

Participatie en de organisatiestructuur van de onderneming

Goldschmidt, H.O.

Published in:
Maandschrift Economie

Document version:
Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:
1975

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):
Goldschmidt, H. O. (1975). Participatie en de organisatiestructuur van de onderneming. *Maandschrift Economie*, 40(1-2), 116-126.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright, please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

PARTICIPATIE EN DE ORGANISATIESTRUCTUUR VAN DE ONDERNEMING

door

H. O. GOLDSCHMIDT

De onderneming

Indien men een beschouwing wil wijden aan de organisatiestructuur van de onderneming, dus aan een der belangrijkste kaders waarbinnen het ondernemingsgebeuren zich afspeelt en zeker indien bezien gaat worden hoe in deze structuur de participatiegedachte een plaats kan hebben, dan is het wel noodzakelijk, zij het in het kort, een beschrijving te geven van wat het fenomeen onderneming is en welke essentiële kenmerken de onderneming bezit. De te ontwikkelen organisatiestructuur mag n.l. niet op wezenlijke wijze deze kenmerken geweld aandoen.

Onder een onderneming dient te worden verstaan een op continuïteit ingestelde organisatie, welke als een systematische combinatie van productiefactoren (arbeid, leiding en kapitaal) en als een associatie van personen, een gecoördineerde verscheidenheid van functies (zoals o.a. de productiefunctie, de verkoopfunctie, de inkoopfunctie) omvat, met als technisch doel de voortbrenging van goederen en/of diensten, zodanig dat door het op de markt brengen van deze goederen en/of diensten een inkomen wordt verworven en met de mogelijkheid nog andere doelstellingen na te streven.

In de gegeven omschrijving komen de kenmerken van de onderneming reeds voor een deel tot uitdrukking. Allereerst de doelstellingen van de onderneming. De primaire doelstelling van de onderneming is de continuïteit, aangezien het tenietgaan van de onderneming verspilling van schaarse productiefactoren betekent, hetgeen maatschappelijk niet verantwoord is. Om de continuïteit te bewaren zal de onderneming, welke, in de huidige maatschappijstructuur, risico's loopt aangezien ze, zowel aan de ingaande als aan de uitgaande zijde van de productiestroom opereert op niet of slechts ten dele door haar te beïnvloeden markten, een bepaald inkomen moeten nastreven, ongeacht de overige doelstellingen welke ze meent te moeten bereiken.

De door haar gekozen doelstellingen tracht ze te bereiken door de productie van goederen en/of diensten, het technisch doel. Daar deze productie plaatsvindt op basis van een zekere combinatie van de productiefactoren arbeid, leiding en kapitaal, wordt het ondernemingsgebeuren mede gekenmerkt door een bepaalde productietechniek, samen-

hangend met de, voor de betreffende bedrijfstak geldende stand van de technologie.

Zoals de gegeven begripsomschrijving aangeeft levert de mens zijn prestaties in de onderneming. En wel in samenwerking met andere mensen. Hetgeen inhoudt dat aan het gebeuren in de onderneming een groot aantal psychologische en sociologische aspecten verbonden zijn.

De mens levert zijn prestaties vooral ter verkrijging van een inkomen. Dat betekent dat de onderneming niet alleen haar maatschappelijke functie vindt in de bijdrage tot de maatschappelijke behoeftevoorziening doch ook in de taak ten aanzien van de maatschappelijke inkomensvorming.

De combinatie mens en technologie binnen het kader van de onderneming betekent bij de huidige opvattingen omtrent de menselijke arbeid en bij de huidige stand van de technologie het onderkennen van een vergaande functionele arbeidsverdeling, zowel in horizontale zin (inkoopfunctie, productiefunctie, verkoopfunctie, etc. met daarbinnen weer een verdere verdeling), als in verticale zin (o.a. leidinggevende en uitvoerende arbeid).

Deze functionele arbeidsverdeling, gekoppeld aan het feit dat de onderneming bepaalde doelstellingen nastreeft noopt tot een organisatiestructuur, d.w.z. tot een bepaald geformaliseerd verband tussen al degenen die in de onderneming werkzaam zijn. Over deze organisatiestructuur zal in een volgend deel van dit artikel gesproken worden.

Om het gehele ondernemingsgebeuren te activeren zijn een veelheid van beslissingen nodig, en wel omdat voor het merendeel der activiteiten binnen en buiten de onderneming verschillende alternatieven mogelijk zijn. Iedere mens werkzaam in de onderneming neemt een aantal beslissingen voor zijn verantwoording, zij het dat de aard en de reikwijdte ervan zeer verschillend kunnen zijn. Zo neemt de directie vooral beleidsbeslissingen met meestal verstrekkende gevolgen, terwijl de man aan de machine beslissingen in het uitvoerende vlak met een beperkte strekking neemt. Daar tenslotte het gehele gebeuren in de onderneming en datgene wat hiermede bereikt wordt afhangt van de genomen beslissingen is het gerechtvaardigd aan deze beslissingen bepaalde eisen te stellen. Zo zullen ze doelgericht moeten zijn, d.w.z. zo goed mogelijk moeten bijdragen tot het bereiken van de gestelde doeleinden. Ook moeten ze doelmatig genomen worden, hetgeen inhoudt dat ze door de juiste persoon of personen, op de juiste plaats en op het juiste moment genomen moeten worden. Het nemen door de juiste persoon houdt ook reeds in de eis van deskundigheid. De beslissingen moeten door de meest deskundige instantie genomen worden. Het nemen van beslissingen op het juiste moment leidt mede tot de eis van slagvaardigheid. Gezien het vaak

dynamische karakter van de door de onderneming, zowel aan de inkoopzijde als aan de verkoopzijde te bewerken markten, zal deze eis ook betekenen de mogelijkheid tot het nemen van beslissingen op korte termijn.

Samenvattend kan men stellen dat de onderneming gekenmerkt wordt door een bepaald geheel van doeleinden, door haar maatschappelijke functie, door een zekere stand van de techniek, door psychologische en sociologische aspecten en door een organisatiestructuur, waarin o.a. een gewenste arbeidsverdeling en een adequaat beslissingenpatroon tot uiting komen.

De organisatiestructuur van de onderneming

Zoals gezien is de onderneming een geheel, waarbinnen een veelheid van middelen (mensen met velerlei bekwaamheden en technische hulpmiddelen van velerlei aard) werkzaam zijn om tot een vaak complex stelsel van doeleinden te geraken. Dit vereist een stelsel van regels. Deze regels zullen, gezien hun werkterrein, verschillend van aard zijn, zoals technische, psychologische, sociologische, juridische en economische regels. Ook zullen ze verschillend zijn al naar gelang ze betrekking hebben op de technische hulpmiddelen of op de mens in de onderneming. In het kader van dit artikel zullen vooral de regels welke op de mens betrekking hebben van belang zijn.

Boven is reeds gesteld dat een onderneming op basis van horizontale en verticale arbeidsverdeling is gestructureerd. De organisatiestructuur van de onderneming omvat aldus de grenzen van de verschillende horizontale en verticale functies en de regels, welke gesteld zijn ten aanzien van de verhouding tussen de functies en tussen de personen welke in bepaalde functies werkzaam zijn.

Meer in concreto kan men zeggen dat, om te beginnen, deze regels betrekking hebben op de coördinatie tussen de functies, daar het geheel van functies toch moet leiden naar de gestelde doeleinden. Vervolgens zullen een aantal regels de delegatie van bevoegdheden tussen de verticale functies moeten omvatten. Deze delegatie houdt omgekeerd in het afleggen van verantwoording omtrent het gedelegeerde, hetgeen ook in regels moet worden vastgelegd. Daar zoals gesteld op basis van delegatie en coördinatie de doeleinden moeten worden bereikt zullen regels moeten opgesteld om de niet-doelgerichte activiteiten te corrigeren. Deze regels zullen dus betrekking hebben op de gezagsverhoudingen binnen de onderneming. Tenslotte zal de gehele structuur van de onderneming slechts doelmatig werkzaam kunnen zijn indien er een goede communicatie is

tussen de verschillende functies en personen binnen deze functies, hetgeen o.a. weer als voorwaarde heeft een goede informatieverstrekking. Noodzakelijk zijn dus ook regels betreffende communicatie- en informatie-systemen in de onderneming.

Het geheel overziende kan men dus zeggen dat in de organisatiestructuur van de onderneming de functionele arbeidsverdeling tot haar recht moet komen en dat het stelsel van regels, waarop de werking van de structuur is gebaseerd, zodanig dient te zijn dat de coördinatie, de delegatie, de communicatie en de hiërarchische verhoudingen op adequate wijze gewaarborgd zijn.

Participatie in de onderneming

Daar participatie een bepaalde vorm van democratisering van de onderneming is, is het nuttig in het kort de democratisering te bezien.

Zeer ruim gesteld kan men de democratisering van de onderneming omschrijven als het openstellen van de besluitvorming in de onderneming voor de betrokkenen. Als betrokkenen kan men dan in deze vooral aanmerken de werknemers, de financiers en de maatschappij. Het openstellen van de besluitvorming kan zowel op indirecte als op directe wijze geschieden. Het indirecte openstellen houdt in de beïnvloeding van de besluitvorming door organen van de onderneming welke de betrokkenen vertegenwoordigen, zoals de ondernemingsraad, de raad van commissarissen, een werknemersdirectie, e.d. Directe openstelling van de besluitvorming geschiedt indien alle betrokkenen uit een bepaalde categorie rechtstreeks aan de besluitvorming deelnemen, zoals de aandeelhouders in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders of de werknemers in het werkoverleg.

Ook participatie is een vorm van directe democratisering en wel ten aanzien van de werknemers in de onderneming. Onder participatie dient te worden verstaan de mogelijkheid tot directe beïnvloeding van beslissingen in de onderneming door werknemers. Opgemerkt dient hierbij te worden dat, al naar gelang het aantal beslissingen en de aard van de besluitvorming waarop invloed wordt uitgeoefend, er sprake is van een bepaalde mate van participatie. Ook dient men te bedenken dat participatie in zekere zin meer omvat dan werkoverleg. Werkoverleg heeft toch betrekking op de, in het uitvoerend vlak liggende, besluitvorming ten aanzien van werkzaamheden waarbij de betreffende werknemer direct betrokken is. Participatie wil, zo ze niet alle beslissingen in de onderneming binnen haar grenzen wil brengen, toch uitgaan boven de directe werksfeer, waarbij dan uiteraard ook gedacht wordt aan beleidsbeslissingen. Daarentegen biedt werkoverleg meer mogelijkheden

tot deelneming aan de besluitvorming terwijl participatie veel meer een beïnvloeding van de besluitvorming is.

Vraagt men zich af waarom men in de onderneming tot participatie wil geraken dan gelden hiervoor alle argumenten welke ook voor de democratisering worden aangevoerd. In het kader van dit artikel is het niet mogelijk, en ook niet nodig, al deze argumenten te bespreken en op hun waarde te toetsen. Hier is het voldoende te stellen dat, vanuit de werknemer gedacht, participatie bijdraagt tot de vervolmaking van de mensen en dat de motivatie tot het werk in belangrijke mate vergroot wordt. Vanuit de onderneming gezien gelden allereerst dezelfde argumenten, daar het welzijn van de werknemer zeker tot het doelstellingenpakket van de onderneming dient te behoren. Doch daarnaast zal deze betere situatie, zoals onderzoeken hebben aangetoond, leiden tot een grotere productiviteit, welk voordeel zeker zal opwegen tegen de optredende kostenverhoging als gevolg van de participatie. De overige doelstellingen van de onderneming zullen dus door participatie ook worden gediend.

Participatie en de organisatiestructuur van de onderneming

Daar, zoals gezien, participatie belangrijke voordelen biedt, zal onderzocht moeten worden in hoeverre toepassing van dit stelsel mogelijk is in een onderneming, welke haar kenmerken, zoals beschreven in het eerste deel van dit artikel, dient te behouden en binnen het kader van een organisatiestructuur, welke blijft voldoen aan de, in het voorgaande gestelde eisen en wel zodanig dat de voordelen van participatie in belangrijke mate genoten worden. Dit artikel wil aan dit onderzoek, zij het een theoretische en korte bijdrage leveren.

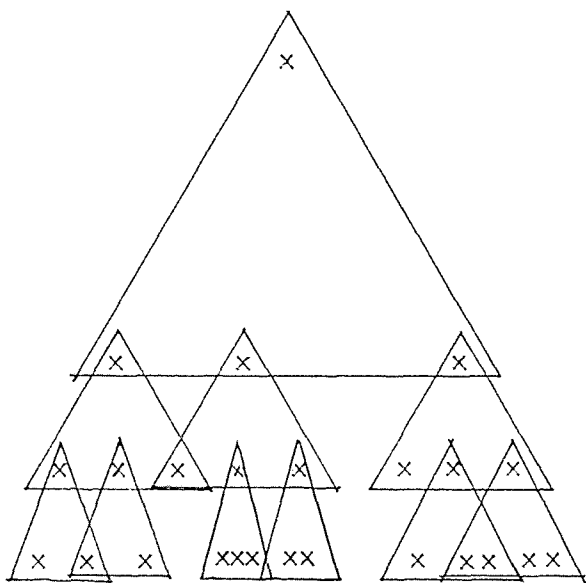
Als uitgangspunt hiervoor kunnen dienen de beschouwingen welke Likert in zijn boeken "New Patterns of Management" (1961) en "The Human Organization, Its Management and Value" (1967) aan dit onderwerp wijdt. Likert heeft in deze publicaties n.l. een organisatiestructuur ontwikkeld waarin de participatiegedachte een belangrijke plaats inneemt¹⁾. Grondslag voor deze structuur is tevens groepsvorming, omdat zoals onderzoeken in deze hebben aangetoond, de mogelijkheden van deelnemers in een organisatie optimaal worden benut indien deze deelnemers tot een of meer doelmatig functionerende groepen behoren. De deelnemer treedt in de organisatie niet op als individu doch steeds als

¹⁾ Opgemerkt dient te worden dat een andere realisatie van de participatiegedachte, n.l. arbeiderszelfbestuur hier niet ter sprake zal worden gebracht. Voor de invoering van arbeiderszelfbestuur zijn essentiële wijzigingen in de huidige maatschappijstructuur nodig, terwijl dit artikel in haar beschouwingen, zoals ook reeds gebleken is, wil uitgaan van de momentele situatie in deze.

groepslid. De samenwerking in de groep wordt beheerst door de gedachte dat vruchtbare intermenselijke betrekkingen en de bevordering van de achting voor elkaar moet berusten op wederzijds vertrouwen en ondersteuning. Indien dit het geval is zal het bereiken van het groepsdoel ook inhouden het bereiken van de doeleinden van de individuele leden. Aan de besluitvorming binnen de groep wordt door alle leden van de groep deelgenomen, waardoor dus de groep als zodanig goed functioneert en alle groepsleden gemotiveerd worden tot het doel. Intern dragen dus alle groepsleden verantwoordelijkheid voor de genomen beslissingen. Naar buiten worden de besluiten van de groep gedragen door een groepsleider.

Op grond van deze gedachten heeft Likert nu een organisatiestructuur van de onderneming ontwikkeld waarin de doelmatig functionerende groepen tot één organisatie worden samengevoegd en wel door middel van z.g. verbindende schakels ("linking pins"). Dit houdt in dat bepaalde personen lid zijn van meer dan één groep. In de verticale structuur betekent dit dat de leider van een groep deel uitmaakt van de bovenliggende groep. Horizontaal zullen één of meer leden van een bepaalde groep tevens lid zijn van een, op gelijk niveau in de hiërarchie liggende andere groep.

Schematisch kan deze situatie als volgt worden voorgesteld:



Uit dit schema blijkt dat er, voor zover er beslissingen genomen worden door een bepaalde groep, zeker sprake is van participatie. Zoals reeds

gesteld nemen n.l. alle groepsleden deel aan de besluitvorming in de groep, terwijl ze, door middel van de personen die de verbindende schakels met andere groepen vormen, invloed hebben op de beslissingen in andere groepen.

Wil men nu op basis van de ideeën van Likert een inzicht verkrijgen in het probleem van de incorporatie van de participatiegedachte in de organisatiestructuur van de onderneming dan zal allereerst bezien moeten worden of de ontwikkelde structuur voldoet aan de in het voorgaande gestelde eisen ten aanzien van de organisatiestructuur op zich.

Als gezegd moet een organisatiestructuur plaats bieden voor een functionele arbeidsverdeling. Binnen het kader van de door Likert ontwikkelde groepsgedachte is dat zeker het geval. Bepaalde groepen, vooral die in de hogere geledingen van de structuur, kunnen op basis van een functionele arbeidsverdeling worden samengesteld, terwijl tussen andere groepen, zoals die, welke zich onder in de hiërarchische structuur bevinden, op zich verschillen in functie kunnen voorkomen. Wel is bij dit alles het gevaar aanwezig van een te grote mate van departementalisatie, n.l. als gevolg van het streven de groepen niet te groot te maken. Door het systeem van de verbindende schakels zullen zowel de regels, welke betrekking hebben op de coördinatie als op de communicatie tussen personen goed kunnen worden gerealiseerd. In de gegeven structuur is vervolgens het noodzakelijke hiërarchische verband tussen de groepen gewaarborgd, waardoor ook de regels, inhoudende een voldoende mate van delegatie, tot gelding kunnen komen.

Dit alles overziende kan men zonder meer stellen dat de groepsstructuur met verbindende schakels, onder bepaalde voorwaarden ten aanzien van de groepsvorming en de te stellen regels, zeker, vanuit de structuur gedacht, een adequate organisatiestructuur voor de onderneming kan zijn.

Dit geconstateerd hebbend komt de vraag of de ontwikkelde organisatiestructuur niet in conflict komt met de, in het eerste onderdeel van dit artikel, als noodzakelijk betitelde kenmerken van de onderneming.

De noodzaak tot het bezitten van een bepaald doeleindenpakket en van een juiste maatschappelijke functie wordt door de op participatie gerichte organisatiestructuur niet in gevaar gebracht, alhoewel het vaststellen van de na te streven doeleinden en van de maatschappelijke functie misschien moeizamer tot stand komt dan in andere, minder op participatie gerichte organisatiestructuren.

Wel dient men te bedenken dat de in de onderneming te gebruiken technologie kan samenhangen met het participatiebeginsel. Het doorvoeren van een grote mate van participatie zal vaak niet in overeenstemming te brengen zijn met sterk gemechaniseerde of geautomati-

seerde productieprocessen, daar bij deze processen de behoefte aan besluitvorming van de groep gering zal zijn.

Dat de psychologische en sociologische aspecten, welke de onderneming dienen te kenmerken, bij het hanteren van een op participatie gerichte organisatiestructuur, optimaal tot gelding kunnen komen, behoeft uiteraard geen betoog.

In het voorgaande is reeds gesteld dat in de beschreven organisatiestructuur de gewenste arbeidsverdeling tot zijn recht kan komen.

Anders is de situatie ten aanzien van een adequaat beslissingspatroon. De groepsgewijze participatie kan bij de deelnemers een zodanige groepsbinding oproepen dat de besluitvorming in sterke mate gericht is op het groepsbelang en dat van op het ondernemingsdoel gerichte beslissingen nauwelijks meer sprake is. Ook de doelmatigheid van de beslissingen kan door het hanteren van het participatiebeginsel aangetast worden, aangezien participatie tijdrovend is en, in verband met o.a. uitvoeriger informatieverstrekking en verdergaande controle, de besluitvorming met relatief hoge kosten gepaard gaat. Of de beslissingen door de meest deskundigen worden genomen valt, zoals in ieder democratisch stelsel, te betwijfelen. Om dit euvel zo veel mogelijk op te heffen bepleiten de voorstanders van participatie danook het door de groepsleden volgen van adequate opleidingen. Ook de slagvaardigheid in de besluitvorming wordt door de participatie niet bevorderd, daar eerst tot een beslissing kan worden gekomen nadat de groep de problematiek volledig bediscussieerd heeft. Likert wil dit nadeel omzeilen door te stellen dat in gevallen van tijdnoed de groepsleider beslist, zij het dat deze daarbij rekening houdt met de door hem vermoede gedachten in de groep.

Op de gestelde vraag of er tegenstellingen bestaan tussen de ontwikkelde organisatiestructuur en de noodzakelijke kenmerken van de onderneming kan dus, zoals blijkt, niet zonder meer een ontkennend antwoord worden gegeven. Vooral ten aanzien van het beslissingspatroon dienen bedenkingen worden ingebracht. Of in deze de besproken structuur aangepast kan worden zal in het verdere betoog aan de orde komen.

Hoewel van de mogelijke organisatiestructuren welke ontwikkeld kunnen worden op basis van de te stellen eisen, de beschreven structuur het meest op participatie is gericht, zal toch nog onderzocht moeten worden of de daarin voorkomende mate van participatie voldoende is om de voordelen ervan te genieten.

Hiertoe zal men een onderscheid moeten maken tussen beleidsvormende beslissingen en beslissingen in het uitvoerende vlak.

Voor zover, op basis van delegatie, de groep ten aanzien van bepaalde problemen, en wel uitvoeringsproblemen, haar eigen beleid kan vormen

komt uiteraard een volledige participatie der leden tot stand met alle geschetste voordelen van dien. Ofschoon nog wel het gevaar van frustratie ontstaat bij de leden die, ten aanzien van de genomen beslissing, tot de minderheid behoren; doch een goede opleiding en een juiste houding van de groepsleiding zal dit vaak weten te voorkomen.

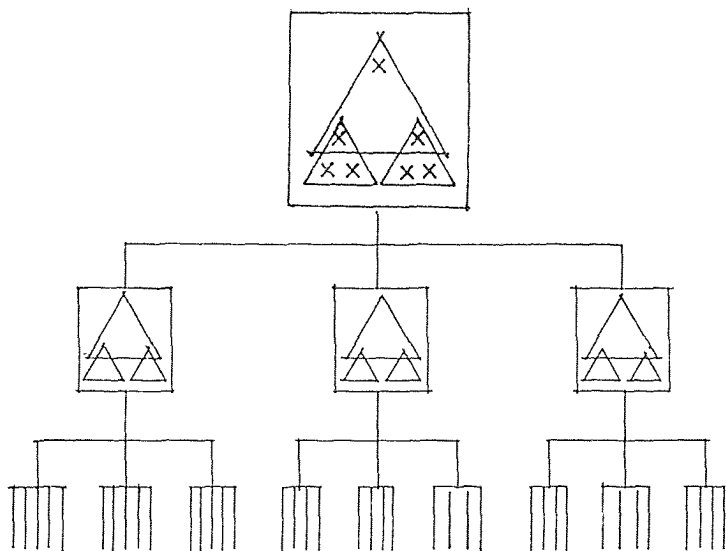
Minder gunstig zijn de gevolgen van het systeem indien het de beleidsvorming van hogere geledingen in de structuur of van de gehele onderneming betreft. In de groepen zullen hierover bepaalde gedachten worden aanvaard, welke door middel van de verbindende schakels naar boven worden doorgespeeld. In de hoger liggende groepen zullen echter meerdere meningen worden ingebracht en door een zich steeds, op ieder echalon, herhalend coördinatieproces zal de uiteindelijke beleidsbeslissing worden genomen. In vele gevallen zal het, tengevolge van dit coördinatieproces, voorkomen dat de genomen beleidsbeslissing, welke dan ter uitvoering naar de verschillende groepen wordt teruggespeeld, op vele en vaak belangrijke punten afwijkt van het door een groep ingenomen standpunt. Dat dit eerder tot frustratie van de groepsleden dan tot de gewenste motivatie leidt lijkt duidelijk. Deze situatie zal vaker en in belangrijker mate voorkomen al naar gelang de groep in de structuur verder van de uiteindelijk besluitvormende groep verwijderd is. Hetgeen betekent dat werknemers in de lagere geledingen van de structuur weinig zullen merken van deelneming aan het totaalbeleid, maar in tegendeel een beleid zullen ervaren dat niet het hunne is.

Met betrekking tot de uitvoerende sfeer brengt de ontwikkelde structuur niet meer participatiemogelijkheden dan andere, reeds bestaande organisatiestructuren. En wel omdat ook hier slechts sprake is van deelneming aan de besluitvorming voor zover de groep bepaalde uitvoeringsbevoegdheden krijgt gedelegeerd. Voor het overige wordt de groep, bij monde van haar groepsleider, de uitvoering opgedragen, zoals dat ook in andere hiërarchische structuren het geval is. In deze behoeven dan geen beslissingen meer te worden genomen.

Bedenkt men verder dat behalve de bovengenoemde beperkingen, ook nog andere omstandigheden binnen de onderneming zoals tijdnoed, te grote aantasting van de efficiëncy, noodzaak tot geheimhouding, het ontbreken van noodzakelijke communicatiemogelijkheden en een tekort aan kwaliteit in deze bij bepaalde groepsleden de participatie binnen de groep kunnen beperken, dan moet men wel tot de conclusie komen dat de mate van participatie in het algemeen nogal beperkt is en dat men omtrent de daaruit voortvloeiende gunstige gevolgen in de geschetste structuur geen te hoge verwachtingen mag hebben.

Ook hier kan dus weer de vraag worden gesteld of aanpassing van de structuur tot betere resultaten zal leiden.

Het antwoord op de, in het voorgaande, zowel bij de beschouwingen omtrent de kenmerken van de onderneming als bij de bespreking van de mate van participatie gestelde vraag tot aanpassing van de door Likert ontwikkelde organisatiestructuur kan vermoedelijk gevonden worden in een combinatie van deze structuur met de traditionele hiërarchische structuur. In deze combinatie zullen, vooral in de hogere geledingen, beperkte clusters van groepen, verbonden door schakels, voorkomen. Deze clusters zijn op hiërarchische wijze met elkaar verbonden. In de lagere geledingen van de organisatie zullen, al naar gelang de mogelijkheden, òf groepen worden gevormd, welke zich dan vooral tot de uitvoerende sfeer beperken òf zal de hiërarchische structuur worden gehandhaafd. Schematisch kan men deze structuur als volgt voorstellen:



In deze organisatiestructuur, welke gezien de mogelijkheden in de lagere geledingen, slechts in de concrete situatie van een onderneming volledig kan worden ontwikkeld, komen een aantal bezwaren, ingebracht tegen de oorspronkelijke structuur, niet meer voor.

Het belangrijkste bezwaar, n.l. dat door de gevolgde besluitvormingsprocedure eerder frustratie dan motivatie ontstaat is hier ingeperkt door het feit dat de groepsbesluitvorming zich afspeelt binnen overzienbare clusters van groepen en op niveau's welke zodanig dicht bij het uiteindelijke beleidsbeslissende niveau liggen dat de kans dat essentiële ideeën uit de clusters worden weggecoördineerd gering is. In de lagere gelede-

gen zullen deze frustraties eveneens ontbreken daar deze structuur eenvoudigweg niet een bepaalde mate van participatie suggereert. Door haar duidelijk hiërarchische structuur zullen de overige tegen de volledige groepsstructuur ingebrachte bezwaren, zoals gevaar voor overdepartementalisatie en het optreden van niet juiste beslissingspatronen niet meer, of althans niet in meerdere mate dan in andere structuren, aanwezig zijn.

Opgemerkt dient echter te worden dat van het oorspronkelijke idee van participatie, n.l. de mogelijkheid tot directe beïnvloeding van beslissingen in de onderneming door werknemers, in de gedachte structuur weinig is overgebleven. In de groepsstructuur met verbindende schakels is dat echter niet anders daar hier de participatie, zoals gezien, meer suggestie dan realiteit is.

Conclusie

Het bovenstaande overziende komt men tot de conclusie dat de participatiegedachte binnen het kader van de huidige maatschappijstructuur, slechts in zeer beperkte mate in de organisatiestructuur van de onderneming geïncorporeerd kan worden en wel ten aanzien van bepaalde categorieën van werknemers. In de lagere geledingen van de structuur, dat wil zeggen voor het overgrote deel der werknemers van een onderneming, en juist voor die werknemers waarvoor de voordelen het zwaarst wegen, biedt participatie als middel tot directe democratisering geen mogelijkheden. De voordelen van participatie zullen dus, zo mogelijk, met andere vormen van democratisering moeten worden verkregen.