

Jenny Blaauwbroek en Matthijs Steeneveld



met



**VAN EIGENBELANG NAAR
BETEKENISVOL SAMENWERKEN**

Boom

JENNY BLAAUWBROEK EN
MATTHIJS STEENEVELD

TEAMKRACHT MET PROSOCIAL

*Van eigenbelang naar
betekenisvol samenwerken*

Boom

INHOUD

Voorwoord	9
1 Teamkracht – wat moet je met ProSocial?	15
Inleiding	15
Prosociaal gedrag, wat is dat?	16
ProSocial in een notendop	18
Samenwerken aan een mooie toekomst	19
Wat je in dit boek vindt	21
Leuk in theorie, maar ga het ook doen in de praktijk!	22
ProSocial – de principes in een notendop	23
Alle principes verbonden	25
Het ProSocial Canvas	26
2 PRINCIPE 1	
Gemeenschappelijke identiteit en gezamenlijk doel	29
Wie hoort erbij?	29
Het principe van gedeelde identiteit en purpose	30
Bouwen aan een krachtige groep	31
Een gedeeld doel helpt jullie verder	33
Werkvormen	34
En nu verder	43
Tot slot	43
3 Hoe begin ik? De praktijk	45
Begin bij jezelf	45
Commitment	47
Praktische zaken	50
Waar begin je?	51
ProSocial-vragenlijst	53
4 Psychologische flexibiliteit met de ACT-Matrix	57
De matrix	57
De matrix invullen als individu	58
De matrix inzetten in een groep	64
Variëren met de matrix	66
Werken met de matrix in het kort	67

5	PRINCIPE 2	
	Rechtvaardige verdeling van inzet en opbrengsten	71
	Wat is eerlijk?	72
	Eerlijkheid als basis voor prosociale groepen	73
	Eerlijk verdelen in de praktijk	73
	Werkvormen	76
	Een eerlijke verdeling van inzet en waardering – jullie afspraken	82
6	PRINCIPE 3	
	Eerlijke en inclusieve besluitvorming	83
	Wat is inclusief en eerlijk besluiten nemen wel – en wat niet?	83
	Het belang van eerlijke en inclusieve besluitvorming	84
	Daadkrachtig en besluitvaardig	85
	Leiderschap en ‘commoning’	86
	Obstakels en valkuilen	87
	Aandachtspunten en proces	89
	Werkvormen	90
7	PRINCIPE 4	
	Toezicht houden op afgesproken gedrag door transparantie	97
	De waarde van toezicht en transparantie	98
	De risico’s van controle	98
	Prosociaal toezicht en transparantie	100
	Hoe zorg je voor constructief toezicht en transparantie?	102
	Werkvormen	104
8	PRINCIPE 5	
	Aanspreken op helpend en niet-helpend gedrag	111
	Extrinsieke motivatie om je gedrag te veranderen	111
	Intrinsieke motivatie voor langdurig effect	112
	Helpend en niet-helpend gedrag verbeteren met intrinsieke motivatie	114
	Werkvormen	117
9	PRINCIPE 6	
	Snelle en eerlijke conflictoplossing	125
	Verschillende conflicten: taak en relatie	126
	Automatische reacties bij conflict	126
	Constructief omgaan met conflict	128
	Loyaal het er niet mee eens zijn	129
	Valkuilen bij conflicten	130
	Werkvormen	130

10 PRINCIPE 7	
Ruimte voor zelfbestuur en autonomie	137
Wat we bedoelen met zelfbestuur en autonomie	137
Zelfsturende teams in de praktijk	139
Zelfbestuur voor 'gewone' organisaties	141
Obstakels en valkuilen	142
Vergroot jullie zelfbestuur	143
Werkvormen	144
11 PRINCIPE 8	
Samenwerkingsrelaties met andere groepen	149
De principes <i>tussen</i> groepen en <i>multilevel selection theory</i>	149
Verbondenheid met mensen binnen en buiten je groep	151
Goed bestuur: polycentrisch	152
De zeven andere principes als basis	153
Het achtste principe in de praktijk	154
Werkvormen	155
12 Omgaan met gedoe: psychologische flexibiliteit	165
Emoties	166
Gedachten	169
Regels	172
Hier-en-nu	174
Flexibel zelfbeeld	175
Compassie	176
Terug naar de matrix	177
Gedragsverandering	178
13 De achtergrond en theorie van ProSocial	181
Hoe ziet onze ideale wereld eruit?	181
Markt en staat en ...	182
Prosociale samenwerking als verrijking	183
Waarom markt en staat niet voldoende is	184
De evolutie van de mensheid: we kunnen samen leven en werken	185
Evolutie op verschillende niveaus	
– samenwerken in en tussen groepen	188
Wat mensen nodig hebben om te floreren	189
Psychologische flexibiliteit en evolutie	190
Een betere wereld en een prosociale mensheid	
– de voorbeelden zijn er al	191
Tot slot	192

14 En nu: aan de slag!	193
Hoe beginnen jullie aan verandering?	193
Hoe houden jullie het vast?	197
Evalueren	200
Wat te doen bij tegenslag of terugval	202
Tot slot	202
Dankwoord	203
Noten	205

1

TEAMKRACHT – WAT MOET JE MET PROSOCIAL?

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

– DAVID SLOAN WILSON & EDWARD O. WILSON.

Inleiding

We zijn sociale wezens. Mensen zijn constant bezig met andere mensen. Vaak is dat contact informeel, met ons gezin, familie, vrienden, burens. Daarnaast werken we samen in teams, wonen we in een buurt of gemeente en zijn we lid van verenigingen. Overheden, bedrijven en internationale organisaties bestaan uit groepen van groepen mensen. Wat maakt nou dat sommige groepen geweldig voelen en tot mooie uitkomsten leiden, terwijl we andere groepen als stroperig, saai of ronduit vervelend ervaren?

Dat is een belangrijke vraag. Voor ons persoonlijk welbevinden, want verbondenheid is een essentiële menselijke basisbehoefte om te floreren. Maar het is ook cruciaal voor de problemen en uitdagingen van deze tijd: we zullen moeten samenwerken. Denk aan het klimaat en biodiversiteit, oorlog en inflatie, inclusie en diversiteit, polarisatie in de samenleving. Ook op kleine schaal zijn er lastige vragen waar we samen uit moeten komen. De komst van een windmolen of asielzoekerscentrum, eerlijke taakverdeling en inclusie in het team. Allemaal vraagstukken die we *samen* aan moeten pakken.

'Eigenbelang of groepsbelang? ProSocial is allebei: samenleven en samenwerken dat goed is voor jezelf en voor de ander'

Om al die samenwerkingen tot een succes te maken, is er een gezonde balans nodig tussen ieders individuele wensen en de gedeelde doelen van de groep. Dat is niet vanzelfsprekend: denk maar aan de 'lifters' die weinig bijdragen maar wel profiteren, of een dwingende groep (of groepsleider) die geen ruimte laat voor persoonlijke voorkeuren. Je kunt dan makkelijk denken: 'Mensen kiezen uiteindelijk altijd voor zichzelf, dus we hebben strenge regels en een sterke leider nodig.' Tegelijk wringt dat en missen we

* Egoïsme wint het van altruïsme binnen groepen. Altruïstische groepen verslaan egoïstische groepen. Al het andere is bijzaak.

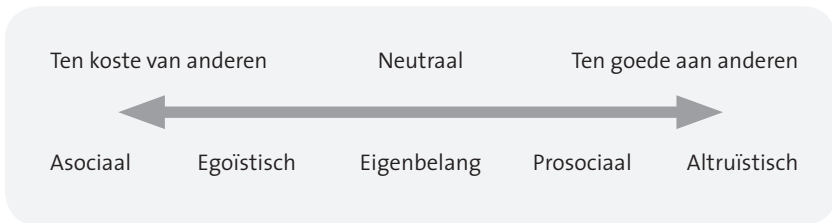
dan onze autonomie. We willen vooral dat ánderen bijgestuurd worden. Het tegenovergestelde kan ook: ieder voor zich. Je krijgt vrijheid en verantwoordelijkheid waar je op wordt afgerekend, zonder dat er daadwerkelijke samenwerking nodig is.

Wij (Jenny en Matthijs) geloven dat het ook anders kan. In onze evolutie zijn wij mensen gegroeid om samen te leven en te werken. Ook al lijkt soms het mensbeeld te overheersen dat anderen altijd kiezen voor eigenbelang, eigenlijk zijn we óók heel goed in samenwerken. Dit boek wil jou en jouw groep helpen om *prosociaal* samen te werken. Zo realiseren jullie gezamenlijke doelen om je buurt, werk of de wereld een beetje beter te maken, met gezonde aandacht voor ieder individu. Dat is direct een duurzame vorm van teamwerk, omdat het voor alle betrokkenen iets waardevols oplevert.

Een andere manier van samenwerken dus. Niet egoïstisch of ongeïnteresseerd, maar ook niet jezelf wegcijferen en alles opgeven voor het collectief. Prosociaal is een gezonde balans tussen het belang van de ander en van jezelf. Je draagt bij aan de groep of gemeenschap en tegelijkertijd heb je oog voor je eigen wensen en behoeftes. Om een succes te maken van die gezamenlijke buurttuin of een project op het werk moeten de groepsleden elkaar helpen en bijdragen aan het gemeenschappelijke doel. Naast individuele behoeftes en belangen geeft een prosociale groep óók ruimte aan ieders ideeën, twijfels, obstakels en gedoe. Niet als soft praatclubje, maar omdat het een volwassen manier is om aan het gedeelde doel te werken. Dit boek biedt een praktische 'do try this at home'-aanpak om prosociaal samen te werken. We leggen uit hoe en waarom deze aanpak werkt en bieden vooral praktische handvatten om het toe te passen met je eigen groepen. Of dat nu je gezin, ecowijk of projectteam is.

Prosociaal gedrag, wat is dat?

Gedrag tussen mensen kun je indelen van schadelijk voor anderen tot helpend voor anderen. Het ene uiterste is asociaal gedrag waarbij je anderen moedwillig schade toebrengt. Bij egoïstisch gedrag kies je puur voor jezelf en maakt het je niet uit of je een ander schaadt. Bij eigenbelang is er geen sprake van het kwetsen van anderen, maar de omgeving heeft er ook geen voordeel van. Het andere uiterste is altruïstisch gedrag, waarbij je de ander helpt ten koste van jezelf. Tussen eigenbelang en altruïsme vind je sociaal gedrag. Hierbij help je anderen, maar denk je ook aan jezelf. Idealiter gaan het groepsbelang en het eigenbelang samen bij sociaal gedrag. Je doet iets voor de groep en dat is (direct of indirect) ook goed voor jou.



Figuur 1.1 Gedrag: van asociaal naar altruïstisch

Kijk eens eerlijk naar hoe je jezelf gedraagt in allerlei groepen. Wanneer cijfer je jezelf weg? En wanneer kies je egoïstisch voor jezelf? Waarschijnlijk herken je de meeste vormen van (a)sociaal gedrag wel. Het is goed om je te realiseren dat dit allemaal heel menselijk gedrag is. Mensen zijn zelden alleen maar altruïstisch, of alleen maar egoïstisch. Je vergeet je eigen grenzen wellicht voor je kinderen, voor je cliënten of vanwege die deadline. Je raffelt een taak af omdat je denkt dat de anderen er ook de kantjes van aflopen of je doet het lekker op je eigen manier, want die vind jij beter. Zo doen andere mensen ook. De uitdaging als groep is om een goede groeps sfeer en manier van samenwerken te creëren die prosociaal gedrag aanmoedigt. Dat is waar dit boek je bij wil helpen, met de methode van ProSocial om zo prosociaal samen te leven en te werken met andere mensen.

In dit boek schrijven we 'ProSocial' met twee hoofdletters als we praten over dit gedachtegoed. Zonder hoofdletter en op z'n Nederlands gebruiken we 'prosociaal' als we het woord simpelweg gebruiken in de betekenis van 'wel sociaal', voor de ander én jezelf. Verder gebruiken we de termen teams en groepen door elkaar. Eigenlijk bedoelen we steeds een verzameling mensen die iets gemeenschappelijk doen, samen ergens aan bijdragen. Al die mensen zijn lid van allerlei verschillende groepen: op het werk, een vrijwilligersproject, een lokaal initiatief, sportclub, familie, vriendengroep, enzovoort.

ProSocial is een inspirerend en gefundeerd gedachtegoed, ontwikkeld door Paul Atkins, David Sloan Wilson en Steven Hayes.¹ ProSocial bestaat uit een aantal onderdelen. ProSocial is gebaseerd op verschillende wetenschapsgebieden – economie, evolutie en psychologie. De theoretische kennis van de evolutie is het fundament. Acceptatie en Commitment Training helpt jou en je groep om de koers te bepalen en elkaar aan de gemaakte afspraken te houden. Ten derde zijn er de principes, die we ook als leidraad gebruiken in dit boek. Een groep mensen die prosociaal weet samen te werken, blijkt te voldoen aan deze principes. Deze principes geven je handvatten om een goede basis te leggen om met je eigen team zo te werken. Tot slot zijn er allerlei stappen en werkvormen die je helpen om die principes in de praktijk te brengen. Denk bijvoorbeeld aan een constructieve manier om irritaties te bespreken of een oefening om het gezamenlijke doel helder

te krijgen. We werken met een ProSocial Canvas (zie p. 26) om de principes voor jullie groep vast te leggen.

Voor ProSocial geldt hetzelfde als voor zwemmen: heel goed *snappen* hoe het werkt, betekent niet dat het *doen* lukt. Ga vooral aan de slag! Verwacht niet dat alles direct lukt – dat hoeft ook niet. ProSocial is een doorlopend proces, niet iets wat je op een gegeven moment ‘af’ hebt als jullie weten hoe jullie de principes moeten invullen. Het gaat uiteindelijk om het prosociale *gedrag* dat je inzet om jullie gezamenlijke doelen – jullie *purpose* – te realiseren.

ProSocial in een notendop

De volgende korte samenvatting geeft een goede basis om snel aan de slag te gaan. Ben je geïnteresseerd in het fundament en de achtergronden van ProSocial? Hoofdstuk 13 geeft je meer verdieping, onder andere in het maatschappelijke verhaal achter de *commons* (de meent).

ProSocial begint met de principes die zijn gebaseerd op het werk van Elinor Ostrom. Uit onderzoek van de Nobelprijswinnende politicologe Ostrom blijkt dat gemeenschappen heel goed een gemeenschappelijke bron kunnen beheren zónder een strenge, controlerende ‘overheid’ of individueel eigendom (privatisering). Dorpelingen beheren op een verantwoorde wijze een waterput, graasweide of visgebied. Succesvolle gemeenschappen bleken aan een aantal principes te voldoen, die goed te vertalen zijn naar groepen in het algemeen.

Allereerst heeft de groep een gedeelde identiteit en een gedeeld doel. Wie hoort er wel en niet bij, waar zetten we ons voor in? Ten tweede is er een rechtvaardige verdeling tussen bijdragen en opbrengsten. Hoeveel doet iedereen en wat krijg je daarvoor terug? Principe 3 is een eerlijke, inclusieve manier van besluitvorming. Iedereen heeft een stem. Dat betekent ook (nummer 4) dat er toezicht wordt gehouden op afgesproken gedrag, om individuele en gezamenlijke belangen in evenwicht te houden. Principe 5 draait om (stapsgewijze) reactie op gedrag dat wel of juist niet helpend is. Iemand die afspraken overtreedt wordt misschien eerst individueel bevestigd, vervolgens aangesproken, een sanctie opgelegd en in het uiterste geval uit de groep gezet.

Prosociaal samenwerken draait om balans tussen individu en groep, maar dat betekent dus niet dat iedereen maar kan doen wat hij wil. Principe 6 helpt hierbij: een eerlijke, snelle manier van conflict oplossen die door de groep wordt gesteund. Tot slot gaat het zevende principe om de ruimte tot ‘zelfbestuur’ van de groep en nummer 8 behelst de mogelijkheid om prosociale samenwerkingsrelaties met andere groepen te hebben. Dat laatste principe klinkt wellicht abstract. Voor nu is het goed om te weten

dat die prosociale relaties tussen groepen ervoor zorgen dat deze wijze van samenwerken ‘schaalbaar’ is. Van straat tot wijk tot dorp tot regio: je kunt op allerlei niveaus samenwerken met oog voor individuele en gezamenlijke belangen. Dat betekent niet dat iedereen het altijd eens moet zijn (dat is onmogelijk en ook niet per se wenselijk). ProSocial gaat om de wijze waarop je met die verschillen omgaat: op een constructieve manier die bijdraagt aan wat voor iedereen belangrijk is.

Mensen zeggen vaak over de principes: begrijpelijk, belangrijk, maar niet altijd goed geïmplementeerd in de groepen waarin ik zit. Hoe is dat voor jou en jouw groep?

Wat betekent dat nou voor een alledaagse groep, hoe doe je dat in de praktijk? Het begint simpel: jullie luisteren naar elkaars ‘purpose’, de individuele wensen en belangen voor de groep. Daarmee bepalen jullie ook een gezamenlijk doel. Dat vormt de basis voor groepslidmaatschap: wie is er actief in het team en wie niet? Of – als zomaar uit het team stappen lastig is – aan welke gezamenlijke doelen willen en kunnen we samenwerken? Door vervolgens eerlijk en open te kunnen praten over gedoe en problemen, irritaties en obstakels, kunnen jullie ook samen constructieve manieren kiezen om met dat gedoe om te gaan en tóch weer aan het gedeelde doel te werken (met oog voor individuele wensen).

Het is zeker niet de bedoeling om een praatgroep te worden. In plaats van eindeloos overleg waar geen knopen worden doorgemaakt, pak je met ProSocial juist gedoe aan door het bespreekbaar te maken. Zo kunnen jullie dat gedeelde doel, jullie purpose, verwezenlijken. Met oog voor ieders individuele autonomie en wensen, met verbondenheid onderling. Goed voor jezelf én de ander.

Samenwerken aan een mooie toekomst

ProSocial is dus een methode, maar wij zien ook een visie en droom, een andere kijk op samen leven. Er is de afgelopen decennia veel kritiek op de toestand van economie en bestuur. Het heersende neoliberale gedachtegoed en kapitalisme hebben wellicht bijgedragen aan de financiële welvaartsgroei. Tegelijk lijkt deze kijk op de wereld niet in staat om allerlei problemen op te lossen of is er zelfs (mede)verantwoordelijk voor. Denk aan de klimaatcrisis en de dreiging voor de biodiversiteit, problemen als de toeslagenaffaire, discriminatie en polarisatie. Ostrom toonde aan dat het economische perspectief – mensen doen zaken voor eigen gewin of vanwege (overheids)controle – tekortschoot. Mensen doen enorm veel vanuit de wens om anderen te helpen, vanuit goed overleg en omdat we *samen* het goede willen doen.

Wij geloven dat de mensheid en de wereld een stukje mooier kunnen worden als we vaker prosociaal samenwerken. Respect voor ieders mening, rekening houden met de behoeftes en wensen van andere mensen in de groep en daarbuiten. Zo kunnen we bouwen aan wat we waardevol vinden. Natuurlijk zijn er grote stappen nodig – hoe krijgen we anders de CO₂-uitstoot wereldwijd snel omlaag? Tegelijk begint het klein! Er zijn altijd al vele initiatieven waar mensen als collectief samenwerken om hun leefomgeving een beetje mooier te maken. Denk aan ecowijken, de vrijwilligers in een voedselbos, maar ook betrokken ouders in een buurt of school, taalmaatjes, noem maar op. Toch is er iets wat ons verbaast. Waarom lijkt het zo vaak makkelijker om de verantwoordelijkheid voor actie af te schuiven? Eerder de politie bellen bij geluidsoverlast dan zelf de burens aanspreken. Wat maakt het moeilijk om dit constructief samen af te stemmen?

We geloven dat het heersende beeld van de homo economicus daarbij in de weg zit. Alsof we vooral consument zijn in plaats van mensen, medeburgers, teamgenoten. Zoals de regeldruk in onderwijs en zorg je het gevoel kan geven dat medewerkers alleen goed werk afleveren als ze strikt gecontroleerd en beloond worden. Alsof mensen alleen kiezen voor hun eigenbelang en een externe partij (de overheid, leidinggevende of rigide afspraken) ervoor moet zorgen dat wij niet als ware egoïsten elkaar tot last zijn. Helaas kan dat een selffulfilling prophecy worden: als we denken dat mensen vooral uit zijn op hun eigen gewin, zien we elkaar ook sneller als egoïstisch.² Terwijl mensen zichzelf vooral zien als barmhartig.* Dat kun je cru vinden, wij zien daar ook de kans en behoefte om meer *samen* te leven.

Individuele actie om de wereld mooier te maken is echter niet genoeg. De enkele burger die zuinig met energie moet zijn en afval moet scheiden maakt het verschil niet. Ook overheid en bedrijfsleven kunnen het niet zelf allemaal oplossen. We hebben *collectieve actie*** nodig – van overheid, bedrijfsleven, en groepen van individuen. Dat vergt afstemming en vertrouwen. Wij hebben dat vertrouwen. Niet dat het wel goed komt, maar wel dat mensen óók enorm prosociaal kunnen zijn. De kunst is om een omgeving, een systeem te creëren waarin we met elkaar goed en makkelijk prosociaal kunnen samenwerken. Dat is ons streven met dit boek: praktische handvatten bieden zodat groepen (en verzamelingen van groepen) dat ook kunnen *doen* in de dagelijkse praktijk.

* De meerderheid blijkt zichzelf als barmhartig te zien, blijkt uit onderzoek van de Common Cause Foundation (2016). *Perceptions matter: The common cause UK Values survey*. Hoe zie jij anderen?

** Die collectieve actie zorgt er trouwens ook voor dat we minder lijden onder klimaatangst en -depressie. Individuele actie neemt dat niet weg, gezamenlijke actie groten-deels wel. Schwartz, S.E.O., Benoit, L., Clayton, S., Parnes, M.F., Swenson, L. & Lowe, S.R. (2022). Climate change anxiety and mental health: Environmental activism as buffer. *Current Psychology*.

Dit boek is nuttig voor allerlei groepen. Teams in bedrijven, overheden, scholen, de zorg. Maar ook sportverenigingen, lokale gemeenschappen, collectieve initiatieven, politieke partijen. Dit boek is voor elke groep waarvan de leden zich kunnen vinden in een gedeeld doel en bereid zijn om echt sámen te werken om dat te realiseren.

Je zult in dit boek ongetwijfeld zaken herkennen in de verschillende groepen waar je deel van uitmaakt. Je ziet wat jullie al doen of juist waar het spaak loopt. Dat is nuttig, want dat geeft je richting en handvatten om aan de slag te gaan. De principes zijn geen wetmatigheden die in een beleidsstuk moeten staan, ze zijn ook geen vanzelfsprekendheid (ook al klinken ze misschien logisch). Ostrom herkende de principes in de praktijk in succesvol samenlevende gemeenschappen van over de hele wereld. Die gedroegen zich blijkbaar zo, in tegenstelling tot groepen die niet zo succesvol waren. Op dezelfde manier zijn de principes voor jouw groep een check (hoe doen we het?) en een handvat (daarmee kunnen we aan de slag). Probeer samen de principes tot leven te laten komen, ze daadwerkelijk te 'doen' en niet alleen in woord te belijden. Dat vergt ook een behoorlijke volwassenheid van jou en de groepsleden. Naast de principes bieden we je daarom handvatten voor *psychologische flexibiliteit* (hoofdstuk 12). Dat helpt jullie om constructieve, gezonde gesprekken te voeren over doelen en obstakels, over wensen en angsten, en over wat jullie kunnen doen om daadwerkelijk aan jullie missie te werken.

Wat je in dit boek vindt

Dit boek biedt een praktische tool om ProSocial toe te passen. Aan het einde van dit hoofdstuk vind je een kort overzicht van de principes en een ProSocial Canvas als werkblad. In het volgende hoofdstuk gaan jullie op ontdekkingstocht om jullie gedeelde purpose te bepalen. Dit is het eerste principe en vormt de basis voor jullie groepsidentiteit.

Hoofdstuk 3 heeft een praktische insteek. Je leest waar je kunt beginnen als bestaand of nieuw team, wat je nodig hebt en hoe je het aanpakt. De praktische werkvormen in dit boek zijn voor ieder team geschikt, of het nu gaat om een bestaande groep of een nieuw team, vrijwillig of betaald. Misschien ga je als enthousiast groepslid aan de slag, of gebruik je dit boek juist als teamcoach of leidinggevende. In het laatste geval neem je (met goedkeuring van de groep) de rol van gespreksleider of kartrekker op je om te bouwen aan prosocialer samenwerken. ProSocial geeft alle groepsleden verantwoordelijkheid, vrijheid en inspraak: pro sociaal samenwerken kun je niet opleggen. Hoofdstuk 4 geeft een introductie in psychologische flexibiliteit met praktische tips om constructieve, volwassen gesprekken te voeren over wat jullie in de weg staat en hoe jullie toch waardegericht

kunnen handelen. Dat doen we aan de hand van de matrix, een krachtige werkvorm die bij alle principes goed is te gebruiken.

Vervolgens is het tijd om met de groep aan de slag te gaan. Hoofdstukken 5 tot en met 11 gaan over de resterende zeven principes. Dat doen we aan de hand van een korte uitleg, praktijkvoorbeelden en praktische werkvormen voor jullie groep.

Daarop volgt hoofdstuk 12, een verdiepend hoofdstuk over psychologische flexibiliteit en ‘gedoe’: wat als het niet zo makkelijk gaat om samen in gesprek te gaan? Hoofdstuk 13 gaat in op de achtergronden, de theorie en het maatschappijbeeld van ProSocial en de meent. Het boek sluit af met hoofdstuk 14, over het in de praktijk brengen én vasthouden van pro sociaal samenwerken. Hoe doe je dat met veranderende doelen, samenstellingen en andere ontwikkelingen?

Leuk in theorie, maar ga het ook doen in de praktijk!

Dit boek biedt geen recept of stappenplan om een ‘goed’ team te worden. Het laat wel zien wat kenmerkend is voor pro sociaal samenwerkende groepen – de principes. We bieden je praktische handvatten om met een of meer van die principes in de praktijk aan de slag te gaan. Maar het is net als met zwemmen. Je kunt wel theorie leren over zwemmen – maar als je vervolgens in het diepe springt, betekent dat ‘weten’ niet dat je het ook kunt ‘doen’.

Leer begrijpen hoe een goede groep samen functioneert. Laat je inspireren door de werkvormen. En pas het vooral ook toe! Doe het met jouw collega’s, je burens, je medevrijwilligers. Hoe vergroot je de kans om het ook toe te passen? Hierna een paar tips vooraf (in het boek vind je nog veel meer werkvormen en tips):

- Bepaal met welke groep je aan de slag wilt. Waarom is dat voor jou de moeite waard?
- Zoek een buddy: iemand binnen of buiten de groep met wie je kunt overleggen, je vragen, twijfels, hoop en dromen kunt delen. En die je af en toe herinnert aan wat je van plan was.
- Bepaal in goed overleg met alle betrokkenen (de groepsleden) wat er nodig is, wat jullie willen doen. Daarbij kan het helpen om toestemming te vragen (“Vinden jullie het goed dat ik de komende bijeenkomsten leid om ons te helpen ons gezamenlijke purpose duidelijk te krijgen?”). Vraag ook of mensen bereid zijn om hieraan mee te werken.

Voor nu wensen we je veel leesplezier en bovenal veel succes! We hopen dat jij met ons meedoet om de wereld een beetje mooier, pro sociaal te maken. Een groep per keer.

ProSocial – de principes in een notendop

ProSocial heeft de principes van Elinor Ostrom vertaald naar groepen in brede zin (en niet alleen naar een klassieke *commons*-gemeenschap). Een groep die deze acht principes naleeft, heeft een sterke basis om prosociaal samen te werken.

- 1 Gemeenschappelijke identiteit en gezamenlijk doel.** Om een groep te vormen, hebben mensen een zekere gedeelde identiteit nodig. Wat maakt ons samen een groep en waarom zijn we bij elkaar? Een gedeelde purpose draagt hieraan bij en geeft de groep een gedeeld belang om samen aan te werken. Het is duidelijk wie er wel en niet bij de groep horen. Teamleden zien de waarde van het gedeelde doel en dat doel vormt een basis voor dagelijks handelen. 
- 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? Die rechtvaardigheid is ook persoonlijk. Naast het bereiken van de gedeelde doelen, hecht de een meer waarde aan geld, de ander aan vrijheid, opleidingsmogelijkheden of de oogst van de tuin. Daarom is het belangrijk dat groepsleden zich kunnen uitspreken als ze onrechtvaardigheid ervaren. 
- 3 Eerlijke en inclusieve besluitvorming.** Teamleden moeten betrokken worden bij besluiten, zeker als die gaan over hun werk en hoe de groep functioneert. 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. Dat kan bijvoorbeeld door consensus, door advies te vragen aan betrokkenen, of door de mogelijkheid om bezwaar te maken als je last hebt van een 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 en aanspreken bij niet-helpend gedrag, voordat het verergert. In plaats 

van gebruik te maken van een controlerende manager werkt het beter om transparant te zijn en elkaars bezigheden op te merken.

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. Je benoemt in een vroeg stadium het niet-helpende gedrag. Dat begint met nieuwsgierigheid: waarom doet iemand dat? Misschien ligt er een verschil van inzicht (wat heeft prioriteit?) of een obstakel (zoals tijdgebrek) aan ten grondslag. Zo begrijpen jullie elkaar beter. Stapsgevoel reageren op niet-constructief gedrag kan beginnen met bevragen, vervolgens aanspreken en daarna gezamenlijk afspraken maken en grenzen stellen. Uiteindelijk kan je sancties opleggen om het gedrag te corrigeren.



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. Groepsleden hebben verschillende belangen, mogelijkheden en verwachtingen. 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 jullie met conflicten omgaan, voordat het nodig is. Zo blijft onenigheid niet onnodig lang doorsudderen en wordt recht gedaan aan de verschillende groepsleden.



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 de 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. Als dat lukt, kunnen de groepsleden samen de verantwoordelijkheid voor het groepsfunctioneren nemen.



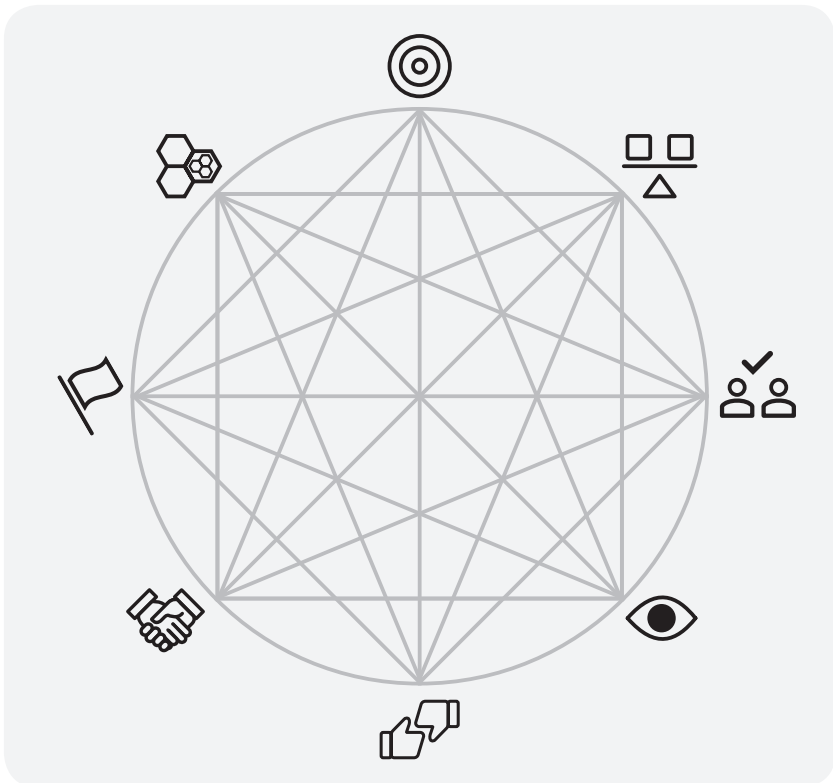
8 Samenwerkingsrelaties met andere groepen (op basis van principe 1 t/m 7). In een prosociale coöperatie of organisatie werken teams ook volgens de principes samen met andere groepen. Op elk niveau (bijvoorbeeld team, afdeling, organisatie en daarbuiten met andere groepen of organisaties) zijn deze principes relevant. De samenwerkingsrelaties gaan twee kanten op. Idealiter werken andere groe-



pen goed samen met jullie en omgekeerd werken jullie goed samen met andere groepen. De kunst is om de relaties over en weer volgens de principes te laten verlopen, dus met een gedeelde identiteit, inclusieve besluitvorming enzovoort.

Alle principes verbonden

Wellicht is het je opgevallen dat de verschillende principes de effectiviteit van andere principes beïnvloeden. Als er geen gemeenschappelijk doel is, zullen er snel conflicten ontstaan. Waar besteden we onze tijd en moeite dan aan? Zo zal er van samenwerken weinig sprake zijn. En wat dacht je van een eerlijke verdeling van de baten en lasten zonder inclusieve besluitvorming? Of samenwerken zonder transparantie en toezicht op afgesproken gedrag? In de Octaflex zie je hoe alles met elkaar samenhangt.



Figuur 1.2 Octaflex

Het ProSocial Canvas

Groepen die prosociaal weten samen te werken aan een gedeeld doel, voldoen op de een of andere manier aan de (meeste van de) acht principes. Een exact, gedetailleerd recept hoe je die principes invult is er niet – op een eerlijke, inclusieve manier besluiten nemen hoeft niet altijd door te stemmen of consensus te vinden. Het is wel nuttig om samen zichtbaar te maken hoe jullie omgaan met deze acht principes. Het ProSocial Canvas biedt de hele groep een helder overzicht van de belangrijkste informatie.

Je kunt op verschillende manieren met dit canvas werken. Begin bijvoorbeeld met het samen invullen van dit canvas. Zijn jullie het eens over hoe jullie invulling geven aan een principe? Top! Blijven er vlakken leeg of zijn er verschillende meningen? Dat is een goede reden om met dat principe aan de slag te gaan. Aan de hand van de ProSocial-vragenlijst (p. 53) kunnen jullie snel samen bekijken in hoeverre jullie – op dit moment – deze principes als vervuld ervaren. Het is natuurlijk een proces dat altijd in ontwikkeling is, altijd aan verandering onderhevig is.

Andersom kunnen jullie ook de verschillende principes doorwerken via de hoofdstukken met werkvormen, praktijkvoorbeelden en suggesties. Op de ProSocial Canvas vullen jullie voor elk principe jullie werkwijze in.

Op allebei de manieren hebben jullie met het canvas een geheel eigen overzicht van jullie afspraken. Als naslagwerk, als ‘gezamenlijk contract’ of als inwerkdocument voor nieuwe groepsleden. Besef daarbij dat het een levend document is. De omstandigheden, de samenstelling en ieders mening kunnen veranderen.

Je vindt de ProSocial Canvas online op www.Teamkrachtprosocial.nl/downloads. Je vindt hier een digitaal in te vullen document en een printbare versie (op A4 en op A2, makkelijk om op te hangen in de teamkamer).



1.3 De acht principes van pro sociaal samenwerken

2

PRINCIPE 1 GEMEENSCHAPPELIJKE IDENTITEIT EN GEZAMENLIJK DOEL



Wie hoort erbij?

Het is dé vraag op de middelbare school, maar eigenlijk geldt die vraag voor elke groep: hoor je erbij? Als we ons een groep voelen, 'samen', dan geeft dat ons een gevoel van verbondenheid en eigenwaarde. Omgekeerd hebben we wat over voor 'de groep' – en dat is wederzijds. Dat is een goede basis voor prosociaal samenwerken, waarbij het eigenbelang en het gedeelde belang worden nagestreefd. Een groepslidmaatschap kan ook deel uit (gaan) maken van onze individuele identiteit. Je bent supporter van een club, betrokken bij je wijk, werknemer en ambassadeur van je werk.

Wanneer is en voelt een groep zich dan echt één groep? Vrijwilligers in een bestuur kunnen elkaar vinden in het gezamenlijke doel: mooie activiteiten neerzetten voor leden van een beroepsvereniging of jonge leden plezier in sport laten ervaren. Er kunnen echter ook flinke verschillen zijn: de een hecht waarde aan professionalisering en kwaliteit, de ander wil vooral onderling contact stimuleren. De een wil vooral plezier vergroten, de ander heeft ambities om een hoger niveau te behalen. Deze doelen zijn niet noodzakelijkerwijs tegengesteld, maar het kan de samenwerking wel in de weg zitten. Want als we het niet eens zijn over wat ons grote doel is als team, wat is dan 'goed' om te doen? Als dat speelt, is het vaak lastiger om prosociaal samen te werken.

Als er een gedeeld doel is, betekent dat nog niet dat iedereen daar achter staat. In de vergadering knikt iedereen 'ja', maar bij de koffieautomaat zeggen teamleden toch 'nee'. Een gedeeld doel opleggen – door een leidinggevende, de meerderheid of erg uitgesproken personen – werkt niet. Mensen zijn dan formeel wel lid van het team, maar gedragen zich er niet naar.

Tijdens het werkoverleg van een team dat in de buitendienst werkt is afgesproken dat er minder gesnoeid moest worden. Iedereen was akkoord en de teamleider sloot het overleg tevreden af. Groot is zijn verbazing als hij 's middags in het plantsoen ziet dat de medewerkers enthousiast de struiken aan het snoeien zijn. Als antwoord op zijn verbaasde vraag krijgt hij: 'We snoeien toch altijd in deze periode!'

Voor een goede start als prosociaal team hebben jullie een gedeeld doel nodig, waar jullie samen achter staan. Dat kan betekenen dat sommige mensen zich geen onderdeel (meer) voelen van deze groep, met deze purpose. Dat is prima. Prosociaal samenwerken is niet 'soft', niet iedereen hoeft er altijd bij te horen. Mensen mogen besluiten dat ze andere dingen belangrijker vinden. In de praktijk is dat niet altijd eenvoudig. Misschien komen jullie wel tot gezamenlijke afspraken, maar houden mensen zich daar niet aan. Dan zijn aanspreken en uiteindelijk sancties een oplossing. Een verschil van inzicht kan er ook toe leiden dat mensen uit de groep stappen – ze kunnen zich niet (meer) vinden in het gedeelde doel. Het wordt lastig als mensen (om allerlei mogelijke redenen) niet uit de groep willen, maar zich ook niet aansluiten bij het gedeelde doel. Jullie kunnen proberen te zoeken naar een gemeenschappelijk, overstijgend belang waarbij ruimte is voor verschillende eigenbelangen. Lukt dat niet, dan is het waarschijnlijk moeilijk om de goede omstandigheden voor prosociale samenwerking te creëren.

In de groep vind je elkaar op een gedeeld streven – of niet. Zo wordt duidelijk wie er onderdeel zijn van de groep, wie een bijdrage leveren of genieten van eventuele opbrengsten. In dit hoofdstuk kun je met de groep aan de slag om jullie gezamenlijke purpose te bepalen. Zo'n gedeelde identiteit en doel betekent echter niet dat de neuzen altijd maar precies dezelfde kant op moeten staan. Er is ruimte voor ieders mening, afwijkende gedachten zijn vaak heel waardevol. Wat wel helpt, is een overstijgend gezamenlijk doel. Denk maar aan een sportteam: draait het uiteindelijk vooral om gezelligheid of presteren? Het is niet of-of, maar het is wel handig om als groep een behoorlijke overeenstemming te hebben over wat er belangrijker is.

Het principe van gedeelde identiteit en purpose

Wij mensen zijn sociale wezens. Verbondenheid is een belangrijke, universele, psychologische basisbehoefte.³ Die verbondenheid draait om goede relaties hebben, mensen in je omgeving die om jou geven. We willen ons gezien en gewaardeerd voelen door anderen. Als die behoefte aan verbon-

denheid vervuld wordt, zorgt dat ervoor dat we meer voldoening en welbevinden ervaren. We zijn meer gemotiveerd om iets te doen, staan meer open voor groei en ontwikkeling. Prosociale, ‘commons’-achtige groepen kunnen ook onze behoefte aan autonomie vervullen. We kiezen zelf voor deelname en we staan achter de purpose (in hoofdstuk 13 lees je meer over deze basisbehoefte).

De bereidheid om samen te werken aan een gedeeld doel (taakcohesie) en de onderlinge relaties (sociale cohesie) draagt bij aan de groepscohesie. Die onderlinge samenhang – je voelt je als groep verbonden met elkaar – is meestal een positief iets. Het hangt samen met hogere motivatie. Hechte groepen presteren vaak beter en beter presterende groepen zijn vaak hechter (maar dat geldt niet altijd). Groepsleden zijn doorgaans meer tevreden in een hechte groep en gaan beter om met stress. Cohesie kan echter ook zorgen voor ‘groepsdenken’, het fenomeen dat mensen zich niet snel uitspreken tegen datgene wat de rest van de groep normaal lijkt te vinden. Kritische vragen en twijfels blijven onuitgesproken, wat kan zorgen voor allerlei problemen.⁴

Als er sprake is van psychologische veiligheid in de groep, is dat probleem kleiner. Bij psychologische veiligheid durven mensen in de groep ‘persoonlijk risico’ te nemen. Ze voelen zich in de groep veilig genoeg om vragen te stellen, kritiek te leveren of toe te geven het niet te snappen – zonder dat ze zich dom of afgewezen hoeven te voelen. Die psychologische veiligheid kan de groep bieden door open te staan voor afwijkende meningen, bijvoorbeeld. Als de psychologische basisbehoefte autonomie, verbondenheid en competentie in de groep aanwezig zijn, dan is de kans groot dat er ook psychologische veiligheid is.⁵

Bouwen aan een krachtige groep

Een krachtige groep heeft dus een gedeelde identiteit, wat versterkt wordt door een gezamenlijk streven. Hoe kan een groep nog meer bouwen aan een goede basis? Een belangrijk element is duidelijkheid over lidmaatschap. Daarmee zijn we terug bij de vraag wie erbij horen – en wie niet. Dat kan ongemakkelijk voelen. We willen niemand buitensluiten – en dat is een mooi iets. We schieten er als groep echter ook niks mee op om iedereen maar lid te laten zijn, vooral als ze zich niet houden aan gezamenlijke afspraken, tegenstrijdige belangen hebben of niet zo betrokken zijn. Denk aan een teamlid dat anderen lastigvalt, sigarettenfabrikanten die het gezondheidsbeleid mee willen bepalen of een bewoner die ‘het best wel leuk vindt’ maar nooit iets doet. Wees aardig én helder.

Werkvormen

BESPREEK EN VOORKOM DE VALKUILEN

Toezicht kan snel ontaarden in ineffectieve controle door een of meer van de drie valkuilen: verkeerde dosering, verkeerde informatie en een dwingende, controlerende stijl. Hoe staat het daarmee in jullie groep? Met deze werkvorm onderzoeken jullie wat voor jullie belangrijk is en wat werkt voor deze groep.

- 1** Zet op een rijtje op welke samenwerkingsafspraken jullie beter toezicht willen houden. Dat kan gaan om alle afspraken, over de taakverdeling of vooral over enkele belangrijke wederzijdse verwachtingen. Jullie hoeven niet alles in een keer te doen, kies wat nu nuttig is om te bespreken. Zorg dat de afspraken die jullie gaan bespreken zichtbaar zijn voor iedereen (bijvoorbeeld op een whiteboard). Schrijf ook jullie gezamenlijke doel op, zodat jullie scherp hebben waarvoor jullie het doen.
- 2** Onderzoek samen de **dosis**: laat mensen voor elk van de afspraken eerst individueel bepalen wat ze van de dosis vinden. Teken een lijn met geheel links 'te lage dosis', helemaal rechts 'te hoge dosis' en in het midden 'juiste dosis'. Laat iedereen een streepje zetten op de lijn. Vervolgens gaan jullie in gesprek. Vindt iedereen dat er te veel of te weinig toezicht is? Dan is het simpel: pas de dosis aan. Zijn er verschillende meningen? Bevraag elkaar waarom het voor de een als te veel voelt, terwijl de ander het als te weinig ervaart. Jullie hoeven niet direct tot een conclusie te komen. De volgende stappen helpen jullie verder. Pas bij deze stap vooral op voor overmatige controle: vaak zijn we geneigd om alles onder controle te houden en daarvoor steeds meer toezicht te houden. Dat kost veel tijd en voelt vaak niet goed.
- 3** Onderzoek de **informatie**: bepaal wat jullie 'meten' met de wijze van toezicht die jullie nu gebruiken. Meten jullie letterlijk aantallen klanten, evaluatiecijfers, productie? Of meten jullie ongrijpbare dingen zoals de kwaliteit van een document? Met welke maatstaf of norm bepalen jullie of het afgeleverde werk 'goed' is? Als jullie helder hebben welke informatie jullie verzamelen, bespreek dan in hoeverre dat aansluit bij jullie purpose. Meten jullie wat er daadwerkelijk toe doet? En doet datgene wat jullie meten ertoe?

- 4 Onderzoek de **manier** (dwingend of steunend): de derde valkuil om te onderzoeken is de manier van toezicht houden. Deel in tweetallen ervaringen waarbij het toezicht voelde als ondersteuning. Onderzoek die ervaringen: waar kwam die ondersteuning precies vandaan? Bespreek ook een ervaring waarbij het toezicht juist als dwingend werd ervaren. Trek per tweetal jullie conclusies: waar zit het verschil in? Wanneer is toezicht ook ondersteuning? Deel dit met de hele groep en bespreek in hoeverre jullie op een ondersteunende manier toezicht gaan houden.
- 5 Maak tot slot jullie inzichten concreet. Hoe gaan jullie het toezicht vormgeven met elkaar? Zoek naar de juiste dosis, de informatie die aansluit bij jullie gezamenlijke doel en een ondersteunende manier. Verschil van mening? Kies voor nu een aanpak om de komende tijd uit te proberen. Bevalt het toch niet, dan kunnen jullie de aanpak later weer aanpassen.

AUTONOMIE-VERSTERKEND TOEZICHT (EN NIET CONTROLLEREND)²⁵

Toezicht houden klinkt erg controlerend, maar het kan anders: *autonomy-supportive*, oftewel versterkend voor je autonomie. Hoe ondersteunen jullie elkaars psychologische basisbehoeftes via transparant werken en toezicht? De volgende handvatten kunnen goed werken. Besef wel dat juist als we iets belangrijk vinden, we geneigd zijn om dwingend of sturend toezicht te houden. De kunst is om samen te onderzoeken wat voor jullie werkt. Dat begint met ervan uitgaan dat iedereen de beste bedoelingen heeft (maar wellicht een andere verdeling heeft van prioriteiten, tussen groeps- en eigenbelang, of met andere zorgen zit). Deze tips kun je gebruiken als groep, maar ook als leidinggevende.

- Laat mensen allereerst zelf bedenken hoe zij toezicht op hun werkzaamheden voor zich zien. Zijn jullie het eens over wat er van iemand wordt verwacht? En wat is volgens diegene een fijne en passende manier om dat in het oog te houden?
- Probeer het toezicht te doen zonder druk. Vaak voelen we ons snel be- en zelfs veroordeeld. In plaats daarvan kunnen jullie de intentie benadrukken: het werken aan een gezamenlijk doel. Dan is toezicht misschien wel nuttig om samen te bepalen of jullie inzet werkt. Leer daar samen van! Jullie controleren niet zozeer elkaar, maar vooral het resultaat. De ander is sowieso goed, en diegene kan zich wellicht nog verder ontwikkelen om beter aan het doel te werken.
- Het is natuurlijk belangrijk om de juiste kwaliteit te waarborgen. Toe-zicht is echter ook een geschikt middel om iemand te helpen zich te ontwikkelen. Vraag de ander wanneer diegene het prettig vindt dat je meekijkt. Misschien wil de ander er meer over leren, of vindt hij het prettig als je gericht meekijkt omdat iets hem niet zo ligt. Je leest bijvoorbeeld belangrijke brieven na op spelfouten voordat ze worden verstuurd.
- Toe-zicht houden betekent ook dat je iets doet met wat je ziet. Reageer op een steunende manier op helpend en niet-helpend gedrag. In hoofdstuk 8 en werkvorm 'Verbindend communiceren' lees je hier meer over.
- Misschien hebben jullie het gevoel dat ieders inzet en de kwaliteit ook gecontroleerd moeten worden – wat als iedereen er een rommeltje van maakt of er met de pet naar gooit? Dwingende controle komt de motivatie echter niet ten goede. Zet dan liever weer een stapje terug: wat is jullie doel? En wat is er dan écht belangrijk in jullie werk? Wat moet gecontroleerd worden voordat het opgeleverd wordt? Wat verwachten jullie van elkaar? Als mensen niet voldoende achter dat gedeelde doel staan (of andere doelen hebben die ze belangrijker vinden), dan is het

misschien beter om te kijken naar de groepssamenstelling of betere onderlinge verwachtingen.

- Vanuit autonomie is het logisch om zeer transparant te werken; dat werkt vooral goed als iedereen daaraan meedoet. Alle werkzaamheden van teamleden openbaar terwijl de teamleider informatie voor zichzelf houdt, dat is vreemd. Geef als het enigszins kan iedereen toegang tot alle informatie en bespreek wat de reden is als bepaalde zaken wel geheim blijven.

MAAK EEN MATRIX OVER TOEZICHT EN TRANSPARANTIE

Bij het bespreken van toezicht kunnen allerlei gevoelens en gedachten naar boven komen. Die zijn er toch al, maar worden vaak niet uitgesproken. Ook hier kan de matrix goed van pas komen om zulke zaken boven tafel te halen en vervolgens de stap te maken naar wat voor jullie belangrijk is.

Als jullie rechtsonder beginnen, draait het allereerst om de vraag waarom toezicht houden belangrijk voor jullie is. Bijvoorbeeld vanwege een bepaalde kwaliteitsstandaard, eerlijke verdeling van inzet, samen leren, de mogelijkheid om elkaar te helpen of andere zaken. Dat besef geeft jullie een goede reden om samen toezicht te houden op wat jullie doen. Het is de moeite waard!

Linksonder staan de gedachten en gevoelens die in de weg staan van de zaken rechtsonder. Misschien vinden mensen het ongemakkelijk of eng, vinden ze het een taak voor de manager (en hebben ze geen zin in de moeite en verantwoordelijkheid), of voelen mensen zich gecontroleerd.

Linksboven beschrijven jullie het gedrag dat jullie vertonen om die onprettige gevoelens en gedachten uit de weg te gaan. Misschien bemoeien jullie je gewoon niet met het werk van anderen – terwijl dat helemaal niet past bij de waarde die jullie hechten aan verbondenheid. Sommigen schieten misschien juist door in controlerend gedrag.

Tot slot komt rechtsboven te staan wat jullie wél helpt om goed toezicht te houden. Laat je inspireren door de andere werkvormen in dit hoofdstuk.

Bij het invullen van deze matrix is het makkelijk om in hiërarchische rollen te verzanden – formeel, maar ook informeel. Een ‘baas’ bepaalt hoe het toezicht eruit moet zien, anderen houden zich daar afzijdig van en beschouwen toezicht als iets wat hun niet aangaat. Besef dat toezicht juist cruciaal is in een prosociale groep. Hoe weet jij dat een ander ook lekker bezig is met bijdragen aan het gedeelde doel? Hoe nemen jullie samen de verantwoordelijkheid?

We zijn sociale wezens, maar toch gaat goed samenwerken niet vanzelf. Mensen denken alleen aan hun eigenbelang, dus hebben we een sterke leider nodig – een baas of de overheid. De tegenreactie is ‘ieder voor zich’: privatiseer en individualiseer. Kan het niet anders?

Ja! *Teamkracht met ProSocial* is een derde keuze: groepen mensen die samen een gezonde balans vinden tussen groepsbelang en eigenbelang. Zo ontstaat ruimte voor *prosociaal gedrag*. ProSocial is gebouwd op ACT, evolutiewetenschap en het werk van Nobelprijswinnaar Elinor Ostrom over de *commons*. Dat biedt een alternatief op het overheersende neoliberale denken.

In dit boek vind je naast de theorie vooral veel praktische handvatten. Je leest praktijkverhalen en werkvormen. Daarmee kun je met jouw team – van projectgroep tot ecowijk – bouwen aan meer sociaal samenwerken. Het helpt jullie om te werken aan jullie gezamenlijke doel, de gedeelde purpose. Dit boek is een aanrader voor mensen die bouwen aan betekenisvolle samenwerking, zoals teamcoaches, leidinggevenden, HR, besturen, commissies en actieve groepsleden.



Jenny Blaauwbroek is ACT-trainer en -opleider. Ze is opgeleid bij het ProSocial Institute en startte de eerste Nederlandstalige ProSocial-opleiding. **Matthijs Steeneveld** is trainer, opleider en spreker. Hij werkt als positief organisatiepsycholoog aan het floreren van mens en organisatie.

‘Dit boek is een must-have voor managers en (zelfsturende) teams. In klare taal met handige tips en oefeningen wordt de lezer bij de hand genomen om te komen tot een krachtige manier van samenwerken waarin iedereen tot zijn recht komt.’

– Dr. Jacqueline A-Tjak, klinisch psycholoog

‘De wereld schreeuwt om ProSocial en Matthijs en Jenny schreven het ook nog eens lekker leesbaar op. Een must-read voor iedereen die met of in teams werkt!’

– Sergio van der Pluijm, trainer en auteur *Serie Coachen 3.0*

