

Meeroeien op een motorboot?

Enkele kanttekeningen bij participatief veranderen

Antonie van Nistelrooij¹⁾

Het toepassen van participatie tijdens veranderprocessen heeft te maken met het idee dat ‘het betrekken van mensen bij de besluitvorming over het waarom, wat en hoe van een veranderproces er voor zorgt dat ze zich ook eerder zullen inzetten voor de uitvoering ervan’. Overzichtspublicaties hanteren verschillende definities en verschijningsvormen en rapporteren vaak tegenstrijdige resultaten over de effecten van participatie tijdens organisatieverandering. Tevens blijken de mechanismen waarmee mensen tijdens veranderprocessen worden betrokken verre van perfect. Een belangrijke verklaring hiervoor is dat er vaak wordt uitgegaan van simplistische aannames. Waarom zouden mensen zich eerder inzetten als ze ergens bij betrokken worden? Waarom zou dit motiverend werken? De meest gangbare verklaringen – zoals ‘het betrekken van mensen leidt tot betrokken mensen’ of ‘betrokkenheid leidt tot een gevoel van eigenaarschap’ blijken in de praktijk vaak niet op te gaan. Het succesvol toepassen van participatie blijkt in de praktijk doorgaans afhankelijk te zijn van in hoeverre men er in slaagt van te voren bij het management duidelijkheid te verkrijgen over wat men onder participatie verstaat en wat men er mee beoogt en in hoeverre men in de veranderkundige interventies ruimte laat voor individuele ontwikkeling (Van Nistelrooij, 2008).

Volgens het Nederlandse Participatie Instituut (www.snpi.nl) houdt participatie in dat men invloed kan uitoefenen op de besluitvorming. Het daadwerkelijk betrekken van medewerkers bij besluitvorming op verschillende niveaus wordt veronderstelt motiverend te werken en een positieve invloed te hebben op de prestatie van de organisatie. Het zou bovendien een bindende werking hebben in tijden van een krappe arbeidsmarkt. Als het gaat over organisatieverandering gaat het over meer dan alleen het uitoefenen van invloed, het gaat ook over een vorm van (zelf-)sturing, een specifieke vorm van samenwerken, over een gezamenlijke - op het uitwisselen van ervaring en zienswijzen gerichte vorm van communicatie. Belangrijk bij dit laatste is het bevorderen van inzicht in de onderlinge samenhang en de manier van samenwerken. Wil participatie slagen dan dient dit als werkwijze in alle geledingen van het ontwerp en aanpak van de veranderproces ingebed te zijn (Van Nistelrooij, 2008).

Aangeven dat er ruimte is voor inspraak en zelfsturing suggereert dat mensen zelf van alles op eigen houtje mogen invullen zonder al te veel bemoeienis van het management. Dergelijke bewoordingen scheppen de verwachting dat het proces democratisch zal verlopen en dat er ruimte zal zijn voor allerlei leerprocessen. Omdat niet duidelijk is waar men inspraak in heeft en wat er precies wordt bedoeld met zelfsturing vallen deze verwachtingen achteraf vaak tegen. Dit is helemaal het geval als blijkt dat de issues waar het over gaat van te voren reeds zijn bepaald en net zoals de toegepaste werkvormen beperkt ruimte bieden voor eigen inbreng. Als participatie enkel dient als middel om weerstand te voorkomen en om reeds genomen besluiten makkelijker door te voeren, dan heeft het geen zin om te spreken over ‘inspraak’ en ‘zelfsturing’. Men dient dan te beseffen dat men onder een ‘valse vlag vaart’. Participatie mag dan misschien sociaal wenselijk zijn in onze Westerse samenleving, het moet geen façade worden. De belangrijkste reden hiervoor is zoals Kanter (in Van Nistelrooij, 2008) het verwoordt: *“People are sceptical about participation just for show, without any impact on substance”*. Omdat organisatieverandering doorgaans geplande en dus intentionele verandering betreft, is dit risico voortdurend aanwezig. Duidelijk zijn over de intenties en hier consistent over communiceren voorkomt teleurstelling achteraf.

Participatie dient niet alleen ingebed te zijn in de aanpak en ontwerp van het veranderproces, maar ook in de begeleiding en in de houding van het management en leidinggevend kader. Participatief veranderen vereist van het management dat het afstand doet van de traditionele rolinvulling wat verwarrend kan zijn en bepaalde spanningen kan oproepen. Zeker als de rolinvulling niet in lijn ligt met de bestaande cultuuropvattingen daarover binnen de organisatie of aansluit bij wat het management denkt wat wel en wat niet werkt. Gezien de verschillende verschijningsvormen van participatie kan het management zoals weergegeven in figuur 1, tijdens een veranderproces ook op verschillende wijzen de eigen rol invullen.

Doel	Beeldvorming	Oordeelvorming	Besluitvorming
------	--------------	----------------	----------------

Vrijheidsgraden En algemene activiteiten	Beperkt Uitwisseling van percepties. Divergeren van informatie.	Beperkt tot matig Uitwisseling van percepties. Convergeren van informatie. Komen tot enkele alternatieven	Uitgebreid Uitwisseling van percepties. Convergeren van informatie. Kiezen en beslissen.
Communicatievorm	Informereren (meeweten)	Consulteren (meedenken)	Co-creëren (meebeslissen)
	Manager geeft tijdens presentatie aan wat het veranderdoel is en wat er van de mensen wordt verwacht om dit doel te realiseren	Nadat manager heeft aangegeven wat het doel is en wat er van de mensen wordt verwacht, kan men aangeven wat men er van vindt en welke verbeteringen men ziet	Manager maakt duidelijk wat de bedoeling is, maakt duidelijk wat de procedure is en binnen welke kaders de dialoog blijft.
Rol manager	Zender	Zender & ontvanger	Deelnemer

Figuur 1 Het BOB model: samenhang tussen doel , aantal vrijheidsgraden en rolinvulling management (Bron: Van Nistelrooij, 2008:123)

In het figuur is uitgewerkt dat wanneer men bijvoorbeeld alleen aan beeldvorming wil werken het volstaat om de mensen vooraf te informeren. Dat vereist een andere rolinvulling van het management dan wanneer men bijvoorbeeld wil weten wat de belangrijkste stakeholders vinden. In dat geval gaat het om oordeelvorming en dient de manager er rekening mee te houden dat als men mensen om een mening vraagt, zij ook een terugkoppeling verwachten. Vele onderzoeken naar de effecten van participatief veranderen maken duidelijk dat het een belangrijke succesfactor is om te beginnen met het management om gezamenlijk vragen te beantwoorden als: ‘wat zijn de bestaande beelden en aannames over de werking van participatie?’, ‘in hoeverre sluiten deze beelden en aannames aan bij de cultuur van het bedrijf?’ en vooral ook ‘wat wil men met participatie bereiken en op welke wijze kan men dit het beste bereiken?’ Als participatie bedoeld is om een blijvende bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de organisatie dan zal er in het veranderproces ruimte moeten zijn voor het doelgericht ontwikkelen van nieuwe inzichten, vaardigheden en het omzetten hiervan in nieuwe gedragingen. Dit laatste vereist actieve betrokkenheid van het individu en een dergelijke betrokkenheid wordt niet geactiveerd door mensen enkel te informeren over de aanstaande veranderingen.

1) deze tekst is een bewerking van een eerder uitgegeven hoofdstuk

Van Nistelrooij, A.T.M. (2008). Participatie tijdens organisatieverandering. In N. Van Gestel & J. Benders & W. De Nijs (Eds.), *Arbeidsbestel en werknemersparticipatie; Liber Amicorum voor Fred Huijgen* (pp. 119-124). Den Haag: Lemma.

Dr. Antonie van Nistelrooij

Is Universitair Hoofddocent 'Talent- en Organisatieontwikkeling' aan het Powerhouse 'Competing for Talent' aan de Nyenrode Business Universiteit en tevens werkzaam aan de Vrije Universiteit te Amsterdam. Contact: info@avannistelrooij.nl