
Elkaar helpen en ondersteunen

Actieonderzoek naar het bevorderen van prosociaal gedrag

Hoe zorg je ervoor dat medewerkers elkaar meer gaan helpen en ondersteunen? Bij Rijkswaterstaat vond een actieonderzoek plaats naar prosociaal gedrag, dat blijkt te leiden tot meer werkplezier, hogere werkprestaties en een betere inzetbaarheid. Maar: alleen als er ook oog is voor de nadelen van elkaar helpen en als de regie bij medewerkers blijft liggen. In dit artikel lees je er meer over.

Vincie van Gils

Prosociaal gedrag is een term die je niet zo vaak hoort. In de Van Dale zul je het begrip niet terugvinden. Toch wordt het al sinds 1970 gebruikt. Eerst in studies bij kinderen en apen, en steeds vaker ook bij volwassenen. Onderzoek naar prosociaal gedrag binnen organisaties is relatief nieuw en dergelijk gedrag blijkt een belangrijke bijdrage te leveren aan een goed lopende organisatie waar medewerkers succesvol en met veel plezier hun werk doen. Prosociaal gedrag kun je zien als vrijwillig gedrag dat is bedoeld om anderen te helpen en te ondersteunen. Dat draagt bij aan het welzijn van anderen.

Altruïstische motieven

Bij prosociaal gedrag denk je al snel aan onbaatzuchtig gedrag vanuit empathie, waarbij je alleen het belang van de ander voor ogen hebt. Er is veel discussie of puur altruïsme bestaat, maar onderzoeken wijzen steeds meer uit dat de mens daadwerkelijk in staat is om 'diep te geven' (Batson & Powell, 2003).

Volgens Batson (1987) kun je mensen echter ook helpen vanuit egoïstische motieven. Bijvoorbeeld omdat je een negatieve reactie wilt vermijden van anderen (als je bijvoorbeeld iemand op straat zou laten liggen), om gevoelens van onvrede bij jezelf weg te nemen (als je bijvoorbeeld iemand ziet lijden) of om-

dat je er simpelweg een goed gevoel bij krijgt omdat je jezelf dan een 'beter mens' vindt. Voor het laten zien van prosociaal gedrag maakt dat niet uit: je mag er zelf ook belang bij hebben. Sterker nog, als je er zelf belang bij hebt of denkt te hebben, ben je eerder geneigd prosociaal gedrag te vertonen, zoals je hierna kunt lezen.

Prosociaal gedrag binnen organisaties

De vraag wat prosociaal *organisatorisch* gedrag precies is, is nog niet zo eenvoudig te beantwoorden. Er zijn

Je kunt mensen ook helpen vanuit egoïstische motieven

in de wetenschappelijke literatuur diverse definities in omloop. Je zou het enigszins kunnen vergelijken met 'altruïsme', dat onderdeel is van het begrip Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Voor het onderzoek dat ik uitvoerde naar prosociaal gedrag (bij Rijkswaterstaat) heb ik de volgende definitie

gebruikt. De eerste drie aspecten zijn afkomstig van de definitie van Brief & Motowidlo (1986):

Prosociaal organisatorisch gedrag is gedrag dat

1. wordt uitgevoerd door een lid van een organisatie,
2. gericht is op een individu, groep of organisatie waarmee hij of zij interacteert tijdens het uitvoeren van zijn of haar organisatorische rol,
3. wordt uitgevoerd met de intentie om het welzijn van het individu, de groep of de organisatie waarop het is gericht te bevorderen,
4. vanuit eigen beweging door een medewerker wordt ingezet,
5. vrijwillig wordt gedaan,
6. niet hoort bij de functie of rol, en
7. functioneel is voor de organisatie.

Als je naar deze definitie kijkt, zie je dat het gaat om vrijwillig gedrag dat niet is opgelegd door bijvoorbeeld een leidinggevende. Ook hoort het gedrag niet bij de taken van de eigen functie: het is 'extra-rol gedrag'. Als je bijvoorbeeld als stagecoördinator een stagiaire helpt, is dat geen prosociaal gedrag. Het is wél prosociaal gedrag als een willekeurige andere medewerker een onbekende stagiaire hulpeloos ziet rondlopen, erop afstapt en de stagiaire onder zijn hoede neemt.

Een ander opvallend deel uit de definitie is dat het gedrag functioneel moet zijn voor de organisatie. Dat is een diffuus begrip. Zo kun je het wél als functioneel prosociaal gedrag zien als twee medewerkers onder werktijd gaan wandelen, omdat één van hen het thuis moeilijk heeft en er graag over wil praten. Dit komt uiteindelijk de werksfeer, de motivatie en de prestaties ten goede. Dat is anders als een recruiter iemand aanneemt omdat die sollicitant de baan financieel zo hard nodig heeft, terwijl de recruiter weet dat die persoon niet geschikt is voor de functie.

Voorbeelden van prosociaal gedrag volgens de gehanteerde definitie zijn: een nieuwe medewerker wegwijs maken in de organisatie, een collega van een andere afdeling helpen met het werken met Excel, kennis delen, iemand coachen, de tijd nemen om te luisteren naar de zorgen en problemen van een collega, werk overnemen van iemand met een te hoge werkdruk, een deur openhouden voor een collega, ongevraagd verbetervoorstellen doen en uit jezelf extra taken op je nemen, zoals het organiseren van een teamuitje.

Voordelen van prosociaal gedrag voor organisaties

Prosociaal gedrag heeft veel voordelen voor een organisatie. In organisaties waar medewerkers prosociaal gedrag laten zien, is het werkplezier hoger, gaat de samenwerking soepeler en is er sprake van een betere communicatie. Ook de werkprestaties zijn hoger, wat

weer leidt tot een hogere tevredenheid bij klanten (Brief & Motowidlo, 1986).

Studies laten zien dat prosociaal gedrag ook leidt tot een betere (duurzame) inzetbaarheid en innovatief werkgedrag (Stoffers et al., 2019). De verklaring daarvoor is dat personen die prosociaal gedrag laten zien veel kennis en vaardigheden opdoen door de verschillende taken die ze op zich nemen, zoals het helpen van nieuwe collega's en het vrijwillig extra taken naar zich toetrekken.

Organisaties sturen wel op onderwerpen als medewerkersbetrokkenheid maar – voor zover bekend – amper op prosociaal gedrag in de organisatie. En dat terwijl je het inmiddels als essentieel kunt zien om als orga-

Prosociaal gedrag heeft veel voordelen voor een organisatie

nisatie voorbereid te zijn op de toekomst. De veranderingen in de maatschappij en in organisaties gaan zo snel dat je het niet meer redt als medewerkers stug vasthouden aan hun functiebeschrijving. Je hebt flexibele collega's nodig die nadenken over wat hun extra bijdrage kan zijn om iets te betekenen voor collega's en klanten.

Voordelen van prosociaal gedrag voor medewerkers

De voordelen voor medewerkers om prosociaal gedrag te laten zien zijn ook groot. Je haalt meer voldoening uit je werk (Grant, 2022), je voelt je meer gewaardeerd door anderen en het verhoogt je vitaliteit, welzijn en geluksgevoel (Martela & Ryan, 2016; Nelson et al., 2016). Mensen krijgen er een goed gevoel van als ze iets voor een collega doen, net zoals ze dat ervaren als ze iets doen voor hun partner, kind of vriend. Daarnaast verwerf je op je werk een betere status en reputatie als je prosociaal gedrag laat zien in het openbaar (Hardy & Van Vught, 2006). Het blijkt dat anderen dan graag met je samenwerken of leiding van je willen krijgen.

Een interessante vraag is of je daardoor je werk ook beter doet. Dat blijkt inderdaad zo te zijn: prosociale medewerkers zijn succesvoller in hun werk (Grant, 2022; zie kader Succesvolle gevers). Of dat nu docenten, boekhouders, verkopers of coaches zijn. Wat wel opmerkelijk is, is dat veel medewerkers denken dat ze vooral succesvol zijn als ze zich meer berekenend opstellen; dus als ze niet onbaatzuchtig geven, maar zorgen dat ze evenveel of meer van anderen terugkrijgen. Dat (b)lijkt dus een misverstand te zijn.

Succesvolle gevers

Grant (2002) besteedt in zijn boek *Geven en nemen* ruimschoots aandacht aan de voordelen van altruïstisch en sociaal gedrag. Hij deelt mensen in als 'nemers', 'gevers' en 'uitruilers'. Daarbij zijn gevers gericht op het welzijn van anderen. De meest succesvolle mensen in werksituaties zijn volgens hem de gevers. Grant geeft aan dat veel medewerkers zich gedragen als uitruilers ('voor wat hoort wat'), omdat ze niet als zwak of naïef bekend willen staan. Gevers ontvangen uiteindelijk echter het meest, hebben een groter netwerk (vooral op social media), werken beter samen en zien eerder het talent in anderen. Ook zijn ze betere verkopers en beïnvloeders, omdat ze oprecht geïnteresseerd zijn in anderen en eerder vragen stellen over wensen en behoeften waar ze op in kunnen spelen. Overigens geeft Grant ook aan dat als mensen zichzelf bij het geven te veel wegcijferen, ze juist niet succesvol zullen zijn.

Nadelen van sociaal gedrag voor organisaties en medewerkers

Er zitten echter ook nadelen aan sociaal organisatorisch gedrag (Brief & Motowidlo, 1986). Het ligt voor de hand dat de werkprestaties verminderen als medewerkers te veel tijd besteden aan activiteiten om anderen te helpen en daardoor niet meer aan hun eigen werk toekomen. Een ander nadeel is dat medewerkers beslissingen kunnen nemen die wellicht in het voordeel zijn van een collega of klant, maar niet in het voordeel van het bedrijf zelf. Denk aan het geven van te hoge beloningen en kortingen. In een werksituatie horen medewerkers dus ook altijd oog te hebben voor de belangen van de organisatie. Een nadeel specifiek voor medewerkers kan zijn dat ze 'te veel onbaatzuchtig geven' zonder de eigen belangen in het oog te houden (Grant, 2022). Als je alleen maar geeft, zonder prioriteiten te stellen of aan jezelf te denken, kan dat zelfs tot een burn-out leiden. Gelukkig hoeft dat niet zo te zijn als je hiervan bewust bent.

Bevorderende factoren volgens de literatuur

Nu we weten dat sociaal gedrag veel voordelen kent, zowel voor organisaties als medewerkers, is een interessante vraag voor managers en HR-professionals hoe je sociaal gedrag vervolgens kunt bevorderen. Het is dan allereerst goed om te kijken welke factoren een rol spelen.

Zo blijkt er een correlatie te zijn tussen sociaal gedrag en werktevredenheid en medewerkersbetrokkenheid (LePine et al., 2002). Medewerkers vertonen ook eerder sociaal gedrag als ze *autonomy support* ervaren, dat wil zeggen, als anderen (zoals leidinggevend) je aanmoedigen om eigen keuzes te maken (Deci & Ryan, 1987). Ook eigenbelang blijkt een voor-

spellende factor te zijn. Dat kan vreemd overkomen, omdat bij sociaal gedrag 'helpen' voorop staat. Maar medewerkers die zowel goed willen doen als een goede indruk willen maken, blijken het vaakst sociaal gedrag te laten zien (Grant & Mayer, 2009).

Bevorderende interventies volgens de literatuur

Wat kun je volgens de literatuur concreet doen om sociaal gedrag te bevorderen? Diverse interventies zijn onderzocht en beschreven. Zo kun je denken aan het bevorderen van een cultuur en het opstellen van een visie, waarin niet alleen commerciële doelstellingen centraal staan, maar ook de manier waarop medewerkers met elkaar omgaan (De Vries, 2021). Het is goed om ook bij de werving en selectie van toekomstig personeel te kijken in welke mate de kandidaten een sociale persoonlijkheid hebben, die past binnen die cultuur (Bergsma & Molleman, 2007).

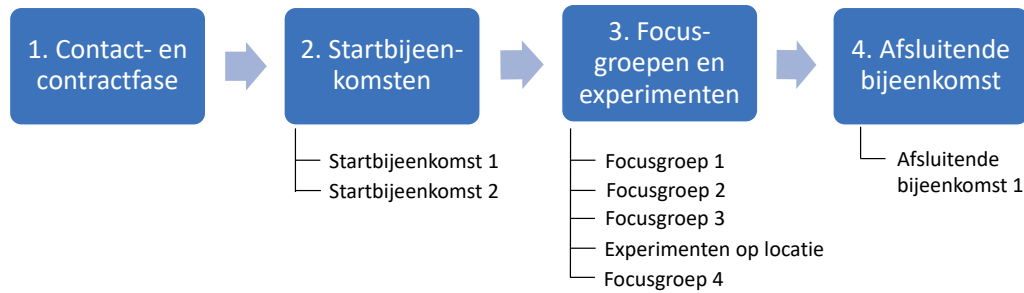
Compassietrainingen en 'service learning' blijken ook goed te werken (Weng et al., 2013; Baumsteiger, 2019). Bij service learning laat je medewerkers een bepaalde periode bewust iets goeds doen voor anderen, als onderdeel van een training. Het blijkt dat dit na die periode min of meer een gewoonte wordt.

Toch blijken interventies op groepsniveau het meest effectief te zijn. Mensen vergelijken zich in sociale situaties graag met anderen om te bepalen hoe ze zich moeten gedragen. Dat betekent dat medewerkers sociaal gedrag laten zien als ze dat directe collega's ook zien doen (Frey & Meier, 2004) of als ze het hun lei-

Interventies op groepsniveau blijken het meest effectief te zijn

dinggevende zien doen (Peters, 2020). Onderzoek van de Universiteit van California (2010) wijst uit dat vriendelijke daden 'besmettelijk' zijn. Mensen die een aardige geste hebben ervaren, gaan vervolgens zelf andere mensen helpen. Het helpen van anderen kan zich op die manier tot een groepsnorm ontwikkelen (Grant, 2022).

Maar om anderen meer te willen helpen, hoeft je het niet eens te hebben ervaren of te hebben gezien bij anderen. Ook als je hoort dat iemand iets goeds heeft gedaan, kun je een onweerstaanbare drang krijgen zelf iets aardigs voor iemand anders te doen. Dit fenomeen wordt *elevation* genoemd (Haidt, 2003). Dus om sociaal gedrag te bevorderen, helpt het om bijvoorbeeld in een personeelsblad te vertellen wat anderen voor collega's hebben betekend (storytelling) of om simpelweg collega's met elkaar in gesprek te brengen over het



Figuur 1. Opbouw van het actieonderzoek (Gebaseerd op Van Wingerden & Kolkhuis Tanke, 2018).

onderwerp. Ook kan het goed zijn om aan te geven wat specifiek de voordelen voor medewerkers zijn (*What's in it for me*). Medewerkers kunnen namelijk wat huiverig zijn om iets voor een ander te doen als ze niet weten of dit iets voor hen oplevert en of het in de organisatie wordt aangemoedigd.

Onderzoek naar pro sociaal gedrag bij Rijkswaterstaat

Literatuuronderzoek levert waardevolle inzichten op over pro sociaal gedrag binnen organisaties. Maar er is weinig beschreven welke interventies in de praktijk bijdragen aan pro sociaal gedrag. Omdat ik hier nieuwsgierig naar was, heb ik onderzoek gedaan bij Rijkswaterstaat (Van Gils, 2023).

Het onderzoek vond eind 2022 plaats bij Directie Inwinning- en Gegevensanalyse (IGA), een onderdeel van Rijkswaterstaat. IGA houdt zich onder andere bezig met data-inwinning en analyse. De ontwikkelingen in dit vakgebied gaan snel en ook de omgeving van Rijkswaterstaat verandert continu. Daarom wil IGA de duurzame inzetbaarheid van de 350 medewerkers ver-

Kennis ontwikkelen, leren en de praktijk verbeteren gaan hand in hand

groten. Omdat dit één van de speerpunten is, zijn hiervoor de afgelopen jaren diverse interventies ingezet. Toch zocht het MT nog naar andere, meer vernieuwende initiatieven. IGA was benieuwd welke interventies, die medewerkers voor een groot deel zelf bedenken, bijdragen aan pro sociaal gedrag in de praktijk.

De onderzoeksvraag luidde:

Hoe kan – volgens de medewerkers – pro sociaal gedrag binnen IGA worden bevorderd?

Actieonderzoek met experimenten

Het onderzoek is uitgevoerd in de vorm van een actieonderzoek. Hiervoor is gekozen om zoveel mogelijk toegevoegde waarde te kunnen leveren aan de praktijk bij IGA. Kennis ontwikkelen, leren en de praktijk ver-

beteren gaan bij actieonderzoek hand in hand. Een ander kenmerk is dat niet alleen de onderzoeker, maar ook de deelnemers nieuwe kennis en ervaring opdoen en dat delen met elkaar (Van der Zouwen, 2020).

Dit betekent dat bij actieonderzoek een belangrijke rol is weggelegd voor de onderzoeksgroep. Bij IGA bestond die uit acht medewerkers die ieder een afdeling vertegenwoordigen. Als dataverzamelmethode werd gekozen voor het houden van focusgroepen, gecombineerd met experimenten. Zo konden de deelnemers samen bepalen wat ze wel en niet belangrijk vonden rondom het onderwerp pro sociaal gedrag. Er zijn verschillende bijeenkomsten gehouden: twee startbijeenkomsten, vier focusgroepen en een afsluitende bijeenkomst (zie figuur 1).

De focusgroepen vonden online plaats, omdat de deelnemers verspreid over het land werken. Binnen de online sessies werden diverse werkvormen ingezet. Je kunt hierbij denken aan check-ins bij de start, breakout rooms om te werken in groepjes, gelijktijdig samenwerken in online documenten, stemmen via Menti-meter, brainstormen via online post-its, en 'futuraing' aan de hand van voorwerpen.

Bij actieonderzoek is het niet alleen de onderzoeker die kritisch kijkt naar het doel en de opzet van het onderzoek en naar de gevonden onderzoeksresultaten. Passend bij het cyclische karakter van actieonderzoek, hebben de deelnemers vooral ook zelf in de verschillende fasen van het onderzoek gediscussieerd en gereflecteerd op hun bevindingen en deze met de groep gedeeld.

Welke inzichten heeft het onderzoek opgeleverd?

De deelnemers signaleerden al tijdens de startsessies, dat het te eenzijdig is om je alleen te richten op het *bevorderen* van pro sociaal gedrag. Het *wegnemen* van drempels zou net zo effectief kunnen zijn. Hierdoor kunnen medewerkers bijvoorbeeld meer de vrijheid en gelegenheid voelen iets voor een ander te doen.

Ook stonden de deelnemers kritisch ten opzichte van het woord 'bevorderen' zelf. Ze vonden het belangrijk dat de nadruk tijdens het onderzoek kwam te liggen op het onbaatzuchtige en dienende, en niet op het

organisatiebelang. Daarbij werd waarde gehecht aan het vrijwillige aspect. Anders gezegd: deelnemers willen graag meer sociaal gedrag vertonen, maar ze trappen op de rem als blijkt dat het management daarop wil of gaat sturen. Dit is een interessante paradox: zowel de organisatie als de medewerkers zien de voordelen in van sociaal gedrag en willen het ook laten zien, maar het bewust bevorderen daarvan wordt niet op prijs gesteld.

Een ander belangrijk inzicht dat tijdens het onderzoek naar voren kwam (en dat nog niet in de literatuur gevonden was), is dat de deelnemers aan het begin vrij kritisch stonden tegenover het vertonen van sociaal gedrag. Ze konden er alleen niet echt de vinger achter krijgen: zijn we niet al (te) aardig voor elkaar?

Totdat ze zich realiseerden dat veel collega's binnen IGA – met alle goede bedoelingen – te veel de 'gaten dichtlopen' voor een ander. Zo waren er afdelingen die lange tijd de werkzaamheden van andere afdelingen op zich hadden genomen. Een deelnemer zei daarover: 'Je denkt dan de ander te helpen, terwijl je daar het collectief niet mee helpt omdat niet duidelijk wordt dat

Door te snel te helpen ontneem je collega's de kans van de eigen fouten te leren

die afdeling een probleem heeft.' In feite werd zo een fundamenteel probleem blootgelegd dat nog niet eerder aan het licht was gekomen. Als je iemand helpt wordt dat meestal niet ter discussie gesteld, terwijl het goed is om dat wél te doen. Want door te snel te helpen ontnemen je collega's de kans om van de eigen fouten te leren, en door te lang te helpen komen verantwoordelijkheden op een verkeerde plek te liggen.

Factoren die bepalend zijn voor het laten zien van sociaal gedrag

Als je beseft wat de valkuilen zijn van sociaal gedrag, kun je je daarna richten op de positieve aspecten van elkaar helpen. Want het bleek al snel dat de deelnemers er veel energie van kregen om zich daar verder in te verdiepen. Zo gaven ze aan welke factoren ze belangrijk vonden om zelf sociaal gedrag te laten zien. Op nummer één stond 'het zelf goed in je vel zitten'. Een deelnemer verwoordde het zo: 'Dan ben ik zelf in de meest verrotte sfeer nog in staat om sociaal gedrag te vertonen aan mensen die heel lelijk naar mij doen.'

Ook een veilig werkklimaat en autonomie vonden de deelnemers belangrijk: dan voel je je niet alleen prettiger, maar durf je ook eerder eigen initiatieven te nemen, zoals iemand helpen.

Andere bevorderende factoren die de deelnemers noemden waren: ondersteuning van de leidinggevende en het anderen zien doen. Een deelnemer vertelde: 'Als het "ieder voor zich is", ga je niet als enige leuk, aardig en gezellig zitten doen.'

Een gebrek aan tijd werd genoemd als knelpunt voor het laten zien van sociaal gedrag. Door de hoge werkdruk komen veel medewerkers bij IGA er niet altijd aan toe om zelf de eerste stap te zetten om iemand te helpen. Maar ze zijn wel altijd bereid te helpen als ze een hulpvraag krijgen; dus de intentie is aanwezig.

Interventies om sociaal gedrag te bevorderen

Uit het onderzoek is als conclusie gekomen dat je sociaal gedrag bij IGA (als onderdeel van Rijkswaterstaat) het beste kunt bevorderen door medewerkers hierover in gesprek te laten gaan: wat is het en wat betekent het voor ons? Vervolgens kan het team samen bepalen welke interventies ze hiervoor willen inzetten. Zo voorkom je dat het management iets oplegt waar medewerkers zich niet in kunnen vinden: sociaal gedrag kun je nu eenmaal moeilijk afdwingen. Door de ideeën vervolgens op kleine schaal uit te voeren, kun je direct bijsturen en snel kleine successen ervaren met behoud van 'eigenaarschap'. Zo komen verschillende manieren van leren samen: het leren door sociale interactie, door kritische reflectie en door het opdoen van directe ervaringen.

De deelnemers kwamen onder andere met de volgende ideeën: het organiseren van feedbacktrainingen, elkaar waarderen en complimenten geven, prettige ontmoetingsruimten creëren, en interesse in elkaar tonen bij een dagstart, koffiemoment of vrijdagmiddagborrel. Een deelnemer kwam op het idee om een roze koekenmoment te creëren: 'We nemen een grote doos met roze koeken. Dan zegt iedereen wat hij voor een ander heeft gedaan. Daarna mag je een koek pakken en de doos doorgeven. Dan kun je maar beter snel iets vertellen voordat de koeken op zijn.'

Veel van de ideeën zijn met verve ook als experiment uitgevoerd. Zo heeft één afdeling besloten elkaar wat meer op te zoeken in de privésfeer. Ze gaan nu maandelijks bij elkaar eten. Dit heeft de onderlinge binding sterk vergroot en de collega's weten elkaar nu eerder te vinden. Bij twee andere afdelingen zijn sessies gehouden waarbij de medewerkers elkaar complimenten gaven. Daarvoor zijn speciale kaartjes gemaakt met complimenten die je aan een collega kunt overhandigen en die het geven van het eerste compliment wat makkelijker maken. Dit bleek op veel enthousiasme te kunnen rekenen. Nog lang daarna werden kaartjes uitgedeeld of online via een foto verstuurd. Dat enthousiasme heeft ook de weg geopend om regelmatig stil te staan bij wat verder nog leuk en goed zou zijn om te doen. De experimenten zorgden ervoor dat het helpen

en elkaar ondersteunen vanzelfsprekender werd en als plezierig werd ervaren.

Na afloop werd geconstateerd dat actieonderzoek een geschikte methode is voor het doen van onderzoek naar sociaal gedrag, gezien de grote eigen inbreng van de deelnemers en het uitwaaiereffect dat het kan hebben. En die inbreng kan ook voortduren zonder onderzoeker als begeleider. De deelnemers binnen IGA vonden het onderzoek zo waardevol dat ze een intervisiegroep hebben opgericht. Ze komen iedere twee maanden bij elkaar om te kijken wat zij kunnen doen om elkaar en anderen nog meer te helpen en ondersteunen.

Tips voor in de praktijk

Tot besluit wil ik nog een paar tips meegeven voor de praktijk.

- Zoals gezegd, staat de inbreng van medewerkers centraal als je samen wilt werken aan een cultuur waarin sociaal gedrag vanzelfsprekend is. Actieonderzoek is daarvoor een geschikte vorm.
- Kijk of het mogelijk is een vertegenwoordiger te krijgen van iedere afdeling. Die kan dan binnen de eigen afdeling zelf kleine experimenten doen en

Wees niet bang voor kritische geluiden van medewerkers; kritiek wijst op betrokkenheid

initiatieven nemen. Daardoor vergroot je op een natuurlijke wijze de cirkel van betrokkenen.

- Wees niet bang voor kritische geluiden van medewerkers. Kritiek wijst op betrokkenheid. De oorspronkelijke ideeën krijgen misschien een andere richting, maar dan is het wél een richting die door de medewerkers wordt gedragen.

Ten slotte: sociaal gedrag wordt sterk beïnvloed door voorbeeldgedrag. Dus: start door zelf iets voor een collega te doen en hierover te praten. Dit zou wel eens een opstap kunnen zijn voor anderen om jouw voorbeeld te volgen. ●

Literatuur

- Batson, C.D. (1987). Prosocial motivation: Is it ever truly altruistic? In: L. Berkowitz (Red.), *Advances in experimental social psychology*, 20, 65-122. Academic Press.
- Batson, C.D. & A.A. Powell (2003). Altruism and prosocial behavior. In: T. Millon & M.J. Lerner (Reds.), *Handbook of psychology: Personality and social psychology*, Vol. 5, 463-484. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Baumsteiger, R. (2019). What the World Needs Now: An Intervention for Promoting Prosocial Behavior. *Basic and Applied Social Psychology*, 41:4, 215-229.
- Bergsma, W. & E. Molleman (2007). Werknemers als ontwikkelaar van de eigen functie. *Tijdschrift voor HRM*, 10(3), 84-97.

- Brief, A.P. & S.J. Motowidlo (1986). Prosocial organizational behaviors. *The Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Deci, E.L. & R.M. Ryan (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037.
- De Vries, F. (2021). De meeste mensen deugen, maar toch gaat het regelmatig mis. *De Compliance Officer*, 2021 (februari), 18-21.
- Frey, B.S. & S. Meier (2004). Social Comparisons and Pro-social Behavior: Testing "Conditional Cooperation" in a Field Experiment. *American Economic Review*, 94(5), 1717-1722.
- Grant, A. (2022). *Geven en nemen*. Amsterdam: A.W. Bruna Uitgevers.
- Grant, A. & D. Mayer (2009). Good Soldiers and Good Actors: Prosocial and Impression Management Motives as Interactive Predictors of Affiliative Citizenship Behaviors. *The Journal of applied psychology*, 94, 900-12.
- Haidt, J. (2003). Elevation and the positive psychology of morality. In: C.L.M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, 275-289. American Psychological Association.
- Hardy, C.L. & M. van Vugt (2006). Nice guys finish first: The competitive altruism hypothesis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(10), 1402-1413.
- LePine, J.A., A. Erez & D.E. Johnson (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- Martela, F. & R. Ryan (2016). Prosocial behavior increases well-being and vitality even without contact with the beneficiary: Causal and behavioral evidence. *Motivation and Emotion*, 40(3), pp. 351-357.
- Nelson, S.K., K. Layous, S.W. Cole & S. Lyubomirsky (2016). Do unto others or treat yourself? The effects of prosocial and self-focused behavior on psychological flourishing. *Emotion*, 16(6), 850-861.
- Organ, D.W. & K. Ryan (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviour. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Peters, F. (2020). *Reputatiemanagement voor iedereen*. Amsterdam: Futuro Uitgevers.
- Stoffers, J., F. van der Heijden & I. Schrijver (2019). Towards a Sustainable Model of Innovative Work Behaviors' Enhancement: The Mediating Role of Employability. *Sustainability* 2020, 12(1), 159.
- University of California - San Diego (2010). Acts of kindness spread surprisingly easily: just a few people can make a difference. ScienceDaily. Online te bekijken via: <http://www.sciencedaily.com/releases/2010/03/100308151049.htm>
- Van der Zouwen, T. (2020). Nieuwe kennis maken, delen én implementeren. *Tijdschrift Kwalon*, 25(2), 70-72.
- Van Gils, V. (2023). *Omkijken naar elkaar. Onderzoek naar het bevorderen van sociaal organisatorisch gedrag bij Directie IGA binnen Rijkswaterstaat* (Masterscriptie, Schouten & Nelissen University of Applied sciences).
- Van Wingerden, J. & I. Kolkhuis Tanke (2018). Actieonderzoek als krachtige veranderinterventie. *Opleiding & Ontwikkeling*, 31(2), 232-36.
- Weng, H.Y., A.S. Fox, A.J. Shackman, D.E. Stodola, J.Z.K. Caldwell, M.C. Olson, G.M. Rogers & R.J. Davidson (2013). Compassion Training Alters Altruism and Neural Responses to Suffering. *Psychological Science*, 24(7), 1171-1180.



Vincie van Gils, MA, MsC is werkzaam als zelfstandig communicatieadviseur en veranderkundige. Een van haar opdrachtgevers was Rijkswaterstaat. Daarnaast geeft ze les aan Avans Hogeschool. Dit artikel is gebaseerd op haar scriptie 'Omkijken naar elkaar' die ze heeft geschreven binnen de masteropleiding Human Development. E-mail: info@vinca.nl