



Prosociale teams

Prosocial is een nieuw gedachtegoed om groepen mensen florerend samen te laten werken vanuit een gedeeld purpose. In dit artikel geven we een introductie en enkele praktische handvatten om hiermee aan de slag te gaan.

■ Jenny Blaauwbroek, Matthijs Steeneveld

Keuzes

Iedere dag maken we een groot aantal keuzes. Dat begint al bij het wakker worden: stap ik meteen uit bed of blijf ik nog heel even

liggen? Veel keuzes maken we op de automatische piloot en we staan er niet bij stil of dit een handige keus is of niet. Zo heb je waarschijnlijk vanmorgen hetzelfde ontbijt gegeten als gisteren en de andere dagen van de week. Pas als je wat wilt veranderen ga je erover nadenken. Dat ontbijt verander je als je wilt afvallen.

Onderzoek (Hayes, Wilson, Gifford, Follette & Strosahl, 1996) heeft uitgewezen dat gedragsverandering effectiever is als je het doet in overeenstemming met iets wat voor jou belangrijk is – in lijn met jouw persoonlijke doelen en waarden. Daartegenover staat dat het meer energie kost als je dat vanuit een negatieve motivatie doet (je wilt ‘ergens van af’). Als je gaat sporten omdat je een gezond lichaam wilt en je geniet van het buiten joggen dan levert je dat energie op en is het gemakkelijker om vol te houden. Als je gaat sporten omdat je jezelf dik en lelijk vindt zal je iedere keer als je gaat sporten bezig zijn met ‘ik ben dik en lelijk’. Wellicht voel je bij het lezen al het verschil terwijl de activiteit gelijk is.

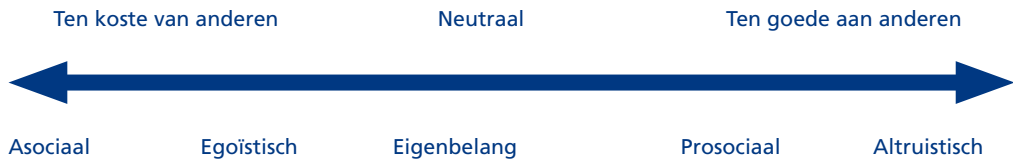
Als we het hebben over zulk waardengedreven gedrag, hoe zit dat dan in de groepen waar jij onderdeel van bent? Bedenk eens welke keuzes je hebt gemaakt die ten goede komen aan je gezin, vriendengroep, collega's of teamgenoten van een club. Heb je niet alleen ontbijt voor jezelf gemaakt maar ook voor je partner of

kinderen? Dit kost meer energie dan wanneer je het alleen voor jezelf doet. Als het echter bijdraagt aan iets dat voor jou belangrijk is, dan is het niet erg of zelfs lonend. Gezamenlijk ontbijten geeft je bijvoorbeeld een gevoel van verbondenheid. Als de anderen in het gezin het ook fijn vinden om samen te ontbijten valt jouw eigen behoefte samen met de behoefte van de groep. Dit noemen we prosociaal gedrag.

In figuur 1 vind je een overzicht van de verschillende soorten van gedrag in relatie tot de omgeving. Helemaal links zie je asociaal gedrag waarbij het de bedoeling is om anderen moedwillig schade toe te brengen. Je kan daarbij denken aan Trump die het leuk vindt om anderen te kwetsen om er zelf beter van te worden. Daarnaast staat egoïstisch waarbij iemand het niet uitmaakt of hij iemand schade toebrengt of niet. Als ik uitslaap en ik laat anderen op me wachten dan is dat egoïstisch gedrag. Bij eigenbelang is er geen sprake van het kwetsen van anderen maar de omgeving heeft er ook geen voordeel van. Als ik uitslaap en niemand in mijn omgeving heeft daar last van, is het eigenbelang. Zo kan dezelfde activiteit in een andere context een ander resultaat hebben.

Helemaal rechts zie je altruïstisch gedrag dat ten koste gaat van de persoon en alleen maar ten goede komt aan de omgeving. Dit zie je vaak bij beroepsgroepen als het onderwijs en de zorg waarin de medewerkers zeer betrokken zijn bij hun werk en uiteindelijk zelf ziek worden als gevolg van burn-out. Prosociaal gedrag komt ten goede aan de omgeving, maar gaat niet ten koste van jezelf. Sterker nog, het is ook in het belang van het individu. Dus het groepsbelang en het eigenbelang vallen samen.

Prosociaal gedrag komt ten goede aan de omgeving, maar gaat niet ten koste van jezelf. Sterker nog, het is ook in het belang van het individu.



Figuur 1. Verschillende soorten van gedrag in relatie tot de omgeving.

In alle groepen waar je deel van uitmaakt, kun je mogelijkheden voor sociaal gedrag zoeken. Daarvoor is het goed om samen te bespreken wat het doel is van het team. Of het nu je familie, je collega's of ploeggenoten zijn: wat vinden jij en je groepsgenoten belangrijk? Zo kun je gemakkelijker keuzes maken die goed voor jou én het team zijn. Dat geeft meer plezier, zingeving en verbondenheid. Zo'n gemeenschappelijk, gedeeld doel – vaak purpose genoemd – is een van de acht kenmerken van een florerend team volgens het gedachtegoed van Prosocial.

In 2014 kwam een aantal wetenschappers bij elkaar om te bespreken hoe ze de wereld een beetje mooier kunnen maken door het samenbrengen van hun kennis uit de evolutiewetenschap, de economie en Acceptatie & Commitment Training (ACT). Ze willen sociaal gedrag bevorderen waarbij de behoeftes van een groep en de individuele behoeftes in balans zijn. In dit artikel geven we een introductie in Prosocial via ideeën uit de evolutie, economie en ACT. Daarbij geven we enkele praktische handvatten om meer sociaal samen te werken in teams.

Expeditie Robinson

In het najaar van 2021 keek ik (JB) voor het eerst sinds jaren weer eens naar Expeditie Robinson omdat ik benieuwd was hoe Stefano Keizers zich zou handhaven in een groep. Expeditie Robinson is een spel waarbij de deelnemers op een onbewoond eiland gedropt worden. Ze moeten zich zien te

•••••
 ••••• redden met wat er op het eiland te eten is en
 ••••• ze doen regelmatig een 'proef'. De groep die
 ••••• de proef wint hoeft geen teamgenoot weg
 ••••• te stemmen bij de eilandraad die volgt op de
 ••••• proef (ze hebben immuniteit). Dit gemeen-
 ••••• schappelijk doel zorgt ervoor dat er goed
 ••••• wordt samengewerkt binnen de beide teams
 ••••• tijdens de proef. In het team zonder immu-
 ••••• niteit wordt echter iemand weggestemd.
 ••••• Dan begint het gekonkel en het smeden
 ••••• van bondjes om anderen eruit te stemmen.
 ••••• Er was één uitzondering: Stefano vond zelf
 ••••• dat hij zo slecht had gepresteerd dat hij de
 ••••• anderen verzocht om hem eruit te stemmen.
 ••••• Dit deden ze dan ook.

•••••
 ••••• Wie zou jij in jouw team willen hebben?
 ••••• Iemand die van alles doet voor eigen gewin
 ••••• of Stefano? Ik weet het wel!

•••••
 ••••• Als je achteraf de deelnemers hoort, vertellen
 ••••• ze dat ze vooral genoten hebben van het
 ••••• samenwerken in de groep. Het is dus fijn om
 ••••• samen te werken aan een gemeenschappelijk
 ••••• doel. Ook in verziekte organisaties zie je dat
 ••••• er sprake is van roddelen, bondjes maken,
 ••••• machtsmisbruik, gekonkel ten koste van
 ••••• anderen. Dat geeft zelden plezier of voldoe-
 ••••• ning. Blijkbaar liggen de individuele en de
 ••••• gezamenlijke doelen ver uit elkaar.

Evolutie

Evolutie is meer dan het doorgeven van genetische en biologische eigenschappen die nodig zijn om te overleven. Het gaat ook om het door-

geven van gedrag en cultuur aan een volgende generatie én (horizontaal) aan andere groepen. Zo is in de afgelopen jaren het beeld van zwarte piet flink gewijzigd. Onder druk gaat dat snel. We hebben twee jaar geen handen geschud. De kernprincipes van evolutie zijn:

- **Variatie:** er zijn verschillende ideeën, gedragingen. Zo vierden sommige mensen geen sinterklaas, anderen met de ouderwetse zwarte pieten en weer anderen met roetveegpieten. Prosocial helpt om die verschillende ideeën bespreekbaar te maken, zodat individu en groep bewust kunnen kiezen uit verschillende (gedrags)mogelijkheden.
- **Selectie** uit de mogelijke eigenschappen/gedrag: sommige eigenschappen komen bovendrijven. Soms komt dat door gezamenlijk overleg en besluit, andere keren gaat dat ongemerkt of juist met conflict. Door te werken vanuit een gedeeld purpose kan prosocial bijdragen om te kiezen vanuit waarden.
- **Retentie** van deze eigenschappen, ofwel het vasthouden en doorgeven ervan. De selectie van roetveegpieten bij het sinterklaasjournaal maakt dat steeds meer lokale intochten ook roetveegpieten inzetten. Prosocial geeft een team handvatten om op een constructieve manier het gewenste gedrag te versterken.

Evolutie vindt ook plaats in *groepen* mensen. Er is variatie van gedrag, waarbij sommige vormen van gedrag worden aangemoedigd (selectie) en daardoor vaker herhaald worden (retentie). Prosocial zoekt manieren om als groep te evolueren richting sociaal gedrag. Binnen de evolutie wordt hierbij gesproken over *'multilevel selection'*.

Ons gedrag heeft op verschillende niveaus of 'levels' invloed. Ik kan vegetarisch eten. Als ik dat lekker vind, is het goed voor mij. Maar een niveau hoger vindt mijn gezin het niks. Weer een niveau hoger draagt mijn vegetarische keuze

wel bij aan klimaatdoelen. Op het werk haalt een medewerker wellicht geweldige persoonlijke resultaten, maar niet per se het beste uit zijn collega's. Om ervoor te zorgen dat mensen goed en effectief gaan samenwerken is het belangrijk om de ambitie en competitie op een niveau hoger te leggen dan die van het team, afdeling, directie enzovoort.

Wat doet bijvoorbeeld een individuele bonus met de sfeer en het prosociale gedrag in een team? De beoordeling is individueel. De top 10% krijgt promotie of een bonus. Of er is een medewerker-van-de-maand-verkiezing met bijbehorende beloning. Maar help je de organisatie daarmee om als geheel beter te presteren? Een experiment met kippen geeft je wellicht een ander perspectief.

William Muir probeerde de meest producerende legkippen te fokken. Hij deed dat vijf generaties lang op twee verschillende manieren. Enerzijds selecteerde hij simpelweg de meest leggende individuele kippen om mee verder te fokken. Daarnaast fokte hij ook door steeds de beste groep kippen (die samen in een hok zaten) te selecteren. Het selecteren van de beste groep leidt tot een vriendelijk ras dat veel eieren legt. Missie geslaagd. De focus op individuele topkippen mondt echter uit in 'psychopath bullies', kippen met een naar karakter die óók nog eens minder eieren leggen.

Natuurlijk, mensen zijn geen kippen. Maar hoe selecteren en bekrachtigen we gewenst gedrag in organisaties? Door individuele toppresterders te belonen – zelfs als zij de top hebben bereikt door onethisch of niet sociaal gedrag? Of door de beste teams te waarderen en te helpen groeien?

Homo Economicus

Ons huidig neoliberaal economisch systeem is gebaseerd op marktwerking. Een belangrijk uitgangspunt is dat ieder mens handelt om de eigen 'opbrengst' te maximaliseren (geld, plezier, ...). We kiezen dus puur vanuit eigenbelang of egoïsme.

De metafoer van de 'Tragedy of the commons' van ecooloog Garrett Hardin sluit hierbij aan. Boeren delen een weide voor hun vee en proberen ieder voor zich hun opbrengst te maximaliseren door meer vee te nemen. Dat gaat goed, totdat er overbegrazing plaatsvindt en er te weinig eten is. Zo daalt de opbrengst voor iedereen.

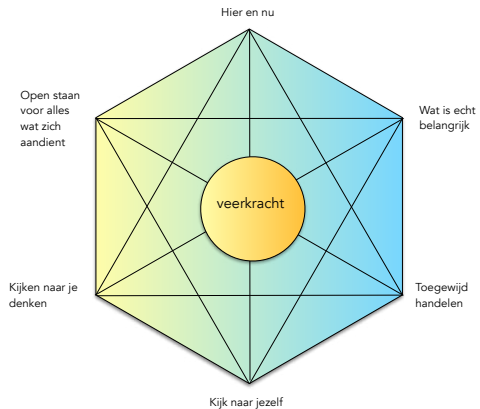
Volgens Hardin is hier maar één oplossing voor: de weilanden toewijzen aan een eigenaar die regels opstelt en handhaaft. Elke boer krijgt een eigen stukje grond, waar ze vervolgens wel goed voor zorgen. Of een overheid beheert de weide en begrenst het gebruik. Het beeld van de maximaliserende homo economicus wordt breed gedeeld en creëert een *selffulfilling prophecy* waar mensen zich naar gedragen.

In 2009 kreeg Elinor Ostrom de Nobelprijs voor de Economie omdat ze dit paradigma wist te ontcrachten. Ze deed onderzoek bij groepen mensen die samen hulpbronnen (zoals zo'n weide of bijvoorbeeld een waterput) gebruikten en deze niet uitputten - zónder privatiseren of overheidssturing! Het bleek dat kleine groepen heel goed in staat zijn om samen te werken. Ostrom ontdekte acht principes die in al deze groepen terugkomen. De ontwikkelaars van Prosocial bouwen voort op haar werk en hebben de principes vertaald voor allerlei soorten groepen.

ACT – acceptatie & commitment training

ACT (als therapievorm ook bekend als Acceptance & Commitment Therapy) is een redelijk nieuwe vorm uit de gedragswetenschap die onder de Positieve Psychologie wordt geschaard. ACT helpt je om keuzes te maken voor een zinvol leven waarbij je dat doet wat belangrijk voor je is en je niet wegloopt voor lastige emoties en gedachten. ACT normaliseert emoties en neemt gedachten minder serieus. Daarnaast werken we aan een meer vriendelijke relatie met onszelf en met mensen in onze omgeving en helpt het om regelmatig contact te maken met het huidige moment in plaats van in gedachten te tijdreizen

naar de toekomst of het verleden. Hierdoor krijg je regie over wat je wilt en welke keuzes jij wilt maken, in plaats van dat jij je laat leiden (lijden) door emoties en gedachten.



Figuur 2. Hexaflex ACT.

Het resultaat van ACT is dat we meer psychologisch flexibel zijn. We zijn beter in staat om te praten over emoties, om moeilijke gesprekken te voeren en om verschillende meningen en perspectieven te bevatten. Deze vaardigheden komen goed van pas voor een team dat wil werken vanuit een gedeeld purpose met meer prosociaal gedrag.

Prosocial in het kort

Prosocial gaat dus over waardengerichte keuzes maken die goed zijn voor het individu én het team. De principes van Ostrom (zie kader en figuur 3) vormen de randvoorwaarden. De werking van evolutie vormt de basis. ACT helpt individu en groep om psychologische flexibiliteit te ontwikkelen om zich in te zetten voor hun gedeelde purpose.

Het ultieme doel van Prosocial is om de wereld een stukje mooier te maken. Het effect van prosociale teams is dat mensen beter samenwerken. Het voelt veiliger, mensen voelen zich gehoord en gezien. Er is ruimte voor autonomie en het verzuim daalt. Met andere woorden: een florerend team.

De 8 principes van Prosocial

1. Het belangrijkste principe waar je altijd weer op terugkomt is *gedeelde identiteit en een gemeenschappelijk doel* (purpose). Als je hier al geen overeenstemming over hebt is het moeilijk om goed samen te werken.
 2. Het tweede principe is een *eerlijke beloning en waardering voor de geleverde inzet*. Een mooi voorbeeld is een docent die het werk van projectgroepen beoordeelt met een totaal aantal punten. De studenten verdelen dit onderling. In deze groepen is veel overeenstemming over wie hoeveel punten krijgt. In minder prosociale groepen kan dit echter ook leiden tot onenigheid.
 3. Het derde principe gaat over *meebesluiten* als het jouw werk raakt. Niets is zo frustrerend dan dat een manager besluiten neemt over anderen zonder dat zij in dit besluit gekend worden. Vaak zijn leidinggevenden bang dat het heel lang duurt of dat ze de controle over de uitkomst kwijtraken. Dit weegt echter niet op tegen de weerstand die je creëert door een besluit op te leggen.
 4. Het is het belangrijk om van *elkaar te weten wat we doen*. Corruptie en egoïstisch gedrag kunnen opbloeien in het donker. Omgekeerd is het makkelijker om iemand te helpen als je weet dat diegene ergens mee worstelt.
 5. Een uitdagende is het vijfde principe: *elkaar aanspreken op helpend én niet helpend gedrag*. Complimenten gaan nog wel, maar kritiek...? Uit angst voor conflict vermijden we dat vaak. Dat is een gemiste kans! Een mooi voorbeeld hoorde ik van iemand die in een verzorgingstehuis werkt. Een collega kwam regelmatig te laat bij het teamoverleg en de andere collega's ergerden zich daaraan. Toen de latkomer hierop werd aangesproken, vertelde ze dat ze bewoners eerst allemaal gewassen en aangekleed wilde hebben en voorzien van koffie en thee voordat ze de afdeling kon verlaten. Haar collega bood toen aan dat zij in het vervolg als zij op haar afdeling klaar was zou komen helpen, zodat ze allebei op tijd bij het teamoverleg kunnen zijn. Juist door elkaar aan te spreken, begrijpen mensen elkaar beter en kunnen ze er iets aan doen.
 6. Waar mensen werken ontstaan conflicten. *Snelle conflictoplossing* is essentieel voor een goede samenwerking. Dit kan door formele regels op te stellen, maar vaak is er in een team ook een bruggenbouwer die informeel met de betrokkenen kan zoeken naar een oplossing.
 7. Ieder mens heeft behoefte aan autonomie in het werk. Dat geldt ook voor een team. Het zevende principe is de *bevoegdheid om zelf afspraken te maken* over de voorgaande principes. Jos de Blok heeft dit heel mooi vorm gegeven bij de thuiszorgorganisatie Buurtzorg. Daar werken kleine teams die binnen de kaders van taken en budgetten zelf hun werk inrichten, zonder management.
 8. Een team, afdeling, directie en organisatie heeft altijd interactie met andere teams, afdelingen, directies en organisaties. We zijn altijd onderdeel van een groter geheel. Het achtste en laatste principe gaat dan ook over het *onderhouden van goede contacten en samenwerken met andere groepen*. Dat is een ander niveau (multilevel selection). Dit niveau is eigenlijk weer een groep (die bestaat uit kleinere groepen). Ook in die grotere samenwerking zijn principes één tot en met zeven weer van toepassing.
- Zoals je in figuur 3 kunt zien hebben alle principes met elkaar te maken en beïnvloeden ze elkaar.



Figuur 3. Octaflex: de acht principes van Prosocial en hun onderlinge verbondenheid.

Interventie: ontdek het gedeelde purpose

Om een team meer sociaal te laten werken aan hun gezamenlijke doel wordt vaak de

ACT-Matrix ingezet, ontwikkeld door Kevin Polk. Aan de linkerkant van de matrix staat ergens van weg bewegen, rechts staat ernaartoe. Dat staat voor de vorm van motivatie: ga je hardlopen omdat je het fijn vindt om buiten te zijn en je geniet van de beweging (ernaartoe) of omdat je af wilt van je eigen oordeel dat je dik bent (weg)? Zo kun je ook kijken naar groepen waar je deel van uitmaakt. Welke bezigheden geven je plezier of voldoening? En wat doe je vooral om geen afkeuring te krijgen?

Daarnaast is er een verschil tussen wat er in onze 'binnenwereld' (je gedachten, emoties, interpretaties, onderin de matrix) en in de 'buitenwereld' (wat je waarneemt en wat je doet, bovenin de matrix) plaatsvindt.

Door als team samen de matrix in te vullen, bespreek je wat voor jullie echt belangrijk is. Dat geeft inzicht in het gedeelde purpose (rechts onderin). Een team in de zorg hecht bijvoor-

Buitenwereld: alles wat je ziet, hoort, ruikt

Vanaf	<p>Wat doe je als je in beslag genomen wordt door de gedachten/emoties van linksom?</p> <ul style="list-style-type: none"> Ik trek me terug Ik ga heel hard werken 	<p>Wat doe je als je in overeenstemming handelt met wat voor jou belangrijk is (rechtsom)?</p> <ul style="list-style-type: none"> Overleggen Hulp vragen 	Naar toe
	<p>Welke interne ervaring houdt je weg van wat voor jou belangrijk is?</p> <ul style="list-style-type: none"> Angst voor afkeuring Boos dat anderen niet doen wat ik wil Onzekerheid of ik het wel goed doe 	<p>Wie of wat is voor jou belangrijk in dit team?</p> <ul style="list-style-type: none"> Plezierig samenwerken Onze cliënten helpen 	

Binnenwereld: gedachten, herinneringen, interpretaties, emoties

Figuur 4. Voorbeeld van de ACT-Matrix ingevuld door een team in de zorg.

beeld waarde aan fijn samenwerken en goede zorg leveren. In de praktijk lukt dat echter niet altijd. Allerlei emoties en gedachtes (links onderin) geven ongemak en zorgen dat mensen dat proberen te vermijden of te bestrijden met (vaak onproductief) gedrag (links bovenin). Door dit als team boven tafel te krijgen, ontstaat ook ruimte om constructief, helpend gedrag te bespreken dat juist bijdraagt aan de gemeenschappelijke waarden (rechts bovenin). In figuur 4 zie je dit voorbeeld uitgewerkt.

Bij de gesprekken hierover merk je dat vrijwel iedereen zich in de worstelingen van de ander kan verplaatsen. Er ontstaat al snel meer begrip voor elkaar en door hulp aan te bieden wordt de groep veiliger en ervaren de teamleden meer verbondenheid. Je kan de matrix met alle acht kenmerken van Prosocial doorlopen. Hiermee creëer je de randvoorwaarden van een florerend team.

Om te beginnen met deze matrixoefening kun je de volgende vragen stellen: *Ga in gedachten naar een moment dat je gelukkig was in een groep? Wat maakte dat jij daar gelukkig was? Dat het klopte en dat je daar nu nog met plezier aan terugdenkt?* Ik doe deze oefening in vrijwel iedere training en de meest voorkomende antwoorden zijn:

- *Ik mocht er zijn, werd gewaardeerd om wie ik ben.*
- *We hadden plezier.*
- *Ik had de vrijheid om zelf in te vullen hoe ik iets voor elkaar kreeg.*
- *We werkten aan hetzelfde resultaat.*

Tot slot

Prosocial is een methode die teams kan helpen om hun gedeelde purpose en waarden boven tafel te krijgen en om daar constructief aan te werken. Psychologische flexibiliteit en de acht principes geven houvast om waardengericht samen te werken.

Dit artikel is gebaseerd op het boek Prosocial van Paul Atkins, Steven Hayes en David Sloan Wilson. ■

Jenny Blauwbroek is trainer, opleider en begeleider in ACT. Nadat ze de Prosocial-opleiding heeft gedaan heeft in als coach gewerkt bij Prosocial Institute van Paul Atkins. Jenny is de eerste Nederlandstalige Prosocial-opleiding gestart en ze begeleidt hiermee teams bij o.a. GGZ Drenthe en het UMCG.

www.bamboe-act.nl

Matthijs Steeneveld is positief organisatiepsycholoog en werkt als trainer, adviseur, opleider en auteur. In 2021 volgde hij de eerste Nederlandse Prosocial-opleiding bij Jenny. Hij zet Prosocial in bij organisaties en teams om beter samen te werken, waarbij hij ook gebruikmaakt van inzichten en werkvormen uit de positieve psychologie en mindfulness.

www.msteeneveld.nl

Referenties

- Atkins, P., Sloan Wilson, D., & Hayes, S. (2022). *Prosocial: Een praktisch programma voor het versterken van productieve en sociaal rechtvaardige samenwerking in groepen*. Amsterdam: Hogrefe.
- Hayes, S. C., Wilson, K. G., Gifford, E. V., Follette, V. M., & Strosahl, K. (1996). Experiential avoidance and behavioral disorders: A functional dimensional approach to diagnosis and treatment. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 64*(6), 1152–1168. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.64.6.1152>
- Polk, K.L. (2014). *ACT Matrix: A New Approach to Building Psychological Flexibility Across Settings and Populations*. Oakland: Context Press.