

De kandidaat vierde basisbehoefte



Waarom rechtvaardigheid geen morele bonus is, maar een basisbehoefte, en wat er met samenwerking gebeurt als het wordt geschonden.

Autonomie, competentie en verbondenheid: over die drie psychologische basisbehoeften is de wetenschap het eens. Maar er is een vierde die in organisaties minstens zo bepalend is, en die vaak wordt weggezet als 'zacht', als nogal arbitrair of als een kwestie van fatsoen: rechtvaardigheid.

Dat is een kostbare vergissing. Rechtvaardigheid blijkt een van de voorwaarden waaronder mensen überhaupt bereid zijn om samen te werken, en één van de eerste dingen die sneuvelen als de druk oploopt.

Denk aan het team waarin iemands ideeën door een ander worden geclaimd, die er vervolgens voor wordt beloond. Of iemand die wordt afgerekend op andere resultaten dan hem bekend was. Een bonus die ogenschijnlijk willekeurig wordt uitgedeeld. Het team waar mensen uitvallen en dezelfde hoeveelheid werk verdeeld wordt over steeds minder mensen, zonder het ooit te bespreken of te belonen.

Er hoeft maar één zo'n scheve verdeling te zijn en er kantelt iets. De één gaat nóg harder werken, ten koste van zichzelf; de ander gaat zichzelf vooral positioneren, alles wordt strategisch; en de laatste trekt zich terug en doet alleen nog het minimale.



In de praktijk vindt men vaak dat het erbij hoort, dat mensen een dikkere huid moeten krijgen of dat het subjectief of ingewikkeld is. Maar als na een tijdje mensen beginnen uit te vallen, wordt de oplossing vaak gezocht in stressmanagement en mindfulness, wat beide een functie heeft, maar een werkende oplossing moet aansluiten op een goede diagnose. Als de diagnose is: rechtvaardigheid is structureel gefrustreerd, dan dient dáár de interventie op te komen.

Waarom raakt oneerlijkheid ons zo diep? Het antwoord ligt niet in moraal, maar in evolutie: we konden alleen komen waar we nu zijn door samenwerking. En samenwerking heeft moraliteit nodig.

COÖPERATIEMOTIVATIETHEORIE

Loyaliteit, eerlijkheid en wederkerigheid zijn geen aangeleerde beleefdheden, maar diep verankerde mechanismen die ontstonden om samenwerking binnen een groep mogelijk te maken. Daarom is onze antenne voor onrecht zo scherp: wie oneerlijkheid niet opmerkte, werd uitgebuit. (in het verlengde van Morality as Cooperation)

ZELFDETERMINATIETHEORIE

Wordt de behoefte aan rechtvaardigheid vervuld, dan groeien autonome motivatie, welzijn én prosociaal gedrag. Wordt ze gefrustreerd, dan verschuift motivatie naar 'moeten', daalt de bereidheid om bij te dragen, en maakt vertrouwen plaats voor zelfbescherming.

Rechtvaardigheid heeft in organisaties drie gezichten. Ze worden vaak door elkaar gehaald, maar het zijn drie afzonderlijke pijlers, en samenwerking rust op alle drie.



De drie gezichten van rechtvaardigheid. Valt er één pijler weg, dan wankelt het geheel.

En hier zit een verrassing die veel organisaties onderschatten: mensen accepteren een teleurstellende uitkomst opvallend goed, mits het proces eerlijk verliep en mensen met respect zijn behandeld. Omgekeerd blijft een gunstige uitkomst knagen als hij via een oneerlijk proces tot stand kwam. De 'hoe' weegt vaak zwaarder dan de 'wat'.

ALS EEN PIJLER WEGVALT

Onrecht escaleert zelden luid. Net als een sluimerend conflict verdwijnt het ondergronds: in cynisme, in minder helpen, geroddel, in stil terugtrekken, soms in subtiele vergelding. Één oneerlijk toegekende beloning kan een heel team hertunen: van samenwerken naar jezelf indekken. En dat leidt tot precies het tegenovergestelde van waar een organisatie naartoe wil.

Daarmee is rechtvaardigheid geen morele opsmuk, maar de bodem waarop autonomie, competentie en verbondenheid pas kunnen renderen en een belangrijke reden dat mensen elkaar het werk en succes gunnen, in plaats van het te betwisten.

KANTTEKENING

In de wetenschap gelden autonomie, competentie en verbondenheid als dé drie psychologische basisbehoeften. Rechtvaardigheid is kandidaat-vierde: het onderzoek naar organisatierechtvaardigheid en vanuit de coöperatie als motivatie theorie is stevig, maar de status als volwaardige basisbehoefte volgens de Zelfdeterminatietheorie is nog in ontwikkeling. Wij nemen het mee, omdat de praktijk in organisaties het nodig heeft.

Bronnen Organisatierechtvaardigheid: distributief (Adams), procedureel (Thibaut & Walker; Leventhal), interactioneel (Bies & Moag; Colquitt) · Morality as Cooperation (Curry e.a.) · Zelfdeterminatietheorie (Deci & Ryan). Rechtvaardigheid als kandidaat-vierde basisbehoefte en de coöperatiemotivatietheorie worden ontwikkeld binnen Chivo.

TOT SLOT

Rechtvaardigheid is een voorwaarde voor duurzame samenwerking.

De bodem waarop autonomie, competentie en verbondenheid pas kunnen renderen.