

'Wetenschap is iets van de lange adem'

Zijn onderzoek richt zich op uiteenlopende thema's: onderhandelen, conflictbeheersing, creativiteit, besluitvorming en ook de effecten van oxytocine. De Dreu publiceerde onder andere in *Science*, en in 2014 kreeg hij de Kurt Lewin Medal, de *mid-career award* van de European Association of Social Psychology. Niet onaardig voor iemand die naar eigen zeggen 'een modale, hardwerkende student' was.

Door Vittorio Busato

Waarom ik ooit psychologie ben gaan studeren?' Carsten de Dreu gaat er eens goed voor zitten in

zijn lichte werkkamer in de voormalige Diamantbeurs aan het Weesperplein in Amsterdam, waar de Afdeling Psychologie van de Universiteit van Amsterdam is gehuisvest. 'Op de middelbare school raakte ik geboeid door groepsprocessen en macht. Die interesse werd mee gevoed door de demonstraties tegen kernwapens destijds. Bij een universitaire voorlichting voor eindexamenscholieren raakte ik aan de praat met iemand van psychologie. Ik vertelde hem van mijn interesses, en hij raadde me aan om sociale psychologie te overwegen. Gezien mijn pretpakket was psychologie sowieso zo'n beetje de "hardste" studie die ik kon kiezen. Ik heb nog even gedacht aan geschiedenis, maar de arbeidsmarkt was ook toen niet florissant. Het perspectief op een baan was voor psychologen aanmerkelijk gunstiger dan voor historici. Met psychologie kon ik immers altijd consultant worden.'

Tijdens zijn studie aan de Rijksuniversiteit Groningen merkte De Dreu, die als eerste telg uit zijn familie de universiteit bezocht, dat het hem niet kwam aanwaaien. 'Ik moest er keihard voor werken, was verre van een goede student. Zo haalde ik pas na talloze herkansingen en bij de laatste mogelijkheid het vak klinische psychologie. Ik herinner me nog goed dat ik op de trappen stond van het Academieggebouw waar het tentamen had plaatsgevonden en me afvroeg welke HBO-studie ik zou gaan doen als ik weer was gezakt.' Glimlachend: 'Maar ik heb ook volop genoten van het studentenleven en wat daarbij hoort.'

Naast de vakken sociale psychologie en in iets mindere mate organisatiepsychologie raakte De Dreu aanvankelijk vooral gegrepen door psychofysiologie. 'Dat was het eerste vak tijdens mijn propedeuse dat ik in één keer haalde, we hadden er een fantastische docent voor. Maar ik had geen eindexamen wiskunde gedaan en was onzeker of ik wel zo geschikt was voor de meer bèta-achtige richtingen in de psychologie. Statistiek heb ik lang vreselijk gevonden, maar dat veranderde

toen ik voor het eerst zelf data ging verzamelen en analyseren. Ineens ging het leven en snapte ik wat je met statistiek en wiskunde kon doen. Toen deinsde ik er ook niet meer voor terug om er een forse portie matrixalgebra en methodologie bij te doen.'

Was dat ook het moment waarop u zich realiseerde dat u een academische carrière ambieerde?

Ik heb nooit zo het idee gehad dat ik wetenschapper wilde worden. Aan het eind van mijn studie merkte ik wel dat ik onderzoek doen heel leuk vond en dat ik het goed kon. Veel van mijn medestudenten werden junior consultant en kregen een autootje van de zaak. Dat trok me eerlijk gezegd ook wel, maar mijn latere promotor Evert van de Vliert vroeg me of ik bij hem wilde promoveren. Dat leek me wel wat. Dan hoefde ik nog niet de grote jongen uit te hangen, kon ik nog wat achter de meisjes aan. En het onderwerp onderhandelen kwam me vast van pas als ik daarna alsnog consultant zou worden. Pas in de loop van mijn promotietraject, toen als beloning de eerste wetenschappelijke publicaties kwamen, wist ik dat ik echt





Oxytocine bleek inderdaad coöperatiever te maken tegenover de eigen groep.

op mijn plek zat. En dat gevoel is nooit meer verdwenen.

Een verrassende aanloop voor iemand die bij zijn benoeming de jongste professor in de psychologie van Nederland was.

Ik zal niet zeggen dat alles toevallig is gegaan en dat ik er nooit over nadacht, maar mijn hoogleraarbenoeming was niet zo gepland. Na mijn promotietraject kreeg ik een beurs van de KNAW. Die beurs was geldig voor vijf jaar en stelde me onder meer in staat een periode aan Yale University in New Haven en Carnegie Mellon in Pittsburgh door te brengen. In Pittsburgh werd ik door de UvA gevraagd of ik het laatste deel van mijn beurs in Amsterdam wilde besteden. Aansluitend zou ik dan een vaste aanstelling als universitair hoofddocent krijgen. Er kwam kort daarna in Amsterdam ook een hoogleraarpositie vrij omdat de toenmalige hoogleraar vertrok. Ik heb toen diep nagedacht over wat ik moest doen. Ik was net geen 32. Misschien werd ik het als ik zou solliciteren, maar wilde ik al zoveel verantwoordelijkheid? Als ik niet solliciteerde, zou ik het zeker niet worden en een baas boven me krijgen. Dat kon heel inspirerend zijn, maar ook niet. Inmiddels wist ik wel dat ik ooit hoogleraar wilde worden. Dan zou ik naar alle waarschijnlijkheid elders moeten solliciteren, want hoogleraren

zitten doorgaans een flinke tijd op hun plek. God zegene de greep, dacht ik, en ik besloot met succes in Amsterdam te solliciteren. En ik zit er nog altijd. Maar was die hoogleraarfunctie niet vacant geweest, dan was ik met alle plezier en met dezelfde ambitie wat langzamer doorgegroeid.

In het begin van uw carrière heeft u vooral onderzoek gedaan naar thema's als onderhandelen, besluitvorming en conflictbeheersing. Wat beschouwt u als uw meest wezenlijke bijdrage aan de onderhandelingsliteratuur?

Onderhandelingsresultaten komen voor beide partijen beter tot stand als mensen gemotiveerd worden om nieuwsgierig naar elkaar te blijven. Niet zelden menen onderhandelaars precies te weten hoe iets zit. Dan zijn ze wellicht nog wel tot enige coöperatie in staat en mogelijk zullen ze de andere partij ook best iets gunnen, maar die tactiek leidt niet tot optimale win-winoplossingen. Diverse studies die ik met collega's heb gedaan, tonen aan dat wat langer over onderhandelingskwesaties nadenken en het proces opener ingaan betere onderhandelingsresultaten oplevert.

Een recentere onderzoekslijn van u gaat over creativiteit. Hoe ontstond die interesse?

In 2006 kreeg ik een sabbatical. Ik hoefde geen onderwijs te geven en had

alle tijd om aan een groot overzichtartikel te werken. Voor dat review las ik onder meer een citatieklassieker uit 1984 van Alice Isen. Daarin werd beweerd dat mensen creatiever zouden zijn in een positieve gemoedstoestand dan in een negatieve. Die bewering toetsen de onderzoekers door mensen in de ene conditie blij te maken en in de andere conditie verdrietig. Dat klopt niet, dacht ik, dat is te simpel. Want als ik blij ben, ben ik niet alleen positief gestemd, ik ben ook *aroused*. En als ik verdrietig ben, ben ik niet alleen negatief, ik ben ook down. Is het niet zo dat alleen de mate van arousal ervoor zorgt dat mensen meer of minder creatief zijn? Ik was een beetje uitgekeken op mijn onderzoek naar conflicthanting en onderhandelen en besloot me meer te gaan richten op experimenteel onderzoek naar creativiteit. Dat heeft inmiddels diverse mooie publicaties opgeleverd en leidde tot een paar fraaie proefschriften.

Hoe omschrijft u een creatieve werknemer?

Ik heb niet zo veel met een 'creatieve werknemer'. Het lijkt me dodelijk vermoeiend als iemand de hele dag creatief probeert te zijn. Maar je wil wel dat werknemers af en toe creatief zijn, dat ze in staat zijn op andere manieren naar een bepaald probleem te kijken. In de context van werk gaat

creativiteit vooral over originele manieren van problemen oplossen, op allerlei hiërarchische niveaus.

Heeft u een aansprekend voorbeeld?

Jaren terug deed ik met collega's een onderzoek naar creativiteit en innovatie in teams bij wat destijds PTT Pakketpost heette. Dat bedrijf had een verzamelpunt waar alle pakketten binnen kwamen, die overgeladen werden op diverse bezorgtrucks. Chauffeurs kregen dan kaartjes met adressen om die pakketten volgens een vaste route te bezorgen. Maar die kaartjes slingerden vaak door de auto heen. Bij een van die pakketbezorgers zorgde dat voor dusdanig veel chagrijn dat hij besloot een bakje voor op het dashboard te maken, zodat je al rijdend makkelijk door dat bakje met adressen kon bladeren. Zeg maar een soort papieren TomTom. Zijn collega's zagen dat en wilden dat ook. Hij is toen voor alle teams van het bedrijf in Nederland zulke bakjes gaan maken. Dat vind ik nu een mooi voor-

ne, in de volksmond wel bekend als het knuffelhormoon. Hoe is die interesse ontstaan?

Toevallig ook tijdens een sabbatical. Ik heb een paar maal een sabbatical gehad, en telkens leidde dat tot een succesvolle switch qua onderzoeksthema's. Ik ben een groot fan van sabbaticals, zeker voor mezelf! Goed, ik werkte wederom aan een overzichtartikel, ditmaal over conflicten. Ik meende een trend in de literatuur te bespeuren dat er steeds meer aandacht was voor neurobiologische grondslagen bij conflicten. Dus daar wilde ik in mijn artikel ook op ingaan.

Zo stuitte ik op een studie uit *Nature* waarin onderzoekers proefpersonen oxytocine hadden toegediend in een zogeheten *trust game*. Zij beweerden dat mensen na het opsniven van oxytocine andere mensen meer zouden gaan vertrouwen. Dat leek me sterk voor een lichaamseigen hormoon. Evolutionair leek me dat evenmin te kloppen, want dan hoeft

denten een financieel investeringsspel spelen. Ze konden geld zelf houden en in een pot voor de eigen groep stoppen, waarvan elk groepslid dan zou profiteren. Of ze konden geld in een pot doen, waardoor de eigen groepsleden wat extra's kregen en leden van een concurrerende groep verliezen werden toegebracht. De proefpersonen kregen oxytocine toegediend, of een placebo. Wie oxytocine had gekregen, wilde alleen de bijdrage aan de eigen groepspot vergroten. Oxytocine maakt dus inderdaad, zoals we vermoedden, coöperatiever tegenover de eigen groep. Van het hele proces, van idee tot en met de publicatie en alle aandacht en debat die dat oplevert, kan ik als wetenschapper erg genieten.

De sociale psychologie is de laatste jaren opgeschrikt door diverse fraudeaffaires. Denk aan Dirk Smeesters en Diederik Stapel, en nu ligt Jens Förster onder vuur. Verbaast dat je? Raken die zaken je?

Ik heb mezelf de laatste jaren veel vaker dan voorheen arbeids- en organisatiepsycholoog genoemd! Nee, dat is niet helemaal waar. Maar goed, als ik bijvoorbeeld op het hockeyveld zeg dat ik hoogleraar sociale psychologie ben, schat ik zo in dat de kans aanzienlijk groter is dat er meer dubbelzinnige opmerkingen volgen dan wanneer ik zou zeggen dat ik hoogleraar cardiologie ben. 'Mooi vak!' Terwijl die cardiologen met Don Poldermans toch ook een fraudeur hadden die er mocht wezen!

Op de een of andere manier heeft de fraude binnen de sociale psychologie de reputatie van het vak harder geraakt dan die van andere deelgebieden. Dat heb ik soms wel als onfair ervaren, want de sociale psychologie is bepaald niet het enige gebied waarbinnen fraude voorkomt. Ik kreeg ook meer dan voorheen de vraag of ik Stapel kende, hoorde vaak wat cynische grappen over het vak. Daar was ik op een gegeven moment echt wel klaar mee. Terugblikkend zie ik de affaire-Stapel vooral als een *wake-up call*. Er zijn veel acties geweest en initiatieven ontplooid om de wetenschapsbeoefening in de sociale psychologie te verbeteren.

'Ik kan als wetenschapper erg genieten van heel het proces, van idee tot publicatie en alle aandacht en debat die dat oplevert'

beeld van iemand die een probleem voor zichzelf oplost, en wel zo dat de hele organisatie ervan profiteert. Dit voorbeeld illustreert bovendien dat je zo'n oplossing niet kan forceren. Organisaties kunnen wel randvoorwaarden scheppen om zulke initiatieven te stimuleren. De actie van deze pakketbezorger zegt immers ook iets over de sfeer in de organisatie. Hij toont initiatief, en daar is blijkbaar ruimte voor. En uiteindelijk lost hij niet alleen zijn eigen probleem op, hij wil dus ook zijn collega's helpen. Men gunde elkaar in deze organisatie duidelijk iets. Dat zorgt voor veel vertrouwen onder werknemers en komt de arbeidsproductiviteit ten goede.

Een nog recentere onderzoekslijn van u is die naar de effecten van oxytocin-

er maar één iemand te zijn die dat hormoon niet aanmaakt en die pakt gelijk de macht. Toen vroeg ik me af: gaat het wellicht alleen op voor de mensen uit je eigen groep?

En dat onderzoek bent u vervolgens gaan opzetten?

Ja, en samen met m'n collega's besloten we ook de lat heel hoog te leggen. We hadden inhoudelijk een interessant idee, vond ik. En als dat klopte, dan wilden we ook proberen om het in *Nature of Science* te publiceren, hét mekka van de wetenschap. En dat lukte.

Wat kwam er uit dat onderzoek?

In een dubbelblind opgezet onderzoek lieten we jonge mannelijke stu-

Stapel publiceerde eveneens in *Science*, zijn fictieve resultaten passeerden blijkbaar moeiteloos de peer review. Moet dat beoordelingssysteem op de schop?

Wat mij betreft niet. Ondanks deze fraudegevallen denk ik dat het systeem van collega's die artikelen beoordelen voor publicatie goed werkt. Wel zou ik het toejuichen als er meer rust komt in het hele systeem waarbinnen wetenschappers moeten werken. Naast het geven van onderwijs en het doen van

het werk. Maar als ik vijf jaar niets publiceer, is er echt niets aan de hand! Niemand die tegen me zegt dat ik móet publiceren. Integendeel! Mijn omgeving, thuis en hier op de universiteit, vraagt me geregeld of het niet een tandje minder kan. 'Denk je wel genoeg aan jezelf?' 'Zorg je dat je de marathon uitloopt?' Het kan best zijn dat publicatiedruk in andere gebieden sterker wordt ervaren. Pas hoorde ik dat iemand niet mocht promoveren alvorens er daadwerkelijk vier artikelen uit zijn proef-

'Ik houd van interdisciplinair onderzoek, maar tegelijk geloof ik niet dat breinonderzoek de heilige graal is'

onderzoek, onze *core business*, zijn er veel taken bijgekomen. Zo moeten we bijvoorbeeld onze kennis maatschappelijk meer dan voorheen nuttig maken, de zogeheten valorisatie. Extra verplichtingen kunnen ervoor zorgen dat die ten koste gaan van de tijd voor 'onzichtbare' zaken als peer review. En dat is jammer, want peer review is wel het heiwerk onder de wetenschap. Met wat meer tijd kun je dat grondiger doen en wellicht wat data-analyses overdoen of auteurs dwingen om zaken beter, begrijpelijker uit te leggen. Het is heel belangrijk om elkaar als collega's op die manier het vuur na aan de schenen leggen. Wat overigens niet wegneemt dat er altijd mensen zullen zijn die de boel willen belazeren. En een enkeling zal door de mazen van het net blijven glippen. Maar ik ben ervan overtuigd dat veruit de meeste wetenschappers naar eer en geweten handelen.

Stapel gaf de heersende publicatiedruk als een verklaring voor zijn fraude. Ervaart u die druk ook?

Er is helemaal geen publicatiedruk, zeker niet op seniorniveau! Ik ervaar druk om te publiceren omdat ik mezelf constant loop op te jagen. Publicatiedruk is een resultaat van zelfopgelegde eisen, en die houden je scherp en aan

schrijf waren gepubliceerd. Dat vind ik echt een perverse prikkel. Ik heb nu vijftig promovendi afgeleverd. Geen van hen heeft dat aantal voor de promotie gehaald, en een groot aantal had op het moment van promoveren hooguit twee artikelen gepubliceerd.

Leidt die publicatiedruk wellicht tot slordigere wetenschap?

Dat betwijfel ik. Overigens vind ik dat we als wetenschappers wel tolerant moeten blijven ten aanzien van fouten. Als we geen fouten maken, kunnen we niet vooruit. Ik ben een groot voorstander van *messy labs*, af en toe wat aan rotzooien en jezelf toestaan soms ergens over te struikelen, wat minder 'streng' te zijn. Als je alles maar met de grootste transparantie doet. Dan zie ik ook niet wat erop tegen zou zijn om studies met bijvoorbeeld heel weinig proefpersonen, maar waar wel iets heel spectaculairs uit komt, toch te publiceren. Voor het debat kan dat heel inspirerend zijn.

De media blazen zulke studies niet zelden juist enorm op.

Een blad als *Science* stuurt vaak ronkende persberichten de wereld in, zo ook met onze oxytocine-studie. We kregen heel veel verzoeken uit de media,

hartstikke leuk om mee te maken. Maar er waren maar weinig journalisten die begrepen waar het onderzoek echt om ging. En het is heel lastig om een verkeerd beeld uit de media te herstellen. Er bestaat inderdaad het gevaar dat media onderzoeksresultaten brengen als 'zo zit het in elkaar'. Maar wetenschappers weten meestal helemaal niet of het zo zit. Grote meta-analyses waarin jaren van onderzoek worden samengevat, daarvan kun je zeggen dat het *the state of science* is, daar kun je je hand voor in het vuur steken. Maar dat heb ik met mijn eigen onderzoek niet. Je zult mij niet horen zeggen: 'Zo zit het'.

Is dat een verwijt richting journalistiek?

Nou, nee. Journalisten moeten tegenwoordig ook met minder mensen een dikkere krant maken. Wellicht baseren ze zich nu wat meer op persberichten dan op diepte-interviews met onderzoekers. Ik vind dat je als wetenschapper goed moet realiseren dat je bezig bent deuren te openen, op een kier te zetten. Dan kun je van alles zien, maar beslist niet het hele plaatje. Wetenschap is iets van de lange adem, helemaal als het om het begrijpen van menselijk gedrag gaat. Oké, misschien kunnen journalisten iets minder lui zijn en meer doorvragen, vanuit een oprechte nieuwsgierigheid. Maar wetenschappers op hun beurt moeten zich weer niet laten opfokken door de behoefte van universitaire bestuurders dat ze moeten opvallen in de media en dat ze zo onder meer laten zien dat ze waar leveren voor het belastinggeld waarvan ze worden gefinancierd. Nou, dat doen we echt wel.

U heeft flink wat prijzen ontvangen. Hoe belangrijk zijn individuele prijzen in de wetenschap eigenlijk? Onderzoek doen is toch immers teamwork?

Jazeker! Als individu sta je altijd op iemands schouders of je hebt erop gestaan. De Veni-, Vidi en Vici-beurzen van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) worden bijvoorbeeld toegekend aan individuen, daar ben ik geen voorstander van. Met een Vici-beurs kun je onder meer een eigen onderzoeksgroep samenstellen.

Maar je krijgt die beurs alleen maar als je de jaren ervoor goede promovendi hebt gehad, een uitstekende mentor had en een decaan die voor eminente onderzoeksfaciliteiten zorgde. Ja, wat mij betreft mogen teams in de wetenschap meer worden beloond. Daarmee voorkom je ook dat individuele wetenschappers zich als zonnekoningen gaan gedragen, ze kunnen zich dan hooguit profileren als voorman van een team. Maar de prijzen die ik heb gewonnen, wil ik wel graag houden.

De psychologie verschuift richting neurobiologie. Associeer eens vrij wat dat kan betekenen voor de toekomst van de arbeids- en organisatiepsychologie?

Dat vakgebied zal blijven bestaan, absoluut. Hoewel ik wel een verschuiving zie dat het veel meer deel gaat uit-



BIO

Carsten de Dreu (1966) ging halverwege de jaren tachtig psychologie studeren in Groningen. In 1993 voltooide hij na drieënhalve jaar *summa cum laude* zijn proefschrift – een zeldzaamheid in de sociale wetenschappen. Zijn dissertatie leverde hem in 1996 een *early career award* op van de European Association for Social Psychology (EASP), en bovendien verwierf hij een *fellowship* van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW). Sinds 1998 is De Dreu hoogleraar aan de Programmagroep Arbeids- en Organisationspsychologie van de Universiteit van Amsterdam. Zijn onderzoek richt zich op de thema's onderhandelen, conflictbeheersing, creativiteit, besluitvorming en ook op effecten van oxytocine. Met collega's heeft hij vele wetenschappelijke artikelen gepubliceerd in o.a. *Science*. In 2014 kreeg hij de Kurt Lewin Medal, de *mid-career award* van de EASP, voor zijn eminente bijdragen aan het vakgebied.

maken van bedrijfskunde-opleidingen. Als student, herinner ik me, waren arbeidspsychologie en organisatiepsychologie strikter gescheiden. Zeker in Groningen waren de arbeidspsychologen nogal psychofysiologisch georiënteerd. Zij namen onder meer speeksel af, lazen stresshormonen af en relateerden dat dan bijvoorbeeld aan prestaties van mensen die in nachtdiensten werkten. In de jaren negentig verdween dergelijk onderzoek. Maar het zou me niet verbazen als dat weer gaat terugkomen. Er zijn nu allerlei technieken waarmee sneller, slimmer en goedko-

per psychofysiologische reacties kunnen worden verzameld. Denk aan het verzamelen van haren van werknemers om hun hoeveelheid ervaren stress af te lezen. Ik vind dat een mooie vooruitgang, want zo kom je weg van de zelfrapportage-instrumenten waar nogal wat nadelen aan kleven. Toch denk ik dat er altijd ruimte zal blijven voor psychologisch onderzoek zonder allerlei neurofysiologische metingen. Als ik onderzoek wil doen naar hoe innovaties in topmanagementteams tot stand komen, dan hoeft ik die managers echt niet in een scanner te leg-

gen. Ik geloof beslist in kruisbestuiving en ik houd erg van interdisciplinair onderzoek. Tegelijkertijd denk ik niet dat breinonderzoek de heilige graal is. We weten nog altijd zo weinig over de exacte werking van het brein, terwijl er wel hele grote uitspraken over worden gedaan. Onverstandig.

Is het brein uiteindelijk niet te moeilijk om met ons eigen brein te vatten?

Tja, weet de goudvis hoe warm het water is waarin hij zwemt? **P&B**

DE AUTEUR

Dr. **VITTORIO BUSATO** (1965) is psycholoog en publicist. Hij is onder meer hoofdredacteur van *De Psycholoog*, het blad van het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP). Hij schreef diverse boeken, onder andere de biografie *Weg met Piet Vroom* (Amsterdam University Press), *Het geheim van de uitblikker* (Bert Bakker) en *Psychologie al dente* (Fosfor).

Adres: www.vittoriobusato.nl, v.busato1@chello.nl.