

Rechtvaardigheid als vaardigheid

Leiding geven aan organisatieverandering op rechtvaardige wijze

Cornell Vernooij, Leonard Millenaar, Ernst Graamans en Wouter ten Have

Samenvatting

Het zit in de menselijke aard om rechtvaardig behandeld te willen worden. Nergens komt dit nadrukkelijker naar voren dan bij verdelingsvraagstukken. Dit soort vraagstukken zijn bij organisatieveranderingen aan de orde van de dag. Zo kan, als afgeleide van een nieuwe strategie, herverdeling van afdelingsbudgetten plaatsvinden of moet in het geval van een reorganisatie bepaald worden wie zijn baan verliest. Medewerkers beschouwen rechtvaardig behandeld worden, bewust dan wel onbewust, als grondrecht. Daarnaast zien medewerkers rechtvaardig handelen van hun leidinggevende als een morele verplichting; wie dit niet doet, deugt niet. Managers zullen, ook ten tijde van verandering, zorg moeten dragen voor rechtvaardige behandeling van medewerkers. Maar hoe doe je dat, rechtvaardig leiding geven aan verandering? Dit artikel bediscussieert, op basis van uitgebreid literatuuronderzoek, wat de effecten zijn van ervaren rechtvaardigheid tijdens verandering en wat de rol van de leidinggevende hierin is, en biedt managers met een veranderopgave praktische richtlijnen voor rechtvaardig handelen.

Inleiding

Mensen zijn geneigd te geloven dat de wereld een rechtvaardige plaats is, waar mensen krijgen wat ze verdienen. Dit geloof is bij de mens al van jongs af aan aanwezig, zoals Lerner beschrijft in zijn belangrijke werk *The belief in a just world: a fundamental delusion* (1980). Vroeg in de opvoeding leren wij onze kinderen hun gedrag te beheersen, om later 'rechtvaardig' beloond te worden. Al sinds de heilige geschriften van verschil-

lende religies en de *Ethica Nicomachea* van Aristoteles wordt rechtvaardigheid als fundamenteel begrip beschouwd voor menselijk denken en handelen.

Het is dan ook opmerkelijk dat bij organisatieverandering meestal niet expliciet gesproken wordt over het fundamentele begrip rechtvaardigheid. Managers en organisatieadviseurs gebruiken vaak abstracte constructen, zoals organisatiecultuur, waarvan de effecten in de wetenschap slechts beperkt zijn aangetoond. De negatieve effecten van onrechtvaardigheid en de positieve effecten van rechtvaardigheid zijn daarentegen wel aangetoond, met een stevige basis van wetenschappelijk onderzoek over een periode van meer dan dertig jaar.

De mate waarin medewerkers een organisatieverandering als rechtvaardig ervaren, komt niet of nauwelijks aan de orde tijdens het opzetten en het sturen van het veranderproces, totdat de gemoederen hoog oplopen en medewerkers ingrijpende middelen inzetten (zoals het vertonen van collectieve weerstand of zelfs een staking). In veel gevallen is het kwaad al geschied en heeft de ervaren onrechtvaardigheid destructieve gevolgen voor zowel de gezondheid, de productiviteit van de medewerker als het realiseren van de doelen van de betreffende organisatie.

De inrichting van het veranderproces en het daarmee verbonden gedrag van de leidinggevende, in het bijzonder de direct leidinggevende, is zeer bepalend voor de mate waarin medewerkers een verandering als rechtvaardig ervaren. Rechtvaardigheid, die direct wordt gerelateerd aan het gedrag van managers, heeft een sterke invloed op de gedachten en handelingen van medewerkers (Rupp & Cropanzano, 2002). Het is dan ook essentieel om te begrijpen hoe je als manager of organisatieadviseur een verandering zo kunt inrichten en sturen, dat de ervaren rechtvaardigheid verhoogd wordt.

Dit artikel vormt een eerste aanzet tot het formuleren van praktische richtlijnen voor managers (en organisatieadviseurs) om rechtvaardig leiding te geven aan organisatieverandering. Allereerst zal een toelichting worden gegeven op organisatorische rechtvaardigheid als wetenschappelijk construct, met de uitwerking van drie componenten: distributieve, procedurele en interactionele rechtvaardigheid. Daarna zullen, aan de hand van de meest recente wetenschappelijke inzichten, de effecten van rechtvaardigheidsbeleving op het gedrag van medewerkers binnen organisaties (en specifiek ten tijde van organisatieverandering) worden besproken. Vervolgens wordt nader ingegaan op wat bekend is in de wetenschap met betrekking tot de rol van de leidinggevende bij rechtvaardig ervaren verandering. Ten slotte zullen hieruit voortvloeiende praktische richtlijnen worden geschetst voor managers met een veranderopgave.

Rechtvaardigheid: uitkomst, proces en interactie

Sinds de jaren zestig wordt vanuit de (arbeids- en organisatie)psychologie onderzoek verricht naar rechtvaardigheid in de context van organisaties, onder de noemer organisatorische rechtvaardigheid. Organisatorische rechtvaardigheid ('organisational

justice') gaat over op de manier waarop en de mate waarin medewerkers percipiëren of ze rechtvaardig worden behandeld, en op welke manieren deze perceptie invloed heeft op organisatorische uitkomsten (Pillai, Scandura & Williams, 1999).

In het vervolg van dit artikel wordt rechtvaardigheid dan ook geduid als de mate van organisatorische rechtvaardigheid, zoals ervaren door de medewerker. In de wetenschappelijke literatuur wordt rechtvaardigheid in de meeste gevallen uitgesplitst naar drie componenten: distributief, procedureel en interactioneel.

Distributieve rechtvaardigheid

Distributieve rechtvaardigheid heeft betrekking op de rechtvaardigheid van de uitkomsten die aan mensen worden toebedeeld. Wat is bijvoorbeeld een eerlijke compensatie voor het geleverde werk? En hoe verhoudt die compensatie zich tot die van anderen? Deze compensatie is in veel gevallen een financiële, maar kan ook elementen als invloed en prestige inhouden.

Wanneer de relatieve input-outputratio als ongelijk wordt ervaren, hebben medewerkers het gevoel onrechtvaardig te zijn behandeld. Zo kan een topbestuurder in de bankenwereld gefrustreerd zijn door een bonus van 500.000 euro, omdat zijn collega voor dezelfde prestatie 750.000 euro heeft ontvangen.

Er zijn ook andere allocatienormen die als fair worden beschouwd, afhankelijk van de beoogde doelstelling van de verdeling. Als de doelstelling solidariteit en saamhorigheid is, kan de gewenste allocatienorm gelijkheid zijn. Wanneer persoonlijke ontwikkeling van de betrokkenen het doel is, kan een verdeling op basis van behoeften geschikt zijn en dienen als basis voor distributieve rechtvaardigheid.

Procedurele rechtvaardigheid

Bij procedurele rechtvaardigheid gaat het niet om de uiteindelijke verdeling, maar om de wijze waarop de verdeling tot stand komt. 'Procedurele rechtvaardigheid reflecteert de gepercipieerde rechtvaardigheid van besluitvormingsprocessen en de mate waarin deze processen consistent, accuraat, vrij van bevoordeling, en open voor input en gesprek zijn' (Colquitt e.a., 2013, p. 200). Ook als de uitkomsten van het besluitvormingsproces negatief zijn voor de werknemer, maakt een procedureel rechtvaardig proces de uitkomsten acceptabeler.

Wanneer procedures echter als onrechtvaardig worden ervaren, stijgt het belang dat gehecht wordt aan de rechtvaardigheid van de uitkomst. Dit interactie-effect wordt in de literatuur het 'fair process effect' genoemd en is meermalen in verschillende contexten aangetoond (zie Brockner & Wiesenfeld, 1996).

Interactionele rechtvaardigheid

Interactionele rechtvaardigheid heeft betrekking op de menselijke kant van organisatorische praktijken, ofwel de manier waarop management zich gedraagt ten opzichte van de medewerker. Zodoende relateert interactionele rechtvaardigheid aan de aspecten van het communicatieproces tussen de bron (het management) en ontvanger (de medewer-

ker) van rechtvaardigheid (Bies & Moag, 1986; Tyler & Bies, 1990, in Cohen-Charash & Spector, 2001).

De perceptie van medewerkers ten aanzien van interactionele rechtvaardigheid wordt bepaald door de gedachten, gevoelens en gedragingen die het management ten toon spreidt richting medewerkers (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Rechtvaardigheid als cruciale factor bij organisatieverandering

In de afgelopen decennia is er veel wetenschappelijk onderzoek verricht naar de effecten van rechtvaardigheid. De uitkomsten hiervan zijn eenduidig: verschillende meta-analyses laten positieve effecten van rechtvaardigheid zien op betrokkenheid, productiviteit en de prestaties van medewerkers (Cohen-Charash & Spector, 2001; Viswesvaran & Ones, 2002). Dit verband was in veel gevallen zelfs groter voor procedurele rechtvaardigheid dan voor distributieve rechtvaardigheid. Dit onderzoek laat zien dat rechtvaardigheid, en met name procedurele rechtvaardigheid, van essentieel belang is bij verdelingsvraagstukken binnen organisaties.

Wat betreft de context van organisatieverandering is er een aantal studies die positieve effecten van rechtvaardigheid hebben aangetoond. Zo is bij procedureel rechtvaardig handelen binnen verandering de kans groter dat medewerkers de verandering accepteren (Tyler & De Cremer, 2005) en zij zich betrokken voelen bij de verandering (Bernierth, Armenakis, Field & Walker, 2007). Ook blijkt rechtvaardigheid cruciaal bij het verminderen van weerstand en het verhogen van de mogelijkheid tot succesvolle implementatie (Saruhan, 2014).

Een meta-analytisch overzicht van Van Dierendonck en Jacobs (2002) wijst uit dat procedurele rechtvaardigheid tijdens een reorganisatie van essentieel belang is voor de betrokkenheid van medewerkers na de reorganisatie: 'Medewerkers die het gevoel hadden een volledige en rechtvaardige uitleg gehad te hebben over waarom en hoe mensen ontslagen werden, waren eerder geneigd de uitkomsten van de reorganisatie te accepteren en bleven meer positief over de organisatie' (Van Dierendonck & Jacobs, 2002, p. 105).

De voorgaande bevindingen duiden alle aan dat het van belang is een rechtvaardig veranderproces te ontwerpen en hiernaar te handelen.

De inrichting van het veranderproces en het gedrag van de leidinggevende zijn zeer bepalend voor de mate waarin medewerkers een verandering als rechtvaardig ervaren

Rol van leiderschap bij rechtvaardigheidsbeleving

Nu zijn niet alle elementen die bij rechtvaardigheid een rol spelen direct beïnvloedbaar door managers met een veranderopgave. Wat in veel gevallen wel te beïnvloeden is, zijn de vormgeving van het veranderproces en het gedrag van (direct) leidinggevend

tijdens de verandering. De manager, die in direct contact staat met de medewerkers, beïnvloedt in grote mate hoe de medewerkers op de verandering zullen reageren. Een van de kernfuncties van een leider is besluitvorming en het vertalen van de besluitvorming naar effecten die direct betrekking hebben op medewerkers (zoals promoties en de verdeling van verantwoordelijkheden). De rechtvaardigheid van deze besluitvorming en de wijze waarop de besluitvorming gecommuniceerd wordt, zijn van groot belang. Op basis hiervan bepalen medewerkers hoe zij over hun werk, leidinggevende en verandering denken.

In de wetenschap zijn leiderschap en daaraan gekoppelde gedragingen veelvuldig onderzochte onderwerpen. Wat is er tot nu toe bekend over de rol van de leidinggevende ten aanzien van de rechtvaardigheidsbeleving van de verandering?

Invloed van leiderschap op rechtvaardigheidsbeleving bij organisatieverandering

Onderzoek naar leiderschap heeft veelal plaatsgevonden door verschillende stijlen te onderscheiden en de effecten van deze stijlen op het gedrag van medewerkers te onderzoeken. Veelvoorkomende stijlen in wetenschappelijk onderzoek zijn transactioneel, transformatieel, ethisch en dienend leiderschap (zie kader 'Leiderschapsstijlen in het kort').

Leiderschapsstijlen in het kort

Transactioneel leiderschap

Bass (1985) beschrijft transactionele leiders als gefocust op het verduidelijken van rollen en het begeleiden van medewerkers om vooraf bepaalde doelen te behalen door het toepassen van beloning. Transactionele leiders betrekken medewerkers maar zeer beperkt bij de besluitvorming (Patiar & Mia, 2009).

Transactioneel leiderschap wordt over het algemeen geoperationaliseerd in twee dimensies: 'contingent reward' en 'active management by exception' (Avolio & Bass, 2004). Met behulp van een contingent reward maakt een transactionele leider duidelijk wat van medewerkers wordt verwacht en wat ze ervoor terugkrijgen wanneer aan de verwachtingen wordt voldaan. Active management by exception richt zich op het controleren van de taakuitvoering door medewerkers en heeft een exclusieve focus op zakelijke problemen die zich voordoen.

Ethisch leiderschap

Ethische leiders vertonen normatief juist gedrag (eerlijk, betrouwbaar, zorgzaam en fatsoenlijk). De Hoogh en Den Hartog (2008) onderscheiden drie dimensies van ethisch leiderschap: 'fairness', 'role clarification' en 'power sharing'.

Fairness betreft de manier waarop de leidinggevende zijn macht en verantwoordelijkheid gebruikt bij het nemen van beslissingen. De leidinggevende moet in zijn beslissingen eerlijk, betrouwbaar, oprecht en behulpzaam zijn (Brown e.a., 2005, p. 119). Role clarification heeft betrekking op het transparant communiceren en duidelijk maken van verwachtingen richting

medewerkers. Power sharing betreft het bieden van kansen aan medewerkers om deel te nemen aan het besluitvormingsproces en het luisteren naar de ideeën van medewerkers.

Transformationeel leiderschap

Transformationeel leiderschap kenmerkt zich voornamelijk door het genereren van respect, loyaliteit en vertrouwen, en door het inspireren van medewerkers om boven verwachting te presteren en verder te denken dan het eigenbelang (Bass, 1985; Dai e.a., 2013).

Bass (1985) operationaliseert transformationeel leiderschap in vier dimensies. Een transformationele leider toont zich een inspirerende motivator die zijn visie op een enthousiaste manier communiceert. Daarnaast geeft een transformationele leider individuele aandacht aan medewerkers. De derde dimensie is de capaciteit van een transformationele leider om medewerkers intellectueel uit te dagen, door ze kritisch te laten meedenken over oplossingen voor organisatorische problemen. Ook creëren transformationele leiders motivatie bij medewerkers, door regelmatig naar hun perspectief op belangrijke vraagstukken te vragen (Avolio & Bass, 2004).

Dienend leiderschap

Bij dienend leiderschap staat het voldoen aan de behoeften van anderen als primair doel centraal (Greenleaf, 1991).

Ehrhart (2004) onderscheidt zeven dimensies van dienend leiderschap. De eerste dimensie heeft betrekking op het bouwen van relaties met medewerkers. De tweede op het meenemen van de input van medewerkers in besluitvorming. Dienende leiders helpen medewerkers te groeien, door hen mogelijkheden te bieden hun vaardigheden te ontwikkelen (derde dimensie). Ten vierde gedragen dienende leiders zich ethisch. Dienende leiders brengen een langetermijnvisie en de dagelijkse praktijk in balans (vijfde dimensie). De medewerker staat bij hen voorop, door hun carrièreperspectief mee te nemen in beslissingen (zesde dimensie). Als zevende en laatste dimensie creëren dienende leiders waarde voor anderen buiten de organisatie, bijvoorbeeld door medewerkers aan te moedigen vrijwilligerswerk te doen.

In wetenschappelijk onderzoek zijn in het afgelopen decennium dwarsverbanden gelegd tussen de onderzoeksgebieden leiderschap en rechtvaardigheid. Over het algemeen wordt in studies over leiderschaps- en rechtvaardigheidsdimensies een van de volgende conclusies getrokken: *a)* gewenste attitudes van medewerkers ontstaan wanneer de leider eerlijke procedures toepast, en *b)* het effect op rechtvaardigheidspercepties varieert afhankelijk van de specifieke leiderschapsstijl (Piccolo, Bardes, Mayer & Judge, 2008).

Aangezien het belangrijk is om inzicht te verkrijgen in welke leiderschapsstijl nu precies welke invloed heeft op rechtvaardigheidsbeleving van medewerkers, wordt hierna een overzicht gegeven van de wetenschappelijke bevindingen met betrekking tot het verband tussen rechtvaardigheid en de verschillende leiderschapsstijlen.

Transformationeel en transactioneel leiderschap

In wetenschappelijk onderzoek zijn transformationeel en transactioneel leiderschap gelinkt aan verschillende uitkomsten: effectiviteit van leiderschap, tevredenheid, innovatie, en zowel subjectieve als objectieve maten van prestatie. De mechanismen die hieraan ten grondslag liggen zijn echter nog niet duidelijk (Bass, 1995). Rechtvaardigheid als onderliggend fundamenteel construct in relatie tot transformationeel en transactioneel leiderschap komt het afgelopen decennium in de wetenschap steeds sterker naar voren.

Transformationeel leiderschap heeft een positief effect op de procedurele rechtvaardigheid die medewerkers ervaren (Pillai, Schriesheim & Williams, 1999; Dai, Dai, Chen & Wu, 2013; Pillai, Kohles, Bligh, Carsten & Brodowsky, 2011). Transformationele leiders stimuleren medewerkers namelijk intellectueel, geven hun een stem in besluitvormingsprocessen en dragen zorg voor de behoeften van de medewerkers. Dit bevordert vervolgens de betrokkenheid van medewerkers (Gumusluoglu, Karakitapoğlu-Aygün & Hirst, 2013).

Transactioneel leiderschap heeft juist een positief effect op distributieve rechtvaardigheid. Transactionele leiders stellen een beloning vast die passend is bij het geleverde werk, geven duidelijke uitleg hierover en lossen directe problemen van medewerkers op, wat de ervaren distributieve rechtvaardigheid ten goede komt. Wanneer echter geen rechtvaardigheid wordt ervaren door de medewerkers in combinatie met een transactionele leider, wordt door medewerkers een negatieve werkhouding aangenomen (Dai, Dai, Chen & Wu, 2013).

Het belang van rechtvaardigheid in leiderschap komt, naast eerder genoemde onderzoeken, nadrukkelijk naar voren in recent onderzoek van Zhang, Lepine, Buckman en Wei (2014). In dit onderzoek worden belemmerende stressoren op de werkvloer onderscheiden: rolconflict, rolambigüiteit, politiek, bureaucratie en baanonzekerheid. Transactionele leiders verminderen het effect van deze belemmerende stressoren op de werkprestatie. Transactionele leiders beïnvloeden de rechtvaardigheidsbeleving van de medewerker door duidelijk te zijn over de individuele effecten van de verandering voor individuele medewerkers. Hierdoor neemt onzekerheid en stress bij medewerkers af.

In het onderzoek van Zhang, Lepine, Buckman en Wei (2014) werden, naast belemmerende stressoren, uitdagende stressoren onderscheiden: mate van werkdruk, tijdsdruk, complexiteit van werkzaamheden en verantwoordelijkheid. Transformationele leiders wegen de input van medewerkers mee tijdens het besluitvormingsproces (en communiceren duidelijk hierover); hierdoor voelen medewerkers zich rechtvaardig behandeld en neemt hun verantwoordelijkheidsgevoel voor de uitkomsten van de verandering toe. Zeker in tijden van verandering, wanneer onzekerheden en uitdagingen (stressoren) toenemen, is rechtvaardigheid (gecombineerd met aspecten van zowel transactioneel als transformationeel leiderschap) essentieel.

Ethisch en dienend leiderschap

Rechtvaardig handelen als leider lijkt een noodzakelijke eerste voorwaarde voor op een ethische wijze leiding kunnen geven. In de wetenschappelijke literatuur is echter nog weinig geschreven over het verband tussen ethisch leiderschap en rechtvaardigheid en vindt weinig integratie plaats van beide constructen.

Wel is er onlangs door Demirtas (2015) een studie uitgevoerd naar ethisch leiderschap in relatie tot rechtvaardigheid en individueel gedrag van medewerkers. Hieruit komt naar voren dat ethisch leiderschap middels rechtvaardigheid zorgt voor meer bevoegenheid en minder ethisch ongewenst gedrag van medewerkers op de werkvloer. Leiders die gezien worden als ethisch verhogen de rechtvaardigheidsperceptie van medewerkers, door te zorgen voor meer eenduidigheid en minder scepsis richting ethische normen.

Bij een dienende leiderschapsstijl waarbij de leider de behoeften en verlangens van de medewerker centraal stelt, lijkt een link met rechtvaardigheid logisch. Zo valt het te verwachten voor dienende leiders die medewerkers de mogelijkheid geven hun zorgen te uiten, dat dit ten goede komt aan het rechtvaardigheidsgevoel van de medewerker.

In wetenschappelijk onderzoek is het verband tussen dienend leiderschap en rechtvaardigheid beperkt onderzocht. In een onderzoek van Mayer, Bardes en Piccolo (2008) werd gevonden dat de effecten van dienend leiderschap (bijvoorbeeld op werktevredenheid) worden gerealiseerd door rechtvaardige behandeling en bevrediging van de behoeften van volgers. Zij concluderen dat leiders rechtvaardige beloningssystemen en rechtvaardige procedures moeten hanteren en dat zij medewerkers op een gepaste en rechtvaardige manier moeten behandelen.

Concrete gedragingen

Alle genoemde leiderschapsstijlen hebben een belangrijke invloed op de rechtvaardigheidsbeleving van medewerkers en daarmee op onder meer betrokkenheid, bevoegenheid, stressniveau en prestatie. Deze theoretische verkenning leert ons dat rechtvaardigheid fundamenteel is bij allerlei vormen van leiderschap, zeker binnen de context van organisatieverandering.

De beschrijving in termen van wat een leider dan exact moet doen blijft echter abstract. Voortbouwend op de wetenschappelijke inzichten, is het van belang te kijken naar welke concrete gedragingen van een leidinggevende kunnen bijdragen aan rechtvaardigheidsbeleving van medewerkers ten tijde van verandering.

Praktische richtlijnen voor managers met een veranderopgave

Veel onderzoek naar rechtvaardigheid richt zich uitsluitend op de ervaringen van medewerkers en neemt de context – waaronder de organisatie en leidinggevende – als gegeven (Kray & Lind, 2002). Waardevoller is een proactieve benadering, gericht op

interventies die de rechtvaardigheid verhogen (o.a. Greenberg & Wiethoff, 2001). In algemene zin kan worden gesteld dat managers een rechtvaardig beloningssysteem moeten hanteren (distributieve rechtvaardigheid), eerlijke procedures moeten volgen (procedurele rechtvaardigheid) en medewerkers op gepaste wijze moeten behandelen (interactieve rechtvaardigheid; Mayer e.a., 2008).

Daarnaast komt uit leiderschapsonderzoek naar voren dat de effectiviteit van de leiderschapsstijl afhangt van de aan de verandering gelieerde doelstellingen. Zo is het geven van duidelijke uitleg over beloning (een element van transactioneel leiderschap) bevorderlijk voor de rechtvaardigheidsbeleving en uiteindelijk de prestatie van medewerkers, juist wanneer individuele productiviteit een cruciale succesfactor is (Pillai, Scandura & Williams, 1999).

Medewerkers een stem geven in besluitvormingsprocessen (een element van transformatieel leiderschap) is effectiever wanneer de groepsprestatie of creativiteit van medewerkers

doorslaggevend is voor het succes van de verandering (Wang, Courtright & Colbert, 2011; DeGroot, Kiker & Cross, 2000). Ook blijkt dat het duidelijk zijn over ethische normen (een element van ethisch leiderschap)

Managers dienen een rechtvaardig beloningssysteem te hanteren, eerlijke procedures te volgen en medewerkers op gepaste wijze te behandelen

en het zorgdragen voor de behoeften van de medewerkers (een element van dienend leiderschap) bevorderend te werken voor de rechtvaardigheidsperceptie van medewerkers.

Deze veelal abstracte noties vragen om een vertaling naar concrete gedragingen van de manager die rechtvaardigheid bevorderen. Wat zijn praktische handvatten voor het dagelijks handelen van de manager? Er is in de wetenschap een aantal auteurs geweest die een vertaling hebben gemaakt naar gewenste gedragingen. Rupp, Baldwin en Bashshur (2006) bieden concrete handvatten voor managers, door de verschillende componenten van rechtvaardigheid (uitkomst, proces en interactie) te vertalen naar gedragscompetenties. Deze bouwen voor een belangrijk deel voort op de klassieke criteria van Leventhal (1980) ten aanzien van procedurele rechtvaardigheid. Sharpe (2002) heeft specifiek voor de context van organisatieverandering factoren onderscheiden die bijdragen aan rechtvaardigheidsbeleving bij medewerkers.

Mede op basis van deze artikelen, door het raadplegen van veelgebruikte vragenlijsten om rechtvaardigheid te meten en wetenschappelijke inzichten met betrekking tot rechtvaardigheid en de in het kader beschreven leiderschapsstijlen, is voor dit artikel een raamwerk ontwikkeld met praktische richtlijnen voor managers om de rechtvaardigheid van organisatieverandering te bevorderen (zie tabel 1).

Tabel 1. Rechtvaardig leiding geven aan verandering: raamwerk met richtlijnen voor managers met een veranderopgave.

	Definiëren	Ontwerpen	Implementeren	Evalueren
Distributief	<ul style="list-style-type: none"> • Stel helder geformuleerde veranderdoelen • Deel veranderdoelen met medewerkers • Wees vooraf duidelijk over welke allocatienorm(en) het beste passen bij de veranderopgave (eerlijkheid, gelijkheid of op basis van behoeften) • Bied medewerkers perspectief en zo mogelijk garanties om onzekerheid weg te nemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Niet van toepassing 	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzie in uitkomsten die de werkzaamheden, inspanningen en performance van medewerkers reflecteren 	<ul style="list-style-type: none"> • Stel de informatie beschikbaar aan medewerkers die benodigd is om tot een gedegen oordeel te komen
Procedureel	<ul style="list-style-type: none"> • Benoem medewerkers die de organisatie vertegenwoordigen (bijvoorbeeld in een projectteam) 	<ul style="list-style-type: none"> • Wees duidelijk over de momenten in het veranderproces waarop medewerkers inspraak kunnen hebben in de besluitvorming • Laat zien dat handelingen ingegeven zijn door integriteit en oprechte zorg voor andermans behoeften • Ontwerp het veranderproces zodanig dat het aangepast kan worden als de situatie daarom vraagt 	<ul style="list-style-type: none"> • Houd medewerkers op de hoogte van het verloop van de implementatie • Verstrek uitleg over besluiten aan medewerkers • Laat zien en leg uit waarom de inbreng van medewerkers wel of niet is meegenomen • Handel zorgvuldig, consistent en vrij van vooroordelen en op basis van ethische standaarden en accurate informatie • Houd rekening met belangen van alle medewerkers 	<ul style="list-style-type: none"> • Wees duidelijk over de momenten waarop geëvalueerd wordt en geef aan wat er met de input van medewerkers zal gebeuren
Interactueel	<ul style="list-style-type: none"> • Communiceer de veranderdoelen op een waardige en respectvolle manier • Toon respect voor de meningen van medewerkers en zorg voor het welzijn van medewerkers 	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzie medewerkers tijdig van realistische en accurate informatie • Voorzie medewerkers van een duidelijke uitleg met betrekking tot de procedures die in het veranderproces gevolgd worden 	<ul style="list-style-type: none"> • Geef medewerkers erkenning, door ze te behandelen met waardigheid, fatsoen en respect voor hun rechten • Wees eerlijk en oprecht in de informatie tegenover medewerkers 	<ul style="list-style-type: none"> • Communiceer open, beleefd en zonder negatieve bijklank, waarbij je rekening houdt met de standpunten en behoeften van medewerkers • Geef uitleg en bied (eventueel) verontschuldiging aan aan medewerkers, wanneer onrecht heeft plaatsgevonden

In dit raamwerk is onderscheid gemaakt naar vier fasen van verandering: het definiëren van de veranderdoelen, het ontwerpen van het veranderproces, het implementeren van de verandering en het evalueren hiervan. Per fase is aangegeven wat richtlijnen zijn om de distributieve, procedurele en interactieve rechtvaardigheid te bevorderen. Dit raamwerk kan gebruikt worden voorafgaand aan het veranderproces (hoe richten wij het veranderproces zo rechtvaardig mogelijk in?), tijdens het veranderproces (implementeren wij het veranderproces zo rechtvaardig mogelijk en waar zijn eventuele aanpassingen nodig?) en na afloop van de verandering (hoe rechtvaardig is de verandering beleefd en wat leren wij hiervan?). Per fase kan aan de hand van het raamwerk bepaald worden in hoeverre de richtlijnen zijn of worden gevolgd voor de inrichting van een rechtvaardig veranderproces en waar focus of bijsturing benodigd is.

Op basis van het raamwerk kunnen aanbevelingen worden gedaan waarmee de rechtvaardigheidsbeleving bij een organisatieverandering wordt vergroot. In de dagelijkse praktijk is het vooral belangrijk om te weten hoe dit gedrag in de organisatie kan worden gestimuleerd op de verschillende organisatieniveaus. In bestaand wetenschappelijk onderzoek naar het bevorderen van rechtvaardig gedrag in de praktijk, wordt al snel gekeken naar de rol die human resources management hierin kan spelen, bijvoorbeeld door het ontwikkelen en aanbieden van trainingen gericht op rechtvaardigheid en leiderschap (Strom, Sears & Kelly, 2014).

In enkele empirische onderzoeken zijn rechtvaardigheidstrainingen voor managers succesvol ingezet als interventie, om de uiteindelijke rechtvaardigheidsbelevingen van medewerkers positief te beïnvloeden (Skarlicki & Latham, 1996; Skarlicki & Latham, 1997; Cole & Latham, 1997). Hier wordt rechtvaardigheid benaderd als een vaardigheid die aangeleerd kan worden. Bij dergelijke trainingen is er, naast theoretische kennis, vooral aandacht voor oefenen en evalueren van gedrag door middel van (groeps)discussies en rollenspellen. Ook Rupp e.a. (2006) veronderstellen dat het gewenste gedrag door managers kan worden gestimuleerd, door trainingen aan te bieden waar theorie en praktijk worden gecombineerd.

Ondanks het succes van rechtvaardigheidstrainingen in deze empirische onderzoeken blijft de daadwerkelijke implementatie van rechtvaardigheidstrainingen in de praktijk achter (gebaseerd op de professionele ervaring van de auteurs en de onderzochte literatuur). In de verdere toepassing van deze trainingen en het vertalen van de inzichten uit de wetenschap ligt dan ook een uitdaging voor de praktijk.

Tot besluit

De inrichting en sturing van het veranderproces en het bijbehorende gedrag van de managers zijn zeer bepalend voor de mate waarin medewerkers de organisatieverandering als rechtvaardig ervaren. Managers die in staat zijn deze rechtvaardigheidsbeleving positief te beïnvloeden, verhogen de slagingskansen van de verandering. Het is dan ook essentieel om bij verandering expliciet te spreken over rechtvaardigheid en als manager

en organisatieadviseur te doorgronden hoe je een verandering zodanig kunt inrichten en sturen, dat de ervaren rechtvaardigheid verhoogd wordt.

Dit vraagt van managers om doelbewust en doelgericht te werken aan rechtvaardigheid. Een proactieve benadering, waarbij rechtvaardigheid benaderd wordt als vaardigheid (die te ontwikkelen is), is hierbij essentieel.

Met het verrichte literatuuronderzoek en de vertaling ervan naar praktische richtlijnen voor managers is een eerste stap gezet om de wetenschappelijke kennis over rechtvaardigheid te

vertalen naar de praktijk. Een mogelijkheid voor vervolgonderzoek is het empirisch toetsen in hoeverre het toepassen van de richtlijnen in de praktijk daadwerkelijk bijdraagt aan rechtvaardigheidsbeleving van

medewerkers bij organisatieverandering. Hierbij kan gedacht worden aan zowel een kwantitatieve toets (door het opnemen van de richtlijnen in een vragenlijst), als een kwalitatieve verdieping door middel van interviews.

Managers kunnen expliciet en gericht werken aan het verhogen van de rechtvaardigheidsbeleving van medewerkers, door de richtlijnen in de praktijk toe te passen. Ter illustratie is in het kader 'Toepassing van richtlijnen voor rechtvaardig veranderen' beschreven op welke wijze het management van een zorginstelling een veranderproces heeft ingericht en gestuurd, conform de in dit artikel opgenomen richtlijnen.

De oproep aan managers en organisatieadviseurs met een veranderopgave is: beoordeel in hoeverre de richtlijnen zijn of worden gevolgd en stuur bij waar nodig. ■

Managers die in staat zijn de rechtvaardigheidsbeleving positief te beïnvloeden, verhogen de slagingskans van een verandering

Toepassing van richtlijnen voor rechtvaardig veranderen

Definiëren

Bij een grootschalig veranderproces binnen een zorginstelling zijn het bestuur en een groot deel van de organisatie met elkaar in conflict over een door het bestuur voorgestelde verandering. Om de hierdoor ontstane impasse te doorbreken, moet de veranderopgave opnieuw worden bepaald.

Om de veranderopgave te kunnen definiëren, is een brede diagnose met interactie tussen de betrokkenen (in het conflict) ingericht: eerst individueel en vervolgens als groep (uitgebreid met andere relevante spelers in de organisatie). Door mensen in dit proces de plek te geven waar ze 'recht op hebben', is de opgave voor de organisatie met breed draagvlak gedefinieerd en wordt de eerste stap uit de impasse gezet.

Ontwerpen

In de ontwerpfase wordt de ingezette lijn van werken, zoals gehanteerd bij het definiëren, doorgezet. Niet door de grote groep bij het gehele ontwerp te betrekken, maar door duidelijk te zijn over de wijze waarop en met welke ingrediënten tijdens deze fase zal worden gewerkt (door een werkgroep met bestuur en management).

Daarbij wordt duidelijk aangegeven op welke momenten er terugkoppeling zal plaatsvinden en is er daadwerkelijk ruimte voor dialoog, aanvullen en aanpassen van de uitkomsten tijdens het ontwerpproces, door verschillende stakeholders in de organisatie.

Implementeren

De verantwoordelijkheid voor de implementatie wordt door de leidinggevende met de medewerkers in collectiviteit opgepakt. Doordat de uitkomsten van het ontwerp breed gedragen en begrepen worden, kan er in de praktijk mee aan de slag worden gegaan. Vanuit de onderkenning dat in deze fase door iedereen geleerd moet (kunnen) worden, wordt dit niet ervaren als een blauwdruk voor het werken, maar als een proces van samen ontwikkelen.

Aan het begin van het implementatieproces wordt gewerkt met korte feedbackloops, zodat beoordeeld kan worden of de beoogde effecten daadwerkelijk gerealiseerd zijn, of bijgestuurd moet worden en of er beoogde effecten zijn waarop geacteerd moet worden.

Evalueren

Bij de afronding van het ontwerp wordt niet alleen vastgesteld dat er tijdens de fase van implementeren gewerkt moet worden met korte feedbackloops, maar ook dat er periodiek met de verschillende stakeholders zal worden gekeken of de gekozen oplossingsrichting nog steeds passend is voor de in- en externe context.

De ervaren rechtvaardigheid in dit veranderproces wordt positief beïnvloed door veel aandacht te besteden aan procedurele rechtvaardigheid. Daarnaast is er telkens aandacht en ruimte om invulling te geven aan interactionele rechtvaardigheid, en zorgt een transparant proces (met heldere uitgangspunten) voor het navolgbaar maken van de uitkomsten. Dit draagt bij aan een distributieve rechtvaardigheidsbeleving. Dit leidt er in samenhang toe dat de impasse doorbroken wordt en de verandering met succes wordt gerealiseerd

Literatuur

- Avolio, B.J. & Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1995). Transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6, 463-478.
- Bernerth, J.B., Armenakis, A.A., Field, H.S. & Walker, H.J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: a study of important organizational change variables. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 303-326.
- Brockner, J. & Wiesenfeld, B.M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120, 189-208.
- Brown, M.E., Trevino, L.K. & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Cole, N.D. & Latham, G.P. (1997). Effects of training in procedural justice on perceptions of disciplinary fairness by unionized employees and disciplinary subject matter experts. *Journal of Applied Psychology*, 82, 699-705.
- Colquitt, J.A., Scott, B.A., Rodell, J.B., Long, D.M., Zapata, C.P., Conlon, D.E. & Wesson, M.J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98, 199-236.
- Dai, Y.-D., Dai, Y.-Y., Chen, K.-Y. & Wu, H.-C. (2013). Transformational vs transactional leadership: which is better? A study on employees of international tourist hotels in Taipei City. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25, 760-778.
- DeGroot, T., Kiker, D.S. & Cross, T.C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 356- 372.
- Demirtas, O. (2015). Ethical leadership influence at organizations: evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 126, 273-284.
- Dierendonck, D. van & Jacobs, G. (2002). Survivors and victims, a meta-analytical review of fairness and organizational commitment after downsizing. *British Journal of Management*, 23, 96-109.
- Ehrhart, M.G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57, 61-94.
- Greenberg, J. & Wiethoff, C. (2001). Organizational justice as proaction and reaction: implications for research and application. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: from theory to practice* (pp. 271-302). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenleaf, R.K. (1991). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: Robert K. Greenleaf Center.
- Gumusluoglu, L., Karakitapoğlu-Aygiün, Z. & Hirst, G. (2013). Transformational leadership and R&D workers' multiple commitments: do justice and span of control matter? *Journal of Business Research*, 66, 2269-2278.
- Hoogh, A.H.B. de & Hartog, D.N. den (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: a multi-method study. *Leadership Quarterly*, 19, 297-311.
- Kray, L.J. & Lind, E.A. (2002). The injustices of others: social reports and the integration of others' experiences in organizational justice judgments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 906-924.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Eds.), *Social exchange: advances in theory and research* (pp. 27-55). New York, NY: Plenum Press.

- Mayer, D.M., Bardes, M. & Piccolo, R.F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 180-197.
- Patiar, A. & Mia, L. (2009). Transformational leadership style, market competition and departmental performance: evidence from luxury hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 254-262.
- Piccolo, R.F., Bardes, M., Mayer, D.M. & Judge, T.A. (2015). Does high quality leader-member exchange accentuate the effects of organizational justice? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 273-298.
- Pillai, R., Kohles, J.C., Bligh, M.C., Carsten, M.K., Brodowsky, G. (2011). Leadership in 'Confucian Asia': a three-country study of justice, trust, and transformational leadership. *Organization Management Journal*, 8, 242-259.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A. & Williams, E.S. (1999). Perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study. *Journal of Management*, 25, 897-933.
- Rupp, D.E. & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925-946.
- Rupp, D.E., Baldwin, A. & Bashshur, M. (2006). Using developmental assessment centers to foster workplace fairness. *Psychologist-Manager Journal*, 9, 145-170.
- Saruhan, N. (2014). The role of corporate communication and perception of justice during organizational change process. *Business and Economics Research Journal*, 5, 143-166.
- Sharpe, A. (2002). *The psychological contract in a changing work environment*. Hi-Res Theme Paper, Nottingham Trent University. Internet: citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.614.9619&rep=rep1&type=pdf.
- Skarlicki, D.P. & Latham, G.P. (1996). Increasing citizenship within a union: a test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, 81, 161-169.
- Skarlicki, D.P. & Latham, G.P. (1997). Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: a replication. *Personnel Psychology*, 50, 617-633.
- Strom, D.L., Sears, K.L. & Kelly, K.M. (2014). Work engagement: the roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21, 71-82.
- Tyler, T.R. & Cremer, D. de (2005). Process-based leadership: fair procedures and reactions to organizational change. *Leadership Quarterly*, 16, 529-545.
- Viswesvaran, C. & Ones, D.S. (2002). Examining the construct of organizational justice: a meta analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38, 193-203.
- Wang, G., Oh, I.S., Courtright, S.H. & Colbert, A.E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: a meta-analytic review of 25 years of research. *Group and Organization Management*, 36, 223-270.
- Zhang, Y., Lepine, J.A., Buckman, B.R. & Wei, F. (2014). It's not fair ... or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor-job performance relationships. *Academy of Management Journal*, 57, 675-697.

C.M. Vernooij MSc is organisatieadviseur bij Ten Have Change Management. E-mail: c.vernooij@tenhavecm.com.



auteurs

J.L. Millenaar MSc is organisatieadviseur bij Ten Have Change Management en hoofdredacteur van het tijdschrift *Management & Consulting*.



E.P. Graamans MSc is researcher bij Ten Have Change Management en doet promotieonderzoek naar organisatiecultuur aan de Vrije Universiteit Amsterdam.



Prof. dr. W.D. ten Have is organisatieadviseur en managing partner van Ten Have Change Management en hoogleraar organisatieverandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

