

Samenwerking, geef de ander het voordeel van de twijfel

Er hoeft er maar één de wijste te zijn

Samenwerking is voor mensen cruciaal. Hierdoor konden onze voorouders overleven, komen organisaties, popgroepen en sportteams tot topprestaties, en houden familiebedrijven zich bovengemiddeld staande in deze recessie. Helaas wordt samenwerking altijd bedreigd door eigenbelang. Er is altijd de verleiding gebruik te maken van de bijdragen van anderen zonder zelf een evenredig aandeel in te brengen. Bijvoorbeeld door kopjes in de gemeenschappelijke keuken niet af te wassen, te laat te komen in een vervelend overleg, een urgente afspraak buitenshuis te hebben op uitgekiende momenten, of een vergadering niet voor te bereiden omdat je het ter plekke wel oppikt van degenen die dat wel hebben gedaan. (Zelf kom ik graag als laatste aan bij de gate van een vliegtuig. We kunnen toch niet allemaal tegelijk boarden?)

Hoe kunnen we, gegeven deze menselijke zwakte, duurzame vormen van samenwerking opbouwen waarin iedereen zijn steentje bijdraagt? Honderden wetenschappelijke studies suggereren dat de beste methode een tit for tat (oog om oog)-strategie is: stel dat persoon A samenwerkt met B en B stelt zich coöperatief op, dan doet A dat ook; laat B het eigenbelang prevaleren, dan doet A dat ook. Al doende komt B er achter dat A zich alleen inzet voor het team zolang B dat ook doet. Wil B samenwerken, dan moet hij dus wel coöperatief zijn. Een echte positivo zou kunnen denken dat het beter werkt als A het goede voorbeeld geeft door altijd coöperatief te zijn, wat B ook doet. Helaas wordt dit door de meeste mensen opgevat als een uitnodiging misbruik te maken van A en hun eigenbelang te dienen ten koste van A.

Een probleem van de tit for tat-strategie is dat je niet altijd zeker weet hoe het gedrag van anderen is bedoeld. Iemand kan een vervelend overleg missen omdat 'ie het wil vermijden (eigenbelang), maar ook omdat 'ie gewoon verhinderd is. Als je tit for tat toepast, reageer je op het gedrag van de ander en kies je zelf ook voor eigenbelang: 'Als hij zich niet inzet, doe ik het ook niet.' Dit zal bij de ander ook weer een niet-coöperatieve reactie uitlokken.

Hierdoor kan een misverstand over iemands bedoelingen leiden tot een negatieve spiraal. Volgens psycholoog Paul van Lange werkt deze strategie daarom niet in het alledaagse leven, dat nu eenmaal veel ruis bevat: de bedoelingen van mensen zijn niet altijd duidelijk en iedereen kan door toevallige belemmeringen weleens oncoöperatief zijn. Daarom zou je anderen het voordeel van de twijfel moeten geven en een tit for tat + 1-strategie moeten hanteren: als iemand 1 keer niet coöperatief is, stel je jezelf toch coöperatief op. Pas als iemand twee keer niet coöperatief is, betaal je met gelijke munt terug.

[Recent onderzoek](#) laat zien dat de aanwezigheid van ruis (in het onderzoek: wegomleidingen waardoor een postbezorger die per uur werd betaald lang deed over het afleveren van een pakje) inderdaad negatief uitpakt voor samenwerking. Het leidde tot minder vertrouwen, negatieve oordelen over de ander en weinig coöperatie. Om ondanks ruis de samenwerking te beschermen, werkte een zeer ruimhartige, tit for tat + veel (veel meer dan 1)-strategie het best: je meermalen coöperatief blijven opstellen nadat de ander het laat afweten. Deze vergevingsgezinde aanpak leidt tot meer vertrouwen, meer positieve gevoelens en meer samenwerkingsgerichtheid. Het mooie is dat je hiermee als eenling een sfeer van onderling vertrouwen kunt kweken en niet hoeft te wachten tot een ander het doet. Er is maar één partij nodig die zich coöperatief opstelt. De rest gaat vanzelf, want zo creëer je welwillendheid. Anderen worden minder calculerend en zetten zich met plezier in voor het collectief.

Zoals mijn moeder altijd zei als ik ruzie had met mijn broertje: 'Er hoeft er maar één de wijste te zijn.' Als je dan denkt wat ik toen dacht, dat die ander dat dan maar moet zijn, dan heb je de pointe gemist....