

WAT IS PROSOCIAL?

Teamkracht met ProSocial

Waarom houden we wel goed financiële budgetten in de gaten, maken we overal blauwdrukken voor en vergaderen we veel over allerlei targets, terwijl we nauwelijks tijd en aandacht besteden aan de samenwerkingskracht van het team zelf? Topteams in de sport trainen de hele week op hun teamkracht, zodat ze in het weekend de wedstrijd kunnen winnen.

Wat maakt dat mensen soms egoïstisch voor hun eigenbelang kiezen en dan weer voor een ander klaarstaan? Hoe zorgen jullie met je team voor meer sociaal gedrag?

ProSocial is een methode waarmee je de omstandigheden creëert waarin samenwerking de meeste kans heeft om te groeien. Sociaal gedrag draait om het welzijn van het individu (ieders individuele eigenbelang) én dat van de groep (het gezamenlijke belang). Samenwerking is niet iets wat toevallig ontstaat – of niet. Jullie kunnen de kans vergroten.

De basis van het gedachtegoed van ProSocial

Deze mooie methode is ontstaan in 2014 door de samenwerking van wetenschappers in evolutiewetenschap en gedragswetenschappen. Het onderzoek van Elinor Ostrom (in 2009 de eerste vrouwelijke winnaar van de Nobelprijs voor de Economie) naar *the commons* vormt een belangrijke basis. De gemeenschappen die ze onderzocht, waren afhankelijk van elkaar en moesten samenwerken in het gebruik van natuurlijke hulpbronnen.

Evolutiewetenschap

'Selfishness beats altruism within groups. Altruistic groups beat selfish groups. Everything else is commentary.'

– DAVID SLOAN WILSON & EDWARD O. WILSON

Kiezen voor jezelf is menselijk en soms heel begrijpelijk. Het brengt iemand als individu ook verder. Zulk egoïstisch gedrag wordt dan vaker herhaald, zo leert de evolutie ons. Evolutie is niet alleen biologisch en gaat verder dan genen. Ook ons gedrag, onze cultuur evolueert. In groepen waar niet wordt samengewerkt, lijkt het kiezen voor je eigenbelang meer lonend dan iets voor een ander te doen.

Prosocial samenwerkende groepen zijn echter 'krachtiger' dan groepen van egoïsten en hebben dus meer kans om te overleven of – in de huidige wereld – komen verder dan groepen waarin de individuen niet samenwerken. Dat is de kern van de evolutionaire basis van ProSocial. Door als groep een goede basis voor samenwerking te smeden, is er ruimte voor elk individu, terwijl jullie je samen inzetten voor het gedeelde doel. Goede samenwerking in sociale groepen wordt dan een zichzelf versterkend proces. Evolutie steunt op drie principes: variatie, selectie en retentie. Als mensen zich vrij voelen om zichzelf te zijn en zich uit te spreken, ontstaat er ook variatie (mensen proberen eens iets nieuws). Een goed samenwerkende groep kan daarin afstemmen en bepalen wat goed werkt voor de groep: selectie. Met goede samenwerkingsafspraken zorgt de groep dat het helpende gedrag vaker plaatsvindt. Zo blijft het goede gedrag behouden: retentie.

Acht principes van ProSocial

In haar onderzoek ontdekte Ostrom dat groepen mensen die succesvol samenwerkten aan acht voorwaarden voldeden. Deze principes helpen de gemeenschap om egoïstisch gedrag te beheersen en behulpzaam gedrag te bevorderen. Er is ruimte voor groepsidentiteit en autonomie van het individu,

zodat iedereen kan floreren. De acht principes zijn vertaald naar groepen in het algemeen – van projectteams tot buurtcollectieven:

- 1 Gemeenschappelijke identiteit en gezamenlijk doel.** Wat maakt ons samen een groep en waarom zijn we bij elkaar? Een gedeelde purpose geeft de groep een gedeeld belang om samen aan te werken. Het is duidelijk wie er wel en niet bij de groep horen. 
- 2 Rechtvaardige verdeling van inzet en opbrengsten.** Een goed functionerend team heeft een eerlijke verdeling nodig. In hoeverre is er een rechtvaardige balans tussen wat iemand doet voor de groep en wat diegene ervoor terugkrijgt? Omdat die rechtvaardigheid ook persoonlijk is, is het belangrijk dat groepsleden zich kunnen uitspreken als ze onrechtvaardigheid ervaren. 
- 3 Eerlijke en inclusieve besluitvorming.** Teamleden moeten betrokken worden bij besluiten over de groep. Dat zorgt voor meer motivatie, betrokkenheid en welbevinden. Inclusieve besluitvorming hoeft niet altijd in de vorm van een stemming, dat kan ook verlamdend werken voor een groep. Het gaat erom dat mensen die te maken hebben met de gevolgen van een besluit, ook inspraak hebben in het nemen van dat besluit. 
- 4 Toezicht houden op afgesproken gedrag door transparantie.** Om als groep goed samen te werken, is het belangrijk om van elkaar te zien wat iemand doet. Zo weten groepsleden of afspraken ook nagekomen worden. Toezicht klinkt al snel als controlerend. In prosociale groepen is het toezicht vooral bedoeld voor de groepsleden en de gedeelde purpose, niet enkel voor de doelen van de manager en de organisatie. Zo kunnen groepsleden elkaar helpen als het tegenzit. 
- 5 Aanspreken op helpend en niet-helpend gedrag.** We willen in groepen gewenst gedrag stimuleren en ongewenst gedrag verminderen. Daarvoor is het belangrijk om elkaar aan te spreken op acties die niet bijdragen aan de gedeelde purpose, en wat wél helpt – het gewenste gedrag. Daarbij is het belangrijk om geleidelijk aan te spreken. Dat begint met nieuwsgierigheid: waarom doet iemand dat? 
- 6 Snelle en eerlijke conflictoplossing.** In elke groep waar mensen de vrijheid ervaren om hun eigen gedrag te kiezen, kan vroeg of laat onenigheid of conflict optreden. Dat is misschien onprettig, maar ook heel normaal. Het doel is niet om geen conflicten te hebben, maar om goed met conflicten om te gaan. Daarbij helpt het om overeenstemming te hebben over hoe de groep met conflicten omgaat, voordat het nodig is. 
- 7 Ruimte voor zelfbestuur en autonomie (ten aanzien van principe 1 t/m 6).** Een groep is vaak onderdeel van een groter geheel, zoals een organisatie of gemeenschap. Om de eigen purpose en principes goed te vervullen, is een zekere mate van 'zelfbestuur' nodig. Geen overdadige bemoeizucht, wel een behoorlijke dosis autonomie. Als er regels of grenzen zijn, is het waardevol als de groep daar inspraak in heeft of zich kan vinden in die regels. 
- 8 Samenwerkingsrelaties met andere groepen (op basis van principe 1 t/m 7).** In een prosociale coöperatie of organisatie werken teams ook volgens de principes samen met andere groepen. Op elk niveau (bijvoorbeeld team, afdeling, organisatie en daarbuiten met andere groepen of organisaties) zijn deze principes relevant. De samenwerkingsrelaties gaan twee kanten op. 

ACT – Acceptatie & Commitment Training

De principes van ProSocial vragen een behoorlijke volwassenheid van de groep. Teamleden gaan in gesprek over het gedeelde doel, maar ook over wat ze vervelend of lastig vinden. Ze geven elkaar waardering voor goede acties, maar spreken elkaar ook aan als iemand bewust of onbewust niet-helpend gedrag vertoont. Acceptatie & Commitment Training helpt mensen om op een constructieve manier om te gaan met zulke uitdagingen. ACT bevordert de psychologische flexibiliteit van de groepsleden. Dit betekent dat zij effectief kunnen handelen mét belemmerende gedachten en gevoelens.

Een gezamenlijk doel waar alle groepsleden zich in kunnen vinden, maakt enorm veel positieve energie los. Tegelijkertijd hebben we last van gedachten en gevoelens die het samenwerken kunnen belemmeren. We hebben de neiging om eerst van dat vervelende interne gedoe af te willen komen. Dit heeft als resul-

taat dat het 'gedoe' groter wordt en het steeds lastiger wordt om met elkaar te werken aan het gemeenschappelijke doel. Met ACT leer je om samen naar die belemmeringen te kijken en elkaar te helpen om hiermee om te gaan. Hoe doen de groepsleden recht aan het individuele belang en het groepsbelang?

ProSocial in actie

De basis van de commons, evolutie en ACT is solide, maar uiteindelijk draait het om de toepassing. In ons boek *Teamkracht met ProSocial* hebben we werkvormen verzameld om als groep aan de slag te gaan. Hoe werken jullie samen in lijn met de principes? Hoe vergroten jullie de psychologische flexibiliteit? Zo kunnen jullie meer prosociaal gaan doen, waardoor jullie evolueren naar meer teamkracht!

Meer weten

In het boek *Teamkracht met ProSocial* (Jenny Blaauwbroek en Matthijs Steeneveld, Boom, 2023) vind je de theorie, een breder maatschappelijk perspectief en een flinke verzameling werkvormen om ProSocial toe te passen. In je team, een buurtcollectief, (sport)vereniging of bij teams waar jij als trainer of teamcoach bij betrokken bent. Meer weten of leren werken met ProSocial? Op www.teamkracht-prosocial.nl vind je informatie, downloads en het opleidingsaanbod.

Deze download hoort bij het boek *Teamkracht met ProSocial* van Jenny Blaauwbroek en Matthijs Steeneveld (Boom, 2023).
De downloads zijn te vinden op www.teamkracht-prosocial.nl/downloads.