

TEKST INKI DE JONGE
ILLUSTRATIE JOB VAN DER MOLEN

Een grijze novembermiddag. Achter de tomatrode gevel van het Humanistisch Centrum Groningen nemen ongeveer 25 belangstellenden plaats achter koffie, thee en koek, en op andere plekken in het land wordt de computer ingeschakeld om online te volgen wat hier gaat gebeuren: de presentatie van het boek *Teamkracht met ProSocial*; van eigenbelang naar betekenisvol samenwerken, geschreven door coach Jenny Blaauwbroek uit Groningen en organisatiepsycholoog Matthijs Steeneveld uit Leidedorp. Een boek dat ten doel heeft – een *purpose*, zoals dat heet – florerende mensen op een florerende planeet te laten wonen. Geschreven om de wereld een beetje mooier te maken.

Goedemiddag! Dat is voorwaar geen klein voornemen.

Deze belangstellenden, voor het overgrote deel ambitieuze werkende vrouwen, zijn geïnteresseerd in de centrale vraag van dit boek: wat maakt dat mensen goed samenwerken? Want de wereld staat immers niet stil; om veranderingen het hoofd te kunnen bieden moeten mensen de koppen niet tegen elkaar slaan, maar bij elkaar steken. Binnen bedrijven en organisaties, maar ook in kleiner (familie)verband is samenwerken een goede manier om verder te komen.

Maar in samenwerking ontstaat ook 'gedoe'. Die ene collega, toch altijd al een haantje, probeert zijn ideeën erdoor te drukken in kleine onderonsjes met de coördinator. Die andere collega, die haar mond nooit kan houden, stelt weer eens van die typische vragen waarmee niemand wat kan. Collega 3 zegt voor de zoveelste keer de vergadering af en collega 4 wordt steeds stiller naarmate het proces vordert. Collega 5 liet zich laatst ontvallen dat als er niemand een poot uitstak, hij het wel weer eens in zijn eentje zou fiksen.

EMOTIES EN FRUSTRATIES

Gedoe. Blaauwbroek, die als coach veranderingsprocessen binnen organisaties begeleidt, weet er alles van. Want onder die processen ligt een breed scala aan menselijke emoties en frustraties, die ze zelf ook herkent. Toen ze hoofdstuk 1 van *Teamkracht met ProSocial* ter beoordeling naar haar mede-auteur Steeneveld stuurde – altijd even spannend – en het document terugkreeg met allerlei suggesties ter verbetering, verpakt in een woud van stippeltjes, pijltjes en opmerkingen in de zijlijn, moest ze zich er ook even doorheen zuchten.

„Ik ben iemand die niet snel denkt dat het goed genoeg is, ik heb een beetje last van het imposter-syndroom: ik kan het eigenlijk niet en straks ziet iedereen het. Ik had dus een *zesjesgevoel* toen ik zijn mail las. Maar met die zes ga je wel naar bed.”

Totdat Steeneveld de volgende dag zei: „Zal ik die track-changes met verbeteringen gewoon maar uitzetten?” „Graag”, zei Blaauwbroek. Probleem opgelost.

„Het maakt maar even duidelijk”, zegt ze tegen haar publiek, „Dat er overall gedoe kan ontstaan, zelfs in het kleinste team. Maar als het uitgangspunt helder is: we willen een goed boek schrijven, kun je focussen op waar je naartoe wilt, en je niet te veel richten op interne belemmeringen.”

Blaauwbroek maakte kennis met ProSocial toen ze zes jaar geleden tijdens een conferentie in Sevilla in gesprek raakte met Paul Atkins, 'positief psycholoog' en een van de grondleggers van deze samenwerkingsmethode.

Samen voor beter; hoe dan?

Samenwerken, dat klinkt zo makkelijk, redelijk en plezant. Maar het is doorgaans nog een hele klus om binnen organisaties de neuzen dezelfde kant op te krijgen. Jenny Blaauwbroek en Matthijs Steeneveld schreven het boek *Teamkracht met ProSocial*. Een alternatief voor de eilandjescultuur.

„We denken dat mensen niet samen kunnen werken, dat ze daar te egocentrisch voor zijn”, zegt Blaauwbroek. „Decennialang hebben we gedacht dat marktwerking de oplossing zou zijn voor problemen in de zorg, in het onderwijs. Gestoeld op het idee dat mensen egoïsten zijn. En dat het een chaos wordt als je ze samen problemen laat oplossen. Maar dat is helemaal niet zo.”

ELINOR OSTROM

Voor een beter begrip van wat ProSocial vermag moeten we een uitstapje maken naar Amerika, waar de in 2012 overleden Nobelprijswinnares Elinor Ostrom, hoogleraar in de politieke wetenschappen, de vloer aanveegde met het idee van de egocentrische mens. Ze deed onderzoek naar de *commons*, het gebruik van gemeenschappelijke middelen. Economen gingen er voetstoots vanuit dat gebruik van die middelen automatisch tot misbruik leidde; mensen zouden zoveel mogelijk eigen gewin beogen. Ostrom merkte op dat mensen juist met elkaar gingen overleggen om uit de problemen te komen. En dat die overleggroepen dezelfde acht kenmerken deelden:

- ze hadden een gemeenschappelijk doel;
- eerlijk delen werd belangrijk gevonden;
- iedereen nam deel aan de besluitvorming;
- afspraak was afspraak en daar werd op toegezien;
- ze spraken elkaar aan op (niet)-helpend gedrag;
- ruzies werden snel en eerlijk beslecht;
- er was een grote mate van zelfbestuur;
- ze werkten samen met andere groepen.

Deze principes van Ostrom staan sinds 2014 aan de basis van ProSocial.

Mensen houden van verbondenheid. Doel van Blaauwbroeks coachingstrajecten is om mensen te laten ervaren hoe leuk het is om samen te werken. Want in zowel profit- als non-profitsector leeft de gedachte over de

egocentrische mens nog volop, en wordt zelfs gestimuleerd. Een bonus voor de beste medewerker van het jaar; openbare schouderklopjes per nieuwsbrief uitgedeeld, vooral tijdens reorganisaties ontstaat er zo een ware spotlightcultuur, waarin mensen zich verbeteren voor het voetlicht ellenbogen. Omdat ze worden beoordeeld op hun individuele prestatie, niet op hoe ze samenwerken. Ze heeft zo vaak gezien dat werknemers verbitterd raakten omdat ze tijdens reorganisaties telkens weer op de schopstoel belandden.

PRAKTISCHE TIPS

Teamkracht met ProSocial is bedoeld als hulp voor mensen die veranderingen binnen hun organisatie – of hun familie, of in hun leven – samen het hoofd willen bieden. Het boek leest als een soepel rangerende trein en biedt praktische tips voor een krachtige manier van samenwerken. Hoe zorg je ervoor dat, als het knalt binnen het team, er direct een oplossing komt? Hoe zorg je ervoor dat je samen een besluit neemt, en niet blijft liggen sudderen in een loopgravenstrijd? Hoe zorg je ervoor dat mededogen - ach die arme collega heeft het al zo zwaar - geen valkuil wordt?

Empathie is mooi, maar het moet wel werkzaam zijn, stellen Blaauwbroek en Steeneveld. ProSocial zoekt de balans tussen eigenbelang en altruïsme – teamleden cijferen zichzelf niet weg, maar kijken naar elkaar met vriendelijkheid teneinde het van tevoren vastgestelde doel te bereiken. Openheid en kwetsbaarheid geeft herkenning en zorgt voor veiligheid binnen het team.

Dat klinkt ... soft.

Dat klinkt: alsof je hele middagen moet praten over je gevoelsleven.

Dat klinkt, kortom, als iets waarvoor je tijd voor moet maken en dat is inderdaad zo. „Het is geen *quick fix*”, zegt Blaauwbroek. Ze gelooft er heilig in dat ProSocial zich als een kleine olievlek kan verspreiden binnen het zakelijk-egocentrisme. „Winstmaximalisatie is al jarenlang het doel van onze economie. Mensen zijn zich ernaar gaan gedragen. Maar mensen willen ook bij een groep horen. Samenwerken. We gaan te vaak ervan uit dat een jaarlijks teamuitje voldoende is.”

ProSocial is niet gericht op het verhogen van productiviteit en efficiëntie, op meer controle. Eerder op het loslaten van die krampachtige controle; het is een systeem



Titel Teamkracht met ProSocial – van eigenbelang naar betekenisvol samenwerken

Auteurs Jenny Blaauwbroek en Matthijs Steeneveld

Uitgeverij Boom

Prijs 24,95 euro (192 blz.).

Meer info over ProSocial is te vinden op de website van Jenny Blaauwbroek: www.bamboe-act.nl



Falen en opnieuw beginnen, maar wel met elkaar



“Zelfs in het kleinste team ontstaat ‘gedoe’”

dat gericht is op onderling vertrouwen.

Maar hoe begin je nou aan zo'n samenwerking?

HELDERHEID EN INZICHT

Zelfkennis is van wezenlijk belang. Een van de beproefde hulpmiddelen is het invullen van een matrix. Een model uit de Acceptatie en Commitment Training dat bestaat uit vier vlakken, waarin de teamleden noteren a: wat ze graag zouden willen, b: wat hen weerhoudt, c: wat ze dan doen als dat hen weerhoudt, en d: welk gedrag ze moeten vertonen om keuzes te maken om te bereiken wat ze graag willen. Het schept helderheid en inzicht en geeft *purpose*. Wat willen we met z'n allen?

Terug naar het Humanistisch Centrum. Blaauwbroek vraagt de geachte aanwezigen of ze even in gedachten willen teruggaan

naar een moment waarop ze zich in hun werk buiten de groep voelden staan.

Een stilte daalt neer.

Aarzelend komen de associaties: gevoelens van onzekerheid, het gevoel dat anderen andere waarden en normen hanteerden, de 'hoor ik hier wel'-gedachte van het ellendige isolement.

Er wordt hen gevraagd de matrix in te vullen. Wat staat deze deelnemers in de weg in het verwezenlijken van hun doelen? Onzekerheid (weer), te druk, roept iemand. Wat doen ze dan? Afmelden, zegt een vrouw aarzelend. Ik word een pratend hoofd, zegt een ander. Ik ga op mijn telefoon kijken, bekennt een derde.

MATRIX

Een aanwezige die een leidinggevende positie bekleedt bij de gemeente Groningen, doorliep

met haar team het ProSocial traject, begeleid door Blaauwbroek. „Het heeft geholpen”, zegt ze. „Na het invullen van de matrix zijn we vele uren bezig geweest met wat ons weerhoudt om te doen wat we denken dat goed is. Dat heeft ons als team geholpen. Mij persoonlijk heeft het ook goed gedaan. Ik voelde me als leidinggevende vaak wat alleen staan in het nemen van beslissingen. Toen ik op den duur toch moest ingrijpen, op basis van de afspraken die we met elkaar hadden gemaakt, werd dat in de groep beter begrepen.”

„Het proces is het succesverhaal”, zegt Blaauwbroek tegen haar publiek. „Met elkaar falen en opnieuw proberen. Er zal heus wrovel zijn. Maar het verschil is dat je bespreekt hoe je dat met elkaar oplost. En er zal langzaam, op een organische manier, een cultuur van samen helpen ontstaan.”