

Het belang van een zorgvuldig proces met rechtvaardige uitkomsten

Saskia Cortlever-Keus

"Dit artikel is een verrijking voor de maatschappij en vast een eyeopener voor veel consultants en managers", zegt het juryrapport over het artikel 'Rechtvaardigheid als bepalende factor bij organisatieverandering', geschreven door Leonard Millenaar, Ernst Graamans en Wouter ten Have. Reden genoeg voor Ard-Pieter de Man om met Leonard Millenaar in gesprek te gaan.

De directe aanleiding voor het schrijven van het artikel komt, volgens Leonard Millenaar, van Ernst Graamans, stagiaire bij Ten Have, die vanuit zijn studie psychologie dit onderwerp heeft aangedragen. Hij is een van de medeauteurs. "Rechtvaardigheid is de laatste jaren een belangrijker thema geworden, omdat organisatieveranderingen minder positief van aard zijn. Het gaat vaker om bezuinigingen, om taakstellingen. Het belang van een rechtvaardig proces en een rechtvaardige uitkomst wordt daardoor groter", zegt Leonard. "Een dergelijke verandering realiseren kunnen veel organisaties inmiddels zelf, maar wij, adviseurs, moeten er zorg voor dragen dat het een zorgvuldig en rechtvaardig proces wordt. Het hanteren van de bekende 'kaasschaaf' gaat vaak te kort door de bocht. Organizatieverandering is in de kern een verdelingsvraagstuk; verdeling van posities, banen, budgetten, opleidingen. Bij een zo eerlijk mogelijke verdeling wordt de verandering als acceptabel ervaren." Ard-Pieter merkt op dat er vele stakeholders bij betrokken zijn die ieder zo hun eigen perceptie hebben van rechtvaardigheid: "Hoe ver kan je gaan?" Volgens Leonard zal een deel van de betrokkenen altijd ontevreden zijn met de uitkomsten, zeker als het gaat om taakstellingen of bezuinigingen: "Dat is onvermijdelijk."

Drie componenten

In het prijswinnende artikel onderscheiden de auteurs drie componenten van rechtvaardigheid: Distributieve rechtvaardigheid (de uitkomst, de knikkers, het 'wat'), procedurele rechtvaardigheid (de formele stappen, het spel, het 'hoe') en interactionele rechtvaardigheid (de manier waarop de verandering wordt gebracht, de 'toon'). Leonard: "Mensen kunnen de uitkomsten meestal niet beïnvloeden, maar ze kunnen wel zien of zo'n proces waarachtig, verantwoord, respectvol en fatsoenlijk gebeurt." De distributieve rechtvaardigheid is in zijn ogen de belangrijkste component: "Natuurlijk moet je het proces netjes doen, maar uiteindelijk gaat het om de uitkomsten. Er schuilt gevaar in het vooropstellen van het proces. Dan kan schijnparticipatie optreden, waarbij de uitkomsten

al vast staan. Als het besluit al genomen is, wees dan helder en zeg dat. Schijnparticipatie wordt snel doorzien en dat levert frustratie op met als gevolg dat mensen dan alles verwerpen; niet alleen de uitkomsten, maar ook de organisatie en de manier waarop die met ze omgaat. Dan ben je verder van huis dan daarvoor."

Op de vraag van Ard-Pieter of Leonard de drie componenten en hun normen en criteria (zie figuur 2 in het artikel) als een soort afvinklijstje hanteert, antwoord die: "Nee, niet als afvinklijstje, al speelt het wel in mijn achterhoofd mee bij de vraag of de motieven voor verandering zuiver zijn, ethisch verantwoord en consistent. Het is van groot belang dat een adviseur onpartijdig is: De opdrachtgever kan immers onderdeel zijn van het probleem."

Een groot thema

Volgens Leonard Millenaar is 'rechtvaardigheid' een gevoelig thema en dat vereist zorgvuldigheid. Het is ook een heel groot begrip. De auteurs zijn uitgegaan van het sociaal psychologisch perspectief, maar het speelt ook in de filosofie, de theologie en de rechtswetenschappen. De keuze om toch met zo'n groot begrip aan de gang te gaan ligt in het feit dat het een essentiële rol speelt bij organisatieveranderingsprocessen: "Je kan altijd een organisatie veranderen, maar je kan er ook veel schade mee aanrichten als je dat maar rücksichtslos doet."

Als Ard-Pieter Leonard vraagt of Leonard nog verder wil gaan op dit thema, antwoordt hij: "Ik ben al weer bezig met andere interessante onderwerpen, maar ik merk wel dat dit artikel veel mensen geraakt heeft. Ook in het juryrapport wordt het als 'relevant' betiteld. Dus ik moet er misschien nog wel wat mee. Ik heb dit artikel toegestuurd aan prof. dr. Kees van den Bos (Universiteit Utrecht), een autoriteit in Nederland op het gebied van *organizational justice*. In het gesprek dat wij vervolgens hadden, vond hij vooral de ideeën om organisatieverandering als een *cultural worldview change process* te benaderen interessant. Dat raakt aan de diepgewortelde behoefte van mensen om te geloven in een rechtvaardige wereld. Wie weet, ga ik er nog op promoveren."

Noot: Het artikel 'Rechtvaardigheid als bepalende factor bij organisatieverandering', vindt u hier:

http://www.tenhavectm.com/wp-content/files_mf/rechtvaardigheidalsbepalendefactorhmr149.pdf

Reacties kunt u sturen naar: l.millenaar@tenhavectm.com