

# De leiderschapsstijl van de voorzitter en het resultaat van de ondernemingsraad



Masterthesis Organisatiepsychologie  
Begeleidster: Dr. M. den Ouden  
Tweede Beoordelaar: Dr. J. van Oostrum  
Myrna Meester 0220671  
Universiteit Utrecht, juni 2008

## Inhoudsopgave

	Pagina
1. Inleiding	4
1.1. Wet op ondernemingsraden	4
1.2. Rol van de voorzitter	5
1.3. Leiderschapsstijlen	6
1.3.1. Transactioneel leiderschap	6
1.3.2. Transformationeel leiderschap	7
1.3.3. Laissez-faire leiderschap	9
1.3.4. Invloed van leiderschapsstijlen op prestaties	9
1.4. Resultaat van de OR	10
1.5. Overige factoren die van invloed zijn op het resultaat van de OR	11
1.6. Vraagstelling	12
2. Methodes	13
2.1. Onderzoeksgroep	13
2.2. Meetinstrumenten	14
2.2.1. Transformationeel leiderschap	15
2.2.2. Transactioneel leiderschap	15
2.2.3. Laissez-faire leiderschap	16
2.3.4. Resultaat van de OR	16
2.3.5. Kenmerken OR en voorzitter	17
2.3. Procedure	17
2.4. Analyse	18
3. Resultaten	19
3.1. Beschrijvende statistiek	19
3.2. Correlaties resultaat-maten met leiderschapsstijlen	20
3.2.1. Tevredenheid met voorzitter	20
3.2.2. Tevredenheid over het behaalde OR-resultaat	20
3.2.3. Hoeveelheid besproken onderwerpen	20
3.2.4. Resultaat op onderwerpen	21
3.2.5. Gebruik bevoegdheden WOR	21
3.3. Correlaties resultaat-maten en overige variabelen	21
3.3.1. Tevredenheid met voorzitter	22
3.3.2. Tevredenheid over het behaalde OR-resultaat.	22
3.3.3. Hoeveelheid besproken onderwerpen	22
3.3.4. Resultaat op onderwerpen	22
3.3.5. Gebruik bevoegdheden WOR	22
3.4. Multipel regressie resultaat-maten	23
3.4.1. Tevredenheid met voorzitter	23
3.4.2. Tevredenheid over het behaalde OR-resultaat	24
3.4.3. Hoeveelheid besproken onderwerpen	25
3.4.4. Resultaat op onderwerpen	26
3.4.5. Gebruik bevoegdheden WOR	27
3.5. Verschil in scores tussen OR-leden	28
3.6. Toetsing hypothesen	28
4. Discussie	29
4.1. Leiderschapsstijlen van de voorzitters	29
4.2. Relatie tussen leiderschapsstijlen en resultaat	30
4.2.1. Transformationeel leiderschap	30
4.2.2. Transactioneel leiderschap	30
4.2.3. Laissez-faire leiderschap	31
4.3. Resultaat-maten die niet beïnvloed zijn door leiderschapsstijl	32
4.4. Onderzoeksgroep	33
4.5. Vervolgonderzoek	33
Referenties	34
Bijlage 1 : Vragenlijst	

## **Samenvatting**

Nederland telt ongeveer 15.000 ondernemingsraden en die hebben veel invloed op de organisaties waarbinnen zij werkzaam zijn. De voorzitter is bepalend voor het functioneren van de OR, maar de Wet op Ondernemingsraden beschrijft zijn rol minimaal. In deze thesis wordt besproken welke leiderschapsstijl (transformationeel, transactioneel en laissez-faire) voorzitters hanteren en de mate waarin dit invloed heeft op het resultaat van de ondernemingsraad. Dit is onderzocht aan de hand van zowel het aantal besproken onderwerpen met de bestuurder en het resultaat daarop, als de tevredenheid van de OR-leden met het resultaat en de voorzitter, als de mate waarin de OR gebruik maakt van zijn bevoegdheden. Uit dit onderzoek blijkt dat transformationeel leiderschap een positief effect heeft op de tevredenheid van de OR-leden met het functioneren van de voorzitter en op de mate waarin de OR gebruik maakt van zijn bevoegdheden. Transactioneel leiderschap blijkt een negatieve invloed te hebben op de mate waarin de OR gebruik maakt van zijn bevoegdheden. Laissez-faire leiderschap blijkt geen effect te hebben op de resultaten van de OR. Naast de leiderschapsstijl van de voorzitter spelen zaken als scholing, voorzieningen, ervaring van de voorzitter in de medezeggenschap en de grootte van de ondernemingsraad een rol.

## **Abstract**

There are about 15.000 works councils in The Netherlands and they influence the organizations in which they are active a lot. The chairman determines the works council's functioning, but his role is described marginal in the Dutch Law of Works councils. The leadership style (transformational, transactional and laissez-faire) of the chairmen will be investigated and what influence this has on the outcome of works councils, the number of discussed subjects and its result, the satisfaction with the outcomes and the chairman, as well as the use of authorities by the works council. This investigation shows that transformational leadership has a positive effect on the satisfaction with the chairman and how often the works council uses its authorities. Transactional leadership has negative effect on the use of authorities. Laissez-faire leadership doesn't have any effect on the outcomes of the works council. Other things like education, facilities, the chairman's experience in works councils, and the size of the works council also play a role in the outcomes of a works council as well.

## **1. Inleiding**

Nederland kent evenals vele West-Europese landen een systeem voor het regelen van werknemersparticipatie in organisaties. Deze participatie wordt uitgeoefend door ondernemingsraden of (in overheidsorganisaties) medezeggenschapsraden. In het vervolg van deze thesis worden deze raden beide ondernemingsraad (OR) genoemd.

Ondernemingsraden worden geleid door hun voorzitter. De rol van de voorzitter staat in de Wet op Ondernemingsraden echter minimaal beschreven. Tegen die achtergrond is het een interessante vraag hoe voorzitters vorm geven aan hun voorzitterschap en wat het effect daarvan is op het resultaat dat de ondernemingsraad behaalt.

### **1.1 Wet op Ondernemingsraden**

De eerste Wet op Ondernemingsraden (WOR) komt uit 1950 en is ontstaan vanuit het idee de machtsongelijkheid tussen personeel en bestuur te verkleinen (De Jong & Stil, 2004). Sindsdien is de wet regelmatig aangepast naar aanleiding van maatschappelijke veranderingen en veranderingen binnen organisaties (Van het Kaar & Looise, 1999). Voor diegenen die betrokken zijn bij het werk van de OR (dit kan de OR zelf zijn, de bestuurder of de werknemers die vertegenwoordigd worden door de OR) is het van belang om op de hoogte te zijn van ontwikkelingen op het gebied van medezeggenschap. Een ondernemingsraad heeft wettelijk gezien immers een belangrijke invloed op beleidsbeslissingen binnen organisaties.

In de WOR staat dat iedere Nederlandse organisatie met minstens 50 werknemers verplicht is tot het instellen van een ondernemingsraad. Deze ondernemingsraad heeft een aantal bijzondere bevoegdheden. De belangrijkste hiervan zijn: adviesrecht en instemmingsrecht bij een aantal sociale, economische en strategische besluiten van de bestuurder, het recht op informatie die de ondernemingsraad nodig heeft om zijn taak te kunnen vervullen en het recht om initiatiefvoorstellen te doen (Goodijk, 1993).

Er zijn in Nederland ongeveer 15.000 ondernemingsraden, die veel invloed kunnen hebben op organisaties en de positie van werknemers in Nederland (Jansen, 2007). Daarnaast kunnen ondernemingsraden ook internationaal een belangrijke rol spelen. Strategische beslissingen van een multinationale organisatie die internationaal genomen worden, kunnen in Nederland tegengehouden worden door de ondernemingsraad. Ook bestaat er sinds 1997 een Wet op Europese Ondernemingsraden (WEOR). Deze wet stelt het instellen van een Europese

ondernemingsraad verplicht voor multinationale organisaties met meer dan 1000 werknemers in betrokken lidstaten en ten minste 150 werknemers in twee verschillende lidstaten (Brons, De Bondt & Cremers-Hartman, 2007). De EOR-leden hebben recht op informatieverschaffing over vraagstukken die van belang zijn voor de hele onderneming. Zij kunnen zich op kosten van de organisatie laten bijstaan door deskundigen, voor zover dit noodzakelijk is voor het verrichten van hun taken. Daarnaast vergadert de EOR ten minste éénmaal per jaar met het hoofdbestuur van de organisatie (Addison & Belfield, 2002). Dit maakt medezeggenschap ook internationaal een belangrijk thema voor organisaties.

## **1.2 Rol voorzitter**

Zoals eerder genoemd wordt de ondernemingsraad geleid door de voorzitter, maar staan in de WOR weinig richtlijnen voor de voorzittersfunctie. In de WOR staat dat de ondernemingsraad uit zijn midden een voorzitter en een plaatsvervangend voorzitter kiest. De rol van de voorzitter wordt niet verder uitgewerkt dan het leiden van OR-vergaderingen, het voortouw nemen in rechtszaken en het beurtelings met de bestuurder leiden van overlegvergaderingen (Vink & Van het Kaar, 2005).

Volgens Kruse (2004) moet de voorzitter de OR aansturen, faciliteren en begeleiden om te kunnen leren, zich te ontwikkelen en het geleerde in de praktijk te brengen. Bovendien moet hij binnen de organisatie verbindingen leggen, initiatieven nemen en afspraken maken voor regelmatig formeel en informeel overleg met interne deskundigen.

De OR-voorzitter is verantwoordelijk voor de aansturing van de OR via het ontwikkelen van structuren, processen en hulpmiddelen. Hij ziet er op toe dat die goed worden gehanteerd en dat de beoogde kwaliteit wordt bereikt. Daarnaast coacht en begeleidt hij OR-leden in hun leerproces dat is gericht op ontwikkeling, visievorming en het zelfstandig kunnen leveren van adequate bijdragen (Jansen, 2007).

De manier waarop de voorzitter zijn taken uitvoert bepalend is voor het functioneren van de OR (Kruse, 2004). Deze sleutelpositie vereist bijzondere vaardigheden en kwaliteiten van de voorzitter. Voor OR-leden geldt dat zij vaak slechts beperkt voor OR-werk beschikbaar zijn. Zij vervullen meestal elders binnen de organisatie hun hoofdfunctie (Jansen, 2007). Bovendien sluiten kennis, ervaring en vaardigheden van de leden doorgaans niet aan op wat nodig is voor een goede vervulling van de OR-functie (Van den Tillaart, 1999). Voorzitters van ondernemingsraden vervullen in hun

reguliere werk echter vaak geen leidinggevende functie. Derhalve is het interessant om te weten hoe zij invulling geven aan hun leiderschap binnen de OR en wat voor invloed dit heeft op het functioneren en de resultaten van de OR.

### **1.3 Leiderschapsstijlen**

Traditioneel maakt men onderscheid tussen twee categorieën van leiderschapsgedragingen: *task-oriented* en *relationship-oriented*. Blake en Mouton (1985) onderscheiden *aandacht voor mensen* en *aandacht voor de productie*. Hersey en Blanchard (1982, in Yukl, 2006) spreken van *directief* en *ondersteunend* leiderschap. Voor het onderscheid tussen deze twee oriëntaties binnen leiderschapsgedragingen is door de jaren heen in een groot aantal onderzoeken bevestiging gevonden (Yukl, 2006). Een leider wordt verondersteld structuur te bieden en de teamtaak te verduidelijken, of zich te richten op het begeleiden van de menselijke processen, waarbij de motivatie en tevredenheid van de werknemer centraal staat (Yukl, 2006). Deze tweedeling bleek echter tijdens onderzoek naar leiderschapsgedragingen van Yukl, Gordon en Taber (2002) een categorie gedragingen buiten beschouwing te laten, namelijk de leiderschapsgedragingen betrokken bij het aanmoedigen en faciliteren van veranderingen. Deze categorie beschrijft leiders die veranderingen inzetten, nieuwe doelen formuleren en een stimulerende visie neerzetten. Men spreekt nu niet alleen over *task-oriented* en *relationship-oriented leadership*, maar eveneens over *change-oriented leadership* (Yukl, Gordon & Taber, 2002; Yukl, 2006). De eigenschappen die verbonden zijn aan *task-oriented* leiderschap komen naar voren bij transactioneel leiderschap. *Relationship-oriented* en *change-oriented* leiderschap komen naar voren bij transformationeel leiderschap. Er wordt over laissez-faire leiderschap gesproken bij het ontbreken van deze vormen van actief leiderschap. Transactioneel, transformationeel en laissez-faire leiderschap worden hieronder besproken.

#### **1.3.2 Transactioneel leiderschap**

Een transformationeel leider maakt gebruik van beloningen indien zijn ondergeschikten het gewenste gedrag vertonen en voor ongewenst gedrag van zijn ondergeschikten gebruikt hij straffen. Door het gedrag van de medewerkers op deze manier te beïnvloeden, probeert de leidinggevende het gedrag en de prestaties van de medewerkers voorspelbaar te maken, zodat werkactiviteiten binnen en tussen groepen

van medewerkers effectief en efficiënt op elkaar kunnen worden afgestemd (Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997).

Een transactioneel leider beperkt zich tot controle op contractuele verplichtingen en wordt meestal gekenmerkt door het stellen van doelen, het monitoren en het controleren van de resultaten en is gebaseerd op de kosten-en-baten ruilrelatie. Burns (1978) geeft aan dat de medewerkers beloningen ontvangen (loon, prestige, etcetera) als ze doen wat de leidinggevende ze opdraagt. De leidinggevende houdt zich voornamelijk bezig met het vaststellen van de doelen en het bijsturen van de medewerkers binnen de bestaande systemen. Deze vorm van leiding geven wordt ook wel *maintenance leadership* genoemd (Den Hartog et al., 1997). De sturing door de leidinggevende wordt gekenmerkt door bijsturen als er van de norm wordt afgeweken.

Transactioneel leiderschap wordt gekenmerkt door twee aspecten:

- **Contingente beloning:** Met contingente beloning wordt bedoeld dat de leider de medewerkers beloont voor het behalen van de gestelde prestatiedoelen en het investeren van de verwachte moeite.
- **Actief *management by exception*:** Met actief *management by exception* wordt bedoeld dat de leider ingrijpt bij afwijkingen van het gebruikelijke patroon, waarbij de prestatie in het geding komt. De leider zoekt actief naar afwijkingen van de norm en anticipeert daarop.

Bij deze vorm van leiderschap is met name sprake van een *task-orientation*. Yukl (2006) stelt dat *task-oriented leadership* bedoeld is ter verbetering van de interne efficiëntie en ter bevordering van de interne coördinatie. Leiderschapsgedragingen die hiermee samengaan zijn gericht op het bieden van structuur, duidelijke doelen en taakverdelingen.

### **1.3.1 Transformationeel leiderschap**

Transformationele leiders hebben net als transactionele leiders een ruilrelatie met hun ondergeschikten. Daarnaast hebben zij de capaciteit om de behoeften van hun ondergeschikten te veranderen en te bevredigen. Behoeftes aan veiligheid kan zo plaats maken voor idealistische motieven en de behoefte tot ontplooiing (Bass, 1985; House, Woycle & Fodor, 1988; Den Hartog et al., 1997). Door het toepassen van de transformationele leiderschapsstijl, hebben innovatieve activiteiten van medewerkers

een grotere kans van slagen dan bij andere vormen van leiderschap, omdat medewerkers minder stress en onzekerheid ervaren bij de overdracht van creatieve ideeën aan de leidinggevende. De transformationele leiderschapsstijl versterkt het vertrouwen van medewerkers dat de leidinggevende openstaat voor nieuwe ideeën en hen niet zal afstraffen wanneer zij de bestaande werksituatie kritisch analyseren en suggesties voor vernieuwingen doen. Transformationele leiders scheppen een klimaat waarin de creativiteit van de medewerkers kan groeien. Zij zijn ingesteld op het ontwikkelen van mensen, producten en processen (Den Hartoget al., 1997).

In de literatuur zijn er vier aspecten van transformationeel leiderschap die medewerkers beïnvloeden (Bryman, 1992):

- Charisma: Met charisma wordt bedoeld dat de leider medewerkers bewust maakt van belangrijke gemeenschappelijke waarden, idealen en aspiraties die bij hen trots, respect en geloof in eigen kunnen opwekken.
- Inspiratie: Met inspiratie wordt bedoeld dat de leider medewerkers tot een voorbeeld is, met een heldere visie, stimulerende symbolen, en in woord en daad.
- Individuele aandacht: Met individuele aandacht wordt bedoeld dat de leider met individuele coaching medewerkers benadert als unieke individuen met eigen waarden, behoeften en talenten.
- Intellectuele stimulans: Met intellectuele stimulans wordt bedoeld dat de leider met uitdagende ideeën medewerkers stimuleert werksituaties en problemen vanuit nieuwe gezichtspunten te bekijken.

Deze aanmoediging tot innovatief gedrag omvat onder meer een expliciete uitnodiging om werksituaties en problemen vanuit verschillende oogpunten te bekijken met als doel ideeën voor verbetering en vernieuwing te ontwikkelen (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990; Hater & Bass, 1988). Innovatief gedrag van medewerkers draagt bij aan de noodzakelijke aanpassing van werkprocessen en werkstructuren aan veranderende omstandigheden en wordt dan ook algemeen beschouwd als cruciaal voor het goed functioneren van organisaties (Kanter, 1988). Ondernemingsraden hebben veel te maken met snelle ontwikkelingen binnen en buiten organisaties, zoals steeds veranderende wensen vanuit de achterban. Ook de aanstelling van een nieuwe bestuurder van de organisatie kan bijvoorbeeld een grote verandering voor de ondernemingsraad betekenen (Jansen, 2007).



Transformationeel leiderschap wordt gezien als een vorm van leiderschap waarbij de leider vertrouwen toont in zichzelf en in zijn ondergeschikten, betrouwbaar is, hoge eisen stelt aan eigen en andermans prestaties, zich creatief en innovatief gedraagt, doelen en taken formuleert in ideologische termen en een sterke betrokkenheid en overtuiging toont (Den Hartog et al., 1997).

Transformationeel leiderschap is ook participatief leiderschap. Door gebruik te maken van een participatieve stijl van leidinggeven kan de organisatie inspelen op de motivatie van de medewerkers. Dit leidt tot een grotere betrokkenheid van de medewerkers binnen de organisatie, wat zich uit in een betere identificatie met de groepsdoelen (Bass, 1985).

### **1.3.3 Laissez-faire leiderschap**

Bij transactioneel en transformationeel gaat het om actieve leiders. Zij interveniëren actief in problemen. In onderzoek worden deze stijlen vaak in contrast gesteld met extreem passief laissez-faire leiderschap (Yammarino & Bass, 1990). De laissez-faire leider vermijdt leidinggevende verantwoordelijkheid en het nemen van beslissingen. Hij is eerder inactief, dan reactief of pro-actief. Zijn extreem passieve vorm van leiderschap geeft eigenlijk de afwezigheid van leiderschap aan.

Volgens Bass (1990) correleert laissez-faire leiderschap normaal gesproken negatief met andere, meer actieve leiderschapsstijlen. Laissez-faire leiderschap is altijd een ongeschikte manier van leiding geven. Met laissez-faire wordt hier bedoeld dat de leider onvoldoende gemotiveerd of vaardig is om aan zijn leidinggevende verplichtingen te voldoen.

### **1.3.4 Invloed van leiderschapsstijlen op prestaties**

Uit onderzoek van Barling, Weber en Kelloway (1996) is gebleken dat transformationeel leiderschap tot betere prestaties leidt van teams en organisaties dan transactioneel leiderschap.

Uit onderzoek van Ekvall en Arvonen (1991) blijkt dat gebruik van *task-centered*, *relationship-centered* en *change-centered leadership*, alle drie een hoge, positieve correlatie vertonen met de effectiviteit van de leider. *Change-centered leadership* vertoont van de drie categorieën leiderschapsgedragingen echter de sterkste correlatie met effectiviteit van de leider en *task-centered* de laagste. Zij vonden dat voornamelijk organisaties die veranderingen ondergaan en zich bevinden in een

veranderende omgeving gebaat zijn bij *change-centered leadership*. Uit onderzoek van Arvonen & Pettersson (2002) blijkt dat ontwikkeling, innovatie en aanpassing voornamelijk door *relationship-centered* en *change-centered* gedrag van de leider voorspeld worden, terwijl kostenefficiëntie voornamelijk voorspeld wordt door alle drie de leiderschapsgedragingen.

Onderzoek heeft aangetoond dat transformationeel leiderschap een positieve relatie heeft met prestaties van ondergeschikten en hun werkbeleving (Bass & Avalio, 1986). Ook blijkt deze vorm van leiderschap positief te correleren met het behalen van resultaat. Dit komt doordat transformationele leiders naar nieuwe manieren van werken zoeken, meer risico's durven nemen en minder uitgaan van de huidige toestand (Lowe & Kroeck, 1996). Ook hebben transformationele leiders, in vergelijking met transactionele en laissez-faire leiders, ondergeschikten die meer tevredenheid rapporteren en zich vaker extra inzetten. Bovendien hebben ze vaak beter presterende teams en ontvangen ze hogere beoordelingen op effectiviteit en prestatie (Bass, 1985). Volgens Bass (1990) is er een negatieve relatie tussen laissez-faire leiderschap en verscheidene vormen van prestaties van werknemers, inzet en houding.

#### **1.4 Resultaat van de OR**

In de WOR staat dat de ondernemingsraad wordt ingesteld in het belang van het goed functioneren van de organisatie in al haar doelstellingen door overleg met en de vertegenwoordiging van de in de onderneming werkzame personen (De Jong & Stil, 2004). Hieruit blijkt dat de ondernemingsraad tot doel heeft het personeel te vertegenwoordigen en zodoende moet bijdragen aan het functioneren van de organisatie. De OR vertegenwoordigt het personeel tijdens overleg met de bestuurder van de organisatie door operationele, tactische en strategische onderwerpen die het personeel aangaan te bespreken en hier invloed op uit te oefenen. Deze invloed kunnen ze uitoefenen door gebruik te maken van hun adviesrecht, instemmingsrecht, initiatiefrecht en recht op informatie (Goodijk, 1993).

Jansen (2007) heeft het resultaat van de OR geoperationaliseerd als de wijze waarop de aan de OR opgedragen taken en verplichtingen worden gerealiseerd. Eigen initiatief, het hebben van invloed op beleidsvorming en strategie en een voortdurende aandacht voor een goede relatie met bestuurder en achterban zijn enkele

professionaliteitscriteria waarop de OR wordt afgerekend (Goodijk, 1993). Van Brummelen en Van den Toren (1998) en Van den Tillaart (1999) specificeren resultaat van de OR in termen van de invloed die de OR heeft en de frequentie en kwaliteit van de communicatie van de OR met de achterban. Het betreft dan de invloed die de OR heeft op operationele, tactische en strategische onderwerpen. Met frequentie en kwaliteit van de communicatie met de achterban gaat het er om of de OR aan zijn achterban voldoende verantwoording aflegt over wat is gedaan en is bereikt (Winder, Kerkhof & Klandermans, 2000).

### **1.5 Overige factoren die van invloed zijn op het resultaat van de OR**

Behalve de leiderschapsstijl van de voorzitter van de OR, spelen ook andere factoren een rol bij het resultaat dat een ondernemingsraad behaalt. Zo blijkt uit onderzoek van De Ridder (2007) dat de hoeveelheid tijd die de OR tot zijn beschikking heeft invloed heeft op de collectieve effectiviteit van de OR. Voor OR-leden geldt dat zij vaak slechts beperkt voor OR-werk beschikbaar zijn. Omdat zij meestal elders binnen de organisatie hun hoofdfunctie vervullen, dient in de beperkt beschikbare tijd doeltreffende medezeggenschap te worden gerealiseerd (Komduur, Mol & Van Rijs, 1999).

Uit het onderzoek van De Ridder (2007) blijkt ook het aantal leden van de OR een rol te spelen. Dit blijkt namelijk invloed te hebben op de voldoening van de OR-leden. In haar discussie stelt zij ook dat mogelijk de vaardigheden van de OR-leden en het aantal jaren dat de OR-leden werkzaam zijn een rol zouden kunnen spelen.

### **1.6 Vraagstelling**

Dit onderzoek richt zich op het in kaart brengen van de leiderschapsstijl die de voorzitter van de OR hanteert en wat de invloed daarvan is op het resultaat dat de ondernemingsraad behaalt. Resultaat wordt geoperationaliseerd als het aantal besproken onderwerpen met de bestuurder, of hier resultaat op is behaald, de tevredenheid van de OR-leden met het resultaat en met de voorzitter van de OR en de mate waarin de OR gebruik heeft gemaakt van zijn bevoegdheden om invloed uit te oefenen.

Het is voor ondernemingsraden van belang om te weten welke leiderschapsstijl leidt tot het beste resultaat van de ondernemingsraad, omdat zij uit hun midden een voorzitter moeten kiezen. Een leiderschapsstijl zou dan een aanknopingspunt kunnen

vormen voor een selectiecriteria. Bovendien is het voor reeds verkozen voorzitters van belang om te weten welke leiderschapsstijl leidt tot het beste resultaat van de OR. In dit onderzoek wordt ook aandacht besteed aan mogelijke andere factoren die een rol kunnen spelen in het resultaat dat een OR behaalt. Hierbij moet gedacht worden aan de voorzieningen die de ondernemingsraad tot zijn beschikking heeft, het soort organisatie waarbinnen de OR werkzaam is en kenmerken van de voorzitter van de OR. De vraagstelling van dit onderzoek luidt: Welke leiderschapsstijl (transformationeel, transactioneel en laissez-faire leiderschap) hanteren voorzitters van ondernemingsraden, wat is de invloed van de leiderschapsstijl op het resultaat dat de ondernemingsraad behaalt en welke andere kenmerken van de voorzitter en OR hebben hier effect op?

Op basis van de bestaande literatuur zijn de volgende hypothesen opgesteld:

Hypothese 1: Er is een positief verband tussen transformationeel leiderschap en het resultaat van de OR.

Hypothese 2: Er is een negatief verband tussen laissez-faire leiderschap en het resultaat van de OR

## **2 Methoden**

### **2.1 Onderzoeksgroep**

Het onderzoek heeft als onderzoekspopulatie alle ondernemingsraadsleden in Nederland. Dit zijn naar schatting 150.000 OR-leden (Jansen, 2007). De ondernemingsraadsleden die zijn benaderd voor het onderzoek zijn 550 OR-leden uit een mailinglijst van Schouten & Nelissen Medezeggenschap. Deze emailadressen zijn verkregen doordat het klanten zijn van Schouten & Nelissen of doordat de OR-leden het OR Trendonderzoek (dat verstuurd is naar alle ondernemingsraden) hebben ingevuld en hun emailadres hierbij hebben achtergelaten. Daarnaast is de vragenlijst uitgezet tijdens twee open trainingen van Schouten & Nelissen medezeggenschap. Hierbij waren in totaal 20 ondernemingsraadsleden aanwezig. Daarmee zijn er in totaal 570 OR-leden benaderd en zijn er 97 respondenten. Uit de mailinglijst hebben 86 respondenten de vragenlijst ingevuld teruggestuurd van de 550 die via email zijn benaderd, waarmee responserate uitkomt op 12,4%. Uit de open trainingen zijn elf ingevulde vragenlijsten teruggestuurd van de 20 OR-leden die aanwezig waren en daarmee komt responserate op 55%. De totale responserate is 17,6%.

Een steekproef van 97 personen is voldoende voor een onderzoekspopulatie van 15.000 personen, bij een betrouwbaarheidsniveau van 95% en een foutenmarge van 10%. In de mailinglijst van Schouten & Nelissen Medezeggenschap zijn adressen opgenomen van contacten uit allerlei verschillende organisaties. De vragenlijst is ook uitgezet bij een open training, waarbij OR-leden uit verschillende organisaties aanwezig waren.

De respondenten hebben een gemiddelde leeftijd van 45 jaar. Van de respondenten is 62,9% man en 35,1% vrouw. Precies 50% van de respondenten werkt in de profit-sector en 50% in de non-profit sector. In tabel 1 wordt de functie van de respondenten binnen de OR weergegeven. Hieruit blijkt dat 40,2% van de vragenlijsten door voorzitters van de OR is ingevuld. 17,5% van de respondenten is secretaris van de OR en 14,4% is OR-lid, zonder daarbij een bijzondere bestuurlijke functie te vervullen. Slechts een klein deel (2,1%) is commissie-lid bij de OR.

Tabel 1. OR-functies respondenten

	N	Percentage
Voorzitter	39	40.2
Vice-voorzitter	8	8.2
Secretaris	17	17.5
Ambtelijk secretaris	12	12.4
OR-lid	14	14.4
Commissie-lid	2	2.1
Overig	4	4.1
Ontbrekende waarde	1	1.0
Totaal	97	100.0

## 2.2 Meetinstrumenten

Leiderschapsstijl is gemeten aan de hand van de in het Nederlands vertaalde en aangepaste versie van de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-8y; Bass & Avolio, 1986). Dit is één van de meest gebruikte vragenlijsten om transformationeel, transactioneel leiderschap en laissez-faire leiderschap te meten (Den Hartog et al., 1994). De respondenten hebben vijf keuzemogelijkheden om een vraag te beantwoorden, met andere woorden, er is sprake van een 5-punts Likert-schaal, lopende van 1=*helemaal niet* tot 5=*vaak*. Op die manier beoordelen de respondenten hoe vaak hun leidinggevende in hun ogen bepaald gedrag vertoont, zoals beschreven is in de 34 items.

Transformationeel leiderschap heeft een Cronbach's alpha van .93 en transactioneel leiderschap een alpha van .86. De laissez-faire leiderschapsschaal heeft een alpha van .57 en valt dus onder het .70 criterium, dat wordt aangeraden door Nunally (1967). Deze alpha kan niet worden verhoogt door een item te verwijderen. De alpha's komen ongeveer overeen met het onderzoek van Den Hartog et al. (1997), waarin voor transformationeel leiderschap ook een alpha van .93 werd gevonden. Voor laissez-faire leiderschap werd door Den Hartog et al. (1997) een alpha van .49 gevonden, die nog lager is dan in dit onderzoek en ook niet aan het .70 criterium van Nunally (1967) voldoet. Transactioneel leiderschap voldoet in dit onderzoek met een alpha van .86

wel aan het .70 criterium (Nunally, 1967), maar doet dit in het onderzoek van Den Hartog et al. (1997) niet met een alpha van .60.

### **2.2.1 Transformationeel leiderschap**

Transformationeel leiderschap wordt in 18 items bevraagd en brengt de volgende subschalen van transformationeel leiderschap in kaart:

- Charisma: Medewerkers bewust maken van belangrijke gemeenschappelijke waarden, idealen en aspiraties die bij hen trots, respect en geloof in eigen kunnen opwekken. Deze subschaal bestaat uit 6 items. Een voorbeeld hiervan is: “De voorzitter maakt mij bewust van belangrijke gemeenschappelijke waarden, idealen”. Charisma heeft een alpha van .82.
- Inspiratie: Met een heldere visie, stimulerende symbolen, en in woord en daad medewerkers tot een voorbeeld zijn. Deze subschaal bestaat uit 6 items. Een voorbeeld-item is: “De voorzitter toont in woord en daad een imago van bekwaamheid”. Inspiratie heeft een alpha van .91.
- Intellectuele stimulatie: Met uitdagende ideeën medewerkers stimuleren werksituaties en problemen vanuit nieuwe gezichtspunten te bekijken. Deze subschaal bestaat uit 3 items, bijvoorbeeld: “De voorzitter laat me zien hoe je problemen vanuit nieuwe gezichtspunten kunt bekijken”. Intellectuele stimulatie heeft een alpha van .66.
- Individuele aandacht: Met individuele coaching medewerkers benaderen als unieke individuen met eigen waarde, behoefte en talenten. Deze subschaal bestaat uit 3 items. Een voorbeeld-item is: “De voorzitter behandelt mij als een individu, in plaats van zomaar een lid van de groep”. Individuele aandacht heeft een alpha van .61. Bij het verwijderen van item LSTF 2 wordt de alpha .65.

### **2.2.2 Transactioneel leiderschap**

Transactioneel leiderschap wordt in negen items bevraagd en brengt de volgende kenmerken van transactioneel leiderschap in kaart:

- Contingente beloning: Met contingente beloning wordt bedoeld dat de leider de medewerkers beloont voor het behalen van de gestelde prestatiedoelen en het investeren van de verwachte moeite. Contingente beloning heeft een alpha van .77.

Deze subschaal telt vier items en een voorbeeld hiervan is: “De voorzitter komt met mij overeen welke beloning ik tegemoet kan zien als ik doe wat er gedaan moet worden”.

- Actief *management by exception*: Bij actief *management by exception* grijpt de leider in bij afwijkingen van het gebruikelijke patroon, bij deviaties van de norm waarbij de prestatie in het geding komt. Bij de actieve vorm zoekt de leider actief naar afwijkingen van de norm en anticipeert de leider daarop. De subschaal bestaat uit vijf items. Een voorbeeld van een item: “De voorzitter let op fouten in de prestatie die correctie behoeven”. Actief *management by exception* heeft een alpha van .79.

### **2.2.3 Laissez-faire leiderschap**

Laissez-faire leiderschap wordt gekenmerkt door passief *management by exception*. Deze schaal telt zeven items. Een voorbeeld-item hierbij is: “De voorzitter komt pas in actie wanneer problemen chronisch zijn”. Bij deze vorm van *management by exception* wacht de leider af tot een afwijking van de norm optreedt, alvorens actie te ondernemen. Zoals eerder beschreven heeft laissez-faire leiderschap een alpha van .57.

### **2.2.4 Resultaat van de OR**

Om het resultaat van de OR te meten zijn vijf maten gebruikt. Omdat er geen standaard gevalideerde vragenlijsten bestaan voor het resultaat van de OR is op basis van de literatuur een aantal schalen opgesteld. Onderzocht is de tevredenheid met het resultaat van de OR en de voorzitter, het aantal onderwerpen dat besproken is met de bestuurder van de organisatie en het resultaat dat hierop behaald is en tot slot is onderzocht in welke mate de OR gebruik maakt van zijn bevoegdheden.

Als eerste is de OR-leden gevraagd naar hun tevredenheid met het behaalde resultaat. Dit is bevraagd met 1 item, namelijk: “Bent u tevreden over het resultaat dat u afgelopen jaar met de OR heeft behaald?”, waarbij de volgende antwoorden mogelijk waren: “ja”, “soms wel/ soms niet”, “nee”. Daarnaast is hen gevraagd in hoeverre zij het afgelopen jaar tevreden waren met hun voorzitter. Deze schaal bestaat uit vier items en heeft een alpha van 0,95. Een voorbeeld-item is: “Bent u tevreden over manier waarop de voorzitter de OR-vergaderingen voorziet?”. De respondenten konden antwoorden op een schaal van 1=“helemaal niet” tot 5=“vaak of altijd”.



Naast tevredenheid is de OR-leden over vijf onderwerpen gevraagd of zij deze besproken hebben met de bestuurder. De onderwerpen die bevraagd werden, zijn gekozen omdat uit het OR Trendonderzoek van Schouten & Nelissen en OR Rendement bleek dat dit de meest besproken onderwerpen waren tussen OR-en en bestuurders. Deze schaal heeft een alpha van .51 en voldoet niet aan het .70 criterium, dat wordt aangeraden door Nunally (1967). Een voorbeeld-item is: “Welke van de onderstaande onderwerpen besprak u het afgelopen jaar met uw bestuurder? – De strategie van de organisatie”. De respondenten konden hier “ja” of “nee” op antwoorden.

Op dezelfde onderwerpen is de respondenten vervolgens gevraagd of zij resultaat behaald hadden. Zij konden hier wederom op antwoorden met “nee” of “ja”. Deze schaal heeft een alpha van .61 en voldoet niet aan het .70 criterium. Vervolgens is hen gevraagd hoe vaak zij het afgelopen jaar daadwerkelijk gebruik hebben gemaakt van de bijzondere bevoegdheden die zij volgens de WOR hebben. Deze schaal heeft een alpha van .59 en voldoet niet aan het .70 criterium. Een voorbeeld-item is: “Hoeveel initiatiefvoorstellen zijn er in 2007 aan de bestuurder gedaan?”

### **2.2.5 Kenmerken OR en voorzitter**

Er is een aantal vragen gesteld over de kenmerken van de OR, de voorzieningen die de ondernemingsraad tot zijn beschikking heeft en de voorzitter. Deze vragen zijn gebaseerd op basis van bestaande literatuur. Voorbeelden hiervan zijn: “Hoeveel zetels zijn er bezet in uw OR?” en “Hoeveel uur is de voorzitter vrijgesteld van zijn reguliere werk?”.

### **2.3 Procedure**

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Schouten & Nelissen Medezeggenschap. Als onderzoeksstrategie is gekozen voor een kwantitatieve methode van onderzoek met behulp van een vragenlijst, met voornamelijk meerkeuzevragen en enkele open vragen. Het grootste deel van de vragenlijsten (86) is digitaal verstuurd en ingevuld en elf vragenlijsten zijn schriftelijk uitgedeeld en ingevuld tijdens open trainingen van Schouten & Nelissen Medezeggenschap.. Alle gegevens zijn voor analyse ingevoerd in SPSS.

## 2.4 Analyse

Allereerst is hier een frequentie-analyse gedaan, om te kijken of er geen vreemde waarden in het data-bestand voorkwamen. Vervolgens is gekeken naar de verdeling bij de beantwoording van de vragen. Hieruit blijkt dat een groot deel van de vragen over persoonlijke kenmerken, de kenmerken van de OR en de kenmerken van de voorzitter, niet voldeden aan het *skewness* of *kurtosis* criterium. Dit is te verklaren uit het feit dat de beantwoording van deze vragen soms nominaal was of niet verdeeld was in gelijke antwoordcategorieën. Deze antwoordcategorieën zijn gebaseerd op het OR Trendonderzoek van Schouten & Nelissen en OR Rendement en kunnen naar aanleiding van dit onderzoek aangepast worden voor vervolgonderzoek. Deze items worden niet meegenomen in verdere analyse.

Vervolgens zijn er nieuwe variabelen voor de leiderschapsstijlen transformationeel, transactioneel en laissez-faire leiderschap aangemaakt op basis van de losse items.

Ook zijn er schaal-variabelen aangemaakt voor de subschalen van transformationeel en transactioneel leiderschap en is hier een betrouwbaarheidsanalyse op uitgevoerd.

Daarnaast zijn er variabelen aangemaakt van de verschillende losse items van de resultaat-maten, die tot vijf schalen zijn geclusterd. Op de leiderschapsschalen en de resultaat-schalen is vervolgens een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd.

Vervolgens is er een correlatiematrix gemaakt van alle onderzochte variabelen, waarbij is gekeken naar opvallende significante resultaten in correlaties met betrekking tot de leiderschapsstijlen en de resultaat-maten. In dit onderzoek is het gebruikelijk significantieniveau gehanteerd van  $p = .05$ .

Er is een multi-pele regressie-analyse uitgevoerd, waarbij de resultaat-maten verklaard werden met behulp van de leiderschapsstijlen en de kenmerken van de voorzitter en de OR.

Om het verschil tussen de data van de voorzitters en de overige OR-leden op waargenomen resultaat te onderzoeken, is er een onafhankelijke t-test uitgevoerd, waarbij één groep gevormd werd door voorzitters en de andere groep door de overige OR-leden.

### 3. Resultaten

#### 3.1 Beschrijvende statistiek

In onderstaande tabel worden de beschrijvende statistiek en psychometrische eigenschappen van de onderzochte variabelen weergegeven. Hieruit blijkt dat laissez-faire leiderschap en de resultaat-maten besproken onderwerpen, resultaat op onderwerpen en gebruik van bevoegdheden niet voldoende hoge alpha's hebben om aan het .70 criterium te voldoen, dat wordt aangeraden door Nunnally (1987). Deze alpha's zijn laag voor praktische toepassingen maar zijn voldoende voor onderzoeksgebruik (Hui & Lee, 2000; Pierce, Gardner, Dunham & Cummings, 1993; in Epitropaki & Martin, 2005).

Tabel 2. Beschrijvende en psychometrische eigenschappen van de belangrijkste onderzochte variabelen

	Schaalbereik	M	SD	Conbrach's alpha	N
Transformationeel leiderschap	1-5	3.75	0.67	0.93	96
Transactioneel leiderschap	1-5	3.1	0.77	0.86	96
Laissez-faire leiderschap	1-5	2.1	0.7	0.57	95
Tevredenheid met voorzitter	1-5	4.1	1.1	0.95	73
Tevredenheid resultaat OR	1-3	1.55	0.65	nvt	49
Besproken Onderwerpen	0-5	4.49	0.88	0.51	88
Resultaat op Onderwerpen	0-5	3.01	1.51	0.61	69
Gebruik van bevoegdheden	nvt	16.8	13.98	0.59	73

### 3.2 Correlaties resultaat-maten met leiderschapsstijlen

Hieronder staat een correlatietabel met de belangrijkste variabelen. Er komt een aantal significante correlaties uit naar voren. Eerst worden de significante correlaties besproken tussen de resultaat-maten en de leiderschapsstijlen (transformationeel, transactioneel en laissez-faire). Vervolgens worden de verbanden tussen de resultaat-maten en de overige variabelen besproken.

Tabel 3. Correlatiematrix van de schalen

	1	2	3	4	5	6	7
1 Tevreden met resultaat	1.00						
2 Tevreden met voorzitter	.48* N=41	1.00					
3 Besproken onderwerpen	-.84 N=45	-.00 N=68	1.00				
4 Resultaat op onderwerpen	.5* N=35	.22 N=51	.33* N=68	1.00			
5 Gebruik van bevoegdheden	.19 N=38	.29* N=57	.21 N=68	0.3* N=61	1.00		
6 Transformationeel leiderschap	.28 N=48	.78* N=72	.07 N=88	.26* N=69	.26* N=72	1.00	
7 Transactioneel leiderschap	.16 N=48	.39* N=72	.11 N=88	.11 N=69	.00 N=72	.59* N=96	1.00
8 Laissez-faire leiderschap	-.17 N=47	-.14 N=71	-.09 N=87	-.26* N=69	-.19 N=72	-.27* N=95	.02 N=95

\*  $p < .05$

#### 3.2.1 Tevredenheid met voorzitter

Uit de correlatiematrix komt naar voren dat er een significante correlatie bestaat tussen transformationeel leiderschap en de resultaatmaat tevredenheid met de voorzitter ( $r = 0.78$ ). Ook is er een samenhang tussen transactioneel leiderschap en de tevredenheid over de voorzitter ( $r = 0.39$ ).

#### 3.2.2 Tevredenheid over het behaalde OR-resultaat

Er is geen significante relatie gevonden tussen de tevredenheid over het behaalde OR-resultaat en de leiderschapsstijlen.

#### 3.2.3 Hoeveelheid besproken onderwerpen

Er is geen significante relatie gevonden tussen het aantal besproken onderwerpen met de bestuurder van de organisatie en de leiderschapsstijlen.

### 3.2.4 Resultaat op onderwerpen

Er bestaat een significant verband tussen het resultaat dat de OR volgens het OR-lid heeft behaald op verschillende onderwerpen en transformationeel leiderschap ( $r=0.26$ ).

### 3.2.5 Gebruik van bevoegdheden WOR

Uit de correlatiematrix blijkt dat er een significant verband bestaat tussen de mate waarin gebruik wordt gemaakt van de bevoegdheden die de OR heeft op basis van de Wet op Ondernemingsraden en transformationeel leiderschap ( $r=0.26$ ).

## 3.3 Correlaties Resultaat-maten en overige variabelen

In tabel 3 worden de correlaties weergegeven tussen de vijf resultaat-maten en overige variabelen die hier significant mee samenhangen.

Tabel 4. Correlatiematrix van de overige variabelen van invloed op de resultaat-maten

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Tevreden met resultaat	1.00										
2 Tevreden met voorzitter	.48* N=41	1.00									
3 Besproken onderwerpen	-.84 N=45	-.00 N=68	1.00								
4 Resultaat op onderwerpen	.5* N=35	.22 N=51	.33* N=68	1.00							
5 Gebruik van bevoegdheden	.19 N=38	.29* N=57	.21 N=68	0.3* N=61	1.00						
6 Gemiddelde leeftijd OR-leden	-.16 N=45	-.23* N=68	.22* N=83	.07 N=64	.03 N=70	1.00					
7 Aantal bezette zetels in OR	-.28 N=49	.00 N=73	-.04 N=88	.05 N=69	.51* N=73	.07 N=89	1.00				
8 Voorzieningen OR	.01 N=49	.12 N=73	-.31 N=88	-.14 N=69	-.03 N=73	-.01 N=89	-.05 N=97	1.00			
9 Scholing OR	.25 N=49	-.13 N=73	.01 N=88	.27* N=69	-.08 N=73	.17 N=89	-.08 N=97	.42* N=97	1.00		
10 Contracturen voorzitter	.15 N=47	.26* N=70	-.05 N=85	.07 N=67	.02 N=71	.03 N=86	.19 N=94	-.01 N=94	-.01 N=94	1.00	
11 VZ in medezeggenschap	.17 N=47	-.15 N=69	.18 N=84	.2 N=67	.25* N=70	.3* N=85	.23* N=93	.07 N=93	.04 N=93	.12 N=93	1.00
12 Voorzitter vrijgesteld	-.21 N=44	.1 N=66	.02 N=80	.05 N=64	.47* N=68	-.04 N=82	.59* N=89	-.14 N=89	-.19 N=89	.07 N=89	.04 N=88

\*  $p < .05$

### **3.3.1 Tevredenheid met voorzitter**

De resultaat-maat tevredenheid met de voorzitter van de OR, hangt negatief significant samen met de gemiddelde leeftijd in de OR. Hoe ouder het gemiddelde OR-lid, des te minder tevreden men is met de voorzitter ( $r = -0.23$ ).

Daarnaast hangt de tevredenheid met de voorzitter samen met de hoeveelheid contracturen die de voorzitter heeft. Hoe meer contracturen, des te tevredener de respondenten zijn over de voorzitter ( $r = 0.26$ ).

### **3.3.2 Tevredenheid over het behaalde OR-resultaat**

De tevredenheid over het behaalde OR-resultaat hangt niet significant samen met andere variabelen.

### **3.3.3 Hoeveelheid besproken onderwerpen**

De hoeveelheid besproken onderwerpen met de bestuurder hangt negatief samen met de gemiddelde leeftijd binnen de OR ( $r = -.22$ ). Hoe hoger de gemiddelde leeftijd binnen de OR, des te minder onderwerpen worden er besproken met de bestuurder.

Ook is er een correlatie tussen de voorzieningen die ter beschikking staan aan de OR en de hoeveelheid besproken onderwerpen ( $r = 0.31$ ).

### **3.3.4 Resultaat op onderwerpen**

In hoeverre de respondenten aangeven resultaat te behalen op een aantal onderwerpen hangt significant samen met de faciliteit scholing die hen ter beschikking staat.

### **3.3.5 Gebruik van bevoegdheden WOR**

Hoeveel gebruik een OR maakt van de bevoegdheden die hij bezit door middel van de WOR, hangt significant samen met de hoeveelheid bezette OR-zetels, hoe lang de voorzitter werkzaam is binnen de medezeggenschap en hoeveel uur de voorzitter vrijgesteld is van zijn reguliere werk.

### 3.4 Multipele regressie Resultaat-maten

Na de correlatie-analyse, is er een multipele regressie-analyse uitgevoerd, waarbij is gekeken naar de verschillende variabelen die van invloed zijn op de resultaat-maten. Hieronder staat per resultaat-maat beschreven welke variabelen hier een significante bijdrage aan leveren.

#### 3.4.1 Tevredenheid met voorzitter

Tabel 5. Multipele regressie Tevredenheid met voorzitter

	Model 1		Model 2	
	B	Beta	B	Beta
Gemiddelde leeftijd				
OR-leden	-.27	-.24	-.17	-.15
Aantal bezette zetels in OR	-.10*	-.32*	-.04	-.12
Voorzieningen OR	-.92	-.17	-.17	-.03
Scholing OR	.32	.12	-.29	-.11
Contracturen voorzitter	.23	.21	.17	.15
VZ werkzaam medezeggenschap	-.01	-.07	-.02	-.10
Voorzitter vrijgesteld	.44*	.41*	.10	.10
Transformationeel leiderschap			1.15	.83*
Transactioneel leiderschap			-.10	-.08
Laissez-faire leiderschap			.11	.08
$\Delta R^2$ Model 1			.28*	
$\Delta R^2$ Model 2			.43*	
Totale $R^2$			.71*	

\*  $p < .05$

De transformationele leiderschapsstijl blijkt de enige van de drie gemeten leiderschapsstijlen, die een significant effect heeft op de tevredenheid van OR-leden

met de voorzitter ( $\beta = 2.11$ ). Model 2, waarin de leiderschapsstijlen zijn meegenomen in de analyse, blijkt extra verklaarde variantie op te leveren ten opzichte van model 1.

### 3.4.2 Tevredenheid met behaalde OR-resultaat

Tabel 6. Multipele regressie Tevredenheid Resultaat OR

	Model 1		Model 2	
	B	Beta	B	Beta
Gemiddelde leeftijd				
OR-leden	-.04	-.06	-.00	-.00
Aantal bezette zetels in OR	-.08	-.32	-.08	-.31
Voorzeningen OR	-1.16	-.29	-1.04	-.26
Scholing OR	.88*	.50*	.77*	.44*
Contracturen voorzitter	.04	.05	.06	.08
VZ werkzaam medezeggenschap	.04*	.32*	.04	.30
Voorzitter vrijgesteld	-.13	-.18	-.17	-.25
Transformationeel leiderschap			.17	.21
Transactioneel leiderschap			.03	.04
Laissez-faire leiderschap			.06	.06
$\Delta R^2$ Model 1			.45*	
$\Delta R^2$ Model 2			.04	
Totale $R^2$			.48	

\*  $p < .05$

Twee variabelen blijken een significante invloed te hebben op de tevredenheid met het resultaat van de OR. Als de OR-leden vinden dat ze voldoende scholing krijgen, zijn ze tevredener over het resultaat dat de OR behaalt ( $\beta = .50$ ). Ook het aantal jaren dat de voorzitter werkzaam is in de medezeggenschap heeft invloed op de tevredenheid. Hoe langer hij werkzaam is, des te tevredener zijn de OR-leden over het behaalde resultaat ( $\beta = .32$ ).



### 3.4.3 Hoeveelheid besproken onderwerpen

Tabel 7. Multipele regressie Hoeveelheid besproken onderwerpen

	Model 1		Model 2	
	B	Beta	B	Beta
Gemiddelde leeftijd	.20	.19	.21	.21
OR-leden				
Aantal bezette zetels in OR	-.07	-.22	-.05	-.17
Voorzieningen OR	2.39*	.42*	2.54*	.44*
Scholing OR	-.30	-.12	-.47	-.18
Contracturen voorzitter	.01	.01	.00	.00
VZ werkzaam medezeggenschap	.04	.25	.04*	.25*
Voorzitter vrijgesteld	.14	.15	.06	.07
Transformationeel leiderschap			.27	.19
Transactioneel leiderschap			-.04	-.03
Laissez-faire leiderschap			-.04	-.03
$\Delta R^2$ Model 1			.27*	
$\Delta R^2$ Model 2			.03	
Totale $R^2$			.29	

\*  $p < .05$

Alleen de voorzieningen die de OR tot zijn beschikking heeft blijken een rol te spelen in de hoeveelheid besproken onderwerpen met de bestuurder. Als de OR-leden aangeven voldoende voorzieningen tot hun beschikking te hebben, dan bespreken ze meer onderwerpen met hun bestuurder ( $\beta = .42$ ).

### 3.4.4 Resultaat op onderwerpen

Uit de regressie analyse blijkt geen significant model om de variantie in het wel of niet behalen van resultaat op een aantal onderwerpen te verklaren. Scholing blijkt hier wel invloed op te hebben ( $\beta = .33$ ).

Tabel 8. Multipele regressie Resultaat op onderwerpen

	Model 1		Model 2	
	B	Beta	B	Beta
Gemiddelde leeftijd	.14	.07	.19	.10
OR-leden				
Aantal bezette zetels in OR	-.03	-.06	-.02	-.04
Voorzieningen OR	.81	.07	.41	.03
Scholing OR	1.43*	.33*	1.00	.23
Contracturen voorzitter	.26	.16	.26	.16
VZ werkzaam medezeggenschap	.06	.19	.07	.23
Voorzitter vrijgesteld	.00	.00	-.15	-.10
Transformationeel leiderschap			.57	.25
Transactioneel leiderschap			-.08	-.04
Laissez-faire leiderschap			-.44	-.19
$\Delta R^2$ Model 1			.179	
$\Delta R^2$ Model 2			.087	
Totale $R^2$			.266	

\*  $p < .05$

### 3.4.5 Gebruik bevoegdheden van de WOR

Tabel 9. Multipele regressie Gebruik bevoegdheden van de WOR

	Model 1		Model 2	
	B	Beta	B	Beta
Gemiddelde leeftijd	.25	.02	.82	.06
OR-leden				
Aantal bezette zetels in OR	1.77*	.36*	1.49*	.31*
Voorzittingen OR	-17.51	-.15	-14.59	-.13
Scholing OR	2.67	.06	-1.68	-.04
Contracturen voorzitter	-2.65	-.18	-1.78	-.12
VZ werkzaam medezeggenschap	.26	.10	.33	.12
Voorzitter vrijgesteld	3.89	.28	3.51	.25
Transformationeel leiderschap			8.09*	.38*
Transactioneel leiderschap			-5.85*	-.33*
Laissez-faire leiderschap			-1.58	-.08
$\Delta R^2$ Model 1			.36*	
$\Delta R^2$ Model 2			.09*	
Totale $R^2$			.45*	

\*  $p < .05$

Uit de multipele regressie-analyse blijkt dat transformationeel leiderschap een positieve invloed heeft op hoeveel gebruik er door de OR wordt gemaakt van de bevoegdheden die de OR op basis van de WOR heeft ( $\beta = 0.38$ ). Transactioneel leiderschap heeft daarentegen juist een negatief verband met de mate waarin gebruik wordt gemaakt van de bevoegdheden ( $\beta = -.33$ ). Ook de hoeveelheid bezette zetels (de grootte) van de OR speelt een rol in hoeveel gebruik er wordt gemaakt van de bevoegdheden van de OR. Hoe groter de ondernemingsraad is, des te meer wordt er gebruik gemaakt van de bevoegdheden. In dit geval voegt het tweede model met de

leiderschapsstijlen significant meer verklaarde variantie dan het model zonder de leiderschapsstijlen.

### **3.5 Verschil in scores tussen verschillende OR-leden**

Omdat de vragenlijst is ingevuld door OR-leden met verschillende functies (zoals bijvoorbeeld de voorzitter of een commissie-lid) is er een onafhankelijke t-test uitgevoerd om te kijken of OR-leden met verschillende functies ook verschillend antwoorden op de resultaat-maten. Hieruit blijkt dat er door OR-leden met verschillende functies niet significant verschillend werd geantwoord.

### **3.6 Toetsing hypothesen**

Hypothese 1 luidde: er is een positief verband tussen transformationeel leiderschap en het resultaat van de OR. Hiervoor is gedeeltelijk bewijs gevonden. Transformationeel leiderschap heeft geen verband met alle resultaat-maten die zijn gemeten, maar wel met de tevredenheid met het functioneren van de voorzitter en de mate waarin de OR gebruik maakt van zijn bevoegdheden.

Voor hypothese 2 is geen bewijs gevonden. Deze hypothese hield in: er is een negatief verband tussen laissez-faire leiderschap en het resultaat van de OR

## **4. Discussie**

Onderzocht is welke leiderschapsstijl voorzitters van de ondernemingsraad hanteren, wat de relatie is tussen leiderschapsstijl en het resultaat van de OR, zowel beschouwd als het aantal besproken onderwerpen met de bestuurder en het resultaat daarop, de mate waarin de OR gebruik maakt van zijn bevoegdheden, als tevredenheid met het resultaat en de inbreng van de voorzitter. Daarnaast is onderzocht welke kenmerken van de OR en de voorzitter invloed hebben op de relatie tussen leiderschapsstijl en resultaat. Hieronder worden de belangrijkste resultaten weergegeven, waarbij rekening wordt gehouden met mogelijk andere factoren die een rol spelen bij de gevonden onderzoeksresultaten. Tevens worden aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek.

### **4.1 Leiderschapsstijlen van de voorzitters**

Uit het onderzoek is gebleken dat de leden van de OR vaak aangaven dat hun voorzitter een transformationele leiderschapsstijl heeft. De gemiddelde score van 3.75 op een schaal van 1 tot 5 ligt ruim boven het gemiddelde dat den Hartog et al. (1997), 3.0, vonden in hun onderzoek onder 700 werknemers in acht verschillende organisaties.

Ook op transactioneel leiderschap scoren de voorzitters van de ondernemingsraden gemiddeld hoger (3.1) dan in het onderzoek van Den Hartog et al. (1997), 2.5. Op laissez-faire leiderschap werd met een gemiddelde van 2.1 lager gescoord dan in het betreffende onderzoek (2.4). Laissez-faire leiderschap wordt gezien als een vorm van leiderschap die over het algemeen negatief samenhangt met verscheidene vormen van prestaties van werknemers, inzet en houding (Bass & Avolio, 1990). Wellicht dat zij deze negatieve vorm van leiderschap minder aan hun voorzitter toedichten dan andere ondergeschikten, omdat zij hun voorzitter zelf uit hun midden hebben gekozen. Dezelfde verklaring zou op kunnen gaan voor het feit dat de voorzitters van de OR hoger beoordeeld worden op het positieve transformationele leiderschap. Bovendien is er binnen een ondernemingsraad mogelijk minder sprake van verschil in machtsverhoudingen tussen voorzitter en ondergeschikten, omdat de voorzitter geen beloningen bepaalt in de vorm van salaris. Dit zou ertoe kunnen leiden dat men de voorzitter positiever beoordeelt dan gebruikelijk in een leidinggevende-

ondergeschikte relatie. Daarnaast zou een belangrijke rol kunnen spelen dat 40.2% van de respondenten voorzitter is en zijn eigen leiderschapsstijl heeft beoordeeld. Dit leidt wellicht tot positievere resultaten dan wanneer de vragenlijsten slecht door andere OR-leden ingevuld zou zijn.

#### **4.2 Relatie tussen leiderschapsstijlen en resultaat**

Na het onderzoeken van de leiderschapsstijlen van de voorzitters is onderzocht welke invloed deze leiderschapsstijlen hebben op het resultaat van de OR, zowel beschouwd als aantal genomen besluiten en of daar resultaat op behaald is, als tevredenheid met het resultaat en de inbreng van de voorzitter, als de mate waarin de OR gebruik heeft gemaakt van zijn bevoegdheden.

##### **4.2.1 Transformationeel leiderschap**

Transformationeel leiderschap blijkt een belangrijke voorspeller van een aantal resultaat-maten. Zo bleken OR-leden die aangaven dat hun voorzitter hoog scoort op transformationeel leiderschap, ook aan te geven dat zij meer tevreden waren over hun voorzitter. Ook blijkt transformationeel leiderschap een positieve invloed te hebben op de mate waarin de OR gebruik is gemaakt van de bevoegdheden, die zij door de WOR hebben verkregen. Uit het onderzoek van De Ridder (2007) blijkt dat transformationeel leiderschap zorgt voor een hogere groepscohesie, een hogere collectieve effectiviteit en een hogere voldoening. De positieve effecten van transformationeel leiderschap die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen sluiten hier goed bij aan en zijn een toevoeging hierop, doordat naast procesvariabelen zoals voldoening en groepscohesie, ook de productvariabele “de mate waarin de OR gebruik maakt van zijn bevoegdheden” hoger is als de voorzitter hoger scoort op transformationeel leiderschap.

##### **4.2.2 Transactioneel leiderschap**

Transactioneel leiderschap blijkt niet significant samen te hangen met tevredenheid met het resultaat en de voorzitter van de OR. Uit de correlatiematrix van de gehele OR blijkt er wel een verband te bestaan tussen transactioneel leiderschap en tevredenheid met de voorzitter. Bij verdere analyse, waarbij meerdere factoren zijn

meegenomen, blijkt dit verband echter niet significant te zijn. Wel blijkt er een negatief verband te zijn tussen transactioneel leiderschap en de mate waarin gebruik wordt gemaakt van de bevoegdheden van de OR.

In het onderzoek van De Ridder (2007) blijkt er geen significant verband te bestaan tussen transactioneel leiderschap en voldoening. Haar definitie van voldoening is te vergelijken met tevredenheid zoals dat in dit onderzoek is gemeten en deze onderzoeksresultaten komen dus overeen.

Bij transactioneel leiderschap is het zo dat, in ruil voor een goede inzet tijdens het werk van de kant van het groepslid, de leidinggevende het de groepsleden naar de zin maakt en zorgt voor passende beloningen. Het is dus voor te stellen dat transactioneel leiderschap een positieve invloed heeft op het resultaat van de ondernemingsraad (Vlist, Steensma, Kampermann, & Gerrichhauzen, in: De Ridder, 2007). In het geval van een ondernemingsraad speelt beloning in de zin van salaris echter geen rol. Veel OR-leden hebben waarschijnlijk om deze reden “niet van toepassing” ingevuld bij de vraag over beloningen. Het ontbreken van deze gegevens zorgt ervoor dat er minder snel een significant verband kan worden aangetoond. Hiermee wordt echter nog niet verklaard waarom er een negatief verband bestaat tussen transactioneel leiderschap en de mate waarin de OR gebruik maakt van zijn bevoegdheden. Wellicht leidt transactioneel leiderschap in de OR tot minder gebruik van bevoegdheden, omdat het werk van de OR meer gericht zou moeten zijn op mensen in plaats van op taken. Ondernemingsraden moeten bijvoorbeeld constant een goed relatie houden met de achterban en de bestuurder (Van den Tillaart, 1999) en wellicht heeft een transactionele leider hier een negatief effect op.

Voor vervolgonderzoek zou het handig kunnen zijn om de schaal voor het meten van transactioneel leiderschap aan te passen aan beloningsvormen waar de voorzitter wel gebruik van kan maken.

#### **4.2.3 Laissez-faire leiderschap**

Uit dit onderzoek blijkt geen significante relatie tussen laissez-faire leiderschap en de hoeveelheid besproken onderwerpen met de bestuurder. Volgens Bass & Avolio (1990) is er normaalgesproken een negatieve relatie tussen laissez-faire leiderschap en verscheidene vormen van prestaties van werknemers, inzet en houding. Wellicht

wordt deze relatie hier niet gevonden, omdat er binnen de OR ook andere bestuurlijke functies zijn, die de OR kunnen sturen (Jansen, 2007). Als de voorzitter het leiderschap af laat weten, is het voor te stellen dat bijvoorbeeld een secretaris meer leiding gaat geven. Dit kan dan alsnog goede OR-resultaten opleveren.

#### **4.3 Resultaat-maten die niet beïnvloed zijn door leiderschapsstijl**

Uit het onderzoek blijkt dat de leiderschapsstijl geen invloed hebben op de hoeveelheid besproken onderwerpen, of er resultaat behaald is op de onderwerpen en de tevredenheid over resultaat van de OR.

De hoeveelheid besproken onderwerpen wordt verklaard uit de voorzieningen die de OR tot zijn beschikking heeft. Niet alleen de leiderschapsstijl speelt dus een rol in de resultaten van de OR, maar ook andere zaken. Dit zou te verklaren kunnen zijn uit het feit dat de bestuurder van de organisatie bepaald welke voorzieningen ter beschikking staan van de OR en mogelijk ook de gelegenheid heeft om het werk van de OR te frustreren door bijvoorbeeld nauwelijks naar de OR te luisteren. In dit geval zouden de voorzieningen die de OR tot zijn beschikking heeft en de hoeveelheid besproken onderwerpen dan beide afhankelijk zijn van de attitude die de bestuurder van de organisatie heeft ten opzichte van de OR.

Dat leiderschapsstijl geen effect heeft op of er resultaat wordt behaald op een aantal onderwerpen zou mogelijk verklaard kunnen worden doordat verschillende OR-leden verschillende zaken als resultaat bestempelen. In het onderzoek is ook gevraagd naar welk resultaat de OR had behaald, en dit bleek uiteen te lopen van zaken bespreekbaar maken tot daadwerkelijke veranderingen in de regelgeving van de organisatie. In vervolgonderzoek zou een verdere onderverdeling gemaakt kunnen worden tussen verschillende vormen van resultaat, waardoor er beter zicht verkregen zou kunnen worden op het verband tussen de verschillende leiderschapsstijlen en de behaalde resultaten van de OR.

De tevredenheid met het resultaat van de OR blijkt in dit onderzoek ook niet beïnvloed te worden door leiderschapsstijl. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de vraag naar tevredenheid met het resultaat van de OR (deze resultaat-maat bestond uit 1 item) bij een groot aantal vragenlijsten versprongen was tijdens het invullen van de vragenlijst, waardoor de vraag moeilijk te lezen was en door veel respondenten niet goed is ingevuld. Het ontbreken van een deel van de gegevens zorgt ervoor dat er



minder snel een significant verband gevonden tussen leiderschapsstijl en tevredenheid met het resultaat van de OR.

Ook is een aantal kenmerken van de OR en de voorzitter van de ondernemingsraad niet meegenomen in de analyse, omdat zij niet voldeden aan de *skewness* of *kurtosis* norm. Wellicht hadden deze kenmerken nog een verschil kunnen maken in de analyse.

#### **4.4 Onderzoekspopulatie**

Tot slot moet een kanttekening gemaakt worden bij het feit dat dit onderzoek is uitgezet onder OR-leden en dat alle data dus beïnvloed zijn door hun perceptie. Omdat het in dit onderzoek om hun eigen functioneren als OR gaat en om het functioneren van hun voorzitter, kan het zijn dat zij geneigd zijn sociaal wenselijk te antwoorden, waarmee de beantwoording van de vragenlijst positiever uitvalt dan in werkelijkheid het geval is. Mogelijke oplossingen om dit bij vervolgonderzoek te voorkomen is om ook de bestuurder van de organisatie en de achterban te bevragen. Dit geeft wellicht een vollediger beeld van het functioneren van de ondernemingsraad. Een grotere steekproef zou ervoor kunnen zorgen dat er een betere analyse kan worden gemaakt van het verschil in beantwoording tussen personen met een verschillende functie binnen de OR. Dit zou verschil kunnen maken in de beantwoording van de vragenlijst, omdat voorzitters in dit geval hun eigen functioneren moesten beoordelen. Bovendien zou een grotere steekproef leiden tot een kleinere foutenmarge, waardoor er misschien meer significante resultaten aan het licht komen.

#### **4.5 Vervolgonderzoek**

Uit de discussie blijkt dat het van belang is dat er vervolgonderzoek gedaan wordt op dit gebied. Dit zou meer duidelijkheid op kunnen leveren over wat juiste resultaat-maten zijn voor een ondernemingsraad en wat de invloed van leiderschap hierop is. In ieder geval blijkt transformationeel leiderschap ook in de ondernemingsraad een positieve invloed te hebben op de prestaties, net als in andere situaties al is gebleken.

## Literatuurlijst

Addison, J.T. & Belfield, C.R. (2002). What do we know about the new European works councils? Some preliminary evidence from Britain. *Scottish journal of political economy*, 49, 418-444.

Arvonen, J. & Petterson, P. (2002). Leadership behaviours as predictors of cost and change effectiveness. *Scandinavian Journal of Management*, 18, 101-112.

Barling, J., Weber, T. & Kelloway, E.K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827-832.

Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: creative leadership. *The leadership Quarterly*, 15, 103-121.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free press.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1986). *Individual multifactor leadership profile (experts)*. Binghamton: University of New York.

Bass, B.M. & Avolio, B.J., (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organisational development. *Research in Organisational Change and Development*, 4, 231-272.

Brons, A., De Bont, T. & Creemers-Hartman, E. (2007). *Memo Plus Ondernemingsraden*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Van Brummelen, Y. & Van den Toren, J.P. (1998). *Medezeggenschap: een hele onderneming*, Utrecht: CNV Onderzoek en Ontwikkeling.

Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organisational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9, 32-44.

Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in Organizations*. London: Sage.

Burns, T. (1978) *Leadership*. NY: Harper & Row, Publishers.

Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.

Epitropaki, O. & Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 16, 569-589.

Goodijk, R. (1993). *Op weg naar een professionele ondernemingsraad?*. Maastricht: Van Gorcum.

- Hartog, D.N. den, Muijen, J.J. van & Koopman, P.L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Hater, J.J. & Bass, B.M. (1988). Superiors evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychologie*, 73, 695-702.
- House, R.J., Woycke, J. & Fodor, E.M. (1990). *Charismatic and noncharismatic leaders: Differences in behavior and effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jansen, S. (2007). *Ondernemingsraden.: samenhang tussen de managementkwaliteit van de voorzitter, teamleren en performance*. Unpublished manuscript. Universiteit van Tilburg Human Resource Studies, Tilburg.
- Jong, J. de & Stil, H. (2004). *OR en ingrijpende veranderingen. Strategieën voor de OR bij fusies, overnames, samenwerkingen en reorganisaties*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Kaar, R.H. van het & Looise, J.C. (1999). *De volwassen OR. Groei en grenzen van de Nederlandse ondernemingsraad*. Alphen aan den Rijn: Samson.
- Kanter, R.M. (1988). *The change masters: corporate entrepreneurs at work*. London: Unwin Paperbacks.
- Keuning, D. & Epping, D. (1996). *Management & Organisatie*. Houten: Educatieve Partners Nederland BV.
- Komduur, J., Mol, P. & Van Rijs, M. (1999). *Het werk van de OR-voorzitter en – secretaris*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Kruse, R. (2004). Voorzitter kan functioneren OR flink frustreren. *OR Rendement*, 8, 9.
- Lowe, K.B. & Kroeck, K.G. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quaterly*, 7, 385-425.
- Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B. & Strange, J.M. (2002). Leading creative people: orchestrating expertise and relationships. *The leadership Quarterly*, 13, 705-750.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

De Ridder, P.J.M.C. (2007). *Het Effect van Leiderschap op het Machtsgevoel van de Ondernemingsraad*. Unpublished manuscript. Open Universiteit Nederland Faculteit Psychologie, Heerlen.

Tillaart, H. van den (1999). *Macht, onmacht en deskundigheid van ondernemingsraden. Verslag van een onderzoek onder 650 ondernemingsraden*. Ubbergen: Tandem Felix.

Vink, F.W.H. & Kaar, R.H. van het (2005). *Inzicht in de ondernemingsraad. Een toelichting bij de Wet op de ondernemingsraden*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Vlist, R. van der, Steensma, H., Kampermann, A. & Gerrichhauzen, J. (1999). *Handboek leiderschap in arbeidsorganisaties*. Maarssen: Elsevier/De Tijdstroom.

Winder, A., Kerkhof, P. & Klandermans, B., (2000). *Medezeggenschap in kaart*. Den Haag: A+O fonds gemeenten.

Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 10, 975-995.

Yukl, G.A. (1998). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of management*, 15, 251-289.

Yukl, G.A. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, 15-32.

## Bijlage 1: Vragenlijst

### Geacht OR-lid,

Voor u ligt de 'Vragenlijst Voorzitter OR', die is ontwikkeld door Myrna Meester (Schouten & Nelissen/ UU). In deze vragenlijst komt een aantal onderwerpen aan de orde, zoals enkele vragen over achtergrondgegevens, over de voorzitter van de OR en over de resultaten die de OR heeft behaald. Ik wil u vragen om voor het invullen van de vragenlijst eerst de instructie hieronder door te lezen.

### Enkele aandachtspunten:

- Deze vragenlijst gaat over uw situatie op het werk en heeft dus een individueel karakter. Vul daarom de vragenlijst alleen in. Het gaat immers om uw eigen ervaringen en opvattingen en niet om die van anderen.
- De door u verstrekte informatie wordt **anoniem**, en strikt vertrouwelijk behandeld. Alleen de onderzoekers krijgen uw gegevens te zien.
- Voor het slagen van het onderzoek is het erg belangrijk dat u **alle vragen invult**. Ook als u twijfelt over het antwoord, dan vragen we u alsnog een keuze uit de gegeven mogelijkheden te maken.
- Er zijn geen juiste of onjuiste antwoorden. Geef dus aan wat u zelf het best passende antwoord vindt.
- Lees de instructies vooraf aan de verschillende onderdelen zorgvuldig door. Let op: de antwoordcategorieën kunnen per onderdeel verschillen.
- Wanneer u vragen heeft bij het invullen van deze vragenlijst, kunt u telefonisch contact opnemen met Myrna Meester. Zij is graag bereid om uw vragen te beantwoorden: tel 06-13247322.

Als u de conclusies wilt ontvangen geef dan uw e-mailadres door.  
e-mail adres:



*Hartelijk dank voor uw  
medewerking!*

### Achtergrondvragen

De volgende vragen zijn algemene achtergrondvragen over u en de organisatie waarbinnen u werkzaam bent. Kruis het best passende antwoord aan.

1	Wat is uw geslacht?	<input type="checkbox"/> man <input type="checkbox"/> vrouw
2	Wat is uw leeftijd?	.....jaar
3	Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgerond? (Als uw opleiding er niet bij staat, kruis dan de opleiding aan die het meest op de door u gevolgde opleiding lijkt)	<input type="checkbox"/> Lagere school <input type="checkbox"/> MAVO, LBO <input type="checkbox"/> MBO, HAVO <input type="checkbox"/> VWO <input type="checkbox"/> HBO <input type="checkbox"/> WO
4	Heeft u een leidinggevende functie binnen uw organisatie?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
5	Hoeveel medewerkers telt uw organisatie?	<input type="checkbox"/> < 50 <input type="checkbox"/> 50-100 <input type="checkbox"/> 100-200 <input type="checkbox"/> 200-400 <input type="checkbox"/> 400-600 <input type="checkbox"/> 600-1000 <input type="checkbox"/> > 1000
6	Binnen welke sector is uw organisatie werkzaam?	<input type="checkbox"/> Industrie <input type="checkbox"/> Zakelijke en financiële dienstverlening <input type="checkbox"/> Overige profit <input type="checkbox"/> Welzijn en gezondheidszorg <input type="checkbox"/> Overheid <input type="checkbox"/> Overige non-profit
7	Welke functie vervult u in de OR?	<input type="checkbox"/> Voorzitter <input type="checkbox"/> Vice-voorzitter <input type="checkbox"/> Secretaris <input type="checkbox"/> Ambtelijk secretaris <input type="checkbox"/> OR-lid <input type="checkbox"/> Commissie-lid <input type="checkbox"/> Overig, namelijk:.....

## Uw OR

De volgende vragen gaan over de OR waarbinnen u werkzaam bent.

8	Wat voor een ambtelijk secretaris heeft uw OR?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Geen ambtelijk secretaris</li><li>• Een administratief/ondersteunende ambtelijk secretaris</li><li>• Een coachend/adviserende ambtelijk secretaris</li></ul>
9	Wat voor een vice-voorzitter heeft uw OR?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Geen vice-voorzitter</li><li>• Plaatsvervangend voorzitter</li><li>• Gedeelde taken met de voorzitter</li><li>• Overig, namelijk:.....</li></ul>
10	Hoeveel zetels zijn er bezet in uw OR?	..... .....
11	Wat is de gemiddelde leeftijd van de OR-leden?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jonger dan 35 jaar</li><li>• 35-40 jaar</li><li>• 41-45 jaar</li><li>• 46-50 jaar</li><li>• 51-55 jaar</li><li>• Ouder dan 55 jaar</li></ul>
12	Mijn OR heeft beschikking tot <b>voldoende</b> faciliteiten met betrekking tot (meerdere antwoorden mogelijk):	<ul style="list-style-type: none"><li>• Budget</li><li>• Tijd</li><li>• Voorzieningen (bijv. vergaderruimte &amp; computers)</li><li>• Scholing</li></ul>

### De voorzitter van uw OR

De volgende vragen gaan over de voorzitter van uw OR. Als u zelf voorzitter bent, wilt u dan de vragen over uzelf te beantwoorden.

13	Wat is de omvang van het contract van de ORvoorzitter voor zijn reguliere werk, in uren per week?	<ul style="list-style-type: none"><li>• &lt; 28 uur</li><li>• 28-32 uur</li><li>• 32-36 uur</li><li>• &gt; 36 uur</li></ul>
14	Hoeveel jaar is uw voorzitter werkzaam bij de huidige werkgever?	.....jaar.....maanden
15	Heeft uw voorzitter in zijn regulier werk een leidinggevende functie?	<ul style="list-style-type: none"><li>• ja</li><li>• nee</li></ul>
16	Hoe lang is uw voorzitter werkzaam binnen de medezeggenschap?	.....jaar.....maanden
17	Voor hoeveel uur is de voorzitter vrijgesteld van zijn reguliere werk?	<ul style="list-style-type: none"><li>• &lt; 5 uur</li><li>• 5-10 uur</li><li>• 10-15 uur</li><li>• &gt; 15 uur</li></ul>
18	Leidt uw voorzitter de overlegvergaderingen?	<ul style="list-style-type: none"><li>• ja</li><li>• soms wel/soms niet</li><li>• nee</li></ul>
19	Heeft uw voorzitter informeel contact met de bestuurder?	<ul style="list-style-type: none"><li>• ja</li><li>• soms wel/soms niet</li><li>• nee</li></ul>



## De rol van de voorzitter in de OR

Hieronder volgt een aantal stellingen over de rol van de voorzitter in de OR.

Beantwoord de stellingen aan de hand van onderstaande antwoordcategorieën:

- Indien dit **helemaal niet** het geval is omcirkel dan nummer 1.
- Indien dit **zo nu en dan** het geval is omcirkel dan nummer 2.
- Indien dit **soms** het geval is omcirkel dan nummer 3.
- Indien dit **regelmatig** het geval is omcirkel dan nummer 4.
- Indien dit **vaak of altijd** het geval is omcirkel dan nummer 5.
- Indien deze stelling **niet van toepassing** is of het antwoord bij u niet bekend is omcirkel dan nvt.

Als u zelf voorzitter bent, wilt u dan de vragen over uzelf te beantwoorden.

Helemaal niet	Zo nu en dan	Soms	Regelmatig	Vaak of Altijd	Niet van toepassing
1	2	3	4	5	nvt

### De voorzitter...

20	Spreekt optimistisch over de toekomst.	1	2	3	4	5	nvt
21	behandelt de OR-leden als individu, in plaats van zomaar een lid van de groep.	1	2	3	4	5	nvt
22	komt pas in actie als het fout gaat.	1	2	3	4	5	nvt
23	komt met OR-leden overeen welke beloning zij tegemoet kunnen zien als ze doen wat er gedaan moet worden.	1	2	3	4	5	nvt
24	is waakzaam ten aanzien van het <b>niet</b> behalen van de normen.	1	2	3	4	5	nvt
25	draagt een duidelijke visie op mogelijkheden in de toekomst uit.	1	2	3	4	5	nvt
26	luistert naar zaken die voor OR-leden van belang zijn.	1	2	3	4	5	nvt
27	stelt speciale beloningen voor goed werk in het vooruitzicht.	1	2	3	4	5	nvt
28	toont zich een aanhanger van het gezegde 'grijp niet in als het <b>niet</b> noodzakelijk is'.	1	2	3	4	5	nvt
29	vestigt de aandacht op onregelmatigheden, vergissingen, uitzonderingen en afwijkingen van wat van OR-leden verwacht wordt.	1	2	3	4	5	nvt

30	valt OR-leden niet lastig, als zij hem/haar niet lastig vallen.	1	2	3	4	5	nvt
31	geeft advies wanneer dit nodig is.	1	2	3	4	5	nvt
32	fungeert voor OR-leden als een voorbeeld.	1	2	3	4	5	nvt
33	stimuleert OR-leden hun mening met goede argumenten te ondersteunen.	1	2	3	4	5	nvt
34	introduceert nieuwe projecten en uitdagingen.	1	2	3	4	5	nvt
35	let op fouten in prestaties die correctie behoeven.	1	2	3	4	5	nvt
36	weerhoudt zich van pogingen tot verbeteringen, zolang het werk beantwoordt aan de minimale eisen.	1	2	3	4	5	nvt
37	vermijdt betrokken te raken bij belangrijke kwesties.	1	2	3	4	5	nvt
38	laat OR-leden zien hoe je problemen vanuit nieuwe gezichtshoeken kunt bekijken.	1	2	3	4	5	nvt
39	vertelt OR-leden wat ze moeten doen om voor hun inspanningen beloond te worden.	1	2	3	4	5	nvt
40	vermijdt beslissingen te nemen.	1	2	3	4	5	nvt
41	komt pas in actie wanneer problemen chronisch zijn.	1	2	3	4	5	nvt
42	creëert een gemeenschappelijk gevoel aan een belangrijke opdracht/missie te werken.	1	2	3	4	5	nvt
43	maakt duidelijk wat het OR-leden zal opleveren als zij doen wat vereist wordt.	1	2	3	4	5	nvt
44	houdt fouten goed in de gaten.	1	2	3	4	5	nvt
45	maakt dat OR-leden trots zijn met hem/haar samen te werken.	1	2	3	4	5	nvt
46	toont in woord en daad een imago van bekwaamheid.	1	2	3	4	5	nvt
47	maakt OR-leden bewust van belangrijke gemeenschappelijke waarden, idealen en aspiraties.	1	2	3	4	5	nvt

48	toont zich sterk overtuigd van eigen opvattingen en waarden.	1	2	3	4	5	nvt
49	heeft een sterke, dynamische persoonlijkheid en een krachtige uitstraling.	1	2	3	4	5	nvt
50	kan elke hindernis nemen.	1	2	3	4	5	nvt
51	heeft het volle vertrouwen van de OR-leden.	1	2	3	4	5	nvt
52	is voor OR-leden een symbool van succes en bekwaamheid.	1	2	3	4	5	nvt
53	toont een buitengewone bekwaamheid bij alles wat hij/zij onderneemt.	1	2	3	4	5	nvt

### Resultaten

De volgende vragen gaan over de resultaten die u afgelopen jaar met uw OR bereikt heeft.

Welke van de onderstaande onderwerpen besprak u het afgelopen jaar met uw bestuurder?

54	De strategie van de organisatie	ja	nee	nvt
55	Financiële onderwerpen	ja	nee	nvt
56	Sociaal beleid	ja	nee	nvt
57	Arbeidsvoorwaarden	ja	nee	nvt
58	Arbeidsomstandigheden	ja	nee	nvt

Op welke van onderstaande onderwerpen heeft de OR daadwerkelijk zichtbare resultaten behaald?

Probeer dit resultaat zo concreet mogelijk te omschrijven.

59 a	De strategie van de organisatie	ja	nee	nvt
59 b	Zo ja, wat is het hoogst behaalde resultaat? ..... .....			

60 a	Financiële onderwerpen	<b>ja</b> <b>nee</b> <b>nvt</b>
60 b	Zo ja, wat is het hoogst behaalde resultaat? ..... .....	
61 a	Sociaal beleid	<b>ja</b> <b>nee</b> <b>nvt</b>
61 b	Zo ja, wat is het hoogst behaalde resultaat? ..... .....	
62 a	Arbeidsvoorwaarden	<b>ja</b> <b>nee</b> <b>nvt</b>
62 b	Zo ja, wat is het hoogst behaalde resultaat? ..... .....	
63 a	Arbeidsomstandigheden	<b>ja</b> <b>nee</b> <b>nvt</b>
63 b	Zo ja, wat is het hoogst behaalde resultaat? ..... .....	

64	Bent u tevreden over het resultaat dat u afgelopen jaar met de OR heeft behaald?	<b>ja</b> <b>soms wel/soms niet</b> <b>nee</b>
----	--	--

65	Hoeveel initiatiefvoorstellen zijn er in 2007 aan de bestuurder gedaan?	.....(s.v.p. totaal aantal initiatieven zo goed mogelijk benaderen)
66	Hoeveel adviesaanvragen van de bestuurder zijn er in 2007 behandeld?	.....(s.v.p. totaal aantal aangevraagde adviezen zo goed mogelijk benaderen)
67	Hoeveel instemmingsverzoeken van de bestuurder zijn er in 2007 behandeld?	..... (s.v.p. totaal aantal verzoeken tot instemming zo goed mogelijk benaderen)
68	Hoeveel nadere informatieverzoeken zijn er in 2007 aan de bestuurder gedaan?	.....(s.v.p. totaal aantal verzoeken tot informatie zo goed mogelijk benaderen)

**Tot slot**

Tot slot nog enkele vragen over de voorzitter. Deze hoeven **niet door voorzitters** zelf ingevuld te worden.

Antwoordcategorieën:

Helemaal niet	Zo nu en dan	Soms	Regelmatig	Vaak of Altijd	Niet van toepassing
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>nvt</b>

69	Bent u tevreden over manier waarop de voorzitter de OR-vergaderingen voorzigt?	1	2	3	4	5	nvt
70	Bent u tevreden over manier waarop de voorzitter de overlegvergaderingen voorzigt?	1	2	3	4	5	nvt
71	Bent u tevreden over het informeel contact dat de voorzitter met de bestuurder heeft?	1	2	3	4	5	nvt
72	Bent u tevreden over de voorzitter van uw OR?	1	2	3	4	5	nvt

**Heeft u nog vragen/opmerkingen:**

.....  
.....  
.....