



KATHOLIEKE  
UNIVERSITEIT  
LEUVEN

# DEPARTEMENT TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

RESEARCH REPORT 9912

**WERKNEMERS ALS STAKEHOLDERS BIJ  
DIRECTE PARTICIPATIE :  
RECHTVAARDIGHEIDS- OF ZORGRELATIES?**

door  
**K. SEYNAEVE  
M. JANSSENS**

D/1999/2376/12

**Werknemers als Stakeholders bij Directe Participatie:**

**Rechtvaardigheids- of Zorgrelaties ?**

Katrien Seynaeve & Maddy Janssens

Katholieke Universiteit Leuven

Departement Toegepaste Economische Wetenschappen

Organisatie & Personeelsbeleid

Naamsestraat 69

3000 Leuven

tel. 016/32.68.93

fax 016/32.67.32

Trefwoorden : stakeholder - participatie - rechtvaardigheid – zorg

*Themanummer Economisch en Sociaal Tijdschrift 1999 : “Ondernemingsparticipatie : de medewerker als stakeholder”*

## **Werknemers als Stakeholders bij Directe Participatie: Rechtvaardigheids- of Zorgrelaties ?**

In deze studie gaan we na in welke mate er een verband bestaat tussen de inhoud van participatie en het soort relatie dat tot stand komt tussen de verschillende betrokken stakeholders. Hierbij onderscheiden we vier inhoudelijke domeinen van participatie - strategisch, planning, sociaal en operationeel - en twee soorten stakeholder relaties - rechtvaardigheids- en zorgrelaties. Onderzoek via gevalstudies van vier participatiewerkgroepen wees uit dat zorgrelaties vooral voorkwamen wanneer de besprekingen gingen over operationele thema's naar aanleiding van de optimalisering van een concrete werksituatie. Het aandacht hebben voor de noden, het beklemtonen van het belang van verbondenheid en het tonen van respect voor anderen bleken belangrijke kenmerken te zijn van zorgrelaties tussen stakeholders. In contrast hiermee werden vooral rechtvaardigheidsrelaties ontwikkeld wanneer een strategisch thema die te maken had met een inperking in de werksituatie centraal stond in de discussie. Als meest voorkomende kenmerken van rechtvaardigheidsrelaties konden tegengestelde belangen, autonomie, afzondering en bescherming van eigen rechten worden herkend. Een belangrijke randvoorwaarde die de ontwikkeling van rechtvaardigheids- of zorgrelaties stimuleerde was de manier van leiding geven.

Participatie kan worden beschouwd als een relatief oud concept, dat opnieuw sterk in de belangstelling staat. In het domein van Organisatie & Personeel wordt werknemersparticipatie beschouwd als één van de centrale bouwstenen van organiseren (Heller, Pusic, Strauss en Wilpert, 1998, p.66) en human resource management (Beer, Spector, Walton en Lawrence, 1984, p.14; Mabey, Salaman en Storey, 1998, p.107). Huidige praktijken zoals semi-autonome teams, empowerment of polyvalentie zijn hiervan illustraties. Tegelijkertijd besteedt de organisatieliteratuur veel aandacht aan stakeholder theorie, waarin organisaties beschouwd worden als het resultaat van het samenspel tussen verschillende interne en externe partijen zoals werknemers, vakbonden, management, aandeelhouders, klanten, leveranciers en maatschappij. Terwijl een shareholder benadering enkel oog heeft voor de belangen van aandeelhouders wordt volgens deze benadering het succes van een organisatie bepaald door een goede afstemming tussen de verschillende partijen.

Gemeenschappelijk aan de twee theoretische perspectieven van participatie en stakeholder is de toenemende aandacht voor de rol van de medewerker in een organisatie. Bij de invoering van participatievormen kan men verwachten dat medewerkers erkend worden als stakeholder of belanghebbende in de organisatie. Omgekeerd is men vanuit een stakeholder perspectief op zoek naar een manier van organiseren waarin men aandacht heeft voor de noden en belangen van de verschillende partijen. Participatie is één van de mogelijke vormen waardoor medewerkers beschouwd worden als te erkennen stakeholders.

Een stakeholder benadering van organisaties bestaat echter niet alleen in het identificeren en erkennen van de verschillende betrokken partijen, ook inzicht hebben in het soort relatie dat zich ontwikkelt tussen de verschillende stakeholders van een organisatie is cruciaal om het functioneren van een organisatie te begrijpen. In deze paper willen wij nagaan welk soort relaties ontstaan tussen stakeholders in de context van directe participatie, met name werkgroepen. Meer specifiek onderzoeken we in welke mate er zich rechtvaardigheids- of zorgrelaties ontwikkelen tussen de verschillende stakeholders in de werkgroepen afhankelijk van de inhoud van participatie.

Deze vraag naar het ontwikkelen van rechtvaardigheids- of zorgrelaties tussen stakeholders wordt bestudeerd aan de hand van twee contrasterende gevalstudies waarbij het functioneren van vier werkgroepen werd geobserveerd. De eerste gevalstudie situeert zich in een Belgisch distributiebedrijf dat een jarenlange traditie van directe werknemersparticipatie kent. In dit bedrijf werden participatiewerkgroepen opgericht om de verhuis naar een nieuw magazijn voor te bereiden. In de tweede gevalstudie, een multinationale onderneming uit de chemiesector, werd directe werknemersparticipatie geïntroduceerd binnen een specifieke afdeling om de concrete activiteiten te optimaliseren na een herstructureringsfase. Voor beide gevalstudies gaan we na welke inhoudelijke thema's tijdens de werkgroepen aan bod komen, in welke mate er zich rechtvaardigheids- of zorgrelaties tussen de verschillende stakeholders voordoen en in welke mate inhoud van participatie samengaat met een bepaald type van relatie. Gegeven de verschillende participatiecontext van de twee bedrijven hebben we tevens aandacht voor de randvoorwaarden waarbinnen de werkgroepen functioneren.

Vooraleer we een meer gedetailleerde bespreking geven van de twee gevalstudies en hun contextuele verschillen, presenteren we het theoretisch kader van waaruit de interpretatie van de kwalitatieve gegevens plaats vindt. Dit interpretatiekader omvat inzichten vanuit participatie en stakeholder literatuur. Vanuit participatieliteratuur bespreken we de mogelijke inhoudelijke thema's alsook belangrijke randvoorwaarden. Vanuit stakeholder theorie onderscheiden we twee soorten stakeholder relaties: rechtvaardigheids- en zorgrelaties. Deze twee types relaties zijn afgeleid van twee verschillende morele perspectieven in stakeholder theorie en dienen als interpretatiekader om de interacties tussen de stakeholders in de werkgroepen te analyseren.

## **1. Werknemersparticipatie: inhoud en randvoorwaarden**

Participatie is een concept dat verwijst naar een grote verscheidenheid van praktijken (Vansina, 1998). Er bestaan niet alleen uiteenlopende definities over wat participatie is, op grond van bepaalde criteria kunnen ook verschillende vormen worden herkend (Heller et al., 1998; Knudsen, 1995). Eén van deze criteria is de wijze van

vertegenwoordiging of de mate waarin de betrokkenen indirect of direct vertegenwoordigd zijn bij de participatievorm. Bij *indirecte participatie* gaat het om participatievormen door middel van vertegenwoordigers (de Leede en Looise, 1997). Belangrijke vormen hier zijn de vakbondsvertegenwoordiging en de organen van vertegenwoordigd overleg zoals de ondernemingsraad en het comité VGV. Deze indirecte participatievormen zijn meestal ook sterk geformaliseerd en vinden plaats in een regelgevend kader. In dit onderzoek richten we ons op *directe participatie* of overlegvormen waarin werknemers rechtstreeks ideeën kunnen aandragen en invloed kunnen uitoefenen op de besluitvorming (de Leede en Looise, 1997). Verschillende toepassingen zijn hier mogelijk: taakgroepen, zelfsturende teams, kwaliteitscirkels, overleg met chef, briefings, functioneringsgesprekken,... (Marchington, 1995). Zoals reeds aangegeven is de focus van dit onderzoek directe participatie via werkgroepen die opgestart zijn om een specifieke probleem aan te pakken.

Vanuit participatieliteratuur onderscheiden we twee aspecten die het interpretatiekader vormen om het functioneren van de werkgroepen te analyseren: de inhoudelijke thema's die aan bod komen en de randvoorwaarden waarin de werkgroepen functioneren.

#### A. Inhoud van participatie

De inhoud of het object van participatie verwijst naar de thema's waarop werknemers invloed kunnen uitoefenen (Ramsay, 1991). Algemeen worden in de literatuur vier domeinen onderscheiden: strategisch, planning, sociaal en operationeel (Knudsen, 1995). Deze vier inhoudelijke domeinen vormen het kader van waaruit de thema's die in de werkgroepen worden besproken zullen worden geanalyseerd.

Participatie betreffende *strategische* thema's verwijst naar het langere termijn bedrijfsbeleid en beslissingen met een uitgesproken strategisch karakter. Voorbeelden zijn de opstart van een nieuwe afdeling, de afbouw van een bepaalde activiteit of de aankoop van nieuwe technologie. *Planning* als tweede participatiedomein heeft te maken met het beleid op middellange termijn. Dit verwijst eerder naar de manier waarop het werk wordt georganiseerd zoals bijvoorbeeld de inplanting van werkposten of

aanpassingen van werkmiddelen. Bij *sociale* thema's richt de participatie zich tot personeelsaangelegenheden, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden of arbeidsverhoudingen. Voorbeelden hiervan zijn de samenstelling van ploegen, vakantieregeling of flexibiliteitsvereisten. Tot slot onderscheidt men *operationele* participatie waarbij men overleg voert over aspecten van de concrete werkinhoud zoals bijvoorbeeld veiligheid of bepaling van werkmethode (Knudsen, 1995).

### B. Randvoorwaarden van participatie

Naast de inhoudelijke thema's besteedt participatieliteratuur aandacht aan de randvoorwaarden waarin een participatievorm plaatsvindt. De wijze van introductie en implementatie is immers sterk gebonden aan de organisatiecontext, waardoor contextuele factoren mee bepalen in welke mate de participatievorm zal slagen. Belangrijke categorieën van randvoorwaarden zijn ondermeer de mate van erkenning door verschillende stakeholders in de organisatie, het participatief klimaat in de organisatie met ondersteuning van andere organisatiepraktijken, de stijl van leidinggeven, en macro-contextuele factoren (Heller et al., 1998).

De mate waarin *verschillende stakeholders* in de organisatie bereid zijn om een participatievorm te ondersteunen is één van de voornaamste randvoorwaarden tot succes (Heller et al., 1998; Knudsen, 1995). Zo dienen de medewerkers zelf geïnteresseerd en bereid te zijn om te participeren. De mate van ondersteuning door vakbonden is tevens van belang om de participatievorm ingang te doen vinden in de organisatie. Daarnaast is er een engagement van het middel- en lijnmanagement nodig om het proces en de implementatie van participatie te ondersteunen. De steun van hoger management tot slot is nodig om een participatief klimaat te creëren zodat de participatievorm geen éénmalige activiteit blijft.

Het *participatief klimaat* van de organisatie is een randvoorwaarde die bepaalt in welke mate een participatievorm geïntegreerd is in de algemene manier van organiseren. Hierin speelt de traditie van participatie een belangrijke rol. Sommige organisaties hebben een sterke traditie op gebied van indirecte of institutionele participatie, terwijl andere organisaties meer plaats geven aan directe participatie. De aanwezigheid van andere directe participatievormen zoals functioneringsgesprekken, loopbaangesprekken,

briefings, feedback van leidinggevenden, zal in sterke mate een specifieke participatievorm stimuleren. De integratie van een participatievorm in het organisatieproces wordt tevens beïnvloed door de mate waarin de participatievorm invloed heeft op de bestaande besluitvormingsstructuur. Ideeënbusen zijn vaak tot mislukken gedoemd omdat er een parallelle structuur wordt gecreëerd die weinig of geen invloed heeft op het bestaande besluitvormingsproces in de organisatie. Daarnaast wordt een participatief klimaat mede gecreëerd door ondersteunende organisatiepraktijken. Zo kan vakgerichte opleiding bijdragen tot de nodige ontwikkeling van competenties op taakgebied, of kan training op gebied van interpersoonlijke vaardigheden en leiderschap de kwaliteit van de sociale interactie positief beïnvloeden (Van Beusekom, 1994). Ook HR praktijken zoals het belonings- en promotiebeleid kunnen een invloed uitoefenen op het globale kader waarin participatie plaatsvindt. Tot slot speelt het intern communicatiesysteem een rol. Aangezien de voortdurende uitwisseling van informatie tussen verschillende stakeholders inherent is aan participatieve besluitvorming, zijn aangepaste communicatiekanalen een andere belangrijke contextuele factor.

Een derde belangrijke randvoorwaarde is de *manier van leiding geven*. De manier waarop leidinggevenden hun medewerkers benaderen kan in sterke mate bepalen of de medewerkers de ruimte ervaren om hun mening en ideeën naar voor te brengen. Omgekeerd kan wanneer de beslissingsvrijheid van medewerkers door participatie toeneemt, ook de tendens ontstaan tot een aangepaste stijl van leidinggeven waardoor de machtsafstand ten aanzien van het management verkleint (Heller et al., 1998).

Tot slot spelen factoren op het niveau van de *macro-context* van de organisatie een belangrijke rol. Zo kan de grootte van het bedrijf het proces van participatie beïnvloeden. In een grotere organisatie neemt immers het aantal communicatiekanalen toe waardoor de communicatie die noodzakelijk is voor participatie ook meer aandacht zal vragen (Strauss, 1982). Een ander voorbeeld van een macro-contextuele factor is de marktomgeving. Groei of stagnatie als marktomgeving kan in belangrijke mate de participatie ruimte bepalen die potentieel aanwezig is.

Deze vier categorieën van randvoorwaarden kunnen niet los van elkaar gezien worden. Zij vormen een samenhangend geheel waardoor op dynamische wijze de totale



context van een participatievorm gecreëerd wordt. Bij de beschrijving en analyse van de twee contrasterende gevalstudies zullen we aandacht hebben voor mogelijke verschillen in context en dus in randvoorwaarden waarin de werkgroepen functioneren.

## **2. Stakeholder theorie: rechtvaardigheids- en zorgrelaties**

Doorheen zijn bestaansgeschiedenis heeft stakeholder theorie al verschillende herformuleringen en ontwikkelingen doorgemaakt. In de oorspronkelijke stakeholder formuleringen uit de jaren ‘80 worden stakeholders gedefiniëerd als mensen of groepen die invloed uitoefenen op of beïnvloed worden door de organisatie:

“Stakeholders zijn alle belanghebbenden binnen en buiten de organisatie die een belang hebben in het probleem en de oplossing ervan” (Mason en Mitroff, 1981, p. 43)

“Een stakeholder in een organisatie is (per definitie) iedere groep of individu die invloed kan uitoefenen op of wordt beïnvloed door het bereiken van de doelstellingen van de organisatie” (Freeman, 1984, p. 46)

Deze definities weerspiegelen voornamelijk een descriptieve en instrumentele benadering (Donaldson & Preston, 1995). Een descriptieve benadering geeft een beschrijving van wat een organisatie “is”, namelijk een veelheid van interne en externe stakeholders. Een instrumentele benadering tracht aan te tonen dat stakeholder theorie een meer effectieve manier is om organisatiedoelstellingen te bereiken. Door de verschillende belangen van de stakeholders te managen zal een organisatie stabiel en succesvol zijn. Naast deze twee benaderingen onderscheiden Donaldson en Preston (1995) een normatieve benadering die zij als de fundamentele basis van stakeholder theorie beschouwen. Vanuit zulke normatieve benadering worden een aantal principes geformuleerd over hoe organisaties moeten gemanaged worden. In de ontwikkeling van stakeholder theorie kan men twee perspectieven onderscheiden met elk een verschillende ethische basis: een traditionele benadering met “ethics of justice” als onderliggende morele basis en een relationele benadering met “ethics of care” als onderliggende morele basis. Deze twee perspectieven vormen het theoretisch kader om het soort relaties tussen verschillende stakeholders in dit onderzoek te interpreteren nl. rechtvaardigheids- en zorgrelaties.

#### A. Traditionele stakeholder benadering: “ethics of justice”

Bij de onderliggende morele basis van de oorspronkelijke formuleringen van stakeholder theorie, vindt men verschillende raakpunten met een aantal traditionele benaderingen van ethiek, met name Kantiaanse deontologie, utilitarianisme (o.a. Bentham, 1988) of rechtvaardigheidstheorie (o.a. Rawls, 1971). Daarnaast wordt de traditionele benadering geassocieerd met het werk van Lawrence Kohlberg (1971). In zijn studies naar menselijk ethisch denken en handelen wordt een theorie over moraliteit ontwikkeld waarin rechtvaardigheid als overkoepelend concept naar voren komt. De manier waarop “ethics of justice” als onderliggende morele basis van stakeholder relaties tot uiting komt, is gereflecteerd in de manier waarop stakeholders hun identiteit definiëren, de onderliggende opvatting over moraliteit, de wijze van besluitvorming tussen stakeholders en de manier van conflicthantering.

Volgens het “ethics of justice” perspectief definiëren mensen hun identiteit als autonoom, afgezonderd van hun omgeving en onafhankelijk van de relaties die zij hebben met anderen. Naar stakeholder theorie toe betekent dit dat stakeholders kunnen worden beschouwd als mensen die beïnvloed worden of invloed uitoefenen op de organisatie, maar die geen integraal deel uitmaken van de identiteit van de onderneming (Wicks, Gilbert & Freeman, 1994).

Deze manier van denken over moraliteit is in hoofdzaak legalistisch en contractueel: impliciet of expliciet wordt het bestaan van een contract verondersteld waarin wordt geëist dat geen enkele persoon meer rechten heeft dan iemand anders (Burton & Dunn, 1996). Iedereen wordt als gelijk beschouwd en moet gelijk behandeld worden. Omdat mensen primair bekommerd zijn om het beschermen van hun eigen rechten gaan zij dergelijke morele verbintenissen aan, die bepaalde sancties kunnen inhouden wanneer aan iemands rechten geweld wordt aangedaan. Voor de stakeholder benadering betekent deze opvatting van moraliteit dat verschillende stakeholders in hoofdzaak bekommerd zijn om hun individueel eigenbelang in de organisatie. In eerste instantie willen zij hun eigen rechten veilig stellen. Het belang van iedere stakeholder

wordt als gelijkwaardig beschouwd en de andere stakeholders worden gezien als een bedreiging voor de realisatie van de eigen belangen.

Besluitvorming tussen verschillende stakeholders onder dit “justice” perspectief is gebaseerd op universele, formele, abstracte en rationele principes (Burton & Dunn, 1996). Dit wil zeggen dat het bestaan van universele regels wordt verondersteld, op basis waarvan beslissingen kunnen worden genomen. Er wordt van uitgegaan dat de gevolgen van beslissingen kunnen worden berekend door middel van rationele calculus. De manier om met onzekerheid en complexe problemen om te gaan is te proberen om zoveel mogelijk controle uit te oefenen op de situatie (Wicks et al. 1994).

Naast de gelijkwaardigheid van de belangen van verschillende stakeholders, gaat men er in een “justice” geïntendeerde stakeholder benadering ook van uit dat deze belangen vaak divergent en soms ook tegengesteld aan elkaar zijn. Een manier om met conflicterende belangen om te gaan is competitie om uit te maken welke belangen het zwaarst doorwegen en de organisatie het meeste voordeel zullen opleveren (Wicks et al., 1994). Verschillende belangen worden tegenover elkaar afgewogen, waarna er een beslissing wordt genomen over welke belangen zullen worden ingewilligd om het conflict op te lossen.

Op basis van dit laatste kenmerk kan een *balans* als metafoor worden gebruikt om de aard van de relaties tussen stakeholders onder een “ethics of justice” perspectief weer te geven (Villa & Wicks, 1990). Een andere metafoor is een *hiërarchie*. Dit houdt in dat bepaalde stakeholders zich kunnen beroepen op hun machtspositie en autoriteit om aan hun belang prioriteit te geven.

#### B. Relationele stakeholder benadering: “ethics of care”

De morele basis van “ethics of care” vindt men terug bij een relationele stakeholder benadering. Deze relationele benadering is ontstaan in de jaren “90 als reactie op de oorspronkelijke definities van stakeholder theorie. Hun fundamentele kritiek verwijst naar de veronderstelling dat in de traditionele benadering een organisatie wordt gezien als een autonome entiteit, in bilaterale relatie tot haar verschillende stakeholders (o.a. White, 1992; Wicks, Gilbert & Freeman, 1994; Burton & Dunn, 1996).

Wicks en collega's geven een alternatieve invulling aan het stakeholder begrip waarin de identiteit van een organisatie gekoppeld wordt aan het netwerk van stakeholder relaties:

*"The corporation is constituted by the network of relationships which it is involved in with the employees, customers, suppliers, communities, businesses and other groups who interact with and give meaning and definition to the corporation."* (Wicks et al., 1994, blz. 483)

De onderliggende morele basis van deze relationale stakeholder benadering vindt zijn oorsprong in Carol Gilligan's werk "In a Different Voice" (1982). Uit haar onderzoek komt een manier van denken naar voor waarin mensen zichzelf niet zien als autonome individuen, afgezonderd van hun omgeving, maar in onderlinge verbondenheid met anderen in een netwerk van relaties. Het onderliggende mensbeeld is relationeel: de eigen identiteit komt enkel tot stand via relaties met anderen.

Voor een relationele stakeholderbenadering betekent dit dat de identiteit van een organisatie wordt gevormd door een complex netwerk van relaties tussen stakeholders die onderling van elkaar afhankelijk zijn.

Deze manier van denken over moraliteit benadrukt het zorgen voor elke specifieke andere in het netwerk en het dragen van de volle verantwoordelijkheid voor de impact van eigen acties en beslissingen op die anderen. In een relationele stakeholderbenadering ligt de klemtoon op de verantwoordelijkheden die inherent zijn aan de relaties met andere stakeholders. Het zorgen van stakeholders voor elkaar vereist aandacht voor ieders specifieke noden en bekommernissen, en voor de verschillen tussen stakeholders.

De onderliggende principes van besluitvorming vanuit een "ethics of care" perspectief zijn contextueel en narratief. Stakeholders worden beschouwd als concrete personen (vb. die specifieke lijnchef, een bepaalde werknemer) die met elkaar interactie treden in een specifieke context. De situatie waarin een beslissing wordt genomen kan worden gezien als een aaneenschakeling van verhalen over het leven van en de relaties tussen mensen (Villa & Wicks, 1989). Omdat mensen specifieke kennis en informatie verzamelen over die specifieke anderen waarmee ze relaties aangaan, zijn ze zich ook bewust van de impact die hun beslissing zal hebben voor de anderen in het netwerk. In die zin worden beslissingen mede gestuurd door emoties. Dit betekent dat er rekening wordt gehouden met de gevoelens die verschillende stakeholders hebben ten aanzien van

elkaar en ten aanzien van de beslissingen die worden genomen. Centraal staat hier ook het kennen en respecteren van eenieders perspectief. Door kennis van de perspectieven van de verschillende stakeholders in het netwerk kunnen in organisaties beslissingen worden genomen die rekening houden met de impact die deze beslissingen zullen hebben voor iedere particuliere stakeholder. Een relationele stakeholder benadering doet impliciet beroep op emoties en op intuïtie ten aanzien van de waarde van de relaties die tot stand komen in het besluitvormingsproces (Burton & Dunn, 1996).

Conflicthantering vanuit een “caring” perspectief gebeurt door eerst te kijken naar welke stakeholders betrokken zijn en dan te zoeken naar een oplossing die het minst schade zal berokkenen aan de relatie tussen de betrokkenen. Er wordt gezocht naar win-win situaties waarin naar een gemeenschappelijke basis wordt gezocht in naar wat oorspronkelijk conflicterende belangen tussen stakeholders leken. De klemtoon ligt hier op samenwerking tussen verschillende stakeholders om het conflict op te lossen. Essentieel aan het tot stand komen van deze samenwerking is communicatie tussen de stakeholders. De nadruk op zorg en relaties maakt van communicatie een capaciteit die vitaal wordt voor het realiseren van morele waarden in menselijke interactie (Wicks et al. 1994).

Tot slot, vanuit dit “ethics of care” perspectief, geeft de metafoor van een netwerk of een web van een relaties de aard van de relaties tussen stakeholders weer (Villa & Wicks, 1990). Samengevat kan dit perspectief op stakeholder relaties worden voorgesteld als een netwerk van stakeholders met een gemeenschappelijke erkenning van wederzijdse afhankelijkheid om voor elkaar te zorgen.

### C. Rechtvaardigheids- en Zorgrelaties

In dit onderzoek vormen deze twee morele perspectieven van “ethics of justice” en “ethics of care” het theoretisch kader om het soort relatie tussen verschillende stakeholders te interpreteren. In tabel 1 worden de verschillende kenmerken van deze twee perspectieven samengevat. Dit vormt het interpretatiekader voor de analyse van het soort relatie tussen stakeholders in de werkgroepen. We benoemen deze twee types van relaties: “rechtvaardigheids”- en “zorgrelaties”.

### **3. Onderzoek via gevalstudies**

#### **A. Twee gevalsstudies: distributie en chemie**

Om de relatie na te gaan tussen inhoud van participatie en het soort relatie tussen stakeholders, onderzoekt deze studie het functioneren van vier werkgroepen, telkens twee groepen uit twee bedrijven. De bedrijven situeren zich in de distributie en chemiesector. In beide gevallen werden werkgroepen met verschillende stakeholders zoals werknemers, afdelingshoofden, lijnchefs, supervisie, arbeidsanalist en organisatieontwikkelingsbegeleider opgericht in het kader van een concreet veranderingsproject. Het veranderingsproject in het distributiebedrijf was gesitueerd in de afdeling stapelplaatsen rond de verhuis van de afdelingen diepvries en verse producten naar een nieuw gebouw. De constante groei van de vraag naar deze producten de laatste jaren maakte deze uitbreiding noodzakelijk. In het chemisch bedrijf, meer bepaald in een onderafdeling van de off-site activiteiten, werd gestart met werkgroepen om samen te werken aan de optimalisering van de verschillende off-site activiteiten zoals dispatching en asfaltverpakking.

Bij de beschrijving van de beide gevalstudies richten we ons voornamelijk op contextuele factoren die vanuit participatieliteratuur belangrijke randvoorwaarden bleken te zijn. De twee gevalstudies verschillen met name sterk op gebied van macro business context, traditie aan participatie, manier van leiding geven en ondersteunende organisatiepraktijken.

De distributiesector wordt traditioneel gekenmerkt door arbeidsintensief werk. Zo bestaat de hoofdactiviteit van de afdeling stapelplaatsen uit het rondhalen door magazijniers van bestellingen voor de verschillende filialen. Het distributiebedrijf bevond zich op het ogenblik van het onderzoek in een groeiende markt. De laatste jaren werden gekenmerkt door een stijging van omzet en netto-winstmarge. In het bedrijf bestaat een jarenlange traditie van directe werknemersparticipatie: werkgroepen rond

verschillende thema's (o.a. veiligheid, kwaliteit, werkorganisatie), telefoonlijnen, intern communicatienetwerk via computer, groepsvergaderingen, briefings, cursussen werkvereenvoudiging, informatievideo's, functioneringsgesprekken, persoonlijk onderhoud met lijnchef,... Door een vlakke organisatiestructuur en stijl van leiding geven wordt er een klimaat gecreëerd waarin mensen voorstellen doen om verbeteringen aan te brengen in hun werk. Mogelijkheden tot inspraak worden verruimd doordat chefs open staan voor suggesties en kansen creëren voor hun medewerkers. Als een voorstel niet wordt aanvaard wordt er een motivatie aan vastgekoppeld. De communicatie gebeurt overwegend persoonlijk. Daarnaast zijn er ondersteunende organisatiepraktijken zoals opleidingen in sociale vaardigheden voor de lijnchefs of cursussen samenwerking waarin mensen leren samen beslissingen te nemen in groep, en taakgerichte opleidingen zoals een cursus werkvereenvoudiging waarin mensen zelf ideeën naar voor kunnen brengen over hun eigen werkorganisatie. Een andere ondersteunde praktijk is het intern communicatienetwerk waardoor agenda's, verslagen, uitnodigingen, worden doorgestuurd. Wat betreft de afstemming tussen institutionele en directe participatie, worden de vakbonden geïnformeerd over de beslissingen die in werkgroepen worden genomen, en worden zij zelf betrokken in beslissingen die te maken hebben met arbeidsvoorwaarden zoals wijzigingen van uurroosters. Verder bestaan er voor werknemers ook mogelijkheden om financieel te participeren, o.a. via werknemersaandelen en deelname in de winst.

In de chemiesector zijn de activiteiten meer kapitaals- dan arbeidsintensief. Algemeen kent de chemiesector een steeds verdergaande automatisering van productieprocessen. Deels omwille het cruciaal belang van veiligheid, wordt er ook gewerkt met strikte geschreven procedures. Het bedrijf in deze studie kende een globaal positief ondernemingsresultaat maar de afdeling off-site activiteiten was de laatste jaren steeds meer onder druk komen te staan, omwille van de dalende afzetmogelijkheden. Op het vlak van de randvoorwaarden van participatie, kent het bedrijf een relatief sterke traditie op het gebied van institutionele participatie. Bij veranderingsprojecten wordt de communicatie naar werknemers meestal via de syndicale delegatie gevoerd. De organisatie is relatief sterk hiërarchisch gestructureerd. De afstand met supervisie wordt

door de werknemers als relatief groot ervaren. Medewerkers ervaren eerder weinig aanspreekmogelijkheden en missen persoonlijk contact met supervisie. Contact met de eerste hiërarchisch niveau's verloopt doorgaans beter, omdat deze dichter bij de werknemers staan en kunnen inspelen op concrete probleemsituaties. Zij zijn ook het eerste aanspreekpunt wanneer mensen voorstellen willen doen tot werkverbetering. Andere inspraakmogelijkheden zijn unitmeetings en veiligheidsgesprekken. Verder wordt er voornamelijk schriftelijk gecommuniceerd zoals via een logboek. De invoering van deze werkgroepen wordt in het bedrijf ondersteund door het HR departement en een organisatie-ontwikkelingscoördinator. Het belang van organisatie-ontwikkeling is de laatste vijftien jaar steeds toegenomen, en is sinds kort ook geïntegreerd in het human resources management. In samenwerking met een externe consultant zijn er voor het management al diverse projecten opgestart. In het kader hiervan zijn er opleidingen sociale vaardigheden en leidinggeven voorzien voor management en supervisie. De opleiding van medewerkers is voornamelijk taak- of functiegericht.

## B. Methodologie

Onderzoek via gevalstudie werd gekozen omwille van de mogelijkheid die deze onderzoeksstrategie biedt om een sociaal proces, zoals de ontwikkeling van relaties tussen stakeholders in participatie, te bestuderen in hun context en over een bepaalde tijdsperiode (Eisenhardt, 1993; Pettigrew, 1990; Yin, 1991). In beide organisaties werden de bijeenkomsten van de vier verschillende werkgroepen met werknemers geobserveerd. Deze observatiegegevens dienen als input voor de analyse van het soort relatie en de inhoudelijke thema's.

In elke organisatie werden twee verschillende werkgroepen systematisch geobserveerd. De werkgroepen zijn genoemd naar de activiteiten van een specifieke afdeling in de organisatie: diepvries en receptie in het distributiebedrijf; dispatch en asfalt verpakking in het chemisch bedrijf. De observaties in het distributiebedrijf hadden betrekking op een periode van iets meer dan een jaar (januari '97 t.e.m maart '98). Van elke werkgroep werden 3 observaties, telkens van ongeveer een uur, in de analyse opgenomen. In het chemisch bedrijf werden van de werkgroep dispatch en asfalt tussen



januari '98 en november '98 telkens twee observaties van een halve dag geregistreerd. Van de werkgroep diepvries werden in totaal 79 tekstfragmenten gecodeerd, van receptie 162, van dispatch 255 en van asfalt 704. De tekst van de observaties werd dus in verschillende fragmenten opgesplitst, die overeenkwamen met de interventies van verschillende betrokkenen in de werkgroepen. Telkens wanneer een andere betrokkene uit de werkgroep aan het woord was rond een bepaald inhoudelijk thema, werd een afzonderlijk fragment onderscheiden.

Gemiddeld waren er een 7-tal stakeholders in de werkgroepen vertegenwoordigd. In diepvries en receptie waren dit de afdelingschef verse producten, de lijnchef van de betrokken afdeling, een arbeidsanalist en een viertal medewerkers (magazijniers). De arbeidsanalist had de rol van voorzitter. Hij is een afgevaardigde van technische dienst en nam aan alle werkgroepen voor de verhuis deel. De betrokkenen in de werkgroep dispatch en asfalt waren: supervisie, een foreman, de organisatie-ontwikkelingsbegeleider, een viertal medewerkers (dispatchers resp. arbeiders). In de laatste vergadering van de werkgroep asfalt was ook de syndicale delegatie vertegenwoordigd. De rol van voorzitter werd telkens waargenomen door een supervisor, terwijl de organisatie-ontwikkelingsbegeleider meer als taak had het proces te begeleiden.

Naast de observatie zijn andere onderzoeksmethoden gebruikt geweest: participerende observatie, interviews met de betrokken stakeholders en documentanalyse. De gegevens uit deze methoden worden niet rechtstreeks gebruikt in deze studie maar leveren bijkomende informatie over de context en randvoorwaarden waarin de werkgroepen functioneren.

Om na te gaan in welke mate rechtvaardigheids en zorgrelaties samengaan met de inhoud van participatie, werd het interpretatieschema gebruikt zoals beschreven in het theoretische gedeelte (zie vier inhoudelijke thema's en Tabel 1). Bij het coderen van de tekstfragmenten werden ook telkens de verschillende betrokken partijen gecodeerd zodat bij de resultaatsbespreking kan worden ingegaan welke specifieke stakeholders bij een bepaalde relatie betrokken zijn. Ter ondersteuning van de kwalitatieve analyse werd gebruikt gemaakt van het softwarepakket NUDIST 4.0. Vooral eer we de gevonden relaties bespreken tussen de inhoud van participatie en het soort stakeholder relatie geven

we eerst weer welke inhoudelijke thema's voornamelijk aan bod kwamen in de vier werkgroepen.

#### **4. Resultaten**

##### **A. Inhoud van participatie**

Naar inhoud van participatie toe kwamen in drie van de vier werkgroepen – diepvries, receptie en dispatch - voornamelijk operationale topics naar voor. Enkel in de werkgroep asfalt verpakking werden in belangrijke mate sociale en strategische thema's besproken (zie Tabel 2). Deze bevinding is begrijpelijk in het kader van de verschillende doelstellingen van de werkgroepen en de manier waarop in het distributiebedrijf het werkoverleg gestructureerd is.

---

Voeg Tabel 2 Tussen

---

De werkgroepen diepvries en receptie in het distributiebedrijf werden opgestart om werknemers te betrekken bij de implementatie van de magazijnverhuis. Dit hield in dat zij mee konden beslissen over hoe de manier van werken in de nieuwe stapelplaats zou gebeuren. Concreet betekende dit dat voornamelijke operationele thema's (resp. 78% en 89%) zoals manieren van stapelen, indeling van het rondhaalcircuit, beveiliging, afzetruimte van karren of plaats van steekproeven, aan bod kwamen. Daarnaast functioneren deze werkgroepen in een welbepaalde hiërarchische structuur met verschillende niveau's. Op het eerste niveau bevindt zich een werkgroep waarin de strategie van het veranderingsproject wordt uitgetekend en beslissingen worden genomen over de technische lay-out van het nieuwe gebouw. De stakeholders in deze werkgroep zijn management en directie. Op het tweede niveau bevindt zich een werkgroep met afdelings- en lijnmanagement waarin vooral plannings- en sociale thema's aan bod komen. De twee werkgroepen in deze studie bevinden zich op het derde niveau en functioneren in onderlinge wisselwerking met deze werkgroepen op hogere niveaus. Uit de observatie bleek bijvoorbeeld dat bij een sporadische bespreking van planning of

sociale thema's, de afdelingschef en lijnchef zich meestal enkel tot elkaar richtten en verwezen naar de discussie in de werkgroep van een hoger niveau.

Ook in de werkgroep dispatch in het chemisch bedrijf kwamen voornamelijk operationele thema's (89%) aan bod. Hier was de doelstelling van de werkgroep het samen optimaliseren van de werksituatie na een voorgaande herstructurering betreffende flexibiliteitsverhoging in de afdeling. Concreet verwachtte men van de werkgroep het signaleren van knelpunten in de nieuwe dispatchjob zoals problemen met telefonische conversaties, onvoldoende complementariteit tussen jobs of omslachtige procedures, en het uitwerken van voorstellen voor oplossingen. Af en toe werd er verwezen naar sociale thema's (11%) zoals nodige aanpassingen aan het promotiesysteem gegeven de toegenomen polyvalentie van operators.

In de werkgroep asfalt verpakking daarentegen kwamen zowel sociale (60%), operationele (32%) als strategische (8%) thema's voor. In deze werkgroep was het de bedoeling om samen manieren te vinden om het rendement van de activiteit te verhogen. Omwille van de verminderende afzetmogelijkheden van de geproduceerde hoeveelheden asfalt stelden het management en supervisie voor om na te gaan hoe men de bezettingsgraad van de asfalt machine kan verminderen van twee naar één man. Deze strategische beslissing, zo zal verder blijken, stuurde het ganse overleg. Tijdens de verschillende bijeenkomsten kwamen voornamelijk sociale thema's naar voor. De besprekingen van de sociale consequenties van de personeelsvermindering en het feit dat iemand alleen de machine draaiende zou moeten houden, domineerden het gesprek in de werkgroep. Operationele thema's kwamen aan bod wanneer er werd gepraat over de verschillende knelpunten aan de infrastructuur. Uit interviews met werknemers van deze werkgroep bleek dat zij deze operationele problemen extra beklemtoonden om aan te tonen dat, rekening houdend met het veiligheidsaspect, een personeelsvermindering niet verantwoord was. De sfeer waarin de besprekingen in deze werkgroep verliepen was, in tegenstelling tot de andere geobserveerde werkgroepen, eerder grimmig. Dit zal verder ook blijken wanneer het verband met het soort relatie wordt besproken.

## B. Inhoud van participatie en rechtvaardigheids- of zorgrelaties

De resultaten in Tabel 3 suggereren dat de bespreking van inhoudelijke thema's samen gaat met een bepaald type van stakeholder relatie. In de drie werkgroepen diepvries, receptie en dispatching waarin hoofdzakelijk operationele thema's aan bod kwamen, werden de relaties tussen de stakeholders in sterke mate gekenmerkt door zorgrelaties (resp. 90%, 77% en 98%). De werkgroep asfalt verpakking daarentegen kende voornamelijk rechtvaardigheidsrelaties. Bij besprekingen van strategische thema's domineerden kenmerken van rechtvaardigheidsrelatie (93%). Dit type relatie was in deze werkgroep eveneens sterk aanwezig bij de bespreking van sociale (65 %) en - in tegenstelling tot de andere werkgroepen - operationele (61%) thema's.

---

Voeg Tabel 3 Tussen

---

Om dieper inzicht te verwerven in het type stakeholderrelatie richten we ons bij de verdere bespreking op de kenmerken van de zorgrelaties bij operationale thema's zoals zij voorkomen bij de drie werkgroepen diepvries, receptie en dispatch, en op de kenmerken van de rechtvaardigheidsrelaties in de werkgroep asfalt verpakking waar een strategische beslissing het overleg in deze richting stuurde.

#### *1. Kenmerken van zorgrelaties*

In Tabel 4 vindt men de mate waarin de verschillende kenmerken van de zorgrelatie voorkomen bij de bespreking van operationale thema's. De drie belangrijkste kenmerken die in alle drie werkgroepen naar voren komen zijn aandacht voor noden, belang van verbondenheid, en respect voor anderen.

---

Voeg Tabel 4 tussen

---

Algemeen was het meest voorkomende zorgkenmerk aandacht voor de *noden* van de medewerkers (resp. 21%, 15%, 15%). Voorbeelden van noden van medewerkers bij deze operationale thema's zijn ondermeer:

“Waar zullen we moeten binnen en buiten komen in de diepvries?” (magazijnier, diepvries)

“Zullen de gangen en de rekken ginder breder zijn? We hebben verwerkingruimte nodig, daarom is het best als we zo kort mogelijk tegen de muur ergens een rek kunnen zetten.” (magazijnier, receptie)

“Bij opleiding krijgen we onvoldoende achtergrond over het dispatch gebeuren.” (werknemer, dispatch)

Leidinggevenden speelden hierop in door werknemers aan te zetten om hun bekommernissen en knelpunten te uiten, door de agenda van de werkgroep hierbij te laten aansluiten en samen te zoeken naar oplossingen en alternatieven:

“Jullie kunnen misschien alle belangrijke punten die jullie te binnen schieten opschrijven. Zo kunnen we alles verzamelen waar we nog kunnen aan werken.” (afdelingschef, diepvries)

“We kunnen misschien nog een kleine werkgroep oprichten waarin iedereen kan zeggen wat de problemen zijn en voorstellen geven voor alternatieven.” (arbeidsanalist, receptie)

“We moeten niet alles op een hoop gooien, maar we kunnen prioriteit geven aan bepaalde punten en de hete hangijzers er uit halen.” (supervisor, dispatch)

Een tweede kenmerk van zorgrelaties was het belang van *verbondenheid* dat wordt beklemtoond in de onderlinge interacties (16% bij diepvries, 18% bij receptie en 13% bij dispatch). Bij het bespreken van problemen verwezen werknemers naar elkaar of naar andere collega's die hierbij belang hadden of kennis over bezaten.

“De indeling van de circuitplaatsen kunnen we misschien beter op een werkgroep met de bevoorraders bespreken.” (arbeidsanalist, werkgroep diepvries)

“We hangen allemaal van elkaar af omdat we voortdurend informatie aan elkaar moeten doorgeven. (werknemer, werkgroep dispatch)”

Leidinggevenden benadrukten verbondenheid om de gemeenschappelijkheid van de problemen aan te tonen:

“We kunnen op de ploegvergadering nog eens alle punten overlopen zodat iedereen op dezelfde golflengte zit.” (afdelingschef, werkgroep receptie)

“We hebben elkaar nodig om te zoeken naar een gemeenschappelijke formulering van het probleem.” (supervisor, werkgroep dispatch)

*Respect* voor anderen kwam als een ander belangrijk zorgkenmerk naar voor (18% bij diepvries, 12% bij receptie en 9% bij dispatch). Hierbij kwam voornamelijk de

erkenning van andere perspectieven naar voor. Zowel werknemers, leidinggevenden als begeleiding gaven blijk van dit kenmerk:

- “Volgens onze chef komt er te veel afval van de verpakking. We moeten daarmee rekening houden op de werkgroep met bevoorraders.” (magazijnier, receptie)
- “Iedereen zijn idee telt mee en we sluiten niemand uit.” (supervisor, dispatch)
- “Ik zal de verschillende items die met shiftwissel te maken hebben en die hier door de verschillende betrokkenen worden aangebracht, op flipchart noteren.” (begeleiding, dispatch)

Naast deze gemeenschappelijk voorkomende zorgkenmerken, bleken de zorgkenmerken van *communicatie* (11%) en *intuïtie* (9%) specifiek voor te komen bij de werkgroep dispatch. Deze specifieke klemtoon is mogelijk te wijten aan het verschil in samenstelling tussen deze werkgroep en de twee andere. Bij de werkgroep dispatch was er namelijk de aanwezigheid van een organisatie-ontwikkelingsbegeleider. Deze stakeholder vervulde de uitdrukkelijke rol van procesbegeleider waardoor aandacht voor communicatie en gevoelens gestimuleerd werd:

- “Als we het op die manier noteren, zullen de collega’s dan voldoende weten waar het over gaat? Ons probleem is nu een goede formulering te vinden.” (begeleider, dispatch)
- “Belangrijk om te vermelden is het onbehaaglijk gevoel dat je kunt hebben als je iemand niet verder kunt helpen als dispatcher. De discussie hier heeft ook te maken met hoe je je in je job voelt.” (begeleider, dispatch)
- “Ge voelt u een oen als ge iemand niet kunt helpen aan de telefoon!” (werknemer dispatch)

## 2. Kenmerken van rechtvaardigheidsrelaties

In contrast tot de drie vorige werkgroepen, werd bij de werkgroep asfalt verpakking in het chemisch bedrijf vooral kenmerken van een rechtvaardigheidsrelatie in combinatie met verschillende inhoudelijke thema’s - strategisch, sociaal en operationeel - gevonden (zie Tabel 5). De belangrijkste kenmerken van een rechtvaardigheidsrelatie die in de verschillende thema’s aan bod kwamen zijn het benadrukken van tegengestelde belangen, zich autonoom en afgezonderd opstellen of voelen, bescherming van rechten, en het bewaren van controle.

---

Voeg Tabel 5 tussen

---

Over de drie inhoudelijke thema's heen kwam het kenmerk van *tegengestelde belangen* het meest voor (resp. 12%, 20% en 13%). Supervisie en management enerzijds verdedigden de strategische beslissing om met één persoon minder te werken terwijl medewerkers anderzijds vooral bekommerd waren om de sociale gevolgen van de beslissing. De syndicale delegatie van haar kant beklemtoonde vooral de arbeidsvoorwaarden en het veiligheidsaspect. Opvallend is dat bij deze tegengestelde belangen tegelijkertijd wordt verwezen naar het kenmerk van hiërarchie.

“Vanuit ons standpunt als werknemer is dit niet te verdedigen. Ik zou toch ook niet zeggen als we zouden moeten meebeslissen om ons loon te verlagen.”  
(werknemer, asfalt)

“Wij met management zeggen het kan met één man, nu is het de bedoeling van de werkgroep om te gaan kijken hoe.” (supervisor, asfalt)

“Wij kunnen hier alleen kijken of het ARAB is nageleefd. We kunnen niet meewerken aan onveilige situaties. Het is een beslissing die de directie zal moeten nemen, ofwel met twee man blijven ofwel de veiligheid waarborgen.” (syndicaal afgevaardigde, asfalt)

Een tweede kenmerk van een rechtvaardigheidsrelatie dat regelmatig voorkwam is het zich *autonoom* opstellen (resp. 8%, 10% en 19%) of zich *afgezonderd* (resp. 8%, 8% en 12%) voelen. De autonome opstelling in de stakeholder relaties werd voornamelijk geïnitieerd door de supervisor en met name door de wijze waarop hij de strategische beslissing verdedigde en inspeelde op voorstellen van de werknemers:

“Wat ik nog wil bespreken is een voorstel van mij, namelijk hoe kunnen we van twee naar één man gaan ? Ik heb een lijst gemaakt op A3 formaat met verschillende activiteiten waarbij ik heb nagedacht over hoe zou kunnen werken met een man minder. Kunnen jullie dit eens als huiswerk bekijken tegen de volgende keer ? (supervisor, asfalt)”

“Ik zal zelf dat probleem wel eens bekijken. Ik zal alles noteren wat er kan aan gedaan worden. (supervisor, asfalt)”

Vanuit het perspectief van de werknemers werd voornamelijk hun *afgezonderde* positie beklemtoond. Door de strategische beslissing voelden zij sterk afgezonderd van het management:

“Jullie geven ons de indruk dat we mee de toekomst van dit bedrijf bepalen, maar ‘t is larie. Als werknemer heb ik geen zin om hierin mee te stappen. Op dit moment worden we echt voor blok gezet.” (werknemer, asfalt)

“Hoe kan één man zich nog verbonden voelen als hij er alleen staat. Nu krijgen we de resultaten van de mentaliteit van vroeger, doordat het management altijd de problemen blijft doorschuiven...” (werknemer, asfalt)

Als derde rechtvaardigheidskenmerk kwam *bescherming van rechten* naar voor (resp. 8%, 12% en 8%). Dit kenmerk werd voornamelijk vanuit de stakeholder groep van werknemers beklemtoond hierbij gesteund door de syndicale delegatie:

“En wat als die ene man eens een sigaret wil gaan roken of wil gaan eten ? Dat zijn misschien kleine dingen, maar ze vormen toch ook een onderdeel van het menselijk aspect en we hebben er toch recht op ?” (werknemer, asfalt)

“Als er een bespreking wordt gevoerd waarin ook syndicale materies aan bod komen, zoals arbeidsvoorwaarden, dan hebben wij het recht om daarin ook betrokken te worden. Het is eigenlijk zielig dat wij nu zonder uitnodiging naar deze werkgroep moeten komen.” (syndicaal afgevaardigde, asfalt)

Tot slot kwam over de verschillende inhoudelijke thema's heen het kenmerk van *controle* naar voor (resp. 8%, 9% en 9%). Dit kenmerk kwam voornamelijk tot uiting door de supervisor in zijn interactie met de werknemers. Wanneer er door de werknemers knelpunten werden aangebracht, probeerde hij telkens het gesprek in de richting te sturen van zijn ultieme doelstelling en also controle te bewaren over het ganse proces:

“Het is denk ik niet meer nodig om nog door alle actielijsten te gaan. Het is jammer dat wij hier proberen naar redenen te zoeken om het niet met één man te doen. Ik denk persoonlijk ook niet dat we voor alle problemen een oplossing moeten zoeken. Maar het is nog altijd onze bedoeling om dat ding te laten overleven.” (supervisor, asfalt)

Naast deze kenmerken van rechtvaardigheidsrelaties over de verschillende thema's heen, kwamen de twee kenmerken van *abstract* (18%) en *rationeel* (18%) sterk naar voor bij strategische thema's. Zowel medewerkers als supervisor hanteerden vaak *abstracte* bewoordingen:

“Ze zijn weer bezig met ons het mes op de keel te zetten.” (werknemer, asfalt)

“Ik denk dat het voor iemand op een zeker niveau die hier nu niet is, goed is voor zijn carrière dat hij wat kan snoeien.” (werknemer, asfalt)

“t Is nogal abstract wat we hier aan het bediscussiëren zijn, maar laat één ding duidelijk zijn: t is niet onze beslissing.” (werknemer, asfalt)

“Ofwel doen we het nu nog twee jaar met twee man en dan is t definitief gedaan, ofwel doen we het nog tien jaar met één man. Het is het marktsysteem dat de beperkingen stelt.” (supervisor, asfalt)



Het *rationeel* taalgebruik blijkt vooral uit de interventies van de supervisor :

“Verdere reductie van de groep is noodzakelijk.” (supervisor, asfalt)

“De impact van de besparing van de loonkost van één man is aanzienlijk. De kostprijs bestaat uit grondstof, loon en infrastructuur.” (supervisor, asfalt)

“In de toekomst moeten we onze objectieven nog duidelijker zetten : 50% JIT.” (supervisor, asfalt)

## 5. Discussie en Conclusie

Deze studie toont aan dat bij participatievormen er zich erg verschillende relaties tussen de betrokken stakeholders kunnen ontwikkelen. Terwijl men zou kunnen argumenteren dat introductie van participatie een erkenning betekent van de medewerker als stakeholder, wijst deze studie op de noodzaak om aandacht te hebben voor het soort relatie tussen de verschillende stakeholders.

Het functioneren van vier werkgroepen in twee bedrijven suggereert een samenhang tussen de inhoud van participatie en het soort relatie dat zich ontwikkelt tussen stakeholders. Bij operationale thema's waar er overlegd wordt over concrete werksituaties met bespreking van knelpunten, voorstellen en alternatieven om problemen aan te pakken, blijken zich voornamelijk zorgrelaties tussen de verschillende stakeholders te ontwikkelen. Deze zorgrelaties uiteten zich voornamelijk in aandacht hebben voor noden en bekommernissen van de verschillende partijen, het beklemtonen van het belang van verbondenheid en het tonen van respect voor anderen.

De ontwikkeling van deze zorgrelaties staat in contrast tot de rechtvaardigheidsrelaties die ontstonden in de werkgroep waar een strategische beslissing van het management het overleg stuurde. Ook bij operationale thema's werden er hier eerder rechtvaardigheidsrelaties gevonden. Uit interviews met werknemers kwam naar voor dat zij de problemen op operationeel vlak benadrukten om zo de sociale consequenties van de strategische beslissing tegen te houden. De tegengestelde belangen die naar aanleiding van deze beslissing naar voor kwamen bleken het meest voorkomende kenmerk te zijn van de rechtvaardigheidsrelatie. Opmerkelijk was dat bepaalde kenmerken van rechtvaardigheidsrelaties gebonden waren aan bepaalde stakeholders. De

relaties die werden geïnitieerd door de supervisor in deze werkgroep vertoonden de kenmerken van zich autonoom opstellen, controle behouden over het overlegproces, en rationeel gebruik van argumentaties. Vanuit werknemers standpunt daarentegen werden relaties geïnitieerd die illustraties zijn van zich afgezonderd voelen en bescherming van rechten. Dit laatste kenmerk werd ook door de syndicale delegatie beklemtoond. Een kenmerk van een rechtvaardigheidsrelaties die gemeenschappelijk was vanuit de verschillende stakeholders' perspectieven was het gebruik van abstracte bewoordingen bij de discussies.

Om de samenhang tussen inhoudelijke thema's en soort relatie tussen stakeholders nader te begrijpen en te verklaren is het van belang om tevens aandacht te hebben voor de randvoorwaarden waarin de participatievorm plaats vond. Een belangrijke randvoorwaarde tot ontwikkeling van zorgrelaties blijkt in deze studie stijl van leiding geven te zijn. In het distributiebedrijf bleek een stijl van leiding geven aanwezig te zijn die het ontstaan van zorgrelaties stimuleert. Uit bijkomende interviews met werknemers en leidinggevendenden bleek dat aandacht hebben voor noden en vertonen van respect aspecten waren die de algemene manier van leiding geven in dit bedrijf kenmerkten. Het chemisch bedrijf daarentegen was relatief sterk hiërarchisch gestructureerd met een relatief grote afstand tussen supervisie en werknemers. Deze karakteristieke stijl van leiding geven was aanwezig in de asfalt verpakking groep waar zich rechtvaardigheidsrelaties ontwikkelden maar niet in de dispatch groep waar zich zorgrelaties ontwikkelden. In de dispatch groep bleek de supervisor dichter bij de operators te staan en ondersteunde de organisatie-ontwikkelingsbegeleider de ontwikkeling van zorgrelaties door aandacht te hebben voor de wijze van communicatie en het vertonen van respect voor de perspectieven van anderen. In de asfalt verpakking daarentegen bleek de supervisor vooral management's beslissing te verdedigen zonder veel aandacht te hebben voor de concrete noden van de werknemers. De organisatie-ontwikkelingsbegeleider probeerde hier een mediërende rol te spelen maar zijn interventies hadden in de context van deze werkgroep minder impact.

Naast de stijl van leiding geven blijkt de ruimte tot participatie een belangrijke factor te zijn voor de ontwikkeling van zorg of rechtvaardigheidsrelatie. Het

distributiebedrijf kende een algemene situatie van groei en de twee werkgroepen overlegden over de optimale manier van organiseren in een nieuwe stapelplaats. Ondanks de minder gunstige economische situatie, kende de dispatch groep in het chemisch bedrijf een gelijkaardige overlegsituatie waarin de optimalisatie van een werksituatie werd nagestreefd. In de drie werkgroepen bleek er dus overlegruimte te bestaan die optimalisatie van een situatie voor verschillende stakeholders als doelstelling had. Opvallend is ook dat deze ruimte duidelijk was afgebakend. In het distributiebedrijf gebeurde dit door de manier waarop het overleg gestructureerd was via verschillende hiërarchische niveaus. De twee werkgroepen hadden enkel beslissingsbevoegdheid over de operationele thema's. Indien sociale, planning of strategische thema's ter sprake kwamen werd dit doorgeschoven naar werkgroepen op hogere niveau's. Bij de dispatch groep in het chemisch bedrijf was de strategische beslissing tot herstructurering reeds genomen en gingen de besprekingen enkel over de optimalisatie van de huidige, nieuwe werksituatie. De ontwikkeling van zorgrelaties blijkt dus gestimuleerd te worden door een duidelijk afgebakende participatieruimte waarin win-win situaties mogelijk zijn. Bij asfalt verpakking groep daarentegen werd een strategische beslissing genomen die een participatieruimte creëerde waar inperking in plaats van optimalisatie centraal kwam te staan. De manier waarop de supervisor deze beslissing aanbracht benadrukte deze inperking. Deze bevinding suggereert dat rechtvaardigheidsrelaties eerder zullen optreden indien de ruimte tot participatie ervaren wordt als een win-loose situatie.

Deze studie toont aan hoe de inhoud van participatie samen met de manier waarop deze participatieruimte wordt ervaren en de stijl van leidinggeven in belangrijke mate zorg of rechtvaardigheidsrelaties tussen stakeholders stimuleert. Een eerder radicale conclusie van deze studie zou zijn dat er bij strategische beslissingen geen ruimte is om zorgrelaties te ontwikkelen en dat het daarom niet aangewezen is om participatievormen rond dit thema te introduceren. Een minder radicale conclusie is dat participatie aangaande strategische beslissingen moeizaam en conflictueus kan verlopen indien men onvoldoende aandacht heeft voor het soort relatie tussen stakeholders en de noodzakelijke randvoorwaarden. Vanuit deze studie blijkt aandacht hebben voor de noden, het beklemtonen van het belang van verbondenheid en het tonen van respect voor anderen

belangrijk kenmerken te zijn van zorgrelaties tussen verschillende stakeholders. Deze kenmerken verwijzen naar interpersoonlijke vaardigheden van de verschillende stakeholders die sterk samengaan met stijl van leidinggeven. Daarnaast blijkt de mate waarin de ruimte van participatie kan omschreven worden in termen van optimalisatie een belangrijke randvoorwaarde. Verder onderzoek naar participatie rond strategische beslissingen en het soort relatie tussen stakeholders is hier nodig om meer eenduidige conclusies te kunnen trekken rond de haalbaarheid. Wel blijkt uit deze studie dat een belangrijke voorwaarde om werknemers – en andere partijen – als stakeholders van een organisatie te laten functioneren, aandacht hebben is voor het soort relatie dat zich ontwikkelt tussen de verschillende stakeholders.

## BIBLIOGRAFIE

- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P.R., MILLS, Q.D. and R.E. WALTON (1984), Managing Human Assets, New York, Free Press, 201 blz.
- BENTHAM, J. (1968), The Principles of Morals and Legislation, Buffalo, Prometheus.
- BURTON, B. K. en C.P. DUNN. (1996), "Feminist ethics as moral grounding for stakeholder theory", Business Ethics Quarterly, jg. 6, nr.2, blz. 133-147.
- DONALDSON, T., en L. Preston, (1995), "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications", Academy of Management Review, jg. 20, nr.1, blz. 65-91.
- DE LEEDE, J. en J.C. LOOISE (1997), "Participatie en besluitvorming", in: F. KLUYTMANS en C. HANCKE, eds., Leerboek Personeelsmanagement, Kluwer, Deventer, 1997, blz. 429-449.
- EISENHARDT, K. (1989), "Building theories from case study research", Academy of Management Review, jg. 14, nr. 4, blz. 532-550.
- FREEMAN, R.E., (1984), Strategic Management: A Stakeholder Approach, Marshfield, Pitman Publishing Co, 276 blz.
- GILLIGAN, C. (1982), In a Different Voice, Cambridge, MA: Harvard University Press 184 blz.
- HELLER, F., PUSIC, E., STRAUSS, G. en B. WILPERT. (1998), Organizational Participation: Myth and Reality, Oxford, Oxford University Press, 283 blz.
- KNUDSEN, H. (1995), Employee Participation in Europe, London, Sage, 182 blz.
- KOHLBERG, L. (1971), "From is to ought: How to commit the naturalistic fallacy and get away with it in the study of moral development ?", in: T. MISCHEL, ed., Cognitive Development and Epistemology, New York, Academic Press, blz. 148-169.
- MABEY, C., SALAMAN, G. en J. STOREY (1998), Human Resource Management: A Strategic Introduction, Oxford, Blackwell, 502 blz.
- MARCHINGTON, M. (1995), "Involvement and participation", in: J. Storey, ed., Human Resource Management: A Critical Text, London, Routledge, 1995, blz. 280-308.
- MASON, R., en I. MITROFF (1981), Challenging Strategic Planning Assumptions, New York, John Wiley & Sons, 324 blz.

- PETTIGREW, A.M. (1990), "Longitudinal field research on change: theory and practice", Organization Science, jg. 1, nr. 3, blz. 267-292.
- RAMSAY, H. (1991), 'Reinventing the wheel ?' A review of the development of performance of employee involvement', Human Resource Management, jg.30, nr. 2.
- RAWLS, J. (1971), A Theory of Justice, Cambridge MA, Belknap Press. 607 blz.
- STRAUSS, G. (1982), "Workers participation in management: an international perspective", Research in Organizational Behavior, vol. 4, blz. 173-265.
- VAN BEUSEKOM, M.H. (1996), Participatie Loont. Case-Study's van Succesvolle Bedrijven met Werknemersparticipatie, Groningen, BoekWerk, 97 blz.
- VANSINA, L. (1998), "The individual in organisations: rediscovered or lost forever", The European Journal of Work and Organizational Psychology, special issue : the individual and the organization, jg. 8, nr.1, blz. 2-16.
- VAN PUT, A. (1994), Ondernemingsparticipatie. De Weg naar Democratie in de Onderneming, Gent, Mys & Breesch, 154 blz.
- VILLA, R.L. (1989), "A note on the ethic of caring", Research note Darden Graduate Business School, 14 blz.
- WHITE, T. (1992), "Business, ethics and Carol Gilligan's two voices", Business Ethics Quarterly, jg. 2, nr. 1, blz. 51-61.
- WICKS, A.C., GILBERT, D. R., en R.E. FREEMAN (1994), "A feminist reinterpretation of the stakeholder concept", Business Ethics Quarterly, jg. 4, nr. 4, blz. 475-497.
- YIN, R.K. en T.C. Campbell (1991), Case Study Research: Design and Methods, Newbury Park, Sage, 166 blz.

Tabel 1: Kenmerken van stakeholder relaties

| Kenmerken                            | Soort Relatie  |  |
|--------------------------------------|--|--|
|                                      | Rechtvaardigheid   | Zorg   |
| Identiteit als stakeholder           | Autonoom individu<br>Afgezonderd van omgeving<br>en relaties met anderen       | Verbondenheid<br>Afhankelijkheid van<br>anderen  |
| Opvatting over moraliteit            | Bescherming van eigen<br>rechten<br>Contractueel<br>Gelijkheid<br>Egocentrisch | Zorg voor noden van<br>anderen<br>Verantwoordelijkheid<br>Specificiteit<br>Relationeel |
| Wijze van besluitvorming             | Abstract<br>Formeel<br>Rationele logica<br>Universele regels<br>Controle       | Contextueel<br>Narratief<br>Intuitief<br>Respect voor verschillende<br>standpunten     |
| Conflicthantering                    | Competitie<br>Afwegen van vaak<br>tegengestelde belangen                       | Samenwerking<br>Communicatie<br>Bescherming van relatie                                |
| Metafoor van stakeholder<br>relaties | Hiërarchie<br>Balans   | Netwerk<br>Web van relaties  |

Tabel 2: Inhoud van Participatie bij de Werkgroepen

| Inhoud       | Werkgroepen |          |          |        |
|--------------|-------------|----------|----------|--------|
|              | Diepvries   | Receptie | Dispatch | Asfalt |
| Strategisch  | 0           | 0        | 0        | 55     |
| Planning     | 8           | 11       | 0        | 0      |
| Sociaal      | 9           | 6        | 28       | 426    |
| Operationeel | 62          | 145      | 227      | 223    |
| Totaal       | 79          | 162      | 255      | 704    |



Tabel 3: Inhoud van Participatie en Type van Stakeholderrelatie

| Inhoud       | Wergroepen  |      |             |      |             |      |             |      |
|--------------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|
|              | Diepvries   |      | Receptie    |      | Dispatch    |      | Asfalt      |      |
|              | Rechtvaard. | Zorg | Rechtvaard. | Zorg | Rechtvaard. | Zorg | Rechtvaard. | Zorg |
| Strategisch  | 0           | 0    | 0           | 0    | 0           | 0    | 51          | 4    |
| Planning     | 3           | 5    | 3           | 8    | 0           | 0    | 0           | 0    |
| Sociaal      | 1           | 8    | 6           | 0    | 2           | 25   | 277         | 149  |
| Operationeel | 6           | 56   | 34          | 111  | 4           | 223  | 135         | 88   |
| Totaal       | 10          | 69   | 43          | 119  | 6           | 248  | 463         | 241  |

Tabel 4: Kenmerken van Zorgrelaties bij Operationale Participatie Inhoud

| Zorgrelatie          | Operationale Participatie Inhoud |     |          |     |          |     |
|----------------------|----------------------------------|-----|----------|-----|----------|-----|
|                      | Diepvries                        |     | Receptie |     | Dispatch |     |
|                      | N                                | %   | N        | %   | N        | %   |
| Verbondenheid        | 9                                | 16  | 20       | 18  | 28       | 13  |
| Afhankelijkheid      | 3                                | 5   | 18       | 16  | 17       | 8   |
| Noden                | 12                               | 21  | 17       | 15  | 33       | 15  |
| Verantwoordelijkheid | 9                                | 16  | 9        | 8   | 17       | 8   |
| Specificiteit        | 1                                | 2   | 1        | 1   | 2        | 1   |
| Relationeel          | 1                                | 2   | 0        | 0   | 3        | 1   |
| Contextueel          | 2                                | 4   | 11       | 10  | 12       | 5   |
| Narratief            | 1                                | 2   | 3        | 3   | 5        | 2   |
| Intuitief            | 1                                | 2   | 1        | 1   | 21       | 9   |
| Respect              | 10                               | 18  | 13       | 12  | 19       | 9   |
| Samenwerking         | 6                                | 11  | 9        | 8   | 16       | 7   |
| Communicatie         | 0                                | 0   | 1        | 1   | 25       | 11  |
| Bescherming relatie  | 1                                | 2   | 2        | 2   | 12       | 5   |
| Netwerk              | 0                                | 0   | 5        | 5   | 7        | 3   |
| Web                  | 0                                | 0   | 1        | 1   | 6        | 3   |
| Totaal               | 56                               | 100 | 111      | 100 | 223      | 100 |

Tabel 5: Kenmerken van Rechtvaardigheidsrelaties bij Strategisch - Sociaal -  
Operationale Participatie Inhoud

| Rechtvaardigheid       | Inhoud van Participatie in Werkgroep Asfalt Packaging |     |         |     |              |     |
|------------------------|---|-----|---------|-----|--------------|-----|
|                        | Strategisch   |     | Sociaal |     | Operationeel |     |
|                        | N   | %   | N       | %   | N            | %   |
| Autonoom               | 4   | 8   | 29      | 10  | 25           | 19  |
| Afgezonderd            | 4   | 8   | 23      | 8   | 16           | 12  |
| Bescherming rechten    | 4   | 8   | 34      | 12  | 11           | 8   |
| Contractueel           | 1   | 2   | 2       | 1   | 0            | 0   |
| Gelijkheid             | 0   | 0   | 4       | 1   | 1            | 1   |
| Egocentrisch           | 2   | 4   | 16      | 6   | 15           | 11  |
| Abstract               | 9   | 18  | 14      | 5   | 3            | 2   |
| Formeel                | 2   | 4   | 17      | 6   | 13           | 10  |
| Rationeel              | 9   | 18  | 20      | 7   | 6            | 1   |
| Universeel             | 1   | 2   | 5       | 2   | 1            | 1   |
| Controle               | 4   | 8   | 24      | 9   | 12           | 9   |
| Competitie             | 2   | 4   | 6       | 2   | 1            | 1   |
| Tegengestelde belangen | 6   | 12  | 55      | 20  | 17           | 13  |
| Hiërarchie             | 3   | 6   | 28      | 10  | 12           | 9   |
| Balans                 | 0   | 0   | 0       | 0   | 0            | 0   |
| Totaal                 | 51  | 100 | 277     | 100 | 135          | 100 |

