

Ferry Koster - Solidariteit van tijdelijke medewerkers. Over het belang van sociale relaties op de werkplek (Facta, 14(2): 22-23)

Teamproductie kan geïllustreerd worden aan de hand het optillen van een zware steen. Een dergelijke taak vereist inspanning van meerdere mensen maar levert tegelijkertijd het probleem op dat de inzet van de individuele teamleden niet goed meetbaar is. Omdat zich binnen teams de situatie kan voordoen dat medewerkers zich zo weinig mogelijk inspannen en anderen het zware werk laten opknappen, komt solidair gedrag binnen teams niet zomaar tot stand. In het onderzoeksprogramma 'Solidarity at Work' dat is uitgevoerd door onderzoekers aan de Rijksuniversiteit Groningen, Universiteit Utrecht en de Universiteit van Tilburg, staat de vraag centraal onder welke omstandigheden solidair gedrag tot stand komt en of moderne organisaties solidair gedrag mogelijk maken of juist ondermijnen. Hierbij is solidair gedrag gedefinieerd als de mate waarin medewerkers hun collega's en leidinggevende helpen bij het afronden van een taak, fouten proberen te herstellen tijdens het werk, hun excuses aanbieden als zij een fout maken, afspraken nakomen en taken op een eerlijke manier verdelen.

Ruilrelatie

In dit promotieonderzoek is de invloed van tijdelijke arbeidscontracten op solidair gedrag onderzocht. Hoewel de aanname dat tijdelijke medewerkers minder solidair gedrag vertonen voor de hand ligt, bestaat hierover in de literatuur geen overeenstemming. Er zijn onderzoekers die ervan uitgaan dat tijdelijke medewerkers zich voornamelijk functiegericht zullen gedragen: zij voeren wel de taken uit waarvoor zij zijn aangesteld maar bekommeren zich verder niet om hun collega's of de organisatie als geheel. De 'ruilrelatie' die zij met de organisatie hebben beperkt zich tot het uitvoeren van een specifieke taak tegen een bepaalde beloning. Op basis hiervan valt te voorspellen dat tijdelijke medewerkers zich minder solidair opstellen dan vaste medewerkers. Andere onderzoekers hebben een tegengestelde benadering van het tijdelijke arbeidscontract en stellen dat deze contracten een motiverend effect hebben. Zij gaan ervan uit dat de meeste mensen liever een vast contract dan een tijdelijk contract hebben. Door zich solidair te tonen en zich in te zetten voor de organisatie vergroten tijdelijke medewerkers de kans dat zij een vast contract zullen bemachtigen.

In beide opvattingen staat het arbeidscontract centraal en niet de relaties met collega's. Impliciet is de veronderstelling dat tijdelijke medewerkers niet in staat zijn tot het opbouwen van solidaire relaties, terwijl het hebben van een vast contract altijd gepaard gaat met goede relaties met anderen. Het is echter ook heel goed denkbaar dat juist in de loop der tijd slechte relaties op het werk ontstaan. Daarnaast betekent het hebben van een vast contract niet noodzakelijk dat een medewerker langere tijd samenwerkt met dezelfde collega's.

Sociale collega's

Daarom is dit onderzoek gericht op de samenhang tussen de aard van het arbeidscontract, het sociale netwerk binnen het team als geheel en de individuele relaties die medewerkers hebben met collega's. Daarbij gaat het om de effecten van de ervaringen uit het verleden en verwachtingen over de toekomst met collega's. Ook de invloed van formele en informele afhankelijkheidsrelaties op solidair gedrag komt aan bod.

Het empirische materiaal is afkomstig van vier verschillende datasets die gegevens bevatten over diverse typen organisaties. Voor de dataverzameling is gebruikt gemaakt van vragenlijstonderzoek, etnografische beschrijvingen van organisaties (onleent aan onderzoekers van de Ohio State University in Amerika) en een vignettenonderzoek (dat wil zeggen een semi-experimenteel onderzoek waarbij respondenten antwoord geven op denkbeeldige situaties die zich in de werksituatie kunnen voordoen). Dezelfde hypothesen zijn getoetst op de verschillende datasets en de uitkomsten ervan zijn met elkaar vergeleken.

Uit het onderzoek blijkt dat tijdelijke en vaste medewerkers evenveel solidair gedrag vertonen, onafhankelijk van de kans op het krijgen van een vaste aanstelling. Veel relevanter voor solidariteit binnen het team is de wijze waarop sociale relaties zich ontwikkelen. Als collega's in het verleden

solidair waren, dan is men dat zelf ook. Maar als die solidariteit vroeger ontbrak, dan hoeven ze daar niet op te rekenen. Wanneer medewerkers verwachten dat een solidariteitsrelatie zich zal voortzetten in de toekomst, zijn zij meer solidair met elkaar. Daarnaast wordt solidair gedrag van individuele medewerkers beïnvloed door het sociale netwerk binnen het team als geheel.

Afhankelijkheid

Daarbij is het belangrijk om een onderscheid te maken tussen formele en informele afhankelijkheidsrelaties. Formele afhankelijkheid verwijst naar de mate waarin medewerkers elkaar nodig hebben voor het afronden van een taak en informele afhankelijkheid betreft de mate waarin medewerkers activiteiten met elkaar ondernemen die niet direct met het werk te maken hebben. Beide vormen van afhankelijkheid leiden afzonderlijk tot meer onderlinge solidariteit, zowel voor tijdelijke als voor vaste medewerkers. Maar, wanneer een medewerker zowel formeel als informeel afhankelijk is van de anderen in het team bestaat de kans dat de onderlinge solidariteit juist afneemt. Een verklaring voor deze opvallende bevinding is dat het samengaan van deze twee vormen van afhankelijkheid leidt tot tegengestelde verwachtingen binnen het team. Terwijl bij formele afhankelijkheid solidair gedrag ontstaat door onderlinge controle - ieder teamlid probeert ervoor te zorgen dat iedereen bijdraagt aan de teamtaak -, leidt informele afhankelijkheid tot solidair gedrag op basis van onderling vertrouwen. Onderlinge controle en onderling vertrouwen blijken elkaar niet goed te verdragen, waardoor medewerkers minder solidariteit gaan vertonen.

Het onderzoek laat zien dat solidair gedrag van collega's niet samen hangt met het type arbeidscontract. In plaats daarvan blijkt een belangrijke rol weggelegd voor de kwaliteit van de sociale relaties binnen een team. Voor leidinggevenden is het daarom van belang dit soort relaties binnen de organisatie te kennen. Mogelijke interventies liggen in het aanpassen van de formele of de informele afhankelijkheid binnen teams, waarbij rekening wordt gehouden met de negatieve effecten van het tegelijkertijd aanwezig zijn van formele en informele afhankelijkheid van collega's.