

Participatie tijdens organisatieverandering;

Wat is reëel en wat niet?

2008

Dr. Antonie van Nistelrooij

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' (Locke & Schweiger, 1979: 308-309). Maar waarom zetten mensen zich eerder in 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 te simplistisch en niet op te gaan. In hoeverre participatie motiverend werkt is sterk afhankelijk van wat onder participatie wordt verstaan en in hoeverre dit consistent is met de positie die het individu inneemt tijdens het veranderproces. Wil participatie motiverend werken en succesvol zijn dan zal in het ontwerp van het veranderproces en in de veranderkundige interventies ruimte moeten zijn voor individuele ontwikkeling. Daarbij gaat het primair om interactieprocessen tussen individu, groep en organisatie (Van Nistelrooij, 2004; Van der Sluis, 2007).

Enkele uitgangspunten

Overzichtspublicaties (Cotton *et al.*, 1988; Pasmore & Fagans 1992; Lines, 2004) rapporteren vaak tegenstrijdige resultaten over de effecten van participatie bij organisatieverandering. Tevens blijken de mechanismen waarmee mensen tijdens veranderprocessen worden betrokken verre van perfect. Een belangrijke verklaring hiervoor is de diversiteit aan opvattingen over de inhoud van participatie. Tevens blijken managers vaak

op basis van de genoemde simplistische aannames het veranderproces in te richten (Ten Ham & Van Nistelrooij, 2006). Bovendien lijken de diverse auteurs het er over eens dat participatie een complex construct is, vele gedaantes kent en dat de werking ervan context afhankelijk is. Kortom, het succesvol toepassen van participatie betekent duidelijkheid verkrijgen over wat men onder participatie verstaat, wat men er mee beoogt en in hoeverre men denkt dat dit aansluit bij de

sociaal-culturele context van de organisatie.

Het management moet dan ook voorafgaand aan het veranderproces vragen 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 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 'individuele ontwikkeling'. Men dient dan te beseffen dat men onder een 'valse vlag vaart' en daarom uiteindelijk krijgt wat men vooraf niet wilde: een langdurig en weerbarstig proces. 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. Actieve betrokkenheid betekent dat mensen zelf initiatief kunnen nemen en dat de

organisatie dit tijdens het veranderproces faciliteert richting vooraf gestelde doelen (Ten Ham & Van Nistelrooij, 2006; Van der Sluis, 2007).

Enkele karakteriserende opvattingen

Kurt Lewin c.s. toonden in de jaren '30 en '40 het belang van participatie tijdens veranderprocessen aan in klassiek geworden experimenten. Deze waren gericht op productiviteitsverhoging door het gelijktijdig ontwikkelen van individuele medewerkers én de organisatie. Naar aanleiding van deze experimenten merkt Lewin (1952: 224) op dat het voor het toepassen van participatie tijdens organisatieverandering noodzakelijk is om het individu, de groep en de omringende organisatie als een sociaal geheel te zien. Dat wil zeggen inclusief de onderlinge relaties, individuele percepties en waardenoriëntaties. In dit verband introduceerde Lewin het begrip 'sociale perceptie': de perceptie van mensen van hun eigen positie en rol daarvan binnen het sociale geheel (Marrow, 1969: 184). Hij was overtuigd van de mogelijkheden die participatie creëert om de sociale perceptie te herstructureren en zo een beter begrip voor de wereld om hen heen te krijgen. Een dergelijke bewustwording was voor hem een noodzakelijke voorwaarde voor het ontwikkelproces van zowel het individu als de samenwerking met de hem omringende organisatie. Deze

overtuiging is kernachtig samengevat in het veranderkundige principe dat hij samen met Paul Grabbe formuleerde: *'social action no less than physical action is steered by social perception'* (1948: 61). In een latere reflectie op Lewins veranderkundige principes stelt Benne dat iemands sociale perceptie verandert naarmate er in groepsverband op een open manier verschillende zienswijzen op dezelfde gebeurtenis worden uitgewisseld (Van Nistelrooij, 2004: 244). Daarbij zou het gaan om het beseft van, het verplaatsen in en het uitproberen van alternatieven voor de manier waarop men zichzelf en de eigen omgeving percipieert. Lewin (1952: 172-173) zag participatie als het komen tot een gemeenschappelijk besluit op basis van de uitwisseling van bestaande persoonlijke inzichten, beelden, ervaringen en zienswijzen binnen een bepaald sociaal geheel. Het gezamenlijke uitwisselingsproces zorgt voor verandering van ons sociale werkelijkheidsbeseft: een prima intrinsieke motivatiebron om het eigen gedrag aan te passen.

Enkele praktische kanttekeningen

Onderzoek naar de effecten van toepassing van participatie laat wisselende resultaten wat betreft de ontwikkeling van het individu in samenhang met de omringende organisatie (Van Nistelrooij, 1999; Van de Lockant, 2007) (zie kader 1 voor een voorbeeld).

Kader 1 'Praktijkvoorbeeld

Zorginstelling'

Van het op grote schaal betrekken in het veranderproces van 600 werknemers verwachtte de directie van een zojuist gefuseerde zorginstelling ondersteunend gedrag, inzet en betrokkenheid en uiteindelijk actieve bijdragen aan de veranderingen. Na een jaar bleek de betrokkenheid met de organisatie weliswaar significant te zijn toegenomen ten opzichte van de nulmeting, maar dat de affectieve betrokkenheid met de veranderingen juist lager was. Uit de vele reacties bleek dat mensen positief waren over de gevolgde werkwijze: ze werden beter geïnformeerd en er was ruimte voor het geven van de eigen mening. Tegelijkertijd waren er echter ook veel emotionele reacties: men voelde zich boos en verontwaardigd omdat de directie, buiten de bijeenkomsten om, ingrijpende bezuinigingen bij het grootste onderdeel had aangekondigd (Van de Lockant, 2007).

De toepassing van participatie tijdens veranderprocessen leidt doorgaans tot hoge verwachtingen. Vaak wordt gesuggereerd dat volledige inspraak over van alles en nog wat mogelijk is, terwijl de issues waar het over gaat net zoals de werkvorm vaak beperkt en geïsoleerd zijn. Zo toegepast wordt 'participatie' vaak

gebruikt als 'glijmiddel' en blijkt het voor de participanten vaak te gaan om een wolf in schaapskleren. Cynisme, achterklap en openlijk verzet is dan het resultaat. Mensen laten zich niet voor de gek houden. Participatie mag dan wel misschien wel sociaal wenselijk zijn (Van Nistelrooij *et al.*, 2007), het moet geen façade worden. Vooraf dient goed te worden nagedacht over wat men eigenlijk wil met de participatie, moet duidelijk zijn over welke onderwerpen en de mate waarin mensen mogen participeren. Dus zowel de agenda als het aantal vrijheidsgraden dient vooraf duidelijk gecommuniceerd te worden. De belangrijkste reden hiervoor is zoals Kanter (in Sminia & Van Nistelrooij, 2006: 102) het verwoordt: "*People are sceptical about participation just for show, without any impact on substance*". En omdat organisatieverandering doorgaans geplande en dus intentionele verandering betreft, is dit risico voortdurend aanwezig. Dat betekent ook dat het veranderprogramma duidelijkheid dient te bieden én logischerwijs dient te leiden tot concrete resultaten. Het voorbeeld in kader 2 toont dat dit nog geen garantie voor succes. 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 eindverantwoordelijke management (Marrow, 1972: 86).

Kader 2 'Praktijkvoorbeeld Semi-overheidsinstelling'

Een recent gefuseerde Nederlandse semi-overheidsinstelling moest vanwege aangepaste wetgeving een nieuw werkproces invoeren. Hierin werden de medewerkers geacht werden over de grenzen van hun voormalige afdelingen heen te kunnen samenwerken. Naast de ontwerpaanpak voor het nieuwe werkproces werd tegelijkertijd een participatieve veranderaanpak gekozen. Beide doelstellingen zouden met twee gescheiden deelprojecten worden gerealiseerd. Het 'participatieve' deelproject bestond grotendeels uit diverse achter elkaar geplande rondes met grootschalige bijeenkomsten waarin alle betrokken medewerkers hun input konden leveren. Het deelproject met betrekking tot het nieuwe werkproces bestond grotendeels uit ICT-experts die op basis van de uitkomsten van het 'participatieve' deelproject de nieuwe afdeling zouden ontwerpen. Na een jaar bleek de nieuwe afdeling binnen de gestelde tijd te zijn ingevoerd. Uit de resultaten van een achteraf breed uitgezette survey onder de betrokken medewerkers bleek dat bij slechts 28 procent van de respondenten sprake was van een verhoogde veranderbereidheid en dat slechts 29 procent vond dat het nieuwe werkproces voldoende draagvlak had. Uit nadere

analyses bleek dat de respondenten ruim een half jaar na dato nog steeds moeite hadden met de beslissing van het management om na de eerste grootschalige conferenties te stoppen met het 'participatieve' deelproject. Hoewel vooraf de directie had ingestemd met beide deelprojecten bleek dat ze het 'participatieve deelproject' toch vooral als ondergeschikt zagen aan het andere deelproject (Ten Ham & Van Nistelrooij, 2006).

Een participatieve veranderkundige strategie neemt afstand van de traditionele rolinvulling door het management (Darwin *et al.*, in Van Nistelrooij, 2004). Dit kan verwarrend zijn en vooral bij het management spanningen oproepen (Marrow, 1972: 87). Zeker als de rolinvulling niet in lijn ligt met de bestaande cultuuropvattingen daarover binnen de organisatie (Lines, 2004) of aansluit bij wat het management denkt wat wel en wat niet werkt (Beer in Sminia & Van Nistelrooij, 2006). Gezien de verschillende verschijningsvormen van participatie ligt het voor de hand te veronderstellen dat er ook verschillende rolinvullingen voor het management zijn. Het idee dat in figuur 1 is uitgewerkt, is 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. In feite is in beide gevallen geen sprake van participatie, althans niet zoals Lewin c.s. dat bedoelden. Daarvoor dient men als sociaal geheel vervolgens ook een gezamenlijk besluit te nemen om tot de verandering over te gaan. Figuur 1 kan daarom ook worden gelezen als een nadere uitwerking van Lewin's klassieke Social Change Model waarin men via unfreezing (Beeldvorming en bewustwording) via moving (Oordeelvorming) tot refreezing (Besluitvorming) komt. Lewin zou volgens Marrow hebben aangegeven dat motivatie alleen niet voldoende is om het gedrag van mensen te veranderen maar dat daarvoor ook besluitvorming nodig is: *"A process like decision making, which takes only a few minutes, is able to affect conduct for many months to come. The decision seems to have a 'freezing' effect which is partly due to the individual's tendency to 'stick to his decision' and partly to the 'commitment to a group' (1969:144).*

De praktijkvoorbeelden tonen hoe moeilijk het voor het management is om niet terug te vallen op traditionele manieren van sturing. Uit het onderzoek waarbij sprake

was van een succesvolle verandering (e.g. Van Nistelrooij, 1999; Van Nistelrooij *et al.* 2004) bleek telkens dat het management er in slaagde om duidelijkheid te verschaffen over de onderwerpen, het aantal vrijheidsgraden, de eigen rol en er bovendien ook in slaagde om dit gedurende het hele veranderproces consistent vol te houden. Zoals aangegeven is daarbij een belangrijke succesfactor dat het management begint met het stellen met enkele vragen waarin nadrukkelijk wordt gekeken naar de eigen individuele veranderoriëntaties, percepties verwachtingen en voorkeuren, afgezet tegen de consequenties van participatief veranderen voor de eigen gewenste rolinvulling. Uiteindelijk, en dat geldt in het bijzonder voor participatief veranderen, bepaalt ook de inzet van het management of het veranderproces een succes wordt.

Referenties

- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee participation: diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1), 8-22.
- Ham, L. ten & Van Nistelrooij, A. T. M. (2006). *Wie verandert hier nou eigenlijk? Kiezen tussen sturing en zelfsturing in veranderprocessen*. Amsterdam: Mediawerf.
- Lewin, K. (Ed.). (1952). Psychological ecology. In D. Cartwright (Ed.) *Field theory in social science; selected theoretical papers*. (pp. 170-187), London: Tavistock.
- Lewin, K. & Grabbe, P. (1948). Conduct, Knowledge, and Acceptance of new values. In G.W. Lewin en G.W. Allport (Eds.) *Resolving social conflicts*. (pp. 56-68), New York: Harper & Row.
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of change management*, 4(3), 193-215.
- Locke, E. A. & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision-making: One more look. In B. Staw & L. Cummings (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, (pp. 265-339). Greenwich, CT: JAI Press.
- Marrow, A. J. (1969). *The practical theorist; The life and work of Kurt Lewin*. New York: Basic Books.
- Marrow, A. J. (Ed.). (1972). *The failure of success*. New York: Amacom.
- Pasmore, W. A., & Fagans, M. R. (1992). Participation, individual development, and organizational change: a review and synthesis. *Journal of Management*, 18(2), 375-397.
- Sminia, H., & Van Nistelrooij, A.T.M. (2006). Strategic Management and Organization Development: planned change in a public sector organization. *Journal of change management*, 6(1), 99-113.
- Van de Lockant, K. (2007). Changing the obvious; The effects of internal communication on employee commitment within the context of a change process, - Onderzoeksverslag verschenen in het kader van een afstudeeropdracht aan de VU.
- Van der Sluis, E. (2007). Umbrella for research into Human Resource Development (HRD). *Human resource Development International*, 10(1), 99-106.
- Van Nistelrooij, A. T. M. (1999). *Collectief organiseren : een sociaal-constructionistisch onderzoek naar het werken met grote groepen*. Utrecht: Lemma.
- Van Nistelrooij, A.T.M. (2004). Sociale perceptie als insteek voor systeembrede organisatieverandering: veranderen volgens een sociaal-constructionistische strategie. *Gedrag & Organisatie*, 17(4), 242-251.
- Van Nistelrooij, A. T. M., De Vries, C., & Minkema, D. (2004). Dialoog en Whole Scale Change. Samengaan van open gespreksvoering en planmatige verandering. *Opleiding & Ontwikkeling*, 17(5), 21-24.
- Van Nistelrooij, A.T.M., De Caluwé, L. & Schouten N. (2007). Management Consultants' Colorful Ways of Looking at Change; An explorative study under Dutch Management Consultants. *Journal of change management*, 7(3/4), 243-254.