

# Rechtvaardigheid als bepalende factor bij organisatieverandering

L. Millenaar is organisatieadviseur, E. Graamans onderzoeker en W. ten Have partner bij TEN HAVE Change Management.<sup>1</sup>

**De mens wil geloven in een rechtvaardige wereld. Dus ook in een organisatie die hem rechtvaardig behandelt. Dit komt vooral tot uiting in tijden waarin veel te verdelen valt: tijden van verandering. Hier speelt rechtvaardigheid als psychologisch construct: in hoeverre wordt het handelen van de organisatie als *fair* ervaren – en hoe beïnvloedt dit de kans op slagen van de verandering? Een verkenning van het belang van *organizational justice* bij organisatieverandering en de richtlijnen die daaruit voortvloeien voor de manager met een veranderopgave.**

1. Leonard Millenaar (L.Millenaar@tenhavecm.com) doet in zijn

werk onderzoek naar bepalende factoren bij organisatieverandering.

Ernst Graamans studeert tevens psychologie.

Wouter ten Have is tevens universitair docent aan de postgraduate opleiding Verandermanagement aan de Vrije Universiteit.

2. Dit voorbeeld is ontleend aan J. Greenberg (2009), 'Promote Procedural and Interactional Justice to Enhance Individual and Organizational Outcomes', in E.A. Locke (red.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, Hoboken (New Jersey): Wiley, 2e ed., pp. 255-271.

Op 13 mei 1998 werd het leven in New York sterk ontregeld door een staking onder taxichauffeurs: ruim 12.000 van de 14.000 New Yorkse taxichauffeurs zetten hun wagen aan de kant uit protest tegen nieuwe regels die ze opgelegd kregen door burgemeester Rudolph Giuliani: een verplichte cursus om rustig te leren rijden, hogere boetes voor roken in de taxi en verlies van de licentie bij teveel verkeersovertradingen. Een vakbondsfunctionaris legde uit wat de duizenden stakende taxichauffeurs vooral dwars zat: 'Wij zijn vóór de nieuwe regels, maar tégen de minachtig van de taxichauffeurs door ons niet te raadplegen'.<sup>2</sup>

De stakende taxichauffeurs voelden zich onrechtvaardig behandeld. De gewenste verandering (de implementatie van een aantal nieuwe regels) had waarschijnlijk zonder de grootschalige staking tot stand kunnen komen als de burgemeester een zorgvuldig en rechtvaardig proces had gevolgd. De taxichauffeurs waren immers niet tegen de uitkomsten van de verandering, maar tegen het gevolgde veranderproces.

Evenals burgemeesters hebben managers de taak om (complexe) veranderingen door te voeren wanneer ontwikkelingen in de externe of interne context daar aanleiding toe geven. In de praktijk blijkt het veranderen van organisaties voor veel managers echter een lastige opgave. Volgens som-

mige onderzoekers mislukt tot wel zeventig procent van alle veranderprogramma's, en ook al wordt dit hoge percentage door andere onderzoekers in twijfel getrokken, toch heerst er een beeld dat veel geïnitieerde organisatieveranderingen mislukken. Onderzoek naar factoren die bepalend zijn voor het slagen of falen van organisatieverandering kan de manager helpen te komen tot succesvolle verandering. Een van die bepalende factoren is de mate waarin de verandering als rechtvaardig wordt ervaren.

Na een korte introductie van rechtvaardigheid in algemene zin geven we in dit artikel eerst een toelichting op *organizational justice* als psychologisch construct. De drie componenten van dit construct, te weten distributieve, procedurele en interactionele rechtvaardigheid, bespreken we aan de hand van de meest recente wetenschappelijke inzichten. Daarna benoemen we de effecten van (gepercipieerde) onrechtvaardigheid op gedrag. Vervolgens leggen we de verbinding met *organizational change*: de drie componenten van rechtvaardigheid worden toegepast op de theorie en praktijk van verandkunde. Dit resulteert in een eerste aanzet tot een synthese van de constructen *organizational justice* en *organizational change*. Door de onderliggende begrippen van deze constructen te ordenen en met elkaar te verbinden, laten we zien dat rechtvaardigheid kan worden beschouwd als

bepalende factor bij organisatieverandering. We sluiten het artikel af met een korte reflectie.

### Rechtvaardigheid als psychologisch construct

Op zoek naar een absolute maatstaf die universeel geldt, houden filosofie en theologie zich sinds jaar en dag bezig met de vraag wat rechtvaardig(heid) is. Veel monotheïstische religies kennen een Laatste Oordeel, waarbij ultieme gerechtigheid zegeviert. In het hindoeïsme spreekt men van *karma* en *vipāka*; de goede daden die je verricht zullen positieve gevolgen hebben en de slechte daden negatieve, in dit of in een volgend leven. In de Klassieke Oudheid is rechtvaardigheid als ethische deugd uitgegroeid tot de grondslag voor het westerse recht. Redelijkheid en billijkheid zijn nog altijd essentiële onderdelen van onze Nederlandse algemene rechtsbeginselen.

In het bestek van dit artikel kunnen we geen compleet overzicht geven van alle grote denkers over rechtvaardigheid. Een aantal basiswerken kan echter niet onbenoemd blijven. Zo geldt de *Ethica Nicomachea* (ca. 330 v.Chr.) van Aristoteles als fundament van het denken over rechtvaardigheid in de westerse wereld. Daarnaast is het politiek-filosofische gedachtegoed van John Rawls en zijn criticaster Robert Nozick wijd verbreid. Zowel liberalen als socialisten beroepen zich heden ten dage op de rechtvaardigheidstheorie van Rawls, beschreven in zijn boek *A Theory of Justice* (1971). Deze richt zich op *social justice*, toegespitst op rechtvaardigheid op het niveau van de samenleving. Deze rechtvaardigheidsvorm is geconcentreerd rondom thema's als individuele eigendoms- en vrijheidsrechten en sociale en economische ongelijkheid. Een ander belangrijk werk is *The belief in a just world: a fundamental delusion* (1980) van Lerner. Vanuit psychologisch perspectief beschrijft de auteur hoe diepgeworteld de behoefte is om de wereld als een rechtvaardige plek te zien. Een kind sluit een persoonlijk contract om zijn impulsen te beheersen in de verwachting dat het later beloond zal worden. Op deze manier leert het kind te investeren in de toekomst en lange-termijndoelen na te streven. Echter, zoals de titel van zijn boek reeds doet vermoeden, kwalificeert Lerner het idee dat 'alle menselijke handelingen uiteindelijk eerlijke en passende consequenties zullen hebben' als een cognitief vooroordeel.

In de complexe en dynamische realiteit van organisaties is de discussie over een absolute maatstaf voor rechtvaardigheid beperkt relevant. De poli-

tiek-filosofische benadering van Rawls sluit onvoldoende aan op de organisatorische context; organisaties maken weliswaar deel uit van de samenleving, maar zijn op zichzelf staande entiteiten met wezenlijk andere kenmerken. Beter bruikbaar zijn in dit verband theorieën over rechtvaardigheid die zijn ontwikkeld vanuit de sociale psychologie (en toegepaste varianten als de organisatiepsychologie). Deze geven inzicht in de beleving van (on)rechtvaardigheid op het niveau van het individu.

### Organizational justice: drie componenten

In hedendaagse organisaties staat het gepercipieerde rechtvaardigheidsgehalte van het handelen van (de representanten van) de organisatie centraal: is er sprake van *organizational justice*? Inmiddels is vanuit de organisatiepsychologie een indrukwekkende hoeveelheid onderzoek verricht naar dit onderwerp, getuige de vele artikelen, meta-analyses en het 638 pagina's tellende overzichtswerk *Handbook of Organizational Justice*. In de wetenschappelijke literatuur is brede overeenstemming dat het psychologisch construct *organizational justice* kan worden uitgesplitst in een distributieve, procedurele en interactionele component.<sup>3</sup>

#### Distributieve rechtvaardigheid

Het psychologisch onderzoek naar rechtvaardigheid richtte zich in de eerste plaats op verdelingsvraagstukken. Voortbouwend op onderzoeken naar *relatieve deprivatie*<sup>4</sup> en de *sociale uitwisselings-theorie*<sup>5</sup> heeft Adams in 1965 in zijn baanbrekende artikel *Inequity in social exchange* de vergelijkings-theorie (*equity theory*) gepresenteerd, die de basis heeft gevormd voor begripsvorming rondom de zogenoemde distributieve rechtvaardigheid.

De *equity theory* tracht de ervaren (on)billijkheid van de verdeling te verklaren aan de hand van een intra- en interpersoonlijk vergelijkingsproces: wat is een eerlijke beloning voor het werk dat ik verricht, en verhoudt dit zich tot de *input-outcome ratio* van mijn *peers*? Deze beloning is veelal een financiële, maar kan ook minder tastbare vormen aannemen als invloed en prestige. Wanneer 'onderbetaling' (onrecht) wordt ervaren, kan dit resulteren in gevoelens van boosheid. Gepercipieerde 'overbetaling' (óók een vorm van onrecht) kan

---

## Managers die verandering willen doorvoeren, moeten kunnen herkennen wanneer medewerkers zich onrechtvaardig behandeld voelen

---

3. J.A. Colquit, D.E. Conlon, M.J. Wesson, C.O.L.H. Porter & K.Y. Ng (2001), 'Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research', *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 425-445; Y. Cohen-Charash & P.E. Spector (2001), 'The role of justice in organizations: A meta-analysis', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, pp. 278-321.
4. S.A. Stouffer, E.A. Suchman, L.C. DeViney, S.A. Star & R.M. Williams jr. (1949). *The American Soldier – Adjustment during Army Life*. Princeton: Princeton University Press, vol. 1.
5. G.C. Homans (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace and World.

leiden tot schuldgevoelens. Adams stelt overigens wel dat de drempel voor gevoelens van overbetaling hoger ligt dan die van onderbetaling. Niets menselijks is ons blijkbaar vreemd.

De *equity theory* geldt als een van de meest valide theorieën binnen het domein van *organizational behavior*.<sup>6</sup> *Equity* (billijkheid) is echter niet altijd de meest passende allocatienorm. Afhankelijk van de beoogde doelstelling van de verdeling kunnen (combinaties van) verschillende normen *fair* zijn. Zo kan bij het nastreven van groepssolidariteit en saamhorigheid *equality* (gelijkheid) een goede allocatienorm zijn. Wanneer persoonlijke ontwikkeling van betrokkenen het beoogde doel is, past een verdeling op basis van *needs* (behoeften) allicht beter.<sup>7</sup> Hoewel in later onderzoek meer allocatienormen zijn geïdentificeerd,<sup>8</sup> gelden de drie hier genoemde (verdeling naar billijkheid, gelijkheid resp. behoeften) nog altijd als de meest dominante.

#### *Procedurele rechtvaardigheid*

Bij procedurele rechtvaardigheid gaat het niet om de uiteindelijke verdeling, maar om de wijze waarop deze verdeling tot stand komt. Het eerste grote onderzoek naar procedurele rechtvaardigheid vond plaats in een juridische context: een vergelijking van de beleving van twee verschillende gerechtelijke procedures.<sup>9</sup> In de eerste procedure (het *adversary system*, zoals gehanteerd in de Verenigde Staten en Groot-Brittannië) neemt de rechter het besluit, maar zijn de betrokkenen in hoge mate vrij de wijze te bepalen waarop geargumenteed en verdedigd wordt. Bij de tweede procedure (het *inquisitorial system* van continentaal Europa) controleert de gerechtelijke instantie zowel het besluit als het proces. In beide procedures heeft de rechter *decision control* en alleen in het tweede model heeft de rechter *process control*. De betrokkenen percipieerden het eerste model, waarin zij zelf *process control* hadden, als rechtvaardiger, onafhankelijk van het uiteindelijke besluit van de rechter. Onderzoek naar procedurele rechtvaardigheid heeft zich later verbreed naar andere contexten. In de organisatorische context spreekt men van *choice en voice* in plaats van *decision control en process control*.

Om procedurele rechtvaardigheid te kunnen beoordelen, dienen allereerst de gevolgte of te volgen procedures geïdentificeerd te worden. Het gaat hierbij vaak om een complexe set van gebeurtenissen. Leventhal, die geldt als een van de *founding fathers* van procedurele rechtvaardigheid,

noemt zeven procedurele componenten, die bij veel verdelingsvraagstukken spelen:

- Selecteren van 'agents'
- Vaststellen van spelregels
- Verzamelen van informatie
- Schetsen van de structuur voor de besluitvorming
- Voorzien in beroeps- of klachtenprocedures
- Inbouwen van garanties
- Gebruiken van verandermechanismen.<sup>10</sup>

Om het rechtvaardigheidsgehalte van de genoemde procedurele componenten te beoordelen, formuleerde Leventhal een zestal criteria, te weten consistentie, onpartijdigheid, accuraatheid, corrigeerbaarheid, representativiteit en ethiek.<sup>11</sup> Deze criteria zijn veelvuldig gehanteerd en geoperationaliseerd in later onderzoek. In een van de volgende paragrafen zullen wij deze procedurele componenten en beoordelingscriteria nader uitwerken, direct gekoppeld aan de theorie en praktijk van organisatieverandering.

#### *Interactionele rechtvaardigheid*

De derde component van *organizational justice* is interactionele rechtvaardigheid. Dit betreft niet de wijze waarop de formele besluitvorming is gestructureerd, maar het interpersoonlijke karakter van de gevolgde procedures. Het uitvoeren van de procedures vindt immers plaats in interactie tussen personen, die zich veelal in een machts- of gezagsverhouding tot elkaar bevinden.

In een onderzoek naar interactionele rechtvaardigheid is aan sollicitanten gevraagd op welke wijze zij behandeld willen worden door *recruiters*. De resultaten hebben vier regels opgeleverd voor (het verhogen van) interactionele rechtvaardigheid:

- *Waarachtigheid*: open, eerlijk en openhartig communiceren en elke vorm van misleiding voorkomen tijdens het besluitvormingsproces
- *Verantwoording*: adequate uitleg geven over de uitkomsten van een besluitvormingsproces
- *Respect*: oprecht en waardig behandelen van individuen en achterwege laten van opzettelijk onbeleefd of aanvallend gedrag
- *Fatsoen*: geen schadelijke uitspraken doen of ongepaste vragen stellen.<sup>12</sup>

Deze vier begrippen zijn later gecombineerd tot de tweedeling interpersoonlijke rechtvaardigheid (respect en fatsoen) en informatiele rechtvaardigheid (waarachtigheid en verantwoording).<sup>13</sup>

6. J.B. Miner (2003). 'The rated importance, scientific validity, and practical usefulness of organizational behavior theories:

A quantitative review.'

*Academy of Management Learning and Education*, 2, pp. 250-268.

7. M. Deutsch (1975).

'Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis for distributive justice?' *Journal of Social Issues*, 31, pp. 137-149.

8. H.T. Reis (1986). 'Levels of interest in the study of interpersonal justice'. In: H.W. Bierhoff, R.L. Cohen, & J. Greenberg (red.), *Justice in social relations*, New York: Plenum Press, pp. 187-226.

9. J. Thibaut & L. Walker (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates.

10. G.S. Leventhal (1980). 'What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships'. In: K.J. Gergen, M.S. Greenberg & R.H. Willis (red.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, New York: Plenum Press, pp. 27-55.

11. Leventhal, 1980; zie noot 10.

## Effecten van gepercipieerde onrechtvaardigheid op gedrag

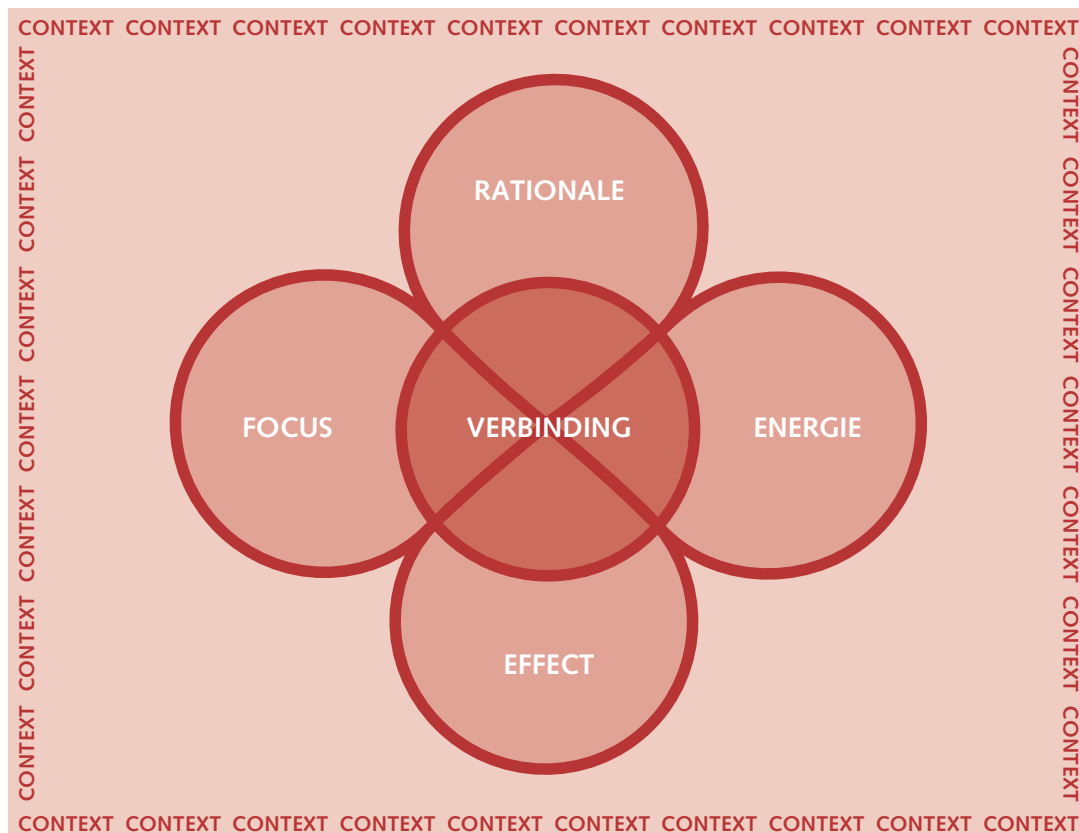
Voor de manager zijn vooral de gevolgen van het gepercipieerde rechtvaardigheidsgehalte interessant, en dan in het bijzonder de situaties waarin uitkomsten, processen of interacties als *niet* rechtvaardig worden beschouwd. Situaties van ervaren onrechtvaardigheid zijn strijdig met de behoefte om te geloven in een rechtvaardige wereld, zo stelt Lerner. Dit kan leiden tot *cognitieve dissonantie*. Om deze onaangename spanning te reduceren, kunnen verschillende *coping*-strategieën (manieren om met spanning om te gaan) in werking treden, die kunnen leiden tot zichtbare effecten in het gedrag van medewerkers.

Lerner noemt verschillende *coping*-strategieën als mogelijke reactie op ervaren onrechtvaardigheid.<sup>14</sup> Twee bekende zijn om de ervaren onrechtvaardigheid te ontkennen of om ervan weg te lopen. In de organisatiecontext kan dit tot uiting komen in medewerkers die mentaal afhaken of fysiek afwezig blijven, bijvoorbeeld in de vorm van ziekteverzuim. Onderzoek onder 158 medewerkers in een grote organisatie toont aan dat er in organisaties

een positief verband bestaat tussen ervaren onrechtvaardigheid en absentisme.<sup>15</sup> Een andere vorm van *coping* is om te accepteren dat je het onrechtvaardige proces en/of de onrechtvaardige uitkomsten niet kunt beïnvloeden. Ook kunnen medewerkers de als onrechtvaardig ervaren situatie herinterpreteren. Factoren in een als onrechtvaardig ervaren situatie die vatbaar zijn voor herinterpretatie, zijn de oorzaak, de betrokkenen of de uitkomst. Zo kun je een onrechtvaardige behandeling (later) uitleggen als een bijdrage aan je ontwikkeling als mens. Daarnaast noemt Lerner twee rationele *coping*-strategieën: het voorkomen of herstellen van de onrechtvaardige situatie.

Deze *coping*-strategieën beïnvloeden het individuele gedrag van medewerkers en kunnen voor organisaties zowel positieve als negatieve effecten opleveren. Voor de manager met een verandropgave is het belangrijk de gedragseffecten van gepercipieerde onrechtvaardigheid te herkennen. Gedrag van mensen op alle niveaus in de organisatie is immers de belangrijkste verklarende factor bij het mislukken van organisatieverandering.<sup>16</sup>

Figuur 1. Het Veranderkrachtmodel



12. Vrij vertaald naar R.J. Bies & J.F. Moag (1986). 'Interactional justice: Communication criteria of fairness'. In: R.J. Lewicki, B.H. Sheppard & M.H. Bazerman (red.), *Research on negotiations in organizations*, Greenwich (Conn.): JAI Press, vol. 1, pp. 43-55.

13. J. Greenberg (1993). 'The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice'. In: R. Cropanzano (red.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, Hillsdale (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates, pp. 79-103.

14. M.J. Lerner (1980). *The belief in a just world*. New York: Plenum Press.

15. J.E. Dittrich & M.R. Carrell (1979). 'Organizational equity perceptions, employee job satisfaction, and departmental absence and turnover rates'. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24, pp. 29-40.

16. D.K. Carr, K.J. Hard & W.J. Trabant (1996). *Managing the change process: a field book for change agents, consultants, team leaders, and reengineering managers*. New York: McGraw-Hill.

## Rechtvaardigheid als bepalende factor bij organisatieverandering

Het realiseren van veranderingen in de organisatie is (samen met bijvoorbeeld de organisatie- en coördinatiefunctie) een van de belangrijkste functies van het managen

## Organizational justice is een bepalende factor bij organisatieverandering

van organisaties. Hoewel valide en betrouwbaar bewijs ontbreekt,<sup>17</sup> heerst het beeld dat gemiddeld zeventig procent van alle

organisatieveranderingen mislukt.<sup>18</sup> Onderzoek naar bepalende factoren bij organisatieverandering kan de manager helpen om systematisch en methodisch te doen wat vroeger op intuïtie werd gedaan. Er zijn inmiddels verscheidene modellen en stappenplannen voor organisatieverandering. Geen van deze bevat de ‘heilige graal’, alhoewel sommige auteurs graag willen doen geloven van wél. In dit artikel gaan wij uit van het veranderingkrachtmodel als raamwerk voor organisatieverandering (zie figuur 1).<sup>19</sup> In dit model, gebaseerd op jarenlang onderzoek, worden de bepalende factoren bij verandering geclusterd in vijf elementen waar aandacht aan moet worden besteed om te komen tot doeltreffende verandering. Binnen elk van deze elementen worden factoren onderscheiden die bepalend zijn voor het slagen of falen van een organisatieverandering. De elementen van het veranderingkrachtmodel zijn:

- *Rationale*: de logische en aansprekende beweegredenen om te veranderen. Het idee achter de verandering moet niet alleen kloppen, maar ook tot de verbeelding spreken. Een voorbeeld van een bepalende factor in dit cluster is de mate waarin het verhaal van de verandering geloofd wordt. Een mogelijke faalfactor is het negeren van noodzakelijke verandering, ingegeven door onzekerheid of een te sterke verbondenheid met de status quo.
- *Effect*: de bedoelde en onbedoelde resultaten van de verandering. Het gaat hier om voor- of nadelen, positieve of negatieve resultaten, percepties en gevoelens bij verschillende betrokkenen. Een bepalende factor is de mate van informatieverstrekking. Informatie over de aard van de verandering werkt vaak positief uit op waardering en betrokkenheid. Onnodige dreiging of angst kan worden voorkomen met goede informatieverstrekking. Daarnaast is de mate waarin de betekenis van de verandering tot op het laagste niveau in de organisatie duidelijk is een bepalende factor. Het ‘verhaal’ van

een beoogde verandering pakt beter uit wanneer iemand het gevoel krijgt dat dit verhaal over hem of haar zelf gaat.

- *Focus*: de kaders die zorgen voor de concretisering van de beweegrichting. Deze zijn af te leiden uit het referentiekader dat gevormd wordt door ondermeer de organisatiewaarden, de strategie en de structuur. Een van de bepalende factoren is de mate waarin de organisatiestructuur in de organisatie het gewenste gedrag bekrachtigt. Een andere is het vermogen de heersende stimuluscondities (wat wordt wel beloofd en wat niet) te wijzigen.
- *Energie*: het vermogen van de organisatie om te veranderen. De inspiratie, motivatie en bereidheid die, onder invloed van bijvoorbeeld leiderschap en de beschikbaarheid van kennis en middelen, de haalbaarheid van de verandering bepalen. Een bepalende factor is de mate van ‘action control’, ofwel het gevoel met het eigen handelen controle te kunnen uitoefenen op de eigen omgeving.
- *Verbinding*: de integratie van de vier vernoemde elementen, om deze optimaal te laten renderen. Hierbij gaat het om sturing en saamhorigheid, die zorgen voor consistentie en samenhang. Een bepalende factor is de mate waarin leiders zowel de charismatische rol (visie overbrengen, activeren) als de architecturale rol (ontwerpen, belonen) weten in te vullen. Een andere factor is de relatie tussen de organisatiewaarden en de waarden die worden gebruikt gedurende de verandering.

Een verandering kan nooit los van de context worden beschouwd. Deze *context* vormt de uitgangswaarde of het uitgangspunt voor de verandering, en omvat en raakt alle elementen van verandering. De elementen *rationale*, *verbinding* en *effect* vormen tezamen de verandervisie. Deze helpen bij het beantwoorden van het vraagstuk ‘what it should be’. De elementen *focus*, *verbinding* en *energie* vormen de verandercapaciteit en richten zich op ‘how it should be accomplished’.

Verscheidene onderzoeksresultaten wijzen uit dat *organizational justice* een bepalende factor is bij organisatieverandering. Zo wordt rechtvaardigheid gezien als een belangrijke drijfveer van intrinsieke vormen van motivatie (*psychological engagement*) en van verplichte en niet-verplichte vormen van prestatie (*behavioral engagement*).<sup>20</sup> In ander onderzoek wordt rechtvaardigheid benoemd als bepalende factor voor de legitimiteit van een

17. M. Hughes (2011). ‘Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail?’ *Journal of Change Management*, 11(4), pp.451-464.
18. M.E. Smith (2002). ‘Success rates for different types of organizational change’. *Performance Improvement*, 41(1), pp.26-33.
19. S. ten Have, W. ten Have & N. van der Eng (2011). ‘Veranderkracht – Vijf leidende slaagfactoren als brug naar doeltreffende verandering’. *Holland Management Review*, 28(135), jan-feb, pp.16-24.
20. T.R. Tyler & S.L. Blader (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia: Psychology Press.
21. T.R. Tyler & E.A. Lind (1992). ‘A relational model of authority in groups’. In: M.P. Zanna (red.), *Advances in experimental social psychology*. San Diego (Calif.): Academic Press, vol. 25, pp. 115-191.

gezaghebbende; de perceptie van *fairness* als een 'psychological shortcut used to decide whether to accept or reject the directives of people in positions of authority'.<sup>21</sup> Procedurele rechtvaardigheid verhoogt de kans op acceptatie van strategische organisatieplannen<sup>22</sup> en de uitvoering van deze plannen.<sup>23</sup> Kortom, het construct *organizational justice* vraagt om verduidelijking en verdieping voor de manager met een veranderopgave. Hiertoe bespreken we de drie componenten van het construct in samenhang met en toegepast op de theorie en praktijk van organisatieverandering.

### Distributieve rechtvaardigheid bij organisatieverandering

Of het nu gaat om een graduele verandering of een totale transformatie,<sup>24</sup> elke (intentionele) organisatieverandering begint met een beweegreden. Deze *rationale* kent zijn oorsprong in een externe of interne aanleiding. Het *waarom* van de verandering kan gedreven worden vanuit noodzaak of ambitie. Onderzoek onder ruim 3.000 managers laat zien dat de vijf meest voorkomende veranderdoelen zijn: van een goede naar een fantastische performance gaan (35 procent), kostenverlaging (15 procent), ombuigen van een crisissituatie (12 procent), afronden of integreren van een fusie (12 procent) en geografische expansie (9 procent).<sup>25</sup>

In onderzoek naar rechtvaardigheid wordt onderscheid gemaakt tussen normatieve en instrumentele doelstellingen.<sup>26</sup> Bij normatieve doelstellingen laten de verdelers hun gedrag bepalen door wat zij als rechtvaardige verdelingsprincipes beschouwen. De manager wil rechtvaardig zijn en kiest een verdelingsprincipe dat in lijn is met een maatschappelijke en ook door hem zelf aanvaarde norm. Bij een instrumentele doelstelling laat de manager zich niet leiden door rechtvaardigheidsoverwegingen, maar door de gevolgen die de keuze van de verdelingsregel heeft. In dit geval is rechtvaardigheid een middel om andere doeleinden, zoals kostenverlaging of geografische expansie, te realiseren. De meeste veranderdoelen van organisaties zijn per definitie instrumenteel, tenzij de veranderopgave op zich het vergroten van rechtvaardigheid is. Dit neemt niet weg dat een manager met een instrumentele doelstelling tegelijkertijd, vanuit zijn persoonlijke opvattingen, een normatieve doelstelling kan nastreven.

Na beantwoording van de *waarom*-vraag moet worden vastgesteld *wat* er verandert of wordt verdeeld: wat is het beoogde of mogelijke *effect* van de verandering voor verschillende betrokkenen op

korte en lange termijn? Bij het veranderdoel 'van een goede naar een fantastische performance' kan de verdeling bestaan uit de toewijzing van opleidingsplaatsen. Bij een kostenverlaging ligt een herverdeling van budgetten voor de hand; in sommige gevallen moet bepaald worden wie boventallig wordt verklaard. Is een fusie de veranderopgave, dan is er vroeg of laat een punt waarop de discussie gaat over de invulling van de (top)posities in de nieuw te vormen organisatie. Kortom, elke verandering kan in elk geval deels gedefinieerd worden in termen van verdelingsvraagstukken.

Om het gewenste effect te realiseren en de verandering of verdeling daadwerkelijk te laten plaatsvinden, is het van belang vooraf te bepalen welke allocatienorm het beste past bij de veranderopgave. De gekozen allocatienorm geldt als leidend principe bij de verandering. Bij de verdeling van opleidingsplaatsen kan een *need-based* norm gelden: medewerkers met ontbrekende competenties worden opgeleid. Bij wijzigingen in afdelingsbudgetten, ingegeven door beoogde kostenverlaging, kan *equity* een goede allocatienorm zijn: de afdelingen die de meeste toegevoegde waarde bieden worden ontzien, terwijl budgetten van afdelingen met een lage *input-output ratio* worden gekort. Bij sommige kostenverlagingen wordt overigens de 'kaasschaafmethode' gehanteerd, een al dan niet terechte vorm van verdeling op basis van *equality*.

Vooraf het veranderdoel of verdelingsvraagstuk goed formuleren en daar een passende allocatienorm of combinatie van allocatienormen bij kiezen, sterkt de verandervisie van de manager. De manager definieert 'what it should be'.

### Procedurele rechtvaardigheid bij organisatieverandering

Zodra bekend is *waarom* de organisatieverandering plaatsvindt en *wat* dit betekent, is de vraag aan de orde *hoe* de verandering moet worden gerealiseerd. De verandercapaciteit van de organisatie komt centraal te staan, ofwel 'how it should be accomplished'. Procedurele rechtvaardigheid ziet toe op de procedures die de brug moeten slaan tussen het gestelde doel en de realisatie. Veel managers hebben moeite om plannen daadwerkelijk te realiseren; dit probleem wordt ook wel de *implementation gap* of de *execution factor* genoemd.<sup>27</sup> Het gaat hier niet om de *output* of de *input*, maar om de *throughput*. In termen van *organizational change* kan dit gedefinieerd worden als het veranderproces, in termen van *organizational justice* als de allocatieprocedure.

22. W.C. Kim & R.A. Mauborgne (1993). 'Procedural justice, attitudes, and subsidiary management compliance with multinationals' corporate strategic decisions'. *Academy of Management Journal*, 36, pp. 502-526.
23. J.P. Daly & P.D. Geyer (1994). 'The role of fairness in implementing large-scale change: Employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations'. *Journal of Organizational Behavior*, 15, pp. 523-538.
24. S. ten Have, W.D. ten Have & B. Janssen (2009). *Het Veranderboek, 70 vragen van managers over organisatieverandering*. Amsterdam: Mediawerf.
25. McKinsey (2008). 'Creating organizational transformations'. *The McKinsey Quarterly*, juli, pp. 1-7.
26. J. Syroit (2005). 'Onrechtvaardigheid in organisaties: Een psychologische benadering'. In: M. van Dijke, T. Völlink & J. Syroit, *Groepen in organisaties: Reader*. Heerlen: Open Universiteit Nederland, pp. 29-78.
27. C. Aspesi & D. Vardhan (1999). 'Brilliant Strategy, but can you execute?'. *The McKinsey Quarterly*, 1, pp. 89-99.

Een veranderproces bestaat net als een allocatieprocedure uit een complexe set van gebeurtenissen. Het succes van een organisatieverandering wordt

---

## Door het rechtvaardigheidsgehalte van het veranderproces te verhogen, kan de manager de verandercapaciteit van de organisatie versterken

---

mede bepaald door adequate sturing op de *verbinding* tussen deze gebeurtenissen. De door Leventhal<sup>28</sup> geïntroduceerde procedurele componenten van de allocatieprocedure helpen de manager hierbij. Bij een

organisatieverandering kunnen (*change*) *agents* worden benoemd of geselecteerd, die de organisatie vertegenwoordigen in een projectteam of die verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van het veranderproces. Ook worden de spelregels voor de verandering bepaald. Wat wordt van een ieder verwacht, en wie heeft inspraak in welke fase? Een derde component is de wijze waarop informatie wordt verzameld. Is er sprake van interviews met een dwarsdoorsnede van de organisatie? Zijn vragenlijsten afgenomen of is alleen *desk research* verricht? Gedurende het gehele veranderproces moeten over tal van zaken besluiten worden genomen. Het organisatorische besluitvormingsproces is een belangrijke procedurele component. Ook moet er tijdens de verandering ruimte zijn voor andere meningen en moeten klachten worden gehoord. Een zesde component vormen de zogeheten garanties of *safe-guards*. Organisatieveranderingen leiden vaak tot onzekerheid onder medewerkers. Deze onzekerheid kan worden verminderd door redelijke garanties te geven of door medewerkers perspectief te bieden. Als laatste component noemt Leventhal het gebruik van verandermechanismen; dit betekent dat het veranderproces zelf moet kunnen worden aangepast bij veranderende omstandigheden of nieuwe inzichten.

De manager kan de procedurele componenten evalueren aan de hand van de eerder genoemde criteria (zie de paragraaf 'procedurele rechtvaardigheid'), waarmee de manager zich een beeld kan vormen van het rechtvaardigheidsgehalte van het veranderproces:

- Zo moet het veranderplan consistent zijn en consistent worden doorvertaald naar alle organisatieniveaus (*consistentiecriteria*).
- Managers mogen zich niet laten leiden door vooroordelen (*onpartijdigheidscriterium*).
- Beslissingen dienen gemaakt te worden op basis van zorgvuldig verkregen en zo volledig mogelijke informatie (*accuraatheidscriterium*).

- Alle aspecten van het veranderproces moeten veranderd kunnen worden als de situatie daarom vraagt (*corrigeerbaarheidscriterium*).
- Besluitvormers dienen de belangen te vertegenwoordigen van alle groepen en individuen die betrokken zijn bij de organisatieverandering (*representativiteitscriterium*).
- Ook moet de wijze waarop de organisatieverandering wordt uitgevoerd in lijn zijn met de ethische waarden van degenen die de verandering ondergaan (*ethiekcriterium*).

Door het rechtvaardigheidsgehalte van het veranderproces te verhogen, kan de manager de verandercapaciteit van de organisatie versterken.

### Interactionele rechtvaardigheid bij organisatieverandering

Managers blijken vooral aandacht te besteden aan de letterlijke inhoud en betekenis van hun boodschappen, en minder aan de effecten ervan of de gevoelens en beelden die deze oproepen.<sup>29</sup> Deze tekortkoming raakt het terrein van *interactionele rechtvaardigheid*. Bij deze vorm van rechtvaardigheid gaat het niet om de gevolgde procedure, maar om de interpersoonlijke behandeling van medewerkers. Het gaat om de interactie *tussen* manager en medewerker. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers zich persoonlijk veronachtzaamd voelen wanneer er een (informatie)arm communicatiemiddel wordt gebruikt.<sup>30</sup> Associaties die opgeroepen worden bij het gebruik van een mager, indirect en afstandelijk kanaal zijn dat het management iets te verbergen heeft of bang is de confrontatie aan te gaan. Kwalitatief goede communicatie blijkt angst en onzekerheid bij medewerkers te reduceren, zelfs als de boodschap vooral slecht nieuws is; onzekerheid blijkt pijnlijker dan slecht nieuws.<sup>31</sup>

Hoe belangrijk interactionele rechtvaardigheid is, blijkt bijvoorbeeld uit een experiment waarin diefstal onder medewerkers is gemeten voor, tijdens en na een organisatiebrede loonsverlaging van 15 procent.<sup>32</sup> Medewerkers van de ene fabriek kregen adequate informatievoorziening, medewerkers van een andere fabriek kregen inadequate informatievoorziening, en een derde fabriek gold als controlegroep. Bij de groep die inadequaat werd geïnformeerd, vond significant meer diefstal (en personeelsverloop) plaats. De ervaren onrechtvaardigheid werd door medewerkers 'gecompenseerd' door zich onrechtmatig bezittingen van de organisatie toe te eigenen.

28. Leventhal, 1980; zie noot 10.

29. L. Smeltzer (1991). 'An analysis of strategies for announcing organization-wide change'. *Group & Organization Studies*, 16(1), pp. 5-24.

30. Smeltzer, 1991; zie noot 29.

31. D.M. Schweiger & A.S. Denisi (1991), 'Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment'. *Academy of Management Journal*, maart, pp. 110-135.

32. J. Greenberg (1990). 'Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of payouts'. *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 561-568.

Van de drie rechtvaardigheidscomponenten heeft de manager de meeste invloed op de interactionele. Zo heeft het lager management bij organisatieverandering soms geen of weinig invloed op de feitelijke uitkomsten (distributies) of het formele veranderproces (procedures). Wel zijn managers op dat niveau in hun rol van direct leidinggevende als geen ander in staat om het veranderproces op een waardige en respectvolle manier uit te voeren (interactie).

### Vormen van rechtvaardigheid in samenspel

Een hoge 'score' op interactionele rechtvaardigheid blijkt de negatieve reacties op distributieve en/of procedurele onrechtvaardigheid af te zwakken.<sup>33</sup> Tevens is bekend dat wanneer de procedures als rechtvaardig worden waargenomen (procedurele rechtvaardigheid), de reacties op de uitkomst (distributieve rechtvaardigheid) gunstiger zijn dan wanneer het proces als neutraal of niet rechtvaardig wordt ervaren. Dit staat bekend als het *fair-process effect*.<sup>34</sup> Zo wordt de kans op acceptatie van strategische organisatieplannen versterkt naarmate medewerkers de kans krijgen ideeën te weerleggen en in staat worden gesteld tot bilaterale communicatie.<sup>35</sup> Het *fair-process effect* geldt ook wanneer de gevolgen van de verandering nadelig zijn voor de betrokkene (distributieve onrechtvaardigheid). Ofwel: de perceptie van een rechtvaardige procesgang maakt negatieve uitkomsten beter verteerbaar.

In dit *fair-process effect* schuilt een gevaar voor managers, die vaak een instrumentele doelstelling willen realiseren. Managers kunnen zich laten ver-

leiden tot het organiseren van *inspraak zonder invloed*: medewerkers laten deelnemen aan inspraakrondes waarin zij 'meedenken' over de toekomst van de organisatie, terwijl de uitkomst feitelijk al vast staat. Deze schijnparticipatie wordt vroeg of laat doorzien en kan leiden tot het *frustration effect*,<sup>36</sup> waarbij niet alleen de uitkomsten, maar ook de organisatie als zodanig wordt verworpen. De manager snijdt zichzelf dan in de vingers. De manager doet er in sommige situaties, bijvoorbeeld in een crisissituatie die snelle besluitvorming vereist, verstandig aan om de medewerkers direct te confronteren met het feit dat fundamentele beslissingen al genomen zijn.

Jef Syroit, die zijn hele professionele leven onderzoek heeft gedaan naar *organizational justice*, stelt in zijn afscheidsrede als hoogleraar psychologie: 'Werknemers inspraak geven, zorgt er (meestal) voor dat zij meer tevreden zijn, zich rechtvaardiger behandeld voelen, zonder dat er iets aan hun feitelijke situatie (van onbillijkheid) verandert.'<sup>37</sup> Volgens Syroit is de nadruk te zeer op het spel komen te liggen; de knikkers worden uit het oog verloren. Ook Leventhal, die bekend is om zijn onderzoeken naar procedurele rechtvaardigheid, stelt dat procedures in de ogen van medewerkers altijd ondergeschikt zullen zijn aan de uitkomsten.

### Synthese van *organizational justice* en *organizational change*

Iemand aan wie de macht wordt gegeven om middelen te verdelen, stelt zichzelf een aantal vragen:<sup>38</sup> Hoe kan ik ervoor zorgen dat de betrokkenen mijn beslissing aanvaarden? Hoe zal de beslissing

33. Greenberg, 1990 (zie noot 32); J. Greenberg (1994), 'Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban', *Journal of Applied Psychology*, 79, pp. 288-297; J. Greenberg (2006), 'Losing sleep over organizational injustice: Attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice', *Journal of Applied Psychology*, 91, pp. 58-69.

34. J. Brockner & P. Siegel (1996), 'Understanding the interaction between procedural and distributive justice: The role of trust'. In: R. Kramer & T. Tyler (red.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Thousand Oaks (Calif.): Sage, pp. 390-413.

35. W.C. Kim & R.A. Mauborgne, 1993; zie noot 22.

36. J. Greenberg & R. Folger (1983), 'Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations'. In: P.B. Paulus (red.), *Basic group processes*, New York: Springer-Verlag, pp. 235-256.

37. J.E.M.M. Syroit (2012), 'Het spel en de knikkers'. Afscheidsrede als hoogleraar psychologie aan de Open Universiteit Nederland, Heerlen, 8 juni.

38. Syroit, 2005; zie noot 26.

**Figuur 2. Richtlijnen voor rechtvaardige verandering**

Component organizational justice	Component organizational change	Kernvraag voor de manager	Normen/criteria
Distributief	Wat	Wat is de doelstelling en het gewenste effect van de verandering?	- Billijkheid; of - Gelijkheid; of - Behoeften
Procedureel	Hoe	Hoe moet het veranderproces worden ingericht?	- Consistent; en - Onpartijdig; en - Accuraat; en - Corrigeerbaar; en - Representatief; en - Ethisch
Interactioneel	Tussen	Welke interactie moet plaatsvinden tijdens de verandering?	- Waarachtig; en - Verantwoord; en - Respectvol; en - Fatsoenlijk



de onderlinge relatie tussen de betrokkenen beïnvloeden? Zullen de betrokkenen na mijn beslissing nog bereid zijn tot interactie met mij en met el-

---

**De perceptie van een rechtvaardige procesgang maakt negatieve uitkomsten beter verteerbaar**

---

kaar? Dit zijn typische vragen voor de manager met een veranderopgave. Na de beschouwing van de drie componenten van *organizational justice* en de verbinding hiervan

met het vakgebied *organizational change*, kan een eerste synthese plaatsvinden. Dit leidt tot een ordening van begrippen, die de manager helpt bij het denken en handelen om het veranderdoel (en daarmee uiteindelijk de organisatiedoelstellingen) te realiseren. Zie figuur 2.

**Reflectie**

Rechtvaardigheid is een universeel begrip dat aandacht krijgt vanuit vele disciplines en zowel in absolute als in relatieve zin kan worden beschouwd. Zo leert de sociale psychologie ons dat gepercipieerde rechtvaardigheid een factor is om rekening mee te houden in organisaties, zeker in tijden van verandering, waarin middelen verdeeld of herverdeeld worden. De mate waarin de betrokkenen de verandering als rechtvaardig ervaren, heeft invloed op het gedrag dat zij vertonen en daarmee op de slagingskans van de verandering.

Voor de hedendaagse manager, die geacht wordt complexe organisatieveranderingen te kunnen realiseren, is de verbinding tussen *organizational justice* en *organizational change* daarom waardevol. De manager kan zijn verandervisie versterken, in logische en visionaire zin, door de voorliggende verdelingsvraagstukken helder te formuleren en de allocatienormen vooraf te bepalen. De distributies of veranderingen kunnen hier op consistente wijze van worden afgeleid. Een zorgvuldig en rechtvaardig veranderproces, mits oprecht uitgevoerd, vergroot de verandercapaciteit van de organisatie. Elke manager kan bijdragen aan het gepercipieerde rechtvaardigheidsgehalte van de verandering door deze op een respectvolle en waardige manier ten uitvoer te brengen. Bovendien kunnen de percepties van de mate van rechtvaardigheid van drie afzonderlijke componenten van *organizational justice* (uitkomst, proces en interactie) elkaar versterken. Sturen op de drie componenten in samenhang optimaliseert het gepercipieerde rechtvaardigheidsgehalte van de verandering. Dit verhoogt de slagingskans van de verandering. *Organizational justice*, geoperationaliseerd in de componenten distributief, procedureel en interactief, is dus een bepalende factor bij organisatieverandering. Het advies aan de manager met een veranderopgave luidt daarom: *just change!* ■