

## Competitief Altruïsme op de Werkvloer: Een Evolutionair Psychologische Benadering

Nynke P. Engelhard, Arianne J. van der Wal en Mark van Vugt<sup>1</sup>

**In: Gedrag en Organisatie, (2013) vol. 26, 292-309**

### Abstract

De evolutionaire ‘competitief altruïsme’ theorie (Hardy & Van Vugt, 2006) werpt nieuw licht op de verklaring waarom mensen zich in groepsverband altruïstisch kunnen gedragen. Zo blijkt het wedijveren om een altruïstische reputatie op lange termijn te lonen. Met een experiment onder werknemers is onderzocht of het vertonen van ‘altruïsme’ als Organizational Citizenship Behavior (OCB) van invloed is op de reputatie van de werknemer en of dit gedrag uiteindelijk leidt tot een hogere waardering van collega’s ten aanzien van samenwerking, aantrekkelijkheid, en een hoger startsalaris. Bevestigd werd dat altruïstische werknemers een betere reputatie hebben dan niet altruïstische werknemers. Zoals verwacht hadden collega’s, deels op basis van reputatiemotieven, een grotere voorkeur voor het samenwerken met altruïstische werknemers en werd aan altruïstische werknemers een hoger startsalaris toegekend dan aan niet altruïstische werknemers. Er bleek echter geen verschil in

---

<sup>1</sup>Nynke P. Engelhard, Afdeling Sociale en Organisationspsychologie, Vrije Universiteit, Amsterdam; Arianne J. van der Wal, Afdeling Sociale en Organisationspsychologie, Vrije Universiteit, Amsterdam; Mark van Vugt, Afdeling Sociale en Organisationspsychologie, Vrije Universiteit, Amsterdam.

Correspondentieadres: Mark van Vugt, Afdeling Sociale en Organisationspsychologie, Vrije Universiteit, Van der Boechorststraat 1, 1081 BT Amsterdam, tel. 020 5985323.

E-mail: m.van.vugt@psy.vu.nl.

(fysieke) aantrekkelijkheid waarneembaar. Implicaties voor de praktijk worden nader besproken.

## 1 Inleiding

In het dagelijks leven werken we vaak samen en helpen we elkaar om iets voor elkaar te krijgen wat ons alleen niet zou lukken. Samenwerken kan heel functioneel zijn, maar tegelijkertijd kunnen we ons ook afvragen welke belang we dienen als we anderen helpen, het belang van de ander of van onszelf? In sommige situaties is deze vraag moeilijk te beantwoorden. Bijvoorbeeld als het gaat om mensen die vrijwillig bloed doneren aan de bloedbank of vrijwilligers die zich inzetten voor de voedselbank. In dergelijke gevallen is er sprake van altruïsme, vrij vertaald ‘onbaatzuchtigheid’. Als het gaat om altruïsme op de werkvloer dan spreekt men wel van Organizational Citizenship Behavior (OCB), omschreven als de behulpzame gedragingen van iemand gericht op een ander met een werkrelevant karakter dat niet bij iemands taakomschrijving hoort (Organ, 1988).

In dit onderzoek staat een specifieke vorm van altruïsme centraal, namelijk ‘competitief altruïsme’ (Hardy & Van Vugt, 2006). Deze vorm van altruïsme houdt in dat groepsleden in samenwerkingsverband de competitie aangaan om de reputatie van meest altruïstisch groepslid te verkrijgen. Voor zover bekend is aan de hand van de ‘competitief altruïsme’ theorie nog geen onderzoek gedaan naar de effecten van altruïstisch gedrag onder werknemers in een werksituatie. In dit onderzoek zal daarom onderzocht worden of het vertonen van ‘altruïsme’ als Organizational Citizenship Behavior op het werk van invloed is op iemands reputatie en of dit gedrag daarnaast ook andere voordelen voor de altruïstische werknemer oplevert, zoals bijvoorbeeld een hogere waardering van collega’s ten aanzien van samenwerking en fysieke aantrekkelijkheid en een hoger startsalaris.

## 1.1 Altruïsme

Altruïsme kan worden omschreven als de motivatie van iemand om het welzijn van een ander individu te verhogen ten koste van zichzelf. De acties die gepaard gaan met altruïsme zijn er op gericht anderen te bevoordelen en worden ook wel prosociaal gedrag genoemd. In de literatuur worden altruïsme en prosociaal gedrag vaak onder dezelfde noemer gebruikt (Batson & Powell, 2003; Van Vugt & Van Lange, 2006). Van altruïsme of prosociaal gedrag is pas sprake als de altruïst zelf voor dit gedrag gekozen heeft en als het gedrag plaatsvindt met de bedoeling om anderen te bevoordelen of te helpen en er kosten aan verbonden zijn (Franzoi, 2006). In vergelijking met de meeste andere diersoorten, beperkt de mens zijn altruïsme niet enkel tot kleine groepen bloedverwanten, maar kan deze ook gericht zijn op genetische ‘vreemden’ (Fehr & Fischbacher, 2003; Van Vugt & Van Lange, 2006). Zo blijkt de mens, met name als anderen op de hoogte zijn van hun moeite, bereid te zijn om onbekende hulpbehoevende medemensen te helpen (Berezkei, Birkas & Kerekes, 2010). Ook het doen van vrijwilligerswerk ten gunste van meerdere mensen (Snyder & Omoto, 2008) of het doneren van geld of goederen aan een goed doel (Van Lange, Bekkers, Schuyt & Van Vugt, 2007) is iets typisch menselijks. Mensen kunnen zelfs zo ver gaan dat zij hun eigen leven of gezondheid riskeren door onbekende mensen te helpen, bijvoorbeeld door het doneren van een nier of het doen van vrijwilligerswerk in onveilige gebieden (Becker & Eagly, 2004).

Het altruïstische gedrag van de mens is vanuit evolutionair perspectief in het verleden op meerdere manieren verklaard. In eerste instantie werd altruïsme verklaard vanuit de ‘kin selection’, vrij vertaald ‘verwantschapsselectie’. Deze theorie stelt dat het geen genetisch nadeel hoeft te zijn als iemand meer investeert in het voordeel van anderen dan dat het voor hem of haarzelf oplevert. Voorwaarde is alleen wel dat deze altruïstische gedragingen gericht zijn op bloedverwanten, omdat dit de overlevering van hun genen ten goede komt (Hamilton,

1964). De 'kin selection' theorie kan echter moeilijk verklaren waarom mensen naast bloedverwanten ook niet-bloedverwanten helpen. Trivers (1971) kwam daarom met een alternatieve verklaring, namelijk de theorie van 'reciprocal altruism', vrij vertaald wederkerig altruïsme. Deze theorie is gebaseerd op het idee dat iemand die bloedverwanten en anderen dan bloedverwanten helpt in het voordeel van de ander, daarvoor direct of op den duur iets van terugziet in de vorm van een wederdienst. De mate waarin sprake is van symmetrie of wederkerigheid bepaalt, afhankelijk van een aantal voorwaarden, hoe altruïstisch gedrag evolueert.

## 1.2 Competitief altruïsme theorie

Zowel de 'kin selection' theorie als de 'reciprocal altruism' theorie geven geen verklaring voor altruïstisch gedrag in gevallen waarin geen sprake is van bloedverwantschap en wederkerigheid moeilijk te bepalen is, zoals in grote groepen genetische 'vreemden' (bijv. d werkorganisatie). De 'competitief altruïsme' theorie, die in dit onderzoek centraal staat, geeft echter inzicht in de vraag waarom en onder welke omstandigheden sommige mensen zich altruïstisch gedragen in het voordeel van de groep, zonder dat zij hiervoor zelf op korte termijn iets terugkrijgen. De theorie stelt namelijk dat tussen mensen competitie in gulheid ofwel altruïsme kan ontstaan, met als doel de reputatie van het meest altruïstische groepslid te verkrijgen (Roberts, 1998; Van Vugt, Roberts & Hardy, 2007). Op korte termijn betekent dit dat een individu moet investeren in altruïsme. Maar op lange termijn levert dit voor het individu, middels een altruïstische reputatie, competitieve voordelen op. Echter, competitief altruïsme komt volgens Van Vugt, Roberts en Hardy (2007) enkel tot stand als (1) kostbaar altruïstisch gedrag een betrouwbaar signaal afgeeft over de persoon, (2) anderen het altruïstische gedrag kunnen waarnemen, (3) groepsleden verschillen in de mate waarin zij altruïstisch gedrag vertonen, én (4) er voor de altruïst lange termijn voordelen in het vooruitzicht zijn.

Meerdere onderzoeken ondersteunen de ‘competitief altruïsme’ theorie. Zo toonde Barclay (2004) met een (geld)experiment aan dat mensen meer bijdragen aan de groep als zij daarmee invloed hebben op hun eigen reputatie. Eveneens bleek uit deze studie dat het meeste geld werd toevertrouwd aan de meest gulle personen in de groep. Met een zelfde soort experiment lieten Hardy en Van Vugt (2006) zien dat gulheid de altruïsten op korte termijn veel kost, maar dat altruïsten op lange termijn voordeel kunnen ondervinden met betrekking tot hun altruïstische investeringen. Altruïsten kregen namelijk een hogere status toebedeeld, werden eerder gekozen als leider en ze werden eerder verkozen tot interactie partner door andere groepsleden dan minder gulle gevers. Eveneens kwam uit dit onderzoek dat (geld)bijdragen in de groep toenamen als men bekeken werd door anderen. Uit ander onderzoek van Van Vugt en Hardy (2009) kwam naar voren dat als reputatie ertoe doet mensen meer investeren in altruïsme om zo de eigen status te vergroten.

### 1.3 De effecten van altruïsme op reputaties

*Reputatie.* Uit meerdere onderzoeken blijkt dat aan altruïstische werknemers een betere reputatie werd toegekend dan niet-altruïstische werknemers (Flynn, 2003; Hall, Zinko, Perryman & Ferris, 2009; Van Vugt & Hardy, 2009). Reputatie is te omschrijven als ‘sociaal gedeelde informatie over een potentiële interactie partner’ (Stiff & Van Vugt, 2008; Van Vugt, Roberts & Hardy, 2007). Dat reputatie een sterk effect kan hebben lieten Stiff en Van Vugt (2008) zien in hun onderzoek naar toelating van nieuwe leden in een groep. Bij een beslissing om iemand toe te laten tot de groep is informatie van anderen over de opofferingen van een nieuw potentieel lid doorslaggevend dan enkel de informatie van het potentiële lid zelf. De focus ligt bij ‘competitief altruïsme’ dan ook op de opbouw van een reputatie in gulheid om op basis daarvan op lange termijn voordelen te ondervinden (Roberts, 1998). Uit onderzoek van Wedekind en Braithwaite (2002) kwam bijvoorbeeld naar voren dat kostbare altruïstische investeringen, later via anderen, op basis van de opgebouwde reputatie, beloond

werden. Op basis van het gulle gedrag dat mensen van de altruïst zien, zouden anderen deze persoon graag zien als hun (liefdes) partner (Roberts, 1998), samenwerkingspartner (Barclay & Willer, 2007), interactiepartner en groepsleider (Hardy & Van Vugt, 2006). Huidig onderzoek richt zich dan ook op de vraag of het vertonen van OCB 'altruïsme' op het werk inderdaad leidt tot een betere reputatie. Daarnaast wordt onderzocht of reputatie een mediërend effect heeft op de relatie tussen OCB 'altruïsme' en opbrengsten zoals voorkeur voor samenwerken, fysieke aantrekkelijkheid en startsalaris.

Hypothese 1: De competitief altruïsme theorie voorspelt dat werknemers die zichtbaar OCB 'altruïsme' vertonen een betere reputatie hebben dan werknemers die geen zichtbaar OCB 'altruïsme' vertonen.

*Voorkeur voor samenwerken.* Milinski, Semmann en Krambeck (2002) toonden aan dat het belang van het hebben van een goede reputatie in een groep sociaal gedrag van groepsleden in de hand werkt en dat dit uiteindelijk de samenwerking in de groep ten goede komt.

Competitief altruïsme kan daarbij, zoals blijkt uit onderzoek van Barclay en Willer (2007), een middel zijn om mogelijke kansen voor toekomstige samenwerking te laten opmerken bij potentiële interactiepartners. Huidig onderzoek richt zich dan ook op de vraag of er, op basis van de reputatie, een grotere voorkeur voor het aannemen van en samenwerken met werknemers die zichtbaar OCB 'altruïsme' vertonen is dan werknemers die geen zichtbaar OCB 'altruïsme' vertonen.

Hypothese 2: Volgens de competitief altruïsme theorie gaat er een voorkeur uit naar selecteren van en samenwerking met werknemers die zichtbaar OCB 'altruïsme' vertonen dan werknemers die geen zichtbaar OCB 'altruïsme' vertonen.

*Fysieke aantrekkelijkheid.* Anderson, John, Keltner en Kring (2001) toonden met hun onderzoek aan dat er een relatie is tussen aantrekkelijkheid en status in een groep. Huidig

onderzoek richt zich dan ook op de vraag of werknemers die OCB 'altruïsme' vertonen, op basis van de reputatie, fysiek aantrekkelijker worden gevonden dan werknemers die geen zichtbaar OCB 'altruïsme' vertonen.

Hypothese 3: De competitief altruïsme theorie voorspelt dat werknemers die zichtbaar OCB 'altruïsme' vertonen fysiek aantrekkelijker worden gevonden dan werknemers die geen zichtbaar OCB 'altruïsme' vertonen.

*Startsalaris.* Johnson, Erez, Kiker en Motowidlo (2002) toonden aan dat een goede reputatie voor behulpzaam gedrag meer beloond wordt dan een slechte reputatie. Podsakoff, Whiting, Podsakoff en Mishra (2011) ontdekten een positieve relatie tussen enerzijds OCB-gedragingen 'helpen', 'inbreng' en 'loyaliteit' en anderzijds salaristoewijzingen; hoe meer dit gedrag werd vertoond, hoe hoger het advies voor startsalaris van sollicitanten. Eveneens lijkt het erop dat mensen die altruïstisch gedrag vertonen eerder promotie krijgen dan mensen die dat gedrag niet laten zien (Hui, Lam & Law, 2000). Huidig onderzoek richt zich dan ook op de vraag of het vertonen van OCB 'altruïsme', op basis van de reputatie, leidt tot een hoger startsalaris.

Hypothese 4: Volgens de competitief altruïsme theorie wordt er aan werknemers die zichtbaar OCB 'altruïsme' vertonen een hoger startsalaris toegekend dan aan werknemers die geen zichtbaar OCB 'altruïsme' vertonen.

## 2 Methode

### 2.1 Respondenten en Procedure

De doelgroep in huidig onderzoek werd gevormd door werknemers die allen werkzaam waren bij in Nederland gevestigde bedrijven. In totaal namen 100 werknemers deel, waaronder 50 mannen en 50 vrouwen. De leeftijden van de respondenten varieerden van 22 tot 67 jaar, met

een gemiddelde van 37.48 jaar ( $SD = 12.02$ ). Deelname bestond uit het invullen van een digitale vragenlijst waarvan 6 varianten waren. Elke werknemer werd random aan één van de 6 vragenlijsten toegewezen. Ongeveer evenveel mannen als vrouwen namen deel per vragenlijst. Van de respondenten had 33% een wo-opleiding afgerond, 44% een hbo-opleiding, 20% een mbo-opleiding, 1% een lbo-opleiding en 2% voortgezet onderwijs. Het aantal contracturen liep uiteen van 18 tot 40 uur ( $M = 34.38$ ,  $SD = 6.03$ ).

Het begin van de vragenlijst bestond uit een kort inleidend scenario, waarna een foto van een sollicitant werd getoond en de respondent een referentiebrieftje over deze sollicitant te lezen kreeg. Vervolgens werd de respondent gevraagd een aantal vragen over de betreffende sollicitant te beantwoorden. Dit betrof vragen over de reputatie, voorkeur voor samenwerken, fysieke aantrekkelijkheid en het startsalaris van de sollicitant. Dit werd nog een tweede keer herhaald met een andere sollicitant. Uiteindelijk werd gevraagd voor welk van de twee sollicitanten de respondent voorkeur had als één van hen zou moeten worden aangenomen. Aan het eind van de vragenlijst werd naar een aantal demografische factoren van de respondent gevraagd en werd hen de mogelijkheid geboden om een samenvatting van de onderzoeksresultaten te ontvangen.

## 2.2 Meetinstrumenten

*Scenario.* Elke respondent werd aan het begin van de vragenlijst hetzelfde scenario geschetst: “Stelt u zich voor dat u leidinggevende bent van een afdeling binnen een bedrijf. U houdt zich samen met een aantal commissieleden bezig met de sollicitatieprocedure voor de vacature administratief medewerker. Inmiddels heeft u een aantal sollicitatiegesprekken achter de rug. U besluit om van twee sollicitanten een schriftelijke referentie te vragen van hun huidige leidinggevende om een completer beeld te krijgen. Stelt u zich verder voor dat deze twee sollicitanten, waarover u straks een schriftelijke referentie krijgt te lezen, een vergelijkbare



achtergrond hebben met betrekking tot opleiding en werkervaring”. In dit onderzoek is de functie ‘administratief medewerker’ gebruikt, omdat gebleken is dat deze functie niet specifiek aan mannen of aan vrouwen wordt toegeschreven (Heilman & Chen, 2005).

*Referentiebrieven.* In totaal zijn 12 verschillende referentiebrieven gebruikt (zie appendix A voor een voorbeeld van een gebruikte referentiebrieven). Per vragenlijst waren twee referentiebrieven inbegrepen. Elke respondent kreeg zowel een referentiebrieven van een mannelijke sollicitant (Peter) als van een vrouwelijke sollicitant (Anna) te lezen, waarin werd gevarieerd in de OCB-categorie ‘altruïsme’ (zie tabel 1).

**Tabel 1** *De samenstelling van referentiebrieven over de zes condities.*

Vragenlijst	Conditie referentiebrieven 1		Conditie referentiebrieven 2	
	geslacht	OCB ‘altruïsme’	geslacht	OCB ‘altruïsme’
1	man	OCB altruïsme	Vrouw	geen OCB altruïsme
2	man	geen OCB altruïsme	Vrouw	geen OCB informatie
3	man	geen OCB informatie	Vrouw	OCB altruïsme
4	vrouw	OCB altruïsme	Man	geen OCB altruïsme
5	vrouw	geen OCB altruïsme	Man	geen OCB informatie
6	vrouw	geen OCB informatie	Man	OCB altruïsme

De eerste alinea van elke referentiebrieven bevatte de aanleiding van de brieven. In de alinea daarop volgend werden algemene gegevens zoals de functietitel, lengte van het dienstverband bij de organisatie en aantal jaren in de functie beschreven. Verder bevatte deze alinea een korte weergave van het functioneren van de sollicitant met betrekking tot de administratieve taken. In elke brieven waren deze gegevens hetzelfde, maar was de tekst in de tweede brieven iets gevarieerd ten opzichte van de eerste brieven om dit niet op te laten vallen. In de laatste alinea

vond de manipulatie plaats in de OCB-categorie ‘altruïsme’ (Organ, 1988) aan de hand van drie condities. In conditie 1, genaamd ‘OCB altruïsme’, lag de nadruk in de beschrijving op behulpzaam en onbaatzuchtig gedrag van de sollicitant, gebaseerd op de beschrijving van de dimensie ‘help gedrag’ van Podsakoff, Whiting, Podsakoff en Mishra (2011). In conditie 2, genaamd ‘geen OCB altruïsme’, lag de nadruk in de beschrijving op onbehelpzaam en egoïstisch gedrag. In conditie 3, genaamd ‘geen OCB informatie’, bevatte geen extra tekst over de OCB-categorie ‘altruïsme’ en was tevens de controleconditie.

*Reputatie.* De reputatie van de sollicitanten is gemeten aan de hand van een bestaande vragenlijst met 12 items (Hochwarter, Ferris, Zinko, Arnell & James, 2007). Voor huidig onderzoek zijn de items vertaald uit het Engels naar het Nederlands en geformuleerd naar de ander-perceptie (zie Appendix B). Per item waren zeven antwoordmogelijkheden (1 = helemaal mee oneens tot 7 = helemaal mee eens). De Cronbach’s alpha betrouwbaarheid voor de reputatieschaal met betrekking tot de eerste referentiebrief was  $\alpha = 0.91$  en  $\alpha = 0.94$  voor de tweede referentiebrief. Dit komt sterk overeen met de betrouwbaarheden voor ander-rapportage uit eerder onderzoeken (Hochwarter, Ferris, Zinko, Arnell & James, 2007; Hall, Zinko, Perryman & Ferris, 2009).

*Voorkeur voor samenwerken.* De mate in voorkeur voor het samenwerken met de sollicitant is gemeten met het ingebrachte item “Als u een inschatting moet maken op basis van de schriftelijke referentie, hoe graag zullen collega’s met (sollicitant x) in een team willen samenwerken?”. Er waren vijf antwoordmogelijkheden (1 = helemaal niet graag tot 5 = heel graag).

*Fysieke aantrekkelijkheid.* Voorafgaand aan elke referentiebrief werd een foto van een man of een vrouw getoond. De foto’s waren afkomstig uit het standaard objectpalet in het programma Microsoft Word. De oorspronkelijke foto’s gaven het gehele lichaam van de personen weer,

maar deze zijn bewerkt tot het formaat van een portretfoto (zie figuur 1). Met het item “Hoe beoordeelt u de fysieke aantrekkelijkheid van (sollicitant x) op basis van de foto?”

beoordeelden de respondenten, net als in onderzoek van Bowling, Beehr, Johnson, Semmer, Hendricks & Webster (2004), op een 7-puntsschaal (1 = zeer onaantrekkelijk tot 7 = zeer aantrekkelijk) de fysieke aantrekkelijkheid van de sollicitanten.



**Figuur 1** Foto van de mannelijke sollicitant (Peter) en vrouwelijke sollicitant (Anna).

*Startsalaris.* De beloning voor de sollicitant met betrekking tot de eventueel nieuwe functie is gemeten met het item “Stel dat (sollicitant x) geselecteerd wordt voor de functie van administratief medewerker en u moet hem een salaris toekennen, welk bruto maandsalaris zou u (sollicitant x) geven bij een fulltime aanstelling?”. Dit item is gebaseerd op een item over salarisaanbeveling van Podsakoff, Whiting, Podsakoff & Mishra (2011). Er waren 7 antwoordmogelijkheden, waarbij het minimum startsalaris €1500 bruto per maand bedroeg (rondom wettelijk minimumloon in Nederland) en een interval van €200 gehanteerd werd met een maximum startsalaris van €2700 bruto per maand.

### 3 Resultaten

#### 3.1 Effect van altruïsme op reputatie

Een one-way ANOVA laat zien dat er een relatie bestaat tussen de factor OCB 'altruïsme' en reputatie,  $F(2, 191) = 11.08, p < .01$ . Paarsgewijze vergelijkingen aan de hand van Sidak, waarbij een betrouwbaarheidsinterval van 95% werd gehanteerd, toonden dat de gemiddelde reputatiescore in de conditie 'OCB altruïsme' ( $M = 5.22, SD = 0.92$ ) was significant hoger ten opzichte van de gemiddelde reputatiescore in de conditie 'geen OCB altruïsme' ( $M = 4.58, SD = 1.03$ ) en de conditie 'geen OCB informatie' ( $M = 4.73, SD = 0.85$ ). De gemiddelde reputatiescore in de conditie 'geen OCB altruïsme' en conditie 'geen OCB informatie' verschilden niet van elkaar. Hypothese 1 is hiermee bevestigd. Werknemers die die zichtbaar OCB 'altruïsme' vertonen hebben een betere reputatie dan werknemers die geen zichtbaar OCB 'altruïsme' vertonen. Daarnaast komen deze uitkomsten tevens overeen met de voorkeuren die de respondenten hadden voor de sollicitanten in de verschillende condities: 'OCB altruïsme' (52%), 'geen OCB altruïsme' (26%) en 'geen OCB informatie' (22%).

### 3.2 Effecten van het meetmoment

De respondenten kregen elk twee referentiebrieven met verschillende condities achter elkaar aangeboden. Om te bepalen of het moment waarop de conditie werd aangeboden meespeelde in de relatie tussen de factor OCB 'altruïsme' en de gemiddelde reputatiescore is er een one-way ANOVA per meetmoment uitgevoerd. Wat blijkt, voor het eerste meetmoment is geen significant verschil gevonden in de gemiddelde reputatiescores tussen de condities,  $F(2, 97) = .62, p = .54$ , in tegenstelling tot het tweede meetmoment waar de gemiddelde reputatiescores tussen de condities wel significant verschillend waren,  $F(2, 97) = 12.32, p < .01$ . Paarsgewijze vergelijkingen met Sidak en een betrouwbaarheidsinterval van 95%, toonden aan dat voor het tweede meetmoment de reputatiescore van de conditie 'OCB altruïsme' ( $M = 5.43, SD = 0.16$ ) hoger was dan de reputatiescore van de conditie 'geen OCB altruïsme' ( $M = 4.35, SD = 0.15$ ) en van de conditie 'geen OCB informatie' ( $M = 4.70, SD = .15$ ). Er was geen verschil in de reputatiescore tussen de conditie 'geen OCB altruïsme' en 'geen OCB informatie'.

Omdat enkel het tweede meetmoment significante verschillen in reputatiescore tussen de condities laat zien, is gekozen om de hypothesen met betrekking tot de overige opbrengsten ('Voorkeur voor samenwerken', 'Fysieke aantrekkelijkheid' en 'Startsalaris') te toetsen aan de hand van de data verkregen uit het tweede meetmoment.

### 3.4 Effecten van altruïsme op overige opbrengsten

*Voorkeur voor samenwerken.* Een one-way ANOVA met betrekking tot de afhankelijke variabele 'Voorkeur voor samenwerken' liet een significant effect zien voor conditie,  $F(2, 97) = 28.68, p < .01$ , partiële  $\eta^2 = .37$ . Een paarsgewijze vergelijking met LSD en een betrouwbaarheidsinterval van 95% toonde dat de gemiddelde score voor 'Voorkeur voor samenwerken' in de conditie 'OCB altruïsme' hoger was dan in de conditie 'geen OCB altruïsme' en de conditie 'geen OCB informatie'. Echter, de gemiddelde score voor 'Voorkeur voor samenwerken' was niet significant verschillend voor de conditie 'geen OCB altruïsme' en conditie 'geen OCB informatie' ( $p = .10$ ). In tabel 2 zijn de gemiddelden en standaarddeviaties met betrekking tot 'Voorkeur voor samenwerken' weergegeven.

Een one-way ANCOVA is uitgevoerd om het mediërende effect van reputatie op de relatie tussen OCB 'altruïsme' en 'Voorkeur voor samenwerken' te toetsen. Hierbij werd de reputatiescore als covariaat meegenomen. Conditie bleek significant,  $F(2, 96) = 15.04, p < .01$ , partiële  $\eta^2 = .24$ , evenals reputatie,  $F(1, 96) = 16.54, p < .001$ , partiële  $\eta^2 = .15$ . Deze significante resultaten duiden erop dat reputatie voor een deel de verschillen in 'Voorkeur voor samenwerken' tussen de condities verklaart. In andere woorden, altruïsme leidt zowel direct als indirect (d.w.z. op basis van de reputatie) tot een hogere voorkeur voor samenwerking. Hypothese 2 is hiermee bevestigd. Er gaat een grotere voorkeur uit naar samenwerking met werknemers die zichtbaar OCB 'altruïsme' vertonen dan werknemers die geen zichtbaar OCB 'altruïsme' vertonen, deels op basis van de reputatie.

*Fysieke aantrekkelijkheid.* Een one-way ANOVA toonde met betrekking tot de afhankelijke variabele 'Fysieke aantrekkelijkheid' geen significant effect voor conditie,  $F(2, 97) = .69, p = .51$ . De gemiddelde aantrekkelijkheidscore verschilde niet per conditie, zoals ook zichtbaar is in tabel 2. Hypothese 3 werd dan ook niet bevestigd. Er kan aan de hand van de uitkomsten niet gesteld worden dat werknemers die zichtbaar OCB 'altruïsme' vertonen fysiek aantrekkelijker worden gevonden dan werknemers die geen zichtbaar OCB 'altruïsme' vertonen, ook niet op basis van de reputatie.

*Startsalaris.* Een one-way ANOVA toonde met betrekking tot de afhankelijke variabele 'Startsalaris' een significant effect voor conditie,  $F(2, 97) = 3.88, p = .02$ , partiële  $\eta^2 = .07$ . Uit een paarsgewijze vergelijking met LSD en een betrouwbaarheidsinterval van 95% kwam naar voren dat het 'Startsalaris' in de conditie 'OCB altruïsme' (€1100) significant hoger ligt vergeleken met het 'Startsalaris in de conditie 'geen OCB altruïsme' (€1970) en de conditie 'geen OCB informatie' (€1940). Echter, de hoogte van het 'Startsalaris' in de conditie 'geen OCB altruïsme' verschilde niet van de conditie 'geen OCB informatie' ( $p = .61$ ). In tabel 2 zijn de gemiddelden en de standaarddeviatie voor de variabele 'Startsalaris' opgenomen.

Een one-way ANCOVA is uitgevoerd om het mediërende effect van reputatie op de relatie tussen OCB 'altruïsme' en het 'Startsalaris' te toetsen. Uit de test kwam naar voren dat conditie niet langer significant is,  $F(2, 96) = 2.23, p = .11$ , partiële  $\eta^2 = .04$ , evenals reputatie,  $F(1, 96) = 1.64, p = .20$ , partiële  $\eta^2 = .02$ . Deze resultaten duiden erop dat er geen sprake is van het mediërende effect van reputatie op de relatie tussen OCB 'altruïsme' en het 'Startsalaris'. Hypothese 4 is daarmee ten dele bevestigd. Werknemers die zichtbaar OCB 'altruïsme' vertonen krijgen een hoger startsalaris toegekend dan werknemers die geen zichtbaar OCB 'altruïsme' vertonen, dit gebeurt echter geheel buiten de reputatie om.

**Tabel 2** Resultaten voor ‘Voorkeur voor samenwerken’, ‘Aantrekkelijkheid’ en ‘Startsalaris’.

Conditie	n	Voorkeur voor					
		samenwerken		Aantrekkelijkheid		Startsalaris	
		M	SD	M	SD	M	SD
OCB altruïsme	31	4.48 <sup>a</sup>	0.51	5.32	0.98	4.00 <sup>x</sup>	1.36
Geen OCB altruïsme	34	3.24 <sup>b</sup>	0.89	5.03	1.14	3.35 <sup>y</sup>	1.30
Geen OCB info	35	3.51 <sup>b</sup>	0.61	5.23	0.97	3.20 <sup>y</sup>	0.99

*Opmerkingen.* Data met de toevoeging a en x verschillen significant van data met respectievelijk de toevoeging b en z. ‘Voorkeur voor samenwerken’ werd gemeten op een 5-puntsschaal (1 = helemaal niet graag tot 5 = heel graag). ‘Aantrekkelijkheid’ werd gemeten op een 7-puntsschaal gedaan (1 = zeer onaantrekkelijk tot 7 = zeer aantrekkelijk). Het ‘Startsalaris’ werd gemeten op een 7-puntsschaal (1 = €1500 tot 7 = €2700) met een interval van €200.

#### 4 Discussie

Huidig onderzoek richtte zich, in het kader van de evolutionaire ‘competitief altruïsme’ theorie, op de invloed van een goede reputatie op de werkvloer. Met een experiment is aan de hand van een scenario en referentiebrieven onderzocht of altruïstisch gedrag op het werk gewaardeerd wordt onder werknemers. Eveneens is onderzocht of het OCB ‘altruïsme’ uiteindelijk ook lonend is voor de werknemer, bijvoorbeeld in een hogere waardering van collega’s ten aanzien van samenwerking, aantrekkelijkheid en een hoger startsalaris. De belangrijkste uitkomsten van dit onderzoek zullen hieronder worden besproken, evenals voorstellen voor vervolgonderzoek.

##### 4.1 De belangrijkste resultaten

Het eerste resultaat in dit onderzoek laat zien dat respondenten aan sollicitanten die zich zichtbaar altruïstisch gedragen een betere reputatie toeschrijven dan aan sollicitanten die zich zichtbaar niet altruïstisch gedragen en sollicitanten waarvan geen duidelijk altruïstisch gedrag zichtbaar is. Het lijkt er dus op dat werknemers die zich behulpzaam en onbaatzuchtig gedragen een hoger aanzien hebben bij hun collega's dan werknemers die zich meer individualistisch of zelfzuchtig opstellen of werknemers die simpelweg geen opvallend gul gedrag op het werk laten zien. Deze bevinding sluit aan bij eerdere onderzoeken waarin naar voren kwam dat altruïstische mensen de meeste aanzien in de groep toegekend kregen (Flynn, 2003; Hardy en Van Vugt, 2006). Het percentage respondenten (52%) dat de voorkeur gaf aan een altruïstisch persoon als collega lijkt dit resultaat eveneens te ondersteunen. Dit resultaat ondersteunt twee van de vier assumpties van de 'competitief altruïsme' theorie, namelijk dat (1) de altruïsten met hun gedrag een signaal afgeven over een mogelijke kwaliteit van de persoon en dat (2) deze gedragingen observeerbaar moeten zijn voor anderen (Van Vugt, Roberts & Hardy, 2007).

Ook aan een derde assumptie van de competitief altruïsme theorie namelijk dat er individuele verschillen in altruïsme bestaan, lijkt in huidig onderzoek naar voren te komen. Uit een onverwacht en opmerkelijk resultaat bleek namelijk dat het meetmoment meespeelde. Zo was er geen verschil in beoordeling toen respondenten voor de eerste keer een oordeel moesten vellen over het gedrag van een sollicitant, terwijl er bij het tweede meetmoment wel verschillen in de reputatiebeoordeling per type gedrag aan het licht kwam. Het lijkt er dus op dat mensen individuele verschillen in altruïsme moeten kunnen opmerken alvorens zij altruïstisch dan wel niet-altruïstisch gedrag kunnen beoordelen in de zin van reputatie. Deze eerste resultaten met betrekking tot reputatieverschillen indiceren dat 'competitief altruïsme' in OCB onder werknemers zou kunnen optreden, mits in ieder geval drie van de vier condities aanwezig zijn.



Met betrekking tot de overige opbrengsten (d.w.z. collegiale waardering en salaris) kwam naar voren dat respondenten een grotere voorkeur hebben om een sollicitant aan te nemen die zich zichtbaar altruïstisch gedraagt dan met een sollicitant die zich zichtbaar niet altruïstisch gedraagt of een sollicitant waarvan geen duidelijk altruïstisch gedrag is opgemerkt. Het lijkt er dus op dat mensen die zich op het werk behulpzaam en onbaatzuchtig opstellen fijnere en gewildere collega's zijn om mee te werken dan collega's die zich vooral met hun eigen zaken bezighouden of collega's die zich niet zo zeer behulpzaam opstellen. De resultaten laten tevens zien dat de reputatie van de sollicitant bij de voorkeur voor samenwerken maar gedeeltelijk een rol speelt. Reputatie lijkt namelijk niet volledig te verklaren waarom mensen graag met iemand willen samenwerken. Mogelijk speelt vertrouwen (Barclay, 2004) of loyaliteit (Podsakoff, Whiting, Podsakoff & Mishra, 2011) ook een rol in de voorkeur voor samenwerken.

Een andere hypothese die bevestigd werd, is dat werknemers die zich zichtbaar altruïstisch gedragen een hoger startsalaris in een nieuwe functie krijgen toegekend dan werknemers die zich zichtbaar niet altruïstisch gedragen en werknemers die niet zo zeer altruïstisch gedrag vertonen. Echter, er was geen verschil in hoogte van startsalaris tussen sollicitanten die zichtbaar geen behulpzaam gedrag laten zien op het werk en niet opvallend onbaatzuchtig gedrag vertonen.

De resultaten tonen dat altruïsten ruim €30 meer verdienen als startsalaris als hun gedrag wordt opgemerkt door anderen. Een mogelijke verklaring is dat voornamelijk positief gedrag in geld beloond wordt. Uit deze resultaten bleek dat reputatie geen duidelijke rol lijkt te spelen in de relatie tussen OCB 'altruïsme' en (start)salaris.

De verwachting aangaande de fysieke aantrekkelijkheid werd niet bevestigd door dit onderzoek. Alle sollicitanten werden fysiek even aantrekkelijk gevonden, onafhankelijk van

het wel of niet vertoonde altruïstische gedrag. Dit resultaat lijkt erop te duiden dat er geen sprake is van een halo-effect. Van mensen die zich inzetten in het belang van de ander hoeft niet vanzelfsprekend verwacht te worden dat zij ook fysiek aantrekkelijker worden gevonden dan mensen die zich niet van gulle kant laten zien. Dezelfde uitkomst werd eerder ook gevonden voor aardigheid (Hardy & Van Vugt, 2006).

De bevindingen met betrekking tot samenwerken en salaris laten zien dat altruïsme, naast dat het een voordeel oplevert voor een ander, ook lonend is voor de altruïstische werknemer zelf. Het huidige onderzoek kan daarmee gezien worden als een aanvulling op onderzoek van Barclay en Willer (2007). Zij toonden namelijk aan dat mensen guller werden als zij daarmee invloed op anderen hadden om gekozen te worden als sociale interactie partner. Aangezien het huidige onderzoek laat zien dat degenen die het gedrag van de werknemer beoordeelden ook daadwerkelijk een voorkeur hadden voor altruïsten, zou het voordeel voor de altruïst op lange termijn kunnen zijn dat zij eerder dan niet-altruïsten aan mogen schuiven bij projecten of baantjes krijgen toegeschoven door anderen. Het lijkt er dus op dat het vertonen van OCB 'altruïsme' op het werk wel degelijk iets kan opleveren op langere termijn. Hiermee wordt met dit onderzoek ook aan de vierde voorwaarde van 'competitief altruïsme' voldaan, namelijk dat er voor de altruïst lange termijn voordelen in het vooruitzicht zijn (Van Vugt, Roberts & Hardy, 2007).

#### 4.2 Sterke en zwakke punten van het onderzoek en voorstellen voor vervolgonderzoek

Een eerste zwakke punt is dat er in het onderzoek geen daadwerkelijke personeelsselectie plaatsvond omdat de sollicitanten en brieven fictief waren. We weten daarom niet of bij de keuze van de participanten voor de altruïstische kandidaten zogenaamde "demand characteristics" een rol speelden. Een tweede punt is dat wellicht niet in alle organisaties er evenveel waarde gehecht wordt aan het belang van altruïstische werknemers. We denken dan

bijvoorbeeld aan het leger of de politie waarin ook een zekere mate van bereidheid tot agressie iemand een goede reputatie zou kunnen geven.

Er zijn ook een aantal sterke punten in dit onderzoek te noemen. Een ervan is de manier waarop het onderzoek is opgezet. Het scenario over personeelsselectie in combinatie met de referentiebrieven maakte het doel van het onderzoek en de manipulaties (OCB 'altruïsme' en geslacht) onherkenbaar voor respondenten, maar was tegelijkertijd heel realistisch opgezet met betrekking tot het voorgehouden onderwerp 'personeelsselectie'. Het daadwerkelijke onderwerp van het onderzoek, altruïsme, was uit de referentiebrieven vrijwel niet op te maken, waardoor respondenten niet makkelijk misleidende antwoorden konden geven. Een ander sterk punt was dat de doelgroep in huidig onderzoek enkel bestond uit werknemers die tenminste 18 uur (met een gemiddelde van 34 uur) bij in Nederland gevestigde bedrijven werkten. De respondenten in huidig onderzoek zijn daarmee representatief voor Nederlandse werknemers. Een punt dat de generaliseerbaarheid ten goede komt.

Een suggestie voor vervolgonderzoek is om 'competitief altruïsme' in de vorm van een veldexperiment of longitudinaal onderzoek binnen één of meerdere organisaties, teams of afdelingen te onderzoeken. Voor zover bekend is huidig onderzoek het eerste onderzoek dat zich richtte op competitie in OCB 'altruïsme' bij individuen. Vervolgonderzoek zou opheldering kunnen geven over de actie en reactie met betrekking tot altruïsme in en tussen groepen werknemers, waarbij onderzocht zou kunnen worden of werknemers of teams daadwerkelijk guller worden als hun gedrag opgemerkt wordt door anderen (Barclay, 2004; Barclay & Willer, 2007; Hardy & Van Vugt, 2006; Nadler, 2002).

## Praktijkbox

- Uit huidig onderzoek kan geconcludeerd worden dat ‘competitief altruïsme’ een rol speelt in organisaties. Altruïstisch gedrag wordt gewaardeerd door collega’s en het is nuttig voor de carrière van de werknemer om dit gedrag te vertonen. Een altruïstische reputatie levert een startsalaris op dat 130 euro per maand hoger ligt.
- Op basis van de uitkomsten lijkt een rol weggelegd voor leidinggevenden in het stimuleren van altruïsme onder werknemers binnen het team. Bijvoorbeeld door het vertonen of benoemen van voorbeeldgedrag, het geven van complimenten aan de eigen werknemers in bijzijn van collega’s, en het aanmoedigen en belonen van altruïstische gedragingen in functionerings- en beoordelingsgesprekken (“Dat is goed voor je carrière”).
- Het management of de directie zouden altruïsme kunnen erkennen als een belangrijke waarde en mogelijk zelfs altruïsme tussen afdelingen kunnen aanmoedigen, bijvoorbeeld in toespraken. De mogelijkheid bestaat namelijk dat als werknemers hulp beiden aan anderen buiten hun eigen afdeling dit hun reputatie zelfs kan versterken.

## Literatuur

- Anderson, C., John, O.P., Keltner, D. & Kring, A.M. (2001). Who attains social status? Effects of personality and physical attractiveness in social groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 116-132.
- Barclay, P. (2004). Trustworthiness and competitive altruism can also solve the 'tragedy of the commons'. *Evolution and Human Behavior*, 25, 209-220.
- Barclay, P. & Willer, R. (2007). Partner choice creates competitive altruism in humans. *Proceedings of the Royal Society B*, 274, 749-753.
- Batson, C.D. & Powell, A.A. (2003). Altruism and prosocial behavior. In T. Million & M. J. Lerner (Eds.), *Handbook of psychology: Personality and social psychology*, Vol. 5 (p. 463-484). New York: Wiley.
- Becker, S.W. & Eagly, A.H. (2004). The heroism of women and men. *American Psychologist*, 59, 163-178.
- Berezkei, T., Birkas, B. & Kerekes, Z. (2010). Altruism towards strangers in need: Costly signaling in an industrial society. *Evolution and Human Behavior*, 31, 95-103.
- Bowling, N.A., Beehr, T.A., Johnson, A.L., Semmern, N.K., Hendricks, E.A. & Webster, H.A. (2004). Explaining potential antecedents of workplace social support: Reciprocity or attractiveness? *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 339-350.
- Fehr, E. & Fischbacher, F. (2003). The nature of human altruism. *Nature*, 425, 785-791.
- Flynn, F.J. (2003). How much should I give and how often? The effects of generosity and frequency of favor exchange on social status and productivity. *Academy of Management Journal*, 46, 539-553.
- Franzoi, S.L. (2006). Prosocial behavior: Helping others. In S.L. Franzoi (Ed.), *Social psychology* (p. 531-568). New York: Mc Graw-Hill.

- Hall, A.T., Zinko, R., Perryman, A.A. & Ferris, G.R. (2009). Organizational citizenship behavior and reputation: Mediators in the relationships between accountability and job performance and satisfaction. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15, 381-392.
- Hamilton, W.D. (1964). The genetical evolution of social behavior, I, II. *Journal of Theoretical Biology*, 7, 17-52.
- Hardy, C. & Van Vugt, M. (2006). Nice guys finish first: The competitive altruism hypothesis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 1402-1413.
- Heilman, M.E. & Chen, J.J. (2005). Same behavior, different consequences: Reactions to men's and women's altruistic citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 431-441.
- Hochwarter, W.A., Ferris, G.R., Zinko, R., Arnell, B. & James, M. (2007). Reputation as a moderator of political behavior-work outcomes relationships: A two-study investigation with convergent results. *Journal of Applied Psychology* 92, 567-576.
- Hui, C., Lam, S.S.K. & Law, K.K.S. (2000). Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 5, 822-828.
- Johnson, D.E., Erez, A., Kiker, D.S. & Motowidlo, S.J. (2002). Liking and attributions of motives as mediators of the relationships between individuals' reputations, helpful behaviors, and raters' reward decisions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 808-815.
- Milinski, M., Semmann, D. & Krambeck, H. (2002). Reputation helps solve the 'tragedy of the commons'. *Nature*, 415, 424-426.
- Nadler, A. (2002). Inter-group helping relations as power relations: Maintaining or challenging social dominance between groups through helping, *Journal of Social Issues*, 58, 487-502.

- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*.  
Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M. & Mishra, P. (2011). Effects of  
organizational citizenship behaviors on selection decisions in employment interviews.  
*Journal of Applied Psychology, 96*, 310-326.
- Roberts, G. (1998). Competitive altruism: From reciprocity to the handicap principle.  
*Proceedings of the Royal Society of London Series B, 265*, 427-431.
- Snyder, M. & Omoto, A.M. (2008). Volunteerism: Social issues perspectives and social  
policy implications. *Social Issues and Policy Review, 2*, 1-36.
- Stiff, C. & Van Vugt, M. (2008). The power of reputations: The role of the third party  
information in the admission of new group members. *Group Dynamics: Theory,  
Research and Practice, 12*, 155-166.
- Trivers, R. (1971). The evolution of reciprocal altruism. *Quarterly Review of Biology, 46*,  
35-57.
- Van Lange, P.A.M., Bekkers, R., Schuyt, T.N.M. & Van Vugt, M. (2007). From games to  
giving: social value orientation predicts donations to noble causes. *Basis and Applied  
Social Psychology, 29*, 375-384.
- Van Vugt, M. & Hardy, C.L. (2009). Cooperation through competition: Conspicuous  
contributions as costly signals in public goods. *Group Processes and Intergroup  
Relations, 13*, 101-111.
- Van Vugt, M., Roberts, G. & Hardy, C. (2007). Competitive altruism: Development of  
reputation-based cooperation in groups. In R. Dunbar & L. Barrett, *Handbook of  
Evolutionary Psychology*. Oxford: Oxford University Press.

- Van Vugt, M. & Van Lange, P. (2006). Psychological adaptations for prosocial behaviour: The altruism puzzle. In M. Schaller, D. Kenrick, & J. Simpson, *Evolution and Social Psychology* (p. 237-261). Psychology Press.
- Wedekind, C. & Braithwaite, V.A. (2002). The long-term benefits of human generosity in indirect reciprocity. *Current Biology*, *12*, 1012-1015.



## Appendix A

### *Voorbeeld van een Referentiebrieven*

Amsterdam, 9 mei 2011

Onderwerp: Referentiebrieven Anna

Onlangs gaf Anna te kennen dat zij bij een andere organisatie gesolliciteerd heeft naar de functie 'administratief medewerker'. Op verzoek zal ik, als huidig leidinggevende, mijn beeld over Anna beschrijven.

In 2006 kwam Anna bij onze organisatie in dienst. Zij is inmiddels vijf jaar bij ons werkzaam in de functie van administratief medewerker. Anna heeft binnen onze afdeling en organisatie altijd goed gefunctioneerd. Zij werkt gestructureerd en nauwkeurig. Eveneens kan Anna nette foutloze brieven opstellen en schrijft zij duidelijke notulen. Tevens kan zij de post correct en snel verwerken en archiveert stukken goed. Ook is zij aan de telefoon communicatief sterk en is zij handig met diverse tekstverwerkingsprogramma's.

In de vijf jaar dat ik leidinggevende van Anna ben, heb ik Anna leren kennen als iemand die graag goed werk aflevert, die plezier heeft in haar werk en die daarnaast uit zichzelf anderen helpt als zij problemen hebben met hun werk. Anna merkte in de afgelopen jaren bijvoorbeeld op dat veel nieuwe collega's op de afdeling problemen hadden met de software die we op de afdeling gebruiken. Buiten werktijd leerde zij hen individueel hoe zij correct met de software om konden gaan, met als resultaat dat de nieuwe werknemers hun collega's en klanten beter van dienst konden zijn. Typerend voor Anna is dan ook dat zij hart voor de zaak heeft.

Op basis van mijn ervaring met Anna ben ik van mening dat zij geschikt is voor de functie 'administratief medewerker'.

Met vriendelijke groet,

Dominique Jansen  
Leidinggevende Administratie

## Appendix B

*Uit het Engels Vertaalde Reputatie Items (Hochwarter, Ferris, Zinko, Arnell, & James, 2007)*

1. .... wordt door anderen zeer gewaardeerd.
2. .... heeft een goede reputatie.
3. .... wordt door collega's en zijn/haar directe werkomgeving gerespecteerd.
4. Collega's vertrouwen .....
5. Collega's zien ..... als een zeer integer persoon.
6. Anderen zien ..... als iemand die zaken uitgevoerd krijgt.
7. .... heeft de reputatie dat hij resultaten behaalt.
8. Men verwacht van ..... dat hij/zij altijd de beste prestatie laat zien.
9. Men weet dat ..... enkel resultaten levert van de hoogste kwaliteit.
10. Men rekent erop dat ..... altijd een prestatie van de hoogste kwaliteit levert.
11. .... heeft de reputatie dat hij prestaties levert van de hoogste kwaliteit.
12. Als men dingen gedaan wil hebben, vragen ze ..... om dat te doen.

## Competitive Altruism at Work: Nice Employees Do Better

'Competitive altruism' theory (Hardy & Van Vugt, 2006) sheds new light on why people behave altruistically in work organizations. Evidence shows that getting an altruistic reputation is profitable for employees in the long run. An experiment among employees was conducted to see if 'altruism' in terms of Organizational Citizenship Behaviors (OCBs) affects the reputation of the candidate employee and whether this behavior eventually gets them the job and a higher starting salary. The findings confirmed that altruistic candidate employees have a better reputation than non-altruistic employees. As expected, people have a stronger preference to work with employees with an altruistic reputation, and they get a higher starting salary. Practical and theoretical implications are discussed.

Keywords: competitive altruism, reputation, organizational citizenship behavior, co-operation, (start)salary