

Voorwoord

Met trots presenteer ik mijn scriptie die ik in het kader van de masteropleiding Arbeid, Organisatie en Management geschreven heb. Mijn interesse in het onderzoeksonderwerp is begonnen tijdens één van de colleges van het vak Producteren van de heer F. Koster. Hierbij werd het prisoner's dilemma als voorbeeld aangehaald om het gedrag van werknemers te kunnen begrijpen en samenwerking op de werkvloer te kunnen stimuleren. Vervolgens kwam tijdens het scriptieseminar het onderwerp solidair gedrag op de werkvloer als potentieel afstudeeropdracht naar voren. Dit sloot goed aan bij mijn ambities voor een carrière in de richting van Human Resource Management en dus leek het mij een goede keus om hier verder onderzoek naar te doen.

Met een tevreden gevoel kijk ik terug op een leerzame afstudeerperiode. Hier ben ik een aantal mensen bijzonder dankbaar voor, en kan oprecht zeggen dat ik dankzij hun steun mijn scriptie en masteropleiding met succes heb kunnen afronden. Speciale dank gaat uit naar mijn afstudeerbegeleider, de heer F. Koster, voor zijn deskundig advies, goede begeleiding, motiverende en inspirerende gesprekken. Ik wil graag mijn moeder, R. Jalimsing, bedanken voor haar onvoorwaardelijke liefde, interesse in mijn afstudeerproces en vertrouwen in mij dat het goed zou komen. Daarnaast wil ik mijn vriend V. Loilargosain bedanken voor zijn liefde en steun. Tot slot wil ik mijn neefje S. Bhansing bedanken die elke keer voor mij klaar stond en mij via talloze gesprekken heeft weten aan te moedigen.

A.M. Boedjawan

Den Haag, november 2013

Inhoudsopgave

1. INLEIDING	4
1.1 CENTRALE VRAAGSTELLING	5
1.2 RELEVANTIE.....	5
1.2.1 <i>Wetenschappelijke relevantie</i>	5
1.2.2 <i>Maatschappelijke relevantie</i>	6
1.3 LEESWIJZER.....	6
2 THEORETISCH KADER	7
2.1 SOLIDAIR GEDRAG.....	7
2.2 VERKLARING SOLIDAIR GEDRAG: WEDERKERIGHEID.....	7
2.3 REORGANISATIES	9
2.4 REORGANISATIES EN SOLIDAIR GEDRAG	10
2.4.1 <i>De invloed van reorganisaties op verticale solidariteit</i>	10
2.4.2 <i>De invloed van reorganisaties op horizontale solidariteit</i>	12
3 METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING	14
3.1 ONDERZOEKSDESIGN.....	14
3.2 SELECTIE ONDERZOEKSEENHEDEN.....	14
3.3 DATA-ANALYSE	16
3.4 OPERATIONALISATIE	18
3.5 KWALITEITSCRITERIA	21
3.5.1 <i>Controleerbaarheid</i>	21
3.5.2 <i>Betrouwbaarheid</i>	21
3.5.3 <i>Validiteit</i>	22
4 RESULTATEN	24
4.1 VERTICALE SOLIDARITEIT	24
4.2 HORIZONTALE SOLIDARITEIT.....	29
5 CONCLUSIES EN DISCUSSIE	34
LITERATUUR	38
BIJLAGE 1 - VOORWAARDEN REGRESSIEANALYSES	41

1. Inleiding

"Organizational change aims to increase productivity, but often diminishes resources to develop good social relationships at work and to handle interpersonal conflicts" (Hoel et al., 2002; aangehaald in Baillien & De Witte, 2009, p. 351).

In de afgelopen decennia hebben actoren op de arbeidsmarkt ingrijpende veranderingen doorgemaakt. Om te beginnen hebben werkgevers het steeds moeilijker in een markt met wereldwijde concurrentie, snelle veranderingen, technologische innovaties en steeds verslechterende economieën (Anderson & Pontusson, 2007; Scheve & Slaughter, 2004). Om als organisatie te overleven, organisatiedoelstellingen te behalen en een sterke concurrentiepositie te behouden, zijn werkgevers doorgaans genoodzaakt reorganisaties door te voeren (Wiezer, De Jong, Hökberg, Bakhuis Roozeboom & Joling, 2011a). Deze ontwikkelingen beïnvloeden de individuele arbeidspositie van werknemers, met als gevolg dat naast werkgevers, werknemers het dus ook steeds moeilijker hebben. Werkgevers kunnen namelijk steeds minder baanzekerheid garanderen en investeren in ontwikkelings- en doorgroeimogelijkheden (Baillien & De Witte, 2009; Sims, 1994). Werkgevers kiezen daarbij steeds vaker voor een flexibel contract (Campbell-Jamison, Worrall & Cooper, 2001). Bovendien maken versoepelingen in ontslagwetgeving het voor werkgevers makkelijker om werknemers sneller te ontslaan en minder ontslagvergoeding te betalen (Ministerie van Sociale Zaken & Werkgelegenheid, 2012).

Het besluit om te reorganiseren leidt mogelijk tot zware dilemma's voor werkgevers. Via bezuinigingen wordt namelijk weliswaar bespaard op (personeels)kosten, maar tegelijkertijd dient er ook rekening gehouden te worden met de opoffering van goede arbeidsprestaties, betrokken en loyale organisatieleden (Tsui, Pearce, Porter & Tripoli, 1997). Reorganisaties kunnen namelijk door organisatieleden als bedreiging ervaren worden. De perioden vóór, tijdens en zelfs na reorganisaties vormen een tijd van grote onzekerheid waarin organisatieleden zich afvragen wat de veranderingen zullen betekenen voor individuele taken en verantwoordelijkheden, en samenwerking met anderen. Uit onderzoek van Kumar (2009) blijkt dat organisatieleden baanonzekerheid blijven ervaren ondanks dat deze na een reorganisatie in dienst mochten blijven. Tevens blijkt dat reorganisaties doorgaans leiden tot stress en spanningen onder organisatieleden, en ernstige gevolgen hebben voor welzijn, motivatie en productiviteit. Deze ontwikkelingen impliceren dat de kwaliteit van relaties in organisaties door reorganisaties beïnvloed kunnen worden.

Voor het goed functioneren van een organisatie wordt verondersteld dat solidariteit tussen organisatieleden van belang is (Sanders, 2005). Solidariteit op de werkvloer verwijst naar de bereidheid van organisatieleden om anderen te helpen, en zich in te zetten voor het succes van teamleden en/of organisatie. Uit onderzoek van Sanders en Schyns (2006a) blijkt dat solidariteit

op de werkvloer een positieve uitwerking heeft op arbeidsprestaties, arbeidstevredenheid, het welzijn van organisatieleden, en tot een betere samenwerking leidt. Maar de vraag is in welke mate organisatieleden in tijden van reorganisaties bereid zijn om solidair gedrag te vertonen.

In dit onderzoek wordt verwacht dat verticale solidariteit (solidair gedrag richting de leidinggevende) en horizontale solidariteit (solidair gedrag richting collega's) in tijden van reorganisaties via wederkerigheid verklaard kan worden. Wederkerigheid verwijst naar wederzijdse vertrouwen en verplichtingen om positief gedrag te beantwoorden met positief gedrag (Gouldner, 1960; aangehaald in Hom et al., 2009). Wederkerigheid kan dus opgevat worden als de balans tussen solidair gedrag van en solidair gedrag naar organisatieleden.

1.1 Centrale vraagstelling

Dit onderzoek richt zich op de relatie tussen solidair gedrag en reorganisaties. Het doel is inzicht te bieden in het begrijpen en verklaren van solidair gedrag op de werkvloer in tijden van reorganisaties. De centrale vraagstelling luidt:

Wat is de invloed van reorganisaties op solidair gedrag op de werkvloer, en (hoe) kan dit verklaard worden door de balans tussen solidair gedrag van en solidair gedrag naar organisatieleden?

1.2 Relevantie

Het is van belang dat een onderzoek wetenschappelijk en maatschappelijk relevant is (Boeije & 't Hart, 2009). De wetenschappelijke relevantie verwijst naar de wijze waarop dit onderzoek een bijdrage levert aan de wetenschap. De maatschappelijke relevantie heeft betrekking op de wijze waarop onderzoeksresultaten van het huidige onderzoek bruikbaar zijn voor de praktijk.

1.2.1 Wetenschappelijke relevantie

Tsui et al. (1997) verklaren het gedrag van werknemers via de 'Employee-Organisation Relationship' en richten zich, vanuit het perspectief van een werkgever, op arbeidsrelaties tussen een werkgever en werknemer. Rousseau (1989) verklaart, vanuit het perspectief van de werknemer, het gedrag van werknemers via het psychologisch contract dat gericht is op arbeidsrelaties tussen een werkgever en werknemer. Hoewel onderzoeksresultaten van beide theorieën een belangrijke bijdrage leveren voor het begrijpen en verklaren van het gedrag van werknemers binnen arbeidsrelaties tussen werkgevers en werknemers, blijken twee aspecten onderbelicht te zijn. Ten eerste, in beide theorieën ontbreekt het perspectief van werknemers op relaties met collega's. Ten tweede, er is nog geen onderzoek gedaan naar de invloed van reorganisaties op solidair gedrag. Dit onderzoek richt zich, vanuit het perspectief van een werknemer, op de bereidheid van solidair gedrag naar leidinggevende en collega's in tijden van

reorganisaties. De huidige studie streeft er op deze wijze naar om bestaande literatuur aan te vullen en een verklaring te bieden voor de relatie tussen solidair gedrag en reorganisaties.

1.2.2 Maatschappelijke relevantie

Vanuit een maatschappelijk oogpunt is het eveneens relevant om onderzoek te doen naar de invloed van reorganisaties op solidair gedrag van werknemers. Werkgevers hebben namelijk vooral in tijden van reorganisaties behoefte aan gemotiveerde, betrokken en loyale werknemers die zich willen inzetten voor het succes van de organisatie. Dit onderzoek biedt inzicht in de gevolgen van reorganisaties voor solidair gedrag op de werkvloer. Werkgevers kunnen de onderzoekresultaten in overweging nemen wanneer nieuwe reorganisaties dreigen. Kennis over solidair gedrag kan toegepast worden om samenwerking op de werkvloer te optimaliseren en zo arbeidsprestaties te verbeteren.

1.3 Leeswijzer

Het onderzoek start met een theoretisch kader waarin op basis van literatuuronderzoek de concepten 'solidair gedrag' en 'reorganisaties' uiteengezet worden. Daarbij wordt voor de verklaring van de relatie tussen solidair gedrag en reorganisaties het mechanisme wederkerigheid belicht. Aan het eind van dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de verwachtingen over de resultaten van dit onderzoek. Na het theoretisch kader volgt het hoofdstuk 'methodologische verantwoording' waarin data en onderzoeksmethoden staan beschreven. Aansluitend hierop worden uitgevoerde statistische analyses en resultaten uit het empirisch onderzoek gepresenteerd. Het onderzoek wordt afgesloten met conclusies en een discussie waarin aandacht wordt besteed aan de theoretische implicaties, een reflectie op de uitvoering van het onderzoek, aanbevelingen voor vervolgonderzoek en beleidsaanbevelingen.

2 Theoretisch kader

Dit hoofdstuk richt zich op het definiëren van de concepten 'solidair gedrag' en 'reorganisaties'. De verklaring voor de relatie tussen solidair gedrag en reorganisaties is op wederkerigheid gebaseerd. Vervolgens zijn op basis van deze beschrijvingen verwachtingen over de relatie tussen solidair gedrag en reorganisaties geformuleerd.

2.1 Solidair gedrag

Solidair gedrag omvat het geven en krijgen van steun. Volgens Sanders, Emans en Koster (2004) is er sprake van solidair gedrag op de werkvloer wanneer organisatieleden het individueel belang afstemmen op het collectief belang. Solidair gedrag verwijst naar de positieve bijdragen van organisatieleden aan het functioneren van de team en/of organisatie, zonder dat daar een directe compensatie tegenover staat. Belangrijke kenmerken van solidair gedrag zijn dat er ten minste twee personen aanwezig zijn die kunnen kiezen om wel of niet solidair te zijn, het is gericht op organisatieleden, en wordt beïnvloed door het gedrag van organisatieleden (Sanders et al., 2004). Dit betekent dat solidair gedrag niet alleen tot stand komt door individuele eigenschappen, maar ook door eigenschappen van de onderlinge relatie tussen organisatieleden, waarbij er rekening gehouden dient te worden met het gedrag van anderen (Koster & Sanders, 2006). Maar solidair gedrag komt natuurlijk niet zomaar tot stand. De vraag die hierbij gesteld kan worden is wat organisatieleden motiveert om zich solidair te gedragen.

2.2 Verklaring solidair gedrag: wederkerigheid

Solidair gedrag binnen relaties in organisaties komt onder andere tot stand via wederkerigheid (Sanders et al., 2004). Dit betekent dat de keuze voor solidair gedrag afhankelijk is van waarnemingen en verwachtingen van solidair gedrag, waarbij werknemers de mate van solidair gedrag van organisatieleden beoordelen. De verwachting is dat wanneer organisatieleden solidair zijn naar de werknemer, dit met solidair gedrag van een werknemer zal worden beantwoord.

Wederkerigheid staat centraal binnen de sociale ruiltheorie (Blau, 1964; aangehaald in Cropanzano & Mitchell, 2005). De theorie richt zich op de motivatie van individuen om anderen te helpen. Vanuit de sociale ruiltheorie worden relaties in organisaties ook wel beschouwd als ruilrelaties. Deze ruilrelaties zijn gebaseerd op wederzijdse vertrouwen en verplichtingen in de uitwisseling van positieve bijdragen. De uitwisseling van positieve bijdragen kan van sociale, materiële en immateriële aard zijn (Sanders et al., 2004). De kwaliteit van ruilrelaties is afhankelijk van de mate waarin sprake is van evenwicht in wederzijdse uitwisselingen van positieve bijdragen. Wederkerigheid benadrukt hiermee dat het gedrag van organisatieleden afhankelijk is van de manier waarop zij door anderen in de organisatie worden behandeld.

Ruilrelaties waarin sprake is van wederzijdse uitwisseling van positieve bijdragen, motiveren organisatieleden om zich in te zetten voor het succes van teamleden en/of organisatie. Dit is bevestigd door Cropanzano en Mitchell (2005), en zij stellen dat evenwichtige ruilrelaties leiden tot effectieve arbeidsprestaties en positieve gedragingen van organisatieleden.

Binnen organisaties zijn twee dimensies van solidair gedrag te onderscheiden: verticale en horizontale solidariteit. Dit onderzoek richt zich vanuit het perspectief van werknemers op de mate waarin een werknemer solidair is naar de leidinggevende als vertegenwoordiger van de organisatie (verticale solidariteit) en collega's (horizontale solidariteit). Dit zijn tevens de belangrijkste relaties die werknemers in organisaties hebben (Koster, 2005). Daarnaast kunnen verticale en horizontale solidariteit verschillen en variëren (Sanders et al., 2004; Sanders & Schyns, 2006a). Werknemers die solidair zijn naar de leidinggevende hoeven namelijk niet op hetzelfde moment of in dezelfde mate solidair te zijn naar collega's, of omgekeerd. Werknemers zijn solidair naar hun leidinggevende, omdat de leidinggevende bijvoorbeeld investeringen doet in de vorm van het waarborgen van baanzekerheid of het stimuleren van ontwikkelings- en doorgroeimogelijkheden. Werknemers zijn solidair naar collega's, omdat collega's bijvoorbeeld investeringen doen in de vorm van ondersteuning bij taken, het geven van advies of het hebben van informele gesprekken.

Het mechanisme wederkerigheid wijst op het belang van inbedding van organisatieleden binnen een relationele structuur (Sanders, 2005). Solidair gedrag komt tot stand wanneer organisatieleden in een relationele structuur zijn ingebed. De inbedding in een relationele structuur creëert mogelijkheden om over elkaars gedrag te *leren* en elkaars gedrag te *controleren* (Koster, 2005). Middels interacties kunnen organisatieleden leren in welke mate anderen solidair zijn. Controleren biedt de mogelijkheid om solidair gedrag te belonen of opportunistisch gedrag te sanctioneren. De mogelijkheid tot leren en controleren komt volgens Koster en Sanders (2007) door de mate waarin organisatieleden *temporeel* en in een *netwerk* zijn ingebed. Bij temporele inbedding gaat het om de duur en kwaliteit van relaties in organisaties. Lindenberg, Fetchenhauer, Flache en Buunk (2006) stellen dat een combinatie van een lang verleden met positieve interacties, en verwachtingen van een langere samenwerkingsverband met positieve interacties, solidair gedrag op de werkvloer bevordert. Netwerkinbedding verwijst naar de verbinding van relaties tussen organisatieleden met anderen in de organisatie. Dit maakt het mogelijk om via anderen in het netwerk informatie te krijgen om over elkaars gedragingen te leren en deze te controleren. Het leren en controleren van gedrag binnen een netwerk vindt plaats wanneer werknemers taak- en informeel afhankelijk zijn van elkaar (Koster & Sanders, 2007). Organisiatieleden zijn taakafhankelijk van elkaar wanneer zij moeten samenwerken om taken te volbrengen. Het gaat hier bijvoorbeeld om de uitwisseling van materialen, informatie of advies. Er is sprake van informele afhankelijkheid

wanneer organisatieleden persoonlijke en informele relaties met anderen in de organisatie hebben die gebaseerd zijn op onderlinge vertrouwen en affectie. Het gaat hier bijvoorbeeld om situaties waarin organisatieleden samen met leidinggevende of collega's praten over persoonlijke gebeurtenissen, lunchen of koffie drinken. Dit staat onafhankelijk van hun formele positie.

2.3 Reorganisaties

Werkgevers nemen doorgaans het besluit om te reorganiseren als reactie op veranderingen in de omgeving van de organisatie (Baillien & De Witte, 2009). Volgens Wiezer et al. (2011a, p. 5) wordt een reorganisatie gedefinieerd als "een organisatieverandering die ingrijpender is dan een alledaagse verandering en die minstens een sector of een volledige organisatie aantast. Het gaat om meer dan alleen veranderingen in werkwijzen." Reorganisaties betekenen doorgaans het verplaatsen van activiteiten binnen hetzelfde land, het verplaatsen van activiteiten naar het buitenland, een faillissement of sluiting, een fusie of overname, een interne reorganisatie of de uitbreiding van nieuwe activiteiten. Deze veranderingen gaan veelal gepaard met bezuinigingen en kunnen leiden tot massaontslagen (Baillien & De Witte, 2009; De Witte, Cuyper, Elst, Belle & Niesen, 2012).

Hoewel reorganisaties geen directe gevolgen hoeven te hebben voor werknemers die achterblijven, blijken er wel indirecte gevolgen te zijn voor de individuele arbeidspositie en de kwaliteit van relaties in organisaties. Lynch, Eisenberger en Armeli (1999) stellen dat de individuele arbeidspositie van werknemers die na reorganisaties achterblijven, doorgaans verslechtert doordat zij geen nieuwe voordelen krijgen die in verhouding zijn met de verhoogde werkdruk. Bovendien wordt in tijden van reorganisaties over het algemeen meer bezuinigd op personeel, ontwikkelings- en doorgroeimogelijkheden. Daarnaast blijkt uit onderzoek van Campbell-Jamison et al. (2001) dat werkgevers in tijden van reorganisaties steeds meer gebruik maken van flexibele arbeidscontracten. Deze ontwikkelingen resulteren in een verhoogde kans op ervaren baanonzekerheid en zijn schadelijk voor het welzijn van werknemers (Wiezer et al., 2011b). Volgens Anderson en Pontusson (2007) wordt baanonzekerheid gedefinieerd als de bezorgdheid van werknemers over de continuïteit van hun baan en de machteloosheid vanwege de ontstane bedreigde situatie. Dit wordt ook wel gedefinieerd als subjectieve baanonzekerheid (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). Echter, de overtuiging dat de leidinggevende bezorgd is over het welzijn van werknemers, leidt tot minder gevoelens van baanonzekerheid (Mishra & Spreitzer, 1998).

Naast de verslechtering van de individuele arbeidspositie van werknemers blijkt uit verschillende onderzoeken dat reorganisaties over het algemeen ook negatief zijn gerelateerd aan de kwaliteit van relaties in organisaties (Wiezer et al., 2011a; Kumar, 2009; Baillien & De

Witte, 2009). In tijden van reorganisaties is er namelijk een verhoogde kans op het (moeten) uitvoeren van een andere functie of takenpakket, het verhuizen naar een andere afdeling of verplaatsing naar een andere vestiging, of zelfs gedwongen ontslagen. Deze ontwikkelingen kunnen bestaande relaties in organisaties op verticaal en horizontaal niveau verstoren. Waarnemingen en verwachtingen van positieve interacties binnen bestaande relaties in organisaties van achtergebleven werknemers nemen af. Kumar (2009) stelt namelijk dat bestaande en nieuwe relaties vaker zijn gebaseerd op onderlinge concurrentie en het behalen van targets. Bovendien blijkt uit onderzoek van Wiezer et al. (2011a) dat de steun van de leidinggevende als gevolg van reorganisaties daalt en er steeds vaker conflicten tussen collega's voor komen.

2.4 Reorganisaties en solidair gedrag

In dit onderzoek wordt verwacht dat de relatie tussen reorganisaties en verticale en horizontale solidariteit wordt verklaard via wederkerigheid, gelet op dat de bereidheid van solidair gedrag wordt bepaald door waarnemingen en verwachtingen van solidair gedrag.

2.4.1 De invloed van reorganisaties op verticale solidariteit

Tsui et al. (1997) maken gebruik van de 'Employee-Organization Relationship' (EOR) om, vanuit het perspectief van een werkgever, het gedrag van werknemers te verklaren. De EOR verwijst naar de arbeidsrelatie tussen een werkgever en werknemer, waarbij een werkgever via investeringen gewenste bijdragen van werknemers kan bewerkstelligen. In termen van solidair gedrag impliceert dit dat, vanuit het perspectief van werknemers, de mate waarin een werkgever bereid is te investeren in werknemers, overeenkomt met de mate waarin sprake is van solidair gedrag van leidinggevendenden. De EOR bestaat uit de volgende vier benaderingen die het gedrag van werknemers voorspellen: mutual investment, quasi spot contract, overinvestment en underinvestment. Bij de eerste twee benaderingen is er sprake van evenwichtige ruilrelaties, omdat investeringen van een werkgever overeenkomen met bijdragen van werknemers. Dit in tegenstelling tot de laatste twee EOR benaderingen, waarbij sprake is van onevenwichtige ruilrelaties, omdat investeringen van een werkgever niet gelijk zijn aan bijdragen van werknemers.

Vanuit de EOR wordt verwacht dat werknemers in tijden van reorganisaties minder solidaire gedragingen van werkgevers waarnemen, gezien een reorganisatie waarschijnlijk niet als een solidaire stap wordt beoordeeld. Volgens Hom et al. (2009) blijkt namelijk dat reorganisaties doorgaans leiden tot een 'underinvestment' EOR. In deze EOR benadering doen werkgevers weinig tot geen investeringen in ontwikkelings- en doorgroeimogelijkheden, en beschouwen de arbeidsrelatie als flexibel en tijdelijk om werknemers op elk gewenst moment

eenvoudig te kunnen ontslaan. Echter, werkgevers verlangen wel goede arbeidsprestaties, betrokkenheid en loyaliteit van werknemers ten behoeve van het succes van de organisatie. Werknemers die zich in een 'underinvestment' EOR bevinden reageren hierop door de individuele prestaties op hun officiële taken en verantwoordelijkheden te verminderen, zich te onthouden van Organisational Citizenship Behaviour (OCB) en vaker afwezig te zijn (Tsui et al., 1997). OCB verwijst naar de individuele keuze van een werknemer dat gericht is op positieve gedragingen ten behoeve van het succes van de team en/of organisatie (Sanders, 2005).

Verticale solidariteit kan via wederkerigheid ook worden verklaard vanuit het psychologisch contract. Rousseau (1989) stelt namelijk dat de mate waarin het psychologisch contract door werkgevers wordt vervuld invloed heeft op het gedrag van een werknemer. Een essentieel kenmerk van het psychologisch contract is de overtuiging van een werknemer in dat er een belofte is gemaakt voor wederzijdse verplichtingen tussen een werkgever en werknemer (Datta, Guthrie, Basuil & Pandey, 2010). In termen van solidair gedrag betekent dit dat, vanuit het perspectief van werknemers, het nakomen van verplichtingen uit het psychologisch contract door werkgevers, overeenkomt met de mate waarin sprake is van solidair gedrag van leidinggevenden.

De verwachting is dat werknemers in tijden van reorganisaties een afname in verticale solidariteit waarnemen, omdat werkgevers hun verplichtingen uit het psychologisch contract niet nakomen. De schending van het psychologisch contract is gebaseerd op een reorganisatieproces waarin doorgaans sprake is van verhoogde werkdruk, ontslag van directe collega's en beperkte investeringen in ontwikkelings- en doorgroeimogelijkheden (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Vanuit het perspectief van werknemers is de schending van het psychologisch contract door werkgevers negatief gerelateerd aan arbeidsprestaties, loyaliteit, betrokkenheid, vertrouwen en arbeidstevredenheid (Edwards, Rust, McKinley & Moon, 2003; Tsui & Wang, 2002). Bovendien blijkt uit onderzoek van Chen, Tsui en Zhong (2008) dat schending van het psychologisch contract ten eerste negatief is gerelateerd aan positief organisatiegedrag, zoals OCB, en tweede positief is gerelateerd aan de intentie om de organisatie te verlaten. Daarentegen blijkt dat reacties van werknemers minder dreigend zijn indien zij invloeden van buitenaf beschouwen als de oorzaak van contractschending (Turnley & Feldman, 1999).

De bovengenoemde ontwikkelingen impliceren dat reorganisaties gepaard kunnen gaan met een 'underinvestment' EOR en schending van het psychologisch contract waarbij sprake kan zijn van een afname in waarnemingen en verwachtingen van solidair gedrag van werkgevers. Wanneer werknemers bovendien verwachten dat de relatie met de leidinggevende binnenkort zal worden beëindigd, neemt de kans op temporele en netwerkinbedding af. Dit betekent dat werknemers mogelijk niet langer met hun leidinggevende zullen samenwerken, en taak- en

informeel afhankelijk zijn van hun leidinggevende, met als gevolg dat er minder prikkels voor verticale solidariteit aanwezig zijn (Koster, 2005). Bovendien krijgen werknemers bij beëindiging van een relatie met de leidinggevende geen mogelijkheden om solidair gedrag te belonen of opportunistisch gedrag te sanctioneren.

In termen van wederkerigheid betekent het voorgaande dat in tijden van reorganisaties een afname wordt verwacht in waarnemingen en verwachtingen van solidair gedrag van de leidinggevende. Deze afname wordt verondersteld negatief samen te hangen met de bereidheid van werknemers om solidair te zijn naar de leidinggevende. Op basis hiervan worden de volgende twee hypothesen geformuleerd:

Hypothese 1: Reorganisaties zijn negatief gerelateerd aan solidair gedrag naar de leidinggevende.

Hypothese 2: De negatieve relatie tussen reorganisaties en solidair gedrag naar de leidinggevende wordt gemedieerd via een afname in solidair gedrag van de leidinggevende.

Het conceptueel model op verticaal niveau ziet er als volgt uit:



Figuur 1. Conceptueel model. Bron: auteur.

2.4.2 De invloed van reorganisaties op horizontale solidariteit

De individuele arbeidspositie van werknemers verslechterd in tijden van reorganisaties vanwege beperkte werkgelegenheid en investeringen in ontwikkelings- en doorgroeimogelijkheden (Baillien & De Witte, 2009). Om deze reden wordt verondersteld dat werknemers hierdoor meer baanonzekerheid ervaren, en dat werknemers hun individuele arbeidspositie pogen te beschermen. Dit resulteert in een toename van concurrentie en conflicten tussen werknemers (Hauge, Skogstad & Einarsen, 2007; Wiezer et al., 2011b). Uit onderzoek van De Joode (2011) blijkt dat er een positieve samenhang tussen baanonzekerheid en pestgedrag is gevonden. Dit wordt verklaard door het gegeven dat het werkklimaat waarin pestgedrag voor komt wordt gekenmerkt door "hoge werkdruk, onderlinge competitie en werknemers die over het algemeen alleen voor hun eigen belangen opkomen" (Vartia, 1996; aangehaald in De Joode, 2011, p. 23). Dit wordt bevestigd door het onderzoek van Baillien en De Witte (2009) waaruit blijkt dat het risico op pesterijen op de werkvloer toeneemt wanneer er

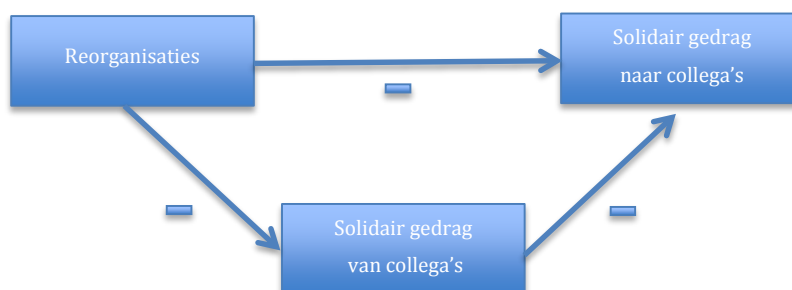
sprake is van drastische organisatorische veranderingen, zoals reorganisaties. Er blijkt namelijk een directe relatie te zijn tussen organisatorische veranderingen en pesterijen vanwege de negatieve betekenisgeving, en de associatie met negatieve gevoelens bij organisatorische veranderingen. Dit komt doordat organisatielieden de voorkeur geven aan een bekende werksituatie in plaats van een onbekende toekomst. Als gevolg hiervan worden pesterijen gezien als een strategie om om te gaan met negatieve emoties die gepaard kunnen gaan met organisatorische veranderingen. Er is een indirecte relatie tussen organisatorische veranderingen en pesterijen via verschillende stress-indicatoren als de verdwijning van tal van functies, concurrentie, toegenomen werkdruk, baanonzekerheid en autocratische leiderschapsstijlen. Tot slot, de inbedding van werknemers in een relationele structuur met collega's speelt ook een belangrijke rol bij de verklaring van horizontale solidariteit. Wanneer werknemers verwachten dat relaties met collega's binnenkort worden beëindigd, neemt de kans op temporele en netwerkinbedding namelijk af. Dit betekent dat er minder prikkels voor horizontale solidariteit aanwezig zijn, omdat werknemers mogelijk niet langer met collega's zullen samenwerken, en taak- en informeel afhankelijk zijn van collega's (Koster, 2005). Bovendien krijgen werknemers bij beëindiging van relaties met collega's geen mogelijkheden om solidair gedrag te belonen of opportunistisch gedrag te sanctioneren.

Kortom, in tijden van reorganisaties wordt verondersteld dat werknemers minder solidariteit van collega's waarnemen en verwachten. Dit is bijgevolg negatief gerelateerd aan horizontale solidariteit. Op basis van het voorgaande worden de volgende twee hypothesen geformuleerd:

Hypothese 3: Reorganisaties zijn negatief gerelateerd aan solidair gedrag naar collega's.

Hypothese 4: De negatieve relatie tussen reorganisaties en solidair gedrag naar collega's wordt gemedieerd via een afname in solidair gedrag van collega's.

Het conceptueel model op horizontaal niveau ziet er als volgt uit:



Figuur 2. Conceptueel model. Bron: auteur.

3 Methodologische verantwoording

In deze studie wordt onderzoek gedaan naar de relatie tussen solidair gedrag en reorganisaties. De centrale vraagstelling in dit onderzoek luidt: *Wat is de invloed van reorganisaties op solidair gedrag op de werkvloer, en (hoe) kan dit verklaard worden door de balans tussen solidair gedrag van en solidair gedrag naar organisatieleden?* Om een antwoord te vinden op deze vraag is kwantitatief onderzoek verricht, waarbij gebruik is gemaakt van secundaire data-analyse. In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de wijze waarop het kwantitatief onderzoek is opgezet en uitgevoerd.

3.1 Onderzoeksdesign

Het huidige kwantitatieve onderzoek richt zich op de dataset *Solidarity at Work* van Lambooy et al. (2003). Hiervoor is een grootschalig survey-onderzoek verricht onder werknemers van verschillende organisaties in Nederland. De vragen zijn getoetst op individueel niveau, waarbij een aantal onderwerpen zijn behandeld, en in de vorm van stellingen de percepties van respondenten zijn gemeten. Voor het huidige onderzoek is een selectie gemaakt van de volgende onderwerpen: solidair gedrag, de beoordeling van respondenten over de kwaliteit van hun relaties met leidinggevende en collega's, en organisatorische betrokkenheid.

3.2 Selectie onderzoekseenheden

De onderzoekseenheden uit deze studie zijn werknemers, waarbij waarneembare kenmerken en gedragswijzen de basis vormen voor geselecteerde onderzoeksvariabelen. In dit onderzoek wordt verondersteld dat de mate van waargenomen solidair gedrag van leidinggevende en collega's bepalend is voor de mate van verticale en horizontale solidariteit. De selectie respondenten is gebaseerd op het aantal respondenten die in de statistische analyses voor verticale en horizontale solidariteit zijn meegenomen. Op basis hiervan zijn tussen respondenten waarneembare verschillen gevonden. De algemene individuele kenmerken van de betreffende respondenten zijn in de tabellen 3.1 en 3.2 gepresenteerd;

Tabel 3.1 Overzicht algemene individuele kenmerken werknemers voor statistische analyses van verticale solidariteit

	Aantal werknemers	Percentage vrouwen	Gemiddelde opleidingsniveau
Onderwijs	133	55	5,71
Industrie	81	30	a
Overheid	105	38	4,29
Gezondheids- en Welzijnszorg	17	65	5,29
Informatie & Communicatie	27	4	4,31
Zakelijke dienstverlening	14	57	5,86
Verhuur & Handel onroerend goed	14	36	4,07
Cultuur & Recreatie	12	75	2,91
Totaal	403	42	4,00

a= data onbekend.

Tabel 3.1 bevat de algemene individuele kenmerken van in totaal 403 werknemers uit 8 verschillende organisaties die voor de statistische analyses van verticale solidariteit zijn geselecteerd. Het hoogst aantal werknemers is werkzaam binnen de sector Onderwijs (133 werknemers) en het minst aantal werknemers is werkzaam binnen de sector Cultuur en Recreatie (12 werknemers). Binnen het totaal aantal werknemers is 42% vrouw. Het hoogst aantal vrouwen is werkzaam binnen de sector Gezondheids- en Welzijnszorg (65%). Het minst aantal vrouwen is werkzaam in de sector Informatie en Communicatie (4%). Het gemiddelde opleidingsniveau van werknemers – gemeten via een 6-punt Likert-schaal die varieert van 1 (geen opleiding afgerond) tot 6 (wetenschappelijk onderwijs, doctoraal afgerond) – is 4,00. Het gemiddelde opleidingsniveau is het hoogst binnen de sector Zakelijke dienstverlening (5,86), en het laagst binnen de sector Cultuur en Recreatie (2,91).

Tabel 3.2 Overzicht algemene individuele kenmerken werknemers voor statistische analyses van horizontale solidariteit

	Aantal werknemers	Percentage vrouwen	Gemiddelde opleidingsniveau
Overheid	105	39	4,29
Gezondheids- en Welzijnszorg	17	65	5,29
Informatie & Communicatie	26	4	4,28
Zakelijke dienstverlening	15	54	5,87
Verhuur & Handel onroerend goed	14	36	4,07
Cultuur & Recreatie	12	75	2,91
Totaal	189	40	4,41

In tabel 3.2 zijn de algemene individuele kenmerken weergegeven van in totaal 189 werknemers uit 6 verschillende organisaties die voor de statistische analyses van horizontale solidariteit zijn geselecteerd. Het hoogst aantal werknemers is werkzaam binnen de sector Overheid (105 werknemers) en het minst aantal werknemers is werkzaam binnen de sector Cultuur en Recreatie (12 werknemers). Binnen het totaal aantal werknemers is 40% vrouw. Het hoogst aantal vrouwen is werkzaam binnen de sector Gezondheids- en Welzijnszorg (65%). Het minst aantal vrouwen is werkzaam in de sector Informatie en Communicatie (4%). Het gemiddelde opleidingsniveau van werknemers is 4,41, is het hoogst binnen de sector Zakelijke dienstverlening (5,87), en het laagst binnen de sector Cultuur en Recreatie (2,91).

3.3 Data-analyse

Voor alle statistische analyses van verticale en horizontale solidariteit is gebruik gemaakt van het programma 'Statistical Products and Service Solutions 21'.

Om te kunnen onderzoeken of de relatie tussen solidair gedrag en reorganisaties wordt gemedieerd via wederkerigheid, zal gebruik gemaakt worden van een multivariate analyse. Allereerst is er een multiple correlatieanalyse uitgevoerd. Deze analyse is gebaseerd op het berekenen van de sterkte en richting van de samenhang tussen variabelen. Vervolgens is voor de voorspelling van verticale en horizontale solidariteit een multiple regressieanalyse uitgevoerd. Deze analyse wordt toegepast om te toetsen welke onafhankelijke variabelen van belang zijn voor de voorspelling van een afhankelijke variabele, en welke onafhankelijke variabele het meest van belang is (Baarda et al., 2011). De waarden (coëfficiënten) van een multiple correlatie- en regressieanalyse kunnen variëren van -1,00 voor een perfecte negatieve relatie, via 0,00 voor geen relatie, tot +1,00 voor een perfecte positieve relatie (Baarda et al., 2011).

Volgens Cohen (1988; aangehaald in Lund & Lund, 2013) kan de betekenis van waarden (coëfficiënten) als volgt worden geïnterpreteerd: een waarde die kleiner of gelijk is aan 0,30 wordt aangeduid als een zwakke correlatie. Een waarde die groter is dan 0,30, en kleiner of gelijk is aan 0,50 wordt beoordeeld als een middelmatige correlatie. Tot slot, een waarde die groter is dan 0,50 wordt aangedragen als een sterke correlatie.

In de regressieanalyses zijn verticale en horizontale solidariteit eerst voorspeld op basis van reorganisaties. Vervolgens zijn de variabelen die solidair gedrag van leidinggevende en collega's, relationele structuur en individuele kenmerken meten er aan toegevoegd. Voor de regressieanalyse is gekozen voor de methode 'enter', waarbij de onafhankelijke variabelen gelijktijdig zijn opgenomen. Naast de meting van hoofdeffecten is in de regressieanalyse ook onderzoek gedaan naar mogelijke interactie-effecten. Het gaat hierbij om het onderzoek naar de invloed van een tweede onafhankelijke variabele op de relatie tussen reorganisaties en verticale en horizontale solidariteit. Hiervoor zijn eerst alle samengestelde onafhankelijke variabelen gecentreerd; dit betekent dat van elk van de onafhankelijke variabelen de gemiddelde waarde is afgetrokken om de resultaten op juiste wijze te kunnen interpreteren. Vervolgens zijn interactievariabelen aangemaakt, waarbij de variabelen die reorganisaties meten, zijn vermenigvuldigd met een tweede onafhankelijke variabele. Om onderzoek te doen naar de vraag of solidair gedrag van respondenten wordt beïnvloed door individuele kenmerken (geslacht en sector), zijn dummyvariabelen aangemaakt. Tot slot is onderzoek gedaan naar mogelijke organisatie-effecten. Er bleken geen verschillen te zijn in effecten op individueel en organisatieniveau. Dit betekent dat de resultaten uit de regressieanalyses zijn gebaseerd op individueel niveau.

Om de resultaten uit de statistische analyses te veralgemeniseren voor de algemene populatie, wordt er door middel van een significantieniveau bepaald in hoeverre resultaten op toeval berusten. Over het algemeen houdt men de regel aan dat er sprake is van significantie als de overschrijdingskans kleiner is dan 5% of 1% (Baarda et al., 2011). Het verschil van dit significantieniveau geeft aan dat de juistheid van resultaten met 95% of 99% zekerheid ondersteund kan worden.

Voor de statistische analyses zijn twee aparte datasets aangemaakt, waarvan één voor de analyses van verticale solidariteit en één voor de analyses van horizontale solidariteit. De modellen voor de analyses van verticale solidariteit bestaan uit één afhankelijke variabele (verticale solidariteit), één onafhankelijke variabele (reorganisaties), één mediërende variabele (solidair gedrag van leidinggevende), vijf statistische controlevariabelen voor de invloed van relationele structuur (temporele inbedding: duur relaties in organisaties in het verleden en toekomst, en kwaliteit relaties in organisaties; netwerkinbedding: taak- en informele afhankelijkheid) en twee statistische controlevariabelen voor de invloed van individuele kenmerken (geslacht en sector). De modellen voor de analyses van horizontale solidariteit

bestaan nagenoeg uit dezelfde variabelen, echter verschillen de variabelen op dat er bij het meten is geselecteerd op de mate van horizontale solidariteit en solidair gedrag van collega's.

3.4 Operationalisatie

Om de begrippen uit de centrale vraagstelling meetbaar te maken is onderstaand een beschrijving gegeven voor wat er concreet onder de begrippen wordt verstaan en welke onderzoeksvariabelen uit de dataset *Solidarity at Work* (Lambooy et al, 2003) als indicator zijn geselecteerd. Het is van belang om te stellen dat de antwoorden op de vragen percepties zijn van respondenten. Deze percepties bieden een indicatie over de mate waarin de beleving van reorganisaties en het gedrag van leidinggevende en collega's van invloed zijn op het gedrag van werknemers. Dit betekent dat de antwoorden van respondenten niet een weerspiegeling vormen van het feitelijke gedrag in voorgelegde werksituaties maar waarnemingen zijn van het individueel gedrag en het gedrag van leidinggevende en collega's.

Afhankelijke variabelen: solidair gedrag naar leidinggevende en collega's

De afhankelijke variabelen in dit onderzoek hebben betrekking op solidair gedrag dat een werknemer verticaal (werknemer – leidinggevende) en horizontaal (werknemer – collega's) laat zien (Koster, 2005). Een werknemer vertoont solidair gedrag wanneer deze via positieve bijdragen het individueel belang afstemt op de belangen van teamleden en/of de organisatie (Sanders et al., 2004). De variabelen die solidair gedrag meten zijn gebaseerd op de vijf dimensies van Lindenberg (1998; aangehaald in Koster, 2005): samenwerking, rechtvaardigheid, altruïsme, betrouwbaarheid en zorgzaamheid. Deze vijf dimensies zijn geoperationaliseerd in de volgende vijf vragen die verticale/horizontale solidariteit meten: (1) "Ik help mijn leidinggevende/teamgenoten om het werk af te krijgen"; (2) "Ik probeer de aangename en vervelende taken zo eerlijk mogelijk met mijn leidinggevende/teamgenoten te delen"; (3) "Ik ben bereid mijn leidinggevende/teamgenoten te helpen als er zaken zonder dat iemand daarvoor verantwoordelijk is fout zijn gegaan"; (4) "Ik houd mij ten opzichte van mijn leidinggevende/teamgenoten goed aan afspraken"; (5) "Ik bied mijn excuses aan als ik ten opzichte van mijn leidinggevende/teamgenoten een fout heb gemaakt". De respondenten konden bij hun antwoorden scoren op een 7-punt Likert-schaal die varieert van 1 (helemaal mee oneens) tot 7 (helemaal eens). Een hoge score op de Likert-schaal duidt op een hoge bereidheid van respondenten om solidair te zijn naar leidinggevende en collega's.

Onafhankelijke variabelen: reorganisaties

In dit onderzoek hebben de onafhankelijke variabelen betrekking op respondenten die ervaringen of verwachtingen hebben van reorganisaties. Er zijn twee vragen geselecteerd die

het begrip 'reorganisaties' meten, en waarin is weerspiegeld in hoeverre werknemers signalen in de organisaties hebben waargenomen die te maken hebben met reorganisaties. De twee vragen die reorganisaties meten: (1) "De organisatie waar ik werk heeft de laatste tijd veel reorganisaties meegemaakt"; (2) "De organisatie waar ik werk gaat de komende tijd veel reorganisaties meemaken". De respondenten konden hierbij scoren op een 7-punt Likert-schaal die varieert van 1 (helemaal mee oneens) tot 7 (helemaal eens). Een hoge score op de Likert-schaal duidt op meer ervaringen of verwachtingen van reorganisaties.

Mediërende variabelen: solidair gedrag van leidinggevende en collega's

In dit onderzoek wordt verwacht dat de relatie tussen reorganisaties en verticale en horizontale solidariteit wordt gemedieerd via wederkerigheid. Zoals eerder is gesteld, wordt namelijk in termen van wederkerigheid verwacht dat er sprake is van solidariteit op de werkvloer indien er een balans is tussen solidair gedrag van en solidair gedrag naar organisatieleden. Om deze reden is het voor de meting van wederkerigheid van belang dat onderzoek wordt gedaan naar de mate waarin leidinggevende en collega's solidair zijn naar de werknemer. Dit betekent dat wederkerigheid wordt geoperationaliseerd als solidair gedrag van leidinggevende en collega's.

Voor de meting van solidair gedrag van leidinggevende en collega's is wederom gebruik gemaakt van de vijf dimensies van Lindenberg (1998; aangehaald in Koster, 2005). Hierbij zijn de volgende vijf vragen geselecteerd: (1) "Mijn leidinggevende/teamgenoten helpen mee om het werk van ons team af te krijgen; (2); "Mijn leidinggevende/teamgenoten verdelen de leuke en vervelende taken zo eerlijk mogelijk; (3) "Mijn leidinggevende/teamgenoten zijn bereid te helpen als er zaken zonder dat iemand daarvoor verantwoordelijk is zijn fout gegaan"; (4) "Mijn leidinggevende/teamgenoten houden zich goed aan afspraken"; (5) Mijn leidinggevende/teamgenoten bieden hun excuses aan als er een keer iets fout gaat". De respondenten konden bij hun antwoorden scoren op een 7-punt Likert-schaal die varieert van 1 (helemaal mee oneens) tot 7 (helemaal eens). Hoe hoger de score op de Likert-schaal, hoe meer respondenten solidair gedrag van leidinggevende en collega's hebben waargenomen.

Statistische controlevariabelen: relationele structuur

Voor de relatie tussen solidair gedrag en reorganisaties is gecorrigeerd voor de mate waarin organisatieleden in een relationele structuur zijn ingebed. Hierbij wordt verondersteld dat de mate van verticale en horizontale solidariteit wordt beïnvloed door temporele- en netwerkinbedding.

Temporele inbedding: duur en kwaliteit van relaties in organisaties

Het begrip 'temporele inbedding' vormt een indicator voor de duur en kwaliteit van relaties in organisaties. De duur van relaties biedt een weerspiegeling voor de mogelijkheden om over het gedrag van anderen te leren en deze in de toekomst te kunnen controleren. De duur van relaties is onderverdeeld in twee variabelen: verleden en toekomst. Voor de meting van de duur van relaties in het verleden is één onderzoeksvariabele geselecteerd; "Met welk deel van uw team werkt u al een lange tijd samen?" De onderzoeksvariabele die is geselecteerd voor de meting van de duur van relaties in de toekomst, omvat de vraag: "Met welk deel van uw team verwacht u nog een lange tijd samen te blijven werken?" De respondenten konden bij de antwoorden scoren op een 7-punt Likert-schaal die varieert van 1 (met niemand) tot 7 (met iedereen). Hoe hoger de scores op de 7-punt Likert-schaal, hoe meer een respondent van mening is dat er sprake is van relaties in het verleden en in de toekomst.

De mate waarin werknemers temporeel zijn ingebed weerspiegelt ook de kwaliteit van hun relatie, waarbij wordt verondersteld dat een positieve oordeel van respondenten over relaties met leidinggevende en collega's positief is gerelateerd aan solidair gedrag. Om dit te kunnen meten zijn de volgende twee vragen geselecteerd: (1) "Wat is uw oordeel over uw persoonlijke relaties met collega's in uw team in de laatste drie maanden?"; (2) "Wat is uw oordeel over de onderlinge samenwerking met uw teamleden in de laatste drie maanden?" De respondenten konden bij hun antwoorden scoren op een 7-punt Likert-schaal die varieert van 1 (zeer slecht) tot 7 (zeer goed). Hoe hoger de score op de 7-punt Likert-schaal, hoe beter een respondent de relatie met hun leidinggevende en collega's beoordeeld.

Netwerkinbedding: taak- en informele afhankelijkheid

Netwerkinbedding verwijst naar de verbinding van relaties tussen organisatieleden, en vormt een indicator voor de mate waarin werknemers taak- en informeel afhankelijk zijn van elkaar. Zowel taak- als informele afhankelijkheid worden verondersteld invloed te hebben op verticale en horizontale solidariteit gelet op de mogelijkheden om van elkaars gedragingen te kunnen leren en deze te kunnen controleren. Taakafhankelijkheid is gedefinieerd als de mate waarin werknemers afhankelijk zijn van leidinggevende en collega's om hun taken te volbrengen (Koster, 2005). Voor de meting van taakafhankelijkheid zijn drie vragen geselecteerd; (1) "Voor het uitvoeren van mijn werk heb ik informatie van mijn teamleden nodig"; (2) "Ik ben erg afhankelijk van mijn teamleden voor het uitvoeren van mijn werk"; (3) "Om mijn eigen werk goed uit te voeren moet ik samenwerken met mijn teamleden". Respondenten konden hierbij scoren op een 7-punt Likert-schaal die varieert van 1 (zeer zeker niet) tot 7 (zeer zeker wel). Hoe hoger de score op de Likert-schaal, hoe meer een respondent taakafhankelijk is van leidinggevende en collega's.

Het begrip 'informele afhankelijkheid' verwijst naar de persoonlijke en informele relaties die werknemers met hun leidinggevende en collega's hebben. Deze relaties zijn gebaseerd op onderlinge vertrouwen en affectie. Het gaat hier om situaties waarin werknemers samen met leidinggevende of collega's praten over persoonlijke gebeurtenissen, lunchen of koffie drinken (Koster, 2005). Voor de meting van informele afhankelijkheid zijn de volgende twee vragen geselecteerd: (1) "Met welk deel van uw team onderneemt u regelmatig activiteiten binnen en buiten het werk?"; (2) "Met welk deel van uw team heeft u de afgelopen drie maanden één van de volgende gemeenschappelijke activiteiten ondernomen: uit eten gaan, samen naar de film, of elkaar thuis bezoeken?" Respondenten konden bij hun antwoorden scoren op een 7-punt Likert-schaal die varieert van 1 (met niemand) tot 7 (met iedereen). Hoe hoger de score op de Likert-schaal, hoe meer een respondent informeel afhankelijk is van leidinggevende en collega's.

Statistische controlevariabelen: individuele kenmerken

Voor de relatie tussen solidair gedrag en reorganisaties is gecorrigeerd voor individuele kenmerken: geslacht en sector. In dit onderzoek is het geslacht gecodeerd door 0 (man) en 1 (vrouw). De typen sectoren zijn gebaseerd op de Standaard bedrijfsindeling van het Centraal Bureau voor de Statistiek (2008), en als volgt verdeeld: (1) Onderwijs, (2) Industrie, (3) Overheid, (4) Gezondheids- en Welzijnszorg, (5) Informatie en Communicatie, (6) Zakelijke dienstverlening, (7) Verhuur en Handel onroerend goed, en (8) Cultuur en Recreatie.

3.5 Kwaliteitscriteria

Op basis van de uitvoering van het huidige onderzoek is gebruik gemaakt van wetenschappelijke kwaliteitscriteria, waarbij de controleerbaarheid, betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek zijn beoordeeld.

3.5.1 Controleerbaarheid

Om de controleerbaarheid van dit onderzoek te waarborgen is gestreefd naar om de onderzoekresultaten zo precies en helder mogelijk te formuleren. Bovendien zijn onderzoeksprocedures in een database vastgelegd. Deze bestaan uit een vragenlijst, onderzoeksnotities, overzicht van statistische databewerking en een codeboek. Het onderzoek zal daarnaast via de databank van de Erasmus Universiteit Rotterdam openbaar worden gemaakt.

3.5.2 Betrouwbaarheid

"Betrouwbaarheid heeft betrekking op metingen die onafhankelijk moeten zijn van onderzoeker, tijd en meetinstrument" (Braster, 2000, p. 80). Dit betekent dat het huidige onderzoek bij iedere

herhaalde meting stabiele resultaten dienen op te leveren. In dit onderzoek is een aantal begrippen gebruikt die voor meerdere interpretaties vatbaar zijn. Om deze reden zijn de betreffende begrippen geoperationaliseerd via een serie verschillende vragen of stellingen. Om vast te stellen of het gebruik van meerdere Likert-items hetzelfde meten en betrouwbare schalen vormen, is er een betrouwbaarheidsmaat berekend (Braster, 2000; Howitt & Cramer, 2007; Baarda, De Goede & Van Dijkum, 2011). Deze maat controleert of meerdere variabelen die bijvoorbeeld de mate van verticale solidariteit meten, gereduceerd kunnen worden tot één samengestelde variabele. Deze betrouwbaarheidsmaat wordt uitgedrukt in een Cronbach's alpha en kan een waarde hebben van 0 tot 1,00. De waarde 0 betekent dat er tussen de variabelen totaal geen samenhang is, en de waarde 1,00 betekent dat er tussen variabelen sprake is van een perfecte samenhang (Baarda, De Goede & Van Dijkum, 2011). In het algemeen wordt aanvaard dat een Cronbach's alpha van 0,80 of hoger voldoende is om te bepalen dat meerdere variabelen gereduceerd kunnen worden tot één samengestelde variabele (Howitt & Cramer, 2007). In dit onderzoek is gestreefd naar een Cronbach's alpha met een waarde die zo dicht mogelijk bij 0,80 of hoger ligt. Tot slot, in het kader van het waarborgen van de betrouwbaarheid bieden de dataset van *Solidarity at Work* (Lambooi et al, 2003) en database van het huidige onderzoek eveneens mogelijkheden om het onderzoek door derden te herhalen en stabiele resultaten te behalen.

3.5.3 Validiteit

Het begrip validiteit verwijst naar de kwaliteit van metingen die een juiste beschrijving van de empirische werkelijkheid moeten geven. Dit betekent dat een meting valide is als er gemeten is wat er gemeten moet worden (Braster, 2000). Hierbij is onderscheid gemaakt tussen construct validiteit, interne validiteit en externe validiteit.

Construct validiteit verwijst naar de adequate vertaling van theoretische begrippen naar empirische variabelen. Voor dit onderzoek is gestreefd naar constructvaliditeit via triangulatie. Het gaat er bij triangulatie om dat de relatie tussen solidair gedrag en reorganisaties vanuit meerdere invalshoeken is bekeken. Door middel van triangulatie wordt geverifieerd of de theoretische concepten uit het onderzoek op een concrete wijze empirisch is vastgesteld (Braster, 2000). Ten eerste is gebruik gemaakt van meerdere databronnen, respectievelijk bestaande gegevens. Ten tweede is gebruik gemaakt van meerdere onderzoeksmethoden, namelijk literatuuronderzoek en kwantitatief onderzoek. Tot slot, gedurende het gehele onderzoeksproces zijn interpretaties, bevindingen en resultaten regelmatig ter controle aan de afstudeerbegeleider voorgelegd.

De interne validiteit heeft betrekking op het kunnen vaststellen van causale relaties tussen theoretische concepten in de empirische werkelijkheid (Braster, 2000). Er is sprake van een

causale relatie indien variabelen onderling samenhangen, elkaar opvolgen in de tijd, en de relatie tussen deze variabelen niet door andere variabelen wordt verstoord. Voor dit onderzoek is het vaststellen van causale relaties problematisch, gelet op dat data van *Solidarity at Work* (Lambooy et al, 2003) op één moment in de tijd is verzameld. Dit onderzoek streeft er om deze reden niet naar om causale uitspraken te doen, maar beperkt zich tot de analyse van de relatie tussen solidair gedrag en reorganisaties, en richt zich op het begrijpen van deze relatie. Echter, om de interne validiteit (deels) te kunnen waarborgen, zijn empirische onderzoeksresultaten van het huidige onderzoek vergeleken met uitspraken die aan gebruikte theorieën zijn ontleend.

De laatste vorm van validiteit is externe validiteit en verwijst naar de generaliseerbaarheid van relaties naar andere personen, plaatsen en tijden (Braster, 2000). Voor het waarborgen van de externe validiteit is ten eerste getoetst op een aantal voorwaarden waaraan voldaan moet worden om valide resultaten uit de regressieanalyses te kunnen behalen. Het gaat hier om de volgende voorwaarden: een normale verdeling van afhankelijke variabelen en de afwezigheid van uitschieters (via een histogram en de maat Cook's distance), een normale verdeling van residuen en homoscedasticiteit (via een Normal Probability Plot), de onafhankelijkheid van residuen (via een Durbin-Watson test), en de afwezigheid van multicollineariteit. De resultaten van de betreffende toetsingen zijn in bijlage 1 gepresenteerd. Op basis van deze toetsingen kan worden gesteld dat er is voldaan aan de voorwaarden van de regressieanalyses. Tot slot is de externe validiteit van dit onderzoek in voldoende mate gewaarborgd gezien het aantal geselecteerde respondenten voor de statistische analyses. Echter, niet alle typen sectoren, opleidingsniveaus en leeftijden van medewerkers zijn even representatief. Dit betekent dat de onderzoekresultaten met betrekking tot de centrale vraagstelling beperkt gegeneraliseerd kunnen worden.

4 Resultaten

De resultaten uit de empirische fase van dit onderzoek, die via multiple correlatie- en regressieanalyses van verticale en horizontale solidariteit zijn verkregen, worden in dit hoofdstuk gepresenteerd.

4.1 Verticale solidariteit

Tabel 4.1 Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties voor verticale solidariteit

	Gemiddelde	S.D.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Verticale solidariteit	5,53	0,89	1							
2. Reorganisaties	4,63	1,47	-0,02	1						
3. Solidair gedrag van leidinggevende	4,67	1,30	0,34**	-0,05	1					
4. Temporele inbedding: duur verticale relatie verleden	4,41	1,83	0,18**	-0,02	0,08	1				
5. Temporele inbedding: duur verticale relatie toekomst	4,95	1,57	0,19**	-0,00	0,11*	0,42**	1			
6. Temporele inbedding: kwaliteit verticale relatie	5,49	2,51	-0,02	0,05	0,09	0,02	0,04	1		
7. Netwerkinbedding: taakafhankelijkheid	4,49	2,08	0,09	0,06	0,06	-0,03	-0,02	-0,05	1	
8. Netwerkinbedding: informele afhankelijkheid	2,84	1,55	0,02	-0,02	0,13**	0,15**	0,10	0,16**	0,08	1
9. Geslacht (1=vrouw)	0,42	0,49	0,03	-0,20**	0,02	-0,07	-0,05	0,04	0,04	0,05

n= 403.

* p < 0,05; **p < 0,01

Tabel 4.1 biedt, op basis van een multiple correlatieanalyse voor verticale solidariteit, een overzicht van gemiddelden en standaarddeviaties van variabelen. Daarnaast wordt in Pearson's correlatiecoëfficiënten de samenhang tussen twee variabelen weergegeven. Op basis van deze resultaten blijkt dat er geen significante relatie is tussen reorganisaties en verticale solidariteit ($r = -0,02$; n.s.). Dit betekent dat een werknemer in tijden van reorganisaties niet meer dan wel minder solidair is met zijn leidinggevende. Verticale solidariteit is positief gerelateerd aan solidair gedrag van de

leidinggevende ($r = 0,34; p < 0,01$), temporele inbedding, dat gemeten is via de duur van een relatie met de leidinggevende in het verleden ($r = 0,18; p < 0,01$) en toekomst ($r = 0,19; p < 0,01$). Deze uitkomsten impliceren dat een toename in solidair gedrag van de leidinggevende, een gezamenlijk verleden en verwachtingen van een langere relatie met de leidinggevende samengaat met een toename in verticale solidariteit. Tot slot is er een negatieve relatie tussen reorganisaties en het geslacht ($r = -0,20; p < 0,01$). Dit geeft aan dat vrouwen in vergelijking met mannen minder ervaringen of verwachtingen hebben van reorganisaties.

Tabel 4.2 Resultaten multiple regressieanalyse voor verticale solidariteit

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Reorganisaties	-0,02 (0,03)	-0,00 (0,03)	-0,00 (0,03)	-0,01 (0,03)	-0,03 (0,03)
MEDIERENDE VARIABLE					
Solidair gedrag van de leidinggevende		0,34** (0,03)	0,32** (0,03)	0,31** (0,03)	0,34** (0,03)
STATISTISCHE CONTROLEVARIABLEN RELATIONELE STRUCTUUR					
Temporele inbedding: duur verticale relatie verleden			0,12* (0,03)	0,12* (0,03)	0,12* (0,03)
Temporele inbedding: duur verticale relatie toekomst			0,12* (0,03)	0,10 (0,03)	0,09 (0,03)
Temporele inbedding: kwaliteit verticale relatie			-0,04 (0,02)	0,08 (0,03)	0,09 (0,03)
Netwerkinbedding: taakafhankelijkheid			0,08 (0,02)	0,08 (0,03)	0,07 (0,03)
Netwerkinbedding: informele afhankelijkheid			-0,05 (0,03)	-0,07 (0,03)	-0,02 (0,03)
Reorganisatie * Temporele inbedding duur verticale relatie verleden				0,02 (0,02)	0,02 (0,02)
Reorganisatie * Temporele inbedding duur verticale relatie toekomst				-0,01 (0,02)	0,01 (0,02)
Reorganisatie * Temporele inbedding kwaliteit verticale relatie				-0,15 (0,02)	-0,15 (0,02)
Reorganisatie * Netwerkinbedding: taakafhankelijkheid				0,01 (0,01)	-0,01 (0,01)
Reorganisatie * Netwerkinbedding: informele afhankelijkheid				-0,03 (0,02)	-0,02 (0,02)
STATISTISCHE CONTROLEVARIABLEN INDIVIDUELE KENMERKEN					
Geslacht (1 = vrouw)					0,08 (0,10)
ORGANISATIE DUMMIES					
Industrie					0,23** (0,13)
Overheid					0,04 (0,12)
Gezondheids- en welzijnszorg					0,15** (0,22)
Informatie & Communicatie					0,08 (0,19)
Zakelijke dienstverlening					-0,02 (0,24)
Verhuur & Handel onroerend goed					0,03 (0,24)
Cultuur & Recreatie					0,02 (0,26)
Onderwijs (referentie categorie)					---
Gecorrigeerde verklaarde variantie	-0,00	0,11	0,14	0,14	0,19
R ²	0,00	0,12**	0,16**	0,17**	0,23**

n=403. De gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten zijn gerapporteerd; standaardfouten staan tussen haakjes.

*p<0,05; **p<0,01

Voor de voorspelling van verticale solidariteit is een multiple regressieanalyse uitgevoerd, waarbij de resultaten van de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten en standaardfouten in tabel 4.2 zijn weergegeven. De analyse is gestart met de voorspelling van verticale solidariteit op basis van reorganisaties (model 1). Baserend op deze regressieanalyse is er geen empirische steun gevonden voor de invloed van reorganisaties op verticale solidariteit ($\beta = -0,02$; n.s.). Dit is niet conform de verwachtingen van verticale solidariteit; in de huidige studie blijkt de negatieve relatie tussen reorganisaties en verticale solidariteit (hypothese 1), dat door een afname in solidair gedrag van de leidinggevende wordt gemedieerd (hypothese 2) empirisch niet bewezen kan worden.

Vervolgens is solidair gedrag van de leidinggevende toegevoegd (model 2). Hieruit blijkt dat solidair gedrag van de leidinggevende een positieve invloed heeft op verticale solidariteit ($\beta = 0,34$; $p < 0,01$). Dit betekent dat een werknemer meer solidair is naar de leidinggevende, naarmate de leidinggevende meer solidair is naar een werknemer. Model 2 verklaart 12% van de variantie in verticale solidariteit.

In model 3 zijn de statistische controlevariabelen voor de relationele structuur toegevoegd. Hieruit blijkt dat temporele inbedding, die gemeten is via de duur van een relatie met de leidinggevende in het verleden, een positieve invloed heeft op verticale solidariteit ($\beta = 0,12$; $p < 0,05$). Dit betekent dat hoe meer werknemers ervaringen hebben van een relatie met de leidinggevende, hoe meer werknemers solidair zijn naar de leidinggevende. Temporele inbedding, die gemeten is via de duur van een relatie met de leidinggevende in de toekomst, heeft eveneens een positieve invloed op verticale solidariteit ($\beta = 0,12$; $p < 0,05$). Dit houdt in dat hoe meer werknemers verwachtingen hebben van een langere relatie met de leidinggevende, hoe meer werknemers solidair zijn in de richting van de leidinggevende. De overige onafhankelijke variabelen blijken geen significant effect te hebben op de voorspelling van verticale solidariteit. Model 3 verklaart 16% van de variantie in verticale solidariteit.

Zoals eerder beschreven, werd verwacht dat er sprake zou zijn van een directe relatie tussen reorganisaties en verticale solidariteit. Hier bleek in model 1 van de regressieanalyse geen empirische steun voor te zijn. Om deze reden is met behulp van interactie-effecten onderzoek gedaan naar of de relatie tussen reorganisaties en verticale solidariteit mogelijk wordt beïnvloed door temporele inbedding (duur en kwaliteit relatie met de leidinggevende) en netwerkinbedding (taak- en informele afhankelijkheid). De interactie-effecten zijn in model 4 toegevoegd. In het huidige onderzoek zijn geen significante interactie-effecten gevonden voor een invloed op de relatie tussen reorganisaties en verticale solidariteit. In model 4 wordt voor 17% de variantie in verticale solidariteit verklaard.

Tot slot zijn in model 5 de statistische controlevariabelen geslacht en organisatiedummies toegevoegd. In dit model blijkt de invloed van geslacht geen significant effect te hebben

($\beta = 0,08$; n.s.). De sectoren Industrie en Gezondheids- en Welzijnszorg blijken, in vergelijking met de sector Onderwijs, een positieve invloed te hebben op verticale solidariteit (respectievelijk, $\beta = 0,23$; $p < 0,01$ en $\beta = 0,15$; $p < 0,01$). Dit betekent dat werknemers die werkzaam zijn binnen deze sectoren, in vergelijking met de sector Onderwijs, meer solidair zijn naar de leidinggevende. Het laatste model verklaart 23% van de variantie in verticale solidariteit.

Op basis van de resultaten uit de multiple regressieanalyse kan worden gesteld dat solidair gedrag van de leidinggevende de sterkste voorspeller voor verticale solidariteit blijkt te zijn ($\beta = 0,34$; $p < 0,01$).

4.2 Horizontale solidariteit

Tabel 4.3 Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties voor horizontale solidariteit

	Gemiddelde	S.D.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Horizontale solidariteit	5,89	0,69	1							
2. Reorganisaties	5,01	1,17	-0,03	1						
3. Solidair gedrag van collega's	5,43	1,01	0,55**	-0,04	1					
4. Temporele inbedding: duur horizontale relatie verleden	4,31	1,80	0,09	-0,00	0,22**	1				
5. Temporele inbedding: duur horizontale relatie toekomst	4,93	1,51	0,08	0,08	0,28**	0,43**	1			
6. Temporele inbedding: kwaliteit horizontale relatie	5,52	0,97	0,21**	-0,11	0,55**	0,33**	0,32**	1		
7. Netwerkinbedding: taakafhankelijkheid	4,83	1,31	-0,09	0,15*	0,11	0,03	0,11	0,16*	1	
8. Netwerkinbedding: informele afhankelijkheid	3,09	1,57	0,18*	0,03	0,27**	0,33**	0,17*	0,29**	0,08	1
9. Geslacht (1=vrouw)	0,39	0,49	0,10	-0,15	0,08	-0,09	-0,11	-0,05	-0,10	0,04

n= 189.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Tabel 4.3 biedt een overzicht van resultaten uit een multiple correlatieanalyse voor horizontale solidariteit. Hieruit blijkt wederom geen significante relatie te zijn tussen reorganisaties en horizontale solidariteit ($r = -0,03$; n.s.). Dit betekent dat een werknemer in tijden van reorganisaties niet meer of minder solidair is naar collega's. Horizontale solidariteit is positief gerelateerd aan solidair gedrag van collega's ($r = 0,55$; $p < 0,01$), temporele inbedding (kwaliteit horizontale relaties) ($r = 0,21$; $p < 0,01$) en netwerkinbedding (informele afhankelijkheid) ($r = 0,18$; $p < 0,05$). Deze uitkomsten impliceren dat een toename in solidair gedrag van collega's, positieve ervaringen van relaties met collega's, en informele afhankelijkheid gepaard gaat met een toename in horizontale solidariteit. Tot slot is er sprake van een positieve relatie tussen reorganisaties en taakafhankelijkheid ($r = 0,15$; $p < 0,05$). Dit resultaat impliceert dat een toename in het aantal reorganisaties gepaard gaat met een toename in taakafhankelijkheid tussen collega's.

Tabel 4.4 Resultaten multiple regressieanalyse voor horizontale solidariteit

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Reorganisaties	-0,03 (0,04)	-0,01 (0,04)	0,01 (0,04)	0,04 (0,04)	0,03 (0,04)
MEDIERENDE VARIABLE					
Solidair gedrag van collega's		0,55** (0,04)	0,62** (0,05)	0,72** (0,05)	0,70** (0,05)
STATISTISCHE CONTROLEVARIABLEN RELATIONELE STRUCTUUR					
Temporele inbedding: duur horizontale relatie verleden			-0,01 (0,03)	-0,01 (0,03)	-0,02 (0,03)
Temporele inbedding: duur horizontale relatie toekomst			-0,05 (0,03)	-0,07 (0,03)	-0,05 (0,03)
Temporele inbedding: kwaliteit horizontale relatie			-0,10 (0,05)	-0,15 (0,05)	-0,13 (0,05)
Netwerkinbedding: taakafhankelijkheid			-0,14* (0,03)	-0,14* (0,03)	-0,14* (0,03)
Netwerkinbedding: informele afhankelijkheid			0,06 (0,03)	0,06 (0,03)	0,08 (0,03)
Reorganisatie * Temporele inbedding: duur horizontale relatie verleden				-0,02 (0,03)	-0,01 (0,03)
Reorganisatie * Temporele inbedding: duur horizontale relatie toekomst				-0,14* (0,02)	-0,16* (0,02)
Reorganisatie * Temporele inbedding: kwaliteit horizontale relatie				-0,20** (0,04)	-0,18* (0,04)
Reorganisatie * Netwerkinbedding: taakafhankelijkheid				-0,04 (0,02)	-0,05 (0,02)
Reorganisatie * Netwerkinbedding: informele afhankelijkheid				0,02 (0,02)	0,01 (0,02)
STATISTISCHE CONTROLEVARIABLEN INDIVIDUELE KENMERKEN					
Geslacht (1 = vrouw)					0,00 (0,10)
ORGANISATIE DUMMIES					
Gezondheids- en welzijnszorg					0,04 (0,15)
Informatie & Communicatie					-0,01 (0,13)
Zakelijke dienstverlening					-0,11 (0,17)
Verhuur & Handel onroerend goed					0,01 (0,16)
Cultuur & Recreatie					0,07 (0,18)
Overheid (referentie categorie)					---
Gecorrigeerde verklaarde variantie	-0,01	0,30	0,32	0,38	0,37
R ²	0,00	0,30**	0,34**	0,42**	0,43**

n= 189. De gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten zijn gerapporteerd; standaardfouten staan tussen haakjes.

*p<0,05; **p<0,01

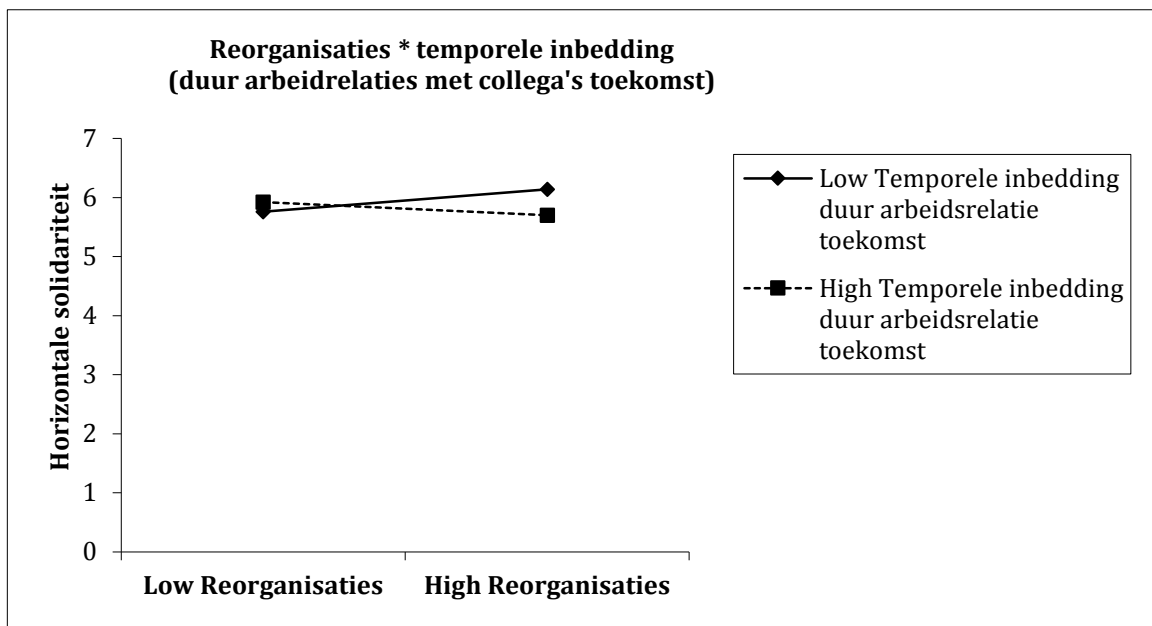
In tabel 4.4. zijn de resultaten van een meervoudige regressieanalyse voor de voorspelling van horizontale solidariteit gepresenteerd. Hierbij is een overzicht gegeven van de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten en standaardfouten. In model 1 is horizontale solidariteit eerst op basis van reorganisaties voorspeld. Dit leverde geen significant effect op ($\beta = -0,03$; n.s.), en is niet conform de verwachtingen van horizontale solidariteit; in de huidige studie blijkt de negatieve relatie tussen reorganisaties en horizontale solidariteit (hypothese 3), dat door een afname in solidair gedrag van collega's wordt gemedieerd (hypothese 4), empirisch niet bewezen kan worden.

In model 2 is solidair gedrag van collega's toegevoegd en blijkt een positieve invloed te hebben op horizontale solidariteit ($\beta = 0,55$; $p < 0,01$). Dit houdt in dat een werknemer meer solidair is naar collega's, naarmate collega's meer solidair zijn naar een werknemer. Model 2 verklaart 30% van de variantie in horizontale solidariteit.

In model 3 zijn temporele inbedding (duur en kwaliteit relaties met collega's) en netwerkinbedding (taak- en informele afhankelijkheid) toegevoegd. Hieruit blijkt dat taakafhankelijkheid een negatieve invloed heeft op horizontale solidariteit ($\beta = -0,14$; $p < 0,05$). Op basis van dit resultaat kan worden gesteld dat hoe meer taakafhankelijk een werknemer van collega's is, hoe minder solidair een werknemer is in de richting van collega's. De overige onafhankelijke variabelen blijken geen significant effect te hebben op de voorspelling van horizontale solidariteit. In model 3 wordt voor 34% de variantie in horizontale solidariteit verklaard.

Gelet op dat er in model 1 van de regressieanalyse geen empirische steun is gevonden voor een directe relatie tussen reorganisaties en horizontale solidariteit, zijn in model 4 interactie-effecten toegevoegd. Via interactie-effecten is onderzocht of de relatie tussen reorganisaties en horizontale solidariteit wordt beïnvloed door temporele inbedding (duur en kwaliteit relaties met collega's) en netwerkinbedding (taak- en informele afhankelijkheid). Er is een negatieve interactie-effect gevonden tussen reorganisaties, in combinatie met verwachtingen van een langere relatie met collega's, en horizontale solidariteit ($\beta = -0,14$; $p < 0,05$). Op basis hiervan kan worden gesteld dat de relatie tussen reorganisaties en horizontale solidariteit door de duur van relaties met collega's in de toekomst wordt gemodereerd. Dit wordt in figuur 4.5 grafisch weergegeven:

Figuur 4.5 Interactie-effect van reorganisaties en temporele inbedding (duur relaties met collega's in de toekomst) op horizontale solidariteit

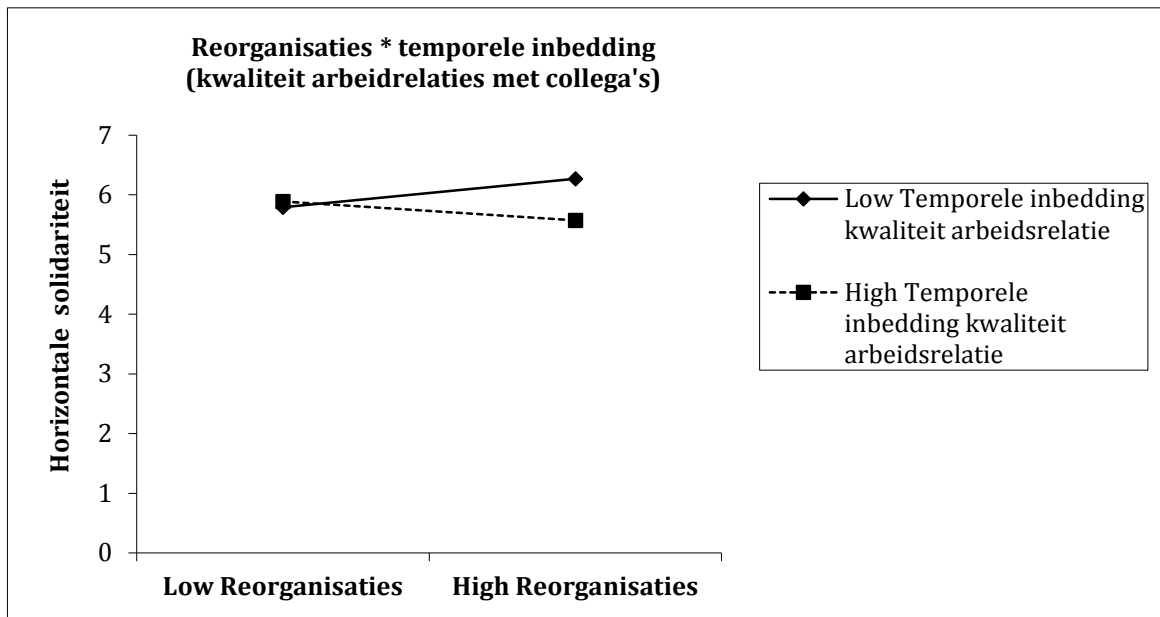


n= 189.

Figuur 4.5 laat zien dat bij een toename in het aantal reorganisaties, in combinatie met een toename in verwachtingen van een langere relatie met collega's, horizontale solidariteit zal afnemen. Daarentegen zal bij een afname in het aantal reorganisaties, in combinatie met een afname in verwachtingen van een langere relatie met collega's, horizontale solidariteit toenemen. Deze resultaten impliceren dat de ervaringen van reorganisaties indirect doorwerken op horizontale solidariteit.

Het interactie-effect tussen reorganisaties en temporele inbedding (kwaliteit relaties met collega's) blijkt eveneens een negatieve invloed te hebben op horizontale solidariteit ($\beta = -0,20$; $p < 0,05$). Dit betekent dat de invloed van reorganisaties op horizontale solidariteit door temporele inbedding wordt gemodereerd (kwaliteit relaties met collega's). Dit wordt in figuur 4.6 grafisch weergegeven:

Figuur 4.6 Interactie-effect van reorganisaties en temporele inbedding (kwaliteit relaties met collega's) op horizontale solidariteit



n= 189.

Figuur 4.6 geeft aan dat bij een toename in het aantal reorganisaties, in combinatie met een toename in positieve ervaringen met collega's, horizontale solidariteit zal afnemen. Echter, bij een afname in het aantal reorganisaties, in combinatie met een afname in positieve ervaringen met collega's, zal horizontale solidariteit toenemen. Met andere woorden, deze uitkomsten impliceren dat ervaringen van reorganisaties wederom indirect doorwerken op horizontale solidariteit. Model 4 verklaart 42% van de variantie in horizontale solidariteit.

In model 5 zijn statistische controlevariabelen geslacht en organisatiedummies toegevoegd, maar blijken geen significant effect te hebben op horizontale solidariteit. Het laatste model verklaart 43% van de variantie in horizontale solidariteit.

Tot slot kan op basis van de multiple regressieanalyse worden gesteld dat solidair gedrag van collega's de sterkste voorspeller voor horizontale solidariteit blijkt te zijn ($\beta = 0,70$; $p < 0,01$).

5 Conclusies en discussie

In de huidige studie is onderzoek gedaan naar de invloed van reorganisaties op solidair gedrag op de werkvloer dat theoretisch werd gefundeerd door wederkerigheid. Op basis van de bevindingen kan worden geconcludeerd dat er geen steun is gevonden voor een directe relatie tussen reorganisaties en verticale en horizontale solidariteit. Dit betekent dat er ook geen mediërend effect is gevonden waarbij wederkerigheid de relatie tussen reorganisaties en verticale en horizontale solidariteit kan verklaren. In het algemeen is een werknemer in tijden van reorganisaties dus niet meer of minder solidair naar leidinggevende en collega's. Echter, op basis van interactie-effecten blijkt er wel sprake te zijn van een indirecte relatie tussen reorganisaties en horizontale solidariteit. Hier wordt verder in het hoofdstuk op teruggekomen. Zowel verticale als horizontale solidariteit worden het sterkst voorspeld door solidair gedrag van leidinggevende en collega's. Het mechanisme wederkerigheid, waarbij solidair gedrag tot ontwikkeling komt wanneer er sprake is van een evenwichtige uitwisseling van solidair gedrag, blijkt hier een belangrijke verklaring voor te zijn. Deze onderzoeksbevindingen sluiten aan bij het onderzoek van Koster (2005), waarin is gesteld dat een werknemer bereid is om solidair te zijn naar leidinggevende en collega's wanneer deze solidair zijn naar de werknemer.

Voor de voorspelling van verticale solidariteit blijken ervaringen van relaties met leidinggevende in het verleden en verwachtingen van een langere relatie met de leidinggevende een positieve invloed te hebben op verticale solidariteit. Dit komt overeen met het onderzoek van Koster (2005) waarin is gesteld dat solidair gedrag tot ontwikkeling komt wanneer organisatieleden in een relationele structuur zijn ingebed. De inbedding binnen een relationele structuur creëert mogelijkheden om over elkaars gedrag te leren en deze te controleren. Tot slot blijkt, in vergelijking met de sector Onderwijs, in de sectoren Industrie en Gezondheids- en Welzijnszorg, meer sprake te zijn van verticale solidariteit. Geredeneerd vanuit het mechanisme wederkerigheid, duidt deze uitkomst mogelijk op dat leidinggevendenden in de sectoren Industrie, en Gezondheids- en Welzijnszorg zich meer solidair gedragen naar werknemers.

Bij de voorspelling van horizontale solidariteit blijkt dat de mate van taakafhankelijkheid gepaard gaat met een afname in solidair gedrag naar collega's. Deze uitkomst is opmerkelijk gelet op dat het tegenstrijdig is met resultaten uit bestaande onderzoeken, waarin wordt gesteld dat taakafhankelijkheid juist positief is gerelateerd aan solidair gedrag op de werkvloer (Koster, 2005; Koster & Sanders, 2007). Een mogelijke verklaring voor deze bevinding is dat gedwongen wederzijdse afhankelijkheid kan leiden tot conflicten in groepen met grote diversiteit of heterogene groepen, als sprake is van statusverschillen (Robbins, 2005). Wanneer een collega bijvoorbeeld onrechtmatig in aanmerking komt voor een promotie vanwege een hechte vriendschapsrelatie met de leidinggevende, kan verwacht worden dat de mate van taakafhankelijkheid negatief gerelateerd is aan horizontale solidariteit. Daarnaast stelt Alblas

(1997) dat structurele kenmerken van een groep invloed hebben op het gedrag van werknemers. Geredeneerd vanuit deze structurele kenmerken kan de mate van taakafhankelijkheid in bepaalde gevallen gepaard gaan met conflicten. Ten eerste kan een werknemer in geval van een ongelijke verdeling van invloed zich bedreigd voelen wanneer collega's onrechtmatig worden voorgetrokken bij teambeslissingen. Ten tweede kunnen ongelijke bijdragen van collega's het groepsfunctioneren verstoren wanneer zij "teveel domineren, uitsluitend het gelijk willen halen, vastgestelde procedures doorkruisen, niet aan afspraken houden, discussies steeds over willen doen, geen compromissen willen sluiten en te weinig inbrengen" (Alblas, 1997, p. 41). Tot slot kan de afwezigheid van affectieve relaties op de werkvloer de ontwikkeling van 'eenheid' in de groep en een positieve teamgeest belemmeren.

Hoewel de huidige studie geen empirische steun biedt voor een directe relatie tussen reorganisaties en horizontale solidariteit, blijkt er wel een indirecte relatie te zijn. Ten eerste blijkt dat een toename in het aantal reorganisaties, in combinatie met een toename in verwachtingen van langere relaties met collega's, gepaard gaat met een afname in horizontale solidariteit. Ten tweede blijkt dat een toename in het aantal reorganisaties, in combinatie met een toename in positieve ervaringen met collega's, eveneens gepaard gaat met een afname in horizontale solidariteit. Beide interactie-effecten impliceren dat reorganisaties in elk geval indirect negatief zijn gerelateerd aan horizontale solidariteit. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat werknemers onzeker worden over hoe collega's zich als gevolg van reorganisaties zullen gedragen. Zoals eerder is gesteld, is er immers in tijden van reorganisaties een verhoogde kans op het (moeten) uitvoeren van een andere functie of takenpakket, het verhuizen naar een andere afdeling of verplaatsing naar een andere vestiging, of zelfs gedwongen ontslagen (Wiezer et al., 2011a; Kumar, 2009; Ballien & De Witte, 2009). Dit betekent dat er mogelijk ook meer sprake kan zijn van concurrentie tussen collega's en bescherming van de eigen arbeidspositie (Kumar, 2009). Om deze reden vindt er, ondanks de verwachtingen van een langere samenwerkingsverband en positieve ervaringen met collega's, waarschijnlijk een verschuiving plaats van het collectief belang naar het individueel belang. Bij het tweede interactie-effect speelt mogelijk ook het controleren van gedragingen van collega's een rol; wanneer werknemers verwachten dat de relatie met collega's vanwege reorganisaties binnenkort beëindigd zullen worden, zijn zij niet meer in staat om solidair gedrag in de toekomst te belonen of opportunistisch gedrag te sanctioneren. Kortom, de betreffende omstandigheden die zich mogelijk tijdens reorganisaties voordoen gaan gepaard met een afname in waarnemingen en verwachtingen van solidair gedrag van collega's, met als gevolg dat horizontale solidariteit niet gewenst is.

Binnen de resultaten voor de voorspelling van verticale en horizontale solidariteit zijn verschillen zichtbaar. Deze resultaten zijn mogelijk toe te schrijven aan het gegeven dat, conform

het theoretisch kader, verticale en horizontale solidariteit kunnen verschillen en variëren (Sanders et al., 2004). Dit betekent dat een werknemer niet op hetzelfde moment of in dezelfde mate solidair hoeft te zijn naar leidinggevende en collega's. De aanwezigheid van interactie-effecten, enkel voor horizontale solidariteit, is mogelijk toe te schrijven aan het niveau van relaties in organisaties. Gelet op dat er in tijden van reorganisaties doorgaans meer wordt bezuinigd op (personeels)kosten met slechts beperkte werkgelegenheid, zijn leidinggevende vanwege hun hogere hiërarchische positie in grote mate verantwoordelijk voor de beslissing wie er in de organisatie mogen blijven en wie niet (Baillien & De Witte, 2009; De Witte et al., 2012). Hierbij kan een afname in verticale solidariteit mogelijk riskant zijn. Werknemers pogen hun baan te beschermen door goede arbeidsprestaties te leveren en zich zo goed mogelijk te gedragen om in de ogen van leidinggevendenden een onmisbare schakel te zijn. Collega's vormen daarbij concurrenten en strijden met elkaar voor het behoud van hun baan, waarbij horizontale solidariteit mogelijk alleen maar in de weg zal staan.

Reflecterend op de uitvoering van het huidige onderzoek is het van belang om te stellen dat de resultaten met voorzichtigheid dienen te worden geïnterpreteerd. De eerste beperking van het onderzoek is de interne validiteit: de theoretische analyses voor verticale en horizontale solidariteit in tijden van reorganisaties zijn uitsluitend op wederkerigheid gebaseerd. Immers, het is ook mogelijk dat andere theorieën een verklaring voor de betreffende relatie kunnen bieden. Bovendien is het vaststellen van causale relaties problematisch, gelet op dat data van *Solidarity at Work* (Lambooy et al, 2003) op één moment in de tijd zijn verzameld. Een tweede beperking van dit onderzoek is de externe validiteit: de uitkomsten van de statistische analyses voor verticale en horizontale solidariteit zijn mogelijk ook toe te schrijven aan de verschillen in het aantal respondenten voor de regressieanalyses van verticale en horizontale solidariteit. Daarnaast is het niet mogelijk geweest om in de statistische analyses te controleren voor individuele kenmerken als leeftijd, opleidingsniveau en het type arbeidscontract. Beide tekortkomingen zijn toe te schrijven aan dat niet alle respondenten een antwoord hebben gegeven op de betreffende vragen in de statistische analyses voor verticale en horizontale solidariteit. Het gevolg hiervan is dat resultaten uit het huidige onderzoek in mindere mate generaliseerbaar zijn voor de algemene populatie.

Desalniettemin is middels de huidige studie een eerste poging gedaan voor een verkennend onderzoek naar solidair gedrag in tijden van reorganisaties. De huidige studie opent daarmee de weg voor een meer diepgaand onderzoek naar de gevolgen van reorganisaties voor solidariteit op de werkvloer. Middels kwalitatief onderzoek kan meer aandacht worden besteed aan gedetailleerde gegevens over de ervaringen van werknemers in tijden van reorganisaties. Daarnaast kan met behulp van longitudinaal onderzoek de gevolgen van reorganisaties voor solidair gedrag op de werkvloer nader worden bestudeerd. Aan de hand van meerdere

meetmomenten kan namelijk worden onderzocht hoe de effecten van reorganisaties zich over een langere tijdspanne ontwikkelen, en in welke mate deze invloed hebben op solidair gedrag. Tot slot kan in vervolgonderzoek meerdere theorieën als verklaring worden aangeduid om te toetsen of deze invloed hebben op de relatie tussen reorganisaties en solidair gedrag. Dergelijke onderzoeken kunnen waardevolle kennis opleveren, onder andere voor kennis die nodig is om beleidsvorming voor solidair gedrag op de werkvloer te kunnen blijven stimuleren.

Literatuur

- Alblas, G. (1997). *Groepsprocessen. Overleggen en uitvoeren in teams* (2^e druk). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Anderson, C. J., & Pontusson, J. (2007). Workers, worries and welfare states: Social protection and job insecurity in 15 OECD countries. *European Journal of Political Research*, 46(2), 211–235.
- Baarda, B., Goede, M. de, & Dijkum, C., van (2011). *Basisboek statistiek met SPSS* (4^e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Baillien, E., & Witte, H. de (2009). Why organizational change is related to workplace bullying: Role conflict and job insecurity as mediators. *Economic and Industrial Democracy*, 30(3), 348–371.
- Boeije, H. & 't Hart, H. (2009). *Onderzoeksmethoden* (8^e druk). Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Braster, J.F.A. (2000). *De kern van casestudy's*. Assen: Van Gorcum.
- Campbell-Jamison, F., Worrall, L., & Cooper, C. (2001). Downsizing in Britain and its effects on survivors and their organizations. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 14(1), 35–58.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2008). *Standaard bedrijfsindeling 2008*. Op 1 oktober 2013 ontleend aan <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/classificaties/overzicht/sbi/sbi2008/default.htm>
- Chen, Z.X., Tsui, A.S., & Zhong, L. (2008). Reactions to psychological contract breach: A dual perspective. *Journal of Organizational Behaviour*, 29, 528–548.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903–930.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Datta, K.D., Guthrie, P., Basuil, D., & Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis. *Journal of Management*, 36(1), 281–348.
- Edwards, J.C., Rust, K.G., McKinley, W., & Moon, G. (2003). Business ideologies and perceived breach of contract during downsizing: The role of the ideology of employee self-reliance. *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 1–23.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438–448.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work and Stress*, 21, 220–242.

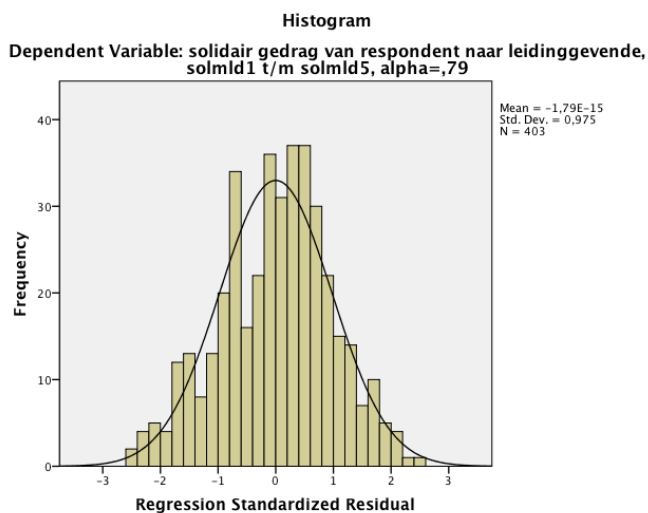
- Hom, P.W., Tsui, A.S., Lee, T.W., Fu, P.P., Wu, J.B, Zhang, A.Y., & Li, L. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 277–297.
- Howitt, D., & Cramer, D. (2007). *Statistiek in de sociale wetenschappen* (3^e druk). Amsterdam: Pearson Education.
- Joode, W. C. de (2011). *Slachtoffers van pestgedrag en de relatie met ziekteverzuim: De rol van leiderschap, baanonzekerheid en sociale steun*. Gepubliceerde masterscriptie, Open Universiteit Nederland.
- Koster, F. (2005). *For the time being: Accounting for inconclusive findings concerning the effects of temporary employment relationships on solidary behavior of employees*. Veendendaal: Rijksuniversiteit Groningen.
- Koster, F., & Sanders, K. (2006). Organisational citizens or reciprocal relationships? An empirical comparison. *Personnel Review, 35*(5), 519–537.
- Koster, F., & Sanders, K. (2007). Serial solidarity: The effects of experiences and expectations on the cooperative behavior of employees. *International Journal of Human Resource Management, 18*(4), 568–585.
- Kumar, D.M. (2009). Downsizing on retainers behavior. *CMS Journal of Indian Management, 6*(3), 93–103.
- Lund, A., & Lund, M. (2013). *Pearson's product-moment correlation in SPSS*. Op 1 september 2013 ontleend aan <https://statistics.laerd.com/premium/pc/pearson-correlation-in-spss-8.php>
- Lambooij, M., Sanders, K., Koster, F., Emmerik, IJ.H., van, Raub, W., Flache, A., & Wittek, R.P.M. (2003). *Verantwoording vragenlijst 'Solidarity at Work'*. Solidarity at Work Paper.
- Lindenberg, S., Fetchenhauer, D., Flache, A. & Buunk, B. (2006). Solidarity and Prosocial Behavior: A Framing Approach. In: D. Fetchenhauer, A. Flache, B. Buunk & S. Lindenberg (Eds.), *Solidarity and prosocial behavior. An integration of sociological and psychological perspectives* (pp. 3–19). New York: Springer.
- Lynch, P.D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journey of Applied Psychology, 84*(4), 467–483.
- Ministerie van Sociale Zaken & Werkgelegenheid (2012). *Ontslagrecht vereenvoudigd*. Op 24 augustus 2013 ontleend aan <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2012/06/18/ontslagrecht-vereenvoudigd.html>
- Mishra, A.K., & Spreitzer, G.M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *The Academy of Management Review, 23*(3), 567–588.
- Robbins, S.P. (2005). *Gedrag in organisaties* (8^e druk). Amsterdam: Pearson Education Benelux.

- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibility and Rights Journal*, 2, 121–139.
- Sanders, K. (2005). *Arbeid & organisatie psychologie en human resource management: It takes two to tango*. Op 1 augustus 2013 ontleend aan http://doc.utwente.nl/50798/1/rede_K_Sanders.pdf
- Sanders, K., Emans, B., & Koster, F. (2004). Determinanten van solidair gedrag binnen moderne organisaties: Een terugblik. *Gedrag & Organisatie*, 17(2), 120–130.
- Sanders, K., & Schyns, B. (2006a). Introduction: Trust, conflict and cooperative behaviour: Considering reciprocity within organisations. *Personnel Review*, 35, 508–518.
- Sanders, K., & Schyns, B. (2006b). Leadership and solidarity behaviour: Consensus in perception of employees within teams. *Personnel Review*, 35, 538–556.
- Scheve, K., & Slaughter, M.J. (2004). Economic insecurity and the globalization of production. *American Journal of Political Science*, 48(4), 662–674.
- Sims, R. (1994). Human resource management's role in clarifying the new psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 373–382.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089–1121.
- Tsui, A.S., & Wang, D. (2002). Employment relationships from the employer's perspective: Current research and future directions. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 77–114. Chichester: John Wiley & Sons.
- Turnley, W.H., & Feldman, D.C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895–922.
- Wiezer, N., Jong, T., de, Hökberg, A., Bakhuys Roozeboom, M., & Joling, C. (2011a). *Steps towards sound change – initiatives for ensuring employee well-being during restructuring*. Warschau: Central Institute for Labour Protection National Research Institute.
- Wiezer, N., Nielsen, K., Pahkin, K., Widerszal-Bazyl, M., Jong, T., de, Mattial-Holappa, P., & Mocatto, Z. (2011b). *Exploring the link between restructuring and employee well-being*. Warschau: Central Institute for Labour Protection National Research Institute.
- Witte, H. de, Cuyper, N. de, Elst, T. van der, Belle, E. van, & Niesen, W. (2012). Job insecurity: Review of the literature and a summary of recent studies from Belgium. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 11–17.

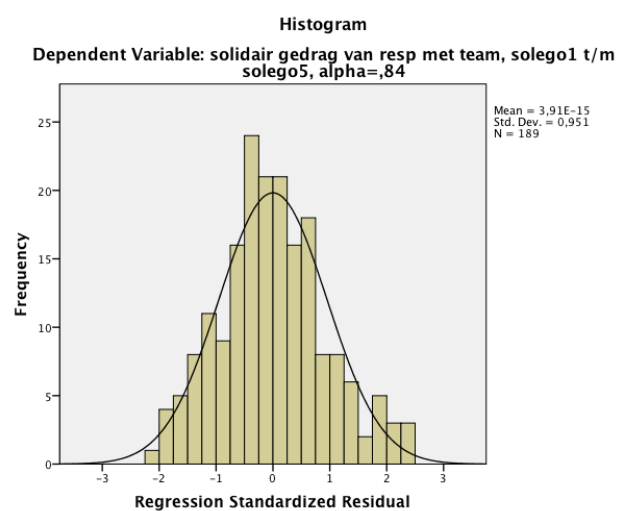
Bijlage 1 - Voorwaarden regressieanalyses

In deze bijlage zijn de voorwaarden voor de uitvoering regressieanalyses uiteengezet en onderzocht. Allereerst is met behulp van een histogram getoetst of de afhankelijke variabelen normaal zijn verdeeld, en of er sprake is geweest van uitschieters. Om te voorkomen dat uitschieters de regressieanalyses beïnvloeden, kan ervoor gekozen worden om deze te verwijderen (Lund & Lund, 2013). Binnen de analyse voor verticale solidariteit is één uitschieter gevonden, en tevens verwijderd. Voor de analyse van horizontale solidariteit zijn twee uitschieters gevonden, en eveneens verwijderd. Onderstaande figuren geven grafisch weer dat er voor de regressieanalyses van zowel verticale solidariteit (figuur 1.1) als horizontale solidariteit (figuur 1.2) sprake is van een normale verdeling van afhankelijke variabelen en dat er, na de verwijdering van uitschieters, geen uitschieters meer aanwezig zijn.

Figuur 1.1 Histogram verticale solidariteit **Figuur 1.2 Histogram horizontale solidariteit**



n = 403.



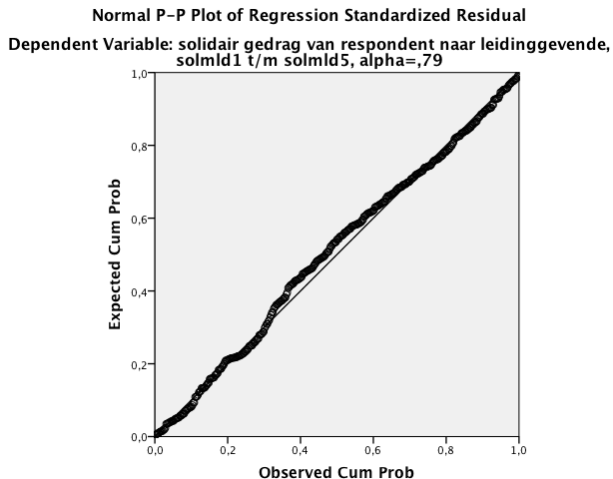
n = 189.

Middels de maat voor Cook's distance is eveneens getoetst op de afwezigheid van uitschieters. Hiervoor dient de gemiddelde waarde van een Cook's distance kleiner te zijn dan 1 (Lund & Lund, 2013). Zowel verticale als horizontale solidariteit hebben een Cook's distance waarde van 0,01. Dit betekent dat er voldaan is aan de voorwaarde voor de afwezigheid van uitschieters.

Vervolgens is met behulp van een 'Normal Probability Plot' visueel onderzocht of de residuen (onverklaarde variantie) normaal zijn verdeeld. Daarnaast is via dezelfde plots gekeken of er sprake is van homoscedasticiteit. Bij de toetsing van homoscedasticiteit wordt onderzocht of de residuen op elk niveau van de onafhankelijke variabele dezelfde variantie hebben (Lund & Lund, 2013). Om aan beide voorwaarden te kunnen voldoen dienen de lijnen in de plots recht te lopen. Op basis van figuren 1.3 en 1.4 kan worden gesteld dat de residuen

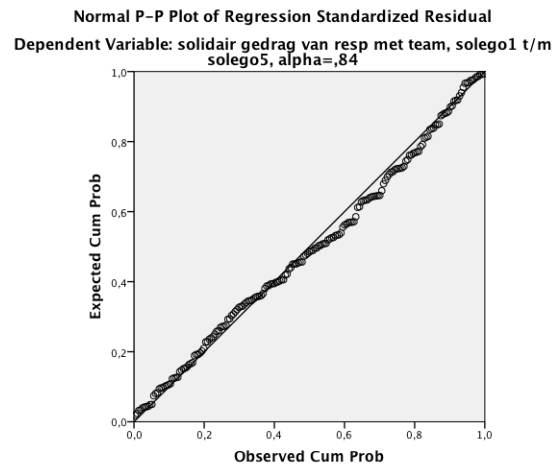
normaal zijn verdeeld, en dat op elk punt van de onafhankelijke variabele de spreiding van de residuen ongeveer gelijk zijn.

Figuur 1.3 Normal Probability Plot
verticale solidariteit



n = 403.

Figuur 1.4 Normal Probability Plot
horizontale solidariteit



n = 189.

Om de onafhankelijkheid van residuen te toetsen, is een Durbin-Watson test uitgevoerd. Een score van de Durbin-Watson test rond de 2 betekent dat er geen sprake is van correlaties tussen residuen (Lund & Lund, 2013). De scores van de Durbin-Watson test voor verticale en horizontale solidariteit zijn respectievelijk 1,87 en 1,91. Dit betekent dat de variabelen in beide regressieanalyses onafhankelijk zijn van de residuen.

Tot slot, middels de test voor multicollineariteit is getoetst of meerdere onafhankelijke variabelen met elkaar correleren. De voorwaarde van multicollineariteit is dat de correlatie zo klein mogelijk moet zijn. De eerste voorwaarde om te controleren op multicollineariteit is dat de waarde van tolerantie groter moet zijn dan 0,10 en kleiner dan 10,00 (Lund & Lund, 2003). Voor de regressieanalyse van verticale solidariteit liggen de waarden van tolerantie tussen de 0,30 en 1,00. De waarden van de tolerantie binnen de regressieanalyse van horizontale solidariteit liggen tussen de 0,63 en 1,00. Een tweede voorwaarde van multicollineariteit is dat de waarden van de variatie inflatie factor (VIF) groter of gelijk moeten zijn aan 1,00 en kleiner dan 5,00 (Lund & Lund, 2013). Binnen de regressieanalyse van horizontale solidariteit liggen de VIF waarden tussen de 1,00 en 3,25. De VIF waarden van de regressieanalyse van horizontale solidariteit liggen tussen de 1,00 en 1,53. Dit betekent dat binnen de regressieanalyses van zowel verticale als horizontale solidariteit geen sprake is van multicollineariteit.