

Just change

De behoefte om in een rechtvaardige wereld te geloven is groot: 'you reap what you sow'. Dit speelt ook in organisaties. Vooral wanneer er iets te verdelen valt: tijdens veranderingen.

Door Leonard Millenaar en Ernst Graamans



In *The belief in a just world: a fundamental delusion* beschrijft Lerner (1980) 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 langetermijndoelen na te streven. Zoals de boektitel al doet vermoeden, kwalificeert Lerner het idee dat 'alle menselijke handelingen uiteindelijk eerlijke en passende consequenties zullen hebben' als een cognitieve bias. Toch zijn nogal wat religies en samenlevingen gegrond op (een geloof in) universele rechtvaardigheid. Zo spreekt men binnen het hindoeïsme van *karma* (en *vipāka*) en kennen veel monotheïstische geloven een laatste oordeel waarin een en ander wordt rechtgezet.

Wie fair process uitsluitend instrumenteel gebruikt, begeeft zich op glad ijs

Waar rechtvaardigheid soms als hard en kil wordt ervaren, lijkt altruïsme de zachte en liefdevolle tegenhanger. Evolutionair psychologen houden zich op ultimaat niveau bezig met het waarom van altruïsme. Zij spreken in dit verband vaak van *apparent of reciprocal altruism* (ogenschijnlijk of wederkerig altruïsme). Er is een aantal basisvoorwaarden waaraan moet zijn voldaan voordat mensen en dieren 'onbaatzuchtig' gedrag vertonen, aldus Trivers (1971). Je moet in staat zijn de ander te herkennen, zodat je kunt reciproceren en onderscheid kunt maken tussen zij die zich wel aan de impliciete wederkerigheidsregels houden en zij die dat niet doen: de oplichters. Daarnaast moet de levensduur van beide partijen lang genoeg zijn om de kans op reciprociteit te vergroten en mogen de kosten van de altruïstische daad niet hoger zijn dan de verwachte opbrengsten. Veel van ons gedrag lijkt uiteindelijk toch gebaseerd op expliciete of impliciete rechtvaardigheidsregels.

Organisational justice

In de complexe realiteit van organisaties en organisatieverandering is het moeilijk te bepalen wat absoluut rechtvaardig is. Voor de (interim-)manager of organisatieadviseur is het vooral van belang hoe de betrokkenen de verandering beleven. Het gaat om de gepercipieerde rechtvaardigheid (subjectief en relatief): *organisational justice* als psychologisch construct. In de wetenschappelijke literatuur is *organisational justice* nader uitgesplitst in een distributieve, procedurele en interactionele component. Dit artikel is gericht op de procedurele en in mindere mate de distributieve rechtvaardigheid, toegespitst op bevindingen waarmee de (interim-)manager of organisatieadviseur zijn voordeel kan doen.

Het onderzoek naar rechtvaardigheid vanuit de psychologie richtte zich in de eerste plaats op verdelingsvraagstukken, gebaseerd op de vergelijkingstheorie (*equity theory*) van Adams (1965). Men spreekt in dit verband van distributieve rechtvaardigheid. Het gaat in de praktijk vaak

om de verdeling van geld, maar men kan ook denken aan minder tastbare zaken als invloed en prestige. Deze vorm van rechtvaardigheid is veel bestudeerd met betrekking tot sociale uitwisselingsrelaties: wederkerige ruil (directe ruil) en allocatie (indirecte ruil). Zorgvuldig uitgevoerde experimenten tonen aan dat de behoefte aan distributieve rechtvaardigheid geldt voor onder andere menselijke baby's, primaten en honden. Bij distributieve rechtvaardigheid gaat het om de perceptie ten aanzien van de verdeling of toewijzing van middelen: wat is een eerlijke beloning voor het werk dat ik verricht en staat dat in verhouding tot de *input-outcome ratio* van mijn collega?

Bij procedurele rechtvaardigheid staat niet het *wat* maar het *hoe* centraal; de wijze waarop de verdeling tot stand komt. Het eerste grote onderzoek naar procedurele rechtvaardigheid vond plaats in (hoe kon het ook anders...) een juridische context. Thibaut en Walker (1975) vergeleken de beleving van twee verschillende gerechtelijke procedures. In de eerste was tijd en ruimte voor betrokkenen om de zaak te beargumenteren en verdedigen. Bij de tweede procedure controleerde de gerechtelijke instantie de uitwisseling van informatie. De betrokkenen percipieerden het eerste model, waarin zij *process control* ervoeren, als rechtvaardiger, onafhankelijk van het uiteindelijke besluit van de rechter. Onderzoek naar procedurele rechtvaardigheid heeft zich later verbreed naar andere contexten, waaronder organisaties. In de organisatiecontext wordt veelal gerefereerd aan inspraak of *voice* gedurende het proces.

Fair-process-effect

Een medewerker die geconfronteerd wordt met een organisatieverandering stelt zichzelf (impliciet) de vraag: 'Wat betekent deze verandering voor mij?' De mate waarin voor betrokkenen duidelijk is wat de voor- en nadelen van de verandering zijn, is een belangrijke factor voor succesvolle verandering. Tegelijkertijd stelt de medewerker de vraag: 'Vind ik dit

eerlijk?' Het gaat hier om de mate waarin de medewerker de verandering als rechtvaardig ervaart, zowel het veranderproces als de (verwachte) uitkomsten.

Het blijkt dat wanneer de procedures als rechtvaardig worden waargenomen (procedurele rechtvaardigheid) reacties op een voorgenomen of ingezette verandering gunstiger zijn, ook als de gevolgen van die verandering mogelijk nadelig zijn voor de betrokkene (distributieve onrechtvaardigheid). Anders verwoord: de perceptie van een rechtvaardige procesgang maakt negatieve uitkomsten beter verteerbaar. Zodra procedures echter als onrechtvaardig worden ervaren, neemt het belang dat wordt gehecht aan de resultaten (distributieve rechtvaardigheid) toe. Dit herhaaldelijk in de empirie aangetoonde interactie-effect tussen procedurele en distributieve rechtvaardigheid (Brockner & Siegel, 1996) wordt ook wel het *fair-process-effect* genoemd. Dit interactie-effect wordt in fig 1 schematisch weergegeven.

Omdat is aangetoond dat procedurele rechtvaardigheid de negatieve effecten van distributieve onrechtvaardigheid tempert, concluderen sommige onderzoekers dat procedurele aspecten van rechtvaardigheid belangrijker zijn dan de uiteindelijke resultaten.

Het nastreven van een fair process bij organisatieverandering is nobel en zeer aan te bevelen. Interventies gericht op het bewerkstelligen van een fair-process-effect kennen echter een onderbelichte valkuil. De manager of adviseur begeeft zich op glad ijs zodra fair process uitsluitend instrumenteel gebruikt wordt. Een voorbeeld is *inspraak zonder invloed*: medewerkers nemen deel aan inspraakrondes en mogen 'meedenken' over de toekomst van de organisatie, terwijl de uitkomst al vast staat. De feitelijke invloed van de deelnemende medewerkers is nihil, maar het idee gehoord te worden draagt bij aan de perceptie van een eerlijk verlopen proces. De ervaren procedurele rechtvaardigheid fungeert (conform het fair-process-ef-

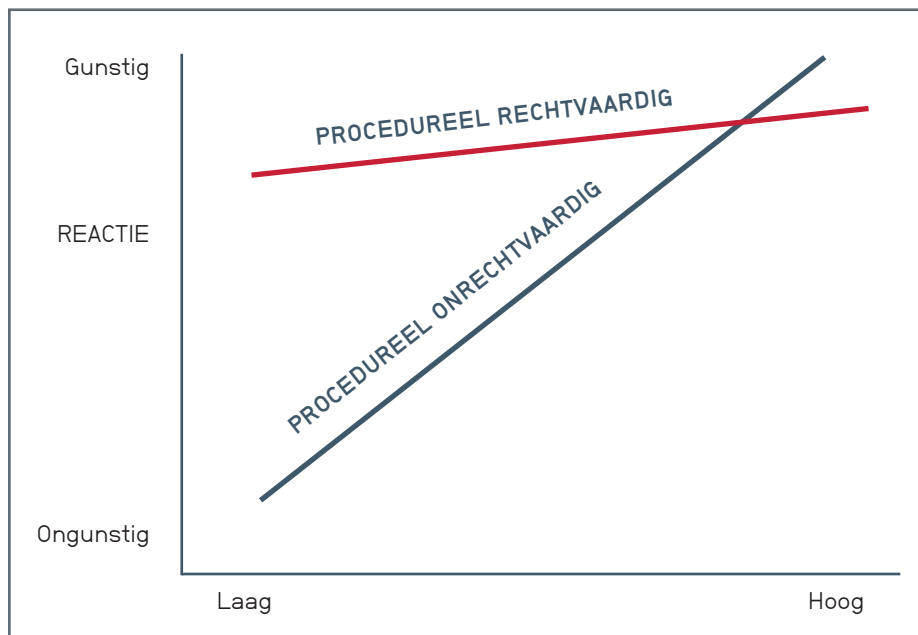


fig. 1 Ervaren distributieve rechtvaardigheid

fect) als een buffer en zwakt de eventuele negatieve effecten af die bij een onbillijke verdeling van uitkomsten kunnen optreden. Missie geslaagd?

Oprecht

Medewerkers zijn over het algemeen zeer goed in staat om een puur instrumentele inzet van procedurele rechtvaardigheid te doorzien. Het 'inzetten' van procedurele rechtvaardigheid bij organisatieverandering om distributieve onrechtvaardigheid te maskeren en weerstand te verminderen is niet zonder risico's. Wanneer de *schijn*participatie wordt voorzien, kan dit leiden tot sluimerende weerstand, cynisme of regelrechte opstand. Daarom is het, bijvoorbeeld in het geval dat snelle besluitvorming nodig is of bepaalde informatie niet voor iedereen toegankelijk is, beter om medewerkers direct te confronteren met het feit dat de fundamentele beslissingen soms feitelijk al genomen zijn.

Tegelijkertijd zijn medewerkers zeer goed in staat te signaleren wanneer een manager handelt vanuit het intrinsieke belang dat hij of zij hecht aan rechtvaardigheid en faire procedures. Neem het bestuur van een bank dat de organisatiestructuur wil herinrichten, omdat deze onvoldoende flexibel is om tijdig te kunnen reageren op externe ontwik-

De organisatieadviseur moet opletten dat hij niet (impliciet) partij kiest voor zijn opdrachtgever

kelingen. Het is gebruikelijk dat het bestuur (veelal in samenwerking met een aantal managers) een diagnose stelt, de ontwerpcriteria opstelt, een aantal structuuropties ontwerpt en beoordeelt en kiest voor een hoofd-ontwerp. Daarna worden groepen van medewerkers betrokken die, binnen het vastgestelde kader (het hoofd-ontwerp), geconsulteerd worden om invulling te geven aan het detailontwerp. Hier is een duidelijk onderscheid tussen al genomen besluiten en beschikbare ruimte. Een dergelijk proces dat ook helder gecommuniceerd wordt, vergroot de kans op een duurzaam fair-process-effect. Het oprecht hanteren van procedurele rechtvaardigheid kan wel degelijk een constructieve bijdrage leveren aan het succesvol realiseren van organisatieveranderingen.

Frustratie

Veel managers en onderzoekers zien het fair-process-effect als iets posi-

*Praat je
als adviseur
of manager
weleens recht wat
een beetje krom is?
Mis je weleens
een kans om
recht te doen?*

tiefs. Sommigen waarderen het proces zelfs hoger dan de uitkomst. Emeritus hoogleraar psychologie Syroit, die een levenlang onderzoek naar *organisational justice* deed, denkt daar anders over. In zijn afscheidsrede *Het spel en de knickers* (2012) stelt hij: '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'. Volgens Syroit is de nadruk te zeer op het spel komen te liggen; de knickers worden uit het oog verloren. Hij pleit voor het frustratie-effect: 'In veel gevallen is de blijvende of toenemende ergernis over de onrechtvaardige verdeling van middelen voor werknemers heilzamer dan het fair-process-effect: deze ergernis kan voor verandering zorgen. Met valium of door procedures in slaap gewiegd medewerkers kunnen dat niet.' Wanneer men onrechtvaardigheid waarneemt, kan *cognitieve dissonantie* worden ervaren. Om frustraties en spanningen te reduceren, kunnen verschillende psychologische mechanismen in werking treden. Als organisatieadviseur dien je er bewust van te zijn dat mensen daardoor verschillend en soms ogenschijnlijk irrationeel kunnen reageren op onrechtvaardig ervaren veranderingen. Verschillende psychologische mechanismen die in werking treden om de (gepercipiëerde) disbalans te 'herstellen' zijn beschreven door Lerner (1980). Een bekend mechanisme is *denial* of *withdrawal*: het ontkennen of weglopen van de ervaren onrechtvaardigheid. De medewerker kan dit uiten door mentaal niet langer betrokken te zijn bij de verandering of door fysieke afwezigheid, bijvoorbeeld in de vorm van ziekteverzuim. Daarnaast kan de medewerker accepteren dat hij niet in staat is de procesgang te beïnvloeden en de eventueel onrechtvaardige uitkomsten te beïnvloeden (*acceptance*). Medewerkers kunnen de onrechtvaardig ervaren situatie herinterpreteren. Factoren 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. *Prevention*

en *restitution* zijn misschien wel de meest productieve mechanismen, gericht op het voorkomen of herstellen van de onrechtvaardige situatie. Bovengenoemde mechanismen kunnen zich voordoen bij organisatieveranderingen en leiden tot disfunctioneel gedrag. Om vast te stellen of er werkelijk een verband is tussen het gedrag en ervaren onrechtvaardigheid, moet de manager of adviseur beschikken over goede luistervaardigheden en nuancerende gespreksvaardigheden. Iemand *in denial* zal de ervaren onrechtvaardigheid immers niet kunnen duiden wanneer er direct naar wordt gevraagd in gesloten vorm. Het is voor de organisatieadviseur van belang disfunctioneel gedrag, dat zou kunnen duiden op ervaren onrechtvaardigheid, te herkennen.

Toetsing

Voorkomen is beter dan genezen. De manager of organisatieadviseur doet er daarom goed aan zich (vooraf) te buigen over het rechtvaardigheidsgehalte van de verandering. Leventhal (1980) formuleerde een zestal criteria ter beoordeling van het rechtvaardigheidsgehalte van een procedure. Vrij vertaald en geplaatst binnen de context van organisatieverandering luiden deze als volgt.

Het veranderproces moet in de eerste plaats consistent en consequent worden toegepast (*consistentie-criterium*). Managers en organisatieadviseurs mogen zich niet laten leiden door vooroordelen en moeten maatregelen nemen om bias te voorkomen. De organisatieadviseur in het bijzonder moet opletten dat hij niet (impliciet) partij kiest voor zijn opdrachtgever, degene die uiteindelijk de factuur betaalt (*onpartijdigheids-criterium*). Beslissingen dienen gebaseerd te zijn op zo volledig mogelijke informatie. Naast informatie over de interne en externe context van de organisatie, is er een andere bron die door organisatieadviseurs nogal eens over het hoofd wordt gezien: de (recente) wetenschappelijke publicaties. Zo is er veel hoogwaardig onderzoek gedaan naar de validiteit van managementmodellen, effectiviteit van interventies en



psychologische bias (*accuraatheids-criterium*). Het veranderproces moet niet in beton zijn gegoten, maar veranderd kunnen worden als de situatie of nieuwe inzichten daarom vragen (*corrigeerbaarheids-criterium*). Besluitvormers dienen de belangen te vertegenwoordigen van alle groepen en individuen die betrokken zijn bij de organisatieverandering (*representativiteits-criterium*). De wijze waarop de organisatieverandering wordt uitgevoerd, moet congruent zijn met de (geprioriteerde) waarden binnen de organisatie en niet in conflict zijn met de waarden van degenen die de verandering ondergaan (*ethiek-criterium*).

Just change

De (interim-)manager of organisatieadviseur kan op verschillende wijzen rekening houden met het diepgevoerde geloof in een rechtvaardige wereld. Een organisatieverandering begint bij het opstellen en communiceren van de rationale: waarom gaan wij eigenlijk veranderen? In deze fase is het van belang de medewerkers op een oprechte wijze van informatie te voorzien, met een duidelijk onderscheid tussen datgene wat al vaststaat en datgene waar medewerkers nog werkelijk invloed op kunnen uitoe-

fenen. Uiteindelijk telt het daadwerkelijke effect van de verandering (distributief), maar een rechtvaardig veranderproces (procedureel) kan absoluut bijdragen aan succesvolle verandering. De rechtvaardigheids-criteria van Leventhal (1980) (consistentie, onpartijdigheid, accuraatheid, corrigeerbaarheid, representativiteit en ethiek) helpen om dit veranderproces zo goed mogelijk in te richten. Wanneer medewerkers onrechtvaardigheid ervaren, kunnen zij gefrustreerd raken. Het herkennen van disfunctioneel gedrag, dat kan duiden op gepercipieerde onrechtvaardigheid, maakt het tijdig nemen van corrigerende, mitigerende of alternatieve maatregelen mogelijk.

En als laatste: de (interim-)manager of organisatieadviseur zelf. In hoeverre ervaar jij de verandering (zowel het proces als de uitkomst) als rechtvaardig? Praat je weleens recht wat toch een beetje krom is? Of mis je weleens een kans om recht te doen? En welke psychologische mechanismen treden dan in werking? ●

Literatuur

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In: L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). New York, NY, US: Academic Press.

- Brockner, J. & Siegel, P. (1996). Understanding the interaction between procedural and distributive justice: The role of trust. In: R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 390–413). Thousand Oaks, CA, US: Sage.
- Lerner, M. J. (1980). *The belief in a just world: A fundamental delusion*. New York, NY, US: Plenum Press.
- Leventhal, G. S. (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 (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (pp. 27–55). New York, NY, US: Plenum Press.
- Syroit, J. E. M. M. (2012). *Het spel en de knikkers: Kritische beschouwingen bij het onderzoek naar onrechtvaardigheid in organisaties*. Heerlen, NL: Open Universiteit.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Trivers, R. L. (1971). The evolution of reciprocal altruism. *Quarterly Review of Biology*, 46, 35–57.

Leonard Millenaar is organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management en doet onderzoek naar bepalende factoren bij complexe organisatieveranderingen. Ernst Graamans studeert psychologie en is als onderzoeker verbonden aan TEN HAVE Change Management.

Reageren:
redactie@managementenconsulting.nl