

Rechtvaardigheid is een universeel begrip dat aandacht krijgt vanuit vele disciplines. 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 (her)verdeeld worden, zo betogen Leonard Millenaar en collega's. 'De mate waarin medewerkers de verdeling als rechtvaardig ervaren, heeft invloed op het gedrag dat zij vertonen.'

OVER DISTRIBUTIEVE, PROCEDURELE EN
INTERACTIONELE RECHTVAARDIGHEID

HET BELANG VAN RECHTVAARDIGHEIDS- BELEVING BIJ EEN ORGANISATIE- VERANDERING



Veranderen is voor veel mensen een ingewikkeld proces, zowel in de persoonlijke sfeer als in de context van de moderne organisatie. Organisatieverandering vraagt vaak om aanpassing van het gedrag van grote groepen medewerkers. De manager die verantwoordelijk is voor het realiseren van deze organisatieveranderingen, heeft dan ook een uitdagende baan, zeker in het huidige economisch klimaat waar veel organisatieveranderingen zich het beste laten typeren als 'koude' opgaven (Ten Have, 1999). Juist in situaties waar gevoelige verdelingsvraagstukken spelen (denk aan de verdeling van arbeidsplaatsen bij een reorganisatie) komt het ervaren onrecht aan de oppervlakte en kunnen de reacties van medewerkers heftig zijn.

In dit artikel wordt uiteengezet waarom het voor de manager met een veranderopgave cruciaal is om rekening te

houden met de rechtvaardigheidsbelevingen van medewerkers, zowel ten aanzien van de uitkomst (distributieve rechtvaardigheid), het formele proces (procedurele rechtvaardigheid) als de wijze waarop de boodschap gebracht wordt (interactionele rechtvaardigheid).

STERKE BEHOEFTE AAN RECHTVAARDIGHEID

Als andere mensen iets naars overkomt, reageren mensen over het algemeen met compassie en verontwaardiging. Maar er gebeurt iets opmerkelijks als de narijheid aanhoudt en de waarnemer niet bij machte is te helpen of er iets aan te doen. Dan is de waarnemer niet zelden van mening dat het weleens aan het slachtoffer zelf zou kunnen liggen, ook als daar geen concrete aanwijzingen voor zijn.

Deze merkwaardige bevinding wordt verklaard door een hardnekkig geloof in een rechtvaardige wereld, dat wordt



*Bij een fusie vindt
vroeg of laat discussie
plaats wie op de (top)
posities in de nieuwe
organisatie worden
geplaatst*

gekoesterd ondanks overtuigend bewijs van het tegendeel (Lerner & Simmons, 1966; Lerner, 1980). De behoefte om te geloven in een rechtvaardige wereld is reëel en verklaarbaar en het streven naar een rechtvaardige wereld is nobel en wenselijk. Maar het is een illusie te geloven dat de wereld daadwerkelijk rechtvaardig is, zoals dagelijks pijnlijk zichtbaar is in het nieuws dat de media ons brengt.

Toch is rechtvaardigheid een fundamenteel aspect van de manier waarop mensen veranderingen interpreteren die zij zelf ondergaan of anderen zien ondergaan, bijvoorbeeld in de organisaties waar zij werken. De compatibiliteit van het beschermen van het eigenbelang en de behoefte om te geloven in een rechtvaardige wereld lijkt groot. De stelling is dat op de lange termijn het eigenbelang het beste wordt gediend in een rechtvaardige wereld. Dit geldt zowel voor het collectief als voor het duurzaam kunnen maximaliseren van de eigen individuele opbrengst.

ORGANISATIEVERANDERING ALS VERDELINGS- VRAAGSTUK

Veel organisatieveranderingen hebben effect op de rechtvaardigheidsbeleving van belanghebbenden. Dit is in belangrijke mate te verklaren doordat er bij veel organisatieveranderingen sprake is van verdelingsvraagstukken. Zo moet bij reorganisaties bepaald worden wie bovenallig wordt verklaard, een kostenverlaging vraagt om een herverdeling van budgetten, en bij een fusie vindt vroeg of laat discussie plaats wie op de (top)posities in de nieuwe organisatie worden geplaatst.

De mate waarin medewerkers de verdeling als rechtvaardig ervaren, heeft invloed op het gedrag dat zij vertonen. Binnen de sociale psychologie is veel onderzoek verricht naar het psychologisch construct 'organizational justice', getuige onder meer het 638 pagina's tellende *Handbook of Organizational Justice* (2005). Dit construct is in de literatuur uitgesplitst naar drie componenten: distributieve, procedurele en interactionele rechtvaardigheid (Colquitt et al., 2001; Cohen-Charash & Spector, 2001). Het psychologisch onderzoek naar rechtvaardigheid richtte zich allereerst op verdelingsvraagstukken: de distributieve rechtvaardigheid.

DISTRIBUTIEVE RECHTVAARDIGHEID Voortbouwend op onderzoeken naar relatieve deprivatie (Stouffer et al., 1949) en de sociale uitwisselingstheorie (Homans, 1961) heeft gedragspsycholoog John S. Adams (1965) in zijn baanbrekende bijdrage de vergelijkingstheorie (*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-output ratio van mijn *peers*? Deze beloning is veelal een financiële, maar kan ook minder tastbare vormen aannemen als invloed en prestige. Wanneer 'onderbetaling' wordt ervaren, kan dit resulteren in gevoelens van boosheid. Gepercipieerde 'overbetaling' is ook een vorm van onrecht en kan leiden tot schuldgevoelens (zie kader distributieve onrechtvaardigheid).

Equity (billijkheid) is echter niet altijd de meest passende allocatienorm. Afhankelijk van de beoogde doelstelling kunnen ook andere normen fair zijn, zoals een verdeling op basis van *equality* (gelijkheid) of *needs* (behoeften). Iedere organisatieverandering kan in elk geval deels beschreven worden in termen van verdelingsvraagstukken. Het is van belang vooraf te bepalen welke allocatienorm het beste past bij de veranderopgave. Zo kan bij de verdeling van opleidingsplaatsen 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 aan de organisatiedoelstelling bieden worden ontzien, terwijl budgetten van afdelingen met een lage input-output ratio worden gekort.

Bij sommige kostenverlagingen wordt gekozen voor de 'kaasschaafmethode', een al dan niet terechte vorm van verdeling op basis van *equality*.

In onderzoek naar rechtvaardigheid wordt onderscheid gemaakt tussen normatieve en instrumentele doelstellingen. Bij *normatieve* doelstellingen laten de verdelers hun gedrag bepalen door wat zij als rechtvaardige verdelingsprincipes beschouwen. Vertaald naar de organisatiecontext: de manager zet zijn handelen af tegen zijn eigen of de maatschappelijke norm en de uitkomsten zijn een afgeleide. Bij een *instrumentele* doelstelling zijn de rechtvaardigheidsoverwegingen een aspect bij het realiseren van een andere doelstelling, zoals bijvoorbeeld kostenverlaging of geografische expansie.

Het is voor de manager van belang te beseffen dat bij de meeste organisatieveranderingen rechtvaardigheidsprincipes instrumenteel worden ingezet om een andere doelstelling te realiseren. Dit neemt niet weg dat een manager tegelijkertijd, vanuit persoonlijke opvattingen, de normatieve doelstelling kan nastreven het rechtvaardigheidsgehalte in de organisatie *an sich* te verhogen. Rechtvaardigheid is immers belangrijk om de intrinsieke waarde ervan.

PROCEDURELE RECHTVAARDIGHEID Bij procedurele rechtvaardigheid gaat het niet om de uiteindelijke verdeling, maar om de wijze waarop deze verdeling tot stand komt: de allocatieprocedure ofwel het veranderproces.

PRAKTIJKVOORBEELD ONRECHTVAARDIGE ORGANISATIEVERANDERING: HET 'GEKKE-HENKIE-EFFECT'

De politiek dwingt af dat er flink wordt bezuinigd in de zorgsector. Veel zorginstellingen zijn genoodzaakt te reorganiseren. Zo ook deze grote zorginstelling die in 2013 over de gehele breedte van de organisatie 10% moest bezuinigen om aan de nieuwe normen te voldoen. De Raad van Bestuur (rvb) kondigde af dat alle afdelingen in 2013 10% moesten bezuinigen; er werd daarbij geen onderscheid gemaakt naar type afdeling.

Aan het eind van 2013 bleek dat

niet alle directeurs van de afdelingen de bezuiniging hadden gerealiseerd. Een aantal had met veel pijn en moeite de besparing gerealiseerd, maar anderen hadden de opdracht naast zich neergelegd en bleken niet eens een poging gedaan te hebben om kosten te besparen. Voor de rvb betekende dit dat zij in 2014 nog steeds 10% moest besparen in de gehele organisatie. In plaats van het aanspreken van de directeurs die niet aan hun opdracht hadden voldaan, koos de rvb ervoor om

wederom alle afdelingen een taakstelling van 10% bezuiniging op te leggen, inclusief de afdelingen die al 10% hadden bespaard in 2013.

Inmiddels is geen enkele directeur meer bereid de bezuinigingsopdracht op te volgen. Degene die de opdracht direct opvolgt, wordt immers dubbel gestraft. In deze zorgorganisatie staat het direct opvolgen van opdrachten om te bezuinigen en daarmee jezelf in de vingers snijden inmiddels bekend als het 'Gekke-Henkie-effect'.

Het eerste grote onderzoek naar procedurele rechtvaardigheid vond plaats in een juridische context: een vergelijking van de beleving van twee verschillende gerechtelijke procedures (Thibaut & Walker, 1975). In de eerste procedure (het *adversary system*, zoals gehanteerd in de Verenigde Staten en Groot-Brittannië) nam de rechter het besluit, maar waren de betrokkenen in hoge mate vrij de wijze te bepalen waarop geargumenteed en verdedigd werd. Bij de tweede procedure (het *inquisitorial system* van continentaal Europa) controleerde 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*. In organisatorische context spreekt men overigens veelal van *voice* (*process control*) en *choice* (*decision control*).

Opvallend is dat de betrokkenen het eerste model, waarin zij zelf een stem hadden, als rechtvaardiger percipieerden, onafhankelijk van het uiteindelijke besluit van de rechter. Anders verwoord: de perceptie van een rechtvaardige procesgang maakt negatieve uitkomsten beter verteerbaar. Zodra procedures echter als onrechtvaardig worden ervaren, neemt het belang van de resultaten toe.

Dit herhaaldelijk in de empirie aangetoonde interactie-effect tussen uitkomst en proces (Brockner & Wiesenfeld,

1996) wordt vaak kortweg het *fair process-effect* genoemd. Een vergelijkbaar effect treedt op in organisaties: de kans op acceptatie van strategische organisatieplannen wordt versterkt naarmate medewerkers de kans krijgen ideeën te weerleggen en in staat worden gesteld tot bilaterale communicatie (Greenberg & Folger, 1983).

Om de mate van procedurele rechtvaardigheid te kunnen beoordelen, dienen allereerst de te volgen of gevolgde procedures geïdentificeerd te worden. Leventhal (1980) formuleerde een zestal criteria om het rechtvaardigheidsgehalte van deze procedurele componenten te beoordelen; aan de hand hiervan kan de manager zich een beeld vormen van het rechtvaardigheidsgehalte van het veranderproces.

Zo moet de (wijze van) verdeling consistent zijn doorvertaald naar alle organisatieniveaus (*consistentiecriteria*). Managers mogen zich niet laten leiden door vooroordelen (*onpartijdigheidscriteria*). Beslissingen dienen gemaakt te worden op basis van zorgvuldig verkregen en zo volledig mogelijke informatie (*accuraatheidscriteria*). Alle aspecten van het veranderproces moeten veranderd kunnen worden als de situatie daarom vraagt (*corrigeerbaarheidscriteria*). Besluitvormers dienen de belangen te vertegenwoordigen van alle groepen en individuen die betrokken zijn bij de organisatieverandering (*representativiteitscriteria*). En ten slotte moet de wijze waarop de organisatieverandering wordt uitgevoerd in lijn zijn met de ethische waarden van degenen die de verandering ondergaan (*ethiekcriteria*).

Voor managers schuilt er overigens een gevaar in het *fair process-effect*. Zij kunnen zich laten verleiden 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 vaststaat. Deze schijnparticipatie wordt vroeg of laat doorzien en kan leiden tot het *frustration-effect*, waarbij niet alleen de uitkomsten, maar ook de organisatie als zodanig wordt verworpen (Kim & Mauborgne, 1993).

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. Volgens Syroit (2012) is de nadruk te zeer op het spel komen te liggen en worden de knikkers uit het oog verloren; de negatieve effecten worden weliswaar afgezwakt, maar de onbillijkheid wordt niet opgelost. Ook Leventhal (1980), die bekend is om zijn onderzoeken naar procedurele rechtvaardigheid, stelt dat procedures in de ogen van medewerkers altijd ondergeschikt zullen zijn aan de uitkomsten.

PRAKTIJKVOORBEELD DISTRIBUTIEVE ONRECHTVAARDIGHEID: OVERBETALING

De leden van het nieuwe managementteam van een afdeling in een rechtbank waren pas aangesteld en kwamen voor het eerst bijeen. Voor sommigen was het wat onwennig; de functie van manager was nieuw voor hen. De kersverse manager van de afdeling administratie vroeg na enige aarzeling of hij nu ook meer zou gaan verdienen. 'Jazeker, je gaat nu twee loonschalen omhoog.'

De manager reageerde: 'Maar dat wil ik niet.'

Dan wordt de afstand tussen de administratief medewerkers en mij te groot.'

De loonsverhoging stond volgens hem niet in verhouding tot de extra taken die hij moest uitvoeren ten opzichte van zijn medewerkers. Hij voelde zich oncomfortabel en wellicht zelfs schuldig over deze in zijn ogen disproportionele loonsverhoging die in deze organisatie hoorde bij zijn promotie.

Wat is een eerlijke beloning voor het werk dat ik verricht, en verhoudt dit zich tot de input-output ratio van mijn peers?

INTERACTIONELE RECHTVAARDIGHEID In de literatuur wordt nog een derde component van *organizational justice* onderscheiden: 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.

Onderzoek naar interactionele rechtvaardigheid heeft vier regels opgeleverd voor (het verhogen van) interactionele rechtvaardigheid. Allereerst *waarachtigheid*: open, eerlijk en openhartig communiceren en elke vorm van misleiding voorkomen tijdens het besluitvormingsproces. De tweede regel is *verantwoording*: adequate uitleg geven over de uitkomsten van een besluitvormingsproces. Als derde het tonen van *respect*, door individuen oprecht en waardig te behandelen en geen opzettelijk onbeleefd of aanvallend gedrag te vertonen. Als laatste wordt *fatsoen* genoemd: geen schadelijke uitspraken doen of ongepaste vragen stellen (Bies & Moag, 1986).

Deze vier begrippen zijn later gecomprimeerd tot de tweedeling 'interpersoonlijke rechtvaardigheid' (respect en fatsoen) en 'informationele rechtvaardigheid' (waarachtigheid en verantwoording; Greenberg, 1993). Emeritus-hoogleraar en sociaal psycholoog Jef Syroit stelt in zijn afscheidsrede (2012) overigens dat interactionele rechtvaardigheid niets meer of minder is dan de mensgerichte stijl van leidinggeven (tegenover de taakgerichte stijl). Hij vraagt zich af of interactionele rechtvaardigheid werkelijk als rechtvaardigheidsdimensie beschouwd dient te worden.

Of het nu interactionele rechtvaardigheid of mensgericht leiderschap wordt genoemd: het is evident dat omgangsvor-

men een cruciaal aspect zijn bij het realiseren van organisatieverandering. Dit lijkt een open deur, maar managers blijken in de praktijk 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 (Smeltzer, 1991). Medewerkers voelen zich persoonlijk veronachtzaamd wanneer er een (informatie) arm communicatiemiddel wordt gebruikt (Smeltzer, 1991). 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

PRAKTIJKVOORBEELD PROCEDURELE ONRECHTVAARDIGHEID: SCHIJNPARTICIPATIE

Een grote financiële instelling wil twee onderdelen samenvoegen en organiseert een sessie met de vijftig sleutelfiguren uit beide afdelingen. Aan de aanwezigen wordt gevraagd of zij in subgroepen willen nadenken over de voorwaarden waaraan de integratie van de afdelingen moet voldoen. De opbrengst vanuit de subgroepen moet genoteerd worden op

'gele briefjes'; dit levert in de plenaire terugkoppeling bijna 100 ideeën op. Het management geeft aan dat ze het een waardevolle bijeenkomst vonden en de output meenemen in het ontwerp van de nieuwe afdeling.

Na twee maanden, waarin deze groep niet meer bij elkaar is geweest of geïnformeerd is, komt het management met de contouren van de

nieuwe afdeling. De groep van vijftig herkent daarin de eigen input niet en krijgt ook geen terugkoppeling wat er met de input gebeurd is en wat de onderbouwing voor de genomen besluiten is. In de wandelgangen heerst nu het beeld dat er sprake is geweest van schijnparticipatie en ze als sleutelpersonen niet serieus zijn genomen.

boodschap negatief is (Schweiger & Denisi, 1991); onzekerheid blijkt pijnlijker dan slecht nieuws. Hoewel de (midden) manager niet altijd invloed heeft op de feitelijke uitkomsten (distributies) of op het formele proces (procedures) van de organisatieverandering, is hij in zijn rol van direct leidinggevende altijd in de gelegenheid om het veranderproces waardig en respectvol uit te voeren (interactie).

MOGELIJKE EFFECTEN ERVAREN ONRECHT

Het onrecht (distributief, procedureel dan wel interactioneel) dat medewerkers kunnen ervaren bij een organisatieverandering zet het geloof in een rechtvaardige wereld onder druk. Om dit geloof te beschermen, kunnen verschillende strategieën worden gebruikt. Het bijbehorende gedrag kan voor de individuele medewerker misschien gezond zijn, maar voor de organisatieverandering soms remmend of zelfs schadelijk. De manager met een veranderopgave moet rekening houden met deze soms onverwachte uiting van 'weerstand', die vanuit het rechtvaardigheidsperspectief verklaarbaar en begrijpelijk is.

Er zijn verschillende copingstrategieën mogelijk als reactie op ervaren onrechtvaardigheid (Lerner, 1980; Hafer & Bègue, 2005). De voornaamste is om in actie te komen en in de echte wereld rechtvaardigheid te herstellen (*restitution*) of

onrechtvaardigheid daar proberen te voorkomen (*prevention*). Wanneer men echter niet bij machte is om de als onrechtvaardig gepercipieerde situatie te veranderen, treden er andere mechanismen in werking die het geloof in een rechtvaardige wereld in stand houden of herstellen. Enkele voorbeelden zijn *victim blaming*, *minimization*, *psychological distancing*, *demonizing*, *denial-withdrawal*, *false cynicism* en *ultimate justice*.

Dezelfde mechanismen kunnen ook opgeld doen bij een als onrechtvaardig ervaren organisatieverandering. Zo kan het onvermijdelijke ontslag van een loyale medewerker als gevolg van een reorganisatie door collega's (maar ook door de medewerker zelf) worden neergezet als zijn eigen schuld: 'Hij ging niet met zijn tijd mee' (*victim blaming*). Het kan ook worden afgedaan als een kleinigheid: 'Hij vindt wel weer een nieuwe baan' (*minimization*). Ook kan het ontslag worden beoordeeld als iets wat henzelf, in het licht van hun eigen positieve eigenschappen in vergelijking met degene die is ontslagen, nooit zal overkomen (*psychological distancing*). Medewerkers kunnen ook proberen niet aan de als onrechtvaardig ervaren situatie te denken of er fysiek van weg te blijven (*denial-withdrawal*). In de organisatiecontext kan dit zich uiten in medewerkers die mentaal afhaken of fysiek afwezig blijven, bijvoorbeeld in de vorm van ziekteverzuim.

FIGUUR 1: RICHTLIJNEN VOOR RECHTVAARDIGE ORGANISATIEVERANDERING

Organisatorische rechtvaardigheid	Component organisatieverandering	Kernvraag manager	Normen / criteria
Distributief	Wat	Wat is de doelstelling van de verandering?	- Billijkheid; of - Gelijkheid; of - Voorzien in 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 wijze waarop de organisatieverandering wordt uitgevoerd moet in lijn zijn met de ethische waarden van degenen die de verandering ondergaan

Onderzoek onder 158 medewerkers toont aan dat er in organisaties een positief verband bestaat tussen ervaren onrechtvaardigheid en absentisme (Dittrich & Carrell, 1979). Een alternatief mechanisme is doen alsof het onrecht je niet deert (*false cynicism*). Minder reactief, maar minstens zo effectief in het beschermen van het geloof in een rechtvaardige wereld (of organisatie), is het hanteren van een ultimate verklaring voor eventuele onrechtvaardig 'lijkende' situaties: 'Vroeg of laat zal hij beloond worden voor die jarenlange loyale inzet' (*ultimate justice*). Religieus discours biedt vaak het kader voor het hanteren van *ultimate justice*. Het hindoeïstische karma en het Bijbelse Laatste Oordeel impliceren ultimate vormen van rechtvaardigheid.

TOT SLOT

Iemand aan wie de macht wordt gegeven om (beperkte) middelen te verdelen, stelt zichzelf een aantal vragen: 'Hoe kan ik ervoor zorgen dat de betrokkenen mijn beslissing aanvaarden?' 'Hoe zal de beslissing de onderlinge relatie tussen betrokkenen beïnvloeden?' 'Zijn zij na mijn beslissing nog bereid tot interactie met mij en met elkaar?'

Dit zijn typische vragen voor de manager met een veranderopgave (Syroit, 2012). Het advies aan de manager met een veranderopgave is om de verdelingsvraagstukken helder te formuleren en de allocatienormen vooraf te bepalen. De eerlijke verdeling van de beperkte middelen kan hier op consistente wijze van worden afgeleid. Een zorgvuldig en rechtvaardig veranderproces, mits oprecht uitgevoerd, verkleint de kans op weerstand in de organisatie. Elke manager kan bovendien bijdragen aan het verhogen van 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 en verhoogt de slagingskans van de organisatieverandering.

PSYCHOMETRISCHE SCHALEN

De beschreven inzichten kunnen bij managers de wens oproepen om te meten in hoeverre medewerkers in organisaties de behoefte hebben om te geloven in een rechtvaardige wereld. Lerner merkt zelf echter over de ontwikkeling van zijn hypothese op: "The phrase 'belief in a just world' originally was intended to provide a useful metaphor rather than a psychological construct" (1997, p. 30).

Toch zijn er verschillende onder-

zoekers die de mate van het geloof in een rechtvaardige wereld middels beschikbare psychometrische schalen proberen vast te stellen bij individuen en groepen. Voorbeelden zijn de *Just World Scale* (Rubin & Peplau, 1975) en de *GWAL-Skala* (Dalbert, Montada & Schmitt, 1987; Schmitt et al., 2008) – zie voor beschouwingen over het gebruik van deze schalen (Furnham, 1998; Furnham, 2003; Furnham & Procter; Schmitt, 1998).

De bruikbaarheid van deze schalen binnen een organisationele context en in relatie tot organisatieverandering lijkt ons echter nog beperkt. De hypothese is bruikbaar als metafoer en vormt een plausibele verklaring voor de cognitieve dissonantie (Festinger, 1957) die bij mensen kan optreden wanneer zij onrecht ervaren dat onverenigbaar is met hun diepgewortelde geloof in een rechtvaardige wereld.

OVER DE AUTEURS

Leonard Millenaar, MSc., is bedrijfswetenschapper, Ernst Graamans, MSc., is psycholoog en dr. Wouter ten Have is econoom. De auteurs zijn allen werkzaam bij TEN HAVE Change Management. Correspondentie: l.millenaar@tenhavecm.com.

Ondertitling artikel is een bewerking van hun in 2013 gepubliceerde artikel 'Rechtvaardigheid als bepalende factor bij organisatieverandering' in *Holland Management Review*, 149, 44-52.

Summary

THE IMPORTANCE OF JUSTICE IN ORGANIZATIONAL CHANGE

J.L. MILLENAAR, E.P. GRAAMANS & W.D. TEN HAVE
Justice is an important aspect of how humans perceive and interpret events in the world. Social psychologists have explained the justice motive as fundamental and intrinsic (Lerner, 1980) or in essence more concerned with self-interest (e.g. Thibaut & Walker, 1975), i.e. the smartest way to maximize the outcome. Empirical support is found for both explanations. During *organizational change* the interest of many in and around the organization can be at stake. Although allocation processes are crucial during organizational change, the reference to organizational justice is seldom explicit. Based on *social psychology* theory and research and actual experience in the practice of *change management* this article reflects on the concept of organizational justice as well as on the mechanisms that can come into play when employees are confronted with injustice during organizational change.

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: Academic Press.
- Bies, R.J. & Moag, J.F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M.H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT, US: JAI Press.
- Brockner, J. & Wiesenfeld, B.M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: The interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120, 189-208.
- 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.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., & Ng, K.J. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Dalbert, C., Montada, L. & Schmitt, M. (1987). Glaube an eine gerechte Welt als Motiv: Validierungskorrelate zweier Skalen. *Psychologische Beiträge*, 29, 596-615.
- Dittrich, J.E. & Carrell, M.R. (1979). Organizational equity perceptions, employee job satisfaction, and departmental absence and turnover rates. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24, 29-40.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL, US: Row, Peterson.
- Furnham, A. (1998). Measuring the beliefs in a just world. In L. Montada and M. J. Lerner (Eds.), *Responses to victimizations and belief in a just world* (pp. 141-162). New York: Plenum Press.
- Furnham, A. (2003). Belief in a just world: Research progress over the past decade. *Personality and Individual Differences*, 34, 795-817.
- Furnham, A. & Procter, E. (1989). Belief in a just world: Review and critique of the individual difference literature. *British Journal of Social Psychology*, 28, 365-384.
- Greenberg, J., & Colquitt, J.A. (2005). *Handbook of organizational justice*. New York, NY, US: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J. & Folger, R. (1983). Procedural Justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations (pp. 235-256). In: P.B. Paulus (ed.) *Basic group processes*. New York: Springer-Verlag.
- Hafer, C.L. & Bègue, L. (2005). Experimental research on just world theory: Problems, developments and future challenges. *Psychological Bulletin*, 131, 128-166.
- Have, S. ten (1999). Gezond verstand in managementland. *Holland Management Review*, 64, 56-65.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York, NY, US: Harcourt, Brace and World.
- Kim, W.C., & Mauborgne, R.A. (1993). Procedural justice, attitudes, and subsidiary management compliance with multinationals' corporate strategic decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 502-526.
- Lerner, M. J. (1980). *The belief in a just world: A fundamental delusion*. New York, NY, US: Plenum Press.
- Lerner, M. J. (1997). What does the belief in a just world protect us from: The dread of death or the fear of undeserved suffering? *Psychological Inquiry*, 8, 29-32.
- Lerner, M. J., & Simmons, C.H. (1966). Observer's reaction to the "innocent victim": Compassion or rejection? *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 203-210.
- 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* (Vol. 1, pp. 27-55). New York, NY, US: Plenum Press.
- Rubin, Z. & Peplau, L.A. (1975). Who believes in a just world? *Journal of Social Issues*, 31, 65-89.
- Schmitt, M. (1998). Methodological strategies in research to validate measures of belief in a just world. In L. Montada and M. J. Lerner (Eds.), *Responses to victimizations and belief in a just world* (pp. 187-215). New York: Plenum Press.
- Schmitt, M., Dalbert, C., Montada, L., Gschwendner, T., Maes, J. et al. (2008). Verteilung des Glaubens an eine gerechte Welt in der Allgemeinbevölkerung: Normwerte für die Skala Allgemeiner Gerechter-Welt-Glaube. *Diagnostica*, 54, 150-163.
- Schweiger, D.M. & Denisi, A.S. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, March, 110-135.
- Stouffer, S.A., Suchman, E.A., DeViney, L.C., Star, S.A., & Williams, R. M. (1949). *The American soldier-adjustment during army life*. Princeton, NJ, US: Princeton University Press.
- Syroit, J.E.M.M. (2012). *Het spel en de knikers*. Afscheidsrede als hoogerbaar psychologie aan de Open Universiteit Nederland, Heerlen, 8 juni.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates.