

JAARCONGRES ORGANISEREN, ADVISEREN & BEGELEIDEN

Woensdag 18 juni 2014, Reehorst in Ede



Voor iedere
deelnemer



Voorheen
M&O
Jaarcongres
en
LVSC-congres

Eigen Veranderkracht



Geloof u in rechtvaardige organisatieverandering?



Leonard Millenaar

Organisatieadviseur

TEN HAVE Change Management

VERSIE ZONDER AFBEELDINGEN I.V.M. RECHTEN

Perspectieven op rechtvaardigheid



TEN HAVE CHANGE MANAGEMENT

- Theologisch
- Filosofisch
- Juridisch
- Sociologisch
- Psychologisch

Rechtvaardigheid als psychologisch construct

The Belief in a Just World

A Fundamental Delusion

Melvin J. Lerner

- Op individueel niveau
- Als perceptie of ervaring
- Geen absolute maatstaf
- Lerner (1980): *‘De mens heeft een diepgewortelde behoefte om wereld als rechtvaardige plek te zien’*

Rechtvaardigheid als bepalende factor bij organisatieverandering

- Men wil geloven in een rechtvaardige wereld, dus ook in een organisatie die hen rechtvaardig behandelt
- Gepercipieerde mate van rechtvaardigheid komt tot uiting wanneer er iets te verdelen valt (verandering)
- Vooral wanneer het met 'minder' moet (bezuiniging)

‘Organisational justice’: drie elementen

- Distributief
- Procedureel
- Interactioneel

Distributieve rechtvaardigheid



TEN HAVE CHANGE MANAGEMENT

- De uitkomsten

Distributieve rechtvaardigheid: allocatienormen (Deutsch, 1975)

- Equality (gelijkheid)
- Equity (billijkheid)
- Need-based (behoeften)

Procedurele rechtvaardigheid



TEN HAVE CHANGE MANAGEMENT

- Het totstandkomingsproces van het besluit

Procedurele rechtvaardigheid: componenten (Leventhal, 1980)

- Selecteren van agents
- Vaststellen van spelregels
- Verzamelen van informatie
- Schetsen van de structuur voor de besluitvorming
- Voorzien in beroeps- of klachtenprocedures
- Inbouwen van garanties
- Gebruiken van verandermechanismen

Procedurele rechtvaardigheid: criteria (Leventhal, 1980)

- Consistentie
- Onpartijdigheid
- Accuraatheid
- Corrigeerbaarheid
- Representativiteit
- Ethiek

Interactionele rechtvaardigheid



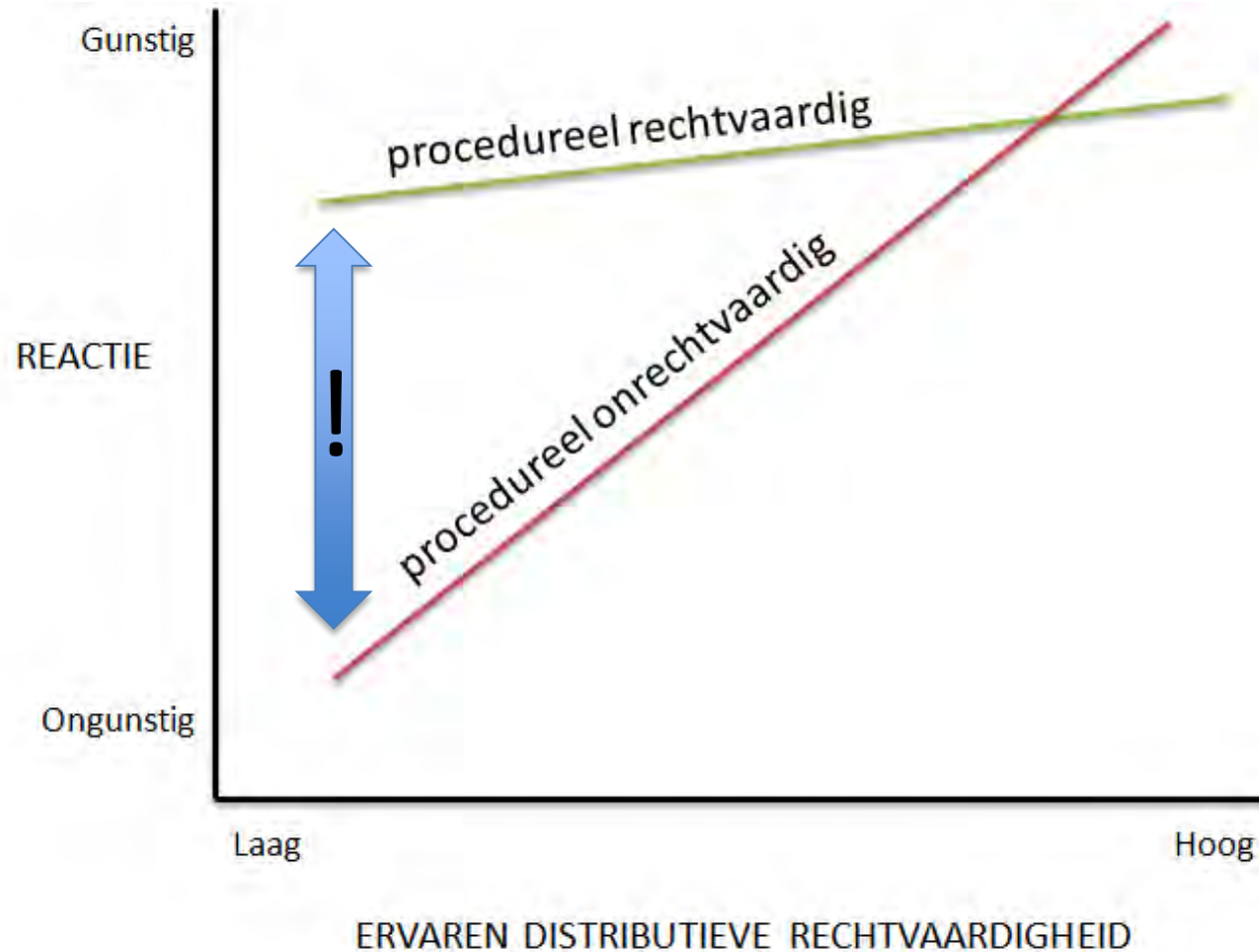
TEN HAVE CHANGE MANAGEMENT

- De wijze waarop de boodschap gebracht wordt

Interactionele rechtvaardigheid: Criteria/regels

- Interpersoonlijke rechtvaardigheid
 - Respect
 - Fatsoen
- Informationele rechtvaardigheid
 - Waarachtigheid
 - Verantwoording

Fair process effect



Herken coping-strategieën bij ervaren onrechtvaardigheid

- Onrechtvaardigheid kan leiden tot cognitieve dissonantie (de ervaring is strijdig met de diepgewortelde behoefte)
- Mensen reageren met coping-strategieën
 - Ontkennen
 - Weglopen
 - Accepteren
 - Herinterpreteren
 - Voorkomen
 - Herstellen
- Dit heeft effect op gedragingen in organisaties

Wees je bewust van gedragseffecten van ervaren onrecht

- Er wordt beweerd dat 70% van geplande organisatieveranderingen mislukt
- Gedrag is de belangrijkste verklarende factor van het mislukken van organisatieveranderingen (80%)
- Een als onrechtvaardig gepercipieerde verandering veroorzaakt negatieve gedragseffecten bij medewerkers
- Voor degene met een veranderopgave is het van groot belang gepercipieerde onrechtvaardigheid te herkennen

Fairness als ‘psychological shortcut’

Mate van fairness in organisaties gedefinieerd als...

... ‘a psychological shortcut used to decide whether to accept or to reject the directives of people in positions of authority’

(Tyler & Lind, 1992)

Lessen voor de manager / adviseur met een veranderopgave

- Identificeer de (scope van) verdelingsvraagstukken (*wat*)
- Bepaal vooraf de allocatienormen (*wat*)
- Voer het veranderproces zorgvuldig uit (*hoe*)
- Communiceer oprecht over de verandering (*tussen*)

Percepties van 3 elementen versterken elkaar onderling!

Glad ijs en risico's

- Instrumentele inzet
- Schijnparticipatie
- Frustratie-effect

Samengevat...

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

Just change!

- Praten wij weleens recht wat krom is?
- Of missen wij soms kansen om recht te doen?