This item is the archived peer-reviewed author-version of:

Gebruik van invloedtactieken door de OR : Duitsland en Nederland vergeleken

Reference:

Sapulete Saraï, Behrens Martin, Brehmer Wolfram, van Witteloostuijn Arjen.- Gebruik van invloedtactieken door de OR : Duitsland en Nederland vergeleken

Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken - ISSN 0169-2216 - 32:2(2016), p. 157-176

To cite this reference: <http://hdl.handle.net/10067/1356150151162165141>

Gebruik van invloedtactieken door de OR

Duitsland en Nederland vergeleken

Saraï Sapulete, Martin Behrens, Wolfram Brehmer & Arjen van Witteloostuijn

Saraï Sapulete is werkzaam bij Ecorys, sector arbeidsmarkt, onderwijs en sociale innovatie, Rotterdam, 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 werkzaam bij Universiteit van Tilburg, Tilburg School of Economics and Management, Tilburg, Universiteit Antwerpen, Antwerp Management School, Antwerpen & Cardiff University, Cardiff Business School, Cardiff

Aantal woorden: 8450

Aantal tabellen hele pagina's: 5

Aantal tabellen halve pagina's: 1

Aantal figuren hele pagina's: 0

Aantal figuren halve pagina's: 0

Samenvatting

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 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.

Trefwoorden: ondernemingsraad, invloedtactieken, invloed, Duitsland, Nederland

Summary

The relationship between works council and management is of great importance for works councils' performance. In this study, we focus on the influence tactics used by works councils to obtain more voice and influence in decision-making processes. We distinguish between the following six influence tactics: consulting the labor union, cooperating, blocking, exchange, upward appeal, and emphasizing legitimacy. We study the differences between German and Dutch works councils, and between business with different levels of internationalization. We perform regression analyses on information from 500 Dutch and 853 German questionnaires. The use of influence tactics is positively related to voice and influence. In Germany, formal tactics, such as emphasizing legitimacy and consulting the labor union, are effective, as well as cooperating with management. In the Netherlands, cooperation is most effective. Organizations with foreign headquarters are least likely to be influenced, compared to those that are operating independently and those with domestic headquarters. These organizations benefit from the tactics of cooperating and consulting the labor union. In Germany, there are no differences in voice and influence between different levels of internationalization. In organizations with a domestic owner, influence tactics are most effective. Cooperation is an effective influence tactic in both countries, mostly in organizations that do not operate independently.

Key words: works council, influence tactics, influence, Germany, The Netherlands

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 c.s., 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” (Müller-Jentsch, 1999). Daarmee wordt bedoeld dat instituties zoals OR'en een deel van het conflict weg kunnen nemen, maar nooit helemaal de kloof tussen arbeid en kapitaal kunnen overbruggen.

Het samenwerken met management op vestigingsniveau, waarbij gedeelde belangen worden benadrukt en samen wordt opgetrokken, kan een tactiek zijn om als OR meer invloed te krijgen op de besluitvorming, ook op hogere niveaus (Looise & Drucker, 2002; Streeck, 1998). Wij vergelijken Duitse en Nederlandse OR'en ten aanzien van de manier waarop zij tactieken in hun relatie met management gebruiken om inspraak in en invloed te krijgen op de besluitvorming. Onze onderzoeksvraag is: *Wat is het effect van het gebruik van invloedtactieken op inspraak en invloed van de OR in Duitsland en Nederland?* We richten ons zowel op inspraak als invloed, omdat het beide indicatoren zijn voor het functioneren van de OR, maar het voor kan komen dat de OR veel inspraak krijgt, maar weinig invloed heeft, en andersom. We zijn, exploratief, geïnteresseerd in de verschillen die optreden tussen inspraak en invloed.

We vergelijken Duitsland en Nederland, omdat deze landen vaak worden gepresenteerd als de sterkste landen als het gaat om medezeggenschap. Ondanks dat zij vaak in dezelfde categorie worden geplaatst, verwachten wij toch substantiële verschillen in de sfeer van de tactieken die de OR gebruikt om meer inspraak en invloed te krijgen in organisaties. We richten ons dus meer op de *zachte* factoren die OR-succes kunnen verklaren, die hun oorsprong vinden in de cultuur van beide landen. Door het vergelijken van Duitsland en Nederland kunnen we van de goede praktijken van beide landen leren en aanbevelingen doen voor het optimale gebruik van invloedtactieken in verschillende contexten. De specifieke context waarnaar onze belangstelling uitgaat, is de mate van internationalisering van bedrijven.

In de volgende paragraaf bespreken we het belang van internationaal vergelijkend onderzoek, alsmede de verschillen in institutionele context tussen Duitsland en Nederland. Daarna introduceren we verschillende invloedtactieken die OR'en kunnen gebruiken om meer inspraak in en

invloed te krijgen op de besluitvorming, en formuleren we verwachtingen over welke invloedtactieken leiden tot meer inspraak en invloed. Daarna bespreken we de verzamelde data en gebruikte methoden. Vervolgens presenteren we onze resultaten. We sluiten af met een discussie van de resultaten en een conclusie.

Internationaal vergelijkend onderzoek naar ondernemingsraden

Internationaal vergelijkend onderzoek naar medezeggenschap is waardevol om tenminste twee redenen. Ten eerste zijn veel onderzoeken gebaseerd op alleen de Duitse context (zie bijvoorbeeld Addison, 2009). De verschillen tussen landen in institutionele context en cultuur impliceert echter dat de invloed van de OR sterk kan verschillen tussen landen en dat maakt het interessant om landen met elkaar te vergelijken. We kiezen hier voor een vergelijking tussen twee landen die gezien worden als koplopers op het gebied van medezeggenschap, maar tegelijkertijd gekenmerkt worden door verschillende organisatieculturen. Ten tweede zijn weinig systematische vergelijkingen tussen landen beschikbaar, waarbij door middel van dezelfde vragen ondernemingsraden zijn vergeleken. Vaak worden vergelijkbare bestaande databestanden naast elkaar gelegd, met als gevolg dat de gevraagde concepten toch net een andere strekking hebben. Wij voeren in deze studie een vergelijking uit tussen Nederland en Duitsland, waarbij we dezelfde vragen aan OR-leden in beide landen hebben voorgelegd.

Overeenkomsten en verschillen Duitse en Nederlandse OR'en

Duitsland en Nederland behoren beide tot de groep landen met sterke participatierechten, als we kijken naar de European Participation Index (EPI (Vitols, 2010)). De EPI vergelijkt participatierechten tussen landen, en is opgebouwd uit indicatoren van werknemersvertegenwoordiging op de werkvloer, werknemersvertegenwoordiging in de Raad van Commissarissen, dekkingsgraad van collectieve onderhandelingen, en de organisatiegraad van vakbonden. In tabel 1 wordt een vergelijking tussen Nederlandse en Duitse arbeidsverhoudingen schematisch weergegeven.

Instelling

In Nederland zijn organisaties met meer dan 50 medewerkers verplicht om een OR in te stellen. In Duitsland kunnen ondernemingsraden worden ingesteld in organisaties met meer dan vijf medewerkers op initiatief van de medewerkers. Het percentage organisaties dat een OR heeft, verschilt tussen de twee landen. Van de organisaties die wettelijk verplicht zijn tot het instellen van de OR, heeft in Nederlandse organisaties 71 procent een OR (Visser c.s., 2012) tegen 10 procent in Duitsland (Fulton, 2013). Dit verschil kan worden verklaard door de instellingsgrens: in Nederland bestaat een verplichting vanaf 50 medewerkers; in Duitsland vanaf vijf medewerkers op initiatief van

de medewerkers. In grote organisaties heeft meer dan 90 procent een OR in beide landen (Hall & Purcell, 2011). De OR wordt in beide landen verkozen door de medewerkers van een organisatie – niet alleen door de vakbondsleden binnen die organisatie. De omvang van de OR is afhankelijk van de omvang van de organisatie (aantal medewerkers). Nederland kent daarbij een maximum van 25 leden; Duitsland kent geen maximum.

Duaal systeem

OR'en mogen zowel in Nederland als in Duitsland geen collectieve onderhandelingen voeren en geen stakingen organiseren; dit is voorbehouden aan de vakbonden. De Duitse medezeggenschap kent net als in Nederland een “duaal systeem”, waarbij collectieve arbeidsovereenkomsten voornamelijk op sectorniveau worden onderhandeld tussen vakbonden en werkgeversorganisaties, terwijl secundaire arbeidsvoorwaarden op organisatieniveau door de OR worden behandeld (Behrens, 2014).

Rechten

De OR heeft een aantal wettelijke rechten. Zowel de Duitse als de Nederlandse OR kent informatie-, advies- en instemmingsrechten. De OR moet tijdig worden geïnformeerd over bepaalde onderwerpen. Daarnaast heeft de OR het recht om het management te adviseren bij bepaalde vraagstukken. Het sterkste recht van de OR is het instemmingsrecht, waarbij de OR moet instemmen met plannen van management, over zaken zoals werktijd, verlof en sociale faciliteiten (Behrens, 2007; Van het Kaar, 2008). Informatie- en adviesrechten zijn in beide landen sterk. De adviesrechten behoren tot de sterkste in Europa volgens Biagi en Tirabioschi (2010, p. 553). In Nederland zijn de adviesrechten wat uitgebreider, omdat de OR in tegenstelling tot de Duitse OR mag adviseren over onderwerpen ongeacht of deze directe gevolgen voor het personeel hebben (Van het Kaar, 2008). Instemmingsrechten beperken zich meest tot sociale aangelegenheden, zoals de gevolgen van economische beslissingen (Biagi & Tirabioschi, 2010) en zijn vergelijkbaar in Nederland en Duitsland.

Vertegenwoordiging in Raad van Commissarissen

Nederlandse OR'en hebben minder sterke rechten dan Duitse OR'en als het gaat om vertegenwoordiging op het hoogste bestuursniveau (Van het Kaar, 2008). In grotere organisaties heeft de Duitse OR uitgebreidere rechten dan in kleinere organisaties. Bij meer dan 100 medewerkers wordt een economische commissie ingevoerd, bij meer dan 200 medewerkers worden één of meerdere leden van de OR vrijgesteld van hun dagelijkse werkzaamheden en bij meer dan 500 medewerkers mag de OR leden afvaardigen in de Raad van Commissarissen (een derde van de leden). In Nederland heeft de OR in zogenaamde structuurvennootschappen het recht om een derde van de leden van de Raad van Commissarissen te nomineren (Van Gijzen c.s., 2011). Deze leden

worden voorgedragen door de OR, maar vertegenwoordigen de belangen van de organisatie als geheel. Het voorgedragen leden zijn niet, zoals in Duitsland, een werknemer van de organisatie.

Rechten OR in dochterondernemingen van internationale concerns

Informatierechten voor Nederlandse dochterondernemingen van (inter)nationale concerns zijn even sterk als voor organisaties die geen deel uitmaken van een groter geheel. Adviesrechten zijn afhankelijk van de impact die het besluit heeft op de vestiging: als besluiten worden genomen die gevolgen hebben voor medewerkers in de dochteronderneming, mag de OR op lokaal niveau zijn adviesrecht uitoefenen. In Duitsland is in de wet bepaald dat de rechten (informatie, advies en instemming) worden uitgeoefend door de lokale OR'en. Echter, in grotere organisaties, waar groepsondernemingsraden worden opgericht, vindt veel van de besluitvorming plaats op hogere niveaus. De vertegenwoordigende functie van OR'en op lokaal niveau worden op deze manier van het vestigingsniveau naar organisatieniveau getild (Behrens & Kädtler, 2008).

Voeg tabel 1 hier in

Inspraak en invloed van ondernemingsraden

OR'en in Nederland maken niet altijd gebruik van hun bevoegdheden (Van Beurden *c.s.*, 2009; Van Houten-Pilkes & Snel, 2013). Het niet gebruiken van formele bevoegdheden hoeft niet te leiden tot minder invloed. Zo geven OR'en aan: "we komen er over het algemeen samen wel uit" (Van Beurden *c.s.*, 2009, p. 43). Door een goede relatie met management kunnen zaken buiten de formele weg worden afgehandeld. Van den Berg *c.s.* (2011a) toonden eerder aan dat formelere manieren van handelen leiden tot minder effectief functioneren van de OR. In Duitsland is sprake van zowel een trend naar meer samenwerking als naar meer conflict in de relatie tussen OR en management. Deze dubbeltrend is vooral een gevolg van de decentralisatie van collectieve onderhandelingen. Door middel van zogenaamde openingsclausules worden onderhandelingsrechten van het sector- of nationale niveau naar de OR en het vestigingsmanagement herplaatst (Bispinck & Schulten, 2011).

Deze openingsclausules worden enerzijds gebruikt om bedrijfsspecifieke afspraken te maken die beter op het bedrijf van toepassing zijn dan de afspraken geformuleerd in de cao. Deze clausules worden echter anderzijds tevens gebruikt om "werkgelegenheid en concurrentievermogen" te stimuleren. In dat geval moet de OR vaak concessies doen op gebieden als werktijden, lagere

bonussen en salarisverlaging in ruil voor baan zekerheid of investeringsbeloften van werkgevers. Deze vergrote verantwoordelijkheid van OR en vestigingsmanagement leidt tot zowel meer samenwerking als meer conflict op vestigingsniveau. Omdat onderhandelingen over primaire arbeidsvoorwaarden worden teruggebracht naar de werkvloer, leidt dat tot spanningen op de werkvloer (Haipeter, 2011, p. 192). Daarnaast is de legitimiteit van de OR in het geding als de vestigingsovereenkomsten (boven de cao) niet uitwerken zoals verwacht. De OR neemt dan vaak de schuld op zich (Haipeter, 2011).

In Duitsland heeft de OR veelal een formelere relatie met het management dan de Nederlandse OR (Van den Berg c.s., 2011a). Dit kan gevolgen hebben voor de manier waarop de OR invloed probeert uit te oefenen op de besluitvorming. In ons vergelijkende onderzoek richten we ons daarom op de invloed tactieken die OR'en in Duitsland en Nederland gebruiken. We sluiten aan bij eerder onderzoek over het gebruik van invloed tactieken (Kipnis c.s., 1980; Yukl c.s., 2008), maar passen deze eerdere inzichten toe in de OR-context. We onderscheiden zes tactieken: vakbond inschakelen, samenwerken, tegenwerken, uitwisselen, hogerop hulp zoeken en legitimiteit benadrukken. De vakbond inschakelen betreft de vakbond om advies vragen of vragen om een voorstel te steunen. Samenwerken omschrijven we hier als het constructief onderbouwen van zaken en het aanbieden van hulp aan het management. Tegenwerken is het dreigen met maatregelen en vertragen van besluitvorming. Uitwisselen is het aanbieden van hulp of een gunst als de bestuurder daarvoor wat terugdoet. Hogerop hulp zoeken houdt in dat OR-leden proberen hoger in de organisatie (zowel binnen als buiten de vestiging) steun te krijgen, al dan niet informeel. Met het benadrukken van legitimiteit bedoelen we een formele handelswijze van de OR, waarbij de nadruk ligt op het volgen van formele procedures.

We hebben voor deze tactieken gekozen, omdat we deze het meest relevant achten voor het functioneren van de OR. Het gebruiken van de kennis van de vakbond kan bijvoorbeeld leiden tot een sterkere strategische positie van de OR. Samenwerking tussen OR en management kan gepaard gaan met een betere verstandhouding tussen beide, waardoor de OR meer gedaan krijgt en dus meer invloed heeft. Tegenwerken daarentegen kan het management ertoe brengen om de OR "zijn zin te geven". Uitwisselen kan ervoor zorgen dat de bestuurder de OR een tegemoetkoming verschuldigd is, waardoor de OR zijn doel kan bereiken bij andere belangrijke kwesties. Hogerop hulp zoeken kan als effect hebben dat managers op een hoger niveau zorgen dat management op lokaal niveau OR-verzoeken inwilligt. Tot slot kan het benadrukken van legitimiteit, bijvoorbeeld door op de wettelijke rechten te wijzen, helpen om inspraak en invloed te krijgen in de context van bepaalde onderwerpen.

We verwachten dat het gebruik van invloedtactieken leidt tot meer inspraak en invloed van de OR, omdat het actief tactisch gedrag vertonen meer kansen geeft om doelen te bereiken dan passief blijven en niets doen.

Hypothese 1: Het gebruik van invloedtactieken leidt tot meer inspraak en invloed van ondernemingsraden.

Bennebroek-Gravenhorst en Boonstra (1998) hebben eerder onderzoek gedaan naar de invloedtactieken die de OR gebruikt. Zij toonden aan dat één van de belangrijkste tactieken voor de OR, vergeleken met andere partijen in de organisatie, “druk uitoefenen” is. Respondenten werd gevraagd zelf de partij aan te duiden die ze wilden beïnvloeden en vervolgens voor die partij aan te geven welke tactieken werden gebruikt. Dit kunnen dus ook OR-collega’s of medewerkers zijn geweest; de invloed van OR op management werd hier niet expliciet gemaakt.

We verwachten dat de effectiviteit van de invloedtactieken verschilt afhankelijk van de context waarin deze gebruikt worden, omdat de context mede bepaalt of een tactiek werkt of niet. Een formelere context leent zich bijvoorbeeld wellicht beter voor het benadrukken van legitimiteit dan voor informele samenwerking. We onderscheiden twee contexten: die van het land waarin de OR opereert en die van de mate van internationalisering. Omdat de relatie tussen management en OR formeler en conflictueuzer is in Duitsland dan in Nederland (Haipeter, 2011; Van den Berg c.s., 2011a), verwachten we dat het gebruik van de tactieken inschakelen van de vakbond, tegenwerken en legitimiteit benadrukken in Duitsland succesvoller is dan in Nederland in termen van inspraak en invloed. In Nederland verwachten we juist dat tactieken zoals samenwerken, hogerop hulp zoeken en uitwisselen zullen leiden tot meer invloed.

Hypothese 2a: Vakbond inschakelen, tegenwerken en legitimiteit benadrukken leiden vooral voor Duitse OR’en tot meer inspraak in en invloed op de besluitvorming.

Hypothese 2b: Samenwerken, hogerop hulp zoeken en uitwisselen leiden vooral voor Nederlandse OR’en tot meer inspraak in en invloed op de besluitvorming.

Daarnaast verwachten we dat bepaalde tactieken effectiever zijn dan andere in verschillende organisatiecontexten, met name in de context van internationalisering. OR’en die opereren als onderdeel van een groter bedrijf, hebben namelijk in de praktijk vaak minder invloed dan OR’en die niet internationaal opereren en/of geen moederbedrijf hebben (Looise & Drucker, 2002). Nederlandse OR’en die opereren in multinationale ondernemingen met het hoofdkantoor in het buitenland, hebben dezelfde adviesrechten als ‘reguliere’ OR’en als het gaat om besluiten die de organisatie direct beïnvloeden (Albers & Hofstee, 2011). Echter, in de praktijk hebben OR’en in

multinationale ondernemingen minder invloed dan OR'en in organisaties die niet internationaal opereren. Ook bestaat een verschil tussen dochterondernemingen van organisaties met het hoofdkantoor in het thuisland versus het buitenland; de laatste hebben de minste invloed op besluitvorming (Looise & Drucker, 2002). Van OR'en in organisaties met een buitenlandse moeder wordt vaak gezegd dat zij slechts nog invloed hebben op de implementatie van besluiten van het hoofdkantoor (Gumbrell-McCormick & Hyman, 2010; Looise & Drucker, 2002). Sapulete en Van den Berg (2015) tonen met een drietal casestudies aan dat ook in bedrijven met buitenlandse moeder OR'en invloed kunnen uitoefenen door te investeren in een goede relatie met het management. De houding van het management, het wederzijdse vertrouwen tussen OR en management en informele communicatie tussen beide partijen leiden tot meer invloed op de besluitvorming.

We verwachten dat samenwerken de meest effectieve invloedtactiek is in dochterondernemingen (met een buitenlandse moeder). Als lokaal management en de OR samenwerken, dan kunnen ze wellicht hun gedeelde belangen benadrukken en sterker staan ten opzichte van het buitenlandse management (Looise & Drucker, 2002; Sapulete & Van den Berg, 2015). Hogerop hulp zoeken komt in deze situatie ook van pas, omdat de besluitvorming hoger in de organisatie plaatsvindt. Door hogerop in de organisatie steun te vragen en daar zichtbaar te zijn kan meer invloed worden uitgeoefend. Van legitimiteit benadrukken en tegenwerken verwachten we juist dat deze het minst effectief zullen zijn in internationale organisaties, omdat de wettelijke rechten en drukmiddelen gemakkelijker omzeild en genegeerd kunnen worden door het management bij internationale besluitvorming.

Hypothese 3: In internationaal opererende organisaties leiden tactieken van samenwerken en hogerop hulp zoeken tot een hogere mate van inspraak en invloed.

Methoden

Data

Van juni t/m september 2014 hebben we een digitale vragenlijst met een vijftigtal vragen uitgezet onder Nederlandse en Duitse ondernemingsraden. We hebben Nederlandse ondernemingsraden per e-mail benaderd uit het MEZZO-adressenbestand, in beheer bij de Commissie Bevordering Medezeggenschap van de SER, en via Internet-platformen die OR-nieuws publiceren. In Duitsland hebben we ondernemingsraden – ook per e-mail – aangeschreven uit het adressenbestand dat beschikbaar is bij het WSI, het wetenschappelijke departement van de Hans Böckler Stiftung. In Nederland hebben 613 OR'en de vragenlijst ingevuld, en in Duitsland 1.055. De vragenlijst behandelde vragen over de inspraak en invloed van de OR en relaties van de OR met verschillende

partijen (management, achterban en vakbond). De vragenlijst is ingevuld door OR-leden (één per OR).

De respondenten die de vragenlijsten hebben geretourneerd, hebben niet in alle gevallen de vragenlijst volledig ingevuld. We hebben dus last van item-non-respons. Over het aantal observaties waarvoor alle relevante vragen voor de analyse werden ingevuld, wordt hierna gerapporteerd. De resultaten die we verderop bespreken, zijn derhalve gebaseerd op 1.353 OR'en, waarvan 500 Nederlandse en 853 Duitse OR'en.

Variabelen

We meten de effectiviteit van ondernemingsraden op twee manieren. Ten eerste kijken we naar de inspraak die de OR heeft gehad in de besluitvorming. Met inspraak bedoelen we de mate waarin de OR door de bestuurder betrokken is bij de besluitvorming. We vragen daarbij naar een taxatie van de algemene inspraak over de afgelopen twee jaren. De variabele loopt van 1 (helemaal geen inspraak gehad) tot 5 (zeer veel inspraak gehad). Ten tweede kijken we naar de invloed die de OR heeft gehad in de besluitvorming. We hebben OR-leden gevraagd naar de mate waarin de bestuurder in de afgelopen twee jaar een besluit heeft aangepast vanwege invloed van de OR, lopend van 1 (besluit is geheel niet aangepast) tot 5 (besluit is in verregaande mate aangepast). We maken onderscheid tussen inspraak en invloed, omdat het beide belangrijke variabelen zijn voor betrokkenheid bij de besluitvorming.

Onze onafhankelijke variabelen zijn de invloedtactieken die de OR gebruikt om inspraak in en invloed op de besluitvorming in de organisatie te krijgen. We gebruiken de classificatie van invloedtactieken zoals gedefinieerd door Kipnis c.s. (1980) en Yukl c.s. (2008), aangepast voor de OR-context. De schalen van Kipnis c.s. (1980) zijn hier en daar verouderd. In de literatuur zijn meerdere aanpassingen en alternatieven ontwikkeld. Een voorbeeld is de "Influence Behavior Questionnaire" (IBQ) van Yukl c.s. (2008). Vanwege de specifieke OR-context gebruiken we een aangepaste versie van de IBQ, aangevuld met enkele items van Kipnis c.s. (1980). In de IBQ worden bijvoorbeeld geen tactieken meegenomen van hulp hogerop in de organisatie zoeken en processen blokkeren/traineren. In de context van medezeggenschap zijn deze tactieken wel relevant en daarom nemen we ze dus wel mee. Om de vragenlijst niet te lang te laten worden, hebben we twee à drie items per tactiek opgenomen die volgens ons het meest relevant voor de OR zijn.

We controleren voor een vijftal variabelen die het effect van invloedtactieken op inspraak en invloed kunnen beïnvloeden, namelijk de aanwezigheid van een cao, de relatie tussen OR en management, organisatiegrootte, sectoren, en of de organisatie wordt bestuurd door de eigenaar.

Beschrijvende statistieken

In tabel 2 staan de beschrijvende statistieken opgenomen voor de steekproef als geheel en voor beide landen apart. We zien dat de Nederlandse OR gemiddeld meer inspraak in de besluitvorming denkt te hebben gehad dan de Duitse OR (3,36 tegenover 2,85). In Nederland werd door toedoen van de OR het besluit van de bestuurder vaker aangepast dan in Duitsland (3,13 respectievelijk 2,65). De OR had dus in Nederland naar eigen zeggen meer invloed dan in Duitsland. Inzake inspraak en invloed voor de verschillende niveaus van internationalisering per land valt op dat in Nederland onderdeel zijn van een organisatie met buitenlandse moeder negatief is voor zowel inspraak als invloed ten opzichte van niet opereren in een internationale organisatie of opereren in een organisatie met Nederlandse moeder. Dit komt overeen met de bevinding van Looise en Drucker (2002) dat dochterondernemingen van buitenlandse moeders het slechtst af zijn in termen van invloed, vergeleken met andere OR'en. Voor Duitsland zijn verrassend genoeg geen verschillen te constateren tussen niveaus van internationalisering.

Voor onze onafhankelijke variabelen, de invloedtactieken, hebben we een factoranalyse uitgevoerd. Uit de bevraagde invloedtactieken werden zes factoren geïdentificeerd. We hebben gekeken welke tactieken hoog scoren op de factoren. De tactieken met de hoogste factorladingen zijn vervolgens samengevoegd (gemiddeld) in nieuwe variabele met het oogmerk de interpretatie van de variabelen helder te houden. De resultaten zijn hetzelfde als die voor de factoren uit de factoranalyse. Sommige items die we hadden ingedeeld bij bepaalde tactieken, scoorden hoger op een andere tactiek (bijvoorbeeld de tactiek druk uitoefenen, die beter paste in de dimensie legitimiteit benadrukken). De Cronbach's alpha's voor de schalen lopen uiteen van 0,72 tot 0,82 – allemaal boven de grens van 0,7 waarboven een schaal als betrouwbaar kan worden aangemerkt. De gebruikte schalen kunnen bij de auteurs worden opgevraagd. De tactieken samenwerken en legitimiteit benadrukken worden het meest gebruikt door de OR'en in beide landen. De Duitse OR gebruikt vaker invloedtactieken om invloed te krijgen op besluitvorming. De Duitse OR zet alle tactieken vaker in dan de Nederlandse OR, met uitzondering van samenwerkingstactieken; die worden vaker door de Nederlandse OR gehanteerd.

We schatten verderop de effecten van invloedtactieken voor verschillende niveaus van internationalisering. De eerste groep bestaat uit bedrijven die zelfstandig opereren en dus geen deel uitmaken van een internationale organisatie. Dit type organisatie komt in de Nederlandse steekproef (bijna 30 procent) vaker voor dan in de Duitse steekproef (17 procent). Organisaties die deel onderdeel zijn van een groter geheel met het moederbedrijf in hetzelfde land komen in Duitsland vaker voor: 66 procent heeft een Duitse moeder, tegen 52 procent Nederlandse organisaties met een Nederlandse moeder. Organisaties met buitenlandse moeder zijn in dezelfde mate

vertegenwoordigd in beide landen: ongeveer 17 procent van de organisaties heeft een buitenlandse moeder. Het grootste gedeelte van de organisaties heeft een cao (81 procent). De relatie tussen OR en management wordt gewaardeerd met een 3,19 uit 5, in Nederland iets beter dan in Duitsland (3,37 respectievelijk 3,08). De grootte van de deelnemende organisaties loopt erg uiteen (van 4 tot 250.000). De gemiddelde organisatiegrootte is 1302. In Duitsland ligt dit gemiddelde hoger dan in Nederland. In Duitsland wordt de organisatie vaker door de eigenaar bestuurd (19 procent) dan in Nederland (10 procent). Het hebben van een eigenaar-bestuurder leidt volgens Jirjahn en Smith (2006) tot betere relaties tussen OR en management, omdat dan geen principaal-agentfricties optreden tussen management en eigenaar. Daarnaast zijn dit soort organisaties vaak minder complex en zijn de interne relaties daardoor vaak informeler.

Voeg tabel 2 hier in

Om te controleren voor de sectoren waarin organisaties opereren, gebruiken we de indeling van de Europese Unie (NACE Rev. 2). Enkele sectoren waren niet of nauwelijks gevuld, waardoor deze wegvielen uit de analyse. Daarnaast leidde het meenemen van alle 21 sectoren tot een hoog aantal variabelen in onze regressiemodellen. In onze gesplitste modellen hebben we niet altijd genoeg observaties om dit aantal variabelen mee te kunnen nemen. Daarom hebben we de 21 categorieën samengevoegd tot acht grotere categorieën: Industrie, Nutsbedrijven, Bouw, Handel en transport, Diensten, Financiële dienstverlening, Overheid en Zorg. Vooral Industrie, Diensten en Zorg zijn sterk vertegenwoordigd. In Duitsland zijn de sectoren Bouw en Diensten oververtegenwoordigd ten opzichte van de populatie (bepaald vanuit het representatieve IAB-Betriebspanel 2011). In Nederland zijn de sectoren Industrie, Overheid en Zorg oververtegenwoordigd ten opzichte van de populatie (gegevens van CBS, 2015).

Om antwoord op onze onderzoeksvraag te krijgen voeren we OLS-regressieanalyses uit. We schatten in totaal 14 modellen: twee modellen met beide landen voor invloed en inspraak en per land zes modellen, namelijk drie voor inspraak en drie voor invloed, opgedeeld naar de mate van internationalisatie. Multicollineariteit doet zich niet voor: de VIF-scores zijn allemaal onder de 2, en de bi-variate correlaties (zie tabel 3) komen uit niet boven de 0,7 (voor variabelen in hetzelfde model).

Voeg tabel 3 hier in

Resultaten

We verwachtten dat het gebruik van invloedtactieken leidt tot meer inspraak en invloed (Hypothese 1). We zien inderdaad dat het gebruik van invloedtactieken significante positieve effecten heeft op zowel inspraak als invloed (zie tabel 4). Vooral de tactieken van raadplegen van de vakbond en samenwerken leiden tot positieve relaties met inspraak en invloed. Tegenwerken en hogerop hulp zoeken zijn significant op het niveau van $p < 0,1$ en hebben alleen effect op inspraak. Als deze tactieken gebruikt worden door de OR, mag de OR dus meepraten, maar zonder dat dit gepaard gaat met meer invloed op besluitvorming. We vinden geen negatieve effecten voor het gebruik van invloedtactieken. Ergo: voor onze eerste hypothese, dat invloedtactieken positief verband houden met inspraak en invloed van ondernemingsraden, vinden we ondersteuning.

Voeg tabel 4 hier in

We splitsen vervolgens de resultaten op per land en per niveau van internationalisering. We verwachten dat de inzet van meer formele tactieken zoals de vakbond inschakelen, legitimiteit benadrukken en tegenwerken, is geassocieerd met meer inspraak en invloed voor Duitse OR'en (Hypothese 2a). In tabel 5 zien we dat invloedtactieken vooral werken in organisaties die deel uitmaken van een groter geheel met een Duitse moeder. De tactieken vakbond raadplegen en legitimiteit benadrukken zijn significant, volgens verwachting. We vinden een zwak significant effect van tegenwerken voor invloed in op zichzelf staande organisaties. Daarnaast leidt ook samenwerking tot meer inspraak en meer invloed.

Voeg tabel 5 hier in

We verwachten dat voor de Nederlandse OR de tactieken samenwerken, uitwisselen en hogerop hulp zoeken vooral positief gecorreleerd zijn met meer inspraak en invloed (Hypothese 2b). In Nederland blijkt dat de vakbond inschakelen voornamelijk positieve effecten heeft binnen organisaties met een buitenlandse moeder; in deze organisaties leiden vakbondtactieken tot meer invloed (zie tabel 6). Legitimiteit gaat in Nederland juist gepaard met minder inspraak en invloed in niet-internationale organisaties. De resultaten in tabel 6 laten een zwak significant effect zien van

uitwisselen en sterke significante effecten van samenwerkingstactieken. Hogerop hulp zoeken laat geen verband zien met invloed of inspraak. Deze resultaten zijn deels in overeenstemming met Hypothesen 2a en 2b. In Duitsland wordt inderdaad vaker een verband gevonden met vakbond raadplegen, legitimiteit benadrukken en tegenwerken. Toch is samenwerken ook een belangrijke tactiek voor de Duitse OR om meer invloed te krijgen en gebruikt de Nederlandse OR in organisaties met buitenlandse moeder ook de vakbond om meer invloed te krijgen. In Nederland is samenwerken de belangrijkste manier om inspraak en invloed te krijgen in het proces van besluitvorming.

Voeg tabel 6 hier in

We hebben tevens gekeken naar verschillende niveaus van internationalisering. We verwachten dat in dochterondernemingen van organisaties met een buitenlandse moeder het gebruik van samenwerkingstactieken en hogerop hulp zoeken de tactieken zijn die tot meer inspraak en invloed leiden (Hypothese 3). In Duitsland (zie tabel 5) hebben invloedtactieken vooral effect in organisaties met een Duitse moeder. In organisaties met een buitenlandse moeder zien we geen effect van invloedtactieken op inspraak en invloed op de besluitvorming. In Nederland (zie tabel 6) hebben samenwerkingstactieken een positieve uitwerking in organisaties met een Nederlandse of buitenlandse moeder. In organisaties met buitenlandse moeder houdt de tactiek van vakbond raadplegen verband met invloed op de besluitvorming. Deze bevindingen leiden tot weinig steun voor Hypothese 3: deze hypothese kan alleen voor Nederland slechts deels bevestigd worden.

In het model voor de gehele Duits-Nederlandse steekproef (zie tabel 4) is vrijwel geen verschil te constateren tussen de effecten van invloedtactieken op inspraak en invloed: de invloedtactieken leiden tot zowel meer inspraak als meer invloed. Als we de modellen opsplitsen zien we echter dat in Duitsland in zelfstandige organisaties de tactiek van samenwerken wel een effect heeft op invloed, maar niet op inspraak. In Nederland in organisaties met buitenlandse moeder zien we juist dat de tactiek van de vakbond betrekken leidt tot meer invloed, maar niet meer inspraak.

Ook in de sfeer van de controlevariabelen zijn enkele bevindingen het bespreken waard. Het hebben van een cao heeft een positief effect op inspraak en invloed in het gecombineerde model (zie tabel 4). Beschouwing van de afzonderlijke landenanalyses maakt duidelijk dat het hebben van een cao vooral in Duitsland van belang is, en minder belangrijk is in Nederland. De waardering van de relatie tussen OR en management is significant in alle modellen: hoe beter deze relatie wordt gewaardeerd, hoe meer inspraak en invloed binnen organisaties wordt ervaren. Organisatiegrootte

heeft geen effect. Invloed verschilt per sector in zeven van de 14 modellen. In het gecombineerde model is de variabele eigenaar-bestuurder significant. Dit wordt vooral gedreven door het sterk negatieve effect in Model 1 in tabel 6 (zelfstandige Nederlandse organisaties). We verwachten dat de aanwezigheid van een besturende eigenaar positieve effecten heeft op inspraak en invloed van ondernemingsraden (Jirjahn & Smith, 2006; Van den Berg c.s., 2011a) vanwege de afwezigheid van principaal-agentfricties tussen eigenaar en management en omdat de eigenaar zelf baat heeft bij een goed functionerende ondernemingsraad. In zelfstandige Nederlandse organisaties is dit niet het geval: de aanwezigheid van een besturende eigenaar heeft een negatief effect. Eigenaars zijn wellicht juist minder geneigd om de OR inspraak en invloed te gunnen, omdat ze daarmee hun eigen machtspositie verkleinen. Een soortgelijk argument wordt gegeven door Geeraerts (1984), die aantoonde dat eigenaar-bestuurders minder vaak een OR instellen dan professionele managers.

Conclusie en discussie

In dit artikel zochten we een antwoord op de vraag wat het effect van het gebruik van invloedtactieken is op de inspraak en invloed van de OR in Duitsland en Nederland. We plaatsen deze vraag in de context van verschillende niveaus van internationalisering. Deze vraag is om verschillende redenen van belang. Steeds meer organisaties hebben met internationalisering te maken en door vergelijkend onderzoek te doen kunnen ondernemingsraden wellicht van elkaar leren hoe ze invloed kunnen krijgen/behouden. Door te kijken naar de *zachte* factoren, de relaties tussen OR en management, hopen wij verschillen of overeenkomsten te kunnen blootleggen die niet naar boven komen in institutioneel vergelijkend onderzoek. We voegen dus een kijkje in de *black box* van ondernemingsraden toe omdat we meer doen dan slechts kijken naar het effect van de aanwezigheid van OR'en. Daarnaast kunnen we door gebruik te maken van een identieke vragenlijst een systematische vergelijking tussen Nederland en Duitsland maken inzake het functioneren van ondernemingsraden.

Onze eerste hypothese dat het gebruik van invloedtactieken leidt tot meer inspraak en invloed, werd bevestigd. Hieruit maken we op dat het voor de OR loont om invloedtactieken te gebruiken. Onze volgende hypothesen gingen in op de verschillen tussen landen en tussen organisaties met verschillende niveaus van internationalisatie. Om te beginnen verwachtten we dat Duitse OR'en meer gebruik zouden maken van formele tactieken, met meer inspraak en invloed tot gevolg. We vinden inderdaad dat dit het geval is. Vooral het inschakelen van de vakbond en het benadrukken van legitimiteit hebben positieve effecten. Tegen onze verwachtingen in leidt ook samenwerken tot meer inspraak en invloed voor Duitse OR'en. Dit ondersteunt de waargenomen trend dat in de Duitse context in toenemende mate sprake is van zowel samenwerking als conflict

tussen OR en management (Müller-Jentsch, 1999). Dit resultaat ondersteunt ook de bevindingen van eerder onderzoek dat goede onderlinge relaties leiden tot hogere effectiviteit van ondernemingsraden (zie bijvoorbeeld Jirjahn & Smith, 2006). Ook niet in lijn met onze verwachting is de bevinding dat het inschakelen van de vakbond een effectieve tactiek voor de Nederlandse OR is om meer invloed te krijgen, vooral in organisaties met een buitenlandse moeder. Dit zou eraan kunnen liggen dat buitenlandse moeders gevoeliger zijn voor dreigementen van staking en vakbondsinsmenging, en dat de OR daarom dit soort tactieken gebruikt.

Omdat uit eerder onderzoek bekend is dat de mate van invloed kan verschillen in nationale versus internationale ondernemingen, hebben we onze onderzoeksvraag geplaatst in de context van internationalisering in organisaties. Internationalisering wordt vaak genoemd als één van de belangrijkste bedreigingen voor de hedendaagse medezeggenschap. OR'en zouden steeds minder invloed kunnen uitoefenen op besluitvorming omdat deze verplaatst naar een hoger niveau (zie bijvoorbeeld Gumbrell-McCormick & Hyman, 2010; Looise & Drucker, 2002). Uit onze beschrijvende statistieken komt echter naar voren dat in Duitsland geen verschil is tussen verschillende niveaus van internationalisering: OR'en van dochterondernemingen van binnenlandse of buitenlandse moeders ervaren niet minder inspraak of invloed dan OR'en in op zichzelf staande organisaties. In Nederland zien we wel verschillen: organisaties met een buitenlandse moeder scoren lager op inspraak en invloed. Een verklaring voor dit verschil zou kunnen zijn dat in Duitsland de positie van de dochteronderneming ten opzichte van de internationale moeder sterker is dan die in Nederland. Dit zou voort kunnen komen uit een sterkere formele inbedding van de vertegenwoordiging op verschillende organisatieniveaus.

Als het gaat om invloedtactieken zien we dat Duitse OR'en deze voornamelijk succesvol gebruiken in organisaties met een Duitse moederorganisatie. De vakbond inschakelen en legitimiteit benadrukken hebben beide positieve effecten, vooral in organisaties met een Duitse moeder. Organisaties met een Duitse moeder zijn waarschijnlijk complexer opgezet dan organisaties die geen deel uitmaken van een groter geheel; mogelijk zijn zij daarom gevoeliger voor tactieken die met de vakbond en de wettelijke rechten te maken hebben. De procedures zoals vastgelegd in de wet passen goed bij het bureaucratische karakter van een grote organisatie met meerdere vestigingen (Looise & Drucker, 2002). Tegenwerken is niet succesvol, behalve om meer invloed te krijgen in zelfstandige organisaties. Omdat de beslissingsbevoegdheid in dit geval direct op het niveau van de overlegpartner ligt, kan tegenwerken waarschijnlijk effectiever gebruikt worden om doelen te bereiken dan in organisaties waar de beslissingsbevoegdheid op een hoger niveau ligt.

Om invloed te krijgen in organisaties met een buitenlandse moeder werken Nederlandse OR'en samen met het management. Dit komt overeen met eerder onderzoek en met de waargenomen trend richting procesgerichte medezeggenschap, waarin OR en bestuurder steeds meer samen optrekken (De Jonge c.s., 2014). Formele tactieken zijn minder belangrijk en werken zelfs negatief uit in organisaties die niet internationaal opereren: OR'en die legitimiteit benadrukken, hebben minder inspraak en invloed. De vraag is wat hier het causale verband is: OR'en die weinig invloed hebben, zouden meer invloed kunnen proberen te krijgen door juist ook hun wettelijke rechten te benadrukken. Longitudinaal onderzoek in de toekomst zou waardevol kunnen zijn om de causaliteit van invloedtactieken en invloed duidelijker te ontrafelen.

De beperkingen van dit onderzoek komen voornamelijk voort uit de data. De data zijn enigszins vertekend omdat vooral grote organisaties hebben deel genomen aan het onderzoek. Het zou interessant zijn om meer kleine organisaties te bevragen om te zien of tussen grote en kleine organisaties significante verschillen optreden. Daarnaast zijn de vragenlijsten ingevuld door OR-leden, niet door bestuurders. We hebben daarom een eenzijdig beeld van de relatie tussen OR en management, alsmede van de invloed die een OR heeft binnen organisaties. Bestuurders zouden wel eens veel negatiever (of positiever) kunnen zijn over beide aspecten. Verder kunnen verschillen in resultaten tussen beide landen voortkomen uit culturele vertekeningen bij het invullen van vragenlijsten. Wellicht zijn Duitse OR'en terughoudender om zich positief uit te laten over de relatie met de bestuurder, omdat zij hun taak als OR vooral als vertegenwoordiger van medewerkers zien. Door gebruik te maken van meer objectieve maten van OR-functioneren of door zowel de OR als bestuurder te ondervragen in toekomstig onderzoek kunnen we de verschillen tussen Nederland en Duitsland nog preciezer in beeld brengen. In dat verband moet ook worden opgemerkt dat onze afhankelijke variabelen algemene inspraak en invloed zijn. Eerder onderzoek heeft uitgewezen dat de invloed van de OR verschilt per onderwerp (zie bijvoorbeeld Van het Kaar en Looise, 1999). Het zou dus kunnen dat voor verschillende onderwerpen verschillende invloedtactieken effectief zijn. Toekomstig onderzoek zou zich daarom kunnen richten op tactieken per onderwerp om meer inzicht te krijgen in strategisch gedrag op deelgebieden.

Ons onderzoek had als doel meer inzicht te krijgen in de invloedtactieken die gebruikt worden door Nederlandse en Duitse OR'en, met name in de context van internationalisering. Naast de institutionele verschillen treden dus ook in de gedragingen van OR'en verschillen op die gevolgen hebben voor hun effectiviteit. Algemeen kunnen we stellen dat het gebruik van invloedtactieken loont voor de OR: strategisch gedrag leidt tot meer inspraak en invloed. Voor OR'en is het belangrijk de context goed in kaart te brengen en in die context een strategie te kiezen die daarbij past. Samenwerkingstactieken leiden in beide landen tot meer inspraak en invloed, vooral in organisaties

met een nationale moeder en in Nederland voor organisaties met een internationale moeder. In de context waar invloed het laagst is (nationale moeder in Duitsland en internationale moeder in Nederland), werkt samenwerking dus om meer inspraak en invloed te behalen. Voor de toekomst van de medezeggenschap lijkt samenwerking dus een vruchtbare strategie, met af en toe het betrekken van de vakbond.

Referenties

Addison, J.T. (2009). *The economics of codetermination: Lessons from the German experience*. New York: Palgrave Macmillan.

Albers, O. & Hofstee, I. (2011). *WOR (Wet op de Ondernemingsraden): Tekst en commentaar*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Behrens, M. (2007). Conflict, arbitration, and dispute resolution in the German workplace. *International Journal of Conflict Management*, 18(2), 175-92.

Behrens, M. (2014). Conflict resolution in Germany. In W.K. Roche, P. Teague & A.J. Colvin (red.), *The Oxford Handbook of conflict management in organizations* (pp. 363-384). Oxford: Oxford University Press.

Behrens, M. & Kädtler, J. (2008). Gesamtbetriebsräte: Neue Zuständigkeiten und die Folgen für betriebliche Arbeitsbeziehungen. *WSI-Mitteilungen*, 61(6), 297-304.

Bennebroek-Gravenhorst, K.M. & Boonstra, J.J. (1998). The use of influence tactics in constructive change processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2), 179-196.

Biagi, M. & Tirabioschi, M. (2010). Forms of employee representational participation. In R. Blanpain (red.), *Comparative labour law and industrial relations in industrialized market economies* (pp. 523-576). Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International.

Bispinck, R., & Schulten, T. (2011). *Sector-level bargaining and possibilities for deviations at company level: Germany*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

De Jonge, J., Hol, A.E., & De Lange, B. (2014). *Medezeggenschap in beweging: Veranderende organisaties en de rol van de ondernemingsraad*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

Fulton, L. (2013). *Worker representation in Europe*. Labour Research Department and ETUI.

Geeraerts, G. (1984). The effect of ownership on the organization structure in small firms. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 232-237.

- Gumbrell-McCormick, R. & Hyman, R. (2010). Works councils: the European model of industrial democracy? In A. Wilkinson, P.J. Gollan & Marchington, M. & D. Lewin (red.), *The Oxford Handbook of participation in organizations* (pp. 286-314). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Haipeter, T. (2011). Works councils as actors in collective bargaining: Derogations and the development of codetermination in the German chemical and metalworking industries. *Economic and Industrial Democracy*, 32(4), 679-695.
- Hall, M. & Purcell, J. (2011). Information and consultation practice across Europe five years after the EU directive. *Eurofound*.
- Jirjahn, U. & Smith, S.C. (2006). What factors lead management to support or oppose employee participation—with and without works councils? Hypotheses and evidence from Germany. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 45(4), 650-680.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M. & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.
- Looise, J.C., & Drucker, M. (2002). Employee participation in multinational enterprises: The effects of globalisation on Dutch works councils. *Employee Relations*, 24(1), 29-52.
- Müller-Jentsch, W. (1999). *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*. Munich und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Sapulete, S. & van den Berg, A. (2015). Works council effectiveness in subsidiaries of MNCs during reorganizations: Case study evidence from the Netherlands. *Economic and Industrial Democracy*, online first.
- Streeck, W. (1998). The internationalization of industrial relations in Europe: Prospects and problems. *Politics and Society* 26(4), 429-459.
- Van Beurden, P., Van Ees, H. & Goodijk, R. (2009). Gebruik, niet-gebruik of onderbenutting? Onderzoek naar de mogelijke onderbenutting van bevoegdheden en mogelijkheden door de (centrale) ondernemingsraad in grote Nederlandse ondernemingen. *Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid*.
- Van den Berg, A., Grift, Y. & Van Witteloostuijn, A. (2011a). Managerial perceptions of works councils' effectiveness in the Netherlands. *Industrial Relations*, 50, 497-513.
- Van den Berg, A., Van Witteloostuijn, A., Boone, C. & Van der Brempt, O. (2011b). The impact of representative employee participation on organisational performance: A comparison of four

neighbouring countries – Belgium, Germany, the Netherlands and the United Kingdom. *Working paper ACED, University of Antwerp*.

Van Gijzen, H., Wigboldus, J.E. & Van Wijk, E. (2011). *Invloed op toezicht. Over governance en medezeggenschap. Nationaal Register*. Rijswijk: HEGA drukkerij.

Van Houten-Pilkes, S. & Snel, J. (2013). *OR Insight: Het grootste onderzoek naar de stand van de medezeggenschap in Nederland*. Den Haag: Performa Uitgeverij.

Van het Kaar, R.H. (2008). De Nederlandse medezeggenschap in een Europees perspectief. *SER-Advies Evenwichtig Ondernemingsbestuur (Externe consultaties en (onderzoeks) rapportages)*.

Van het Kaar, R.H. & Looise, J.C. (1999). *De Volwassen Ondernemingsraad. Groei en grenzen van de Nederlandse ondernemingsraad: Resultaten van het grote OR-onderzoek*. Alphen aan den Rijn: Kluwer BV.

Visser, H., Saalbrink, S. & Mevissen, J. (2012). *Naleving van de Wet op de Ondernemingsraden: Stand van zaken 2011: Eindrapport*. Den Haag: Ministerie SZW.

Vitols, S. (2010). The European Participation Index (EPI): A tool for cross-national quantitative comparison. *European Trade Union Institute*. <http://www.workerparticipation.eu/About-WP/European-Participation-Index-EPI>.

Yukl, G., Seifert, C.F. & Chavez, C. (2008). Validation of the extended influence behavior questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 609-621.

Tabellen en Figuren

Tabel 1. Vergelijking arbeidsverhoudingen Duitsland - Nederland

	Duitsland	Nederland
Organisatiegraad vakbonden ^a	18%	20%
Dekkingsgraad cao's ^a	62%	81%
European Participation Index ^d	0,61	0,67
Vertegenwoordigingsstructuur ^a	GBR / KBR (Gesamt- of Konzernbetriebsrat) EOR (Europese OR)	COR / GOR (centrale of groeps-OR) EOR (Europese OR)
Medezeggenschapsorgaan ^a	Betriebsrat	Ondernemingsraad
Aantal OR'en in organisaties die in aanmerking komen ^a	10%	71%
Aantal OR'en naar grootte ^{a,b}	90% in 500+ 6% in 5-50	94% in 200+ 15% in 10-49
Informatierechten ^{c,e}	***	***
Adviesrechten ^c	***	***
Instemmingsrechten ^c	***	***

*Deels overgenomen van Van den Berg c.s. (2011b)

^a Fulton (2013)

^b Hall & Purcell (2011)

^c Biagi & Tirabioschi (2010)

^d Vitols (2010)

^e Van het Kaar (2008)

*** sterk

Tabel 2. Beschrijvende statistieken

	Totaal				Nederland				Duitsland			
	Gem.	Sd	Min	Max	Gem.	Sd	Min	Max	Gem.	Sd	Min	Max
Inspraak	3,04	0,97	1	5	3,36	0,93	1	5	2,85	0,95	1	5
Invloed	2,83	0,98	1	5	3,13	0,99	1	5	2,65	0,93	1	5
Tactiek: vakbond	3,00	0,97	1	5	2,50	0,88	1	5	3,30	0,89	1	5
Tactiek: samenwerken	3,76	0,68	1	5	3,90	0,59	1	5	3,68	0,72	1	5
Tactiek: tegenwerken	1,91	0,73	1	5	1,58	0,6	1	3,5	2,10	0,73	1	5
Tactiek: uitwisselen	2,27	0,98	1	5	1,80	0,87	1	4,5	2,54	0,94	1	5
Tactiek: hogerop hulp	2,29	0,98	1	5	2,05	0,88	1	5	2,43	1,01	1	5
Tactiek: legitimiteit	3,81	0,74	1	5	3,73	0,73	1	5	3,86	0,74	1	5
<i>Cao</i>												
Nee	18,63				13,2				21,81			
Ja	81,37				86,8				78,19			
Relatie OR – mgt	3,19	0,86	1	5	3,37	0,81	1	5	3,08	0,87	1	5
Organisatiegrootte	1.302	9.318	4	250.000	987	2148	10	26.000	1.487	11.618	4	250.000
<i>Sectoren</i>												
Industrie	25,94				22,40				28,02			
Nutsbedrijven	3,70				3,20				3,99			
Bouw	8,20				3,20				11,14			
Handel en	8,65				4,60				11,02			
Transport												
Diensten	25,65				24,80				26,14			
Financiële	5,03				4,40				5,39			
dienstverlening												
Overheid	8,65				14,80				5,04			
Zorg	14,19				22,60				9,26			
Eigenaar bestuurder	0,16	0,36	0	1	0,10	0,30	0	1	0,19	0,39	0	1
<i>Internationalisering</i>												
Zelfstandig	21,80				29,80				17,12			
NL/DE moeder	60,83				51,80				66,12			
Buitenlandse moeder	17,37				18,40				16,76			
<i>Invloed</i>												
Zelfstandig					3,23				2,58			
NL/DE moeder					3,19				2,65			
Buitenlandse moeder					2,83				2,75			
<i>Inspraak</i>												
Zelfstandig					3,54				2,73			
NL/DE moeder					3,42				2,87			
Buitenlandse moeder					2,90				2,86			
Observaties	1353				500				853			

Tabel 3. Correlatiematrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Inspraak													
2. Invloed	0,76***												
3. Tactiek: vakbond	-0,03	0,01											
4. Tactiek: samenwerken	0,25***	0,30***	0,18***										
5. Tactiek: tegenwerken	-0,06**	-0,05*	0,43***	0,08***									
6. Tactiek: uitwisselen	0,02	-0,01	0,24***	0,21***	0,31***								
7. Tactiek: hogerop hulp	0,06**	0,07**	0,28***	0,18***	0,42***	0,25***							
8. Tactiek: legitimiteit	0,03	0,07**	0,36***	0,42***	0,31***	0,17***	0,24***						
9. Cao aanwezig	0,17***	0,15***	0,09***	0,04	0,06**	-0,08***	0,09***	0,02					
10. Relatie OR – mgt	0,45***	0,40***	-0,14***	0,15***	-0,25***	0,01	-0,03	-0,15***	0,06**				
11. Organisatiegrootte	0,02	0,02	0,03	0,03	0,05*	0,01	0,05**	0,04	0,04	0,01			
12. Eigenaar bestuurder	-0,15***	-0,12***	0,10***	-0,11***	0,00	0,03	-0,01	-0,06**	-0,09***	-0,06**	-0,04		
13. Land	-0,25***	-0,24***	0,40***	-0,16***	0,34***	0,36***	0,19***	0,08***	-0,11***	-0,16***	0,03	0,11***	
14. Internationalisering	-0,08***	-0,04	0,10***	0,08***	0,13***	0,11***	0,13***	0,07**	0,01	0,01	0,01	-0,16***	0,09***
Observaties	1336												

* p<,10, ** p<,05, ***p<,01

Tabel 4. Effect van invloedtactieken op inspraak en invloed

	(1) Inspraak β	(2) Invloed β
Tactiek: vakbond	0,07** (0,03)	0,09*** (0,03)
Tactiek: samenwerken	0,17*** (0,04)	0,25*** (0,04)
Tactiek: tegenwerken	0,07* (0,04)	0,05 (0,04)
Tactiek: uitwisselen	0,05 (0,03)	-0,00 (0,03)
Tactiek: hogerop hulp	0,04* (0,03)	0,04 (0,03)
Tactiek: legitimiteit	-0,00 (0,04)	0,02 (0,04)
Cao aanwezig	0,28*** (0,06)	0,23*** (0,06)
Relatie OR – mgt	0,47*** (0,03)	0,43*** (0,03)
Organisatiegrootte	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)
Sector dummies	Ja**	Ja**
Eigenaar bestuurder	-0,21*** (0,07)	-0,14* (0,07)
Land = Duitsland	-0,38*** (0,06)	-0,33*** (0,06)
Internationalisering: Duitse/Nederlandse moeder	-0,10* (0,06)	-0,08 (0,06)
Internationalisering: buitenlandse moeder	-0,29*** (0,08)	-0,17** (0,08)
Constant	0,49** (0,19)	0,13 (0,21)
Observaties	1,35	1,34
R-kwadraat	0,32	0,28

Robuuste standaardfouten tussen haakjes

*** p<,01, ** p<,05, * p<,1

Tabel 5. Effect van invloedtactieken op inspraak en invloed in Duitsland

	(1) Inspraak zelfstandig β	(2) Invloed zelfstandig β	(3) Inspraak Duitse moeder β	(4) Invloed Duitse moeder β	(5) Inspraak buitenlandse moeder β	(6) Invloed buitenlandse moeder β
Tactiek: vakbond	0,05 (0,07)	0,01 (0,09)	0,10** (0,04)	0,11** (0,04)	0,07 (0,10)	0,07 (0,09)
Tactiek: samenwerken	0,02 (0,11)	0,22** (0,11)	0,11* (0,06)	0,16*** (0,06)	0,11 (0,15)	0,15 (0,16)
Tactiek: tegenwerken	0,17 (0,12)	0,26* (0,14)	0,06 (0,06)	0,07 (0,06)	0,04 (0,13)	0,10 (0,12)
Tactiek: uitwisselen	0,09 (0,09)	-0,01 (0,10)	0,03 (0,04)	0,01 (0,05)	0,03 (0,08)	0,01 (0,07)
Tactiek: hogerop hulp	0,07 (0,07)	0,01 (0,07)	0,01 (0,04)	0,03 (0,04)	0,12 (0,10)	0,04 (0,10)
Tactiek: legitimiteit	0,12 (0,10)	0,01 (0,12)	0,10* (0,06)	0,14** (0,06)	0,12 (0,16)	0,08 (0,16)
Cao aanwezig	0,07 (0,13)	0,24* (0,14)	0,29*** (0,09)	0,31*** (0,09)	0,41** (0,20)	0,20 (0,19)
Relatie OR – mgt	0,61*** (0,07)	0,52*** (0,08)	0,49*** (0,04)	0,45*** (0,04)	0,60*** (0,08)	0,46*** (0,08)
Organisatiegrootte	0,00** (0,00)	-0,00 (0,00)	-0,00 (0,00)	-0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)
Sector dummies	Ja	Ja**	Ja*	Ja***	Ja	Ja
Eigenaar bestuurder	-0,07 (0,17)	-0,12 (0,17)	-0,12 (0,09)	0,08 (0,09)	0,18 (0,32)	-0,23 (0,36)
Constant	-0,58 (0,54)	-0,60 (0,56)	-0,23 (0,29)	-0,71** (0,30)	-0,87* (0,51)	-0,21 (0,57)
Observaties	146	144	564	557	143	142
R-kwadraat	0,46	0,44	0,29	0,29	0,39	0,29

Robuuste standaardfouten tussen haakjes

*** p<,01, ** p<,05, * p<,1

Tabel 6. Effect van invloedtactieken op inspraak en invloed in Nederland

	(1) Inspraak zelfstandig β	(2) Invloed zelfstandig β	(3) Inspraak Nederlandse moeder β	(4) Invloed Nederlandse moeder β	(5) Inspraak buitenlandse moeder β	(6) Invloed buitenlandse moeder β
Tactiek: vakbond	0,04 (0,08)	0,05 (0,10)	-0,04 (0,07)	0,00 (0,08)	0,14 (0,13)	0,32** (0,13)
Tactiek: samenwerken	0,02 (0,13)	0,21 (0,14)	0,26** (0,11)	0,29** (0,11)	0,54** (0,21)	0,64*** (0,23)
Tactiek: tegenwerken	-0,06 (0,11)	-0,15 (0,13)	0,08 (0,11)	-0,02 (0,12)	0,01 (0,19)	0,07 (0,20)
Tactiek: uitwisselen	0,15* (0,08)	0,14 (0,09)	0,01 (0,06)	-0,05 (0,07)	0,11 (0,12)	-0,10 (0,12)
Tactiek: hogerop hulp	0,01 (0,07)	-0,00 (0,09)	0,07 (0,07)	0,10 (0,08)	-0,12 (0,11)	-0,08 (0,11)
Tactiek: legitimiteit	-0,20** (0,09)	-0,26** (0,12)	-0,04 (0,08)	0,01 (0,08)	-0,08 (0,15)	-0,10 (0,17)
Cao aanwezig	0,47** (0,21)	0,11 (0,23)	0,31 (0,20)	0,47** (0,22)	-0,26 (0,25)	-0,40 (0,29)
Relatie OR – mgt	0,29*** (0,08)	0,27*** (0,09)	0,38*** (0,07)	0,42*** (0,08)	0,46*** (0,11)	0,51*** (0,16)
Organisatiegrootte	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	-0,00 (0,00)	-0,00 (0,00)
Sector dummies	Ja	Ja***	Ja	Ja	Ja***	Ja
Eigenaar bestuurder	-1,10*** (0,22)	-1,02*** (0,25)	-0,14 (0,18)	0,01 (0,20)	0,82 (0,53)	0,47 (0,60)
Constant	2,44*** (0,59)	2,19*** (0,62)	0,57 (0,49)	-0,06 (0,53)	-0,64 (0,77)	-1,40 (1,12)
Observaties	149	147	259	255	92	92
R-kwadraat	0,45	0,37	0,25	0,21	0,40	0,39

Robuuste standaardfouten tussen haakjes

*** p<,01, ** p<,05, * p<,1