

Handout participatie van medewerkers in veranderprocessen

Ben je verantwoordelijk voor het leiden of begeleiden van een veranderproces, dan betrek je daarin ook anderen. Soms is het lastig te bepalen hoe veel collega's je betreft en op welke manier. Je wilt snel vooruitgang boeken, maar ook goede input verzamelen en draagvlak voor de verandering creëren. Deze handout helpt je keuzes te maken bij het inrichten van participatie in het verandertraject.

Soort en mate van participatie

Ten eerste is het belangrijk onderscheid te maken in de soort participatie en de mate van participatie:

- **Soort: directe/indirecte participatie**
Participatie kan direct of indirect zijn. Bij indirecte participatie verloopt dit via vertegenwoordigers of belangenbehartigers, bijvoorbeeld een medezeggenschap. Directe participatie vindt plaats rechtstreeks met betrokkenen.
- **Mate/niveau van participatie**
Een andere belangrijke positiekeuze bij organisatieverandering is de mate van participatie van medewerkers. Participatie kan gezien worden als een variabele met een geleidende schaal van weinig tot veel participatie, waarop veel mogelijk is.

Het grijze gebied van participatie kan ook worden ingedeeld in verschillende niveaus. Deze wijze van weergeven heeft overeenkomsten met modellen die burgerparticipatie bij overheidszaken weergeven:

Niveau 1	Meeweten	Het management beslist en informeert de medewerkers over inhoud en achtergrond van de beslissing
Niveau 2	Meepraten	Het management maakt een plan en vraagt de medewerkers om een reactie. Management beslist.
Niveau 3	Meedenken	Management stelt kaders op, medewerkers geven binnen deze kaders invulling aan het plan. Management beslist.
Niveau 4	Meebeslissen	Er wordt gezamenlijk een plan gemaakt, invulling gegeven en een beslissing genomen
Niveau 5	Laten beslissen	Medewerkers zijn aan zet en beslissen, management speelt een adviserende rol.

Mix van soort participatie en mate van participatie

Bij een laag niveau en indirecte vorm van participatie wordt er gesproken over 'enge participatie'. Bij een hoog niveau en directe vorm is er sprake van 'brede participatie'.

Voordelen van een brede participatie:

- Creëren van draagvlak gedurende het proces. Door emotioneel eigenaarschap zal de daadwerkelijke implementatie sneller en beter verlopen.
- Een beter plan door input vanaf de 'werkvloer'.
- Ontwikkeling van de veranderkundige vaardigheden van grote groepen medewerkers.

Nadelen en aandachtspunten bij kiezen voor brede participatie:

- Brede participatie maakt het veranderproces complexer qua organisatie.

- Participatie is alleen zinvol wanneer medewerkers voldoende verstand van zaken hebben. Bij een gewenste hoge participatie maar twijfel op dit punt is het een overweging (een aantal) deelnemers vooraf op te leiden op het gebied van veranderkundige kennis/vaardigheden en daarnaast vooraf tijd te investeren in het informeren van deelnemers.
- Voor brede participatie is een gemeenschappelijk belang van de deelnemers nodig. Lopen de belangen te ver uiteen en/of zijn de standpunten verstand, dan is participatie in brede zin niet aan te raden.
- Ook een negatief perspectief kan brede participatie moeilijk maken. Hier is de vraag belangrijk welke pijn je kunt verwachten bij deelnemers. Bijv. raken er waarschijnlijk mensen hun functie, taken, rollen, verantwoordelijkheden, vrijheden kwijt door dit proces? Bij veel verwachte pijn is het niet reëel te vragen om een hoge mate van participatie.
- Belangrijk is tenslotte de vraag in hoeverre management (een deel van) het proces wil loslaten en overlaten aan anderen.

Keuzes maken m.b.t. participatie

Voor de keuze van participatie van medewerkers in een veranderproces geldt:

- Pas op met uitersten;
- Maak een keuze op basis van de situatie (de verandercondities, voordelen, nadelen en aandachtspunten) en wat er past bij de organisatie, niet op basis van een persoonlijke voorkeur;
- Het is goed mogelijk om op verschillende momenten in het veranderproces een verschillende soort en mate van participatie te kiezen.