

Katrien Seynaeve \*

Maddy Janssens \*

---

## Werknemers als stakeholders bij directe participatie: rechtvaardigheids- of zorgrelaties?

---

Trefwoorden: stakeholder; participatie; rechtvaardigheid; zorg

*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 dat 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. Belangrijke randvoorwaarden die de ontwikkeling van rechtvaardigheids- of zorgrelaties stimuleerden zijn de manier van leidinggeven en het definiëren van de participatieruimte.*

\* Katholieke Universiteit Leuven, Departement Toegepaste Economische Wetenschappen, Vakgroep Personeelsbeleid

## Inleiding

Participatie kan worden beschouwd als een relatief oud concept, dat opnieuw sterk in de belangstelling staat. In de omvangrijke participatieliteratuur maakt men verschillende onderscheiden zoals structurele en financiële participatie (Van Put, 1994), de mate van formalisering, de wijze van vertegenwoordiging, de terreinen waarop participatie betrekking heeft en de mate van invloed die werknemers kunnen uitoefenen (De Leede en Looise, 1997; Knudsen, 1995). Dit artikel is gericht op structurele of directe werknemersparticipatie. In het domein van Organisatie en Personeel wordt deze participatievorm beschouwd als een van de centrale bouwstenen van organiseren (Heller, Pusic, Strauss en Wilpert, 1998, blz. 66) en human resource management (Beer, Spector, Walton en Lawrence, 1984, blz. 14; Mabey, Salaman en Storey, 1998, blz. 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 de stakeholder-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 functione-

ren van een organisatie te begrijpen. De theoretische bijdrage van deze studie is daarom gericht op het begrijpen van twee soorten relaties, namelijk rechtvaardigheids- en zorgrelaties. Specifiek vindt de studie plaats in de context van directe participatie. In deze context gaan we de betekenis na van rechtvaardigheid en zorg, en onderzoeken we de mate waarin deze twee relaties zich voordoen afhankelijk van de inhoud van participatie en bepaalde randvoorwaarden van participatie. Een tweede bijdrage van deze studie richt zich naar de praktijk van participatie. Door het interpretatiekader van rechtvaardigheids- en zorgrelaties te hanteren, identificeren wij aanvullende inzichten voor de implementatie van directe werknemersparticipatie.

Uit methodologisch oogpunt situeert de studie zich in een interpretatieve onderzoeksbenadering. De vraag naar het begrijpen van rechtvaardigheids- en zorgrelaties wordt bestudeerd aan de hand van twee contrasterende gevalstudies waarin 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 verhuizing naar een nieuw magazijn voor te bereiden. In de tweede gevalstudie, een multinationale onderneming uit de petrochemiesector, 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 betrokkenen 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 plaatsvindt. Dit interpretatiekader omvat inzichten vanuit participatie- en stakeholder-literatuur. Vanuit de participatieliteratuur bespreken we de mogelijke inhoudelijke thema's, alsook belangrijke randvoorwaarden. Vanuit de stakeholder-theorie onderscheiden we twee soorten stakeholder-relaties: rechtvaardigheids- en zorgrelaties. Deze twee types relaties zijn afgeleid van twee verschillende morele perspectieven in de stakeholder-theorie en dienen als interpretatiekader om de interacties tussen de betrokken partijen 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). Een 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 specifiek probleem aan te pakken. Hoewel indirecte of institutionele participatie een belangrijke randvoorwaarde is voor directe participatie, richt deze studie zich niet expliciet naar deze participatievorm.

Vanuit de 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 we de thema's die in de werkgroepen worden besproken, zullen analyseren.

Participatie betreffende *strategische* thema's verwijst naar het bedrijfsbeleid op langere termijn en beslissingen met een uitgesproken strategisch karakter. Voorbeelden zijn het opstarten 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 op 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 de werkmethode.

### B. Randvoorwaarden van participatie

Naast de inhoudelijke thema's besteedt de 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 het succes van participatie bepalen. Belangrijke randvoorwaarden tot succes zijn onder meer 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 de ruimte tot participatie die wordt beïnvloed door macro-contextuele factoren (Heller et al., 1998).

De mate waarin *verschillende stakeholders* in de organisatie bereid zijn om een participatievorm te ondersteunen is een van de belangrijkste randvoorwaarden tot succes (Heller et al., 1998; Knudsen, 1995). Zo dienen de medewerkers zelf geïnteresseerd en bereid te zijn om te participeren. Zoals eerder reeds aangegeven is de mate van ondersteuning door vakbonden van belang om de participatievorm ingang te doen vinden in de organisatie. Daarnaast is er een engagement van het midden- en lijnmanagement nodig om het proces en de implementatie van participatie te ondersteunen. De steun van het hoger management, tot slot, is nodig om een participatief klimaat te creëren zodat de participatievorm geen eenmalige 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 het 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 bijvoorbeeld 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 mee gecreëerd door ondersteunende organisatiepraktijken. Zo kan vakgerichte opleiding bijdragen tot de nodige ontwikkeling van competenties op taakgebied, of kan training op het 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 systeem van interne communicatie 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 tot succes is de *manier van leidinggeven*. De manier waarop leidinggevenden hun medewerkers benaderen kan in sterke mate bepalen of de medewerkers de ruimte ervaren om hun mening en ideeën naar voren 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 participatieruimte 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 deze mogelijke verschillen in context die het succes van de werkgroepen beïnvloeden.

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

Doorheen haar bestaansgeschiedenis heeft de stakeholder-theorie al verschillende herformuleringen en ontwikkelingen doorgemaakt. In de oorspronkelijke stakeholder-formuleringen uit de jaren tachtig worden stakeholders gedefinieerd 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, blz. 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, blz. 46).

Deze definities weerspiegelen voornamelijk een descriptieve en instrumentele benadering (Donaldson en 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 de stakeholder-theorie een meer effectieve manier is om organisatie-doelstellingen 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 de stakeholder-theorie beschouwen. Vanuit zulke normatieve benadering worden een aantal principes geformuleerd over hoe organisaties gemanaged moeten worden. In de ontwikkeling van de 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 hanteren een verschillende visie op ethiek met een andere ontologische opvatting en mensbeeld. Terwijl een "ethics of justice"-benadering de mens veeleer ziet als een rationeel, calculerend wezen dat onafhankelijk is van anderen, beschouwt een "ethics of care"-benadering de mens als een relationeel wezen dat zichzelf definieert in relatie met anderen. Deze twee perspectieven vormen het theoretisch kader om het soort relaties tussen verschillende stakeholders in dit onderzoek te interpreteren, nl. rechtvaardigheids- en zorgrelaties. Gegeven onze theoretische doelstelling om de betekenis van deze twee soorten relaties in een participatiecontext te ontwikkelen, presenteren we hier beide begrippen afzonderlijk. Ondanks de contrasterende betekenisgeving, beschouwen wij de twee relaties niet als een strikte dichotomie waarin het ene het andere zou uitsluiten, maar als twee verschillende manieren om relaties aan te gaan met anderen die samen kunnen voorkomen.

#### 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, utilitarisme (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 mensen hun identiteit definiëren, de onderliggende opvatting over moraliteit, de wijze van besluitvorming 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. Voor de stakeholder-theorie 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 en 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 en 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 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 in dit "justice"-perspectief is gebaseerd op universele, formele, abstracte en rationele principes (Burton en 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 berekend kunnen worden door middel van rationele calculus. Beslissingen kunnen op rationele wijze worden genomen door het verzamelen van harde feiten en objectief empirisch onderzoek. De drang naar objectiviteit zorgt ervoor dat beslissingnemers proberen abstractie te maken van hun eigen percepties en emoties, en van de concrete noden en behoeften van anderen. De manier om met onzekerheid en complexe problemen om te gaan is 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"-georiënteerde 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 in een "ethics of justice"-perspectief weer te geven (Villa en 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 in de jaren negentig ontstaan als reactie op de oorspronkelijke definities van stakeholder-theorie. Hun fundamentele kritiek verwijst naar de veronderstelling dat in de traditionele benadering een organisatie wordt beschouwd als een autonome entiteit, in bilaterale relatie tot haar verschillende stakeholders (o.a. White, 1992; Wicks, Gilbert en Freeman, 1994; Burton en 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 relationele stakeholder-benadering vindt haar oorsprong in Carol Gilligans werk *In a Different Voice* (1982). Uit haar onderzoek komt een manier van denken naar voren 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 stakeholder-benadering betekent dit dat de identiteit van een organisatie wordt gevormd door een complex netwerk van relaties tussen partijen 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 verantwoordelijk-

heid voor de impact van eigen acties en beslissingen op die anderen. In een relationele stakeholder-benadering ligt de klemtoon op de verantwoordelijkheden die inherent zijn aan de relaties met andere stakeholders. Het zorgen voor elkaar vereist aandacht voor ieders specifieke noden en bekommernissen, en voor de verschillen tussen de betrokkenen.

De onderliggende principes van besluitvorming vanuit een "ethics of care"-perspectief zijn contextueel en narratief. Stakeholders worden beschouwd als concrete personen (bijv. die specifieke lijnchef, een bepaalde werknemer) die met elkaar in 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 en 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 mee 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 een beroep op emoties en op intuïtie ten aanzien van de waarde van de relaties die tot stand komen in het besluitvormingsproces (Burton en Dunn, 1996).

Conflicthantering vanuit een "caring"-perspectief gebeurt door eerst te kijken naar de partijen die betrokken zijn en dan te zoeken naar een oplossing die het minst schade zal berokkenen aan de relatie tussen de betrokkenen. Er wordt gestreefd naar win-win-situaties waarin naar een gemeenschappelijke basis wordt gezocht in wat oorspronkelijk conflicterende belangen leken. De klemtoon ligt hier op samenwerking tussen verschillende stakeholders om het conflict op te lossen. Essentieel voor het tot stand komen van deze samenwerking is communicatie. 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 relaties de aard van de relaties tussen stakeholders weer (Villa en Wicks, 1990). Samengevat kan dit perspectief op stakeholder-relaties worden voorgesteld als een netwerk met een gemeenschappelijke erkenning van wederzijdse afhankelijkheid om voor elkaar te zorgen.

### C. Rechtvaardigheids- en zorgrelaties

In ons onderzoek vormen deze twee morele perspectieven – "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 de betrokkenen in de werkgroepen. We benoemen deze twee types van relaties als "rechtvaardigheids"- en "zorgrelaties".

Tabel 1. Kenmerken van stakeholder-relaties.

| Kenmerken                         | Soort relatie  |  |
|-----------------------------------|--|--|
|                                   | Rechtvaardigheid   | Zorg   |
| Identiteit als stakeholder        | Autonoom individu<br>Afgezonderd van<br>omgeving en relaties<br>met anderen    | Verbondenheid<br>Afhankelijkheid van<br>anderen  |
| Opvatting over moraliteit         | Bescherming van<br>eigen 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-relaties | Hiërarchie<br>Balans   | Netwerk<br>Web van relaties  |

## 3. Onderzoek via gevalstudies

### A. Twee gevalstudies: distributie en petrochemie

Om de relatie na te gaan tussen de 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 de petrochemische sector. In beide gevallen werden werkgroepen met verschillende stakeholders, zoals werknemers, afdelingshoofden, lijnchefs, supervisor, arbeidsanalist en organisatieontwikkelingsbegeleider, opgericht in het kader van een concreet veranderingsproject. Het veranderingsproject in het distributiebeprij was in de afdeling stapelplaatsen gesitueerd rond de verhuizing 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 petrochemisch 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 de participatieliteratuur belangrijke randvoorwaarden tot succes bleken te zijn. De twee organisaties verschillen met name sterk op het gebied van macro-business-context, traditie van participatie, manier van leidinggeven en ondersteunende organisatiepraktijken.

De distributiesector wordt traditioneel gekenmerkt door arbeidsintensief werk. Zo bestaat de hoofdactiviteit van de afdeling stapelplaatsen uit het ophalen door magazijniers van bestellingen voor de verschillende filialen. Het distributiebeprij bevond zich op het ogenblik van het onderzoek in een groeiende markt. De laatste jaren werden gekenmerkt door een stijging van omzet en nettowinstmarge. In het bedrijf bestaat een jarenlange traditie van directe werknemersparticipatie: werkgroepen rond verschillende thema's (o.a. veiligheid, kwaliteit, werkorganisatie), telefoonlijnen, intern communicatienetwerk via de computer, groepsvergaderingen, briefings, cursussen werkvereenvoudiging, informativideo's, functioneringsgesprekken, persoonlijk onderhoud met de lijnchef enz. Door een vlakke organisatiestructuur en de stijl van leidinggeven wordt er een klimaat gecreëerd waarin mensen voorstellen doen om verbeteringen aan te brengen in hun werk. Mogelijkheden tot in-

spraak 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 verloopt 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 voren kunnen brengen over hun werkorganisatie. Een andere ondersteunde praktijk is het interne communicatienetwerk waardoor agenda's, verslagen en 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 petrochemiesector zijn de activiteiten meer kapitaal- dan arbeidsintensief. Algemeen kent deze sector een steeds verdergaande automatisering van productieprocessen. Deels vanwege het cruciale belang van de 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 stond de laatste jaren steeds meer onder druk, wegens de dalende afzetmogelijkheden. Inzake de randvoorwaarden van participatie heeft het bedrijf een relatief sterke traditie op het gebied van institutionele participatie. Bij veranderingsprojecten wordt de communicatie naar de werknemers meestal via de vakbondsafvaardiging gevoerd. De organisatie is relatief sterk hiërarchisch gestructureerd. De afstand tot de supervisie wordt door de werknemers als relatief groot ervaren. Medewerkers vinden vrij weinig aanspreekbaarheden en missen persoonlijk contact met de supervisie. Het contact met de eerste hiërarchische niveaus verloopt doorgaans beter, omdat deze dicht 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 departement Human Resources en een organisatieontwikkelingscoördinator. Het belang van organisatieontwikkeling 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 voor management en supervisie. De opleiding van medewerkers is voornamelijk taak- of functiegericht.

## B. Methodologie

We hebben gekozen voor onderzoek via gevalstudie omdat deze onderzoeksstrategie de mogelijkheid biedt om een sociaal proces, zoals de ontwikkeling van relaties tussen stakeholders in participatie, te bestuderen in zijn context en over een bepaalde tijdspanne (Eisenhardt, 1993; Pettigrew, 1990; Yin, 1991). Deze studie situeert zich in een interpretatieve onderzoeksbenadering door kwalitatieve gegevens, voornamelijk observatie, te gebruiken als basis voor de betekenisontwikkeling van de begrippen rechtvaardigheid en zorg.

In elke organisatie werden twee verschillende werkgroepen geobserveerd. De werkgroepen zijn genoemd naar de activiteiten van een specifieke afdeling in de organisatie: diepvries en receptie in het distributiebeprijf; dispatch en asfaltverpakking in het petrochemische bedrijf. De observaties in het distributiebeprijf hadden betrekking op een periode van iets meer dan een jaar (januari 1997 t.e.m. maart 1998). Van elke werkgroep werden 3 observaties, telkens van ongeveer een uur, in de analyse opgenomen. In het petrochemische bedrijf werden van de werkgroep dispatch en asfalt tussen januari 1998 en november 1998 telkens twee observaties van een halve dag geregistreerd.

Gemiddeld telden de werkgroepen een zevental deelnemers. 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 de technische dienst en nam aan alle werkgroepen voor de verhuizing deel. De betrokkenen in de werkgroep dispatch en asfalt waren: een supervisor, een foreman, de organisatieontwikkelingsbegeleider, een viertal medewerkers (dispatchers resp. arbeiders). In de laatste vergadering van de werkgroep asfalt was ook de vakbondsafvaardiging vertegenwoordigd. De rol van voorzitter werd telkens waargenomen door een supervisor, terwijl de organisatieontwikkelingsbegeleider meer als taak had het proces te begeleiden.



Naast observatie werden de gevalstudies uitgewerkt via participerende observatie, interviews met de betrokkenen en documentanalyse. De gegevens uit deze methoden worden niet rechtstreeks gebruikt in deze studie, maar leveren bijkomende informatie over de context en de randvoorwaarden waarin de werkgroepen functioneren.

De observaties leverden tekst op die in verschillende fragmenten werd opgesplitst. Dit opsplitsen in tekstfragmenten gebeurde op basis van de interventies in de werkgroepen. Meer bepaald werd een afzonderlijk fragment onderscheiden telkens wanneer een andere persoon in de werkgroep aan het woord was rond een bepaald inhoudelijk thema. In totaal werden voor de werkgroep diepvries 79 tekstfragmenten geregistreerd, voor receptie 162, voor dispatch 255 en voor asfalt 704.

Vervolgens werden aan ieder tekstfragment verschillende codes toegerekend. Een eerste reeks codes had betrekking op de vier mogelijke inhoud van participatie. Daarna werden de fragmenten geïnterpreteerd volgens de dimensies van rechtvaardigheid en zorg (zie tabel 1). Telkens werden ook de specifieke betrokken partijen gecodeerd, zodat bij de resultaatsbespreking kan worden nagegaan op welke partijen de relatie betrekking had. Ter ondersteuning van deze kwalitatieve analyse werd gebruikgemaakt van het softwarepakket NUDIST 4.0. Deze software maakt het mogelijk het aantal tekstfragmenten met een bepaalde code te berekenen, zodat nagegaan kan worden welke thema's van participatie en welke indicatoren van rechtvaardigheids- en zorgrelaties voornamelijk voorkomen in de verschillende werkgroepen. Tevens kunnen matrices worden opgevraagd om tekstfragmenten te identificeren waar twee of meerdere codes samen voorkomen. Op die manier kan de samenhang tussen de inhoud van participatie en het soort relatie worden bepaald. Vooraleer we deze gevonden relaties bespreken, geven we eerst weer welke inhoudelijke thema's voornamelijk aan bod komen in de vier werkgroepen.

## 4. Resultaten

### A. Inhoud van participatie

Wat betreft de inhoud van participatie komen in drie van de vier werkgroepen – diepvries, receptie en dispatch – voornamelijk operationele topics naar voren. Enkel in de werkgroep asfaltverpakking worden 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.

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    |

De werkgroepen diepvries en receptie in het distributiebedrijf werden opgestart om werknemers te betrekken bij de implementatie van de magazijnverhuizing. Dit hield in dat zij mee kunnen beslissen over de manier van werken in de nieuwe stapelplaats. Concreet betekent dit dat voornamelijke operationele thema's (resp. 78% en 89%) zoals manieren van stapelen, indeling van het ophaalcircuït, beveiliging, afzetruimte van karren of plaats van steekproeven, aan bod komen. Daarnaast functioneren deze werkgroepen in een welbepaalde hiërarchische structuur met verschillende niveaus. 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 betrokken partijen 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 blijkt bijvoorbeeld dat bij een sporadische bespreking van planning of sociale thema's, de afdelingschef en lijnchef zich meestal enkel tot elkaar richten en verwijzen naar de discussie in de werkgroep van een hoger niveau.

Ook in de werkgroep dispatch in het petrochemische bedrijf komen voornamelijk operationele thema's (89%) aan bod. Hier was de doelstelling van de werkgroep het samen optimaliseren van de werksituatie na een voorgaande herstructurering met het oog op flexibiliteitsverhoging in de afdeling. Concreet verwacht men van de werkgroep het signaleren

van knelpunten in de nieuwe dispatch-job, zoals problemen met telefonische conversaties, onvoldoende complementariteit tussen jobs of omslachtige procedures, en het uitwerken van voorstellen voor oplossingen. Af en toe wordt er verwezen naar sociale thema's (11%), zoals noodzakelijke aanpassingen aan het promotiesysteem gegeven de toegenomen polyvalentie van operators.

In de werkgroep asfaltverpakking daarentegen komen zowel sociale (60%) en operationele (32%) als strategische (8%) thema's voor. In deze werkgroep was het de bedoeling samen manieren te vinden om het rendement van de activiteit te verhogen. Wegens de verminderende afzetmogelijkheden van de geproduceerde hoeveelheden asfalt stelden het management en de supervisie voor om na te gaan hoe men de bezettingsgraad van de asfaltmachine zou kunnen verminderen van twee naar één man. Zoals verder zal blijken, stuurde deze strategische beslissing het hele overleg. Tijdens de verschillende bijeenkomsten komen voornamelijk sociale thema's naar voren. De besprekingen van de sociale consequenties van de personeelsvermindering en het feit dat iemand alleen de machine draaiend zou moeten houden, domineren het gesprek in de werkgroep. Operationele thema's komen aan bod wanneer er wordt 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, vrij 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 samengaat met een bepaald type van stakeholder-relatie. In de drie werkgroepen waarin hoofdzakelijk operationele thema's aan bod komen (diepvries, receptie en dispatching), worden de relaties tussen de stakeholders in sterke mate gekenmerkt door zorgrelaties (resp. 90%, 77% en 98%). De werkgroep asfaltverpakking, daarentegen, wordt voornamelijk door rechtvaardigheidsrelaties gekenmerkt. Bij besprekingen van strategische thema's domineren kenmerken van rechtvaardigheidsrelatie (93%). Dit type relatie is in deze werkgroep eveneens sterk aan-

wezig bij de bespreking van sociale (65%) en – in tegenstelling tot de andere werkgroepen – operationele (61%) thema's.

Tabel 3. Inhoud van participatie en type van stakeholder-relatie.

| Inhoud       | Werkgroepen      |      |                  |      |                  |      |                  |      |
|--------------|------------------|------|------------------|------|------------------|------|------------------|------|
|              | Diepvries        |      | Receptie         |      | Dispatch         |      | Asfalt           |      |
|              | Rechtvaardigheid | Zorg | Rechtvaardigheid | Zorg | Rechtvaardigheid | Zorg | Rechtvaardigheid | 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  |

Om een dieper inzicht te verwerven in het type relatie richten we ons bij de verdere bespreking op de kenmerken van de zorgrelaties bij operationele thema's zoals zij voorkomen bij de drie werkgroepen diepvries, receptie en dispatch, en op de kenmerken van de rechtvaardigheidsrelaties in de werkgroep asfaltverpakking, waar een strategische beslissing het overleg in deze richting stuurde. Het hanteren van dit contrast is conform de theoretische doelstelling om de betekenis na te gaan van de twee concepten van rechtvaardigheid en zorg in een participatiecontext. Vergelijking door middel van contrasterende gevalstudies wordt, in een interpretatieve onderzoeksbenadering, beschouwd als een krachtig mechanisme voor conceptontwikkeling (Stake, 1994).

#### 1. Kenmerken van zorgrelaties

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

Tabel 4. Kenmerken van zorgrelaties bij operationele participatie-inhoud.

|                      | Operationele participatie-inhoud |     |          |     |          |     |
|----------------------|----------------------------------|-----|----------|-----|----------|-----|
|                      | Diepvries                        |     | Receptie |     | Dispatch |     |
| Zorgrelatie          | 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 |

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

*"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 spelen 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 is 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 verwijzen werknemers naar elkaar of naar andere collega's die daar belang bij hebben of er kennis van hebben.

*"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 benadrukken 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 komt als een ander belangrijk zorgkenmerk naar voren (18% bij diepvries, 12% bij receptie en 9% bij dispatch). Hierbij wordt voornamelijk de erkenning van andere perspectieven beklemtoond. Zowel werknemers, leidinggevenden als begeleiding geven 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, blijken 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 een organisatieontwikkelingsbegeleider aanwezig. Deze stakeholder vervulde de uitdrukkelijke rol van procesbegeleider, waardoor de 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 tegenstelling tot de drie vorige werkgroepen, worden bij de werkgroep asfaltverpakking in het petrochemische bedrijf vooral kenmerken gevonden van een rechtvaardigheidsrelatie in combinatie met verschillende inhoudelijke thema's – strategisch, sociaal en operationeel (zie tabel 5). De belangrijkste kenmerken van een rechtvaardigheidsrelatie die doorheen de verschillende thema's aan bod komen, zijn het benadrukken van tegengestelde belangen, zich autonoom en afgezonderd opstellen of voelen, bescherming van rechten, en het bewaren van controle.

Tabel 5. Kenmerken van rechtvaardigheidsrelaties bij strategische, sociale en operationele participatie-inhoud.

|                     | Inhoud van participatie in werkgroep asfaltverpakking |   |         |    |              |    |
|---------------------|---|---|---------|----|--------------|----|
|                     | Strategisch   |   | Sociaal |    | Operationeel |    |
|                     | N   | % | N       | %  | N            | %  |
| Rechtvaardigheid    | 4   | 8 | 29      | 10 | 25           | 19 |
| Autonoom            | 4   | 8 | 23      | 8  | 16           | 12 |
| Afgezonderd         | 4   | 8 | 34      | 12 | 11           | 8  |
| Bescherming rechten | 1   | 2 | 2       | 1  | 0            | 0  |
| Contractueel        | 0   | 0 | 4       | 1  | 1            | 1  |
| Gelijkheid          | 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 |

Over de drie inhoudelijke thema's heen komt 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 de medewerkers anderzijds vooral bekommerd waren om de sociale gevolgen van de beslissing. De vakbondsafvaardiging 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."* (vakbondsafgevaardigde, asfalt)

Een tweede kenmerk van een rechtvaardigheidsrelatie dat regelmatig voorkomt is het zich *autonoom* opstellen (resp. 8%, 10% en 19%) of zich *afgezonderd* voelen (resp. 8%, 8% en 12%). De autonome opstelling in de relaties tussen de betrokkenen wordt voornamelijk geïnitieerd door de supervisor, en met name door de wijze waarop hij de strategische beslissing verdedigt en inspeelt 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 nage-*

*dacht over hoe we zouden 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 wordt voornamelijk hun afgezonderde positie beklemtoond. Door de strategische beslissing voelen zij zich 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 het 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 komt *bescherming van rechten* naar voren (resp. 8%, 12% en 8%). Dit kenmerk wordt voornamelijk beklemtoond vanuit de stakeholder-groep van werknemers, hierbij gesteund door de vakbondsafvaardiging:

*"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 komt over de verschillende inhoudelijke thema's heen het kenmerk van *controle* naar voren (resp. 8%, 9% en 9%). Dit kenmerk komt voornamelijk tot uiting door de supervisor in zijn interactie met de werknemers. Wanneer de werknemers knelpunten aanbrachten, probeerde hij telkens het gesprek in de richting te sturen van zijn ultieme doelstelling en zo controle te bewaren over het hele 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, komen de twee kenmerken van *abstract* (18%) en *rationeel* (18%) sterk naar voren bij strategische thema's. Zowel medewerkers als supervisor hanteren vaak *abstracte* bewoordingen. Werknemers gebruiken onpersoonlijke taal en de supervisor verwijst naar het externe mechanisme van de markt als een overkoepelende constructie waar men geen vat op heeft. Door zulke interventies gaat men weg van de concrete persoonlijke relaties en noden die er leven.

*"Ze zijn weer bezig met ons het mes op de keel te zetten." (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 *rationele* taalgebruik blijkt vooral uit de interventies van de supervisor. Hij probeert de managementbeslissing te verantwoorden door te verwijzen naar berekenbare grootheden en cijfermatige analyses.

*"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 er zich in een context van directe participatie zowel rechtvaardigheids- als zorgrelaties kunnen ontwikkelen. Het functioneren van vier werkgroepen in twee bedrijven suggereert dat de ontwikkeling van deze twee soort relaties samenhangt met de inhoud

van participatie. Bij operationele thema's, waar er overlegd wordt over concrete werksituaties met de bespreking van knelpunten, voorstellen en alternatieven om problemen aan te pakken, blijken zich voornamelijk zorgrelaties te ontwikkelen. Kenmerken van zorgrelaties in deze participatiecontext zijn voornamelijk: aandacht hebben voor noden en bekommernissen van de verschillende partijen, het belang van verbondenheid beklemtonen, en respect tonen 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 operationele thema's werden hier veeleer rechtvaardigheidsrelaties gevonden. Uit interviews met werknemers bleek 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 voren kwamen, bleken de belangrijkste indicator van rechtvaardigheid in deze context te zijn. Opmerkelijk is dat bepaalde betekenisindicatoren van rechtvaardigheidsrelaties gebonden zijn aan bepaalde stakeholders. De relaties die in deze werkgroep door de supervisor werden geïnitieerd, vertonen de kenmerken van zich autonoom opstellen, controle behouden over het overlegproces, en rationeel gebruik van argumentaties. Vanuit werknemersstandpunt daarentegen worden relaties geïnitieerd die illustraties zijn van zich afgezonderd voelen en bescherming van rechten. Dit laatste kenmerk wordt ook door de vakbondsafvaardiging beklemtoond. Een kenmerk van rechtvaardigheidsrelaties dat gemeenschappelijk is aan de verschillende stakeholder-perspectieven is het gebruik van abstracte bewoordingen bij de discussies.

Om rechtvaardigheids- en zorgrelaties nader te begrijpen blijkt het belangrijk om tevens aandacht te hebben voor de randvoorwaarden waarin de participatievorm plaatsvindt. De twee factoren die in deze studie bleken samen te gaan met rechtvaardigheids- en zorgrelaties, verwijzen naar de stijl van leidinggeven en de ruimte voor participatie. In het distributiebedrijf blijkt een stijl van leidinggeven te heersen die het ontstaan van zorgrelaties veeleer stimuleert. Uit bijkomende interviews met werknemers en leidinggevenden blijkt dat aandacht voor noden en tonen van respect aspecten zijn die de algemene manier van leidinggeven in dit bedrijf kenmerken. Het petrochemische bedrijf daarentegen is relatief sterk hiërarchisch gestructureerd, met een relatief grote afstand tussen supervisie en werknemers. Deze karakteristieke stijl van leidingge-

ven was aanwezig in de groep asfaltverpakking, waar zich rechtvaardigheidsrelaties ontwikkelden, maar niet in de groep dispatch, waar zich zorgrelaties ontwikkelden. In de dispatch-groep bleek de supervisor dichter bij de operators te staan en ondersteunde de organisatieontwikkelingsbegeleider de ontwikkeling van zorgrelaties door aandacht te hebben voor de wijze van communicatie en respect te tonen voor de perspectieven van anderen. In de asfaltverpakking daarentegen bleek de supervisor vooral de beslissing van het management te verdedigen, zonder veel aandacht te hebben voor de concrete noden van de werknemers. De organisatieontwikkelingsbegeleider probeerde hier een mediërende rol te spelen, maar zijn interventies hadden in de context van deze werkgroep minder impact.

Naast de stijl van leidinggeven blijkt de ruimte voor participatie een belangrijke factor te zijn voor de ontwikkeling van rechtvaardigheids- en zorgrelaties. Het distributiebedrijf bevond zich in 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 petrochemische bedrijf een gelijkaardige overlegsituatie, waarin de optimalisering van een werksituatie werd nagestreefd. In de drie werkgroepen bleek er dus overlegruimte te bestaan die optimalisering 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. Wanneer er sociale, planning- of strategische thema's ter sprake kwamen, werden die doorgeschoven naar werkgroepen op hogere niveaus. Bij de dispatch-groep in het petrochemische bedrijf was de strategische beslissing tot herstructurering reeds genomen en gingen de besprekingen enkel over de optimalisering 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 de groep asfaltverpakking daarentegen werd een strategische beslissing genomen die een participatieruimte creëerde waar inperking in plaats van optimalisering 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 winlose-situatie.

Terwijl deze twee randvoorwaarden – stijl van leidinggeven en ruimte voor participatie – in de literatuur veeleer besproken worden op het niveau van de organisatie, toont onze studie aan dat deze factoren zich ook kunnen situeren op het niveau van de werkgroepen zelf. Een illustratie hiervan is het verschil in soort relaties dat tot stand komt in de dispatch- en de asfaltgroep. Beide werkgroepen behoren tot dezelfde afdeling in hetzelfde petrochemische bedrijf met een hiërarchische leiderschapscultuur en dalende afzetmogelijkheden. In de dispatch-groep echter slaagde men erin om een context te creëren waarin zich zorgrelaties kunnen ontwikkelen vanwege de stijl van de voorzitter en de organisatieontwikkelingsbegeleider en door de participatieruimte te definiëren als het nastreven van optimalisering van de werksituatie.

De betekenis van rechtvaardigheids- en zorgrelaties is in deze studie echter enkel onderzocht in de context van directe werknemersparticipatie. Doordat institutionele participatie vaak een belangrijke randvoorwaarde is voor het slagen van directe participatievormen, zou het opnemen van deze participatievorm in verder onderzoek de inzichten over rechtvaardigheid in zorg kunnen aanvullen. Een andere belangrijke aanvulling zou onderzoek zijn naar de mogelijke relaties tussen rechtvaardigheid en zorg. In deze studie hebben wij ons beperkt tot het begrijpen van elke relatie apart, waardoor de interactie tussen beide soorten relaties verloren is gegaan.

Naast de conceptuele invulling van rechtvaardigheids- en zorgrelaties biedt deze studie ook aanvullende inzichten voor de praktijk van directe werknemersparticipatie. Opvallend in deze studie is hoe sterk de inhoud van participatie samengaat met de ontwikkeling van het soort relaties. Bij operationele thema's blijkt het eenvoudiger te zijn om zorgrelaties te ontwikkelen dan bij strategische thema's. Een vrij radicale conclusie van deze studie zou zijn dat er bij strategische beslissingen geen ruimte is om zorgrelaties te ontwikkelen en dat het daarom niet raadzaam 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 de verschillende partijen en de noodzakelijke randvoorwaarden. Deze studie suggereert dat het ontwikkelen van zorgrelaties het functioneren van werkgroepen blijkt te helpen. Bij deze zorgrelaties komen vooral indicatoren naar voren als: aandacht hebben voor de noden van alle betrokkenen, het belang beklemtonen van verbondenheid, en respect tonen voor anderen. Deze

kenmerken verwijzen naar een bepaalde stijl van leidinggeven en zijn mogelijk interpersoonlijke vaardigheden die ook bij strategische thema's een constructieve werking kunnen creëren. Daarnaast blijkt de ruimte voor participatie een belangrijke randvoorwaarde te zijn, niet enkel op organisatieniveau maar vooral op het niveau van de werkgroepen zelf. Onze studie suggereert dat de participatieruimte én goed moet worden afgebakend én gedefinieerd moet worden als een optimaliserings- of win-win-situatie. Om echter meer eenduidige conclusies te trekken over de haalbaarheid van participatie rond strategische beslissingen, is verder onderzoek nodig waarin meerdere condities voorkomen inzake rechtvaardigheids- en zorgrelaties, stijl van leidinggeven, participatieruimte en mogelijke andere randvoorwaarden.

Wel blijkt uit onze studie dat het introduceren van een directe participatievorm op zich niet voldoende is om werknemers als "stakeholders" in een organisatie te betrekken. Belangrijk is tevens aandacht te hebben voor de soorten relaties die zich ontwikkelen tussen de betrokkenen. Het onderscheid tussen rechtvaardigheids- en zorgrelaties blijkt een relevant interpretatiekader te zijn om de interacties in werkgroepen te begrijpen. Het toont het belang aan van interpersoonlijke vaardigheden en het definiëren van de participatieruimte als twee belangrijke randvoorwaarden voor directe participatie.

## Bibliografie

- BEER, M., B. SPECTOR, P.R. LAWRENCE, Q.D. MILLS en 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. HANCKÉ, eds., *Leerboek Personeelsmanagement*, Deventer, Kluwer, 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., E. PUSIC, G. STRAUSS en B. WILPERT (1998), *Organizational Participation: Myth and Reality*, Oxford, Oxford University Press, 283 blz.
- KNUDSEN, H. (1995), *Employee Participation in Europe*, Londen, 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., G. SALAMAN 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*, Londen, 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.
- STAKE, R.E. (1994), "Case Studies", in: N.K. DENZIN en Y.S. LINCOLN, ed., *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Sage, 1994, blz. 236-248.
- STRAUSS, G. (1982), "Workers participation in management: an international perspective", *Research in Organizational Behavior*, jg. 4, blz. 173-265.
- VAN BEUSEKOM, M.H. (1997), *Participatie loont!: Case-study's van succesvolle bedrijven met werknemersparticipatie*, Groningen, BoekWerk, 96 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 en 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., D.R. GILBERT 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.

#### Abstract

*Employees as Stakeholders in Forms of Direct Participation: Relationships of Justice or Care?*

*This study examines to what extent the content of participation may cohere with the type of relationship between the different stakeholders. Four participation domains – strategic, planning, social and operational themes – and two types of stakeholder relationship – relationships of justice and care – are being distinguished. Case study research on four participation workgroups indicated that relationships of care occur when operational themes of optimizing a work situation were being discussed. Important aspects of a relationship of care were attention for the needs of the stakeholders, connection among stakeholders and respect for others' perspectives. In contrast, relationships of justice developed when a strategic theme involving constriction and reduction was the focus of the discussion. Important aspects of relationships of justice were contrasting interests, autonomous and separate orientation and protection of rights. An important condition that influenced the development of relationships of care or justice was leadership style and defining the realm for participation.*