

HRM, participatie en organisatieprestaties. Op zoek naar een geïntegreerd model

Jan Kees Looise, Jan Ekke Wigboldus en Nicole Torka

Volgens de redactie van het Tijdschrift voor HRM (Lente 2008) beleven we thans de derde (beslissende) fase van HRM. Lag in de beginjaren (van 1984 tot ongeveer 1994) het accent vooral op het conceptualiseren van het HRM-denken en in de tweede fase op de vraag hoe de meerwaarde van HRM kan worden gecreëerd en gevisualiseerd, nu lijkt het accent geleidelijk te verschuiven naar de vraag hoe HRM in de praktijk moet worden vormgegeven en geïmplementeerd. Gemeten naar die indeling past het onderwerp van onze bijdrage nog in de tweede fase, zij het met een flinke uitloop naar de derde. Ter verdediging van deze positionering kan worden aangevoerd dat het artikel een duidelijke aanvulling op de bestaande literatuur over de tweede fase bevat. Tot nu toe is er in het onderzoek naar de relatie tussen HRM en prestatie of 'performance' nog nauwelijks aandacht besteed aan de rol van participatie, zeker als het de meer indirecte of representatieve vormen betreft. In deze bijdrage gaan we daar nu wel op in. Het accent ligt daarbij niet zozeer op de vraag welke bijdrage directe en indirecte participatie precies leveren aan organisatieprestaties. Het gaat ons meer om het begrijpen van mogelijke relaties tussen HRM, participatie en organisatieprestaties, zodat daar op een vruchtbare wijze gebruik van kan worden gemaakt. We hopen dat het geïntegreerd model dat we hier presenteren daarin een bijdrage kan leveren. Aan het eind van het artikel gaan we ook in op de betekenis van dit model voor de praktijk.

1. Introductie

De laatste jaren is er veel onderzoek gedaan naar wat wordt aangeduid als de relatie tussen HRM en performance: de bijdrage van HRM aan organisatieprestaties. Opvallend is dat in dat onderzoek, in vergelijking met andere aspecten van HRM, relatief weinig aandacht is geschonken aan de rol van participatie. Dit geldt voor zowel directe als ook en vooral voor indirecte participatie.

Onder *directe participatie* verstaan we vormen van werknemersinvloed die zonder tussenkomst van vertegenwoordigers plaatsvindt en die door het management op vrijwillige basis zijn ingesteld. Deze directe participatie kan betrekking hebben op besluitvorming op het individuele niveau, het afdelingsniveau en (in kleine organisaties) het organisatieniveau. Voorbeelden op het individuele niveau zijn regelmogelijkheden ten aanzien van de taak, de werktijden of de onderdelen van de arbeidsvoor-

Jan Kees Looise is hoogle-
raar HRM aan de Univer-
siteit Twente en redactief
van het Tijdschrift voor
HRM. Jan Ekke Wigboldus
is senior trainer/adviseur
bij SBI training & advies en
werkt aan een proefschrift
over ondernemingsraden
en organisatieresultaten.
Nicole Torka is universi-
tair docent HRM aan de
Universiteit Twente.

waarden. In autonome taakgroepen en/of zelfsturende teams bestaan soortgelijke regelmogelijkheden op groepsniveau, terwijl het werk- of afdelingsoverleg een praktijk kan zijn – mits er daadwerkelijk sprake is van een tweerichtingsverkeer – om directe inspraak op afdelingsniveau uit te oefenen.

Bij *indirecte participatie* – in Nederland ook wel aangeduid als medezeggenschap¹ – gaat het om invloedsoefening via vertegenwoordigers op basis van wettelijke regels of afspraken tussen werkgevers- en werknemersorganisaties. Deze vorm van participatie gebeurt dus niet op vrijwillige basis maar is institutioneel afgedwongen, vandaar dat ook wel gesproken wordt over institutionele participatie. De invloedsoefening door werknemersvertegenwoordigers richt zich op besluiten van de directie die betrekking hebben op het geheel of grote delen van de organisatie. In bijvoorbeeld Nederland en Duitsland gaat het daarbij vooral om leden van ondernemingsraden, maar ook om voorgedragen leden van de raad van commissarissen of raad van toezicht. In andere landen, zoals de Scandinavische en Angelsaksische landen, gaat het om vakbondsvertegenwoordigers die een rol spelen in de besluitvorming op organisatieniveau. Een meer recente variant hiervan zijn de vakbond-managementcoöperaties, ook wel bekend onder de naam ‘partnership at work’ (o.a. Guest & Peccei, 2001). De Europese Richtlijn inzake informatie en consultatie van werknemers kan met betrekking tot de laatstgenoemde ontwikkeling als een belangrijke drijfveer worden gezien.

Directe participatie op initiatief van het management kan worden gezien als onderdeel van het HR-beleid. In een aantal studies naar de relatie tussen HRM en organisatieprestaties komt deze vorm van participatie wel aan de orde, maar meestal gebeurt dat erg terloops en weinig prominent. Daarnaast wijzen Cox, Zagelmeyer & Marchington (2006) en Purcell & Georgiadis (2006) op een belangrijke tekortkoming in het onderzoek dat tot op heden naar deze samenhang werd gedaan: een te grote nadruk op het al dan niet aanwezig zijn van participatiemogelijkheden, terwijl de kwaliteit daarvan belangrijker is voor werknemers-attitudes en -percepties en via deze voor hun gedrag. In de zogenaamde ‘Industrial Relations’-literatuur zijn enkele studies naar de samenhang tussen medezeggenschap en organisatieprestatie gepubliceerd en daaruit blijkt een positieve samenhang (o.a. Addison, 2005; Rose & Woolley, 1992; Sengupta, 2008). Echter, deze uitkomsten leiden niet tot het consequent betrekken van indirecte participatie bij HRM-onderzoek naar organisatieprestatie: medezeggenschap komt in studies naar de relatie tussen HRM en organisatieprestaties in het geheel niet aan de orde. Zo bezien slaat dit artikel ook een brug en draagt het bij tot kruisbestuiving tussen HRM en Industrial Relations.

Nu ligt bij medezeggenschap de relatie met HRM ook ingewikkelder dan bij directe participatie. Medezeggenschap, bijvoorbeeld via de ondernemingsraad (OR), is zowel medevormgever van het HR-beleid als object daarvan. In de landen waar een OR voorkomt, beschikken die OR-en veelal over sterke bevoegdheden ten aanzien van de invulling van onderdelen van het HR-beleid. Dat geldt zeker ook voor ons land, waar de OR op grond van artikel 27 van de Wet op de ondernemingsraden (WOR) instemmingsrecht heeft bij tal van regelingen op HR-gebied. De OR kan dus een belangrijke rol spelen bij de vormgeving van het HR-beleid (waaronder ook dat op het gebied van participatie). Anderzijds is de OR op zijn beurt ook afhankelijk van de houding en het gedrag van het management ten opzichte van overleg en medezeggenschap: de zogenaamde ‘managerial responsiveness’ ten aanzien van participatie (o.a. Bryson, 2004; Bryson, Charlwood & Forth, 2006). Die houding en dat gedrag kunnen als onderdeel van het HR-beleid worden beschouwd, hetgeen ook tot uiting komt in het feit dat in veel bedrijven de HR-manager nauw betrokken is bij het overleg tussen de directie en de OR. Wij zijn het dan ook niet eens met Kaarsemaker (2006), die vormen van medezeggenschap, zoals die via ondernemingsraden en vakbonden, volledig tot de HR-praktijken rekent. Zo’n benadering gaat naar onze mening ten onrechte voorbij aan de medevormgevende rol van de medezeggenschap ten aanzien van het HR-beleid. In deze bijdrage zullen we dan ook niet alleen ingaan op de relatie tussen directe en indirecte participatie en hun potentiële invloed op organisatieprestaties, maar ook op de duale relatie tussen HRM en medezeggenschap.

Daartoe zoeken we aansluiting bij het recente onderzoek naar de effecten van institutionele medezeggenschapsvormen op organisatieprestaties. Vooral in Duitsland heeft in het afgelopen decennium veel onderzoek plaatsgevonden naar de prestatie-effecten van met name de ‘betriebliche Mitbestimmung’ (via de Betriebsrat), maar in mindere mate ook naar die van de ‘Unternehmensmitbestimmung’ (via de Aufsichtsrat). Ook vanuit enkele andere Europese landen, zoals Zweden en Denemarken, is soortgelijk onderzoek bekend. Opvallend is dat er in ons land tot nu toe nauwelijks onderzoek is uitgevoerd naar de organisatie-effecten van ons voornaamste medezeggenschapsinstituut, de OR. Sommigen vinden zo’n discussie ook niet nodig of zelfs onbehoorlijk: bij medezeggenschap gaat het over democratie – als een op zichzelf staande waarde – en niet over economie. Hoewel we begrip hebben voor dat standpunt, kunnen we er toch niet in meegaan. Het gaat hier niet over parlementaire of deliberatieve democratie (Habermas, 1992), maar over economische democratie. Dat komt bijvoorbeeld ook goed tot uiting in de WOR, waarvan artikel 2 vermeldt dat een OR moet worden ingesteld “in het belang van het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen”. Het ligt dus voor de hand na te gaan of, en zo ja in welke mate en op welke

wijze, de OR in de praktijk aan die doelstellingen bijdraagt. Als extra argument kan daar nog aan worden toegevoegd, dat duidelijkheid over de bijdrage van medezeggenschapsorganen aan de organisatiedoelen tevens de legitimiteit van deze organen kan vergroten. Op dit moment is er geen directe bedreiging voor de positie van de OR in ons land, maar van tijd tot tijd duikt toch de vraag op of er niet te veel regels zijn voor het overleg en of bijvoorbeeld de WOR niet moet worden afgezwakt.²

Anderzijds is in de Sociaal Economische Raad recent discussie gevoerd over de vraag of de positie van de OR niet verder moet worden versterkt met het oog op de voortschrijdende internationalisatie van het bedrijfsleven en recente ervaringen met het optreden van agressieve aandeelhouders. Meer duidelijkheid over de bijdrage van de OR aan de organisatieprestaties kan een belangrijke bijdrage leveren aan de discussie over nut en noodzaak van nieuwe regelgeving. Overigens, rekening houdend met een internationaal perspectief, laat onderzoek zien dat in verschillende Angelsaksische landen juist het belang van medezeggenschap op ondernemingsniveau lijkt toe te nemen en dit met name omdat er een positieve samenhang tussen medezeggenschap en organisatieprestatie wordt verondersteld (o.a. Freeman, Boxall & Haynes, 2007; Bryson & Freeman, 2006).

In ons land zijn de organisatie-effecten van de OR nauwelijks onderzocht

In deze bijdrage doen we een poging meer duidelijkheid te scheppen over de relatie tussen directe participatie en medezeggenschap, en organisatieprestaties – zowel afzonderlijk als in onderlinge samenhang – en over de verhouding tot HRM daarbij. Het gaat ons daarbij niet om de beantwoording van de (empirische) vraag welke bijdrage beide vormen van participatie precies aan organisatieprestaties leveren. Gegeven het grote aantal variabelen dat bij organisatieprestaties een rol speelt, valt die vraag ons inziens ook nooit exact te beantwoorden. Wel denken we dat het belangrijk is te begrijpen ('verstehen') op welke wijze participatie en medezeggenschap een bijdrage aan organisatieprestaties kunnen leveren. Met het oog op dat begrijpen presenteren we aan het eind van het artikel een integraal conceptueel model. We denken dat dit model behulpzaam kan zijn bij zowel verder onderzoek als toekomstige beleidsvorming op dit gebied. Om tot dit model te komen volgen we vooraf twee 'routes' op het gebied van participatie en performance. De eerste route (paragraaf 2) is die van de relatie tussen directe participatie en organisatieprestaties als onderdeel van het HR-beleid en de tweede (paragraaf 3) is die van de relatie tussen medezeggenschap en organisatieprestaties. Vervolgens brengen we (in paragraaf 4) beide routes bijeen in het model en ten slotte presenteren we (in paragraaf 5) onze conclusies en aanbevelingen voor zowel verder onderzoek als toepassing in de praktijk.

2. HRM, directe participatie en organisatieprestaties

Zoals gezegd, is er in publicaties over en onderzoek naar 'HRM en performance' tot nu toe betrekkelijk weinig aandacht geweest voor de rol van directe werknemersparticipatie. Dit ondanks het feit dat in de bekende HRM-klassieker *Managing Human Assets* van Beer *et al.* (1984) 'employee influence' een prominente plaats inneemt. In de daar gepresenteerde driehoek van het Human Resource System staat employee influence centraal ten opzichte van de andere onderscheiden HR-polities/practices: work systems (inclusief arbeidsinhoud, technologie en fysieke en sociale arbeidsomstandigheden), rewards (primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden) en HR-flow (personeelsvoorzieningsbeleid). Beer *et al.* beargumenteren deze keuze met de opmerkingen "If employees are major stakeholders in the enterprise, then it is critical that managers design and administer various mechanisms for employee influence" en "employee influence in its broadest sense is a central perspective in the formulation of all human resource management policies" (p. 11). In latere HRM-publicaties is deze prominente plaats van werknemersparticipatie echter niet meer terug te vinden en in het vele onderzoek naar de relatie tussen HRM en performance wordt aan participatie nauwelijks aandacht besteed. Ter verklaring van deze constatering kan worden opgemerkt dat in het meeste latere onderzoek naar de relatie tussen HRM en organisatieprestaties niet meer zozeer op de rol van afzonderlijke HR-polities of -praktijken wordt ingegaan, maar meer naar de effecten van het totale HR-systeem wordt gekeken (een goed voorbeeld hiervan is Bowen & Ostroff, 2004). Participatie maakt dan onderdeel uit van een integraal HR-systeem en hoeft dan ook niet apart te worden behandeld.

Anderzijds blijft er toch wel behoefte aan inzicht over de bijdrage van specifieke HR-praktijken. In het vroegere onderzoek naar de relatie tussen HRM en organisatieprestaties is ook wel gekeken naar de invloed van specifieke HR-praktijken en is in enkele gevallen ook aandacht besteed aan de rol van participatie. Boselie, Paauwe & Jansen (2001) vermelden in hun handzame literatuuroverzicht inzake de relatie tussen HRM en performance ook enkele studies waarin prestatie-effecten van participatie zijn meegenomen. Effecten van participatie die hieruit naar voren komen zijn onder meer:

- verbetering van productiviteit en productkwaliteit en van sociaal klimaat (Fernie, Metcalf & Woodland 1995);
- verhoging van productiviteit en verlaging van verloop (Arthur, 1994),
- versterking van organizational commitment (Wallace, 1995) en (nogmaals)
- verbetering van kwaliteit en arbeidsproductiviteit (Banker *et al.*, 1996).

Deze uitkomsten duiden dus op een positief effect van directe participatie op organisatieprestaties als arbeidsproductiviteit en productkwaliteit, maar daarnaast ook op zogenaamde werknemersuitkomsten zoals organisatiebetrokkenheid en vermindering van verloop.

In het totaal van het onderzoek naar de relatie tussen afzonderlijke HR-praktijken en prestatie neemt participatie echter een bescheiden plaats in. Praktijken als beloning, training en werving en selectie lijken wat dat betreft meer aandacht te krijgen. Dat kan natuurlijk een gevolg zijn van het feit dat uit onderzoek blijkt dat deze praktijken ook meer effect hebben op organisatieprestaties dan directe participatie.

Het is echter de vraag of dat ook echt het geval is. Het lijkt er eerder op dat de betreffende onderzoekers aan deze praktijken een prominentere plaats hebben gegeven dan aan werknemersparticipatie. De belangstelling voor participatie onder HRM-onderzoekers is sinds de jaren '80 drastisch teruggelopen. Daarnaast is participatie als HR-praktijk ook lastig te meten en te interpreteren.

Het al dan niet hebben van invloed zegt op zichzelf niet zoveel: het moet altijd ergens aan gerelateerd zijn (vandaar ook de plaats in de driehoek van Beer *et al.*, 2005) en de beleefde kwaliteit van directe participatie en medezeggenschap is belangrijker dan de 'pure' aan- of afwezigheid daarvan (Cox, Zagelmeyer & Marchington, 2006; Purcell & Georgiadis, 2006). Maar dat betekent tevens dat de kwaliteit van de participatie in de praktijk sterk fluctueert naar onderwerp en omstandigheden. Het gaat ons in deze bijdrage echter niet om een antwoord op de vraag hoeveel verklarende waarde een HR-praktijk als participatie heeft voor een bepaalde uitkomst, maar om een antwoord op de vraag hoe een mogelijke relatie tussen beide kan worden begrepen. Het onderzoek dat naar de relatie tussen directe participatie en performance tot nu toe is uitgevoerd, lijdt wat dat betreft aan dezelfde beperkingen als het onderzoek naar de relatie tussen HRM en organisatieprestaties in het algemeen: theoretische onduidelijkheden, selectie bias, response bias, meetproblemen, 'statistical power', het overwegend cross-sectionele onderzoek waardoor het niet mogelijk is causale relaties vast te stellen, de mogelijkheid van 'omgekeerde causaliteit', onduidelijkheid over de tijdsperiode waarin moet worden gemeten en het onvoldoende controleren voor alternatieve verklaringen (o.a. Handel & Levine, 2004; Paauwe & Richardson, 1997; Wright *et al.*, 2005).

*Het al dan niet hebben
van invloed zegt op
zichzelf niet zoveel*

Desondanks heeft het onderzoek wel wat opgeleverd. In de eerste plaats is er inmiddels toch wel ondersteuning voor de veronderstelling dat een goed vormgegeven HR-beleid en met name ook een consistent HR-systeem positieve performance-effecten voor de organisatie heeft. En in de tweede plaats is er meer duidelijkheid over een conceptueel model inzake de relatie tussen HRM en organisatieprestaties. Een eerste versie

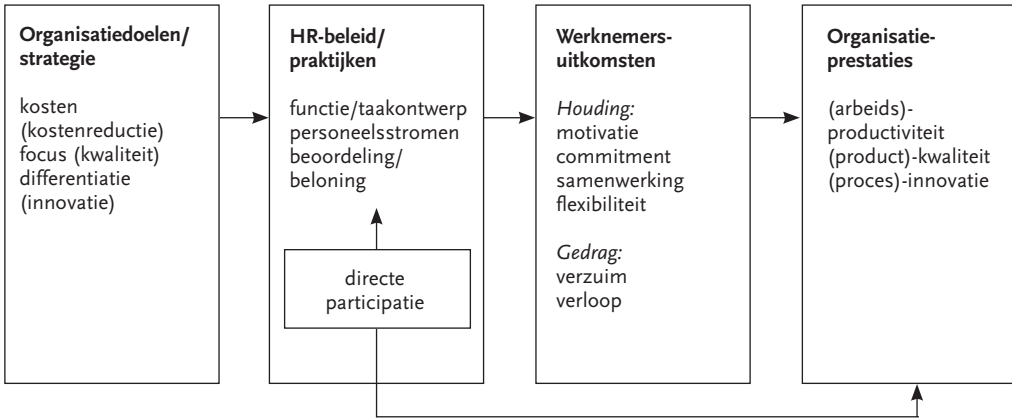
van dat model is geïntroduceerd door Guest (1997) en vervolgens is dit model door diverse auteurs (waaronder Paauwe & Richardson, 1997) verder uitgewerkt en verbeterd. In de kern komt het model erop neer dat er een relatie is tussen de organisatiestrategie, de keuze voor een HR-benadering (een HR-systeem) en bepaalde uitkomsten. Belangrijk daarbij is dat bij die uitkomsten een onderscheid wordt gemaakt naar enerzijds 'werknemersuitkomsten' en anderzijds 'organisatieprestaties'. Onder werknemersuitkomsten worden dan verstaan de effecten van het HR-beleid op enerzijds de houding van medewerkers, bijvoorbeeld in de vorm van werknemerstevredenheid, -motivatie en -betrokkenheid en anderzijds het gedrag van medewerkers, bijvoorbeeld in de vorm van (verminderd) verzuim en verloop. Bij organisatieprestaties gaat het dan om zaken, zoals productiviteit, groei, winstgevendheid, return on investment (ROI), kwaliteit van producten/diensten, klanttevredenheid en innovativiteit. De pijlen in het model lopen dan van organisatiedoelen/strategie via het HR-beleid of HR-systeem naar werknemersuitkomsten en van daaruit weer naar organisatieprestaties. Dit model kan ook worden toegepast als het gaat om de relatie tussen directe participatie en organisatieprestaties.

Zoals in de inleiding aangegeven gaat het dan om directe participatievormen die als onderdeel van het HR-beleid of als HR-praktijk kunnen worden gezien en die in principe betrekking hebben op alle medewerkers. Op grond van het model mag worden verwacht dat deze vormen van participatie een positief effect hebben op medewerkersuitkomsten, zoals motivatie en betrokkenheid, en dat die positieve werknemersuitkomsten op hun beurt weer leiden tot grotere bedrijfsprestaties. De hiervoor aangehaalde onderzoeken lijken ook in deze richting te wijzen. Op deze manier benaderd wijkt participatie niet af van andere HR-praktijken die soortgelijke uitkomsten laten zien. Evenals bij bijvoorbeeld beloning kunnen medewerkers door zo'n praktijk speciaal 'aangesproken' worden en zich daardoor gewaardeerd voelen (of juist niet bij het ontbreken ervan) en als gevolg daarvan een bepaald gedrag vertonen dat doorwerkt in de organisatie-resultaten. Er zijn echter redenen om directe participatie – in lijn met het eerdere citaat van Beer *et al.*, (2005) – te zien als een bijzondere HR-praktijk. Participatie op zichzelf zegt niet zoveel; het moet altijd over iets gaan. Dat kan de inrichting en uitvoering van het werk zelf zijn, maar ook de toepassing van bepaalde organisatorische maatregelen of – inmiddels ook – van bepaalde arbeidsvoorwaarden. Wat dit laatste betreft kan worden gewezen op de zogenaamde geïndividualiseerde arbeidsrelaties (Huiskamp, De Leede & Looise, 2002) of I-deals (Rousseau, 2005) die de laatste jaren steeds meer in zwang komen. Directe participatie biedt de medewerker dus de mogelijkheid om zelf het werk en de condities waaronder hij het werk verricht te beïnvloeden (vandaar ook de pijl van participatie naar de andere HR-praktijken). Directe

participatie lijkt daardoor – omdat de medewerker zijn werkleven tot op zekere hoogte aan persoonlijke behoeften kan aanpassen – ook een belangrijke voorspeller te zijn van organisatiebetrokkenheid en daarmee van organisatieprestaties (Torika, 2003). Vanzelfsprekend is dat wel afhankelijk van de aard, de mate en de kwaliteit van directe participatie die wordt geboden. In de meeste organisaties beperkt die ruimte zich tot het meespreken over de inrichting en uitvoering van het werk (EPOC, 1997). Echter ook een beperkte vorm van directe participatie kan al belangrijk zijn voor het creëren van een gevoel van betrokkenheid.³ Er is echter nog een reden om directe participatie als bijzondere HR-praktijk te beschouwen. Directe participatie maakt het voor medewerkers namelijk niet alleen mogelijk om via werknemersuitkomsten bij te dragen aan de organisatieresultaten, maar ook rechtstreeks. Voorbeelden hiervan zijn suggesties van medewerkers voor de verbetering van productieprocessen, producten en/of organisatorische maatregelen. Die kunnen bijdragen aan productiviteit, kwaliteit en innovativiteit van de organisatie. In zijn proefschrift *Innoveren van onderop* heeft De Leede (1997) uitgebreid onderzoek gedaan naar de bijdrage van taakgroepen aan product- en procesvernieuwing. Op grond hiervan komt hij tot de conclusie dat taakgroepen een weliswaar beperkte maar toch ook essentiële bijdrage kunnen leveren aan product- en procesvernieuwing.

Ten slotte is het goed nog even stil te staan bij de organisatieprestaties. In de meeste onderzoeken beperken deze prestaties zich tot economische prestaties, zoals productiviteit, groei en winstgevendheid. Paaue (2004) heeft er terecht op gewezen dat dit een te beperkte benadering van organisatieprestaties is. Hij stelt dan ook voor om in het vervolg een multidimensionaal performanceperspectief te hanteren, waarbij er ook aandacht is voor maatschappelijke en professionele prestaties. Dit hangt vanzelfsprekend samen met de vraag wie de doelen van de organisatie bepaalt. Zijn dat alleen op winst en rendement gerichte aandeelhouders of zijn dat ook de medewerkers die belang hebben bij continuïteit van de organisatie vanwege de baanzekerheid en de garantie van hun toekomstige inkomen, of wellicht nog andere stakeholders als leveranciers, klanten, omwonenden of de maatschappij als geheel? Hoewel we ons van deze verschillende claims op de organisatiedoelen bewust zijn, willen we hier het begrip organisatieprestaties toch niet te breed trekken. Het gaat er ons met name ook om de bijdrage van HRM, participatie en medezeggenschap aan de 'hardere' organisatieprestaties te onderzoeken. Op basis van de literatuur over directe participatie komen we dan op (arbeids)productiviteit, (product)kwaliteit en (proces)innovatie.

Uiteindelijk leidt dit tot het in figuur 1 afgebeelde model voor de relatie tussen directe participatie en organisatieprestaties. Uit het model blijken de drievoudige effectmogelijkheden van directe participatie op



Figuur 1. De relatie tussen directe participatie en organisatieprestaties

organisatieprestaties, namelijk als HR-praktijk, als versterker van andere HR-praktijken en in directe vorm.

3. HRM, medezeggenschap en organisatieprestaties

Zoals gezegd is er de laatste jaren een toenemende belangstelling voor de effecten van medezeggenschap op organisatieprestaties. Deze belangstelling ijlt dus na op die naar de relatie tussen HRM en performance zoals hiervoor beschreven, en ze lijkt er ook grotendeels los van te staan. De aanleiding voor het onderzoek naar organisatiegevolgen van medezeggenschap lijkt vooral vanuit economisch-politieke invalshoek te zijn ingegeven, namelijk de discussie over de concurrentiekracht van Europese economieën. Met name in Duitsland heeft deze discussie in de afgelopen periode flink gewoed. Concreet ging het dan om de vraag of het Duitse stelsel van medezeggenschap niet een belemmering vormt voor de concurrentiepositie van 'Standort Deutschland'. Uiteindelijk is na veel onderzoek en discussie de speciaal ingestelde Commissie-Biedenkopf eind 2006 tot de volgende conclusie gekomen: er konden geen aanwijzingen worden gevonden voor een belemmerende werking van het Duitse systeem van medezeggenschap voor de concurrentiepositie. Als gevolg hiervan achtte de commissie het niet nodig om tot fundamentele aanpassingen van het Duitse stelsel te komen; hooguit wat kleinere aanpassingen om het flexibeler te maken en beter af te stemmen op de ontwikkeling van de Europese regelgeving. Nu de Duitse economie de weg naar boven weer lijkt te hebben teruggevonden is de Duitse discussie op dit punt ook weer wat weggeëbt.

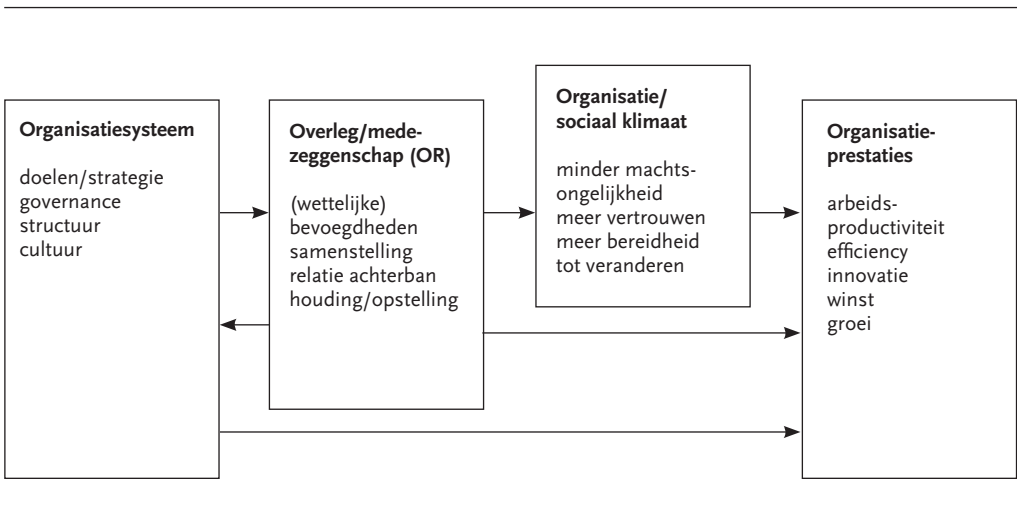
De Commissie-Biedenkopf baseerde zijn oordeel mede op uitgebreid onderzoek naar met name de effecten van de 'betriebliche Mitbestim-

ming' op de organisatieprestaties. De uitkomst hiervan is overwegend positief, in sommige gevallen zelfs zeer positief. Zo kwamen Addison, Schnabel & Wagner (2003) op basis van paneldata van het Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung tot bevindingen die wezen op een 25% hogere arbeidsproductiviteit in bedrijven met een Betriebsrat ten opzichte van bedrijven zonder een Betriebsrat. Later bleek echter dat deze uitkomsten aanzienlijk moesten worden gerelativeerd, omdat onvoldoende gecorrigeerd was voor een aantal bedrijfskenmerken, waaronder met name bedrijfsgrootte. Desondanks komen ook Frick *et al.* (2004) in een andere studie tot de conclusie dat de aanwezigheid van een ondernemingsraad een positieve invloed heeft op arbeidsproductiviteit. Tegelijkertijd constateren zij echter ook een negatief effect op arbeidskosten en winstgevendheid. Het probleem met dit type grootschalig statistisch onderzoek is echter dat alleen gekeken wordt naar het wel of niet aanwezig zijn van een ondernemingsraad. Niet nagegaan wordt of deze überhaupt functioneert en zo ja op welke wijze dat van invloed kan zijn op organisatieprestaties.⁴

Niet nagegaan wordt of de ondernemingsraad überhaupt functioneert

Zoals gezegd, zijn we met name in het antwoord op deze laatste vraag geïnteresseerd. Het gaat dan om het openen van de zogenaamde black box, waardoor de relatie tussen medezeggenschap en organisatieprestaties kan worden verklaard. In ons onderzoek concentreren wij ons daarbij op de rol van de OR in de Nederlandse setting, maar het zou in principe ook over andere vormen van institutionele medezeggenschap (ook in andere landen) kunnen gaan, zoals de rol van de vakbonden op ondernemingsniveau, de rol van werknemersvertegenwoordiging in het ondernemingsbestuur of de raad van commissarissen, of meer structurele vormen van mede-eigendom. Door Wigboldus, Looise & Nijhof (2007) is een model ontwikkeld voor de relatie tussen ondernemingsraden en organisatieprestaties (zie figuur 2). Binnen dit model worden eveneens drie 'kanalen' van prestatiebeïnvloeding onderscheiden, namelijk één direct en twee indirecte. Het directe kanaal betreft de rechtstreekse beïnvloeding van de prestaties van de organisatie door interventies van de ondernemingsraad in de besluitvorming, bijvoorbeeld door het inbrengen van extra informatie of het bieden van tegenwicht waardoor het uiteindelijke besluit wordt verbeterd en daarmee ook de organisatieresultaten. Voorbeelden hiervan zijn het achterhalen van extra informatie over een beoogde samenwerkingspartner waardoor een financiële strop wordt voorkomen of juist het nemen van initiatief voor een maatregel die voor het bedrijf zeer profijtelijk is. Het eerste indirecte kanaal heeft betrekking op de effecten die het optreden van de OR heeft op het organisatieklimaat en op het vertrouwen bij de medewerkers en daarmee ook op de bereidheid bij de medewerkers om veranderingen te

accepteren. Hiervan zijn veel voorbeelden voorhanden; denk bijvoorbeeld aan de vele reorganisaties die tamelijk gladjes verlopen nadat met de OR overeenstemming is bereikt. Het tweede indirecte kanaal is in feite een omgekeerde route en betreft het beïnvloeden van de organisatiedoelen en de organisatiesetting. Het is bijvoorbeeld denkbaar dat een OR er gaandeweg van overtuigd raakt dat de keuzes van de directie slecht kunnen uitpakken voor de toekomst van het bedrijf en dat men – na tevergeefs geprobeerd te hebben die keuzes direct te beïnvloeden – de opstelling en de positie van de directie ter discussie stelt bij bijvoorbeeld de raad van commissarissen. In de praktijk zijn hiervan diverse voorbeelden te vinden, zoals het blokkeren van een ongewenste outsourcing of het opzeggen van het vertrouwen in zwak functionerende of dubieus optredende directeuren.



Figuur 2. De relatie tussen medezeggenschap en organisatieprestaties

Bovengenoemde kanalen worden ten dele ook (h)erkend door veel bestuurders en OR-en. Tabel 1 geeft de antwoorden weer die naar voren kwamen op de vraag aan zowel bestuurders als OR-en in het onderzoek *De Volwassen OR* (Van het Kaar & Looise, 1999) naar de effecten van de OR voor de onderneming.

Uit de tabel blijkt dat vooral het eerste indirecte kanaal veel steun krijgt van bestuurders en ondernemingsraden. Beide partijen zien een duidelijke bijdrage van de OR aan het organisatieklimaat in de vorm van vergroting van het draagvlak onder de medewerkers, betere belangenbehartiging voor medewerkers en verkleining van machtsverschillen. Het tweede indirecte kanaal krijgt ook redelijk steun, maar dan op een meer ‘culturele’ en minder ‘structurele’ wijze dan eerder is voorgesteld.

| Effecten | Bestuurders % | OR'en % |
|---------------------------------------|------------------|------------|
| (Direct) | | |
| Vergroting van de efficiency | 9 | 26 |
| Vergroting van de winstgevendheid | 4 | 10 |
| Vergroting innovatievermogen | 12 | 24 |
| (Indirect 1) | | |
| Meer draagvlak onder medewerkers | 64 | 43 |
| Betere behartiging werknemersbelangen | 55 | 78 |
| Verkleining machtsverschillen | 28 | 27 |
| (Indirect 2) | | |
| Inhoudelijk betere besluitvorming | 38 | 52 |
| Zorgvuldiger besluitvorming | 65 | 67 |
| Snellere besluitvorming | 3 | 11 |

Tabel 1. Effecten OR op de onderneming

Erkend wordt de bijdrage aan de zorgvuldiger en betere besluitvorming – met als consequentie ook een minder snelle besluitvorming. Over correcties op zaken als de doelen en strategie, de governance en de organisatiestructuur worden geen uitspraken gedaan, maar zijn ook geen vragen gesteld. Het directe kanaal wordt slechts in beperkte mate (h)erkend, zeker als het om de meer financiële uitkomsten gaat. Dit zou erop kunnen wijzen dat volgens de direct betrokkenen de bijdrage van de OR aan organisatieprestaties vooral op indirecte wijze verloopt. Opgemerkt moet worden dat het hier om antwoorden op gesloten vragen gaat en om percepties van de respondenten, en dat dit dus geen uitsluitend geeft over de werkelijke bijdrage van de OR op organisatieprestaties. Verder biedt het geen antwoord op de vraag hoe die kanalen in de praktijk precies lopen.

Uit dit model blijkt dat er een pijl van het eerste blokje ‘organisatiesysteem’ loopt naar het institutionele overleg- of medezeggenschapsorgaan (in ons geval de Nederlandse OR) en vervolgens naar organisatieuitkomsten (direct kanaal). Maar er loopt ook een pijl via het blokje ‘sociaal klimaat’ naar de de organisatieuitkomsten (indirect kanaal 1) alsmede een pijl terug van het overleg naar het organisatiesysteem (indirect kanaal 2). Het eerste blokje is in model 2 wat breder ingevuld dan in model 1. De organisatiestrategie van model 1 is nu onderdeel geworden van het bredere organisatiesysteem, waarin enerzijds meer ‘zachte’ aspecten als de houding van het (top)management en de organisatiecultuur zijn onderscheiden, maar anderzijds ook meer ‘harde’ aspecten als inrichting van de governance – de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd en beheerst, de regeling van de verantwoordelijkheid en zeggenschap en

de verantwoording daarvan en het toezicht daarop (Frentrop, 2002) – en de organisatiestructuur. Uit onderzoek naar het functioneren van OR-en (Looise & De Lange, 1987; Huijgen, Bruin & Heijink, 2007) en vergelijkbare buitenlandse medezeggenschapsvormen (Bryson, Charlwood & Forth, 2006), blijkt dat met name de opstelling van de bestuurder doorslaggevend is voor het functioneren van die organen en daarmee ook voor hun effectiviteit. Daarnaast kunnen ook de inrichting van de governance en de organisatiestructuur van belang zijn voor de wijze waarop met overleg en medezeggenschap wordt omgegaan. Al deze zaken kunnen op hun beurt ook beïnvloed worden door de medezeggenschap zelf, bijvoorbeeld door het kiezen van een bepaalde opstelling tegenover de bestuurder en/of door de advisering over de inrichting van de governance, de organisatiestructuur of het wel of niet benoemen van bepaalde directieleden.

Bij het blokje overleg/medezeggenschap gaat het om de rol die de medezeggenschap binnen de organisatie kan spelen op grond van enerzijds 'harde' rechten en bevoegdheden en anderzijds meer 'zachte' factoren zoals de samenstelling van de OR (inclusief de mate van deskundigheid), de relatie met de achterban (inclusief vakbonden) en de opstelling van de OR zelf (inclusief de vaardigheden waarover de OR beschikt). In het geval van de OR gaat het dan om de volgende bekende wettelijke rechten: informatie-, advies-, instemmings-, initiatief- en beroepsrecht. Deze vormen de uitgangspositie van de OR in de besluitvorming en in de organisatie als geheel. Daarnaast is uit onderzoek (Van het Kaar & Looise, 1999; Huijgen, Bruin & Heijink, 2007) gebleken dat factoren als de relatie met de vakbonden en/of achterban en de samenstelling en opstelling van de OR belangrijke factoren zijn als het gaat om de effectiviteit van de OR.

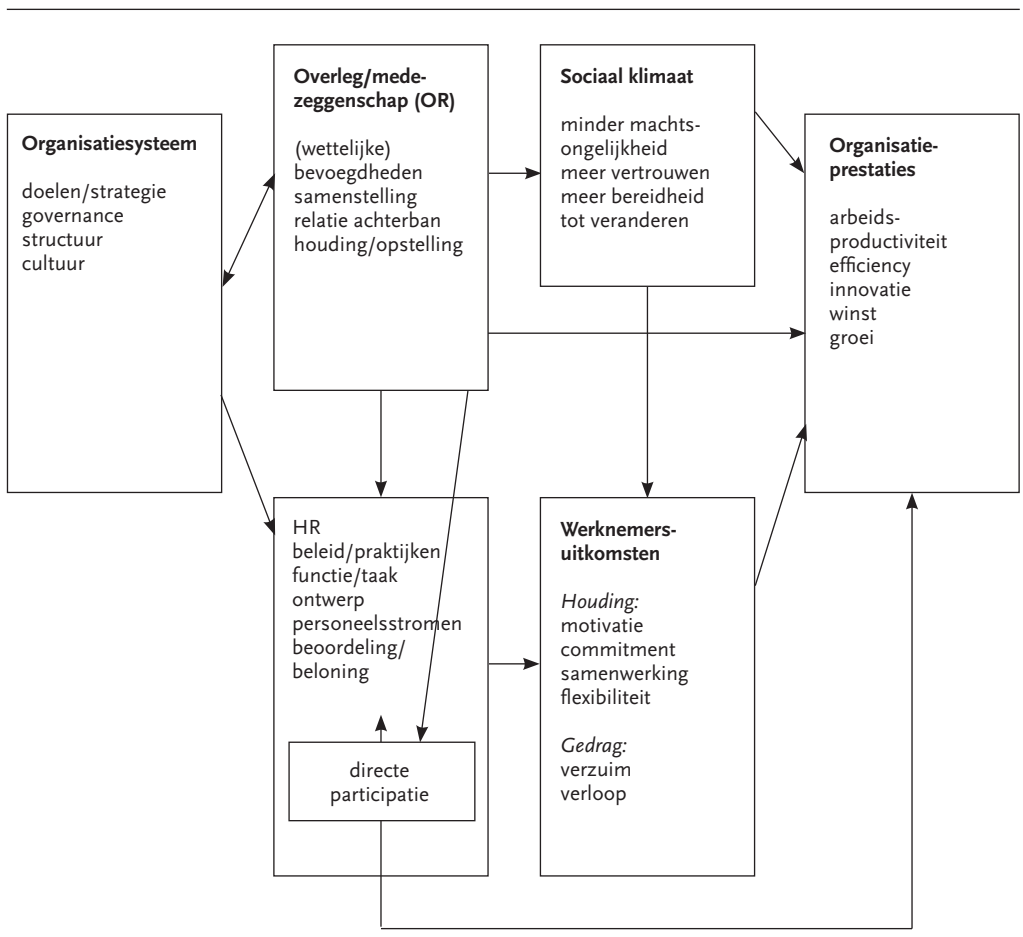
Het blokje sociaal klimaat wijkt af van het eerdere blokje 'werknemersuitkomsten'. Het is wel nauw hiermee verwant, maar ligt meer op collectief niveau, terwijl de werknemersuitkomsten vooral op individueel niveau liggen. Bij sociaal klimaat gaat het om zaken als een vermindering van machtsongelijkheid tussen werknemers en andere stakeholders, zoals management en aandeelhouder. In lijn daarmee gaat het ook om ook vertrouwen, zoals het vertrouwen dat het management niet plotseling voor de eigen belangen of die van aandeelhouders kan kiezen, maar dat ook met de belangen van de medewerkers rekening zal worden gehouden. Dat kan op zijn beurt ook weer leiden tot een grotere bereidheid om aan veranderingen mee te werken.

Ten slotte denken we wat betreft de prestatie-effecten dat de bijdrage van de medezeggenschap andere accenten heeft dan die van participatie. Zoals uit tabel 1 blijkt, geven bestuurders en ondenemingsraden aan dat een medezeggenschapsorgaan als de OR positieve effecten kan hebben

op prestatiefactoren als efficiency, winstgevendheid en innovatievermogen. Helaas is in dit verband niet naar mogelijk andere prestatie-effecten gevraagd, maar uit het eerder genoemde Duitse onderzoek blijkt dat medezeggenschapsorganen als ondernemingsraden ook effecten kunnen hebben voor arbeidsproductiviteit, winstgevendheid en groei. Vandaar dat deze factoren nu ook in het model zijn opgenomen. In vergelijking met directe participatie zijn de performance-effecten dus meeromvattend, zij het dat een effect als productkwaliteit nu ontbreekt. Dat laatste staat ook ver af van de rol van medezeggenschapsorganen op organisatieniveau.

4. Naar een geïntegreerd model

Op basis van beide voorgaande modellen kunnen we nu komen tot één geïntegreerd model voor de relatie tussen HRM, directe en indirecte participatie en organisatieprestaties (zie figuur 3).



Figuur 3. Een integraal model voor HRM, medezeggenschap en organisatieprestaties

Vervanging van medezeggenschap door directe participatie ligt niet voor de hand

Centraal in dit geïntegreerd model staat de relatie tussen medezeggenschap en HRM. Belangrijk is vast te stellen dat de OR een belangrijke invloed kan uitoefenen op het HR-beleid en de HRM-praktijken. Op grond van artikel 27 van de WOR heeft de OR immers een instemmingsrecht over een groot aantal regelingen op HR-gebied. Alleen de

directe arbeidsvoorwaarden zijn hier meestal van uitgezonderd, omdat die in de cao met de vakbonden zijn overeengekomen. Behalve over concrete regelingen of praktijken kan de OR zich ook laten informeren over het bredere HR-beleid en daarover overleggen en adviseren of zelf initiatieven nemen ter verandering. Als we kijken naar de uitgebreide HR-literatuur, dan lijkt dit gegeven daarin weinig te zijn doorgedrongen. Vrijwel altijd gaat het over HR-beleid of HR-praktijken die eenzijdig door management – al dan niet met hulp van de HR-afdeling – worden vastgesteld en ingevoerd. We zijn ervan overtuigd dat in de Nederlandse praktijk de meeste (HR-)

managers zich wel houden aan de regels van de WOR en over deze zaken overleg plegen met hun OR. Het lijkt er dan ook meer op dat de theorie op dit punt soms ver afstaat van de (Nederlandse) praktijk. Voor Angelsaksische literatuur is dat begrijpelijk, omdat men daar tot op heden geen OR kent zoals in ons land, maar bij Nederlandse literatuur zou dat ons inziens niet moeten voorkomen. Overigens lijkt het er ook op dat OR-en zich niet altijd bewust zijn van hun formele positie op dit gebied (zie Looise, 2007)

Speciale aandacht wordt in dit model gevraagd voor de relatie tussen medezeggenschap en directe participatie. In het verleden is wel gesuggereerd dat directe participatie (op den duur) als alternatief zou kunnen fungeren voor medezeggenschap. Uit het voorgaande komt al naar voren dat directe participatie en medezeggenschap op een aantal punten wezenlijk van elkaar verschillen en binnen de organisatie ook verschillende functies vervullen, ook in relatie tot organisatieprestaties. Vervanging van medezeggenschap door directe participatie ligt daarom niet erg voor de hand. Eerder lijkt sprake van complementariteit. Het schaarse onderzoek dat op dit punt voorhanden is (o.a. Kleiner & Lee, 1997; Poutsma, Ligthart & Veersma, 2006) doet vermoeden dat er een positieve samenhang tussen participatie en medezeggenschap bestaat en biedt daarmee steun voor Strauss' (1998) veronderstelling dat institutionele medezeggenschap noodzakelijk is voor succesvolle directe participatie.

Een derde belangrijke pijl betreft die tussen organisatieklimaat en werknemersuitkomsten. Een belangrijke voorwaarde voor het totstandkomen van werknemersuitkomsten als motivatie, commitment, bereidheid tot samenwerking en flexibiliteit is de aanwezigheid van een gevoel van recht-

vaardigheid. In de literatuur wordt op dit punt een onderscheid gemaakt naar distributieve, interpersoonlijke, procedurele en informationele rechtvaardigheid (Torka, Van Woerkom & Looise, 2008). Bij de eerste gaat het vooral om het gevoel van een gelijke behandeling en het feit dat er geen willekeur is in de behandeling van de verschillende personen, bij de tweede om een respectvolle en vriendelijke bejegening. Bij de beide andere vormen gaat het om de essentie van medezeggenschap en directe participatie: de wijze waarop maatregelen tot stand komen – via een eenzijdige top-downbenadering of een tweerichtingsverkeer – en de wijze waarop betrokkenen daarover geïnformeerd worden. Het ligt voor de hand dat een goed sociaal klimaat – en dan met name het bestaan van vertrouwen – een belangrijke bijdrage kan leveren aan het ontstaan van deze vormen van rechtvaardigheid. Werknemers die weten dat de OR bijdraagt aan een goed ondernemingsbestuur en aan rechtvaardige besluitvorming zullen de gevolgen daarvan ook sneller accepteren.

5. Conclusies en praktische implicaties

In deze bijdrage hebben we een geïntegreerd model gepresenteerd voor de relatie tussen HRM, directe en indirecte participatie en organisatieprestaties. Voor zover wij weten is het de eerste keer dat zo'n geïntegreerd model is ontwikkeld. Het model bestaat uit drie onderdelen die ieder voor zich het inzicht in de bijdrage van participatie aan organisatieprestaties vergroten. Het eerste deel heeft betrekking op de rol van directe participatie als onderdeel van het HR-beleid. Aangegeven is dat participatie binnen het HR-beleid een bijzondere rol vervult omdat het niet alleen een 'normale' HR-praktijk is waarmee werkgevers het HR-beleid gestalte kunnen geven, maar dat het daarnaast een vorm van reactie en beïnvloeding van het werk, de organisatie en de verschillende onderdelen van het HR-beleid vanuit de medewerker(s) mogelijk maakt. Tevens biedt directe participatie medewerkers de mogelijkheid rechtstreeks een (bescheiden) bijdrage te leveren aan organisatieprestaties als productiviteit, kwaliteit en innovativiteit. Het tweede onderdeel heeft betrekking op de relatie tussen medezeggenschap – indirecte participatie – en organisatieprestaties. In het op dit onderdeel ontwikkelde deelmodel is aangegeven dat deze relatie zich via drie kanalen voltrekt, namelijk één direct en twee indirecte kanalen. Bij het directe kanaal gaat het om interventies van het medezeggenschapsorgaan (in dit geval de OR) die rechtstreeks bijdragen aan de organisatieprestaties. Bij de indirecte kanalen gaat het enerzijds om het effect op het sociaal klimaat in de organisatie, waardoor tevens een effect op de organisatie-uitkomsten optreedt en anderzijds om de zodanige beïnvloeding van het organisatiesysteem dat hierdoor – op termijn – ook een verbetering van de organisatieprestaties optreedt. In het derde onderdeel worden beide eerste deelmodellen met elkaar verbonden en wordt vooral de invloed van het medezeggenschapsorgaan op het HR-beleid zichtbaar alsmede – via het sociale klimaat – de werkne-

mersuitkomsten. In feite betekent dit een verdieping van het inzicht in het tweede indirecte kanaal. De ontwikkelde modellen dienen primair als uitgangspunt voor vervolgonderzoek. Op elk van de hiervoor genoemde onderdelen is zulk onderzoek ons inziens van belang.⁵

Maar zonder dat onderzoek is daarmee nu ook al een bijdrage geleverd aan het inzicht in de relaties tussen HRM, medezeggenschap en performance. Dat inzicht kan ook belangrijke gevolgen hebben voor de praktijk. Op organisatieniveau kan het management van deze inzichten profiteren bij de inrichting van het HR-beleid alsmede de omgang met de OR. HR-deskundigen kunnen deze inzichten toepassen bij de advisering over deze zaken binnen hun organisatie en ten slotte kunnen ook OR-en van deze inzichten profiteren bij het maken van inhoudelijke keuzes en het kiezen van interventiestrategieën. Maar we denken dat ook op andere niveaus dan dat van de organisatie deze inzichten van belang kunnen zijn. Zo kunnen ook de overheid en sociale partners in hun beleidsvorming over toekomstige medezeggenschapsregelingen van deze inzichten profiteren. Een concreet voorbeeld van het praktische belang van het model voor zowel het organisatie- als het nationaal niveau betreft de verhouding tussen directe en indirecte participatie. In de praktijk komt veelvuldig de suggestie naar voren dat medezeggenschapsvormen zoals de OR op den duur vervangen kunnen worden door meer directe vormen, zoals autonome teams, werkoverleg en individuele participatie. Men wijst dan op ontwikkelingen als individualisering, de afnemende bereidheid van werknemers om in ondernemingsraden zitting te nemen en de kosten van indirecte participatie, die een bedreiging zouden vormen voor het voortbestaan van het vertegenwoordigende overleg. Ons model geeft op zich geen uitsluitsel over de vraag of indirecte vormen van participatie op den duur zullen verdwijnen. Het geeft wel een beeld van enerzijds de – onderling duidelijk verschillende – functies van beide vormen van overleg en anderzijds hun onderlinge verwevenheid en daarmee over de mogelijke negatieve gevolgen van het wegvallen van medezeggenschap voor directe participatie.

Literatuur

- Addison, J.T., C. Schnabel & J. Wagner (2003), 'The course of research into the economic consequences of German works councils', *British Journal of Industrial Relations* 42(2): 255-282.
- Addison, J.T. (2005), 'The determinants of firm performance: unions, works councils, and employee involvement/high performance work practices', *Scottish Journal of Political Economy* 52(3): 406-450.
- Appelbaum, E. & R. Batt (1994), *The New American Workplace*, Ithaca NY: ILR Press.

- Appelbaum, E. et al. (2000), *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Systems Pay Off*, Ithaca NY, ILR Press.
- Arthur, J.B. (1994), 'Effects of Human resource Systems on Manufacturing Performance: A Quantitative Approach Using Longitudinal Data', *Organization Studies* 18(5): 857-74.
- Banker, R.D. et al. (1994), 'Impact of Work Teams on Manufacturing Performance: A longitudinal Field Study', *Academy of Management Journal* 39(4): 867-91.
- Beer, M. et al. (2005), *Managing Human Assets*, New York: The Free Press.
- Boselie, P., J. Paauwe & P. Jansen, (2001), 'Human Resource Management and performance: lessons from the Netherlands', *International Journal of Human Resource Management* 12(7): 1107-1125.
- Bowen, D.E. & C. Ostroff (2004), 'Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the "strength" of the HRM system', *Academy of Management Review* 29(2): 203-221.
- Bryson, A. (2004), 'Managerial responsiveness to union and non-union worker voice in Britain', *Industrial Relations* 43: 213-241.
- Bryson, A., A. Charlwood & J. Forth (2006), 'Worker voice, Managerial Response and Labour Productivity. An Empirical Investigation', *Industrial Relations Journal* 37: 438-455.
- Bryson, A.R.B. & Freeman (2006), *Worker needs and voice in the US and the UK*. Cambridge MA: National Bureau of Economic Research.
- Cox, A., S. Zagelmeyer & M. Marchington (2006), 'Embedding employee involvement and participation at work', *Human Resource Management Journal* 16: 250-267.
- Dilger, A. (2002), *Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung. Die wirtschaftlichen Folgen von Betriebsräten*, München en Mehring: Rainer Hampp.
- EPOC Research Group (1997), *New forms of Work Organisation; Can Europe realise its potential? Results of a survey of direct participation in Europe*, Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Falkum, E. (2003), *HRM and IR perspectives – antagonistic or compatible? Conceptual constraints in studies of participation and performance*. Communication paper to the IIRA 13th World congress, Berlin Sept. 8-12, 2003.
- Fernie, S., D. Metcalf & S. Woodland (1995), *Corrosion of Collective Industrial Relations: Causes and Consequences*. Paper presented at the HRM & Performance Seminar, Rotterdam: Erasmus University.
- Freeman, R.B. & E.P. Lazear (1995), 'An economic analysis of works councils', in: J. Rogers & W. Streeck (red.), *Works Councils: Consultation, Representation and Cooperation in Industrial Relations*, Chicago IL: University of Chicago Press.
- Freeman, R., P. Boxall & P. Haynes (2007), *What workers say: Employee voice in the Anglo-American Workplace*, Ithaca and London: Cornell University Press.
- Frentrop, P. (2002), *Ondernemingen en hun aandeelhouders sinds de VOC*, Amsterdam: Prometheus.
- Frick, B. & I. Möller (2002), *Mandated Works Councils and Firm Performance: Labor Productivity and Personnel Turnover in German Establishments*, Working paper.

- Guest, D.E. (1997), 'Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda', *International Journal of Human Resource Management*, 8(3): 263-276.
- Guest, D.E. & R. Peccei (2001), 'Partnership at work: Mutuality and the balance of advantage', *British Journal of Industrial Relations* 39: 207-236.
- Habermas, J. (1992), 'Drei normative Modelle der Demokratie: Zum Begriff deliberativer Demokratie', in: H. Münkler (red.), *Die Chancen der Freiheit. Grundprobleme der Demokratie*, München/Zürich: Piper, p.11-24.
- Handel, M. & D.I. Levine (2004), 'Editors' introduction: The effects of new work practices on workers', *Industrial Relations* 43: 1-43.
- Huijgen, F., E. Bruin & J. Heijink (2007), *De bestuurder stuurt met de ondernemingsraad. Succes en faalfactoren in de rol van de bestuurder bij het benutten van medezeggenschap in de besturing van de organisatie*, Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken.
- Huiskamp, R., J. de Leede & J.C. Looise (2002), *Arbeidsrelaties op maat; naar een derde contract?*, Assen: Van Gorcum/Stichting Management Studies.
- Kaar, R. van het & J.C. Looise (1999), *De volwassen OR. Groei en grenzen van de Nederlandse ondernemingsraad*, Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Kaarsemaker, E. (2006), *Employee ownership and human resource management. A theoretical and empirical treatise with a digression on the Dutch context*, Nijmegen: dissertatie Radboud University.
- Kleiner, M.M. & Y.-M. Lee (1997), 'Work councils and unionization: Lessons from South Korea', *Relations* 36: 1-16.
- Kluge, N. (2007), 'Codetermination and corporate governance', in: M. Jepsen *et al.* (red.), *Social embedding and the integration of markets. An opportunity for transnational trade union action or an impossible task?*, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung edition.
- Leede, J. de (1997), *Innoveren van onderop. Over de bijdrage van taakgroepen aan product- en procesvernieuwing*, Enschede: dissertatie Universiteit Twente.
- Looise, J.C. (2007), 'Hoe overbruggen we de kloof tussen medezeggenschap en HRM?', *OR Informatie* 33(8): 34-37.
- Looise, J.C. & F.G.M. de Lange (1987), *Ondernemingsraden, bestuurders en besluitvorming. Eindrapport onderzoek ondernemingsraden*, Nijmegen: ITS.
- Paauwe, J. & R. Richardson (1997), 'Introduction: Special Issue on HRM and Performance', *International Journal of Human Resource Management* 8(3): 257-362.
- Paauwe, J. (2004), *HRM and Performance. Achieving Long Term Viability*, Oxford: Oxford University Press.
- Poutsma, E., P.E.M. Ligthart & U. Veersma (2006), 'The diffusion of calculative and collaborative HRM practices in European firms', *Industrial Relations* 45: 513-546.
- Purcell, J. & K. Georgiadis (2006), 'Why should employers bother with worker voice?', in: R. Freeman, P. Boxall & P. Haynes (red.), *What workers say: Employment voice in the Anglo-American World*, Ithaca NY: Cornell University Press.
- Rose, E. & T. Woolley (1992), 'Shifting sands? Trade unions and productivity at Rover cars', *Industrial Relations Journal* 23: 257-267.

- Rousseau, D.M. (2005), *I-deals. Idiosyncratic deals workers bargain for themselves*, New York: Sharpe.
- Sengupta, S. (2008), 'The impact of employee-share-ownership schemes on performance in unionised and non-unionised workplaces', *Industrial Relations Journal* 39: 170-190.
- Strauss, G. (1998), 'An overview', in: F. Heller *et al.*, *Organizational Participation: Myth and Reality*, Oxford: Oxford University Press, p. 8-39.
- Summers, J. & J. Hyman (2005), *Employee participation and company performance. A review of the literature*, York: Joseph Rowntree Foundation.
- Torka, N. (2003), *Flexibel, maar toch betrokken*, Enschede: Twente University Press.
- Torka, N., M. van Riemsdijk & J.C. Looise (2007), 'Werkgeversbetrokkenheid', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 23(1): 45-59.
- Torka, N., M. van Woerkom & J.C. Looise (2008), 'Direct Employee Involvement Quality (DEIQ)', *Creativity and Innovation Management* 17: 147-154.
- Wallace, J.E. (1995), 'Corporatist Control and Organizational Commitment among Professionals. The Case of Lawyers Working in Law Firms', *Social Forces* 73(3): 811-840.
- Wigboldus, J.E. (2005), *Works Councils and Firm Performance in the Netherlands*. Paper for the IREC-Conference, Utrecht 2004.
- Wigboldus, J.E., J.C. Looise & A. Nijhof (2007), *Works councils and organisational performance. Theoretical model and results of a first case study*. Paper presented at the Dutch HRM network conference, Tilburg 2007.
- Wright *et al.* (2005), 'The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order', *Personnel Psychology* 58: 409-446.

Noten

- 1 Omdat dit begrip in Nederland sterk is ingeburgerd en omdat hierin ook beter het institutionele karakter naar voren komt, gebruiken wij medezeggenschap ook in plaats van indirecte participatie.
- 2 Zie in dit verband ook de (mislukte) poging van minister De Geus om tot een Wet Medezeggenschap Werknemers te komen, waarin bestuurder en OR afspraken zouden kunnen maken over het niet-toepassen van bepaalde bevoegdheden.
- 3 We vinden dat ook terug in de literatuur over zogenaamde High Commitment and High Performance work systems (HC/HPWS's). Kern van deze HC/HPWS's is de hoge betrokkenheid van de medewerkers bij de inrichting en uitvoering van het werk middels vormen van directe participatie, waardoor een hoge productiviteit kan worden gerealiseerd (Appelbaum & Batt, 1994; Appelbaum *et al.*, 2000). Overigens is er tot nu toe nog maar weinig 'hard' onderzoek waarin het bestaan en de performance-effecten van die HPWS's is aangetoond.
- 4 Dilger (2002) heeft in zijn onderzoek wel geprobeerd een onderscheid te maken naar verschillende typen Betriebsrat, die echter gebaseerd waren op perceptiever verschillen van management en geen duidelijk beeld van de werkelijke verschillen gaven.

- 5 Op dit moment wordt met name de bijdrage van de OR aan organisatieprestaties onderzocht. Door middel van casestudies in bedrijven met verschillende karakteristieken en OR-en met verschillende kenmerken worden interventies van de OR in verschillende besluitvormingsprocessen nader onderzocht en worden de prestatie-effecten bestudeerd (Wigboldus, 2005 en Wigboldus, Looise en Nijhof, 2007).