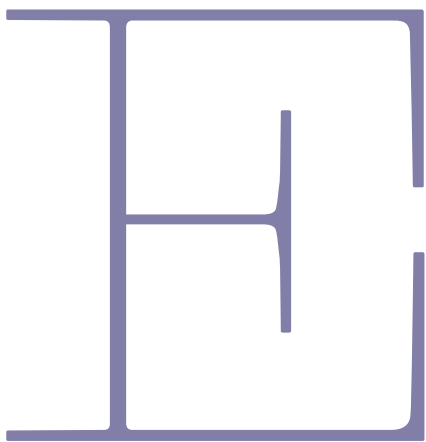


Samenwerking in tijden van wantrouwen

We leven in tijden van verandering: digitalisering, vluchtelingen en een terugtrekende overheid. Die onzekerheid leidt tot onderling wantrouwen. Hoe blijft de samenwerking tussen mensen overeind? De komende jaren doen vijf Nederlandse universiteiten hier onderzoek naar. FD Morgen spreekt met een van de drijvende krachten, sociaalpsycholoog Naomi Ellemers.

Door Pieter Couwenbergh



Een subsidie van € 18,8 mln om te leren samenwerken. Goed beschouwd krijgt een groep sociologen, psychologen, filosofen en historici van vijf Nederlandse universiteiten geld van het ministerie van Onderwijs voor dit doel: samenwerken. Maar ook om te onderzoeken hoe Nederlanders blijvend met elkaar samenwerken in een voortdurend veranderende samenleving op het gebied van zorg, werk en integratie.

Dat er zoveel miljoenen worden uitgetrokken klinkt vreemd, want al sinds de oertijd weet de jagende mens dat samenwerken loont. Zelfs primaten hoeft geen twee keer te laten zien hoe ze door teamwork bij fruit kunnen komen. Toch zien wetenschappers dat samenwerkingsverbanden op lange termijn vaak niet stand houden. Omdat de afstemming te veel moeite kost. Omdat er nieuwe samenwerkingspartners op het toneel verschijnen. Of omdat het niet lukt de gezamenlijke opbrengsten te verdelen. Dat probleem speelt overal: op het werk, in buurten en in familieverband.

Ook de samenwerking in één groot onderzoeksprogramma voor alfa- en gamma-wetenschappers is tamelijk uitzonderlijk, legt sociaalpsycholoog Naomi Ellemers uit in haar werkkamer op De Uithof. De Utrechtse hoogleraar is een van de drijvende krachten achter het met een miljoensubsidie beloonde project Scoop: *Sustainable Cooperation: Roadmaps to a resilient society*. Naast de Universiteit Utrecht nemen de Rijksuniversiteit Groningen, de Vrije Universiteit, de Radboud Universiteit Nijmegen en de Erasmus Universiteit deel.

Onderzoekers in bèta-disciplines zijn volgens haar gewend met allerlei verschillende soorten experts samen te

werken, omdat zij financiering nodig hebben voor dure apparatuur. Dan loont het de handen ineen te slaan, een gezamenlijke voorziening voor onderzoek op te zetten, en het gebruik van die machines te delen. 'Dat is bij vakken als geschiedenis of sociologie altijd veel minder het geval. Daar kan een onderzoeker in principe zelf in de bibliotheek zitten, veldonderzoek doen of proefpersonen interviewen om op basis daarvan tot conclusies te komen.'

Maar die aanpak is wat Ellemers betreft niet meer toereikend. Het betekent immers dat iedere onderzoeker maar een klein stukje van het grotere probleem analyseert en begrijpt. Om maatschappelijke problemen aan te pakken, is het nodig te kijken hoe verschillende aspecten in een samenleving op elkaar inwerken. Je kunt bijvoorbeeld wel kijken hoe de inzetbaarheid van werknemers kan worden verhoogd, maar als dat ten koste gaat van zorgtaken voor de familie, houden mensen dat op de lange termijn niet vol. Ze worden ziek, of melden zich ziek.

Zelfervaart de hoogleraar al langer de grenzen van haar eigen onderzoeken en de behoefte om interdisciplinair samen te werken. 'We stellen vanuit verschillend vakgebieden dezelfde vragen, maar komen op andere antwoorden uit: die wil je combineren. Aan het begin van mijn loopbaan keek ik in een soort laboratoriumsimulatie naar gedragingen van personen. Nu combineer ik dat met interviews, vragenlijsten en observaties van mensen in een werksituatie, om een completer beeld te krijgen. Je moet het individu in de context van een organisatie zien om zijn gedrag echt te begrijpen.'

Maar ook dat is niet genoeg. Daarom heeft Ellemers behoefte aan het veldwerk van een socioloog en een historisch perspectief, om beter te begrijpen hoe al die individuele keuzes doorwerken in de manier waarop de samenleving verandert.

Invloed algoritmen

De veranderende samenleving stelt ook andere eisen aan de manier waarop onderzoek wordt gedaan. 'Neem de sociologie. De klassieke manier om opinies te meten is een vragenlijst te gebruiken, om te kijken wat verschillende groepen in de samenleving ergens van vinden. Maar daarmee worden uitingen op websites en sociale media buiten beschouwing gelaten. Terwijl die misschien een



'Je moet het individu in de context van een organisatie zien om zijn gedrag compleet te kunnen begrijpen'



'In experimenten bekijken we of polarisatie in de samenleving kan worden tegengegaan met andere algoritmen'



'Nu zie je dat geld verspild wordt aan projecten als Halt: jonge criminelen die deelnemen, blijven vaker te recidiveren'



Sociaalpsycholoog Naomi Ellemers: 'Groepen in de samenleving hebben de neiging zich tegen elkaar af te zetten.'

FOTO: KATO TAN VOOR HET FD

Welke thema's onderzoekt Scoop zoal?

Vrouw verdient meer dan partner

Een van de deelprojecten van Scoop die door een team van psychologen en sociologen wordt onderzocht gaat over de stabiliteit van een relatie als de vrouw in haar werk succesvoller wordt dan de man en een hoger inkomen inbrengt. Hoe verandert dit de manier waarop de relatie door beiden wordt ervaren? Hoe kijkt de buitenwereld daartegen aan? Dit zijn vragen waar psychologen zich op richten. Komen vrouwen met een hoger inkomen dan ook moeilijker aan een partner? Is er sprake van meer echtscheidingen in deze categorie? Hier kijken sociologen naar. De inzichten uit dit project zijn onder andere van belang voor bedrijven die meer vrouwen in hogere functies willen hebben. Misschien moeten ze deze vrouwen geen loopbaancursus aanbieden, maar kijken hoe ze hen thuis kunnen ondersteunen.

Welke waarden hebben bedrijven?

Psychologen en filosofen onderzoeken ook welke waarden ten grondslag liggen aan de 'key performance indicators' die bedrijven gebruiken. Hoe verhouden zaken als winstgroei zich tot de missie van de onderneming, de relatie met andere belanghebbenden of het idee van nalatenschap? Dat zijn vragen die vooral filosofen bekijken. Psychologen bekijken hoe dit doorwerkt in de doelen voor het personeel, de manier waarop zij aangestuurd worden en hun productiviteit. Daarbij wordt ook gekeken naar de impact van rendementsdenken, de invloed van financiële markten en aandeelhouders. Maar ook welke KPI's familiebedrijven hanteren en of die afwijken van beursgenoteerde bedrijven. Uit onderzoek blijkt dat er minder incidenten plaatsvinden bij bedrijven waar de familie nog dagelijkse leiding geeft.

Samenwerking in historisch verband

Sinds de krediet- en eurocrisis van 2008-2010 ontstaan er overal in Europa lokale initiatieven als antwoord op de economische neergang, bezuinigingen en werkloosheid. 'Er is buurtzorg en buurtenergie opgezet, vaak in de vorm van coöperaties', stelt Naomi Ellemers. 'In delen van Spanje ontstond tijdens de crisis een bloeiende lokale ruilhandel. Dan is het zinvol naar het verleden te kijken: hoe werkte dat met gilden en "commons", de lokale gemeenschappelijke weidegronden. Wat was toen de basis van lokale samenwerkingsverbanden? Door die historische inzichten te combineren met hedendaags veldwerk van sociologen in lokale gemeenschappen kunnen we parallellen trekken. Zo komen we tot nieuwe inzichten die bijdragen aan belangrijke samenwerkingsverbanden in de hedendaagse samenleving.'

ven dat hun werknemers permanent aan staan en ook in de avonden e-mails lezen en beantwoorden. Dat geeft spanningen. We willen naar de interacties tussen deze domeinen werk en zorg kijken, om vast te stellen hoe verschillende ontwikkelingen op elkaar inwerken en welke oplossingen er te bedenken zijn.'

Toch nog een keer de vraag: waarom is samenwerken voor groepen mensen zo moeilijk? Ellemers: 'Groepen in de samenleving hebben de neiging zich tegen elkaar af te zetten. Wat wijzelf doen, is "goed". Wat anderen doen is "fout". Dat maakt het lastig samen te kijken wat je van elkaar kunt leren om verder te komen. Vaak wordt vers bloed binnengehaald op het werk, in de hoop dat mensen met nieuwe inzichten komen, en andere ideeën. Maar zodra ze binnen zijn, volgt er een inwertraject, waarin die nieuwe mensen wordt uitgelegd "hoe we het hier nu eenmaal doen". Mensen willen er graag bij horen, en doen wat er van hen gevraagd wordt. Kom dan maar eens met kritiek, of met nieuwe suggesties om de samenwerking te verbeteren.'

Volgens Ellemers is het denken in goed en fout een hardnekkig gegeven in de samenleving. 'Sinds de crisis worden bijvoorbeeld bankiers in de hoek gezet van graaiers en valsspellers. Dat stimuleert deze groep niet kritisch naar zichzelf te kijken, of hun manier van werken aan te passen. Wie op deze manier wordt aangevallen schiet vanzelf in de verdediging. Je ziet het ook in andere sectoren zoals de zorg: het valt niet mee toe te geven dat zaken zijn misgegaan, terwijl dat wel nodig is om samen te kijken hoe je iets kunt verbeteren.'

Sorry zeggen

Nog een voorbeeld in dat verband: artsen wordt door juristen afgeraden fouten te erkennen uit angst voor schadeclaims en de inspectie. Terwijl het enige wat patiënten vaak willen, is erkenning van hun probleem, en een dokter die 'sorry' zegt. 'Juridische richtlijnen sluiten vaak niet aan bij de psychologische werkelijkheid', stelt Ellemers. 'Dat is ook de paradox van regelgeving. Als je samenwerking wilt afdwingen vanuit wantrouwen, krijg je steeds meer regelgeving. Maar

als mensen zich gewantwoord voelen, zijn ze minder gemotiveerd zich aan al die regeltjes te houden. Zo schiet je je doel voorbij. Je hebt er meer aan te kijken wat je kunt leren van dingen die mis zijn gegaan, in plaats van mensen alleen maar te straffen als ze een fout maken. Dat is bijvoorbeeld iets waar we in samenwerking met de AFM naar kijken: hoe kan de toezichhouder een organisatie helpen te komen tot een open cultuur als het gaat om fouten.'

De belangrijkste en tevens moeilijkste opdracht voor de deelnemers aan Scoop is het bouwen van een database waarin de data van de verschillende disciplines op elkaar passen als legosteentjes. Zo moet het mogelijk worden conclusies te trekken uit de combinatie van panelgegevens over groepen burgers, historisch onderzoek en inzichten in menselijke gedrag. 'We moeten een dynamisch model bedenken waarin we al deze gegevens aan elkaar koppelen, om op een betere manier te kunnen kijken naar de interacties tussen die drie deelgebieden. Dat is bepaald geen sinecure.'

Daar houdt het voor Ellemers en haar collega's niet bij op. Het subsidiegeld wordt ook gebruikt om een nieuwe generatie wetenschappers op te leiden die direct multidisciplinair leert werken. In het consortium zitten ook jonge hoogleraren. Zij zullen straks op de universiteiten borgen dat alfa- en gamma-onderzoekers blijvend met elkaar samenwerken aan dit soort complexe problemen.

Pieter Couwenbergh is redacteur van het FD.