat een nieuwe bedrijfscultuur wordt ingevoerd, maar soms kan het zijn dat één van de al aanwezige culturen heersend moet worden (en de anderen zich moeten aanpassen).

Wat we naar ons idee zien is, dat deze nieuwe cultuurontwikkeling als het ware over de reeds bestaande cultuur heen schuift. Deze bestaande cultuur is te typeren in termen van de dimensies open ↔ gesloten en repressief ↔ veilig. De nieuwe cultuur kan 'open zijn bij een reeds bestaande gesloten cultuur, maar ook omgekeerd: meer gesloten dan de bestaande open cultuur. Dat een nieuwe cultuur repressiever of onveilig is dan de bestaande cultuur wordt nooit beweerd. Echter, we hebben aanwijzingen dat medewerkers dat wel zo kunnen ervaren, zeker als invoering van een nieuwe cultuur (wijze van werken) met ontslag van medewerkers gepaard gaat. In enkele van de cases is dat feitelijk wel aan de orde of aan de orde geweest (Cases B, F en G).

Binnen de OR bestaan veelal krachten die aanzetten om mee te gaan met de bestuurder in de keuze voor een bepaalde (gewenste of noodzakelijke) cultuur. Hedendaagse bestuurder hebben er ook groot belang bij de OR daarvoor te winnen. Hiermee wil men belangrijk draagvlak voor de nieuwe cultuur/wijze van werken creëren. Vaak gaan OR-en daarin dus mee, omdat zij geloven zo mee te kunnen werken aan de continuïteit en het voortbestaan van de onderneming. Als dat logisch aan de orde is, is met deze keuze niets mis.

Niet elke OR is genegen mee te gaan met de nieuwe wind. In casus F heeft dat geleid tot conflicten met de bestuurder. Deze heeft na verloop van tijd op suggestie van de Raad van Toezicht het veld moeten ruimen.

Voor de OR doet zich vroeger of later, meer of minder nijpend de vraag voor: meegaan met de nieuwe wind? En wat betekent dat voor onze andere taak, het opkomen voor de belangen van de medewerkers die slachtoffer (dreigen) te worden of meer of minder vrijwillig tot de 'oude cultuur' blijven behoren? Vaak vinden de medewerkers de bedrijfscultuur ook minder open en minder veilig dan de OR-leden aangeven in de enquêtes. Onderstaand zijn enkele van de items weergegeven

Enkele opvattingen over de bedrijfscultuur

Item	antwoord	OR-leden landelijk N=224	medewerkers in de cases N=130
Binnen de organisatie staat men open voor kritiek	eens	46%	28%
De leiding gebruikt kritiek om te leren	eens	32%	21%
Een kritische blik wordt gewaardeerd binnen de organisatie	eens	44%	36%
Het recht van de sterkste is hier geldend	nooit	21%	15%

Het lijkt erop dat OR-leden de cultuur opener en veiliger waarnemen dan de medewerkers op de werkvloer. Naar de 7 cases gekeken wordt dit beeld niet bevestigd. Veelal liggen de oordelen niet ver uit elkaar. In een enkele casus oordelen de medewerkers positiever (casus G) en in een casus duidelijk minder positief dan de OR-leden (casus E).

Een deel van de aanbevelingen die we hebben gedaan, gaat over de vraag wat de OR moet doen op gebied van de bedrijfscultuur. Het is lastig hier als buitenstaander een heel gericht advies op te geven. Het advies blijft dan 'vaag'. Het andere risico bij een wel specifiek gericht advies is, dat toch te weinig wordt ingegaan op alle aspecten, waardoor argumenten de aanbeveling niet te volgen, voor het grijpen liggen. Uit de cases wordt wel duidelijk dat bewustzijn van de bedrijfsculturen en de veranderingen daarin, belangrijk is. Vervolgens dient de OR zich af te vragen wat dit betekent voor medewerkers en welke maatregelen eventueel nodig zijn.

Opvattingen van de bestuurder over de gewenste bedrijfscultuur hebben veelal ook aansturingsaspecten. Hoe wil de bestuurder leidinggeven aan de organisatie, concreter: hoe stuurt hij of zij de andere leden van de directie, het MT en overig staf en leiding aan? En een stap verder in kader van dit project: hoe gaat hij of zij daarbij om met de OR? Hiermee komen we op het tweede thema.

4.3 Samenwerken met bestuurder, management en staf

In het vorige hoofdstuk is aan de orde geweest dat veel OR-leden eerder een voorkeur voor samenwerking met het topmanagement hebben dan voor een meer conflictmatige relatie. Ook in de cases blijkt uit de vragenlijsten dat dit bij de OR-leden het geval is. In de cases blijkt bovendien dat de achterban gemiddeld nog hoger scoort op de wens van samenwerking tussen OR en topmanagement.

Samenwerking met de bestuurder wordt vaak betiteld als fungeren als sparringpartner in een vroegtijdig stadium van besluitvorming. Dit is weer vrijwel identiek aan het idee van een 'pro-actieve OR' te willen zijn. Er zijn bijna geen OR-en meer die dat niet willen.

Van de andere kant willen bestuurders OR-en die 'meedenken'. Veel P&O-managers willen graag pro-actief sparren met de OR over personeelsbeleid.

Zo geformuleerd lijkt de weg geplaveid voor constructief overleg tot ieders tevredenheid.

Dit is niet onze ervaring in de cases.

Er wordt overleg gepleegd en de OR wordt (veel) invloed toegeschreven. Maar, bij doorvragen blijkt er veel te wensen en te morren over te zijn. Dit kan leiden tot vormen van frustratie, die op termijn niet productief uitwerkt.

In elk van de cases uit zich dat op andere punten en op andere wijze. Soms zijn zowel OR als bestuurder content met het overleg, maar vinden mensen van staf of leiding dat de OR niet op de juiste manier bezig is. In cases B en gedeeltelijk D speelt dit. In casus C vindt juist een deel van het management dat de bestuurder meer zou moeten doen voor het overleg. Soms is de bestuurder niet tevreden over de inhoud van het overleg, in andere cases is het juist de OR die anders wenst.

In abstracto spelen er 3 kwesties.

De eerste heeft betrekking op de vraag welke onderwerpen in het overleg aan de orde moeten komen. Een duidelijk voorbeeld is casus E, maar ook in F speelt het enigermate. Is de inrichting van de organisatie en wijzigingen in de organisatie van afdelingen een zaak van vroegtijdig overleg met de OR en hoe ver gaat het adviesrecht hierin? Enigszins verwant hiermee is de vraag welke onderwerpen op welke tafel horen te liggen. Onderhandelt een OR die zelf de arbeidsvoorwaarden voor de medewerkers regelt met HRM of met de bestuurder?

Een tweede punt betreft vooral de vraag hoe je zaken bespreekt. Bestuurders houden ervan zaken te bespreken op hoofdlijnen en de details voor uitwerking aan de lagere niveaus te laten. Dit vaak tot frustratie van de OR, die pas scherp zicht krijgt op een ontwikkeling als de details uitgewerkt worden. Dan wil de OR ook zijn volle gewicht (lees: advies- of instemmingsrecht tot gelding brengen). In casus G is dit een heel belangrijk en delicaat onderwerp.

Een derde kwestie betreft de competenties die nodig zijn om de kennelijk over en weer gewenste besprekingen te voeren. Doorpratend over de vraag wat er nodig is voor het voeren van proactief beleid door de OR en voor meedenken met de bestuurder, komt vaak gebrek aan kwaliteit of aan competentie als verwijt of verontschuldiging om de hoek kijken. Je ziet dit bij verschillende actoren: de bestuurder, P&O, arbocoördinator, en zo voort, maar ook bij de voorzitter of het DB van de OR ten opzichte van de overige OR-leden kan dit spelen.

Betere communicatie over de wederzijdse wensen, verwachtingen en mogelijkheden lijkt de aangewezen oplossing. We vrezen overigens dat er snel langs elkaar heen gecommuniceerd gaat worden, als er niet dwingende condities worden gemaakt, dat men zich ook in de positie van de ander verplaatst. Bestuurders geven er vaak blijk van weinig idee te hebben wat het OR-lidmaatschap vergt van veel OR-leden. Een door beide partijen vertrouwd gespreksleider zou dan aan te bevelen zijn.

4.4 Het contact met de achterban: te weinig gehoord en geraadpleegd

Het was (is?) in OR-cursussen gebruikelijk dat op enig moment de relatie OR - achterban ter sprake kwam. Een moment waar vrijwel niemand vrolijk van werd. Of wel, de desinteresse van

de achterban werd als frustratie op tafel gelegd, of wel de OR-leden gingen in de biecht dat ze het niet goed genoeg hadden gedaan en werd beterschap beloofd; volgend onderwerp a.u.b.

In het bestek van dit project wordt het contact met de achterban ook en vrij indringend ter sprake gebracht. In kader van 360° feedback op de menselijke factoren is de achterban in het onderzoek betrokken. In elk van de cases hebben mensen uit de achterban enquêteformulieren ingevuld. In totaal heeft dit geleid tot 130 responses. De belangrijkste uitkomsten zijn hieronder samengevat.

De achterban heeft vertrouwen in de OR, maar is niet tevreden

Meer dan enige andere vorm (werkoverleg, zelfsturende teams, de vakbond of 'ieder voor zich'), ziet men de OR als de vorm waarin medezeggenschap tot uiting komt. 40% zegt dat het vooral de OR is en slechts 5% vindt de OR geen geschikte vorm. Daarop volgt het werkoverleg. Dit vindt 18% de meest geschikte vorm, maar 10% vindt dit helemaal geen goede vorm. De overige genoemde vormen volgen op grote afstand.

Men heeft ook vertrouwen in de OR: 88% zegt ja, ik heb vertrouwen in de OR .

De mening van de achterban wordt te weinig gevraagd

Maar dan komen er ook andere geluiden. 33% van de respondenten zegt op de werkvloer kritiek op de OR te horen. Wat die kritiek precies is, is niet gevraagd. Uit de antwoorden op andere vragen is dat wel enigszins te reconstrueren. Waarschijnlijk is het niet in de eerste plaats inhoudelijke kritiek. Slechts 11% zegt dat de collega's op de werkvloer geen begrip tonen voor de keuzes die de OR maakt. Ook het informeren van de achterban door de OR is niet grote punt. Slechts 4% geeft te kennen de OR het personeel helemaal niet op de hoogte houdt van ontwikkelingen en beslissingen. Als het gaat om de vraag of de OR het personeel om informatie of om meningen vraagt, is het oordeel een stuk minder positief. Bijna 20% zegt dat dit nooit gebeurt. Dat lijkt mee te vallen, maar gevraagd een rapportcijfer te geven voor het contact van de OR met de werknemers is dit cijfer gemiddeld een 6,5. Dat is juist voldoende, maar er zitten ook veel onvoldoendes bij. Uit hoofdstuk 2 kan geconcludeerd worden dat in 4 van de 7 cases de medewerkers de OR minder waarderen voor het functioneren, dan de OR zelf. In een geval liggen de cijfers precies gelijk (de voedingsonderneming) en in twee gevallen geven de medewerkers de OR een hoger cijfer dan de OR zelf.

Goed contact met de achterban is gewenst, maar op zich is er op grond van deze cijfers alleen nog geen reden tot serieuze actie. Maar er zijn meer redenen.

Vacatures en gebrek aan afspiegeling

De tweede reden om in dit project aandacht te schenken aan de achterban is daarin gelegen dat veel OR-en moeite hebben het formeel aantal zetels bezet te houden, laat staan verkiezingen te kunnen houden voor de lijsten van kandidaten. Bijkomend is dat in 4 van de 7 cases bleek dat er uit bepaalde (grote) onderdelen van de organisatie geen OR-leden afkomstig waren dan wel niemand bereid bleek zitting te nemen in de OR. Vacatures en zeker de afwezigheid onder de leden van grote delen van de organisatie wordt door veel OR-en als zwakte beleefd. Ook in de publieke opinie wordt een gebrek aan representatie vaak gezien als een gebrek aan democratisch gehalte. En aan zwak opereren van de OR. Dit laatste hoeft niet het geval te zijn zo bleek uit de

derde GBIO-monitor (Karel e.a., 2010). Daar werd geen relatie gevonden tussen het aantal vacatures of de mate van afspiegeling van de OR en de door de OR behaalde resultaten. Dit onder de conditie dat de OR een goed contactnetwerk binnen de organisatie heeft en zichtbaar is.

Er is animo, maar 'zachtjes aan'

Het verweer van veel OR-en op het voorkomen van vacatures en gebrekkige afspiegeling - als men er geen vrede mee heeft - is, dat er geen kandidaten gevonden kunnen worden. In de enquête is op verschillende manieren gepeild wat medewerkers voor de OR zouden willen doen.

Allereerst verdient vermelding dat 12% van de geënquêteerden aangeeft zich zelf wel geschikt te vinden voor de OR en liefst 28% zou daar na enig bijspijkeren ook wel geschikt voor zijn, samen goed voor 40%.

Zou men dan om te beginnen open staan voor participatie in een tijdelijke commissie van de OR? 'Nooit niet', geeft 41% te kennen en 48% zegt 'soms'. Betekent toch dat 11% bereid is.

Er is nog verder gevraagd wat men zou willen doen voor de OR

De OR ondersteunen op onderwerpen waar ik veel van af weet, wil 33% zonder meer en nog een 31% onder voorwaarden. Als het in de vorm van een formele klankbordgroep gaat is 22% zonder meer en 20% onder voorwaarden bereid. Als motieven om eventueel in de OR zitting te nemen noemt men veel meer ideële motieven als 'positie van werknemers versterken' en 'medezeggenschap is extra inzet waard', dan meer ik-gerichte motieven als 'om eigen kennis en vaardigheden te vergroten' of de 'eigen ontwikkeling te stimuleren'. Dit zijn overigens zaken die veel OR-leden wel degelijk meemaken.

Wat houdt de medewerker dan tegen?

De belangrijkste reden, ook hier weer aangevoerd, is dat het OR-werk teveel tijd kost. Dat men zich onvoldoende deskundig acht is een goede tweede als excuus. Een derde veel genoemd argument is, dat de OR te weinig leeft in de organisatie.

We kunnen constateren dat OR-en meer leden van de OR, leden voor commissie en ondersteuners zou kunnen krijgen, dan men nu heeft. Maar deze zullen zich niet spontaan melden; men moet gevraagd. Ook bij onderdelen die niet in de OR vertegenwoordigd zijn, kan men mensen voor ondersteuning, klankborden of commissies vinden. Daar waar we nader geïnventariseerd hebben, blijkt wel enige bereidheid te bestaan. Er zal echter wel aan voorwaarden moeten worden voldaan. De voorwaarden die spelen zijn:

- Er moeten zaken worden besproken, die van wezenlijk belang zijn.
- Er moeten faciliteiten worden geboden die tegemoet komen aan de beperkingen die veelal aanwezig zijn in het werkproces van betreffende onderdelen.
- De bestuurder of directie moet door mee te werken aan de invulling van bovenstaande punten aan betreffende onderdelen duidelijk maken dat participatie aan de OR van betekenis wordt geacht.

Het lijkt erop dat aan soortgelijke aanbevelingen in enkele van de cases (B, C, mogelijk ook D en G) niet of nauwelijks voldaan gaat worden.

Moet de OR bredere participatie aan de medezeggenschap stimuleren?

Een derde argument waarom OR-en meer werk van actief achterban overleg moeten maken, zit in het volgende. De ontwikkeling in de organisatieculturen van veel ondernemingen gaat in de richting van meer taken en verantwoordelijkheden lager in de organisatie neer te leggen. Nadrukkelijk is dit aan de orde in de cases A, B, C, E en F. Veelal betekent dit ook het introduceren van meer of minder duidelijke vormen van directe participatie. Directe participatie en vertegenwoordigend overleg zijn wel eens als concurrerende vormen van medezeggenschap opgevoerd. We zijn het eens met auteurs als Poutsma, 2009 en Looise, 2010 die deze vormen van medezeggenschap uitdrukkelijk als complementair zien. Voor de OR betekent dit uitdrukkelijk contact zoeken met deze vormen van directe participatie. Het betekent dat de OR zijn contactnetwerk en zijn voelhorens nadrukkelijker uitbreidt naar verschillende lagen in de organisatie. Divisie en afdelingshoofden, P&O-managers, maar ook afdelings- of personeelsbijeenkomsten organiseren, daar waar ontwikkelingen vragen om afstemming tussen directe en vertegenwoordigende medezeggenschap.

In de aanbevelingen aan de cases van dit project zijn daar ook aanwijzingen voor gegeven.

Naarmate de OR er beter in slaagt verbindingen te leggen tussen directe participatie en het vertegenwoordigende overleg zal dat bijdragen aan een versterking van de positie van de OR binnen de organisatie.

4.5 Intern OR: steun en bevestiging voor moed en vertrouwen

Waarschijnlijk door de mate van aandacht die naar andere actoren als OR-voorzitter, WOR-bestuurder, management, staf en werkvloer is gegaan, is de attentiewaarde voor het intern functioneren van de OR in dit project niet erg hoog. Op zich is dat niet terecht.

Het blijkt dat wat de OR collectief aan de dag legt op gebied van kennis van zaken, moed om erover in beraad te gaan onderling en met de bestuurder en het vertrouwen dat zo goede resultaten kunnen worden behaald, even zovele zuilen zijn waarop de medezeggenschap stoelt.

Ook is het van belang dat voorzitter (en secretaris) behandeling van zaken goed voorstructuren en dat zij het functioneren van de individuele leden ondersteunen door periodiek gesprekken ('functioneringsgesprekken') te voeren.

Ook individuele factoren als ervaring, kennis van bepaalde zaken, zelfvertrouwen en overtuiging ('self efficacy') en de moed om tegen de stroom van anderen in te gaan als het nodig is, dragen bij aan het goed functioneren van de OR.

Het merendeel van de respondenten in het survey geeft aan zich ook gesteund te voelen door hun vakbond. Het merendeel van de respondenten in het survey geeft aan zich ook gesteund te voelen door hun vakbond. In de cases ligt dat veel lager, ook al omdat veel respondenten geen lid van een vakbond zijn.

5 De werkconferenties en slotconclusies

5.1 Doelstelling van de werkconferenties

Tijdens de looptijd van het project in 2012 zijn er twee volwaardige werkconferenties gehouden te weten op 27 juni georganiseerd door CNVVakmensen en op 28 november gezamenlijk door NVMedezeggenschap en CNV Vakmensen georganiseerd. Tijdens de jaarvergadering van NVMedezeggenschap op 28 maart 2012 is het project geïntroduceerd en besproken. Een werkconferentie in de letterlijke zin was dat nog niet. De vraag in hoeverre gebrek aan representativiteit nadelig is voor het project, gaf aanleiding tot enige discussie. De meerderheid van de vergadering deelt de mening niet dat onduidelijke representativiteit nadelig voor het project is. Het gaat om het verkennen van verschijnselen en processen. Vervolgens wordt uitdrukkelijk aandacht besteed aan de herkenbaarheid hiervan in bredere verbanden.

In het Projectplan zijn de werkconferenties opgenomen met als doel te dienen als een van de mogelijkheden voor validatie van de resultaten en als een van de media waarlangs verspreiding van resultaten kan plaatsvinden. In de praktijk zijn de werkconferenties ook gebruikt om via reacties op de inleiders, maar vooral via workshops binnen de conferenties te horen wat er leeft bij experts en in de praktijk van het OR-werk. Wat spreekt aan? Wat zijn de problemen? Welke ideeën voor oplossingen zijn er (tools)?

5.2 Opzet, deelname en resultaten van de werkconferentie 27 juni

De eerste werkconferentie is gehouden iets voor de helft van de looptijd van het project. Aan de werkconferentie hebben circa 40 mensen deelgenomen, merendeels kader (OR-)leden van CNV Vakmensen en voor een kleiner deel experts.

De opzet en eerste resultaten uit enkele casestudies zijn gepresenteerd.

Vervolgens heeft dr. P. Vermeulen (GITP) een toelichting gegeven over de resultaten van zijn studie naar de participatie van deelnemers aan diverse overlegvormen. Hij onderscheidt daarbij een drietal hoofdgroepen van factoren: motivatie, competenties en gelegenheid. Binnen elk van die hoofdgroepen zijn er factoren, hetzij intern bij de persoon gelegen, hetzij buiten de persoon (externe factoren), die bepalen hoe actief personen participeren aan overleg en hoe tevreden men daarover is. Wat betreft motivatie is het zelfvertrouwen en de zelfverzekerdheid een belangrijke verklarende factor. Het boek van Vermeulen is gebruikt bij de uitwerking van het project Moed&Vertrouwen. Ook de steun die deelnemers aan het overleg van anderen ontvangen is een belangrijke factor voor het succes van het overleg.

Met veel interesse is daarna geluisterd en gediscussieerd met M. Jannes, voorzitter van de OR van NXP. Deze OR is uitgenodigd hun (leer)ervaring naar voren te brengen. Het blijkt dat deze

OR erin slaagt om ondanks de moeilijke tijden voor de halfgeleiderindustrie een belangrijke pro-actieve rol te spelen in het overleg met de bestuurder. Met moed en zelfvertrouwen heeft men die positie opgebouwd.

Een discussiepunt deze ochtend vormde de vraag in hoeverre het vakbondsbelang een rol speelt in de positiebepaling en de ondersteuning van de OR. Voor veel aanwezigen was dit geen punt dat een belangrijke rol speelt in het overleg met de bestuurder. Dat neemt niet weg dat in een aantal sectoren, tijdens de conferentie vooral in het openbaar vervoer, vakbondswerk en vakbondsstandpunten een factor van grote betekenis zijn.

In de middag zijn drie workshops gehouden.

1. *Sociale veiligheid*: de rol van angst en vertrouwen

Vanuit bespreking van een bepaalde casus blijken er desgevraagd tal van redenen te zijn waarom mensen bang kunnen zijn voor een actieve rol in de OR.

- baanonzekerheid, angst voor contractverlenging, geen promotie kunnen maken;
- druk vanuit de leiding om targets te halen, repercussies vanuit lagere leiding;
- gebrek aan waardering door en kritiek van collega's;
- embargo's en geheimhoudingskwesaties;
- als minderheid binnen de OR behandeld worden (CNV-ers), problemen en wantrouwen tussen OR-leden;
- OR-verslagen worden 'aangepast', OR-publicaties worden verwijderd;
- slechte verhouding met bestuurder en leiding;
- angst voor spreken in de grote groep.

Er worden diverse oplossingen aangedragen. Zoals:

- verbeteren van het imago van de OR;
- doorspreken met elkaar wat je communiceert naar de achterban;
- beter en anders communiceren met jongeren (gebruik social media);
- regels afspreken voor goed gedrag en goed werkgeverschap samen met de bestuurder;
- goed communiceren met de bestuurder over wederzijdse verwachtingen;
- voorbereidend informeel overleg met bestuurder voeren (altijd met minimaal twee personen);
- organiseren van info middagen voor kandidaat OR-leden;
- beschermen, begeleiden en coachen van OR-leden (houden van functioneringsgesprekken?), steun van leden door de voorzitter/het DB van de OR.

2. *Competenties*: hoe haal je kennis uit de achterban? Oefenen met de methodiek van de 'focusgroep'. Het werken met focusgroepen is veelbelovend, maar vereist een goede voorbereiding en de nodige kundigheid van de gespreksleider.

3. *Cultuurverandering*: leiderschap en de rol van de OR

In de eerste casestudie blijken cultuurveranderingen in verschillende gedaanten een belangrijk item waar OR-en op de een of andere manier mee moeten ‘dealen’.

Emiel van Eijk (organisatie-adviseur) heeft de dilemma’s waar een OR mee te maken krijgt in een workshop met de deelnemers besproken.

Resultaat: bezinning op de rol van de OR als de cultuur verandert van klassiek, van top-down gestuurd naar zelfsturing door de medewerkers. De OR moet zich meer gaan richten op de strategie van de onderneming en het waarborgen van continuïteit en duurzaamheid. Zie ook Bijlage 2.

De deelnemers aan de werkconferentie bleken enthousiast over het thema en hebben druk geparticipeerd aan de workshops.

5.3 Opzet, deelname en resultaten van de werkconferentie 28 november

Deze werkconferentie is gehouden op het moment dat de case-studies en het survey afgerond zijn en de eerste overall analyses zijn verricht, maar nog voor het concept-eindrapport is opgesteld. Aan de werkconferentie hebben bijna 100 mensen deelgenomen, merendeels leden van de NVMedezeggenschap en (OR-)leden van CNV Vakmensen en voor een klein deel genodigde experts.

In opzet was deze werkconferentie vergelijkbaar met de conferentie van 27 juni. Nu zijn echter de resultaten van de eerste analyse van de onderzoeken gepresenteerd. In de workshops is nu nadrukkelijker ingegaan op de drie hoofdgroepen van menselijke factoren zoals die in dit project zijn onderscheiden.

Inleidingen

Na de opening van de conferentie door Van Wijngaarden, voorzitter van het bestuur van CNV Vakmensen en de presentatie van de belangrijkste onderzoeksuitkomsten, was er een *rondetafelgesprek* tussen de vertegenwoordigers van een van de casestudies: mv. M. Straks als nieuwe voorzitter van de Raad van Bestuur en mv. A. Jacobs, voorzitter van de OR.

Onder leiding van Kyra Keybets (CNV Vakcentrale) komen verschillende aspecten die in de casestudy zijn belicht aan de orde. Zo is een belangrijk deel van de achterban niet vertegenwoordigd in de OR. Wel is er bereidheid bij te dragen aan de OR. Dit was de OR niet in die mate bekend. Ook nuttig voor de OR is de bijdrage van de RvT aan de casestudy. Dit biedt de OR handvatten voor een nader gesprek. Ondanks goede wil van beide zijden, lijkt het toch moeilijk voor de OR om van strategie te veranderen. Met een kritische en reactieve opstelling en door gedetailleerd op kwesties in te gaan, heeft de OR invloed gehad en goed gescoord bij de achterban. Waar kan de OR het vertrouwen vandaan halen ineens heel anders te werken, met een nieuwe bestuurder, die het vertrouwen nog moet winnen?

Een eerste stap die is gezet is, dat bestuurder en OR een agenda voor 2013 hebben opgesteld, zodat de OR niet plotsklaps voor verrassingen komt te staan.

In zijn inleiding schetst *Michel Donner* (CNV Vakmensen/A-advies een beeld van het doorsnee OR-lid. Die besteedt bijna 7 uur per week aan het OR-werk. Meer tijd gaat zitten in het overleg met de bestuurder, dan in contacten met de achterban. Een op de drie wil zich weer beschikbaar stellen voor een volgende zittingsperiode. Redenen om te stoppen is het gevoel niet serieus te worden genomen door de bestuurder en te druk. OR-leden ervaren een hoge (emotionele) belasting en lopen een grotere kans op burnout dan hun collega's.

Inmiddels veranderen organisaties drastisch, van hiërarchische structuren in complexe organisaties en eenvoudige individuele taken naar flexibele organisaties, eenvoudig opgebouwd, maar met complexe individuele taken. Daar is ander leiderschap voor nodig: transformationeel leiderschap. Dat werkt inspirerend en verhoogt de betrokkenheid. Dat is niet het enige. Ook de oriëntatie van de burger verandert. Er zijn nieuwe generaties gekomen, die aan andere waarden hechten. Bovendien neemt de verbondenheid aan oude structuren dramatisch af. Dit betekent dat ook de OR zal moeten veranderen: nieuwe MZ-structuren, teamvorming bij adviesvragen, regieteams.

Workshops

De workshops zijn opgezet langs de drie hoofdaspecten van menselijke factoren, zoals in dit project onderscheiden: *motivationaleel, competentief en organisatiecultuur*. In twee rondes van telkens drie workshops nemen de congressanten deel aan discussie over twee van de drie hoofdaspecten. De workshops worden ingeleid door een inhoudelijke leider, een procesbegeleider zorgt voor geordende participatie.

Workshops competentie

Deze workshop wordt gegeven door mv. Ellen Vos (SBI) en begeleid door mv. Rita Brinkhuis (NV Medezeggenschap).

In de Inleiding wordt een theoretisch kader geschetst met een *route naar succes voor de OR*.

Deze route gaat door een terrein met vier velden:

- a. het invullen en voldoen aan voorwaarden, zoals leervermogen, assertiviteit, communicatief vermogen en helicopterview;
- b. het goed managen van de OR;
- c. het ontwikkelen van een visie als OR op zaken, prioriteiten stellen en informatie inwinnen;
- d. invloed uitoefenen.

Competentie is dan de combinatie van: Weten en kunnen = kennis/vaardigheden.

Willen en durven = houding.

Voor een goed gebruik van de competentie is het behulpzaam belemmerende denkwijzen (bijvoorbeeld: *ik wil geen domme vragen stellen* te vervangen door helpende denkwijzen: *als ik iets wil weten, dan vraag ik het gewoon*).

In de workshops worden heel veel aspecten van het competent handelen naar voren gebracht. Variërend van hoe maak je van competente leden een competente OR, hoe geef je elkaar de juiste feedback en: goed luisteren naar wat de bestuurder zegt, is ook een competentie. Het belang van informeel overleg inzien, het leren meer en beter door te vragen en vele aspecten meer.

In de discussies gaat het over tools: de competentiemeter, individueel of als team OR. Vooral is het belangrijk om als gehele OR aandacht voor competenties te hebben.

Workshops motivatie

Deze workshops worden ingeleid door Patrick Vermeulen (GITP) en begeleid door Ineke van Oostveen (CNV Vakmensen).

Vermeulen begint met de stelling dat participatie moet leiden tot het ervaren van echte invloed, pas dan kunnen ook andere positieve effecten van participatie optreden, zoals toename van betrokkenheid. Om te beginnen is motivatie belangrijk en de individuele eigenschap van zelfvertrouwen (self efficacy). Verder is duidelijkheid van het doel van belang en steun van collega's en chef. Wat betreft de OR zijn er veel moeilijke punten aan te voeren. Vermeulen wijst echter op het belang van een OR die waarde kan toevoegen aan de onderneming. Om dat te bereiken moet de OR *verbindend* zijn:

- Verbindingen leggen met andere overlegvormen en directe participatie op de werkvloer
- Verbindingen leggen met andere bedrijfsfuncties en externe organisaties (contactnetwerk van de OR),
- Verbinding met de strategische beleidsontwikkeling van de onderneming,
- Verbinding van het OR-werk met de eigen ontwikkeling als persoon en functionaris.

Zorg dat het OR-werk aantrekkelijk wordt. Laat mensen kennismaken met het OR-werk, begeleid en coach mensen, leg verworven competenties vast (EVC's) en beloon OR-werk.

In de discussies van de workshops komen vooral twee onderwerpen aan bod. De eerste is, dat de workshop deelnemers toch vooral gemotiveerd zijn door ideële motieven: opkomen voor je collega's en voor de toekomst van het bedrijf. Van OR-werk leer je veel; het is goed voor je ontwikkeling, maar dat is geen leidend motief voor het lidmaatschap, zo vindt men. Het werven van kandidaten gaat vooral via de persoonlijke benadering van mensen onder het motto: we hebben je nodig en je kunt het.

Een tweede punt is het aantrekkelijker maken van het OR-werk. Mensen zijn niet meer gemotiveerd voor lange sessies en vergaderingen. Diverse ideeën worden aangedragen: actiepunten bekendmaken met half-uur sessies, werken met projecten, OR-netwerken, 'anders vergaderen', MZ-café's organiseren, veel meer gebruik van de social media (maar niet voor de ultieme besluitvorming).

Workshops organisatiecultuur

Deze workshops worden ingeleid door *Bert Cozijnsen* (consultant Bureau het Consulaat) en begeleid door Albert van Driel (zelfstandig adviseur en NV Medezeggenschap).

Cozijnsen leidt de workshop in met de stelling dat organisatiecultuur niet bestaat, maar telkens weer ontstaat wanneer mensen met elkaar in de weer gaan. Het gaat om een voortdurend patroon van *waarnemen, interpreteren en handelen*. Daarbij ontstaat vrij gemakkelijk een patroon van automatisen en steeds meer (van hetzelfde) doen. Er ontstaat een *kader*, dat aanleiding geeft tot een bepaalde *actie* met een voorspelbaar *resultaat* (KAR). Als dat resultaat niet bevredigend is, kun je proberen te *herkaderen*.

In een empirisch gefundeerd rollenspel (evaluatie van een MTO in de organisatie) wordt het KAR-patroon gedemonstreerd. Onderzocht wordt hoe herkadering zou kunnen plaatsvinden.

De casus roept veel herkenning op en ook bepaalde emoties. De OR blijkt zelf ook een speler te zijn in de organisatiecultuur. Belangrijk is om je daarvan bewust te zijn. De OR kan daarin ook veranderingen aanbrengen, maar dan moet je goed weten wat je wilt, objectief kijken ook naar jezelf en helder communiceren. Vaak houdt ook de OR de eigenlijke bedoelingen vaag, om zo de ander (de bestuurder) niet te irriteren, maar leidt dit veelal niet tot de gewenste uitkomsten.

Woord aan het slot van de werkconferentie

In zijn slotwoord benadrukt Frits Jans, voorzitter van de NV Medezeggenschap, het belang van de OR als onderdeel van de Nederlandse ondernemingen. Er is moed en vertrouwen nodig zowel bij de OR als bij de bestuurder om de motivatie en competentie van iedereen voldoende tot zijn recht te laten komen. Voor het goed tot zijn recht komen van het overleg is de bestuurder uitermate belangrijk. Dat blijkt uit dit project nog des te meer. Voor de toekomst moet daar nog meer aandacht naar uitgaan.

5.4 De belangrijkste resultaten in thema's verwoord

Dat menselijk factoren een doorslaggevende rol spelen in de medezeggenschap en het overleg op ondernemingsniveau is geen verrassing. Het centraal stellen van menselijke factoren in de discussie over de medezeggenschap en de arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau roept veel herkenning en ook enthousiasme op. De goede deelname aan de workshops, maar vooral de geanimeerde discussies bewijzen dat. Maar wat levert dit nu concreet op, wat van belang is voor de verdere ontwikkeling van de medezeggenschap?

5.4.1 Drie hoofdthema's: organisatiecultuur, valstrikken in het overleg en contact met de achterban

Aan het slot van hoofdstuk 4 zijn drie thema's geformuleerd, die met nadruk uit casestudies en survey naar voren komen. Het gaat om *veranderingen in de organisatiecultuur en de besturing* van de onderneming en de rol die de OR daarbij wel of niet heeft. Als tweede gaat het om *het overleg tussen OR, bestuurder en mogelijk andere leden van management en staf* en de problemen die daarbij spelen. Het derde thema gaat over *de relatie en het contact van de OR met de achterban*; een thema dat door allerlei veranderingen opnieuw de aandacht vraagt.

Naast de drie thema's die aan het slot van Hoofdstuk 4 zijn geformuleerd, zijn enkele grotere en kleinere onderwerpen, waar met name door de werkconferenties de schijnwerper op gezet moet worden.

5.4.2 Overige thema's vanuit de menselijke factoren

Rol van de bestuurder

Niet eens zozeer uit de directe antwoorden van de OR-leden, maar vooral uit de statische analyse van de gegevens uit de OR-enquête blijkt heel nadrukkelijk de bepalende rol van de bestuurder voor de kwaliteit van het overleg. Voor de bevordering van de medezeggenschap zou daar meer aandacht aan geschonken moeten worden.

Door de methode van onderzoek komt de schijnwerper vooral op de bestuurder. Interviews in het kader van de casestudies laten echter ook zien, dat de rol van de voorzitter van de OR voor het proces van medezeggenschap als aanzienlijk moet worden beschouwd. Het is meestal de voorzitter die de vertrouwensrol tussen OR en bestuurder vervult.

Rol van alle spelers in het netwerk

In een vorig project van het ITS (De Ondernemingsraad en zijn netwerk, Nijmegen 2011) is het nut van een goed intern netwerk voor de OR belicht. Het huidige project laat empirisch zien dat het gedrag van een groot aantal functionarissen en geledingen binnen de onderneming van belang is voor het functioneren en de effectiviteit van de OR. Behalve uiteraard de bestuurder en de voorzitter van de OR, gaat het om de overige OR-leden, de overige leden van de directie en het MT, de HRM-functie, de Afdeling Financiën, de directe werkleiding en de collega's van de OR-leden op de werkvloer. Andere functies die in dit project minder voor het voetlicht zijn gekomen, zoals de arbo-coördinator, preventiemedewerkers en anderen spelen uiteraard ook een rol.

Ondersteuning door de vakbond

CNV Vakmensen is een van de partners in het project. Een aandachtspunt is dan ook de vraag in hoeverre OR-leden steun ervaren van hun vakbond voor het OR-werk. Een vraag in de enquête in deze bewoordingen gesteld wordt door 207 van de 224 respondenten beantwoord. 8% ervaart geen steun en 59% wel. De overige 33% antwoordt 'neutraal'. Op zich is dit een bevredigend antwoord. Veel verband met het functioneren en het effect van de OR heeft dit niet. Als we ervan uitgaan dat veel leden van CNV Vakmensen de vragenlijst hebben ingevuld – zeker is dat niet, want we hebben niet vakbondslidmaatschap gevraagd- en CNV-leden in veel OR-en een minderheidsvertegenwoordiging zijn, dan is dat niet bevredigend. Directe invloed in OR-en streeft CNV Vakmensen ook niet na. In het algemeen is het ondervinden van steun van belang voor OR-leden. Steun van de vakbond levert daar een bijdrage aan.

Cultuur als resultaat en niet alleen als bepalend kader

De bedrijfscultuur en dan vooral in de vorm van de *open en op participatie gerichte cultuur*, wordt in dit rapport als een van de belangrijkste factoren voor het gedrag van de actoren en uiteindelijk van het resultaat van de OR gezien. Daar hoort een kanttekening bij, want de organisatiecultuur wordt omschreven als de factor van de *gestolde* menselijke verhoudingen. Met andere woorden: de cultuur is een gevolg van handelen. Inderdaad ontstaat cultuur uit handelen, maar vervolgens is het eigen aan cultuur dat het de daarna volgende handelingen beïnvloedt en richt.

Weerbarstigheid van ingesleten patronen

Vandaar dat het vaak zo lastig is om gedrag dat onder invloed van de organisatiecultuur staat te doen veranderen. De cultuur uit zich in ingesleten patronen. Als eenmaal vast staat dat je beter kunt doen wat de chef vraagt, dan dat jezelf met iets nieuws komt, dan kost het inspanning, maar vooral ander voorbeeld gedrag om medewerkers te laten geloven dat eigen initiatief nu wel wordt gewaardeerd.

De betekenis van cursussen

Dit verklaart ook waarom de transfer zo moeilijk is van gedrag dat in een cursus buiten het bedrijf wordt voorgehouden en eventueel geoefend, maar dat afwijkt van wat in de onderneming te doen gebruikelijk is. Coaching in company en met inbegrip van de bestuurder zou veel effectiever zijn (als tenminste de coach dan nieuw gedrag durft te introduceren)

De aantrekkelijkheid en het gevaar van OR-werk

Het animo voor het lidmaatschap van de OR-lid is al jaren een probleem voor veel OR-en. Ook in de casestudies hebben 6 van de 7 op de een of andere manier met dit probleem te kampen. Of in het algemeen lukt het niet alle zetels bezet te krijgen of men vindt geen kandidaten vanuit specifieke delen van de organisatie. Een of enkele vacante zetels hoeft het resultaat van de OR niet in de weg te staan. Toch ervaren veel OR-en en/of andere actoren rond de OR gebrek aan animo als minder positief voor de OR. In de vragenlijsten voor overige medewerkers zijn verschillende verspreid staande vragen opgenomen in relatie tot mogelijk animo voor de OR. In onderstaand overzicht zijn deze vragen met de beantwoording bij elkaar gezet.

Vraag	antwoord	nooit	soms	vaak
Ik sta open voor participatie aan een tijdelijke commissie van de OR.	N=126	41%	48%	10%
		Ja, zonder meer	Ja, onder bepaalde voorwaarden	Weet niet en niet bereid
Ik ben bereid als niet OR-lid de OR te ondersteunen op onderwerpen waar ik veel van af weet.	N=129	33%	31%	36%
Ik ben bereid deel uit te maken van een klankbordgroep voor de OR.	N=129	22%	20%	58%
		Ja, zonder meer	Met wat bijspijkere op enkele punten, ja	Ik betwijfel het en nee, niet geschikt
Acht u zichzelf uw sterke en zwakke punten overziend geschikt voor het lidmaatschap van de OR?	N=128	12%	28%	60%
Welke van de onderstaande motieven of argumenten zouden voor u een overweging zijn om u kandidaat te stellen voor de OR?	Dit speelt	Zeker een rol	Wellicht een rol	Geen rol/ weet niet
Het versterken van de positie van werknemers binnen de organisatie.	N=127	49%	39%	12%
Medezeggenschap is extra inzet waard.		46%	38%	16%
Meer betrokken zijn bij besluitvorming in de organisatie		41%	44%	15%
Om de positie van collega's of van de afdeling te versterken.		37%	42%	21%
Overige argumenten als:				
<ul style="list-style-type: none"> • <i>vergroten van eigen kennis en vaardigheden en</i> • <i>stimuleren van de eigen ontwikkeling'</i> 				
Worden beduidend minder gescoord.				
Welke van de genoemde redenen spelen volgens u een rol, waarom OR-en moeite hebben kandidaten te vinden	antwoord	Vaak/grote rol		
Het OR-werk kost teveel tijd.		60%		
Veel mensen achten zich niet voldoende deskundig.		48%		
De OR leeft niet in de organisatie, omdat mensen op de werkvloer er onvoldoende bij betrokken worden of er van horen.		26%		
Andere argumenten als:				
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Als OR-lid doe je het nooit goed. Je krijgt altijd kritiek en</i> • <i>Het OR-lidmaatschap wordt onvoldoende gefaciliteerd</i> 			Worden een minder grote rol toebedeeld	

Onze conclusie is dat veel medewerkers opzien tegen de tijd en de moeite die het OR-werk kost, maar dat velen wel bereid zijn de OR te ondersteunen, als het maar niet teveel verplichtingen geeft.

Angst? Moed en Vertrouwen!

Op de werkconferenties kwam het naar voren dat het thema voor dit project in eerste instantie voortkomt uit de gedachte dat er bij veel mensen angst en vrees heerst in de context van medezeggenschap en OR-werk. In de workshop over angst en veiligheid zijn talrijke punten van

angst en vrees geformuleerd. Toch zijn we van mening dat het project meer informatie over moed en voor vertrouwen heeft opgeleverd dan redenen voor angst en vrees.

Moed zoals in de cases en in het survey naar voren komt, heeft te maken met je rug recht weten te houden als je gelijk hebt. Veel meer gaat het echter om de moed om te vertrouwen in het eigen kunnen als OR en om de moed om te vertrouwen in de andere actoren in het overleg.

Moed is ook van belang voor de bestuurder om te vertrouwen in de OR.

5.4.3 Medezeggenschapscultuur en veiligheid

Aan het slot van het inleidend hoofdstuk paragraaf 1.6 is een model geschetst dat 5 niveaus van rijpheid van de medezeggenschapscultuur in een organisatie schetst. Het model gaat van niveau 0, waarin er geen OR is en geen participatie van medewerkers van onderop tot een ideaal niveau 'utopia' waarin er een ideale aansluiting is tussen directe en vertegenwoordigende medezeggenschap en de invloed daarvan op alle niveaus van organisatie tot gelding komt.

In hoofdstuk 3 paragraaf 3.4.3, De invloed van de bedrijfscultuur, hebben we gezien dat vooral de bedrijfscultuur van invloed is op het menselijke gedrag met betrekking tot de medezeggenschap. De bedrijfscultuur wordt in dit project gerepresenteerd door twee factoren, twee dimensies, die we hebben genoemd 'een open en op participatie gerichte cultuur' en 'een cultuur zonder repressie en dreiging'. Deze dimensies van de bedrijfscultuur zouden een belangrijke aanwijzing kunnen zijn van het niveau van de medezeggenschapscultuur in een onderneming en daarmee van de mate invloed van de medezeggenschap.

Inderdaad is het zo, dat in de data van het survey de dimensie 'open cultuur' een verband bestaat van $r = .73$ met de factor medezeggenschapsgedrag en $r = .43$ met de per saldo aan de OR toegeschreven invloed (dat zijn sterke relaties). De dimensie 'een cultuur zonder repressie en dreiging' laat minder sterke verbanden zien, $r = .49$ respectievelijk $.24$, maar ook deze zijn wel statistisch (zeer) significant.

De vraag is nu of we ook in de cases deze verbanden kunnen herkennen. Met andere woorden: zien we dat kenmerken van de organisatiecultuur verband houden met de mate van invloed van de OR?

Globaal gesproken is er inderdaad enig verband. Maar elke organisatie is uniek. De werkelijkheid laat zich moeilijk exact vastleggen. Complicerende factoren zijn dat er in de cases niet 1 score voor de mate van invloed is en niet 1 vaste score voor de cultuur dimensies. Hoewel er een zekere samenhang is, kunnen de scores al naar gelang de respondent variëren. Een andere aanwijzing voor voorzichtigheid is, dat de inschattingen tussen posities in de organisatie verschillen. De scores van overige medewerkers verschillen soms opvallend van die van de OR-leden. Wie geeft het meest juiste antwoord? Bovendien kunnen er verschillende culturen binnen een organisatie bestaan en kunnen er culturenverschillen bestaan tussen organisatie-onderdelen.

Met voorbijgaan aan deze relativeringen, hebben we de mate van invloed van de OR en een typering van de cultuur in onderstaand overzicht weergegeven. De variatie in cultuur typering is niet zo groot. (Redelijk) open en (redelijk) veilig heeft de overhand in de cases.

Overzicht: openheid en veiligheid cultuur volgens enquête OR op enkele indicatoren

Casus	typering cultuur (uit de enquête OR-leden)	Niveau van MZ-cultuur	mate van invloed OR
A	Ongeveer gemiddeld open en veilig	Niveau 2	Veel (100%)
B	Duidelijk open en veilig	Niveau 2	Veel (100%)
C	Minder dan gemiddeld open, wel veilig	Tussen niveau 1 en 2	Weinig (33%)
D	Open cultuur, veilig	Tussen niveau 2 en 3	Veel (100%)
F	Iets boven gemiddeld open, wel veilig	Bijna niveau 2 vanuit 1	Weinig (14%)
G	Gesloten, maar veilig	Iets boven niveau 1	Betrekkelijk (66%)
H	Gesloten, maar veilig	[past niet]	Betrekkelijk veel (86%)

De resultaten bevestigen de survey-uitkomsten nauwelijks, maar weerspreken ze ook niet significant. Het is niet allemaal even eenduidig. Het blijkt vrij lastig de cultuur scherp te typeren en vervolgens het niveau te bepalen. Ondanks deze beperkingen denken we te kunnen stellen dat de naast en ook via het gedrag van de belangrijkste actoren, voorop de bestuurder, het de cultuur in de organisatie is, die de kansen voor de medezeggenschap via de OR voor een groot deel bepaalt.

5.5 Samenvatting en aanbevelingen

Het onderzoeksproject

Medezeggenschap in ondernemingen wordt bedreven door mensen; medezeggenschap is mensenwerk. Het resultaat van de OR, zijn effect op de besluitvorming en de invloed van de OR op de gang van zaken in het bedrijf, worden bepaald door het gedrag van alle actoren die een rol spelen in de onderneming. De hoofdrollen daarbij worden gespeeld door de OR en de bestuurder. Wat beweegt nu de verschillende actoren tot gedrag op gebied van de medezeggenschap? Deze beweegredenen noemen we de ‘menselijke factoren’.

De vraag in dit onderzoeksproject is om welke menselijke factoren het (vooral)gaat, met daaraan gekoppeld de vraag: en als je weet wat de menselijke factoren zijn, wat kun je daaraan hebben om het resultaat van de OR te verbeteren?

Om deze vragen te beantwoorden zijn verschillende onderzoeksmethoden en benaderingen gebruikt. In 7 ondernemingen, actief in 5 verschillende economische sectoren en variërend in grootte van 170 tot 1.200 medewerkers zijn casestudies verricht. In die cases zijn face to face gesprekken gevoerd met in totaal 43 actoren en schriftelijke vragenlijsten ingevuld door in totaal 47 OR-leden en 130 personen uit hun achterbannen en zijn de resultaten aan elke OR gerapporteerd en (in 4 cases) en groupe toegelicht en bediscussieerd.

Daarnaast is met behulp van inhoudelijk eenzelfde vragenlijst een internet enquête gehouden onder OR-leden van ondernemingen met kaderleden van CNV Vakmensen en bij OR-en lid van de NVMedezeggenschap. Dit leverde een bruikbare respons van 224 op.

De resultaten

Het meest eenduidig zijn de uitkomsten van de *internetenquête* onder OR-en. De helft van de respondenten vindt dat hun OR veel invloed heeft en de andere helft dat hun OR (tamelijk)

weinig invloed heeft. Dit hangt sterk samen met het gedrag dat men bij de verschillende actoren ziet. Verreweg de grootste invloed heeft het gedrag van de bestuurder. Maar ook het gedrag van een reeks andere actoren speelt een rol: overige directeuren, MT, staf, directe leiding en de collega's. Wat betreft de achterliggende menselijke factoren gaat het vooral om de houding en motivatie van de bestuurder. Ook de overtuiging en het zelfvertrouwen van OR-leden speelt een belangrijke rol. Een periodiek functioneringsgesprek met de voorzitter /DB van de OR kan daarbij helpen. Een meer collectieve factor aan OR-zijde betreft het vertrouwen in eigen sterkte als OR en het vertrouwen in de oprechtheid van de bestuurder. Individuele competenties spelen een rol, maar de competenties als gezamenlijke OR zijn veel belangrijker. Het gaat om onderhandelingsvaardigheden, maar vooral om inhoudelijke kennis op verschillende beleidsgebieden. De belangrijkste menselijke factor blijkt in de organisatiecultuur te liggen. De OR komt het beste tot resultaat in een organisatie die open is, waar kritiek geleverd wordt en wordt gehoord en gebruikt om van te leren. In deze cultuur biedt de organisatie de medewerkers ruimte tot participatie. Een ander aspect van de cultuur is de mate van veiligheid. Een cultuur waar men niet bang hoeft te zijn voor repercussies op ingenomen standpunten is bevorderlijk voor het resultaat van de OR.

Centraal in het project staan echter de 7 casestudies. Dan blijkt heel sterk dat alle 7 organisaties sterk van elkaar verschillen en dat dit de medezeggenschap sterk kleurt. Het blijkt dat de unieke situatie van elke onderneming en het samenstel van unieke personen toch telkens heel andere beelden te zien geven. De invloed van het gedrag van de bestuurder blijkt wel onverkort van groot belang voor de resultaten van de OR. Waar betreft de bestuurder de OR in en hoe informeert hij of zij de OR? Er is in veel van de cases een wil bij de OR om samen te werken met de bestuurder en de directie. Bij medewerkers op de werkvloer leeft deze wens zo mogelijk nog sterker. De opvattingen over wat het inhoudt 'een pro-actieve OR' te zijn verschilt vaak vrij drastisch bij verschillende actoren OR en voorzitter OR, de bestuurder, de leden van het MT, een toezichthoudend orgaan en P&O of arbo-functionarissen. Afhankelijk van de mate waarin men verschillend denkt over wat de inhoud is van 'pro-actief' of van 'meedenken met de strategie van de organisatie', vindt men wel of niet dat de OR de juiste competenties in huis heeft. Wat de OR zorgvuldig toepassen van hoor en wederhoor bij een adviesvraag vindt, kan door de betrokken P&O-functionaris bijvoorbeeld als hinderlijk tijdrekken en angst voor de achterban worden gezien.

Het blijkt dat de achterban in het algemeen veel vertrouwen in de OR heeft. Specifiek gevraagd vindt men dat de OR maar matig functioneert of maar weinig invloed heeft. De belangrijkste factor hier lijkt te zijn dat men vindt dat de OR de achterban redelijk informeert, maar te weinig raadpleegt over feiten en meningen. De OR is meer gericht op de bestuurder dan op de achterban.

Het blijkt in de casestudies dat de cultuur wel degelijk een belangrijke rol speelt. Het gaat niet direct om open of gesloten cultuur of een veilige versus onveilige cultuur. De inschattingen daarover verschillen ook nog vaak tussen OR en werkvloer. Het gaat om allerlei veranderingen in de bedrijfscultuur en om veranderingen in de wijze van aansturing van de onderneming. Veel OR-en zijn geneigd cultuurveranderingen die door de bestuurder of directie worden aangestuurd

op zakelijke of op andere gronden te omarmen. Ook is het mogelijk dat een OR zich juist verzet tegen cultuurverandering of een andere manier van aansturen. Het vertrouwen dat men heeft in de competentie van de bestuurder is hierin een belangrijke factor. Bestuurder, overig MT-leden, P&O en andere staf en leiding kijken overigens ook vaak weer verschillend tegen deze cultuurverandering aan. Veelal betekent het ook voor de werkvloer andere werkwijzen en andere competenties. Dit levert spanning op. De OR als geheel lijkt zich hiervan niet altijd goed bewust. Dit kan leiden tot ongenoegen bij de verschillende partijen en bij de achterban, die zich onvoldoende gehoord vindt. In de situatie in veel van de ondernemingen dat meer verantwoordelijkheid, meer deskundigheid en zelfsturing naar de werkvloer wordt gedelegeerd en directe participatie een issue is, zou de OR juist bruggen en verbindingen naar de werkvloer moeten bouwen. Juist daar waar de achterban zich niet gehoord voelt. De cases wijzen uit dat er voldoende bereidheid is bij medewerkers om de OR te ondersteunen en van info te voorzien. Er is veel meer animo voor (tijdelijke) ondersteuning dan om lid te worden van de OR.

Aanbevelingen

We menen ons te kunnen beperken tot drie aanbevelingen.

1. Moed om te zeggen waar het om gaat en vertrouwen dat de andere partij daar geen misbruik van zal maken is essentieel voor de medezeggenschap. De eerste zet is daarbij aan de bestuurder, die de OR zorgvuldig en met respect moet benaderen. Het is zaak de OR vroeg te betrekken bij alle relevante ontwikkelingen. Zie gedragaspecten van de bestuurder elders in dit rapport. Hetzelfde geldt ook voor het gedrag van de leden MT en staf in relatie tot de OR.
2. Er tekent zich langzamerhand een nieuw model van medezeggenschap af, waarin de OR een speler in een netwerk wordt, strategisch partner van de directie is, stimulator van directe participatie op de werkvloer en behartiger van collectieve belangen van de werknemers. Het betekent soms samenwerken en soms kritische distantie tussen OR en bestuurder. De OR moet de rol van als countervailing power tot zijn beschikking blijven houden. Dit alles vereist een pakket aan rollen binnen de OR en vereist overeenstemming daarover met de bestuurder (en mogelijk ook andere actoren zoals MT, Raad van Commissarissen, P&O en vakbonden). Dit model kan alleen werken als het zorgvuldig tot stand komt. Het is een verantwoordelijkheid van bestuurder en OR.
3. Er moet een set van tools gebruik worden gemaakt om het model te laten werken.
 - a. Liefst aan de hand van concrete onderwerpen en voorbeelden stippelt de OR uit wat de gewenste rol van de OR is en ten aanzien van welke onderwerpen. Dit kan in een cursus of onder leiding van een coach.
 - b. Liefst aan de hand van concrete onderwerpen en voorbeelden spreekt de bestuurder uit (al of niet samen met het MT) wat de gewenste rol van de OR is en ten aanzien van welke onderwerpen. P&O zou hierbij de moderator kunnen zijn.
 - c. In een werkconferentie of 'heisessie' spreken OR en bestuurder (MT) de gewenste rollen met elkaar door en maken er afspraken over. Belangrijk is dat vervolgens wordt uitgesproken welke competentie de OR nodig heeft en waarover de OR beschikt of kan beschikken. Een dergelijke sessie vindt in principe elk jaar plaats.

d. De OR betreft de achterban bij elk onderwerp dat een betreffend deel van de achterban aangaat. Dit kan al naar gelang situatie en onderwerp op zeer verschillende manieren.

We noemen er enkele:

- a. Een paritaire werkgroep samengesteld door management en OR,
- b. Een werkgroep of comité van de OR, of tijdelijke deelname van afgevaardigden aan een commissie van de OR,
- c. Een focusgroep van meerdere afdelingen, een afdelingsbijeenkomst,
- d. Een gerichte enquête.

Van belang is steeds om zo veel mogelijk afstemming over de te gebruiken tool met de bestuurder /MT te verkrijgen.

6 Naschrift

Het is niet alleen het optreden en gedrag van de bestuurder jegens de OR die het effect van de medezeggenschap bepaalt. Ook is niet de organisatiecultuur alles bepalend. Hoewel de uitkomsten van het survey een sterk verband laten zien van de organisatiecultuur en van het gedrag van de bestuurder op het resultaat dat de OR weet te boeken, toont een nauwkeuriger beschouwing dat het veel genuanceerder ligt. In elk van de casestudies blijkt dat ook.

Het blijkt dat veel meer actoren een steentje bijdragen aan de rol en de betekenis van de OR. Het hele netwerk van de verschillende actoren dat de OR kan benutten speelt een rol. Wat de aard en de intenties van de relaties in dat netwerk zijn, is weer afhankelijk van menselijke factoren. Wat voor ervaringen en wat voor opvattingen hebben de actoren met en over elkaar? Maar ook, hoe beoordeelt men elkaars competenties? In de casestudies wordt duidelijk dat er in elke organisatie een heel pallet aan actoren en aan verschillen in opvattingen over elkaar zijn. Uit het survey lijkt de conclusie te komen dat twee kenmerken van de bedrijfscultuur bepalend zijn voor de rol die de OR kan spelen:

- De mate van openheid en participatiegerichtheid van de cultuur.
- De mate van veiligheid die de cultuur biedt.

De casestudies maken duidelijk dat dit wel een rol speelt, maar dat er in de praktijk meer speelt. Er zijn verschillende culturen aanwezig en het belangrijkste is dat cultuurverandering aan de orde is. Op een of andere manier zijn directie en hun management bezig de onderneming naar hun inzichten op de markt en naar de toekomst te richten. Dit stuit op bestaande culturen en sterkten binnen de organisatie.

Een onderwerp dat zowel uit het survey als uit de cases naar voren komt, is de relatie tussen OR en de werkvloer. Ook daarin zit spanning. De achterban heeft vertrouwen in de OR, maar wil dat de OR meer gebruik maakt van kennis en opvattingen op de werkvloer. Wij vertalen dit als dat de mensen op de werkvloer willen dat de OR meer bijdraagt aan de participatie op de werkvloer.

En ten slotte is er de relatie tussen OR en bestuurder. Deze relatie bepaalt toch het meest het gezicht van de medezeggenschap. Vrijwel elke OR wil zich pro-actief opstellen. De bestuurders die we spraken zien graag een OR die meedenkt over de problemen waar de organisatie (c.q. de bestuurder) mee zit. Op de werkvloer wil men het liefst een OR die kan samenwerken met de directie, zo blijkt uit de antwoorden. Maar een OR moet ook tegenweer kunnen bieden aan de bestuurder/ directie. Ook een kritische opstelling van de OR kan tot resultaat leiden blijkt uit zowel het survey als uit de cases.

Een drietal spanningsvelden

Op grond van de bevindingen zijn zeker drie spanningsvelden te onderkennen waar de OR keuzes moet maken over de te lopen koers. Deze keuzes zijn niet eenmalig, maar doen zich per

onderwerp en situatie steeds weer voor. Het is echter ook wel zo dat een eenmaal gemaakte keuze zijn schaduwen vooruit werpt op een volgende keuze.

1. Samenwerken met of zich kritisch opstellen jegens bestuurder en directie.
2. Steunen en propageren van de door directie gekozen cultuur- en aansturingsveranderingen of stem geven aan de bezwaren en tegenkrachten (onderliggende of rivaliserende cultuur).
3. Algemene belangen van organisatie medewerkers behartigen of stem geven aan en steunen van participatie vanaf de werkvloer.
- 4.

Deze spanningsvelden kunnen ongetwijfeld verder genuanceerd en uitgebreid worden. Wat we hier willen benadrukken dat het van menselijke factoren en van de kwaliteiten van mensen afhangt of op de juiste momenten de juiste keuzen in de dilemma's op deze spanningsvelden worden gedaan.

Hebben de partners voldoende moed (en zelfverzekerdheid) om de keuzen te maken? Vertrouwen zij daarbij op elkaar of speelt 'oud zeer' (zie bijdrage Wim Schul, Handboek OR Thema-nummer 19, 2013) te veel een rol? Naast motivatie factoren spelen ook kennis en ervaring (competentie) en de mate waarin de organisatiecultuur openstaat voor kritiek, leren en participatie beslist een rol.

Verder onderzoek en kennisontwikkeling

We zien dit onderzoek als een aanzet. Een aanzet voor een andere en moderne kijk op de rol en positie van de OR binnen de onderneming. Verder onderzoek en kennisontwikkeling lijkt geboden, wil de OR een rol van betekenis kunnen blijven spelen in de zich steeds ontwikkelende arbeidsverhoudingen binnen ondernemingen.

1. Wat is nodig aan menselijke factoren (opvattingen, competenties, culturele ruimte) bij de verschillende actoren wil de OR een rol blijven spelen in de dynamiek van samenwerken met en countervailing power zijn tegen directie en management teams? Dit stelt in ieder geval hoge eisen aan de communicatie tussen OR en bestuurder, maar ook aan de communicatie van deze twee actoren met andere functies en geledingen van de organisatie.
Het gaat er om te exploreren wat de voorwaarden en menselijke factoren zijn benodigd voor het laten functioneren van de OR in een nieuw model van medezeggenschap, 'de netwerk OR' onder verschillende organisatie besturingsmodellen (van centralistische tot meer gedecentraliseerde aansturing).
2. Hoe bepalen de verschillende actoren hun positie en hoe komt de OR tot een goede afweging van zijn opstelling bij verschillende (tegenstrijdige of concurrerende) culturen in de organisatie? Ook hierbij spelen de menselijke factoren weer een niet te vergeten rol.
3. Hoe kan de OR en met welke tools directe participatie op de werkvloer stimuleren in de eigen OR-rol als vertegenwoordigend orgaan?

Geraadpleegde literatuur

Angst en vertrouwen, Het effect van positieve en negatieve factoren op veiligheidsbeleving, drs. Josca Boers in samenwerking met anderen, Vrije Universiteit Amsterdam, Gemeente Amsterdam, Dienst Onderzoek en Statistiek, 2008

Het nieuwe (net)werken: medezeggenschap unplugged ? Wout Buitelaar in: *Handboek OR Strategie en Beleid. Themanummer 13: Het interne netwerk van de OR*, pags 77 – 100, Kluwer, 2011

HR instrumenten binnen de ondernemingsraad, de relatie tussen het gebruik van HR instrumenten en de effectiviteit van de ondernemingsraad, Emiel van Eijk, Patrick Vermeulen, GBIO-Katernen deel 13 Utrecht 2010

Medezeggenschap in een verander(en)de onderneming, Rienk Goodijk, Hoogleraar Rijksuniversiteit Groningen, Senior-onderzoeker/consultant GITP, 2010

De ondernemingsraad en zijn netwerk, het rapport van het onderzoek, Jan Heijink, Nijmegen ITS, december 2011

Document ter begeleiding van het Overzicht van Human Factors binnen VenW, Jan Heijink en Herman Katteler, ITS, Radboud Universiteit, 2010

Safety Culture, Mindfulness and Safe Behaviour: Converging ideas? Working Paper 7, Andrew Hopkins, National Research Centre for OHS Regulation, Australian National University, 2002

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 en anderen, Gennep, 2007

Inzet en invloed van de OR, onderzoeksrapport van de Medezeggenschapsmonitor 2008, Jan Karel, Jan Heijink en anderen, Reed Business 2010

Menselijke factoren achter verkeersveilig gedrag, Ordening van human factors en aanknopingspunten voor toezicht in het personenvervoer over de weg: een studie op basis van literatuur, Herman Katteler en Jan Heijink, ITS, december 2008

Veiligheid en vertrouwen, Een kwantitatieve studie naar de samenhang tussen sociaal vertrouwen, institutioneel vertrouwen, objectieve veiligheid en subjectieve veiligheid, Master thesis, Martine van Koppen, VU Amsterdam, november 2008

De ondernemingsraad bij organisatieverandering, Over koudwatervrees en frustratie, Edwin Lambregts, Berenschot, 1 juni 2004

De relatie tussen OR en HRM, Jan Kees Looise in: Het interne netwerk van de OR, Thema 13 van OR Strategie en Beleid, pags 111 – 119, Kluwer, 2011

HRM, participatie en organisatieprocessen. Op zoek naar een integraal model, Jan Kees Looise, Jan Ekke Wigboldus en Nicole Torka, in: Doel en resultaten, de effectieve OR, Thema 10 van OR Strategie en Beleid, pags. 39 -54, Kluwer 2010

Veranderende arbeidsverhoudingen en medezeggenschap, Erik Poutsma in: Ondernemingsraad en vakbeweging, Thema 7 van OR Strategie en Beleid, pags. 131- 140, Kluwer, 2009

Ondernemingsraden in Nederlandse gemeenten, Balans van 10 jaar OR-verkiezingen onder het WOR-regime, Harry van den Tillaart, Nijmegen, augustus 2005

Overleg: niet voor de vorm! Participatief gedrag binnen vormen van overleg, proefschrift Patrick Vermeulen, Kluwer 2011

Bijlage 1

Leden projectteam

Naam	organisatie
Ineke van Oostveen-Roepers	CNV vakmensen
Albert van Driel	Amoa / Nederlandse Vereniging voor (NV)Medezeggenschap
Jan Heijink	ITS Radboud Universiteit

Stuurgroep

Naam	organisatie
Frits Jans	Voorzitter NV Medezeggenschap
Harry van den Tillaart	ITS Radboud Universiteit
Arend van Wijngaarden	Voorzitter Bestuur CNV Vakmensen

Leden expertgroep

Naam	organisatie
Dr. Patrick Vermeulen	directeur GITP Medezeggenschap
Dr. Jan Ekke Wigboldus	Wigboldus Consultraining Links
Bruno van Rijsingen	directeur GBIO
Dr. Arjen Verhoeff	consultant human resource beleid AWWN
Gerard van Dijk	bestuurder CNV Vakmensen
Niko Manshanden	adviseur medezeggenschap FNV Bouw
Karliën Haak	adviseur A-advies
Rita Brinkhuis	secretaris NVMedezeggenschap
Renie Rieffe	Bureau Baat en ambtelijk secretaris NVMedezeggenschap
Jos Everaers	voorheen hoofdredacteur Praktijkblad OR
Eli Draaisma	vice voorzitter NVMedezeggenschap

Bijlage 2

Uitkomsten multiple regressie-analyse

Als voorbeeld van de uitkomsten van deze analyse nemen we op de toetsing van het model ‘*Per saldo invloed OR op de gang van zaken in het bedrijf*’ (D1_3r) te verklaren met een model met daarin 18 variabelen op gebied van gedrag van actoren. Deze 18 tezamen verklaren .384 van de variantie (R square). Het blijkt dat maar 3 variabelen significant bijdragen en mz1, C4g-C en C4f-C. at zijn inhoudelijk: het gemiddelde van de scores op de vragen die samen de factor *me-dezeggenchapsgedrag mz1* vormen en de antwoorden op de losse items: “*mijn collega’s zijn geïnteresseerd in wat in de OR wordt besproken*” en “*een periodiek functioneringsgesprek met de voorzitter/DB van de OR ervaar ik als positief*”.

Model Summary

	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
Model 1	.620(a)	.384	.327	.41117	.384	6.692	19	204	.000

a Predictors: (Constant), C3_2cde, C1_3de, C1_1kl, C1_1di, C1_1af, C4f_C, C1_4cd, B2_E, C4g_C, C1_4ef, B2_G, B3_D, C3_2B, fC1_1, fC2_3, C1_4B, C1_3abc, fC3_1, mz1

Coefficients(a)

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
Model 1	(Constant)	-1.556	.386		.000
	mz1	.347	.117	.290	.003
	B2_E	.064	.045	.085	.156
	B3_D	.092	.053	.106	.081
	C4f_C	.102	.046	.132	.029
	C4g_C	.111	.049	.134	.025
	B2_G	-.027	.053	-.031	.609
	fC1_1	.112	.068	.111	.101
	C1_1af	.080	.048	.104	.097
	C1_1di	.024	.029	.049	.407
	C1_1kl	.035	.026	.079	.176
	C1_3abc	-.005	.090	-.004	.958
	C1_3de	.118	.063	.119	.061
	C1_4B	-.028	.045	-.047	.524
	C1_4cd	-.005	.049	-.007	.918
	C1_4ef	.049	.051	.059	.337
	fC2_3	.107	.074	.094	.150
	fC3_1	-.039	.099	-.037	.693
	C3_2B	.056	.045	.078	.221
	C3_2cde	-.021	.072	-.020	.772

a Dependent Variable: D1_3r