

Prosociaal gedrag  
als antwoord op het  
individualisme van  
de 21ste eeuw

PAUL ATKINS  
DAVID SLOAN WILSON  
STEVEN HAYES

# Prosocial



Een praktisch programma voor  
het versterken van productieve  
en sociaal rechtvaardige  
samenwerking in  
groepen

# Inhoud

Voorwoord	7
Inleiding	11
<b>Deel 1 Concepten en principes</b>	
1 Evolutie op meerdere niveaus en in meerdere stromen	21
2 Elinor Ostrom en de meent	35
3 Kernontwerpprincipes, versie 2.0	53
4 Evoluerend gedrag	69
<b>Deel 2 Prosociale methoden</b>	
5 Belangen in kaart brengen en psychologische flexibiliteit ontwikkelen met de ACT-matrix	95
6 Modules en routes voor het prosociale proces	123
7 Kernontwerpprincipe 1: gemeenschappelijke identiteit en gezamenlijk doel	131
8 Kernontwerpprincipe 2: rechtvaardige verdeling van bijdragen en opbrengsten	151
9 Kernontwerpprincipe 3: eerlijke en inclusieve besluitvorming	171
10 Kernontwerpprincipe 4: toezicht houden op afgesproken gedrag	191
11 Kernontwerpprincipe 5: gegradueerde reactie op behulpzaam en niet-behulpzaam gedrag	205

12	Kernontwerpprincipe 6: snelle en eerlijke conflictoplossing	223
13	Kernontwerpprincipe 7: gezag tot zelfbestuur	239
14	Kernontwerpprincipe 8: samenwerkingsrelaties met andere groepen	253
15	Doelen en daden stellen	267
	Conclusie: de betere wereld waarvan we in ons hart weten dat die mogelijk is	277
	Literatuur	287
	Over de auteurs	303

# Voorwoord

Als we kijken naar de toekomst van de wereld, dan zien we dat er enorme problemen moeten worden opgelost. We zijn in hoog tempo onze planeet aan het vervuilen en onze atmosfeer aan het oververhitten. Meer dan de helft van de rijkdommen en hulpbronnen van onze hele planeet zijn in handen van enkele tientallen individuen. We gaan competitieve relaties aan binnen en tussen groepen mensen en organisaties, die niet alleen zonde zijn van de energie, maar voor velen ook een bron van leed vormen. Bittere armoede bestaat open en bloot naast buitensporige consumptie en huiveringwekkende hebzucht, een dynamiek die maar al te vaak uitbarst in vicieuze cirkels van geweld en onderdrukking.

Veel mensen beweren dat deze hedendaagse, destructievere trends uitingen zijn van de menselijke natuur. Maar over welke menselijke natuur hebben ze het dan? Het is duidelijk dat mensen vele kanten hebben en dat ze vele 'naturen' tot uiting brengen. Mensen zijn ook behulpzaam, vriendelijk en coöperatief. Overal tref je mensen aan die in kleine groepen en gemeenschappen samenwerken voor het algemeen welzijn. Dagelijks kunnen we in vrijwel elke samenleving op aarde getuige zijn van liefde, collectieve opoffering en zorg voor anderen.

Het is met deze veelsoortige menselijke naturen in gedachten dat ik vind dat dit boek van Atkins, Wilson en Hayes op het juiste moment verschijnt en zo belangrijk is. Met behulp van het Nobelprijswinnende werk van Elinor Ostrom bouwen deze auteurs voort op de evolutieleer en de allernieuwste inzichten uit de gedragswetenschap om aan te geven wat de kenmerken zijn van groepen waarvan niet alleen de leden floreren, maar die ook een positieve richting geven aan de rest van de ecologische systemen waarin ze zijn ingebed. Achter de diepgaande theorie die

de inspiratiebron is van prosociale praktijken ligt een inzicht in onze op complexe wijze ontwikkelde menselijke natuur. Ja, we kunnen competitief en destructief zijn. Maar we kunnen ook coöperatief, constructief en vrijgevig zijn. Welke menselijke natuur we tonen is niet alleen een kwestie van genetica, maar ook van de sociale werelden waarin we leven. Begrijpen wat de kernelementen zijn van dergelijke leefwerelden is een cruciale katalysator van de beste van onze geëvolueerde menselijke neigingen en talenten – en dat zijn er, zo zal blijken, vele!

*Prosocial* is dus niet louter een naïef manifest dat 'goede' organisaties en groepen beschrijft. In plaats daarvan passen Atkins, Wilson en Hayes hun gezamenlijke expertise als wetenschapper, clinicus en consultant toe om niet alleen een ideaalbeeld te geven van hoe groepen kunnen functioneren, maar leveren ze ook concrete plannen om daar te komen. In de verschillende hoofdstukken schetsen de auteurs specifieke principes en praktijken, die veelal ontleend zijn aan hun ervaringen aan het front als *change-agents*, en die wanneer ze worden toegepast de gezamenlijke welvaart van stakeholders kunnen vergroten. Deze praktische stappen focussen op allerlei onderwerpen, van communicatie tot rechtvaardigheid binnen organisaties, waarbij de auteurs in detail beschrijven welke elementen cohesie, effectiviteit en stabiliteit kunnen bevorderen.

Je kunt je bijna niet voorstellen dat er een leidinggevende in een organisatie of een betrokken groepslid is die op deze bladzijden niet enkele ideeën aantreft die de moeite waard zijn. In concreto vind je er belangrijke adviezen op het gebied van doelen stellen, organisatiestructuren, conflictoplossing en motivatie waar iedereen wat aan heeft. Maar misschien nog wel belangrijker is dat de auteurs overtuigend aantonen dat mensen die goed samenwerken overeenkomstig de prosociale kernprincipes die zij bespreken, komen tot doelstellingen die ze allemaal onderschrijven en waar ze achter kunnen staan, en waardoor ze *samen* harder en beter werken voor hun organisatie. Dat wil zeggen dat een eensgezinde, waardegedreven groep rendeert in termen van effectiviteit, productiviteit en tevredenheid, wat allemaal bijdraagt tot de winstdoelen van organisaties.

De nadruk ligt dus in *Prosocial* voornamelijk op het verbeteren van het functioneren van de groep. Het lijkt geen twijfel dat sommige van onze hedendaagse problemen kunnen worden aangepakt door het denken en doen van individuen te veranderen. Mensen zouden minder kunnen consumeren, minder energie kunnen verbruiken en milder en toleranter tegenover anderen kunnen zijn. Maar het lijkt niet waarschijnlijk dat individuele motieven tot verandering voldoende zijn, zelfs wanneer die samen worden genomen. Veel van de kwesties waar we mee te maken hebben worden gevoed door de doelen, daden en dynamieken van organisaties, identiteitsgroepen en natiestaten en niet door afzonderlijke personen. Het zijn deze groepen die voor positieve verandering moeten zorgen. Bedrijven, onderwijsinstellingen, non-profitorganisaties en belangengroeperingen moeten niet alleen

begaan zijn met het welzijn van hun eigen stakeholders, maar ook met de relaties met de anderen groepen waar ze mee samenwerken of concurreren. Er zijn groepen nodig die eensgezind werken aan een hoger doel om collectieve actie en hervormingen tot stand te brengen.

Maar bij mij vond met name een ander aspect weerklank – de steun voor de autonomie, competentie en verbondenheid van zowel de individuen als de groepen waarmee zij zich identificeren. In houd me bezig met de zelfdeterminatietheorie en heb ruim veertig jaar onderzoek gedaan naar wat mensen motiveert tot blijvende veranderingen in gedrag en welke condities essentieel zijn voor hun welbevinden en floreren. Daarbij werd duidelijk dat het vermogen autonoom te zijn – verantwoordelijkheid te nemen voor je eigen handelen – cruciaal is. *Prosocial* benadrukt het belang van autonomie in kernontwerpprincipe 3 (eerlijke en inclusieve besluitvorming) en de collectieve autonomie van groepen in kernontwerpprincipe 7 (machtiging tot zelfbestuur). Het helpt dus zowel grote als kleine groepen om hun eigen innerlijke kompas te vinden en vervolgens hun eigen bestemming te bepalen. *Prosocial* wijst ook op de beperkingen van dwingende reglementering om groepsdoelen te behalen. Ten slotte voorziet het boek ons van concrete strategieën voor de ontwikkeling van het soort functioneren in verbondenheid dat mensen het gevoel geeft er bij te horen en dat de effectiviteit kan versterken binnen groepen die de doelen nastreven die voor hen het belangrijkste zijn.

Een impliciete maar consistente boodschap van het boek is die van verantwoordelijkheid: we hebben allemaal een rol in het ten goede veranderen van onze groepen, bedrijven en regeringen. Als we vooruitkijken naar de uitdagingen waar we in de eenentwintigste eeuw met z'n allen voor staan, is er inderdaad geen tijd om te dralen of ijdele hoop te bieden. We moeten het functioneren van onze groepen, organisaties en samenleving actief veranderen. *Prosocial* is daarom ook een oproep aan de lezer om in actie te komen. Bovendien is het een handleiding voor welke handelwijzen waarschijnlijk het effectiefst zullen zijn.

Omdat er nu dus individuen nodig zijn die hun groepen moeten inspireren in de juiste richting te gaan, raad ik je aan dit boek te lezen. Deel het met je collega's, je leiders en je gemeenschappen. Ga vervolgens aan de slag met de inspiratie die je hier kunt opdoen. Door collectieve actie kunnen we zorgen voor een wezenlijke verbetering van de situatie die we aan onze kinderen en kleinkinderen nalaten. Deze kleine planeet aarde is immers het enige gemeenschappelijke eigendom dat we met hen moeten delen. Als de auteurs van dit boek gelijk hebben, bieden deze uitvoerbare stappen niet alleen een zekere belofte voor de komende generaties, maar zijn ze ook intrinsiek de moeite waard voor allen die de uitdaging aangaan.

Richard M. Ryan

Sydney, NSW, Australië, en Rochester, NY, Verenigde Staten

# Inleiding

In mei 2014 breidde het dodelijke ebolavirus zich uit van de Afrikaanse staat Guinee naar Sierra Leone. Binnen enkele maanden stierven honderden en toen duizenden mensen. Er waren maar weinig dorpingen die de oorzaken van de ziekte kenden. Na jaren van oorlog en strijd wantrouwden sommigen van hen buitenstaanders dusdanig dat ze de hulpverleners zelf beschuldigden van alle ellende. De BBC rapporteerde dat in Guinee acht gezondheidswerkers en journalisten waren vermoord. De snelle verspreiding van de ziekte werd verergerd door begrafenisrituelen, waaronder het wassen en kussen van de dode als teken van verdriet, respect en liefde. Tegen deze achtergrond leken de pogingen van hulpverleners in vreemde 'ruimtepakken' om dergelijke praktijken te stoppen, strenge quarantaines op te leggen en de doden te isoleren in speciale beschermende lijkzakken gedoemd te mislukken.

Maar in de Bo-regio in Sierra Leone probeerde een groep toegewijde vrijwilligers het met een andere aanpak. Zij werkten samen met de dorpingen zelf om manieren te vinden om de verspreiding van het virus te stoppen terwijl tegelijk ook de plaatselijke gewoonten en waarden werden gerespecteerd. In plaats van oplossen van buitenaf op te leggen, vertelden de dorpingen wat voor hen belangrijk was – hun doden eren en, tegelijkertijd, de verspreiding van de ziekte stoppen – en hoe ze die doelen het best konden bereiken op een manier die zij zinvol vonden. Een groep dorpingen bedacht een plausibele oplossing. In plaats van het lichaam van een dierbare thuis te houden, kozen ze ervoor dat te vervangen door de stam van een bananenboom. Op die manier konden alle gebruikelijke rituelen, waaronder wassen, kleden en kussen, worden uitgevoerd op het symbolische lichaam

voordat het lichaam werd begraven. Verwanten die voor deze aanpak kozen, waren blij dat ze hun liefde en respect konden uiten zonder de gemeenschap verder in gevaar te brengen. Met de hulp van vrijwilligers breidde de nieuwe praktijk zich snel uit door de Bo-regio, wat hielp om de ziekte onder controle te krijgen.

Rond dezelfde tijd vroeg de directeur van het Museum of Australian Democracy, een van de belangrijkste culturele instellingen in Canberra, zich af hoe zij van haar team een eenheid kon maken die gericht is op een gemeenschappelijk hoger doel en de interne conflicten en meningsverschillen kon oplossen die het museum ervan weerhielden zijn centrale rol te spelen in het informeren van het brede publiek en het bewaren van culturele artefacten. Zij wendde zich tot een ervaren team van begeleiders van de Australian National University. Samen organiseerden zij een aantal teambijeenkomsten en individuele coachingsessies die zorgden voor een gevoel van vertrouwen en veiligheid binnen de organisatie. Medewerkers gingen openlijk praten over de problemen en uitdagingen die zij zagen, terwijl ze ook werkten aan een strategische richting voor de toekomst, een stel uitvoerbare doelstellingen met betrekking tot deze richting en een concreet actieplan voor het bereiken ervan. Omdat de interventie plaatsvond tussen twee medewerkeronderzoeken van de hele Australische overheidsdienst, was het mogelijk om te bepalen hoe deze interventies van invloed waren op de museummedewerkers in vergelijking met alle andere overheidsinstellingen. De resultaten waren verbazingwekkend. In een jaar waarin het moreel van de gemiddelde Australische ambtenaar dramatisch daalde, vonden de medewerkers van het museum dat de kwaliteit van het management, de waarde van hun werk en hun arbeidsvreugde sterk verbeterd waren.

Een paar jaar voordat deze gebeurtenissen plaatsvonden vroeg de *superintendent* van het openbaar onderwijs in Binghamton, New York, een van de auteurs van dit boek (David), om advies over de vorming van een 'school binnen de school' voor risicjongeren. David ontwierp de school met behulp van acht kernontwerp-principes die alle groepen nodig hebben om goed te functioneren, plus twee aanvullende ontwerpprincipes die met name relevant zijn voor het onderwijs. Om tot deze zogenoemde Regents Academy te worden toegelaten moesten leerlingen uit de *nine* of *tenth grade* [tussen 14 en 17 jaar] in het voorgaande jaar voor minstens drie vakken gezakt zijn. In het eerste kwartaal op de Regents Academy presteerden deze leerlingen aanzienlijk beter dan een vergelijkingsgroep in een *randomized controlled trial* (RCT) – de gouden standaard van wetenschappelijk onderzoek. Tegen het eind van het jaar presteerden ze even goed op de staatsexamens die alle leerlingen moeten afleggen als de highschoolleerlingen op openbare scholen in Binghamton. Op grond van deze maatstaf waren de leerdeficiënties van eerdere jaren uitgewist.



In de hiervoor besproken voorbeelden zie je enorme verschillen in de omvang van de groepen, in de middelen die zij tot hun beschikking hadden en in hun cultuur, waarden en doelen. Het verbeteren van schoolprestaties was het doel in het voorbeeld uit de VS, het verbeteren van de dienstverlening aan burgers in het Australische voorbeeld en gewoon zorgen dat er niet meer mensen doodgingen in het voorbeeld uit Sierra Leone. Maar wat hebben ze dan gemeen? In elk voorbeeld probeerde een groep individuen, in een bepaalde context een gemeenschappelijke doelstelling te realiseren. De leden van deze groepen werden allemaal geconfronteerd met dezelfde uitdaging, die kan worden samengevat in de volgende vraag: hoe kunnen we ervoor zorgen dat we zo samenwerken dat we niet alleen onze individuele belangen behartigen, maar ook die van onze groep en die van de grotere gehelen waar onze groep deel van uitmaakt? Dit boek is een poging om die vraag te beantwoorden.

De eerdergenoemde groepen hadden nog iets anders gemeen. Zij werden allemaal geholpen door het in dit boek beschreven prosociale proces dat groepen, en groepen van groepen, helpt om een sterkere gemeenschappelijke identiteit te ontwikkelen en te zorgen voor meer betrokkenheid bij de doelen. Maar ook om betere relaties te vormen en de prestaties van de groepen te verbeteren. We zullen ons zo meteen gaan bezighouden met hoe jouw groep kan profiteren van het prosociale proces, maar eerst willen we het bredere toneel schetsen waarop dit werk berust: door je groep te verbeteren, doe je letterlijk het werk van bewuste culturele evolutie. Je scheidt een coöperatievere wereld.

In een tijdperk dat onlangs het antropoceen is genoemd, een naam die verwijst naar onze impact op de planeet aarde, worden we in toenemende mate geconfronteerd met het vooruitzicht van ofwel wereldwijde samenwerking ofwel ondergang. De technologie heeft de wereld echt tot een dorp gemaakt, waarin praten met iemand aan de andere kant van de aarde net zo makkelijk is als praten met onze burens. Met een paar muisklikken kunnen we iemands huis in een ver buitenland huren, een grasmaaier delen, een specialistische vaardigheid leren of ons aansluiten bij een wereldwijde veranderingsbeweging. Maar hoezeer het internet de mogelijkheden voor samenwerking ook heeft verruimd, het is nog steeds zo dat onze grootste problemen geworteld zijn in ons gebrek aan samenwerking. Wereldwijde kwesties, waaronder klimaatverandering, verdwijnen van leefgebieden en soorten, wereldwijde financiële crises, inkomensongelijkheid, handelsoorlogen en de effecten van technologie op relaties, maar ook de schijnbaar individuele kwesties, zoals het almaar stijgende aantal mensen met obesitas of een depressie, bevatten allemaal sterke sociale elementen.

Alexis de Tocqueville, de grote Franse socioloog, die in de jaren dertig van de negentiende eeuw Amerika bezocht, zag daar het volgende: 'Het dorp of de ge-

meente is de enige vorm van verbondenheid die zo volkomen natuurlijk is dat die overal waar meerdere mensen verzameld zijn, zich vanzelf lijkt te vormen' (De Tocqueville, 1835). Tocqueville zag in dat kleine groepen van nature goed leken te werken. Zoals wij in hoofdstuk 1 zullen zien, zijn wij als soort in de loop van de geschiedenis geëvolueerd in kleine, coöperatieve groepen, dus we weten heel erg goed hoe die werken, in ieder geval in vergelijking met elke andere soort op de planeet.

Maar zelfs vergeleken met de jaren dertig van de negentiende eeuw, toen Tocqueville dit schreef, is de wereld nu een heel andere plek. Sociale interacties met vreemden die nu op veel grotere schaal plaatsvinden, veel groter dan die van de stam of het dorp, stellen mensen voor uitdagingen. Tegenwoordig is de waarde van de kleine groep vrijwel overschaduwd door ofwel een focus op het individu ofwel op enorme groepen op nationaal of zelfs mondiaal niveau. In de jaren zestig van de twintigste eeuw suggereerde het 'kleine wereld'-experiment van Stanley Milgram dat twee willekeurige inwoners van de VS met elkaar verbonden zouden kunnen worden via ongeveer zes mensen. Dit werd het beroemde idee van *six degrees of separation* (Travers & Milgram, 1969). In 2016 was Facebook in staat om een preciezere schatting te maken, waarbij bleek dat twee willekeurige personen in hun sociale netwerk van 1,59 miljard gebruikers via slechts 3,46 mensen met elkaar verbonden waren, en deze afstand wordt voortdurend kleiner (Bhagat et al., 2016).

We bevinden ons in feite in een toestand van evolutionaire wanverhouding. We zijn geëvolueerd om buitengewoon coöperatief te zijn in kleine groepen, maar we staan nu voor de uitdaging van een volledig nieuwe omgeving waarin van ons gevraagd wordt dat we niet alleen samenwerken met wie we goed kennen, maar ook met mensen die praktisch vreemden voor ons zijn – dat wil zeggen: niet alleen met 'ons', maar ook met 'hen'. Wanneer onze sociale omgeving anders wordt dan de context waarin we geëvolueerd zijn, dan kan wat altijd 'natuurlijk' en 'moeiteloos' verliep verschrikkelijk misgaan, zelfs in kleine groepen van dorpsgrootte. We bevinden ons vandaag de dag op een volledig nieuw terrein. Nooit eerder kregen we zo vaak te maken met de problemen van coördinatie met groepen met radicaal andere perspectieven dan de onze. Maar ook nooit eerder hadden zo veel mensen toegang tot de instrumenten om tot grootschalige samenwerking te komen.

In dit boek beschrijven we de kernontwerpprincipes voor het vormen van beter functionerende groepen. Deze principes zijn gebaseerd op het Nobelprijswinnende werk van Elinor Ostrom. Bovendien beschrijven we de gedragsveranderingstechnieken die ook het functioneren van een groep verbeteren. We noemen dit het prosociale proces. Dit proces werkt op drie fronten en is gefocust op het vormen van betere kleine groepen, of groepen van kleine groepen, in de nieuwe evolutionaire omgeving die mensen aan het creëren zijn:

- 1 Het prosociale proces helpt groepen een wij-gevoel te krijgen dat verder gaat dan het eigenbelang van elk groepslid en te bepalen wat de bestaansreden van de groep is. Geen enkele groep kan goed presteren als haar leden geen helder idee hebben van een gezamenlijk doel en een gemeenschappelijke identiteit.
- 2 Het prosociale proces bevordert de samenwerking binnen groepen door de leden te helpen om hun eigenbelang in balans te brengen met de belangen van het collectief door middel van de toepassing van de kernontwerpprincipes. Dit proces streeft ernaar te bouwen op de passie en motivatie die ontstaan wanneer je handelt in lijn met je eigen behoeften, waarden en doelen, terwijl je ook tegemoetkomt aan de behoeften, waarden en doelen van de andere groepsleden en die van het collectief als geheel.
- 3 Misschien wel het belangrijkste: de principes en de gedragsveranderingstechnieken van het prosociale proces helpen individuen om groepen te coördineren, waardoor wij als mensen rechtvaardigere, effectievere en bevredigendere samenwerkingsystemen kunnen creëren, zowel regionaal als nationaal en mondiaal.

Dit boek is geschreven voor eenieder die graag de samenwerking binnen en tussen groepen wil verbeteren. Er is geen speciale achtergrond voor nodig. Misschien ben je hoogleraar, beleidsmaker, politicus, geestelijke, leerkracht, therapeut, baas van een bedrijf of non-profitorganisatie, een buurtactivist, een ouder of zelfs een middelbarescholier. Als je meer samenwerking belangrijk vindt, dan hopen wij dat dit boek je voorziet van het raamwerk dat je nodig hebt om die te realiseren in de groepen waarbij je betrokken voelt.

### **Wat betekent prosociaal?**

Het woord *prosocial* en zijn synoniemen en antoniemen komen herhaaldelijk voor in dit boek, dus laten we duidelijk maken wat we daarmee bedoelen. *Prosociaal gedrag* wordt over het algemeen begrepen als de daad van het goed omgaan en samenwerken met anderen. Het gaat erom dingen te doen die ten goede komen aan anderen of de samenleving als geheel. Prosociaal gedrag omvat *altruïsme*, waarbij zelfopoffering komt kijken, maar we beperken onze definitie niet tot het helpen van anderen ten koste van jezelf. In feite zijn we meer geïnteresseerd in het creëren van win-winsituaties, waar iedereen baat bij heeft.

Wat is het tegenovergestelde van sociaal gedrag? Niet-coöperatief gedrag kan zowel bewust als onbedoeld zijn. In dit boek gebruiken we woorden als 'egoïstisch' voor doelbewust handelen dat erop gericht is om het optimaliseren van de resultaten voor jezelf te stellen boven het optimaliseren van de resultaten voor anderen, en woorden als 'antisociaal' voor het moedwillig schade toebrengen aan