

# Werknemerschap, partnerschap en kringorganiseren

Sjoerd Romme en Marjolein van Noort

**SAMENVATTING** In dit artikel wordt ingegaan op de vraag of een synthese tussen werknemerschap via het arbeidscontract enerzijds en partnerschap in de deelname in eigendom en leiding van de onderneming anderzijds mogelijk is. Met andere woorden, kan het binden en boeien van medewerkers tegelijkertijd worden vormgegeven en gerealiseerd? De kringorganisatiemethode wordt beschreven als een mogelijke oplossing voor deze vraag.

## 1 Inleiding

De praktijk van en het onderzoek naar arbeidsverhoudingen in de brede zin van het woord hebben een gespleten karakter. Enerzijds is het terrein van de arbeidsverhoudingen tussen werkgever en werknemer vooral gericht op de economische, sociale en psychologische aspecten van de relatie tussen werknemer en werkgever. Anderzijds is vooral in de zakelijke dienstverlening van oudsher veel belangstelling voor partnerschap, in de vorm van deelname door vennoten in zowel het eigendom als de leiding van de onderneming. In het algemeen wordt partnerschap niet beschouwd als een mogelijk alternatief voor of aanvulling op werknemerschap via een arbeidscontract (Acker, 2001). In dit artikel wordt kringorganiseren, in Nederland ook wel bekend als de sociocratische kringorganisatiemethode, beschreven als een mogelijke synthese van werknemerschap en partnerschap. De volgende vraag staat hierbij centraal: is een synthese van werknemerschap en partnerschap mogelijk, en wordt deze daadwerkelijk gerealiseerd in de context van een kringorganisatie? Met andere woorden:

Prof. Dr. A.G.L. Romme is hoogleraar Management aan de Universiteit van Tilburg, departement Organisatie & Strategie. Drs. M. van Noort is als docent verbonden aan de Universiteit van Tilburg, departement Organisatie & Strategie.

maakt kringorganiseren een nieuwe vormgeving van de arbeidsrelatie mogelijk, waardoor zowel de binding via contractuele regelingen als het 'boeien' door middel van zeggenschap en deelname in de beleidsvorming in hoge mate kan plaatsvinden?

Een antwoord op deze vraag kan wellicht ook verklaren waarom veel pogingen om meer participatie door werknemers te bewerkstelligen – bijvoorbeeld door middel van kwaliteit van de arbeidprogramma's, ondernemingsraden, kwaliteitskringen en werkoverleg – geen substantieel en blijvend effect blijken te sorteren (Burawoy, 1979; McLagan en Nel, 1995; Rothstein, 1995; Collins, 1997). Immers, uit veel onderzoek blijkt dat dergelijke instrumenten en interventies vrijwel geen effect hebben op de modale werknemer (Leitko et al., 1985; McCarthy, 1989; McLagan en Nel, 1995).

De nadruk zal in dit artikel liggen op de juridische en economische aspecten van werknemerschap en partnerschap, en in mindere mate de psychologische dimensie. De literatuur over psychologische contracten benadrukt de rol van de subjectieve overtuigingen van werknemers met betrekking tot wederzijdse verplichtingen en verwachtingen van de werknemer ten opzichte van de werkgever (en vice versa) (Rousseau, 1995). In tegenstelling tot bijvoorbeeld arbeidscontracten, die formeel opgeschreven en gespecificeerd kunnen worden, is het psychologische contract afhankelijk van de perceptie van de betrokken werknemer. Dit houdt in dat zelfs werknemers met dezelfde baan bij dezelfde baas, compleet verschillende psychologische contracten kunnen hebben (Rousseau, 1995). Omdat het niet efficiënt is om met iedere werknemer een unieke arbeidsrelatie aan te gaan, heeft werknemerschap derhalve betrekking op de wijze waarop werkgevers de relaties met groepen van (of alle) werknemers in de organisatie vormgeven (Tsui en Wang, 2002). Dit betekent dat we ons in dit artikel vooral concentreren op werknemerschap in plaats van psychologische contracten.

---

In paragraaf 2 zullen eerst de kernbegrippen werknemerschap en partnerschap aan een nader onderzoek worden onderworpen en in paragraaf 3 het begrip kringorganiseren. Vervolgens zal in paragraaf 4 de praktijk van het kringorganiseren bij Endenburg Elektrotechniek worden beschreven. Deze gevalstudie heeft als doel antwoord te geven op de vraag of een synthese van werknemerschap en partnerschap eigenlijk wel mogelijk is in de praktijk. In paragraaf 5 worden de implicaties van kringorganiseren voor eigendom, arbeidsrelaties en participatief management besproken. Ten slotte volgen in paragraaf 6 de conclusies.

## 2 Werknemerschap en partnerschap

Met betrekking tot economische en juridische relaties tussen mensen in organisaties kunnen twee basisconcepten worden onderscheiden. Het begrip werknemerschap refereert aan de relatie van een werknemer met zijn of haar werkgever. Deze relatie kan vanuit verschillende gezichtspunten worden gezien. Economen definiëren deze relatie als een arbeids- of looncontract (Ehrenberg en Smith, 1994) of in termen van een ruilrelatie: het inbrengen van arbeid door de werknemer in ruil voor een beloning door de werkgever (Tsui et al., 1997).

Voor sommige auteurs roept werknemerschap het beeld op van een ongelijke verdeling van macht: de werknemer verkoopt (het recht te beslissen over) zijn of haar arbeid aan de werkgever, die in ruil hiervoor toestemt de werknemer te compenseren door middel van geldelijke of niet-geldelijke beloningen (Knudsen, 1995). Op deze manier bestaat er een helder geformuleerd ultiem gezag dat is gebaseerd op of is afgeleid van het juridisch eigendom van de organisatie (Hansmann, 1996).

Het tweede concept dat relevant is voor het begrip van economische en juridische relaties tussen mensen in organisaties is partnerschap. Partnerschap is de economische en *statutaire* relatie tussen twee of meer individuen die zowel eigendom als leiderschap delen van hun onderneming. Vooral bedrijven in de zakelijke dienstverlening, bijvoorbeeld in accountancy, management consulting, advocatuur of architectuur, kiezen van oudsher voor de vennootschap onder firma als juridische vorm. Deze vennootschap geniet de voorkeur in de professionele dienstverlening, omdat de meest krachtige prikkel voor intelligente professionals eigendom is. Eigendom heeft hier niet alleen met geld te maken, maar ook met autonomie, vrijheid om beslissingen te nemen en zelfverwerkelijking (Scott, 1998). Hoewel er uitzonderingen zijn, zoals sommige mondiaal opererende ondernemingen op het gebied van management consulting en accounting, blijven de

meeste vennootschappen onder firma relatief klein. Scott (1998) en Maister (1994) observeren dat de voordelen met betrekking tot de motivatie om als partner te werken, lijken af te nemen bij het groter worden van de vennootschap en de 'partner leverage' (dit is de ratio van partners ten opzichte van ander personeel in de onderneming). Op andere niveaus in de organisatie is het idee van partnerschap ook terug te vinden in de theorie en praktijk van zelfsturende teams (Manz en Sims, 1987) en 'partnership at work' (Guest and Peccei, 2001). Deze vormen van partnerschap verwijzen naar niet-statutaire vormen van participatie. In dit artikel staat de statutaire vorm van partnerschap centraal.

Daar waar werknemerschap voor een groot deel is gebaseerd op overheersing als onderliggend machtsconcept, is partnerschap gebaseerd op zelfbeschikking als machtsconcept. *Overheersing* verwijst hier naar macht over anderen: de bevoegdheid of het vermogen van een persoon (of meerdere personen) de eigen wil aan andere mensen op te leggen, ondanks eventuele weerstand van deze personen; dit resulteert bijvoorbeeld in het mensen zo ver te krijgen dat zij dingen doen die ze anders nooit zouden doen (Perrow, 1986; Clegg, 1989; Pfeffer, 1992). *Zelfbeschikking* betekent het vermogen en de bevoegdheid om autonoom te handelen. Voor individuen betekent dit het gebruikmaken van de eigen bevoegdheid om te kiezen op welke wijze behoeften worden bevredigd (Deci, 1980). Op een gemeenschappelijk niveau zijn mensen zelfbeschikkend indien zij in staat zijn op basis van vrijwilligheid samen te werken, te beslissen en te onderhandelen (Emery, 1980; Dahl, 1989). Van zelfbeschikking gaat een sterk motiverende werking uit, en als zelfbeschikking wordt ontzegd dan resulteert dit gewoonlijk in gevoelens van onzekerheid en vermindering van motivatie en welbevinden (Deci, 1980; Atchison, 1991; Hartley et al., 1991). Partnerschap tussen vennoten impliceert een gelijke verdeling van bevoegdheden en hiermee verdwijnt voor de partners het onderscheid tussen 'werkgever' en 'werknemer' (Hansmann, 1996). Er rust dus geen ultieme bevoegdheid bij één van de partners, omdat het eigendomsrecht onder hen is verdeeld.

In het algemeen lijkt partnerschap voor kleinere groepen mensen een goede voorwaarde te zijn om met een grote dynamiek in bijvoorbeeld problemen, taken en opdrachten (van klanten) om te kunnen gaan. Het werknemerschap lijkt daarentegen vooral gebruikt te worden in geval van organisaties die te maken hebben met relatief voorspelbare of stabiele situaties (Stacey, 1995). Tabel 1 geeft een samenvatting van een aantal verschillen tussen werknemerschap en partnerschap.

**Tabel 1. Werknemerschap en partnerschap in ondernemingen: een vergelijking**

	<b>Werknemerschap</b>	<b>Partnerschap</b>
Definitie	Economisch-juridische relatie tussen werknemer en werkgever (de laatste als de partij met de ultieme bevoegdheid), waarbij de werknemer arbeid inbrengt in ruil voor een beloning.	Economisch-juridische relatie tussen twee of meer individuen die zowel eigendom als leiderschap van hun onderneming delen.
Bevoegdheid en Eigendom	De ultieme bevoegdheid is duidelijk gedefinieerd en is gebaseerd op of afgeleid van het juridisch eigendom (van eigen vermogen).	Er rust geen ultieme bevoegdheid bij één van de partners, want het eigendom is onder hen verdeeld.
Machtsconcept	Overheersing: de capaciteit van (de vertegenwoordigers van) de werkgever om de eigen wil op te leggen, ondanks weerstand van anderen in de organisatie.	Zelfbeschikking: de capaciteit van de partners om autonoom (als groep) te beslissen en te handelen.
Context	Grote groepen personen (in vaste samenstellingen) in een voorspelbare, relatief stabiele omgeving.	Relatief klein aantal personen (in tijdelijke samenstellingen) in een onzekere, dynamische omgeving.

### 3 Kringorganiseren

Mogelijke oplossingen voor het asymmetrische karakter van arbeidscontracten zijn ontwikkeld door onder meer Weber (1947) met betrekking tot democratie in organisaties en McGregor (1960) met betrekking tot participatief management. In aansluiting op ideeën van deze auteurs en anderen (Likert, 1961; Poole, 1986; Knudsen, 1995), is in de praktijk een categorie van oplossingen ontstaan die gebaseerd is op het idee van circulariteit van macht (Ackoff, 1994; Romme, 1999). Ongeveer dertig organisaties in Europa en daarbuiten passen de principes van kringorganiseren toe (Ackoff, 1994; Endenburg, 1988; Van Vlissingen, 1991; Mueller, 1994; Romme en Reijmer, 1997). Als zodanig is het kringorganiseren het experimentele stadium dus reeds geruime tijd gepasseerd.

Het ontstaan en functioneren van kringorganisaties roept fundamentele vragen op over de mogelijkheid om werknemerschap en partnerschap, als manieren om relaties tussen mensen te organiseren, te integreren in organisaties. Kringorganiseren kan in deze context worden gedefinieerd als de wijze waarop organisaties effectief en tijdig kunnen schakelen tussen partnerschap en werknemerschap teneinde de samenwerking tussen mensen te motiveren en te sturen.

Kringorganisaties roepen ook interessante vragen op met betrekking tot het debat over hiërarchische versus heterarchische structuren. Hiërarchie wordt veelal gezien als een obstakel op de weg naar het op gang brengen van leerprocessen. Deze laatste lijken vaak

beter te worden ondersteund door heterarchische (ofwel 'platte') structuren en teamwork (Manz en Sims, 1987; Senge, 1990; Mills, 1991; Iannello, 1992). Andere auteurs zijn van mening dat hiërarchie op zich het probleem niet is, maar de manier waarop deze wordt gebruikt. Volgens deze auteurs zal hiërarchie een essentieel element blijven van elke organisatie waar grote aantallen mensen samenwerken en waar geen onduidelijkheden dienen te bestaan over wie waar verantwoordelijk voor is (Jaques, 1990; Carley, 1992).

Een en ander betekent dat hiërarchie op verschillende manieren kan worden geïnterpreteerd en toegepast. Aan de eerste opvatting ('hiërarchie is een obstakel') ligt een definitie van hiërarchie als een verticale *opeenvolging van autoriteit en status* ten grondslag (Pfeffer, 1992). Hiërarchie is, met andere woorden, een gezagsketen waarin leidinggevendenden hun wil op kunnen leggen aan leidinggevendenden en werknemers op lagere niveaus. Deze definitie vormt een gemakkelijk doelwit voor diegenen die hiërarchische structuren bekritisieren door te stellen dat platte structuren het collectieve leerproces in een organisatie beter ondersteunen (Peters, 1987; Mills, 1991). De tegenstelling tussen hiërarchische en platte structuren kan worden weggenomen door hiërarchie te herformuleren als een verticale opeenvolging van *niveaus van verantwoordelijkheid en abstractie* (Jaques, 1990; Nonaka, 1994; Romme, 1996). Deze definitie van hiërarchie ligt ten grondslag aan het gebruik van hiërarchische structuren in kringorganisaties (Van Vlissingen, 1991; Ackoff, 1994).

## 4 Gevalstudie

De casus Endenburg Elektrotechniek vormt het empirische gedeelte van dit artikel. Het doel van deze gevalstudie is het onderzoeken van nieuwe concepten en handelwijzen (Yin, 1989), en in het bijzonder het beantwoorden van de vraag of een nieuwe vorm van werknemerschap (in minstens één onderneming) daadwerkelijk bestaat. De ontwikkeling van kringorganiseren bij Endenburg Elektrotechniek in de periode 1989-2001 is gedocumenteerd via verscheidene bronnen, waaronder interne documenten, financiële rapporten, sociale 'audits', notulen van kringvergaderingen en semi-gestructureerde interviews zowel met interne participanten als externe belanghebbenden (zoals consultants). Als zodanig is dit onderzoek gebaseerd op de database die meer uitvoerig in Romme (1999) is besproken, en welke voor deze studie via aanvullend onderzoek is geactualiseerd.

In het hiernavolgende wordt eerst het kringorganisatiemodel van Endenburg Elektrotechniek beschreven; vervolgens wordt de praktijk van werknemerschap en partnerschap in deze onderneming nader onderzocht.

### *Het kringorganisatiemodel bij Endenburg Elektrotechniek*

Endenburg Elektrotechniek B.V. is een middelgrote onderneming te Rotterdam die voor opdrachtgevers maatwerkoplossingen op terrein van aandrijftechniek, constructietechniek, paneelbouw, elektronica en besturing ontwikkelt. Bij deze onderneming werken in totaal ongeveer 150 voornamelijk technisch geschoolde medewerkers. De meeste medewerkers werken aan ontwikkelings- en installatieopdrachten op de locatie van de klantorganisatie. Daarnaast werkt een beperkt aantal medewerkers in de eigen researchafdeling van Endenburg Elektrotechniek.

De methode van kringorganiseren in deze onderneming is gebaseerd op een viertal relatief eenvoudige basisregels:

- 1 *Besluitvorming rond beleidsbeslissingen wordt geregeerd door het consentprincipe* (geen beargumenteerd en overwegend bezwaar). Deze regel impliceert dat de aangevoerde redenen en argumenten van het grootste belang zijn en dat pas een beslissing wordt genomen wanneer elke participant zijn of haar consent geeft. Let wel: alleen beleidsbeslissingen worden met consent genomen. De consentregel laat toepassing van andere besluitvormingsmethodes toe, zolang de beslissing om een andere besluitvormingsmethode te gebruiken wordt genomen met consent. Besluitvorming over de uitvoering van beleid wordt bij

Endenburg Elektrotechniek doorgaans gedelegeerd naar het lijnmanagement.

- 2 *Elk lid van de organisatie behoort tot ten minste één kring.* Een kring is een functionele werkeenheid, een groep mensen met een gezamenlijk werkdoel, die beleidsbeslissingen nemen op basis van consent (zie eerste regel). De functioneel leidinggevende van het werkproces maakt ook deel uit van deze kring. Normaal gesproken vindt consentbesluitvorming plaats in speciaal belegde vergaderingen. Kringvergaderingen besluiten over onderwerpen die relevant zijn voor de doelen en werkprocessen van de betreffende kring en die vallen binnen het beslissingsdomein van deze kring.
- 3 *Lagere en hogere kringen worden door een dubbele koppeling met elkaar verbonden.* De organisatie wordt onderverdeeld in hiërarchisch geordende kringen, waarbij elke lagere kring dubbel gekoppeld is met de naast hoger gelegen kring. Dit houdt in dat zowel de leidinggevende uit de lager gelegen kring als minimaal één vertegenwoordiger uit deze kring op basis van gelijkwaardigheid deelnemen aan de besluitvorming in de naast hoger gelegen kring. In wezen is dit een uitbreiding van het bekende linking pin-principe, waarbij de leidinggevende zowel participeert in de beleidsvorming van de eigen afdeling als op het naast hoger gelegen niveau. De dubbele koppeling voegt een gelijksoortige verbinding tussen deze twee niveaus: vertegenwoordigers worden door de lagere kring gekozen, terwijl leidinggevendenden door de hogere kring worden aangesteld (zie figuur 1).
- 4 *Het kiezen van personen gebeurt uitsluitend na open discussie en met consent.* Teneinde de meest geschikte persoon op de juiste plaats te benoemen, staan bij deze discussie zowel de doelen van de kring als de mogelijkheden van de kandidaten centraal. Hoewel de vierde regel eigenlijk logischerwijs voortvloeit uit de eerste drie regels, blijkt het in de praktijk belangrijk te zijn om te benadrukken dat ook personen met consent gekozen (kunnen) worden. Dit om te benadrukken dat de benoeming van een persoon niet wordt voorafgegaan door een anonieme verkiezingsprocedure, maar door een open discussie over de kandidaten.

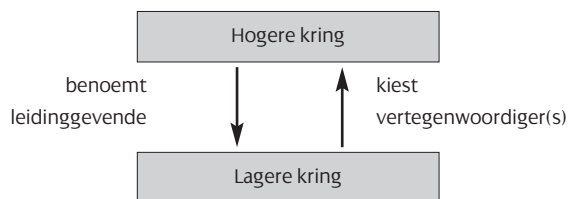
Deze basisregels zijn opgenomen in de statuten van de organisatie. Op deze wijze fungeren ze als een verzameling van relatief permanente regels die de participatie veiligstellen van zowel de aandeelhouders en andere stakeholders (in de topkring) als de managers en werknemers (in de bedrijfs- en afdelingskringen). Elke verandering in de statuten vereist het consent van alle participanten in de topkring, onder wie vier

externe leden, de directeur en de vertegenwoordiger(s) van de bedrijfskring.

De implementatie van de vier basisregels impliceert het toevoegen van een kringstructuur aan de bestaande, veelal hiërarchische organisatie inclusief haar beheersinstrumenten. Op deze wijze wordt de kringstructuur als het ware *over* de bestaande hiërarchie heen gelegd.

Bij Endenburg Elektrotechniek worden de afdelingskringen gevormd door de medewerkers die functioneel gezien bij elkaar horen. De bedrijfskring bestaat uit de algemeen directeur, assistent-directeur, bedrijfsleiders (als leidinggevenden van de afdelingskringen) en ten minste één afgevaardigde van elke afdelingskring. De leden van de topkring zijn de algemeen directeur, één of meer afgevaardigde(n) van de bedrijfskring en vier externe deskundigen (commissarissen).

**Figuur 1. De dubbele koppeling als uitbreiding van Likerts 'linking pin'**



Bron: Romme, 1999.

Het kringorganisatiemodel bij Endenburg Elektrotechniek is tot stand gekomen door een experimenteel vernieuwingsproces dat destijds door Gerard Endenburg in gang is gezet. In 1998 heeft Endenburg zijn taken als algemeen directeur neergelegd, en sindsdien is hij actief als extern lid van de topkring.

**Eigendom**

De kringorganisatiemethode heeft vergaande consequenties voor eigendomsrelaties. Vanaf de allereerste experimenten met kringorganiseren bij Endenburg Elektrotechniek werd de klassieke eigendomsrelatie gezien als een bedreiging voor de kringstructuur van deze onderneming. De traditionele vennootschap maakte directe beïnvloeding van de kapitaalverschaffer op de bedrijfsvoering ten koste van andere stakeholders mogelijk, terwijl in consentbesluitvorming de aard van de functie die iemand bekleedt, en niet de hoeveelheid aandelen, bepaalt waarover die persoon mee kan beslissen.

In de jaren zeventig van de vorige eeuw is de onderneming derhalve begonnen met het ontwikkelen van een winstdelings- en beloningssysteem om dit probleem op te lossen door:

- zuiver financiële belangen te scheiden van macht in de organisatie door de vertegenwoordiger van de aandeelhouders samen met andere stakeholders in de topkring te laten deelnemen, en
- voor alle werknemers en managers, naast de mogelijkheid invloed uit te oefenen op beleidsvorming, ook mogelijkheden te creëren om als eigen vermogensverschaffer in de onderneming te participeren.

In de jaren tachtig werd duidelijk dat het Nederlandse ondernemingsrecht, net als het ondernemingsrecht in elke andere markteconomie, deze principes niet goed ondersteunt, omdat alle bestaande ondernemingsvormen zijn gebaseerd op financieel eigendom.

Hiervoor werd een oplossing gecreëerd op basis van twee conventionele juridische rechtsvormen: de vennootschap en de stichting. In deze gecombineerde juridische structuur bezit de stichting alle aandelen van de vennootschap en beheerst, financieel gezien, op deze wijze de onderneming. De statuten van de stichting zijn op dezelfde vier basisprincipes gebaseerd als het statuut van de vennootschap en volgens beide statuten fungeert de topkring van de vennootschap automatisch ook als de topkring van de stichting. De stichting kan, als juridisch eigenaar van de vennootschap en haar bezittingen, certificaten verkopen aan bijvoorbeeld managers, werknemers of investeerders. Deze certificaten zijn in essentie een vorm van economisch eigendom op basis waarvan de certificaathouder een deel van het resultaat ontvangt. Deze juridische constructie werd door de overheid in 1984 formeel geaccepteerd en werd kort daarna bij Endenburg Elektrotechniek geïmplementeerd. Dit stelt de onderneming veilig van externe invloed op basis van louter financiële motieven. Deze vorm heeft zich onder meer bewezen als een effectieve beschermingsconstructie tegen verscheidene pogingen tot vijandelijke overname in de periode 1985-1996.

Bovendien werd op basis van deze nieuwe structuur de onderneming in 1985 door de Nederlandse overheid vrijgesteld van de wettelijke verplichting een ondernemingsraad in te stellen. Deze vrijstelling impliceert in feite dat de gecombineerde stichting-vennootschap van Endenburg Elektrotechniek werd gezien als een goed alternatief voor andere rechtsvormen. (Later hebben ook andere ondernemingen van deze vrijstelling gebruikgemaakt.)

Het hybride karakter van deze juridische oplossing volgt direct uit de behoefte een *allesomvattende* rechtsvorm te creëren, die gestuurd wordt door en



'eigendom' is van zowel financiële stakeholders als andere stakeholders, zoals de directieleden en werknemers. Hoewel deze hybride rechtspersoon tot op de dag van vandaag wordt toegepast door Endenburg Elektrotechniek, is Gerard Endenburg in de tweede helft van de jaren negentig begonnen een meer solide juridische basis te ontwikkelen. Dit heeft geleid tot een ontwerp van een nieuwe rechtspersoon gebaseerd op het zogenaamde consentaandeel (Romme en Endenburg, 1998). In deze nieuwe rechtspersoon geven consentaandelen de bezitter hiervan het recht om te participeren in besluitvorming omtrent het financiële beleid van de onderneming. Het verschil met andere vennootschappen zit in het feit dat de aandeelhoudersvergadering een afgevaardigde kiest in de topkring van de onderneming, waar ook andere belanghebbenden zijn vertegenwoordigd en beslissingen worden genomen op basis van consent. De eerste consentaandelen van Endenburg Elektrotechniek werden verkocht aan eigen managers en werknemers in 1998. Het ontbreekt echter nog aan een solide juridische grondslag voor een rechtspersoon op basis van consentaandelen en kringorganiseren in het Nederlandse ondernemingsrecht (Romme en Endenburg, 1998; Romme en Endenburg, 2002).

### *Werknemerschap*

Alle werknemers en managers bij Endenburg Elektrotechniek hebben een vast of tijdelijk contract, terwijl ze tegelijkertijd meebeslissen over het beleid van hun kring. Hieronder vallen beslissingen omtrent het aannemen van nieuw personeel en het verbreken van bestaande arbeidscontracten.

De te volgen procedure in het laatste geval start wanneer er een voorstel van minimaal één van de leden van de betreffende afdelingskring ligt om het lidmaatschap van werknemer A in de afdelingskring op te zeggen (en mogelijk ook het arbeidscontract te ontbinden). In dat geval wordt de werknemer in kwestie uitgenodigd te participeren in de discussie over dit voorstel in een bijeenkomst van deze kring. Op deze manier wordt ook het verhaal van werknemer A gehoord. Wanneer de kringvergadering overgaat tot definitieve besluitvorming over het voorstel, is werknemer A echter niet aanwezig. Een lid van de kring kan dus niet participeren in formele besluitvorming over zijn of haar lidmaatschap van de kring. Als de afdelingskring besluit persoon A uit de kring te zetten, zal de bedrijfskring gewoonlijk eerst onderzoeken of er mogelijkheden zijn deze werknemer in een andere kring te plaatsen, alvorens eventueel tot ontbinding van het arbeidscontract over te gaan en de

ontslagprocedure hiervoor te starten. Omdat wordt onderkend dat het voor beide partijen mogelijk moet zijn een arbeidsrelatie te verbreken, wordt deze procedure in het algemeen door de deelnemers gezien als de maximaal haalbare waarborg voor gelijkwaardigheid in arbeidsrelaties. In interviews met personen op verschillende niveaus bij Endenburg Elektrotechniek beschrijven vrijwel al deze personen hun rol in de besluitvorming als deelnemer, participant of lid: 'mijn stem weegt even zwaar als die van anderen'; 'ik voel me niet zo zeer werknemer, maar eerder een gelijkwaardig deelnemer in dit bedrijf'; 'ik heb eerder gewerkt in een bedrijf waar je werknemer bent, hier ben ik meer partner omdat ik mede voor het resultaat verantwoordelijk ben'.

Dit beeld is echter niet eenstemmig, zo voelt een medewerker zich vooral 'werknemer, want als partner zou ik meer te zeggen hebben'. Zowel in interviews als in geschreven documenten wordt de term 'werknemer' overigens nauwelijks gebruikt. In plaats daarvan wordt vooral gesproken over 'deelnemer' of 'lid'. Zowel het vrijwillige als onvrijwillige personeelsverloop is in Endenburg Elektrotechniek overigens buitengewoon laag.

## 5 Implicaties

Wat zijn de gevolgen voor de contractuele relatie tussen de onderneming en haar leden? In Endenburg Elektrotechniek hebben alle werknemers – zowel ondergeschikten als leidinggevend – een arbeidscontract (tijdelijk of voor onbepaalde tijd). Bovendien heeft elke participant een plek in ten minste één kring waarin beleidsbeslissingen worden genomen. Elke kring heeft een eigen beslissingsdomein, waarbinnen de bevoegdheid valt om individuele leden te onthechten van de kring dan wel nieuwe personen op te nemen in de kring. Alleen de bedrijfskring heeft de bevoegdheid – eventueel gedelegeerd aan de algemeen directeur – om arbeidsovereenkomsten aan te gaan of te verbreken. De topkring heeft deze zelfde bevoegdheid voor de arbeidsovereenkomst met directieleden. Dit impliceert dat de kringorganisatie de belangrijkste contractuele eigenschappen van werknemerschap en partnerschap samen kan brengen.

Het arbeidscontract als essentieel element van de markteconomie wordt voor de gehele organisatie gebruikt, terwijl partnerschap in beleidsvorming via deelname in de kringstructuur en participatie in het eigen vermogen via (consent) aandelen en certificaten mogelijk wordt gemaakt. De participatie in beleidsvorming in kringen wordt gewaarborgd door de consent-beslisregel en de dubbele koppeling tussen kring-

gen. De combinatie van werknemer- en partnerschap is vooral zichtbaar in de gehanteerde procedure in de organisatie om de koppeling van personen aan functies tot stand te brengen of te verbreken. In feite opent deze benadering de mogelijkheid van een synthese tussen partnerschap en een op de markt gebaseerd arbeidscontract.

Gerelateerd aan de contractuele kwestie is het vraagstuk van de eigendomsverhoudingen, of meer algemeen, de rechtsvorm van de organisatie. In dit opzicht is één van de belangrijkste functies van een rechtsvorm de vorming van een 'nexus van contracten', dat wil zeggen, één enkele juridische eenheid die tekenbevoegd is (Jensen en Meckling, 1976; Hansmann, 1996). Het huidige repertoire aan juridische ondernemingsvormen in de westerse wereld bevat geen rechtspersoon die het gezamenlijk delen van formele macht en controle tussen investeerders, leidinggevendenden, werknemers en andere stakeholders goed ondersteunt. De keuze van een rechtspersoon bepaalt (impliciet) wie als de formele eigenaar fungeert, en dus over de ultieme en exclusieve bevoegdheid beschikt ten aanzien van mensen en middelen van de organisatie. Dit zijn de partners in een vennootschap onder firma, de investeerders of aandeelhouders in een besloten of naamloze vennootschap, en de producenten of consumenten in een coöperatie (Hansmann, 1996). Alleen voor een not for profit-organisatie in de vorm van een stichting is eigendom minder duidelijk gedefinieerd: de ultieme zeggenschap in een stichting ligt bij de stichtingsbestuursleden, maar wel zonder de mogelijkheid winsten of andere opbrengsten aan deze personen uit te keren. In dit verband vereist de zogenaamde non-distributievoorwaarde voor stichtingen dat de bestuursleden geen financieel belang in de organisatie hebben.

## 6 Conclusies

Collins (1997) heeft opgemerkt dat er vaak sprake is van een hoge, deels zelfopgelegde druk op het management om van medezeggenschap of participatief leiderschap af te zien wanneer duidelijk wordt dat werknemersparticipatie de productiviteit of winstgevendheid niet in die mate vergroot die oorspronkelijk werd verwacht. Meestal concluderen managers in een dergelijke situatie dat de economische voordelen van participatie schromelijk overdreven zijn of simpelweg niet bestaan, en vallen terug op autoritair leiderschap en centralisatie van bevoegdheden. Het gevolg hiervan is dat het aantal organisaties waarin op een participatieve manier leiding wordt gegeven, relatief laag blijft (zie ook Lawler et al., 1992). Collins (1997) benadrukt dat de meerwaarde van participatief leiderschap naast een economische, vooral ook een intrinsieke, ethische grondslag heeft. Het functioneren van de kringorganisatie in Endenburg Elektrotechniek suggereert dat participatief leiderschap en werknemersparticipatie op een blijvende manier kunnen worden georganiseerd.

Bovendien suggereert deze gevalstudie ook dat werknemerschap en partnerschap elkaar niet uitsluiten. In de hiërarchisch gestructureerde kringorganisatie gaan werknemerschap en partnerschap samen via goed georganiseerde directe en indirecte participatie door werknemers, leidinggevendenden en andere stakeholders. In tabel 2 worden de implicaties van kringorganiseren en participatie met betrekking tot deze synthese samengevat.

In dit artikel hebben we getracht antwoord te geven op de vraag of kringorganiseren wellicht een nieuwe vorm van werknemerschap oplevert. Door middel

**Tabel 2. Participatie in kringorganisaties: implicaties voor de synthese van werknemerschap en partnerschap**

Definitie	Elke deelnemer heeft een arbeidscontract en kan als zodanig participeren in de besluitvorming omtrent het beleid van ten minste één kring.
Bevoegdheid en	• Elke werknemer of manager kan direct of indirect (door vertegenwoordiging) participeren in alle beslissingen die hem of haar aangaan; zie de vier basisregels.
Eigendom	• De mogelijkheid om beslissingen te nemen en te implementeren die niemand anders aangaan dan de besluitvormers (op alle niveaus). • Eigendomsbegrip is verruimd om alle belangrijke stakeholders te kunnen omvatten (in de topkring).
Machtsconcept	Circulariteit van macht: de mogelijkheid te kunnen schakelen tussen werknemerschap en partnerschap.
Context	Een grotere groep personen, in zowel een voorspelbare/stabiele als onzekere/dynamische omgeving.

van een gevalstudie werd deze vraag onderzocht. Het antwoord op deze vraag lijkt tot optimisme te stemmen. Een belangrijk aspect van het kringorganiseren bij Endenburg Elektrotechniek is dat deze niet alleen organisatiekundig, maar ook juridisch goed is uitgewerkt. Hierdoor ontstaat een bescherming tegen zowel zelfopgelegde druk als druk van buitenaf om met de basisregels voor een kringorganisatie te breken en daardoor het participatieve karakter van de organisatie in gevaar te brengen. Het feit dat deze praktijk in Endenburg Elektrotechniek al meer dan dertig jaar bestaat, vormt een scherp contrast met de 'waan van de dag' van veel participatieprogramma's en initiatieven in veel organisaties.

In een eerdere studie (Romme en Reijmer, 1997) werd de invoering van de kringstructuur in een tiental andere organisaties – in Nederland, Brazilië, Canada en de Verenigde Staten – onderzocht. Dit onderzoek liet zien dat toepassing van de kringorganisatie ook mogelijk is in ondernemingen in andere bedrijfstakken en landen, en bovendien niet de aanwezigheid of het leiderschap van een pionier als Endenburg vereist.

Het betoog in dit artikel betrof de vraag of een synthese tussen werknemerschap en partnerschap in (minimaal één) praktijksituatie daadwerkelijk kan worden gerealiseerd. Het bevestigende antwoord op deze vraag impliceert echter niet dat kringorganiseren – in Endenburg Elektrotechniek of andere ondernemingen – tot betere resultaten leidt. We hebben in deze studie immers het effect van genoemde synthese op bijvoorbeeld ondernemingsresultaten of andere relevante afhankelijke variabelen niet onderzocht. Om over dit soort verbanden een uitspraak te kunnen doen, is onderzoek met andere meetinstrumenten onder een grotere populatie organisaties nodig. ■

## Literatuur

- Ackers, P., (2001), Paternalism, participation and partnership: Rethinking the employment relationship (review article), in: *Human Relations*, 54 (3), pp. 373-384.
- Ackoff, R.L., (1994), *The democratic corporation*, Oxford University Press, New York.
- Atchison, T.J., (1991), The employment relationship: untied or retied? In: *Academy of Management Executive*, 5 (4), pp. 52-62.
- Burawoy, M., (1979), *Manufacturing consent*, University of Chicago Press, Chicago/London.
- Carley, K., (1992), Organizational learning and personnel turnover, in: *Organization Science*, 3, pp. 20-46.
- Clegg, S.R., (1989), *Frameworks of power*, Sage, London.
- Collins, D., (1997), The ethical superiority and inevitability of participatory management as an organizational system, in: *Organization Science*, 8, pp. 489-507.
- Dahl, R., (1989), *Democracy and its critics*, Yale University Press, New Haven.
- Deci, E.L., (1980), *The psychology of self-determination*, Lexington Books, Lexington, Mass.
- Ehrenberg, R.G. en R.S. Smith, (1994), *Modern labor economics: theory and public policy* (fifth edition), HarperCollins, New York.
- Emery, F.E., (1980), Designing socio-technical systems for 'greenfield' sites, in: *Journal of Occupational Behaviour*, 1, pp. 19-27.
- Endenburg, G., (1988), *Sociocracy: the organization of decision-making*, Sociocratisch Centrum Nederland, Rotterdam.
- Guest, D.E. en R. Peccei, (2001), Partnership at work: mutuality and the balance of advantage, in: *British Journal of Industrial Relations*, 39, pp. 207-236.
- Hansmann, H., (1996), *The ownership of enterprise*, Harvard University Press, Cambridge.
- Hartley, J., D. Jacobsen, B. Klandermans en T. van Vuuren, (1991), *Job insecurity*, Sage, Newbury Park.
- Iannello, K.P., (1992), *Decisions without hierarchy*, Routledge, New York.
- Jaques, E., (1990), In praise of hierarchy, in: *Harvard Business Review*, 68 (1), pp. 127-133.
- Jensen, M. en W. Meckling, (1976), Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, in: *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.
- Knudsen, H., (1995), *Employee participation in Europe*, Sage, London.
- Lawler, E.E., S.A. Mohrmann en G.E. Ledford, (1992), *Employee involvement and total quality management*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Leitko, G., A. Greil en S.A. Peterson, (1985), Lessons at the bottom: worker non-participation in labor management committees as situational adjustment, in: *Work and Occupations*, 12, pp. 285-306.
- Likert, R., (1961), *New patterns of management*, McGraw-Hill, New York.
- Maister, D., (1994), *Managing the professional service firm*, Free Press, New York.
- Manz, C.C. en H.P. Sims, (1987), Leading workers to lead themselves: the external leadership of self-managing work teams, in: *Administrative Science Quarterly*, 32, pp. 106-128.
- McCarthy, S., (1989), The dilemma of non-participation, in: C. J. Lammers en G. Széll (Red.), *International handbook of participation in organizations* (volume I, 115-129), Oxford University Press, Oxford.
- McGregor, D., (1960), *The human side of enterprise*, McGraw-Hill, New York.
- McLagan, P. en C. Nel, (1995), *The age of participation*, Berret-Koehler, San Francisco.
- Mills, D.Q., (1991), *Rebirth of the corporation*, Wiley, New York.
- Mueller, F., (1994), Teams between hierarchy and commitment: change strategies and the internal environment, in: *Journal of Management Studies*, 31, pp. 383-403.
- Nonaka, I., (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, in: *Organization Science*, 5, pp. 14-37.
- Perrow, C., (1986), *Complex organizations: a critical essay* (third edition), Random House, New York.
- Peters, T., (1987), *Thriving on chaos*, Pan Books, London.
- Pfeffer, J., (1992), *Managing with power: politics and influence in organiza-*



- tions, Harvard Business School Press, Boston.
- Poole, M., (1986), *Towards a new industrial democracy*, Routledge, London.
- Romme, A.G.L., (1996), A note on the hierarchy-team debate, in: *Strategic Management Journal*, 17, pp. 411-417.
- Romme, A.G.L. en J.M. Reijmer, (1997), Kringorganiseren en het dilemma tussen centrale sturing en zelforganisatie, in: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 51 (6), pp. 43-59.
- Romme, A.G.L. en G. Eendenburg, (1998), Een nieuwe visie op het aandeel, in: *Economisch Statistische Berichten*, 83, pp. 712-715.
- Romme, A.G.L. en G. Eendenburg, (2002), Het hoe en waarom van consentaandelen, in: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 76, pp. 243-247.
- Romme, A.G.L., (1999), Domination, self-determination and circular organizing, in: *Organization Studies*, 20, pp. 801-831.
- Rothstein, L.R., (1995), The empowerment effort that came undone, in: *Harvard Business Review*, 73 (1), pp. 20-26.
- Rousseau, D.M., (1995), *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*, Sage, Thousand Oaks.
- Scott, M.C., (1998), *The intellect industry*, Wiley, Chichester.
- Senge, P.M., (1990), *The fifth discipline*, Doubleday Currency, New York.
- Stacey, R.D., (1995), The science of complexity: an alternative perspective for strategic change processes, in: *Strategic Management Journal*, 16, pp. 477-495.
- Tsui, A.S., J.L. Pearce, L.W. Porter en A.M. Tripoli, (1997), Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?, in: *Academy of Management Journal*, 40, pp. 1089-1121.
- Tsui, A.S. en K. Wang, (2002), Employment relationships from the employer's perspective: current research and future directions, in: *International Review for Industrial/Organizational Psychology*, in print.
- Vlissingen, R.F. van, (1991), A management system based on consent, in: *Human Systems Management*, 10, pp. 149-154.
- Weber, M., (1947), *The theory of social and economic organization*, Free Press, New York.
- Yin, R.K., (1989), *Case study research: design and methods*, Sage, London.