

ARTIKELLEN

Directe en indirecte werknemersparticipatie in Europa

Gijs van Houten, Agnes Akkerman, Roderick Sluiter, Giedo Jansen & Greet Vermeijlen*

In dit onderzoek bestuderen we de verschijningsvormen van directe en indirecte werknemersparticipatie in de Europese Unie. De onderzoeksvragen luiden: (1) welke vormen van directe en indirecte werknemersparticipatie kunnen onderscheiden worden?, (2) in hoeverre gaan deze vormen van indirecte en directe werknemersparticipatie samen binnen organisaties?, en (3) in hoeverre hangen vormen van (in)directe werknemersparticipatie samen met (a) werknemerswelzijn en (b) (economische) prestaties van de organisatie? Gebruikmakend van de ECS-2013 analyses en 24.251 bedrijven in de 28 EU-lidstaten. Op basis van latente klassen analyse onderscheiden we vier typen indirecte werknemersparticipatie en vijf typen directe werknemersparticipatie, die zich onderscheiden in de mate waarin deze participatie wordt gefaciliteerd. We vinden weinig ondersteuning voor de hypothese dat directe werknemersparticipatie ingezet wordt om indirecte participatie te vervangen: de combinatie van uitgebreide directe en indirecte participatie blijkt het meest gangbaar. Uit de multilevel analyses blijkt dat uitgebreidere vormen van directe en indirecte participatie samengaan met positieve uitkomsten voor de organisatie (bedrijfsprestaties) en haar werknemers (werknemerswelzijn).

Inleiding

Recente discussies over 'sociale innovatie' (Pot, 2011; 2012; Pot et al., 2012) en 'emplooye driven innovation' (Høyrup, 2010; Høyrup et al., 2012) hebben (op)nieuw licht geworpen op de rol van medezeggenschap van werknemers in organisaties. Participatie van werknemers in besluitvorming binnen bedrijven wordt meer en meer aangehaald als een middel om de Europese concurrentiepositie te versterken. De redenering is dat organisaties efficiënter en innovatiever zijn naarmate ze beter gebruikmaken van de kennis en ideeën van één van hun voornaamste hulpbronnen: hun werknemers. Door werknemers te betrekken bij besluitvorming over bijvoorbeeld werkprocessen kan hun werk veiliger en efficiënter worden. Naast deze potentiële verbeteringen van het werkproces zou de participatie van werknemers in operationele en strategische beslissingen bevoor-

derlijk zijn voor hun werkplezier (Boxall & Macky, 2014; Wagner, 1994; mogelijkheden voor ontblooiing (Green, 2012), en uiteindelijk het welzijn gezondheid van werknemers (Pot, 2012).

Organisaties kunnen hun werknemers op verschillende manieren betrekken bij besluitvorming. We onderscheiden in dit artikel twee manieren van werknemersparticipatie. Participatie van werknemers in besluitvorming kan plaatsvinden door directe betrokkenheid van werknemers bij de besluitvorming – via vergaderingen, ideebussen, web platforms, et cetera. Dit wordt *directe werknemersparticipatie* genoemd. Werknemersparticipatie kan ook plaatsvinden via hun vertegenwoordigers. Voorbeelden van deze *indirecte participatie* zijn de vakbonden en ondernemingsraad.

Hoewel de beleidsaandacht voor directe participatie recentelijk weer is toegenomen, bestaan er voor deze participatie van werknemers nauwelijks juridische kaders, noch op Europees, noch op nationaal niveau. Europese regelgeving biedt wel een aantal randvoorwaarden voor indirecte werknemersparticipatie op bedrijfsniveau. Vertegenwoordigende participatie is een expliciet, integraal onderdeel van het Europese Sociale Model (Eurofound, 2011a), alsook van de nationale besluitvorming in een groot aantal van de Europese lidstaten (Visser, 2002). Bepalend op Europees niveau is de richtlijn 2002/14/EG (Europese Commissie 2002). Het doel van deze richtlijn was het vaststellen van minimale voorwaarden voor de bescherming van het recht van werknemers om voorstellen en geraadpleegd te worden over de situatie op hun werk met betrekking tot economie en werkgelegenheid. Dit is van kracht voor bedrijven met minstens 50 werknemers of vestigingen met minstens 20 werknemers (afhankelijk van de lidstaat) in zowel de publieke als de private sector en onafhankelijk van het feit of organisaties een winstooiwerk hebben of niet.

Beide vormen van participatie worden geacht een positief effect te hebben op de kwaliteit van arbeid. Werknemersparticipatie in besluitvorming kan werknemers motiveren om hun capaciteiten ten volle aan te wenden, te investeren in inzetbaarheid en om initiatief te nemen in situaties waarin management controle niet mogelijk is (Eurofound, 2013). Er zijn echter ook kritische geluiden. Zo zou het management de werknemersvertegenwoordiging buitenspel door (bepaalde) werknemers rechtstreeks bij de besluitvorming te betrekken (Guest, 1987; Bryson 2004). Bovendien vergen de meeste instrumenten voor directe participatie vaak een zekere mate van communicatieve vaardigheden van werknemers. Hierdoor is directe participatie mogelijk niet in gelijke mate toegankelijk voor alle werknemers, wat ongelijkheden zou kunnen creëren in de Europese lidstaten (Eurofound, 2011b; Visser, 2013) kan echter verwachten dat er een grote diversiteit is in de wijze waarop Europese bedrijven invulling geven aan directe en indirecte werknemersparticipatie.

* Gijs van Houten is werkzaam bij Pew Research Center, Washington, DC, e-mail gwhvanhouten@gmail.com. Agnes Akkerman is werkzaam bij de vakgroep Sociologie,

beantwoorden we door een typologie te construeren van manieren waarop organisaties binnen de EU vorm geven aan directe en indirecte werknemersparticipatie. Daarbij gaat het artikel in op de wijze waarin deze verschijningsvormen verschillen tussen de Europese lidstaten, maar ook tussen sectoren en tussen bedrijven met verschillende omvang. Verschillen tussen landen volgen uit verschillen in de tradities en de institutionele inbedding van werknemersparticipatie (Crouch, 1993; Poole, 1986). Vanuit een Europees perspectief kan echter worden beargumenteerd dat verschillen tussen sectoren evenzeer van belang zijn als verschillen tussen landen (Bechter et al., 2012). De bedrijfsgrootheid is bepalend voor de ervaren noodzaak en zinvolheid van de formalisering van werknemersparticipatie.

Ten tweede stellen we de vraag of en op welke manieren directe en indirecte vormen van werknemers participatie samenhangen. Hier gaan we in op de mate waarin vormen van directe en indirecte participatie samengaan. Deze kunnen elk afzonderlijk bestaan, naast elkaar bestaan, elkaar beconcurreren of elkaar juist versterken. Door de co-existentie van directe en indirecte vormen van participatie te onderzoeken, kunnen we toetsen of de kritiek dat directe participatie ingezet wordt om werknemersvertegenwoordigingen buitenspel te zetten (Guet, 1987; Bryson 2004) empirische grond heeft.

De derde vraag is of deze patronen van directe en indirecte participatie gerelateerd zijn aan het welzijn van werknemers en de economische prestaties van de bedrijven waarin zij werken. Met name directe vormen van participatie worden in de wetenschappelijke literatuur veelal geassocieerd met positieve uitkomsten voor bedrijven, zowel op het gebied van economische prestaties (Kato & Morishima, 2002; Kim et al., 2010; Boxall & Macky, 2014), als met betrekking tot het welzijn van werknemers (Cotton et al., 1988; Boxall & Macky, 2014; Eurofound, 2013; Klein et al., 2000; Parker, 2003; Wagner, 1994). Ook indirecte vormen van werknemersparticipatie worden wel in verband gebracht met een hogere productiviteit (Addison & Belfield, 2004) en verhoogd welzijn van werknemers (Knudsen et al., 2011), hoewel deze effecten minder eenduidig zijn: naast studies die positieve effecten hebben gevonden, zijn er ook studies waarin geen (Addison & Siebert, 2003) of zelfs een negatief verband (Fernie & Metcalf, 1995) tussen indirecte participatie en productiviteit wordt gevonden. Er zijn echter weinig studies waarin de effecten van directe en indirecte participatie simultaan worden onderzocht. Hier toetsen we in hoeverre de eerder aangehaalde positieve uitkomsten van werknemersparticipatie voor zowel de organisatie als de werknemer empirisch worden ondersteund.

Data en onderzoeksmethoden

De empirische gegevens in dit artikel zijn afkomstig uit de Third European Company Survey (ECS-2013). De ECS-2013 is in 2013 door Eurofound uitgevoerd, en heeft (in)directe werknemersparticipatie als één van de thematische focussen.¹ Deze telefonische enquête van lokale vestigingen met 10 of meer werknemers

riale organisaties (bijvoorbeeld internationale organisaties zoals de Verenigde Naties). In alle bedrijven is de persoon ondervraagd die verantwoordelijk is voor personeelszaken (de 'management respondent') – in kleine bedrijven is dat vaak de algemeen directeur; in grotere bedrijven het hoofd personeelszaken. Tijdens dat interview is informatie ingewonnen over de aanwezigheid van officieel lichamen voor werknemersvertegenwoordiging. In bedrijven waar deze aanwezig waren, is ook een werknemersvertegenwoordiger benaderd voor een interview. De responspercentages waren 35% voor de management-enquête, en 58% voor de enquête met de werknemersvertegenwoordigers.

De vragenlijst die is voorgelegd aan de management respondent, bevatte vragen over de instrumenten die het management inzet om directe werknemersparticipatie te faciliteren en de kwaliteit van directe werknemersparticipatie. Daarnaast bevat de vragenlijst vragen over de aanwezigheid en kwaliteit van de werknemersvertegenwoordiging. De vragenlijst die is voorgelegd aan de werknemersvertegenwoordigers, bevatte vragen over de mate van betrokkenheid bij en de invloed van de werknemersvertegenwoordiging op besluitvorming binnen de organisatie. De analyses in dit artikel betreffen alleen de 28 EU-lidstaten. Ook zijn organisaties in de publieke dienstverlening (overheid, gezondheidszorg en onderwijs) buiten onze analyses gelaten. In totaal waren daarmee de resultaten van 24.251 interviews met managers en 6.837 interviews met werknemersvertegenwoordiger beschikbaar voor analyse.

We maken gebruik van latente klassen analyse om patronen vast te stellen in de manier waarop bedrijven (waar een orgaan voor werknemersvertegenwoordiging aanwezig is) vorm hebben gegeven aan indirecte en directe werknemersparticipatie. Latente klassen analyse is een statistische methode waarmee, in dit geval organisaties gegroepeerd worden op basis van geobserveerde variabelen, om ze typen van participatie te construeren. Voor het onderscheiden van verschillende vormen van indirecte werknemersparticipatie gebruiken we gegevens omtrent informatievoorziening en de aanwezigheid van hulbronnen voor het uitvoeren van de taken van werknemersvertegenwoordigers. Met betrekking tot informatievoorziening bestuderen we of het management de werknemersvertegenwoordiging voorziet van informatie omtrent de financiële situatie en de werkgelegenheidssituatie van de vestiging. Dit is een vereiste voor grotere organisaties op grond van de minimale procedurenormen van Richtlijn 2002/14/EG. Daarnaast kijken we naar de verstreking van informatie omtrent strategische plannen en innovatie (namelijk de introductie van nieuwe of significant veranderde productier Diensten en/of processen). Ook bestuderen we de kwaliteit van deze informatie zoals gerapporteerd door de werknemersvertegenwoordiger. Met betrekking tot de hulbronnen van werknemersvertegenwoordigers onderscheiden we of er werktijd beschikbaar gesteld is om de rol van werknemersvertegenwoordiger te vervullen, of er is deelgenomen aan trainingen gerelateerd aan deze rol, en of de werknemersvertegenwoordiging beschikt over financiële middelen voor externe advies. Deze latente klassen analyse is gebaseerd op informatie uit de interview met werknemersvertegenwoordigers in de ECS-2013, en omvat (na listwise delete

Om vormen van directe werknemersparticipatie te onderscheiden voerden we een latente klassen analyse uit op zeven instrumenten die organisaties kunnen inzetten om werknemers te betrekken bij beslissingsprocessen. We maken hierbij gebruik van de informatie uit de interviews met managers in de ECS-2013, en beschikken (na listwise deletion) over gegevens van 23.598 organisaties.

Om te achterhalen hoe werknemerswelzijn en bedrijfsprestaties samenhangen met de diverse typen van directe en indirecte participatie, maken we gebruik van een *multilevel* analyse. Deze aan regressieanalyse gerelateerde schattingsmethode houdt rekening met de 'geneste' structuur van de data, waarbij de geobserveerde bedrijven geclusterd zijn binnen de 28 landen van de Europese Unie.

We kijken daarbij naar twee soorten uitkomsten: het niveau van welzijn van werknemers en de economische prestaties van bedrijven. Voor beide uitkomstvariabelen hanteren we dezelfde operationalisering als in het overzichtsrapport van de ECS-2013 (Eurofound, 2015a). *Werknemerswelzijn* is gemeten als een index-variabele (0-100), samengesteld op basis van een vijftal items over HRM-problemen (d.w.z. items over hoog ziekteverzuim, hoog personeelsverloop, en een lage motivatie onder werknemers, het algemene werkklimaat, en de verandering in het werkklimaat sinds 2010). De index is zo geconstrueerd dat bedrijven met een hoog welzijn onder werknemers hoog scoren op deze variabele. De *bedrijfsprestaties* zijn eveneens gemeten als index-variabele (0-100), samengesteld uit vijf items, te weten: de financiële situatie, en de veranderingen in de financiële situatie, de arbeidsproductiviteit en het productievolume van goederen en diensten sinds 2010. Wederom verwijst een hogere index-score naar betere bedrijfsprestaties. Zowel de items over welzijn als de items over prestaties waren onderdeel van de interviews met managers in de ECS-2013.

Aan de modellen zijn eveneens een aantal controlevariabelen toegevoegd, zoals items voor bedrijfsgrootte en de economische sector waarin het bedrijf actief is, alsook indicatoren voor de samenstelling van het personeel (d.w.z. het aandeel parttimers, hoger opgeleiden, en oudere werknemers). Tevens zijn een aantal kenmerken toegevoegd op het niveau van landen, zoals cijfers over werkgelegenheid, economische groei, de organisatiegraad van vakbonden en werkgeversorganisaties, en indicatoren voor het dominante niveau waarop collectieve onderhandelingen plaatsvinden. Deze controlevariabelen zijn toegevoegd omdat uit voorgaand onderzoek gebleken is dat deze kenmerken een alternatieve verklaring bieden voor werknemerswelzijn en bedrijfsprestaties. Door voor deze kenmerken te controleren kunnen we uitsluiten dat de verschillen in bedrijfsuitkomsten tussen vormen van directe en indirecte participatie toegeschreven kunnen worden aan deze kenmerken. Gezien de focus van dit artikel beperken we ons tot het bespreken van de effecten van directe en indirecte participatie op werknemerswelzijn en bedrijfsprestaties.

De ECS-2013 van Eurofound is de enige beschikbare bron van vergelijkbare informatie over de aanwezigheid van formele structuren voor vertegenwoordigende participatie in Europese bedrijven. De enquête heeft echter ook enige tekortkomingen, die in gedachten moeten worden gehouden bij de interpretatie

een balans gezocht tussen representativiteit op het niveau van bedrijfsvestigingen en representativiteit op het niveau van werknemers. Gevolg hiervan is dat grote vestigingen zijn oververtegenwoordigd in de steekproef. In de resultatensectie is hier rekening mee gehouden, door de prevalentie van vormen van participatie gewogen te presenteren. Bij deze weging wordt gecorrigeerd voor de oververtegenwoordiging van grotere vestigingen. De multilevel analyses zijn zowel gewogen als ongewogen uitgevoerd. De weging bleek geen invloed te hebben op de significantie van de gepresenteerde coëfficiënten, en de gewogen en ongewogen analyses leiden derhalve tot dezelfde conclusies. In dit artikel tonen we de uitkomsten van de ongewogen multilevel analyses.

Directe en indirecte participatie op de werkvloer

Indirecte participatie

• Landen

We beginnen met een beschrijving van de prevalentie van vertegenwoordigende participatie in Europese bedrijven.² Figuur 1 laat zien dat in ongeveer een derde van de organisaties in Europa (32%) ten minste één vorm van vertegenwoordigende participatie aanwezig is. Werknemersvertegenwoordiging komt het vaakst voor in bedrijven in Denemarken (80%) en Finland (70%). In Litouwen, Spanje, Luxemburg, Frankrijk, Nederland, Zweden, België en Roemenië hebben meer dan de helft van de bedrijven enige vorm van werknemersvertegenwoordiging. Dit in tegenstelling tot het Verenigd Koninkrijk, Hongarije, Malta, Griekenland, Tsjechoë, Letland en Portugal, waar minder dan 20% van de bedrijven enige vorm van vertegenwoordigende participatie kent; in Letland en Portugal is dit zelfs minder dan 10% van de bedrijven.

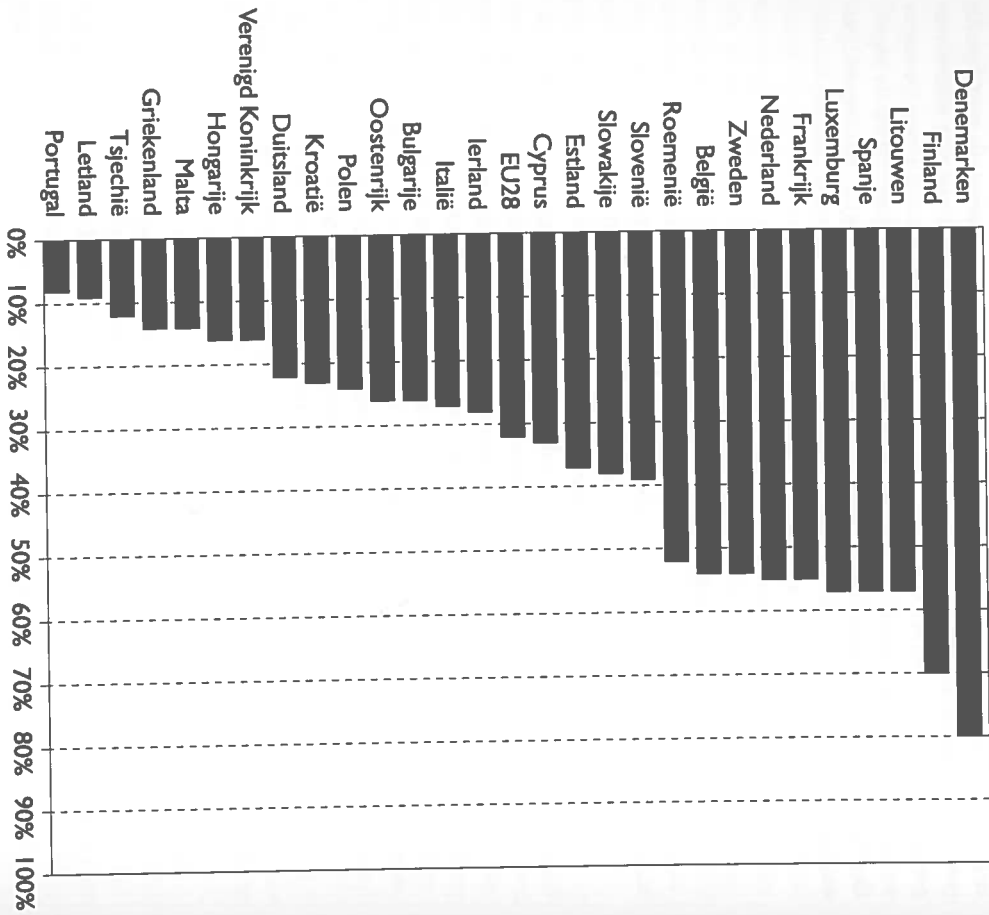
• Bedrijfsgrootte

Grotere organisaties hebben vaker vertegenwoordigende participatie dan kleinere organisaties: vertegenwoordigende participatie vindt plaats in 82% van de grote vestigingen (meer dan 250 werknemers), 60% van de middelgrote vestigingen (20 tot 249 werknemers) en 26% van de kleine vestigingen (minder dan 20 werknemers). Dit is weinig verrassend gegeven de institutionele context voor werknemersvertegenwoordiging: zowel Europese als nationale regelgeving schrijven grotere organisaties voor dat enige vorm van werknemersvertegenwoordiging bestaat. Naast dit formele voorschrift zijn er vanzelfsprekend ook praktische argumenten: grotere bedrijven onderkennen grotere efficiëntievoordelen bij het instellen van vertegenwoordigende participatie. Niettemin zijn de verschillen tussen bedrijven met verschillende omvang in sommige landen – Denemarken, Finland, Luxemburg en Roemenië – veel minder uitgesproken.

• Economische sector

Bedrijven in de financiële dienstverlening en in de industrie hebben het vaakst

de laatste twee sectoren vaak kleiner zijn, wat ten minste een deel van de verschillen verklaart.

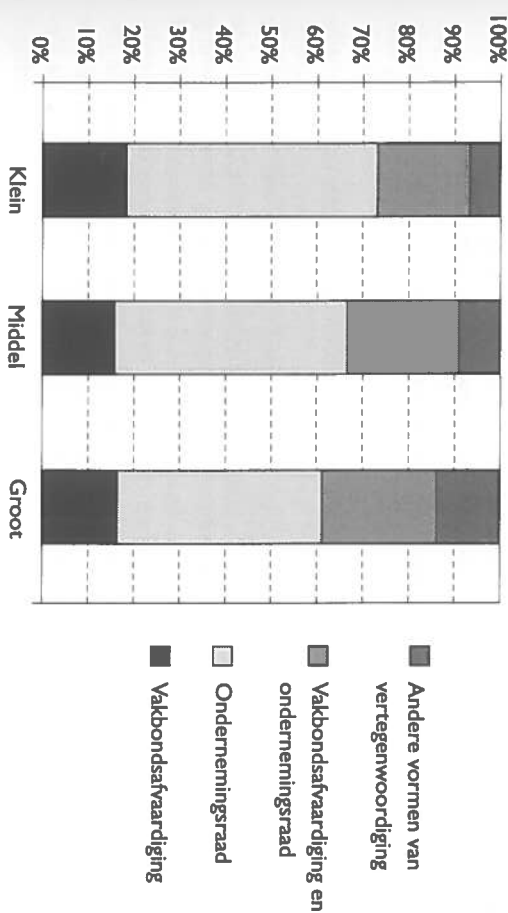


Figuur 1 Aanwezigheid van officiële werknemersvertegenwoordiging, per land (N = 24.251)

Bron: ECS 2013 – Interviews met managers

In Europa heeft werknemersvertegenwoordiging in de meeste organisaties de vorm van een ondernemingsraad (of een individuele werknemersvertegenwoordiger met een vergelijkbaar mandaat) (figuur 2). In iets minder dan een vijfde van de organisaties in Europa is de werknemersvertegenwoordiging een vakbonds-

specifieke – vorm. Figuur 2 laat zien dat in grotere organisaties vaker zowel een ondernemingsraad als een vakbondsafvaardiging aanwezig zijn, en dat ook de land-specifieke vormen vaker voorkomen in grotere organisaties. Het is hierbij van belang om op te merken dat de rol van vakbonden omvangrijker is dan de figuur op het eerste gezicht doet voorkomen. In de grote meerderheid van ondernemingsraden is een deel van de leden een vakbondsafgevaardigde, en in sommige landen kunnen ondernemingsraden zelfs niet worden gevormd zonder de expliciete betrokkenheid van de vakbond (Eurofound, 2011b; Europese Commissie, 2015).



Figuur 2 Werknemersvertegenwoordiging in Europa (N = 12.335)

Bron: ECS 2013 – Interviews met managers

• *Vormen van indirecte werknemersparticipatie*

Op basis van deze latente klassen analyse onderscheiden we vier typen van indirecte werknemersparticipatie, die variëren in de mate waarin de instrumenten voor indirecte werknemersparticipatie ingezet worden. Tabel 1 geeft een overzicht van de vier typen. In deze tabel presenteren we de omvang van de klassen en de voorwaardelijke waarschijnlijkheid dat aan de opgenomen kenmerken van indirecte participatie voldaan wordt.

De minst uitgebreide vorm is *beperkte indirecte werknemersparticipatie*. Bij deze vorm van indirecte participatie ontvangt de werknemersvertegenwoordiging relatief weinig informatie van het management. Daarnaast wordt de kwaliteit van deze informatie relatief slecht beoordeeld, en zijn er weinig hulpbronnen beschikbaar voor de leden van de werknemersvertegenwoordiging. Deze vorm van indirecte werknemersparticipatie komt voor bij 19% van de organisaties met een

Tabel 1 *Uitkomsten van de latente klasse analyse voor indirecte werknemersparticipatie (N = 6.403)*

Voorwaardelijke waarschijnlijkheid	Beperkt	Symbo- lisch	Informa- tief	Uitgebreid	Gemid- deld
Informatie m.b.t. financiële en werkgelegenheidsituatie	0,16	0,38	0,88	0,97	0,78
Strategische informatie	0,01	0,10	0,67	0,79	0,58
Kwaliteit van de informatie	0,27	0,36	0,93	0,91	0,78
Training	0,00	0,76	0,20	0,66	0,46
Extern advies	0,21	0,49	0,27	0,69	0,48
Voldoende tijd	0,76	0,79	0,91	0,90	0,87

NB Bovengemiddelde waarden zijn vetgedrukt weergegeven

De tweede vorm van indirecte participatie die we onderscheiden, is *symbolische indirecte werknemersparticipatie*. Bij deze vorm van indirecte werknemersparticipatie beschikken leden van personeelsvertegenwoordigingen wel over enkele hulpbronnen (financiële middelen voor extern advies en training), maar is de informatievoorziening gering: de werknemersvertegenwoordiging ontvangt weinig informatie van het management en de kwaliteit van deze informatie wordt relatief laag gewaardeerd. Daarnaast hebben de leden van werknemersvertegenwoordigingen relatief weinig tijd om hun werkzaamheden te vervullen. 9% van de organisaties past deze vorm van indirecte werknemersparticipatie toe. Symbolische indirecte werknemersparticipatie wordt bij ongeveer de helft (49%) van de Cyprische organisaties toegepast, en is eveneens relatief gangbaar in Portugal (25%).

De derde vorm is *informatieve indirecte werknemersparticipatie*. Bij deze vorm van indirecte participatie ontvangen leden van werknemersvertegenwoordiging relatief veel informatie van het management en is de kwaliteit van deze informatie hoog. Daarnaast krijgen werknemersvertegenwoordigers relatief vaak voldoende tijd om hun vertegenwoordigende taken uit te voeren. Mogelijkheden voor extern advies en trainingen zijn echter relatief beperkt. 37% van de organisaties kent deze vorm van indirecte werknemersparticipatie, en daarmee is het de meest gangbare vorm van indirecte participatie. Meer dan de helft van de Roemeense (61%), Finse (53%) en Maltese (51%) organisaties past deze vorm van indirecte werknemersparticipatie toe.

De vierde vorm noemen we *uitgebreide indirecte werknemersparticipatie*. Bij deze vorm van indirecte werknemersparticipatie ontvangen de leden van de werknemersvertegenwoordiging niet alleen in ruime mate en kwalitatief goede informatie, maar beschikken zij ook over voldoende hulpbronnen. Deze vorm van indirecte werknemersparticipatie is eveneens vrij gangbaar: 36% van de organisaties past deze vorm toe. Uitgebreide indirecte werknemersparticipatie is het populairst

Directe werknemersparticipatie

Om tot een typologie van directe werknemersparticipatie te komen bestuderen we de instrumenten die hiervoor ingezet worden. Organisaties hebben de beschikking over een grote variatie aan instrumenten voor directe participatie van hun werknemers in de besluitvorming. Deze instrumenten zijn onder te verdelen naar de gradatie waarin werknemers participeren (informerend of raadplegend) en de richting van communicatie tussen medewerkers en het management (bottom-up, top-down, of interactief). In tabel 2 geven we een overzicht van deze instrumenten naar gradatie van participatie en richting van communicatie.

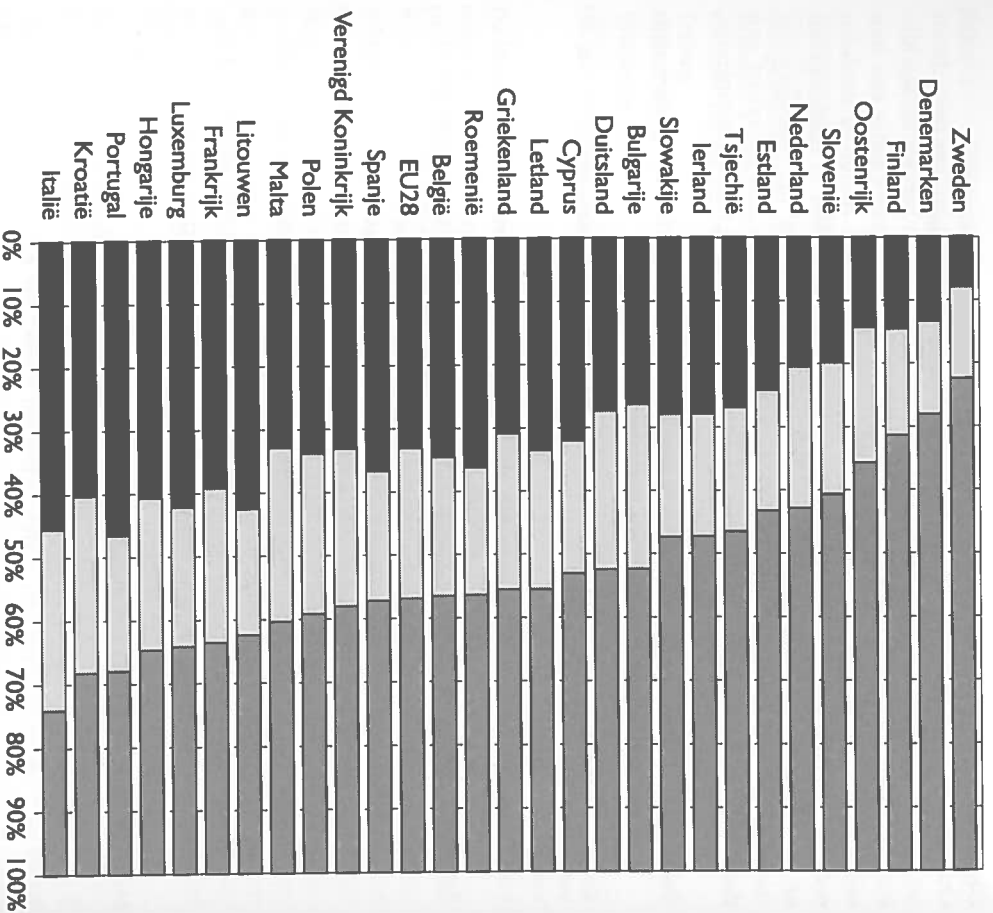
Tabel 2 *Instrumenten voor directe werknemersparticipatie naar niveau van participatie en richting van communicatie*

Gradatie van participatie	Richting van communicatie	Instrument voor directe werknemersparticipatie	%
Informeren	Top-down	De verspreiding van informatie door middel van nieuws-brieven, website, prikborden, e-mail, etc.	66
	Raadplegen	Ideën genereren (het verzamelen van ideeën en suggesties van de werknemers vrijwillig en op elk gewenst moment, traditioneel door middel van een 'ideënbuis')	41
Interactief	Bottom-up	Werknemersonderzoeken onder de werknemers	12
	Interactief	Discussies met werknemers via sociale media of in online discussieforums	38
	Bottom-up	Regelmatische bijeenkomsten tussen medewerkers en directe leidinggevende	85
	Interactief	Regelmatische personeelsvergaderingen, open voor alle werknemers op de vestiging	60
	Interactief	Vergaderingen van een tijdelijke groep of commissie of ad hoc groep	41

Bron: ECS 2013 – Interviews met managers

Top-down instrumenten zijn strikt genomen meer een voorwaarde voor, dan een onderdeel van, directe participatie. 66% van de organisaties maakt gebruik van nieuwsbrieven, website, prikborden en dergelijke om informatie te verspreiden; instrumenten die populairder zijn in grotere dan in kleinere organisaties. Een meer interactieve manier om werknemers te laten participeren zien we in regelmatige bijeenkomsten tussen medewerkers en hun directe leidinggevende (wat in 85% van de organisaties gebeurt), in regelmatige personeelsvergaderingen (60% van de organisaties), vergaderingen van tijdelijke groepen of comités (41%), en discussies met werknemers via sociale media of online discussieforums (38%). Die twee laatste instrumenten worden vaker gebruikt in grotere organisaties.

Ten slotte zijn er instrumenten die meer 'bottom-up' zijn, zoals het genereren van ideeën, bijvoorbeeld door middel van een ideënbuis (41% van de organisaties) en werknemersonderzoeken (12%). Ook deze instrumenten worden meer gebruikt



Figuur 3 Relatieve inzet van instrumenten voor directe werknemersparticipatie, per land (N = 24.251)
Bron: ECS 2013 – Interviews met managers

Figuur 3 toont de tertiaal-verdelingen in alle Europese lidstaten voor het aantal instrumenten dat in organisaties wordt ingezet. De figuur laat zien dat er grote verschillen bestaan tussen de Europese lidstaten. Het hoogste tertiaal – dit zijn de bedrijven die relatief het meest investeren in directe werknemersparticipatie – omvat in de EU28 als geheel 43% van de organisaties, de middengroep 24%, en

70% van de organisaties. Omgekeerd valt minder dan 30% van de Italiaanse organisaties in het hoogste tertiaal.

Vormen van directe werknemersparticipatie

We voerden een latente klassen analyse uit om vormen van directe werknemersparticipatie te onderscheiden. De uitkomsten van deze analyses presenteren we in tabel 3.

Tabel 3 Uitkomsten van de latente klasse analyse voor directe werknemersparticipatie (N = 23.598)

	Bepertkoneel	Traditioneel	Ad hoc	Raadgevend	Uitgebreid (i)	Uitgebreid (ii)	Gerrit-deld
Voorwaardelijke waarschijnlijkheid	0,44	0,96	0,85	0,82	1,00	0,99	0,88
Regelmatische bijeenkomsten tussen medewerkers en directe leidinggevende	0,13	0,73	0,29	0,49	1,00	0,79	0,61
Regelmatische personeelsvergaderingen, open voor alle werknemers op de vestiging	0,14	0,28	0,62	0,34	0,70	0,86	0,54
Vergaderingen van een tijdelijke groep of commissie of ad hoc groep	0,38	0,44	0,95	0,71	0,96	0,99	0,77
De verspreiding van informatie door middel van nieuwsbrieven, website, prikborden, e-mail, etc.	0,02	0,02	0,12	0,07	0,22	0,40	0,15
Discussies met werknemers via sociale media of in online discussieforums	0,15	0,25	0,45	0,93	0,56	0,86	0,49
Ideeen genereren	0,09	0,22	0,36	1,00	0,50	1,00	0,46
Werknemersonderzoeken onder de werknemers							

NB Boven gemiddelde waarden zijn vermeld, onder de weergegeven

De eerste vorm van directe werknemersparticipatie is beperkte directe werknemersparticipatie. Hier geldt dat alle zeven instrumenten voor directe werknemersparticipatie relatief weinig worden ingezet. Ergo, communicatie tussen werknemers en management is schaars, en werknemers worden amper geïnformeerd of geraadpleegd door het management. Beperkte directe werknemersparticipatie wordt toegepast bij 14% van de organisaties, en komt relatief vaak voor in Italië (22%) en Portugal (23%).

De tweede vorm van participatie is traditionele directe werknemersparticipatie. Bij deze vorm van participatie worden conventionele instrumenten door het management ingezet om werknemers te raadplegen en met hen in discussie te gaan (namelijk regelmatig bijeenkomsten tussen medewerkers en directe leiding-

organisaties, en is met name populair in Bulgarije (42%), Roemenië (39%) en Italië (37%).

Ad hoc directe werknemersparticipatie kenmerkt zich door een bovengemiddelde inzet van tijdelijke (ad hoc) groepen of commissies om werknemers te consulteren, en kent daarnaast een relatief hoog gebruik van top-down informatieverstrekking. Communicatie vindt bovendien vaak plaats via de regelmatige bijeenkomsten tussen medewerkers en directe leidinggevende. Deze vorm van directe participatie komt voor bij ongeveer één op de vijf organisaties. *Ad hoc directe werknemersparticipatie* komt relatief veel voor in België (26%) en Nederland, Malta en Polen (alle drie 24%).

De vierde vorm van directe participatie is *raadgevende directe werknemersparticipatie*. Bij deze vorm van participatie vindt de communicatie niet alleen vaak plaats met behulp van traditionele instrumenten (namelijk regelmatige bijeenkomsten tussen medewerkers en directe leidinggevende, open personeelsvergaderingen, en verspreiding van informatie via nieuwsbrieven, website, prikborden, e-mail, etc.), maar ook door de inzet van werknemersonderzoeken en discussies met werknemers via sociale media. Raadgevende participatie komt voor bij 5% van de organisaties, en is met name in Polen (13%), Duitsland en Litouwen (beide 9%) relatief populair.

Tot slot onderscheiden we *uitgebreide directe werknemersparticipatie*. Voor deze vorm van directe participatie geldt dat alle instrumenten voor directe werknemersparticipatie bovengemiddeld vaak worden ingezet. Werknemers worden bij deze vorm van werknemersparticipatie dus niet alleen geïnformeerd, maar ook geconsulteerd. De richting van de communicatie is daarnaast zowel top-down, bottom-up als interactief. Deze vorm van directe werknemersparticipatie is veruit het populairst: 36% van de onderzochte organisaties past deze vorm van werknemersparticipatie toe. Uitgebreide directe werknemersparticipatie is met name populair in Denemarken (65%) en Zweden (73%). In Oostenrijk, Finland en Slovenië wordt uitgebreide directe werknemersparticipatie ingezet in meer dan de helft van de organisaties, en ook in Nederland is het de populairste vorm (45%).

• *Co-existentie van vormen van directe en indirecte participatie*

Nu we de verschillende vormen van directe en indirecte werknemersparticipatie in kaart hebben gebracht, onderzoeken we in welke mate vormen van participatie tegelijkertijd voorkomen binnen organisaties. Hiertoe hebben we in tabel 4 de frequentie van vormen van indirecte werknemersparticipatie afgezet tegen de frequentie van directe werknemersparticipatie.⁴ Uit deze tabel concluderen we dat drie combinaties van directe en indirecte werknemersparticipatie veel voorkomen. Allereerst zien we dat er bij 1 op de 5 (21%) organisaties sprake is van het samengaan van de uitgebreide vormen van directe en indirecte werknemersparticipatie. Deze combinatie is daarmee veruit het populairst. Daarnaast zien

participatie met beperkte tegenhangers weinig voorkomen (resp. 7% en 2%), terwijl combinaties van beperkte directe participatie met indirecte participatie eveneens schaars zijn (3%). Hieruit concluderen we dat uitgebreide vormen van directe en indirecte werknemersparticipatie elkaar allesbehalve uitsluiten: over het algemeen zijn organisaties niet geneigd om sterker in te zetten op indirecte participatie ten koste van directe participatie, of vice versa.

Tabel 4 *Combinaties van directe en indirecte werknemersparticipatie als percentage van alle organisaties (in %, N = 6.364)*

	Indirecte werknemersparticipatie					Totaal
	Geen	Beperkt	Symbolisch	Informatief	Uitgebreid	
Directe	0,2	2,9	0,5	3,2	1,7	8,5
werknemersparticipatie	0,3	3,3	1,5	6,7	4,2	16,0
participatie	0,4	4,0	1,9	7,7	7,2	21,2
Raadgevend	0,2	1,0	0,4	1,7	1,2	4,5
Uitgebreid	0,7	7,3	4,1	17,1	20,7	49,9
Totaal	1,8	18,5	8,4	36,3	35,0	100,0

Uitkomsten van directe en indirect participatie

Na het in kaart brengen van de verschillende vormen en combinaties van werknemersparticipatie in Europese bedrijven richten we ons hierna op de uitkomsten die dergelijke vormen van directe en indirecte participatie hebben op de werkvloer. In deze paragraaf bouwen we daarom voort op de hierboven beschreven latente klassen analyse, en onderzoeken we welke klassen van directe en indirecte participatie gerelateerd zijn aan (positieve) uitkomsten voor bedrijven en werknemers. De uitkomsten van de multilevel analyse presenteren we in tabel 5.

Het eerste model in tabel 5 laat de samenhang zien tussen de klassen van indirecte en directe werknemersparticipatie met het welzijn van werknemers in bedrijven. Dit model toont dat, ten opzichte van symbolische indirecte werknemersparticipatie (de referentiecategorie), uitgebreide en informatieve indirecte vormen van participatie over het algemeen positief samenhangen met werknemerswelzijn. Frappant is ook dat het werknemerswelzijn in organisaties die geen personeelsverteenwoordiging hebben, gemiddeld hoger blijkt te zijn dan in organisaties waarin symbolische indirecte werknemersparticipatie wordt toegepast. Ook met betrekking tot directe participatie zien we vooral positieve effecten voor welzijn wanneer er sprake is van meer uitgebreide, alsook traditionele, vormen van participatie. Beperkte vormen van directe participatie daarentegen hangen juist negatief samen met het welzijn van de werknemers.

Tabel 5 *Uitkomsten van de multilevel regressieanalyses voor werknemerswelzijn (N = 5.681) en bedrijfsprestaties (N = 5.532)*

	Werknemerswelzijn		Bedrijfsprestaties	
	Beta		Beta	
<i>Indirecte participatie</i>				
Geen PV	0,041	**	0,015	
Beperkt	0,032		0,029	
Symbolisch (ref.)				
Informatief	0,087	***	0,042	*
Uitgebreid	0,067	***	0,010	
<i>Directe participatie</i>				
Beperkt	-0,032	*	-0,064	***
Traditioneel	0,049	**	-0,001	
Ad hoc (ref.)				
Raadgevend	0,021		-0,006	
Uitgebreid	0,167	***	0,080	***
Variantie				
Organisatie	327,191		550,120	
Land	8,155		24,410	

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$. Effecten van controlevanabellen zijn niet gepresenteerd. Controlevanabellen in het model zijn: op het bedrijfsniveau: sector, bedrijfsgrootte, % oudere werknemers, % hooggeleide werknemers, % parttime werknemers; op het land-niveau: economische groei, werkgelegenheid, niveau coördinatie loonsbepaling, de status van de OR, en het aandeel werknemersorganisaties en vakbonden. Bedrijfskenmerken zijn verkregen uit de Derde Europese Bedrijvenenquête (Eurofound 2015a). Gegevens met betrekking tot de economische groei en werkgelegenheid zijn afkomstig van Eurostat (2014). De overige landkenmerken zijn verkregen uit de CTWSS-database (Visser, 2011).

Het tweede model in tabel 5 toont de samenhang tussen de klassen van directe en indirecte participatie en de (economische) prestaties van bedrijven. Uit dit model blijkt dat bedrijven waar sprake is van uitgebreide directe werknemersparticipatie, vaker positieve prestaties rapporteren dan bedrijven waar hoofdzakelijk sprake is van ad hoc vormen van directe participatie. Omgekeerd heeft beperkte directe participatie vaker een negatief effect op bedrijfsprestaties. Met betrekking tot de effecten van indirecte participatie valt, tot slot, uit de tabel op te maken dat bedrijven waar er vaker sprake is van informatieve indirecte participatie, vaker gunstige bedrijfsprestaties rapporteren dan wanneer er hoofdzakelijk sprake is van symbolische indirecte participatie (de referentiecategorie). Hier valt op dat uitgebreide indirecte participatie niet significant afwijkt van de referentiecategorie.

Conclusies en discussie

In dit artikel stonden drie onderzoeksvragen centraal: (1) Welke vormen van

werknemersparticipatie samen met (a) werknemerswelzijn en (b) (economische) prestaties van de organisatie? We gebruikten de ECS-2013 om deze vragen te beantwoorden.

Het onderhavige onderzoek laat zien dat het binaire onderscheid tussen directe en indirecte werknemersparticipatie voorbijgaat aan de veelvoud aan verschillende vormen en de samenstellingen waarin deze voorkomen. Op basis van een latente klassen analyse hebben we laten zien dat er vier verschillende typen van indirecte werknemersparticipatie te onderscheiden zijn, en vijf typen van directe werknemersparticipatie. Wat betreft indirecte werknemersparticipatie onderscheiden we beperkte, symbolische, informatieve en uitgebreide indirecte werknemersparticipatie. Deze typen onderscheiden zich in de mate waarin de personeelsvertegenwoordiging geïnformeerd wordt door het management, de kwaliteit van de informatie, de beschikbare werktijd voor hun rol als personeelsvertegenwoordiging, trainingen voor deze rol, en de mogelijkheid om extern advies in te winnen. Wat betreft directe werknemersparticipatie onderscheiden we beperkte, traditionele, ad hoc, raadgevende en uitgebreide directe werknemersparticipatie. Deze typen verschillen in de wijze waarop de communicatie tussen werknemers en werkgever(s) plaatsvindt: eenzijdig (van werkgever naar werknemer, of andersom) en/of interactief.

In de wetenschappelijke literatuur wordt wel eens gesuggereerd dat directe en indirecte vormen participatie elkaar beconcurreren. De gedachte is dat managers vooral ontvankelijk zouden zijn voor directe werknemersparticipatie om zo de positie van vakbonden te ondermijnen (Bryson, 2004). Deze verwachting lijkt te worden ondersteund door onze bevinding dat meer bekende vormen van indirecte werknemersparticipatie vaak worden aangevuld met intensievere vormen van directe werknemersparticipatie. Over het algemeen lijkt van concurrentie echter geen sprake. In onze analyses blijken uitgebreide vormen van directe en indirecte werknemersparticipatie elkaar alle behalve in de weg te zitten: uitgebreide directe werknemersparticipatie aangevuld met indirecte werknemersparticipatie is zelfs de meest voorkomende combinatie van directe en indirecte werknemersparticipatie. Daarnaast geldt dat combinaties waarbij zowel een beperkte vorm van indirecte als van directe werknemersparticipatie wordt toegepast, schaars zijn in de onderzochte organisaties.

Voor indirecte werknemersparticipatie geldt dat uitgebreide en informatieve participatie de meest voorkomende vormen zijn. Uitgebreide directe werknemersparticipatie is in de meeste onderzochte landen vaak ook de meest toegepaste vorm. Toch zijn deze vormen niet in alle EU-landen even wijdverspreid. Blijken echter goede redenen te zijn om dergelijke vormen van werknemersparticipatie verder te stimuleren. In dit artikel hebben we laten zien dat de typen directe en indirecte werknemersparticipatie gerelateerd zijn aan positieve uitkomsten voor zowel werknemers als de organisatie. Uit onze analyses blijkt dat werknemerswelzijn sterk gerelateerd is aan werknemersparticipatie: wanneer organisaties meer uitgebreide vormen van directe en indirecte werknemersparticipatie toepassen, is het welzijn van werknemers in het algemeen hoger. Wat betreft de (economische) prestaties van de organisatie zien we dat dit vooral

De resultaten uit dit onderzoek ondersteunen de gedachte dat medezeggenschap – zowel in de vorm van directe als indirecte werknemersparticipatie – bijdraagt aan de combinatie van groei en welzijn die ten grondslag ligt aan het Europese Sociale Model. Zowel de rationalisering van de Europese Richtlijn over raadpleging en informatie van werknemers als de recente initiatieven van de Commissie en andere Europese instellingen die zijn gericht op de verheldering en versterking van de rol van de sociale partners en het stimuleren van vormen van werknemersparticipatie waarin werknemers meer systematisch in de besluitvorming worden betrokken, zijn vanuit die optiek meer dan welkom.

De resultaten betreffen echter een cross-sectionele enquête en men dient dus enige voorzichtigheid in acht te nemen. Wij hebben slechts verbanden laten zien, maar waren niet in staat om de causaliteit ervan te toetsen. Onderzoeksontwerpen waarin bedrijven worden gevolgd over de tijd – bijvoorbeeld een meerjarige, vergelijkende gevalstudie of een enquête met een panelontwerp – zouden wellicht op deze vraag kunnen werpen. Ook zouden dergelijke studies ons in staat stellen om meer inzicht te krijgen in de contingenties tussen de context waaronder bedrijven opereren en de effectiviteit en efficiëntie van verschillende (combinaties van) benaderingen ten aanzien van directe en indirecte werknemersparticipatie. Met andere woorden, zij zouden ons in staat stellen om antwoord te geven op de vraag welke benadering het best past bij welk type organisatie. Daarnaast merken wij op dat onze gegevens vaak afkomstig waren van de management respondent. Dit had als voordeel dat we een zo groot mogelijke dataset tot onze beschikking hadden, maar kan eventueel tot een bias in onze uitkomsten leiden wanneer structureel een te rooskleurig, ofwel te negatief beeld geschetst werd door deze respondent. Vervolgonderzoek zou zich kunnen buigen over een mogelijke discrepantie in de antwoordpatronen van beide typen respondenten. Ten slotte zouden dergelijke studies inzicht kunnen geven in de werkzaamheid van de Europees richtlijnen en initiatieven – in zijn geheel en vergelijkenderwijs, gegeven de vrijheid die lidstaten en soms ook de sociale partners hebben om vorm te geven aan het beleid.

Noten

- 1 Zie www.eurofound.europa.eu/surveys/2013/european-company-survey-2013-00.
- 2 De resultaten van deze analyses zijn eveneens gepubliceerd in een rapport geschreven voor Eurofound (Eurofound, 2015b).
- 3 De latente klasse analyse onderscheidde twee 'uitgebreide' vormen van directe werknemersparticipatie. Deze klassen toonden veel overeenkomsten, maar verschilden met name op twee punten: de inzet van werknemersonderzoeken (0,50 vs. 1,00) en het gebruik van online instrumenten om discussies te voeren (0,22 tegenover 0,40). Nader analyses toonden dat de klasse *Uitgebreid (?)* veelal binnen kleinere organisaties voorkomt, en *Uitgebreid (ii)* binnen grotere organisaties. Dit biedt een plausibele verklaring voor de twee gevonden verschillen: deze instrumenten zijn geschikt om een grotere groep werknemers eenvoudig te bereiken, hetgeen bij kleinere organisaties minder relevant is. Op basis van inhoudelijke argumenten hebben we er daarom voor gekozen om beide klassen van uitgebreide directe participatie samen te voegen.

Literatuur

- Addison J., & Belfield, C. (2004) Union voice. *Journal of Labor Research*, 25, 563-596.
- Addison J., & Siebert, W. (2003) Recent changes in the industrial relations framework in the U.K. In: Addison J.T. & Schnabel, C. (eds.) *International Handbook of Trade Unions*. Cheltenham, England/Northampton, MA: Edward Elgar, 415-460.
- Bechter, B., Brandl, B., & Meardi, G. (2012). Sectors or countries? Typologies and levels of analysis in comparative industrial relations. *European Journal of Industrial Relations*, 0959680112452691.
- Boxall, P., & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, Employment & Society*, 28(6), 963-984.
- Bryson, A. (2004). Managerial responsiveness to union and non-union worker voice in Britain. *Industrial Relations*, 43(1), 213-241.
- Cotton, J. L., Voltrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1), 8-22.
- Crouch, C. (1993). *Industrial relations and European state traditions*. Oxford: Oxford University Press.
- Eurofound (2011a). *European Social Model*. Dublin: Eurofound. (<http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/european-social-model>)
- Eurofound (2011b). *Employee representation at establishment level in Europe*. Dublin: Eurofound (http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef143en.pdf)
- Eurofound (2013). *Work organisation and employee involvement in Europe*. Publications Office of the European Union, Luxembourg. (http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2013/30/en/1/EF1330EN.pdf)
- Eurofound (2015a). *Third European Company Survey – Overview report: Workplace practices – Patterns, performance and well-being*. Publications Office of the European Union, Luxembourg. (<http://www.eurofound.europa.eu/surveys/2013/european-company-survey-2013-00>)
- Eurofound (2015b). *Third European Company Survey – Direct and indirect employee participation*. Publications Office of the European Union, Luxembourg. (<http://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2015/working-conditions-industrial-relations/third-european-company-survey-direct-and-indirect-employee-participation>)
- Europeese Commissie (2002). *Richtlijn 2002/14/EG van het Europees Parlement en de Raad van 11 maart 2002 tot vaststelling van een algemeen kader betreffende de informatie en de raadpleging van de werknemers in de Europese Gemeenschap – Gezamenlijke verklaring van het Europees Parlement, de Raad en de Commissie over de vertegenwoordiging van de werknemers*. Brussel: Europese Commissie. (<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/?uri=celex%3A32002L0014>)
- Europeese Commissie (2015). *Industrial Relations in Europe 2014*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. (<http://ec.europa.eu/social/keyDocuments.jsp?type=0&policyArea=0&subCategory=0&year=0&advSearch-Key=RI&mode=advanced&submit&langld=en>)
- Eurostat (2014). *Employment Rate and Economic Growth [Data file]*. (<http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>).
- Fernie, S., & Metcalfe, D. (1995). Participation, contingent pay, representation and workplace performance: evidence from Great Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 33(3), 379-415.
- Green, F. (2012). Employee involvement, technology and evolution in job skills: A task-based analysis. *Industrial & Labor Relations Review*, 65(1), 36-67.
- Guest, D.E. (1987). 'Human resource management and industrial relations', *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.

- Høyrup, S. (2010). Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 6, 143-154.
- Kato, T., & Morishima, M. (2002). The productivity effects of participatory employment practices: Evidence from new Japanese panel data. *Industrial Relations*, 41, 487-520.
- Kim, J., MacDuffie, J. P., & Pil, F. K. (2010). Employee voice and organizational performance: Team versus representative influence. *Human Relations*, 63(3), 371-394.
- Klein, K., Ralls, R., Smith-Major, V., & Douglas, C. (2000). Power and participation in the workplace. In J. Rappaport & D. Seidman (eds.), *Handbook of Community Psychology* (pp. 273-295). New York: Kluwer Academic/Plenum.
- Knudsen, H., Busck, O., & Lind, J. (2011). Work environment quality: the role of workplace participation and democracy. *Work, Employment & Society*, 25(3), 379-396.
- Parker, S. K. (2003). Longitudinal effects of lean production on employee outcomes and the mediating role of work characteristics. *Journal of applied psychology*, 88(4), 620-634.
- Pool, M. (1986). *Industrial relations: origins and patterns of national diversity* (Vol. 4). London: Routledge.
- Pot, F. (2011). Workplace innovation for better jobs and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(4), 404-415.
- Pot, F. (2012). Sociale innovatie: historie en toekomstperspectief. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 28, 1-21.
- Pot, F., Dhondt, S., & Oeij, P. (2012). Social innovation of work and employment. In *Challenge Social Innovation* (pp. 261-274). Springer Berlin Heidelberg.
- Visser, J. (2011). *ICTWSS: Database on institutional characteristics of trade unions, wage setting, state intervention and social pacts in 34 countries between 1960 and 2007*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Visser, J. (2013). *Wage bargaining institutions - from crisis to crisis*. Brussels: European Commission. (http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/economic_paper/2013/ecp488_en.htm)
- Wagner, J.A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: a reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19(2), 312-330.

Gebruik van invloedtactieken door de OR: Duitsland en Nederland vergeleken

Sarai Sapulete, Martin Behrens, Wolfram Brehmer & Arjen van Witteloostuijn*

De relatie tussen de ondernemingsraad (OR) en management is van groot belang voor het functioneren van de eerste. In deze studie is onderzoek gedaan naar de invloedtactieken die ondernemingsraden, in Duitsland en Nederland, gebruiken om meer inspraak in en invloed te krijgen op de besluitvorming. We onderscheiden een zestal tactieken: vakbond raadplegen, samenwerken, tegenwerken, uitwisselen, hogerop hulp zoeken en legitimiteit benadrukken. We onderzoeken verschillen tussen beide landen en tussen ondernemingen met verschillende niveaus van internationalisering. Op informatie op basis van 500 Nederlandse en 853 Duitse vragenlijsten onder OR-leden voeren we regressieanalyses uit. Het gebruik van invloedtactieken heeft een positief verband met inspraak en invloed. In Duitsland zijn formele tactieken zoals legitimiteit benadrukken en de vakbond raadplegen van belang, maar ook samenwerken. Samenwerken is in Nederland de belangrijkste tactiek. In Nederland hebben OR'en in organisaties met een buitenlandse moeder de minste invloed. Effectieve tactieken in deze organisaties zijn samenwerken en de vakbond inschakelen. In Duitsland is er geen verschil in inspraak en invloed tussen verschillende niveaus van internationalisering. In organisaties met Duitse moederorganisaties zijn invloedtactieken het meest effectief. Samenwerking is voor beide landen een effectieve tactiek, vooral in organisaties die niet zelfstandig opereren.

Inleiding

In de relatie tussen OR en management zijn de afgelopen jaren steeds meer ontwikkelingen waar te nemen. In de meeste organisaties is sprake van een vorm van samenwerking tussen OR en management. Zo is bijvoorbeeld in Nederland steeds meer sprake van het 'samen proberen op te lossen' door gebruik te maken van participatieve of procesgerichte medezeggenschap (De Jonge et al., 2014). Dit houdt in dat de OR vroeg in het proces betrokken wordt bij besluitvorming in de organisatie en dat besluiten gezamenlijk tot stand komen. Ook in Duitsland is in het algemeen sprake van een goede verstandhouding tussen OR en management, hoewel hier wel vaker een formele relatie is waar te nemen, zoals ook geschetst wordt door de term 'conflictpartnerschap' (Miller-

* Sarai Sapulete is werkzaam bij Ecorys, sector arbeidsmarkt, onderwijs en sociale innovatie, Rotterdam, e-mail: sarai.sapulete@ecorys.com. Martin Behrens is werkzaam bij het Instituut voor Economisch en Sociaal onderzoek (WSI), Hans-Böckler-Stichting, Düsseldorf. Wolfram Brehmer is werkzaam bij het Instituut voor Economisch en Sociaal onderzoek (WSI), Hans-Böckler-Stichting, Düsseldorf. Arjen van Witteloostuijn is