

Eindscriptie

 **Organisatiesolidariteit**
vanzelfsprekend? 

‘Solidariteit in organisaties door de lens van het psychologisch contract’

Desiree Meurs

Februari 2013

Trefwoorden: solidariteit, psychologisch contract, rechtvaardigheid, kwantitatieve en kwalitatieve analyse.

*Organisatiesolidariteit vanzelfsprekend?
'Solidariteit in organisaties door de lens van het psychologisch contract'*

Colofon

*Organisatiesolidariteit vanzelfsprekend?
'Solidariteit in organisaties door de lens van het psychologisch contract'*

februari 2013

Details universiteit

Universiteit: *Erasmus Universiteit Rotterdam*
Faculteit: *Sociale wetenschappen*
Opleiding: *Sociologie*
Master: *Arbeid, Organisatie & Management*
Telefoon: *+ 31 10 408 1111*
Website: *www.eur.nl*

Details auteur

Naam: *Meurs*
Voornaam: *Desiree*
Student nummer: *349270*
Telefoon: *+ 316 195 16 303*
Email: *349270dm@student.eur.nl*

Details afstuderen

Eerste begeleider: *Ferry Koster*
Tweede begeleider: *Pascal Derogee*

Voorwoord

Solidariteit en psychologische contracten, twee sleutelwoorden die niet alleen centraal staan in deze scriptie, maar ook in mijn gehele afstudeerproces. Het psychologisch contract heeft in deze studie betrekking op het nakomen van verwachtingen van werknemers door de werkgever. In mijn afstudeerproces had ik niet alleen psychologische contracten met organisaties, maar ook met mijn afstudeerbegeleiders, mijn ouders, vriend, vrienden en mijzelf. Het nakomen van de verwachting om mijn Master Arbeid, Organisatie en Management tot een goed einde te brengen stond hierin centraal.

De maanden die ik spendeerde aan het verkennen van de concepten 'solidariteit' en 'psychologische contracten' waren ambitieus en intens, maar het was bovenal een spannende en interessante periode, waarin ik meer persoonlijke en professionele ervaring heb opgedaan. Met voldoening kijk ik niet alleen terug op het afstudeerproces, maar ook op het tweeënhalf jaar durende mastertraject aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Ik ben blij dat ik de beslissing heb genomen om verder te studeren na mijn Bachelor Business Administration. Ik heb in deze periode veel geleerd over wetenschappelijk onderzoek, Human Resource Management en ik heb veel inspirerende en interessante mensen ontmoet.

Het schrijven van deze master thesis was echter niet altijd gemakkelijk. In de tijden waarin ik vastliep, waren daar mijn afstudeerbegeleiders Ferry Koster en Pascal Derogee. Allebei scoren ze mijns inziens hoog op de schaal van solidariteit, altijd was er de hulp als ik deze nodig had, werden afspraken nagekomen en waren daar bovendien de motiverende gesprekken. Bij dezen wil ik ze dan ook hartelijk bedanken voor de begeleiding tijdens mijn afstudeerthesis. Daarnaast wil ik de vier organisaties en de werknemers in de organisaties hartelijk bedanken voor de medewerking. Zonder deze organisaties en de werknemers was het niet mogelijk geweest om een goed beeld te geven van de relatie tussen de mate van vervulling van het psychologische contract en organisatiesolidariteit. Tevens wil ik alle respondenten die de moeite hebben genomen om belangeloos mee te werken aan mijn vignettenonderzoek bedanken.

Tot slot wil ik nog een aantal mensen bedanken die heel dicht bij mij staan. Ten eerste gaat mijn dank uit naar mijn ouders, die mij altijd gesteund hebben tijdens mijn studie. Hun interesse en enthousiasme stimuleerde mij om altijd goed mijn best te doen. Daarnaast wil ik mijn vriend Joris, die altijd naar mij luisterde en voor mij klaar stond, bedanken. Als laatste wil ik Denise, Michelle en Ivette in het bijzonder bedanken voor de leuke studietijd. Ik zal jullie missen nu jullie allemaal jullie eigen uitdaging tegemoet gaan.

Desiree Meurs

Ridderkerk, februari 2013

Inhoud

1 Inleiding.....	1
1.1 Probleemstelling	3
1.1.1 Probleemstelling	3
1.2 Relevantie	3
1.2.1 Wetenschappelijke relevantie	3
1.2.2 Maatschappelijke relevantie	4
1.3 Leeswijzer.....	4
2 Theoretisch kader.....	5
2.1 Organisatiesolidariteit.....	5
2.1.1 Solidair gedrag verticaal en horizontaal	5
2.1.2 Solidair gedrag leidinggevende en andere werknemers	6
2.2 Psychologisch contract	6
2.2.1 Psychologisch contract concept.....	7
2.2.2 Psychologisch contract vervulling	8
2.3 Psychologisch contract en organisatiesolidariteit	9
2.3.1 Het effect van sociale ruil	9
2.3.2 De rol van rechtvaardigheid	10
2.4 Schematische weergave	11
3 Methoden.....	13
3.1 Case-selectie	13
3.1.1 Kwantitatieve studie	13
3.1.2 Kwalitatieve studie	13
3.2 Data-methoden.....	15
3.2.1 Literatuurstudie	15
3.2.2 Kwantitatieve studie	15
3.2.3 Kwalitatieve studie	17
3.3 Data-analyse	18
3.3.1 Literatuurstudie	18
3.3.2 Kwantitatieve studie	19
3.3.3 Kwalitatieve studie	19

*Organisatiesolidariteit vanzelfsprekend?
'Solidariteit in organisaties door de lens van het psychologisch contract'*

3.4 Kwaliteitscriteria.....	20
3.4.1 Controleerbaarheid.....	20
3.4.2 Betrouwbaarheid	20
3.4.3 Validiteit	20
4 Resultaten.....	22
4.1 Resultaten kwantitatieve studie	22
4.1.1 Verticale organisatiesolidariteit	23
4.1.2 Horizontale organisatiesolidariteit	25
4.2 Resultaten kwalitatieve studie	27
4.2.1 Verticale organisatiesolidariteit	28
4.2.2 Horizontale organisatiesolidariteit	34
5 Conclusies en discussie.....	38
5.1 Conclusies.....	38
5.2 Discussie	40
Literatuurlijst	42
Bijlagen.....	46
Bijlage 1 Structuur kwantitatieve studie	47
Bijlage 2 Structuur kwalitatieve studie	67

1 Inleiding

'The psychological contract neatly captures the spirit of times' (Guest, 1998; 649).

In de afgelopen jaren is er sprake van een transformatie in de arbeidsrelatie. Deze transformatie is voor een groot deel tot stand gebracht door de toenemende globalisering van het bedrijfsleven, herstructureringen, ontslagen en de veranderingen waarmee al het organisatorische leven vandaag de dag mee doordrongen is (Kissler, 1994; Mclean Parks & Kiddler, 1994). Vóór 1980, kan de arbeidsrelatie worden omschreven als relatief stabiel en voorspelbaar (Sims, 1994). Organisaties boden werkzekerheid en promoties aan in ruil voor hard werken en loyaliteit (Herriot & Pemberon, 1996). De afslanking en herstructurering van de jaren tachtig en de krappe arbeidsmarkt in de late jaren negentig hebben echter geleid tot spanningen voor organisaties tussen de toenemende behoefte aan loyale werknemers en een daling van de inzet van medewerkers (Capelli, 1999). In het licht van deze gebeurtenissen is het psychologische contract steeds belangrijker geworden voor het definiëren en begrijpen van de hedendaagse arbeidsrelaties (Turnley & Feldman, 2000).

Psychologische contracten bestaan in alle vormen van relaties tussen personen of in relaties met een meer abstracte entiteit, zoals een organisatie (Brink, 2004). Het psychologisch contract kan gedefinieerd worden als de individuele overtuigingen van werknemers en werkgevers met betrekking tot de wederzijdse verplichtingen (Rousseau, 2005). Uit deze definitie kan opgemaakt worden, dat het psychologisch contract een impliciete overeenkomst is tussen werknemer en werkgever. Een psychologisch contract ontstaat wanneer de ene partij het geloof heeft dat er een toekomstige belofte is gemaakt, een bijdrage is geleverd en dus enerzijds een verplichting en anderzijds een verwachting is gecreëerd (Rousseau, 1989). Het psychologisch contract is subjectief en gebaseerd op percepties in plaats van realiteiten (Guest, 1998).

In deze studie staat het psychologisch contract van werknemers centraal. Het psychologisch contract van werknemers kan worden vervuld of overtreden. De vervulling of overtreding van het psychologisch contract kan gedefinieerd worden als de mate waarin de werknemer waarneemt dat de werkgever haar verplichtingen wel of niet heeft vervuld (Rousseau, 2005). Bij een overtreding kan men ook wel spreken van onder-vervulling en is er sprake van een negatief psychologisch contract (Turnley et al., 2003). Wanneer het psychologisch contract wordt vervuld is er daarentegen sprake van een positief psychologisch contract. Een positief contract kan voordelen opleveren voor zowel de werkgever als de werknemers (Guest, 2007; Shore & Barksdale, 1998; Tsui et al., 1997). Onderzoek naar het psychologisch contract heeft zich in de afgelopen jaren vooral gericht op de negatieve gevolgen voor organisaties van overtreding van het psychologisch contract (Robinson & Morrison, 1995b; Robinson & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 1999a). Daarnaast heeft onderzoek zich gericht op de positieve gevolgen voor organisaties van vervulling van het psychologisch contract. Zeer weinig aandacht is echter besteed aan de gevolgen van situaties, waarin prikkels worden geleverd boven de verwachte niveaus (Schurer et al., 2003). Terwijl onderzoeken wel degelijk aantonen, dat organisaties baat kunnen hebben bij oververvulling van het psychologisch contract (Shore & Barksdale, 1998; Tsui et al., 1997). Het is dan ook van groot belang om het volledige scala van vervulling te onderzoeken van onder-vervulling via vervulling tot oververvulling.

*Organisatiesolidariteit vanzelfsprekend?
'Solidariteit in organisaties door de lens van het psychologisch contract'*

In zowel het onderzoek naar overtreding als in het onderzoek naar vervulling van het psychologisch contract stonden specifiek de gevolgen voor attitudes en gedrag van werknemers in organisaties centraal (Guest, 2004). Zeer verrassend is echter, dat er nog geen onderzoek gedaan is naar de relatie tussen de mate van vervulling van het psychologisch contract en solidair gedrag van werknemers. Terwijl dit juist een interessante invalshoek is. Solidair gedrag komt namelijk net als het psychologisch contract steeds meer centraal te staan in organisaties. Als gevolg van toenemende decentralisatie en empowerment dragen werknemers meer verantwoordelijkheden voor de kwaliteit van het werk dan ooit ervaren en verwachten werkgevers van werknemers, dat deze samenwerken en de wederzijdse inspanningen richten op de organisatie in zijn geheel om de doelen gesteld door de organisatie te bereiken (Schaubroeck & Ganster, 1990).

Solidair gedrag houdt het afstemmen van de eigen belangen op de belangen van anderen en de organisatie in. Bijdragen worden geleverd ten behoeve van het collectief goed zonder dat daar direct compensatie tegenover staat. Kort gezegd is er bij solidair gedrag sprake van een vorm van extra inzet door de werknemer dat in belang van de organisatie wordt geacht (Sanders, Emans & Koster, 2004). Solidair gedrag heeft betrekking op twee personen, is gericht op anderen, en wordt beïnvloed door het gedrag van anderen. Het dient dan ook niet onderzocht te worden als individueel kenmerk, maar als kenmerk van de interpersoonlijke relatie met inbegrip van anderen (Koster, 2005). Koster (2005) introduceert hiervoor het begrip organisatiesolidariteit. Zowel de verticale relatie (werknemer - leidinggevende) als de horizontale relaties (werknemer - werknemer) vormen de focus van deze benadering (Koster, 2005). De verticale vormen van gedrag dienen volgens Koster (2005) onderscheiden te worden van de horizontale vormen van gedrag, omdat werknemers zich niet noodzakelijkerwijs op hetzelfde moment en in dezelfde mate solidair gedragen richting collega's als deze zich solidair gedragen richting de leidinggevende.

Deze studie tracht organisatiesolidariteit (verticaal en horizontaal) te verklaren vanuit de mate van vervulling van het psychologisch contract van werknemers. Het volledige scala van vervulling wordt in deze studie ondervangen van onder-vervulling via vervulling tot over-vervulling. De 'sociale ruiltheorie' en de 'rechtvaardigheidstheorie' dragen bij aan deze verklaring. Alhoewel deze theorieën op zichzelf staan, is in verschillende onderzoeken een verband tussen sociale ruil en rechtvaardigheid aangetoond. De percepties van rechtvaardigheid gemaakt door werknemers, hebben invloed op het niveau van sociale ruil (Lavelle, Rupp & Brockner, 2007). Dit is van groot belang, omdat psychologische contracten werken op het systeem van sociale ruil (Conway & Briner, 2005). Veel toonaangevende studies vertrouwen op percepties van werknemers over de te verrichten prestaties (Robinson, 1996; Robinson & Morrison, 1995a; Turnley & Feldman, 1999). In navolging op deze toonaangevende studies zullen in deze studie tevens de percepties van werknemers als uitgangspunt genomen worden. Hierbij staan niet alleen de percepties van de werknemer over de vervulling van zijn of haar eigen psychologisch contract centraal, maar worden ook de percepties van de werknemer over rechtvaardigheid binnen de organisatie meegenomen. De werknemer percipieert in dit laatste geval ook als een derde partij. Op de derde partij is niet direct de actie gericht en de derde partij is noch de dader van de actie (O'Reilly & Aquino, 2011). Op deze wijze kan het gedrag van de werknemer onderzocht worden als kenmerk van de relatie tussen de werkgever en werknemer en worden ook percepties van de werknemer over anderen (relaties) in beschouwing genomen.

1.1 Probleemstelling

Om een helder inzicht te krijgen in wat daadwerkelijk in deze studie onderzocht wordt, is een probleemstelling geformuleerd. De probleemstelling loopt als een rode draad door deze studie heen. Alle gegevens die volgen leiden naar het antwoord op de probleemstelling. Het antwoord op de probleemstelling komt vervolgens naar voren in de conclusie.

1.1.1 Probleemstelling

Deze studie richt zich op de relatie tussen de vervulling van het psychologisch contract en organisatiesolidariteit en heeft tot doel inzicht te bieden in deze relatie en de bestaande literatuur op het gebied van het psychologisch contract en op het gebied van organisatiesolidariteit aan te vullen. Op de aanvulling van deze studie zal in de relevantie nader uitleg worden verschaft. De probleemstelling luidt als volgt:

'Kan organisatiesolidariteit (verticaal en horizontaal) gerelateerd worden aan de mate van vervulling van het psychologisch contract en (hoe) kan deze relatie verklaard worden vanuit de sociale ruiltheorie en de rechtvaardigheidstheorie?'

Deze probleemstelling heeft enige toelichting nodig. De sociale ruiltheorie en de rechtvaardigheidstheorie zullen namelijk niet als afzonderlijke verklaringen worden beschouwd. In deze studie zal allereerst de sociale ruiltheorie als verklarend mechanisme onder de loep worden genomen. De sociale ruiltheorie wordt namelijk het meest relevant geacht, omdat het psychologisch contract werkt op het systeem van sociale ruil. Verschillende onderzoeken tonen een verband aan tussen sociale ruil en rechtvaardigheid. Specifiek hebben de percepties van rechtvaardigheid door werknemers, invloed op het niveau van sociale ruil. Om deze reden is dan ook besloten om rechtvaardigheid en daarmee de rechtvaardigheidstheorie in dit onderzoek in eerste instantie te beschouwen als modererend mechanisme.

1.2 Relevantie

De relevantie van dit onderzoek wordt uitgedrukt in wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie. De wetenschappelijke relevantie geeft aan op welke wijze deze studie kennis bijdraagt aan de wetenschap. De maatschappelijke relevantie geeft aan op welke manier de onderzoeksresultaten bruikbaar zijn in de praktijk.

1.2.1 Wetenschappelijke relevantie

Guest (2004) ontwikkelde een kader dat gebruikt kan worden in de analyse van het psychologisch contract. Door middel van dit analytisch kader kan niet alleen het psychologisch contract, maar kunnen ook de context, de oorzaken, de staat en de gevolgen van het psychologisch contract voor attitudes en gedrag van werknemers bekeken worden. Deze studie tracht enerzijds het analytisch kader van Guest (2004) en anderzijds de bestaande literatuur aan te vullen. Er wordt namelijk naar organisatiesolidariteit gekeken. Uit het literatuuroverzicht blijkt dat nog niet eerder de invloed van het psychologisch contract op organisatiesolidariteit

is onderzocht. Daarnaast wordt in de meeste studies voorbijgegaan aan het feit dat psychologische contracten kunnen worden over-ervuld (Turnley & Feldman, 1999b). In deze studie zal het volledige scala worden ondervangen door de percepties van onder-ervulling via vervulling tot over-ervulling in beschouwing te nemen. Tevens neigen onderzoek en theorie zich tot nu toe te richten op het werknemersperspectief, het derde partij perspectief heeft weinig systematische aandacht gekregen. In deze studie zullen beide perspectieven onder de loep worden genomen (Skarlicki & Kulik, 2005). Tot slot is het zeldzaam, dat in studies over het psychologisch contract kwalitatieve en kwantitatieve methoden van dataverzameling worden toegepast.

1.2.2 Maatschappelijke relevantie

Deze studie biedt de mogelijkheid om de relatie tussen de vervulling van het psychologisch contract en organisatiesolidariteit beter te begrijpen. Inzicht wordt geboden in de percepties van werknemers, om zo de relatie tussen beide vast te kunnen stellen. Niet alleen wordt het psychologisch contract steeds belangrijker, ook het solidair gedrag komt steeds meer centraal te staan. Het is dan ook cruciaal om een goed begrip te krijgen onder welke omstandigheden solidair gedrag tentoongespreid wordt. Tot slot zullen werkgevers wanneer er een beter begrip komt van de relatie tussen de vervulling van het psychologisch contract en organisatiesolidariteit beter in staat zijn om maatwerk te leveren. Maatwerk houdt in dat zowel aan de belangen van de werkgever als aan de belangen van de werknemer tegemoet wordt gekomen. Op het leveren van maatwerk komt steeds meer de nadruk te liggen (Nauta et al., 2008).

1.3 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk zal worden gestart met een theoretische verdieping, waarbij op basis van de literatuur enerzijds de afzonderlijke concepten 'organisatiesolidariteit' en het 'psychologisch contract' worden beschouwd en anderzijds de relatie tussen de concepten zal worden uitgediept. Hierbij wordt tevens ingegaan op de theorieën die bijdragen aan de verklaring van de relatie. Na het theoretisch kader zullen de gehanteerde onderzoeksmethoden beschreven worden. Vervolgens zijn na de beschrijving van de onderzoeksmethoden de resultaten gepresenteerd. Het onderzoek wordt afgesloten met conclusies en een discussie. Hierin worden de betekenissen van dit onderzoek uiteengezet, worden de beperkingen van dit onderzoek belicht, en worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

2 Theoretisch kader

Zoals eerder beschreven, worden zowel psychologische contracten als solidair gedrag steeds meer van belang geacht in organisaties. In dit hoofdstuk zijn beide verschijnselen nader beschouwd. Ook is de rol van de sociale ruiltheorie en rechtvaardigheidstheorie bekeken en zijn hypothesen opgesteld.

2.1 Organisatiesolidariteit

Organisatiesolidariteit heeft betrekking op solidair gedrag dat werknemers zowel verticaal (werknemer - leidinggevende) als horizontaal (werknemer - werknemer) laten zien (Koster, 2005). Beide relaties zijn van groot belang, omdat werknemers binnen de organisatie de belangrijkste relaties hebben met hun leidinggevende en met andere werknemers binnen de organisatie (Smith, Carroll & Ashford, 1995). Koster (2005) stelt echter dat deze twee soorten gedrag verschillen, omdat ze afhankelijk zijn van het gedrag van verschillende personen. Werknemers kunnen zich namelijk solidair gedragen richting de leidinggevende, maar dit hoeft niet te betekenen dat deze zich in dezelfde mate solidair gedragen richting andere werknemers en omgekeerd. In deze studie zullen de verticale en de horizontale relatie dan ook empirisch worden onderscheiden.

Theoretisch zal tussen de relaties geen onderscheid gemaakt worden. Hiervoor zijn twee redenen aan te wijzen. Ten eerste kan solidair gedrag voor beide relaties op dezelfde manier gedefinieerd worden (Koster, 2005). Ten tweede toont Koster (2005) aan dat wederkerigheid, als onderdeel van de sociale ruiltheorie, een belangrijk verklarend mechanisme is voor zowel de horizontale als de verticale relatie. Percepties over rechtvaardigheid hebben invloed op het niveau van sociale ruil, waardoor verwacht wordt dat de rechtvaardigheidstheorie tevens voor beide relaties een verklarend mechanisme vormt. Door de relaties empirisch te scheiden kan enerzijds worden beschouwd of de theorieën wel degelijk van belang zijnde mechanismen vormen en anderzijds worden bekeken in welke mate en op welke manier de theorieën een rol spelen in de verticale en in de horizontale relatie.

2.1.1 Solidair gedrag verticaal en horizontaal

Een werknemer gedraagt zich solidair als deze door middel van particuliere middelen bijdraagt aan collectief te bepalen doeleinden (Lindenberg, 1998). Solidair gedrag kan ontstaan als gevolg van een stimulus. In deze studie wordt als stimulus de mate van vervulling van het psychologisch contract aangemerkt. Prikkel worden waargenomen door het individu en hebben invloed op het geheugen. Het geheugen bestaat uit waarden, percepties, overtuigingen, alternatieven en andere kennis. Een stimulus kan sommige van deze opgeslagen waarden, ervaringen en percepties oproepen waarvan hij of zij denkt dat deze bijzonder relevant zijn voor de situatie. Verschillende stimuli kunnen resulteren in verschillende (solidaire) gedragingen (March & Simon, 1993).

Werknemers kunnen op twee manieren solidair zijn en hiermee bijdragen aan het collectief goed. Ten eerste door in-rol gedrag en ten tweede door extra-rol gedrag. In-rol gedrag heeft betrekking op het uitvoeren van noodzakelijke taken en verantwoordelijkheden zoals omschreven in de formele

functieomschrijving. Extra-rol gedrag verwijst naar prestaties of discretionair gedrag, dat verder gaat dan de formele functieomschrijving (Smith, Organ & Near, 1982; Williams & Anderson, 1991). Discretionair gedrag heeft betrekking op persoonlijke keuzes en het verzuim ervan wordt in het algemeen niet beschouwd als strafbaar (Organ, 1988). Dyne et al. (1994) suggereren echter dat onderzoekers zichzelf in een moeilijke positie plaatsen door dit onderscheid te maken, omdat het varieert tussen personen, banen, organisaties en in de tijd. Dit probleem kan voorkomen worden door geen onderscheid te maken, maar door alle positief relevante vormen van solidair gedrag te classificeren (Koster, 2005).

Solidair gedrag kan op deze wijze worden gedefinieerd als de mate waarin werknemers collega's (horizontaal) en de leidinggevende (verticaal) helpen om een taak af te ronden, de mate waarin werknemers fouten proberen te herstellen tijdens de werkzaamheden, de mate waarin excuses worden aangeboden wanneer er sprake is van fouten, de mate waarin de werknemer eerlijk taken verdeeld en afspraken nakomt (Koster, 2006). Deze condities zijn afgeleid uit het werk van Lindenberg (1998). Lindenberg (1998) maakt onderscheid in vijf situaties waarin solidair gedrag gespecificeerd is. De eerste situatie geeft aan dat men dient mee te werken aan het collectief goed, ook als free-riden mogelijk is. In de tweede situatie staat het eerlijk delen van opbrengsten en kosten centraal, ook als het mogelijk is om meer dan het eerlijk deel te nemen. De derde situatie geeft aan dat anderen geholpen dienen te worden in tijden van nood. In de vierde situatie staat geen schade toebrengen aan anderen centraal, ook als dit kostbaar is voor de persoon zelf. Tot slot onderscheidt Lindenberg (1998) een vijfde situatie die aangeeft dat als men solidair gedrag heeft laten zien, maar dit tegengesteld heeft uitgepakt, de persoon dient te laten blijken dat hij of zij dit anders had bedoeld door middel van het betuigen van spijt of het herstellen van eventuele schade. Uit deze situaties blijkt dat solidair gedrag veel meer is dan gewoon coöperatief gedrag (Lindenberg, 1998). Elk van de vijf situaties vraagt om een opoffering van de werknemer en er kunnen momenten zijn waarin deze opoffering bijzonder hoog is. Bijvoorbeeld wanneer werknemers over moeten werken voor het gemeenschappelijk goed (Lindenberg, 1998).

2.1.2 Solidair gedrag leidinggevende en andere werknemers

De bereidheid om anderen te helpen is in sterke mate een kenmerk van de onderlinge relatie tussen mensen (Koster & Sanders, 2004; Jonkers, 2003; Sanders, Emans & Koster, 2004). Eén werknemer kan zich in de ene relatie buitengewoon solidair gedragen en in een andere relatie buitengewoon onsolidair (Sanders, 2005). Koster (2005) vond sterk bewijs voor het fenomeen dat een werknemer solidair zal zijn richting zijn of haar leidinggevende en andere werknemers, als deze tevens solidair zijn richting deze werknemer. Het is dan ook van belang om tevens op dit mechanisme van wederkerigheid te controleren in deze studie en het ontvangen solidair gedrag van de leidinggevende en andere werknemers mee te nemen als controlevariabelen.

2.2 Psychologisch contract

Een psychologisch contract ontstaat wanneer de ene partij gelooft dat er een toekomstige belofte is gemaakt, een bijdrage is geleverd en dus een verplichting is gecreëerd (Rousseau, 1989). Het psychologische contract betreft een noodzakelijk onderdeel van de arbeidsrelatie (Farnsworth, 1982). Arbeidsrelaties omvatten de expliciete en impliciete verwachtingen die werkgever en werknemers van elkaar hebben over de arbeid die

werknemers leveren en de beloningen die werkgevers daartegenover stellen (Nauta et al., 2008). Arbeidsrelaties kunnen beschouwd worden als ruilrelaties. Twee niveaus kunnen in deze ruilrelatie onderscheiden worden. Enerzijds is er sprake van een ruilrelatie tussen een werknemer en een werkgever en anderzijds is er sprake van een ruilrelatie tussen een werknemer en een leidinggevende (Settoon, Bennett & Liden, 1996). In deze studie zal de ruil in eerste instantie op het niveau van werknemer en werkgever beschouwd worden. Het concept van het psychologisch contract heeft immers ook betrekking op dit niveau (Brink, 2004).

De relatie tussen de werknemer en werkgever kan volgens Lynch et al. (1999) meer specifiek gezien worden als een ruil van inspanning en loyaliteit van de werknemer voor sociaal-emotionele voordelen (waardering en erkenning) en tastbare middelen (salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden). De materiële en immateriële bijdragen of stimulansen aangeboden door de werkgever creëren een verplichting voor de werknemer om hierop te antwoorden door middel van betrokkenheid, in-rol en extra-rol gedrag (Brink, 2004). Het valt echter niet uit te sluiten dat een leidinggevende als afgevaardigde van de organisatie verantwoordelijk is voor materiële en immateriële bijdragen of stimulansen. Het is daarom van belang hierop te controleren en ook de uitwisseling tussen de werknemer en zijn of haar leidinggevende mee te nemen.

Een onderscheid op beide niveaus kan gemaakt worden tussen economische en sociale ruil. In een arbeidsrelatie gebaseerd op economische ruil zijn de bijdragen en prikkels goed gespecificeerd, van korte termijn, materieel en wordt betaald voor de aanwezigheid. In de sociale ruilrelatie zijn de bijdragen en prikkels minder goed gespecificeerd, meer voor de lange termijn, minder materieel en gebaseerd op hard werken of loyaliteit in ruil voor baanzekerheid of specifieke vaardigheden en carrièremogelijkheden in ruil voor trainingen en steun (Rousseau, 1989; Rousseau & McLean Parks, 1993). In veel situaties is er sprake van zowel sociale als economische ruil (Brink, 2004).

2.2.1 Psychologisch contract concept

Er zijn vele manieren om het psychologisch contract te conceptualiseren (Freese & Schalk, 2012). Van belang is vanuit welk perspectief naar het psychologisch contract gekeken wordt. Enerzijds kan gekeken worden vanuit het werknemersperspectief. Hierbij is sprake van individuele denkbeelden over wederzijdse verwachtingen en verplichtingen in het kader van de arbeidsrelatie (Rousseau, 1990). Anderzijds kunnen niet alleen de denkbeelden van de werknemer centraal staan, maar kunnen ook de denkbeelden van de werkgever worden beschouwd (Herriot & Pemberton, 1995). Alhoewel deze laatste aanpak nuttig is als organisatorische instellingen verschillen in perspectieven van enerzijds de werkgever en anderzijds de werknemer willen verduidelijken, geven verschillende onderzoekers de voorkeur aan het werknemersperspectief als gekeken wordt naar de beïnvloeding van gedrag (Freese & Schalk, 2012). Hiervoor geven deze onderzoekers verschillende redenen. Ten eerste stellen deze onderzoekers dat het psychologisch contract ook letterlijk psychologisch beschouwd dient te worden, dat wil zeggen dat de individuele denkbeelden centraal dienen te staan. Hierbij merken de auteurs op dat het in kaart brengen van de denkbeelden van de werkgever problematisch is, omdat de kant van de werkgever bestaat uit verschillende actoren (management, leidinggevenden, HR functionarissen) die niet noodzakelijkerwijs universele denkbeelden hebben. Ten tweede is het moeilijk voor te stellen, dat het gedrag van werknemers wordt beïnvloed door het geheel van denkbeelden van werknemers en werkgevers over de verwachtingen of verplichtingen van elkaar, wanneer de werknemer zich niet bewust is van verschillen in denkbeelden. Omwille van deze redenen zal in deze studie het werknemersperspectief centraal staan. Inzicht

wordt verkregen in de evaluatie van de werknemer over de bijdragen en prikkels die de werkgever levert in de ruilrelatie. In plaats van het vergelijken van de ervaringen van de werkgever met de ervaringen van de werknemer.

Daarnaast is belangrijk welk type psychologisch contract onderzocht wordt. Rousseau (1990) stelt dat twee type contracten kunnen worden onderscheiden, namelijk een transactioneel psychologisch contract en een relationeel psychologisch contract. Het transactioneel psychologisch contract bewerkstelligt economische uitwisselingen tussen werkgever en werknemer (Rousseau, 1989; Rousseau & McLean Parks, 1993; Rousseau & Wade-Benzoni, 1995). Een transactioneel contract wordt zodoende gekenmerkt door materiële uitwisselingen (Rousseau, 1990). Een relationeel psychologisch contract bewerkstelligt zowel de economische als de sociaal-emotionele uitwisseling tussen werkgever en werknemer. Een relationeel psychologisch contract wordt zodoende niet alleen gekenmerkt door materiële ruil, maar ook door immateriële ruil (hard werken, loyaliteit en veiligheid) (Rousseau & Wade-Benzoni, 1995). Alhoewel de typen contracten wel degelijk van theoretisch belang lijken te zijn, is het moeilijk om deze empirisch te identificeren (Brink, 2004; Conway & Briner, 2005; Guest, 2007). Er is dan ook twijfel over de geldigheid van het onderscheid (Conway & Briner, 2005; Guest, 2007). Dit is de reden waarom deze studie zich zal richten op het meten van de vervulling van het psychologisch contract in plaats van onderscheid te maken in het type contract.

2.2.2 Psychologisch contract vervulling

De evaluatie van het psychologisch contract heeft betrekking op de mate waarin aan verwachtingen is voldaan (Freese & Schalk, 2012). Onderzoek naar het psychologisch contract betreffende de evaluatie is gebaseerd op twee complementaire theoretische argumenten. Ten eerste leidt deficiëntie tot negatieve uitkomsten. Het berooft medewerkers van gewaardeerde beloningen, wekt gevoelens op van distributieve en procedurele onrechtvaardigheid, wantrouwen, verraad, ontevredenheid en leidt tot verminderde bijdragen (Coyle-Shapiro, 2002; Kickul, 2001; Robinson & Morrison, 1995b; Robinson & Morrison, 2000; Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau, 1989; Pinder, 1998). Ten tweede leidt vervulling tot positieve resultaten. Het creëert gevoelens van vertrouwen evenals gevoelens van waardering en zorgt voor enthousiasme en tevredenheid (Conway & Briner, 2002; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Robinson & Morrison, 1995b; Gouldner, 1960). Weinig aandacht is besteed aan situaties waarin prikkels worden geleverd boven verwachte niveaus (Schurer et al., 2003). Onderzoeken tonen aan, dat in sommige gevallen organisaties baat kunnen hebben bij over-vervulling van het psychologisch contract van werknemers (Shore & Barksdale, 1998, Tsui et al., 1997). In deze studie zal daarom het volledige scala in beschouwing genomen worden (onder-vervulling – vervulling – over-vervulling).

Rousseau (1998) ontwikkelde een instrument voor het onderzoek naar de mate van vervulling van het psychologisch contract. Het instrument bestaat uit een lijst met prikkels die volgens Rousseau (1998) centraal staan in hoe medewerkers de arbeidsverhouding evalueren. Vier verschillende dimensies van de arbeidsrelatie staan hierin centraal, te weten: loopbaanperspectief, relaties met anderen, inhoud van het werk en compensatie. (Guerrero & Herrbach, 2008). Twee dimensies van psychologisch contract liggen volgens Rousseau (1990; 1995) verankerd in het transactioneel-relationeel contract continuüm, namelijk de compensatie (salarissen en bonussen gekoppeld aan prestaties, hoge lonen en snelle salarisverhogingen) en het loopbaanperspectief (kansen voor promotie en bevordering, mogelijkheden voor persoonlijke en professionele ontwikkeling en het

vergroten van verantwoordelijkheden). Om deze reden zullen deze twee dimensies centraal staan in deze studie. Hoe hoger op de afzonderlijke dimensies wordt gescoord, hoe meer werknemers waarnemen dat daadwerkelijk meer is ontvangen dan door de werkgever is beloofd. Door middel van deze benadering kan de mate van vervulling (onder-vervulling – vervulling – over-vervulling) worden vastgesteld, waaraan in veel onderzoeken voorbijgegaan is (Turnley & Feldman, 1999b). Onder-vervulling kan optreden wanneer een werknemer waarneemt dat de werkgever niet heeft voldaan aan het vervullen van één of meer verwachtingen. De vervulling van het psychologisch contract kan optreden als de werknemer waarneemt dat de werkgever heeft voldaan aan het vervullen van één of meer verwachtingen. Tot slot kunnen percepties over over-vervulling optreden wanneer de werknemer waarneemt dat de organisatie boven verwachting tegemoetgekomen is aan één of meer verwachtingen (een werknemer krijgt bijvoorbeeld onverwachts een promotie).

2.3 Psychologisch contract en organisatiesolidariteit

De literatuur met betrekking tot het psychologisch contract suggereert dat de mate van vervulling van het psychologisch van invloed is op het gedrag van werknemers (Rousseau, 1989). Conway en Briner (2005) suggereren dat verschillende theorieën deze invloed verklaren. Ten eerste speelt de sociale ruiltheorie een rol in de verklaring van de relatie. Naast de sociale ruiltheorie kan ook de rechtvaardigheidstheorie bijdragen aan de verklaring (Conway & Briner, 2005). Onderzoek in verschillende contexten heeft aangetoond dat er een verband is tussen sociale ruil en rechtvaardigheid. De percepties van rechtvaardigheid gemaakt door werknemers over een bepaalde partij, hebben invloed op het niveau van sociale ruil tussen de werknemer en die partij. Werknemers reageren op de mate van rechtvaardigheid en sociale ruil door middel van gedrag in de richting van die bepaalde partij (Lavelle, Rupp & Brockner, 2007).

2.3.1 Het effect van sociale ruil

Het psychologisch contract werkt op het systeem van sociale ruil (Conway & Briner, 2005). Deze sociale ruil kan niet van tevoren worden vastgesteld en vereist dat partijen elkaar vertrouwen (Blau, 1964). Alle sociale relaties worden gekenmerkt door ruil van zowel economische (geld en materialen) als sociale hulpbronnen (respect, liefde en steun) (Blau, 1964). Werknemers blijven om verschillende redenen betrokken in deze sociale ruil. De belangrijkste reden in het kader van het psychologisch contract kan gezocht worden in het feit, dat wanneer werknemers voordelen ontvangen, zij zich verplicht voelen iets terug te doen (Conway & Briner, 2005). Het idee dat mensen zich verplicht voelen om iets terug te doen als zij wat krijgen, staat centraal in de sociale ruiltheorie en is gebaseerd op de norm van wederkerigheid van Gouldner (1960). De sociale ruiltheorie voorspelt dat hetgeen wat een werknemer ontvangt van de werkgever zal worden teruggegeven in natura. Waar werknemers waarnemen dat werkgevers (of afgevaardigden van de organisatie zoals leidinggevenden) bepaalde verplichtingen hebben en deze daadwerkelijk voldaan worden, voelen werknemers zich verplicht om een bepaalde manier iets terug te doen, bijvoorbeeld door feitelijk gedrag (Conway & Briner, 2005).

Op basis van de sociale ruiltheorie wordt verwacht dat vervulling van het psychologisch contract positief gerelateerd is aan organisatiesolidariteit. Verwacht wordt dat een hogere mate van vervulling samengaat met

meer solidair gedrag (verticaal en horizontaal). Van solidair gedrag is sprake als werknemers verticaal en of horizontaal bijdragen aan het collectief goed (Koster, 2005). Wanneer een werknemer een promotie ontvangt, wanneer hij of zij deze niet had verwacht, kan dit leiden tot percepties van over-ervulling. In tegenstelling kan het niet krijgen van een promotie, wanneer hij of zij deze wel had verwacht, leiden tot percepties van onder-ervulling. Op basis van het voorgaande kunnen twee hypothesen worden geformuleerd.

Hypothese 1: Verticale organisatiesolidariteit is positief gerelateerd aan de mate van vervulling van het psychologisch contract.

Hypothese 2: Horizontale organisatiesolidariteit is positief gerelateerd aan de mate van vervulling van het psychologisch contract.

2.3.2 De rol van rechtvaardigheid

In de afgelopen tien jaar hebben wetenschappers in toenemende mate aandacht besteed aan rechtvaardigheid op de werkplek. Deze belangstelling komt voort uit de erkenning dat rechtvaardigheid praktische voordelen geniet. Werknemers die eerlijk behandeld worden, hebben eerder de neiging om hogere bijdragen te leveren (Rupp & Cropanzano, 2002). De term rechtvaardigheid kan worden gedefinieerd als handelend naar eerlijkheid en billijkheid (Syroit, Steensma & Breukelen, 2007). Rechtvaardigheid beschrijft de percepties van werknemers over de eerlijkheid van de behandeling die werknemers van de organisatie ontvangen en hun reactie op dergelijke waarnemingen (James, 1993).

De rechtvaardigheidstheorie geeft aan dat werknemers de in- en uitkomsten van het werk vergelijken met die van anderen en reageren om eventuele ongelijkheid weg te nemen (Robbins & Judge, 2011). Werknemers zijn geneigd om het ratio van het resultaat en de inspanning te vergelijken met anderen werknemers binnen de organisatie (Robbins & Judge, 2011). Er is sprake van sociale vergelijking. Wood (1996) definieert sociale vergelijking als een proces van denken over informatie van één of meer anderen in relatie tot jezelf. Motieven om te vergelijken dienen vooral om je goed te doen voelen over jezelf. Op basis van deze sociale vergelijking vormen werknemers percepties van rechtvaardigheid over meerdere partijen. In deze studie zal gefocust worden op de traditionele benadering van de rechtvaardigheidstheorie, namelijk de rechtvaardigheid in de verdeling. Deze benadering beschrijft namelijk de rechtvaardigheid over de uitkomsten (discrete evaluaties van specifieke toewijzingsbesluiten) waarop de evaluatie van het psychologisch contract betrekking heeft (Cropanzano & Greenberg, 1997). De werknemer neemt rechtvaardigheid over specifieke toewijzingsbesluiten waar. In deze studie staan de toewijzingsbesluiten met betrekking tot 'compensatie' en het 'loopbaanperspectief' centraal.

Bij de sociale vergelijking neemt de werknemer niet enkel waar vanuit het eigen perspectief, maar percipieert deze ook vanuit het derde partij perspectief. Als derde partij is de actie niet direct op de werknemer gericht en is de werknemer noch de dader van de actie (O'Reilly & Aquino, 2011). Belangrijk hierbij is, dat er rekening gehouden wordt met het feit, dat de evaluaties afkomstig zijn van de derde partij. Dat wil zeggen, dat als een gebeurtenis als oneerlijk wordt gezien door de derde partij, dit niet als oneerlijk hoeft te worden gezien door de partij zelf en visa versa. Een werknemer kan door beide perspectieven in beschouwing te nemen waarnemen of hij of zij vindt dat bijvoorbeeld promoties eerlijk zijn verdeeld.

Er wordt in deze studie onderscheid gemaakt in drie staten van rechtvaardigheid: onder-rechtvaardigheid, rechtvaardigheid en over-rechtvaardigheid. Waar een werknemer onder-rechtvaardige uitkomsten ervaart, zullen waarden en normen geschaad worden en zullen werknemers zich ondergewaardeerd voelen en gevoelens van boosheid ervaren (Stouten, 2006; Robbins & Judge, 2011). Het is mogelijk dat deze emoties zullen uitgroeien tot bepaalde negatieve acties, die grote gevolgen hebben voor de werkgever (Stouten, 2006). Er kan zich bijvoorbeeld een situatie voordoen waarin een werknemer waarneemt dat hij minder loon ontvangt dan zijn collega, terwijl beide even hard werken. Gevoelens van onderwaardering en boosheid kunnen in deze situatie gemakkelijk optreden. Onder-rechtvaardigheid zal naar alle waarschijnlijkheid dan ook een negatieve invloed hebben op de sociale ruil en zal naar verwachting de mate van solidariteit richting de leidinggevende en andere werknemers laten afnemen. In tegenstelling tot het voorgaande kunnen rechtvaardige uitkomsten, uitmonden in positieve emoties die tot positieve acties leiden. Deze situatie kan zich voordoen wanneer u en uw collega een gelijke bonus hebben gekregen van uw werkgever en u ook daadwerkelijk heeft ervaren dat u hier allebei even hard voor heeft gewerkt. De werknemer ervaart gelijkheid, waardoor gevoelens van tevredenheid kunnen optreden. Naar verwachting zal rechtvaardigheid dan ook een positieve invloed hebben op de sociale ruil, waardoor het solidair gedrag richting de leidinggevende en andere werknemers zal toenemen. Tot slot kan er sprake zijn van over-rechtvaardigheid. In deze situatie voelt de werknemer zich overgewaardeerd (Robbins & Judge, 2011). U krijgt bijvoorbeeld een bonus, maar u vindt dat uw collega hiervoor veel harder heeft gewerkt en deze krijgt de bonus niet. Deze situatie kan leiden tot schuldgevoelens, zowel richting de werkgever als richting andere werknemers (Robbins & Judge, 2011). Over-rechtvaardigheid zal dan ook naar verwachting een nog sterkere positieve invloed hebben op de sociale ruil dan het geval is bij rechtvaardigheid. Op basis van het voorgaande kunnen ook met betrekking tot rechtvaardigheid twee hypothesen worden geformuleerd.

Hypothese 3: De mate van (waargenomen) rechtvaardigheid versterkt de relatie tussen verticale organisatiesolidariteit en de vervulling van het psychologisch contract.

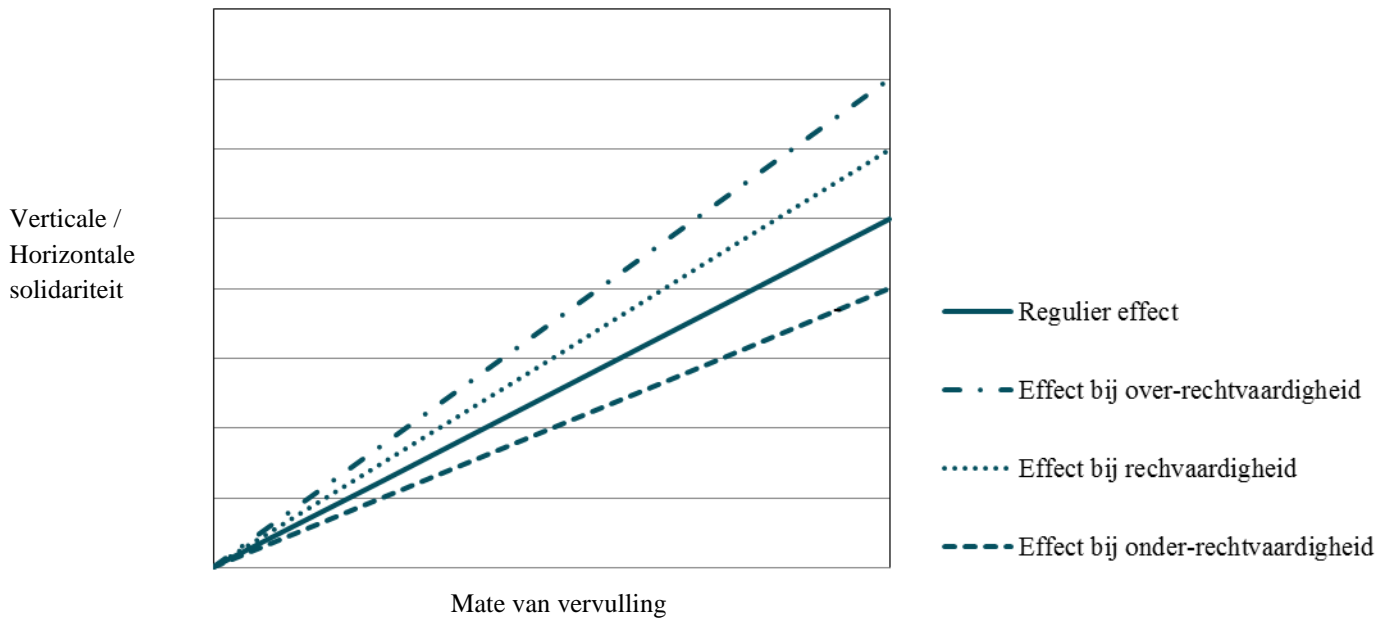
Hypothese 4: De mate van (waargenomen) rechtvaardigheid versterkt de relatie tussen horizontale organisatiesolidariteit en de vervulling van het psychologisch contract.

2.4 Schematische weergave

In deze studie is de relatie tussen vervulling van het psychologisch contract en organisatiesolidariteit in kaart gebracht. Er is tot op heden nog geen empirisch bewijs, dat de mate van vervulling invloed heeft op de mate van solidair gedrag (horizontaal en verticaal). Op basis van de sociale ruiltheorie kan echter verondersteld worden, dat er wel degelijk sprake is van een relatie. Daarnaast kan worden verondersteld, dat rechtvaardigheid van invloed is op het niveau van sociale ruil, wat ten grondslag ligt aan de relatie. Onderstaand schema geeft de verwachte relatie tussen de mate van vervulling van het psychologische contract en verticale en horizontale organisatiesolidariteit op basis van de sociale ruiltheorie weer. Wanneer er sprake is van een hogere mate van vervulling (onder-vervulling - vervulling - over-vervulling) zal de werknemer eerder geneigd zijn om solidair te zijn. Tot slot is in het schema de invloed van rechtvaardigheid weergegeven. De sociale ruil zal hoger zijn als werknemers een hogere mate van rechtvaardigheid in de verdeling waarnemen.

Figuur 1: schematische weergave effect.

**Moderatie-effect van vervulling * rechtvaardigheid op het verband tussen
vervulling en organisatiesolidariteit verticaal / horizontaal**



3 Methodes

In deze studie is de relatie tussen de vervulling van het psychologisch contract en organisatiesolidariteit onderzocht. Er is doelbewust en methodisch gezocht naar nieuwe kennis in de vorm van antwoorden op de probleemstelling. Het begrijpen van de sociale werkelijkheid stond in deze zoektocht centraal.

Om de probleemstelling adequaat te kunnen beantwoorden zijn verschillende onderzoeksmethoden gehanteerd, te weten: een literatuurstudie, een kwantitatieve studie (vignettenonderzoek) en een kwalitatieve studie (semi-gestructureerde interviews). Door gebruik te maken van meerdere onderzoeksmethoden is getracht een zo compleet mogelijk beeld van de relatie te krijgen. Tevens zijn door het combineren van de verschillende methoden zwaktes van de individuele methoden ondervangen (Brewer & Hunter, 2005). Daarnaast is de validiteit van deze studie vergroot door verschillende invalshoeken te verkennen en te vergelijken (Braster, 2000). In dit hoofdstuk zullen de drie methoden los van elkaar worden toegelicht.

3.1 Case-selectie

Allereerst is het belangrijk om de selectie van onderzoekseenheden duidelijk te hebben, deze selectie vormt namelijk een belangrijk onderdeel van de onderzoekstrategie (Korzilius, 2000). In deze paragraaf is de selectie van onderzoekseenheden beschreven. Allereerst voor de kwantitatieve studie en vervolgens voor de kwalitatieve studie.

3.1.1 Kwantitatieve studie

De kwantitatieve studie duidt een vignettenonderzoek aan. Respondenten voor het vignettenonderzoek zijn willekeurig geselecteerd uit het persoonlijke en professionele netwerk. Vervolgens is voor de verdere werving van respondenten gebruik gemaakt van de sneeuwbal methode (Baarda & Goede, 2006). Specifiek houdt dit in dat aan de geselecteerde respondenten is gevraagd om het vignettenonderzoek tevens in het eigen netwerk uit te zetten. Dat respondenten via de sneeuwbal methode zijn gekozen, geeft aan dat de respondenten niet afkomstig zijn uit een specifieke en geregistreerde populatie. Dit is voor het vignettenonderzoek ook niet van belang, omdat gegeneraliseerd wordt naar vignetten en niet naar de respondenten. Het is hierbij wel noodzakelijk om de vignetten aan voldoende respondenten voor te leggen. In dit onderzoek is het voldoende geacht om honderdtwintig respondenten alle vignetten voor te leggen. Voor het meten van verticale solidariteit komt dit neer op drieënveertig honderd twintig bruikbare vignetten en voor het meten van horizontale solidariteit heeft dit geleid tot eenentwintig honderd zestig bruikbare vignetten. Twee aparte datasets zijn aangemaakt, één voor de analyse van verticale organisatiesolidariteit en één voor de analyse van horizontale organisatiesolidariteit.

3.1.2 Kwalitatieve studie

De kwalitatieve studie heeft betrekking op semi-gestructureerde interviews. Met betrekking tot de semi-gestructureerde interviews is gekozen om werknemers te selecteren op basis van theoretische selectie. Deze

selectie houdt in dat de respondenten doelgericht geselecteerd worden op basis van de potentiële bijdrage aan deze studie (Hart, 2005). De onderzoekseenheden van deze studie vormen werknemers, die organisaties vertegenwoordigen met een vast arbeidscontract tussen ongeveer dertig en vijfenveertig jaar oud. Daarnaast dienen deze werknemers in teamverband werkzaam te zijn in middelgrote en grote organisaties in Nederland. Het zoveel mogelijk constant houden van de onderzoekseenheden vormt het sleutelwoord.

Specifiek is gekozen voor vertegenwoordigers van organisaties, omdat deze werknemers het visitekaartje van de organisatie vormen en solidair gedrag hier van groot belang is. Daarnaast spelen in deze functies compensatieregelingen en loopbaanontwikkelingen een grote rol en zijn deze functies zodoende zeer goed geschikt om de mate van vervulling van het psychologisch contract te meten. Tevens is gekozen om nader te specificeren op vaste arbeidscontracten. De reden voor deze specificatie, is dat alhoewel tijdelijke arbeidscontracten sterk in opmars zijn, vaste arbeidscontracten in Nederland nog steeds de boventoon voeren. Daarnaast tonen verschillende onderzoekers aan dat tijdelijke arbeidscontracten zouden leiden tot minder solidair gedrag (Pearce, 1993). Wanneer tijdelijke arbeidscontracten meegenomen zouden worden in dit onderzoek, zou dat op basis van deze aanname een vertekend beeld op kunnen leveren. Tevens wordt gericht op vertegenwoordigers in de leeftijdscategorie van ongeveer dertig tot vijfenveertig jaar oud, oftewel werknemers in de mid-career periode (Pfaffen, 2006). Hiervoor is gekozen, omdat werknemers in de mid-career periode naar alle waarschijnlijkheid beter in staat zijn om de mate van vervulling van het psychologisch contract te beoordelen, dan werknemers die zich in de op- of afbouw fase bevinden.

Naast deze theoretische selectie op individueel niveau is getracht om werknemers te selecteren in teamverband. Teamstructuren vormen namelijk de belangrijkste context van solidair gedrag, omdat het bereiken van gezamenlijke taken en doelen in teamstructuren bovenaan staat (Koster, 2005; Lindenberg, 1998). Daarnaast zijn middelgrote en grote organisaties geselecteerd. Naar verwachting zullen in deze organisaties loopbaanontwikkeling en compensatieregelingen meer centraal staan dan in kleine organisaties. Conform de definitie van de Europese Commissie wordt een organisatie waarin vijftig tot en met tweehonderdvijftig werknemers werkzaam zijn, aangemerkt als een middelgrote organisatie, boven dit aantal werknemers wordt gesproken van een grote organisatie.

In totaal zijn in vier organisaties drie tot vier interviews afgenomen voor dit onderzoek. Dit leverde totaal veertien interviews op. Er is gekozen om meerdere organisaties te selecteren om te voorkomen dat bepaalde inzichten onterecht toegeschreven zouden worden aan de onderlinge verhoudingen in teams. Wel is getracht om de organisaties zoveel mogelijk constant te houden, zodat resultaten niet toegeschreven konden worden aan extreme verschillen tussen organisaties. Deze constanthouding mondde uit in vier grote internationaal georiënteerde organisaties, met een informele bedrijfscultuur, die producten of diensten leveren aan andere organisaties. In elke organisatie is één team onder de loep genomen met vertegenwoordigers. In één organisatie zijn de respondenten wel vertegenwoordigers, maar hebben deze daarnaast een breder takenpakket. Erkend wordt dat het geringe aantal interviews problematisch is voor het doen van eventuele uitspraken over de verhouding tussen het psychologisch contract en organisatiesolidariteit. Dit is ook niet beoogd. Het doel van dit onderzoek is niet om gegeneraliseerde uitspraken te doen, maar om inzicht te krijgen in de betekenisgeving van respondenten en om te kijken in hoeverre er overeenkomsten zijn tussen de betekenissen gegeven in de semi-structureerde interviews, het vignettenonderzoek en de beschouwde theorie.

3.2 Data-methoden

Deze studie kent drie onderzoeksfases, waar de verschillende methoden van dataverzameling in ondergebracht kunnen worden. Het eerste deel van deze studie is verkennend van aard. In deze fase is inzichtelijk gemaakt wat verstaan wordt onder de concepten 'psychologisch contract' en 'organisatiesolidariteit'. Ook is de relatie tussen beide concepten geëxploreerd. Informatie is verkregen middels een literatuurstudie. De literatuurstudie vormt de basis voor het theoretisch kader en de geformuleerde hypothesen. Deze hypothesen zijn in de tweede fase van deze studie empirisch getoetst. De tweede fase is dan ook toetsend van aard. Hierin wordt onder andere de vraag beantwoord of organisatiesolidariteit (verticaal en horizontaal) gerelateerd kan worden aan de mate van vervulling van het psychologisch contract. Voor deze toetsende fase is een vignettenonderzoek uitgezet. De diepgaande statistische analyses, voortkomend uit het vignettenonderzoek, vormen het uitgangspunt voor de derde fase, die verdiepend van aard is. De verdiepende fase beschouwd of de informatie uit de voorgaande fases bevestigt, genuanceerd of aangevuld kan worden. In de verdiepende fase staan de semi-structureerde interviews centraal. Alle methoden van dataverzameling zullen achtereenvolgens worden beschouwd.

3.2.1 Literatuurstudie

Verschillende artikelen alsmede boeken zijn ten behoeve van de literatuurstudie bestudeerd. De artikelen zijn alle verkregen via de universiteit door middel van een tot stand gebrachte VPN-verbinding. Wanneer deze verbinding tot stand was gebracht, is gekozen om zoekopdrachten te geven in 'Google Scholar'. Verschillende steekwoorden stonden hierin centraal, zoals het 'psychologisch contract' en 'organisatiesolidariteit'. De gebruikte boeken zijn afkomstig uit de bibliotheek van de Erasmus Universiteit. In zowel de artikelen als de boeken is voldoende informatie gevonden om te kunnen starten met de toetsende fase waarin het vignettenonderzoek centraal staat.

3.2.2 Kwantitatieve studie

Een vignettenstrategie stelt onderzoekers in staat zich te richten op specifieke onafhankelijke variabelen met behulp van experimentele omstandigheden (Koster, 2005). Een vignettenonderzoek geeft beschrijvingen van concrete situaties en wordt door verschillende onderzoekers beschouwd als een valide en betrouwbaar meetinstrument voor het meten van de percepties van respondenten. Gepoogd wordt om een 'realiteit' te creëren voor respondenten (Alexander & Becker, 1978). Respondenten hoeven niet langer abstract te redeneren, er is sprake van een context waarop beslissingen gebaseerd kunnen worden (Morrison et al, 2004). Er zijn verschillende variaties op het vignettenonderzoek. Voor deze afstudeerscriptie is gekozen om gebruik te maken van het traditionele vignettenonderzoek, bestaande uit korte situatieschetsen op de werkvloer (Morrison et al, 2004).

Het vignettenonderzoek toetst doormiddel van situatieschetsen of er een relatie bestaat tussen de mate van vervulling van het psychologisch contract en organisatiesolidariteit. Daarnaast wordt gekeken welke rol rechtvaardigheid speelt in deze relatie. Tevens zijn in het vignettenonderzoek een aantal controlevariabelen op

*Organisatiesolidariteit vanzelfsprekend?
'Solidariteit in organisaties door de lens van het psychologisch contract'*

vignettenniveau en individueel niveau meegenomen. Voordat deze variabelen zullen worden toegelicht dient opgemerkt te worden dat verticale organisatiesolidariteit en horizontale organisatiesolidariteit in het vignettenonderzoek empirisch zijn onderscheiden. Twee situatieschetsen beschouwen of de respondent solidair zal zijn in de richting van de leidinggevende en twee situatieschetsen beschouwen of de respondent solidair zal zijn richting andere werknemers. Aan de respondenten zijn alle vier de situatieschetsen voorgelegd.

Organisatiesolidariteit

Organisatiesolidariteit heeft betrekking op het solidair gedrag dat werknemers zowel verticaal (werknemer - leidinggevende) als horizontaal (werknemer - werknemer) laten zien (Koster, 2005). Een werknemer gedraagt zich solidair als deze door middel van particuliere middelen bijdraagt aan collectief te bepalen doeleinden (Lindenberg, 1998). Koster (2005) heeft op basis van het werk van Lindenberg (1998) vijf positief relevante vormen van solidair gedrag geclassificeerd. Voor het vignettenonderzoek wordt gebruik gemaakt van twee van deze vormen, namelijk: helpen en afspraken nakomen. Onder verschillende condities is gevraagd of de respondent bereid is om enerzijds de leidinggevende en anderzijds een collega te helpen of een afspraak na te komen, gegeven een situatie. Voor het meten van organisatiesolidariteit verticaal en horizontaal is een 10-puntsschaal gebruikt, waarbij de schaal loopt van: één (zeker niet) tot tien (zeker wel).

Psychologische contract vervulling

De mate van vervulling (onder-vervulling – vervulling – over-vervulling) van het psychologisch contract betreft concreet de mate waarin aan verwachtingen is voldaan (Freese & Schalk, 2012). In deze studie is het volledige scala van vervulling ondervangen. Onder-vervulling kan optreden wanneer een werknemer waarneemt dat de werkgever niet heeft voldaan aan één of meerdere verwachtingen. Bij de vervulling van het psychologisch contract neemt de werknemer waar dat de werkgever aan één of meerdere verwachtingen is nagekomen. Tot slot kan een werknemer over-vervulling waarnemen als een organisatie boven verwachting is tegemoet gekomen aan één of meerdere verwachtingen. In het vignettenonderzoek is gespecificeerd naar het nakomen van verwachtingen op het gebied van promoties, ontleend aan het instrument van Rousseau (1998). De drie verschillende vormen van vervulling zijn verwerkt in de condities van het vignettenonderzoek en geven invulling aan de context.

Rechtvaardigheid

Rechtvaardigheid kan gedefinieerd worden als handelend naar eerlijkheid en billijkheid (Syroit, Steensma & Breukelen, 2007). In het vignettenonderzoek wordt specifiek gericht op rechtvaardigheid in de verdeling van promoties door de werkgever onder werknemers. Verschillende vormen van rechtvaardigheid kunnen worden onderscheiden, namelijk onder-rechtvaardigheid, rechtvaardigheid en over-rechtvaardigheid. In het geval van onder-rechtvaardigheid neemt de werknemer waar dat hij of zij benadeeld wordt ten opzichte van collega's. Bij rechtvaardigheid neemt de werknemer waar dat hij of zij eerlijk behandeld wordt ten opzichte van collega's. Tot slot neemt de werknemer bij over-rechtvaardigheid waar dat hij of zij bevoordeeld wordt ten opzichte van collega's. Ook deze drie verschillende vormen van rechtvaardigheid zijn verwerkt in de condities van het vignettenonderzoek en geven een verdere invulling aan de context.

Controlevariabelen vignettenniveau

Voor dit onderzoek zijn tevens een aantal controlevariabelen op vignettenniveau meegenomen. Solidariteit ontvangen van de leidinggevende, is meegenomen in het kader van verticale organisatiesolidariteit. Daarnaast is solidariteit ontvangen van een collega meegenomen in het kader van horizontale organisatiesolidariteit. Beide controlevariabelen variëren in twee verschillende condities, namelijk wel of geen solidariteit ontvangen. Tot slot is alleen bij het bepalen van verticale organisatiesolidariteit, verantwoordelijkheid van de leidinggevende met betrekking tot de verdeling van promoties in de organisatie meegenomen. Ook deze controlevariabele varieert in twee verschillende condities, namelijk wel en geen verantwoordelijkheid voor de verdeling van promoties. De controlevariabelen en de daarop betrekking hebbende condities zijn tevens verwerkt in het vignettenonderzoek en maken de context compleet.

Controlevariabelen individueel niveau

Naast de bovengenoemde controlevariabelen op vignettenniveau zijn er een aantal controlevariabelen op individueel niveau meegenomen in deze studie. Ten eerste is op individueel niveau gecontroleerd voor een aantal individuele kenmerken van de respondent, te weten: geslacht, leeftijd, functie en vast contract. Daarnaast is gekeken of het type werkomgeving waarin de werknemer werkt van invloed is op de relatie tussen de mate van vervulling van het psychologisch contract en organisatiesolidariteit. Het type werkomgeving is gemeten doormiddel van twee variabelen, namelijk: branche en organisatiegrootte. Als laatste is gekeken of respondenten de geschetste situaties als realistisch beschouwden. Deze laatste controlevariabele is van groot belang, omdat deze variabele de mate waarin het vignettenonderzoek de werkelijkheid benadert toetst. Deze variabele is gemeten op een schaal van één (ik vind de situatieschetsen zeker niet realistisch) tot tien (ik vind de situatieschetsen zeker wel realistisch). Een lage score betekent dat het vignettenonderzoek niet of slechts in beperkte mate de werkelijkheid benaderd, waardoor deze minder waardevol is. In deze studie is het van groot belang om deze controlevariabele mee te nemen, omdat dit vignettenonderzoek nog niet eerder is uitgezet. De controlevariabelen op individueel niveau zijn verwerkt in de vragen aan het eind van het vignettenonderzoek. Het volledige vignettenonderzoek is opgenomen in bijlage één.

3.2.3 Kwalitatieve studie

Interviewen is een geschikte methode van dataverzameling wanneer men iets wil weten over attitudes, opinies, gevoelens, gedachten of kennis. De voorkeur gaat uit naar een mondeling interview wanneer een groot aantal vragen gesteld wordt en deze een ingewikkeld karakter hebben (Baarda & Goede, 2006). Er is gekozen voor een semi-gestructureerd interview, waarin de onderwerpen van tevoren zijn vastgesteld (Baarda & Goede, 2006). Dit type interview is uitermate geschikt, omdat dit type interview de mogelijkheid tot doorvragen biedt, waardoor betekenissen beter begrepen kunnen worden. Er is voor de semi-gestructureerde interviews gebruik gemaakt van een topiclijst, waarin de onderwerpen in een logische volgorde vermeld zijn.

Verscheidene onderwerpen zijn in het interview naar voren gekomen. Allereerst zijn de algemene gegevens van de respondent verzameld, hierbij kan gedacht worden aan zijn of haar leeftijd, opleiding en de

branche waarin hij of zij werkzaam is. In verband met privacyredenen is naar de naam van de organisatie en de naam van de respondenten niet gevraagd. Hierna zijn de percepties over de vervulling van het psychologisch contract onder de loep genomen. Gevraagd is of de organisatie verwachtingen nakomt op enerzijds het gebied van compensatie (salarissen en bonussen gekoppeld aan prestaties, hoge lonen en snelle salarisverhogingen) en anderzijds op het gebied van loopbaanperspectief (kansen voor promoties en bevordering, mogelijkheden voor persoonlijke en professionele ontwikkeling en het vergroten van verantwoordelijkheden). Hierin is ook meegenomen wie de respondent verantwoordelijk acht voor het nakomen van de verwachtingen op deze gebieden. Daarnaast is in het interview vastgesteld of de respondent zich gelijk behandeld voelt ten opzichte van collega's. Vervolgens is ingegaan op de mate waarin de respondent solidair is (helpen taak afronden, afspraken nakomen, excuses maken, fouten herstellen, eerlijk taken verdelen) richting zijn of haar leidinggevende en richting collega's. Ook is beschouwd of het solidair gedrag van de leidinggevende en andere werknemers van invloed is op de mate waarin de respondent solidair is. Als laatste is gevraagd naar de verklaring van de respondent voor de mate waarin deze solidair is, hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het gevoel dat de respondent zich verplicht voelt om iets terug te doen voor de organisatie wanneer het psychologisch contract vervuld wordt. Door middel van deze wijze van interviewen is een verdiepend beeld gegenereerd.

Een afwisseling van dataverzameling en data-analyse is voor dit verdiepend beeld cruciaal. Al direct nadat de eerste gegevens zijn verzameld, hebben er analyses plaatsgevonden. Dit heeft ertoe geleid, dat de topiclijst verschillende keren gedurende het onderzoek is uitgebreid. In de eerste vier interviews is zodoende enkel gevraagd naar wat de respondent zelf heeft meegemaakt, in de interviews hierop volgend is ook gevraagd om zich in te leven in situaties die door de onderzoeker geschetst zijn. Deze hypothetische toevoeging was noodzakelijk om een volledig inzicht te krijgen in alle aspecten van dit onderzoek. Aan het eind van het onderzoek is de dataverzameling afgenomen ten gunste van de data-analyse. De volledige (eind) topiclijst is opgenomen in bijlage twee.

3.3 Data-analyse

Zowel in de verkennende, als in de verdiepende fase, is de data geanalyseerd aan de hand van verschillende technieken. Tevens is SPSS als hulpprogramma ingeschakeld voor de statistische analyse van het vignettenonderzoek. De verschillende analysetechnieken zullen achtereenvolgens voor elke onderzoeksmethode afzonderlijk worden beschreven.

3.3.1 Literatuurstudie

Artikelen op internet en boeken zijn gescand op relevante gegevens. Wanneer er relevante informatie in de artikelen of in de boeken vermeld stond, is deze informatie bruikbaar geacht voor het theoretisch kader. Na voldoende relevante informatie verkregen te hebben, is gestart met het schrijven van het theoretisch kader. Bij dit kader is getracht zo dicht mogelijk bij de literatuur te blijven en zo beknopt mogelijk relevante informatie weer te geven. Het theoretisch kader is van groot belang in deze studie. Het vormt namelijk de basis voor de toetsende fase en het referentiekader voor de verdiepende fase.

3.3.2 Kwantitatieve studie

Het vignettenonderzoek is in twee aparte datasets verwerkt in SPSS. Eén dataset ten behoeve van de toetsing van verticale solidariteit en één dataset om horizontale solidariteit onder de loep te nemen. Vervolgens zijn in SPSS analyses uitgevoerd om te kunnen beschouwen welke achtergrondkenmerken de respondenten van het vignettenonderzoek hebben. Omdat de respondenten het gehele vignettenonderzoek hebben ingevuld, zijn de achtergrondkenmerken hetzelfde in de analyse van verticale solidariteit als in de analyse van horizontale solidariteit.

Voor het toetsen van de hypotheses is gebruik gemaakt van een multi-level analyse. Voor deze analyse is gekozen, omdat de datasets gegevens bevatten op zowel individueel (niveau twee) als op vignettenniveau (niveau één). Met behulp van een multi-level analyse kan de invloed van de context op het individuele niveau geschat worden. Wanneer deze niveaus genegeerd zouden worden, kan dit leiden tot valse gevolgtrekkingen tussen variabelen, evenals gemiste inzichten over de sociale processen die bestudeerd worden (Heck & Scott, 2000).

Het model van de multi-level analyse (verticaal) bestaat uit één afhankelijke variabele op vignettenniveau (solidair gedrag verticaal), één onafhankelijke variabele op vignettenniveau (psychologische contract vervulling), één modererende variabele op vignettenniveau (rechtvaardigheid), twee controlevariabelen op vignettenniveau (solidair gedrag ontvangen leidinggevende en aansprakelijkheid) en acht controlevariabelen op individueel niveau (geslacht, leeftijd, hoogst genoten opleiding, functie, vast contract, branche, grote organisatie en realiteit situatieschetsen). De analyse bestaat uit vijf stappen. Ten eerste is het lege model geschat zonder voorspellende variabelen (model nul). Dit eerste model wordt gebruikt als vergelijking voor het volgende model. Model één bevat de individuele controlevariabelen en model twee de controlevariabelen op het vignettenniveau. Psychologische contract vervulling en rechtvaardigheid zijn toegevoegd in model drie en in model vier is het effect van de modererende variabele rechtvaardigheid bepaald. Model drie toetst hypothese één en model vier toetst hypothese drie.

De variabelen en de opbouw van de multi-level analyse (horizontaal) is nagenoeg hetzelfde, enkel de controlevariabelen op vignettenniveau verschillen. Ten eerste wordt bij het meten van horizontale solidariteit, niet het solidair gedrag ontvangen van de leidinggevende meegenomen, maar het solidair gedrag ontvangen van collega's. Daarnaast wordt de controlevariabele 'aansprakelijkheid' op vignettenniveau in deze analyse niet meegenomen. De deviatie, het verschil in -2 log likelihood en de intraclass correlatie geven in de analyses aan in hoeverre elk model een verbetering laat zien ten opzichte van het model daarvoor.

3.3.3 Kwalitatieve studie

Ten behoeve van de kwalitatieve analyse zijn de interviews opgenomen en letterlijk getranscribeerd. De getranscribeerde teksten zijn vervolgens verschillende keren onder de loep genomen en gecodeerd, zodat geen details over het hoofd gezien konden worden. Drie codeerfases zijn tijdens de analyse doorlopen, te weten: open, axiaal en selectief coderen (Boeije, 2005). In de open codeerfase zijn alle relevante tekstgedeelten gecodeerd, zonder hierbij de literatuur in beschouwing te nemen. Door open de analyse in te gaan, is getracht om te voorkomen dat te vroeg informatie werd bestempeld als onbruikbaar. Deze open codeerfase mondde uit in een voorlopige lijst met codes. Tijdens de open codeerfase is al nagedacht over de stappen in de

axiaal codeerfase. Tijdens de axiaal codeerfase is de link met de literatuur gelegd en zijn de codes voortkomend uit de open codeerfase getoetst op relevantie. Daarnaast zijn hoofdcodes en subcodes in deze fase onderscheiden en is de eerste hand gelegd aan een structuurschema. Tot slot is gestart met het selectief coderen van de getranscribeerde tekst. Het doel van deze fase is het aanbrengen van verdere structuur in de veelheid van afzonderlijke hoofd- en subcodes voortkomend uit de axiaal codeerfase. In deze fase is de probleemstelling van het onderzoek nauwlettend in de gaten gehouden en is zodoende zicht gekregen op 'het verhaal' dat over de relevante begrippen in het licht van de probleemstelling valt te vertellen (Boeije, 2005). Getracht is om details, nuances, betekenissen en relaties tussen categorieën te ontdekken. Deze fase heeft geresulteerd in een definitief structuurschema. Op basis van het definitieve structuurschema zijn de uitkomsten van het vignettenonderzoek vergeleken met de gehouden interviews en is getracht het vignettenonderzoek en de theorie waar mogelijk te verdiepen, te nuanceren of aan te vullen.

3.4 Kwaliteitscriteria

De kwaliteit van deze studie zal beschouwd worden aan de hand van wetenschappelijke kwaliteitscriteria. Het onderzoeksontwerp dient duidelijk te maken hoe recht is gedaan aan de wetenschappelijke criteria (Braster, 2000). Braster (2000) onderscheidt traditioneel drie wetenschappelijke kwaliteitscriteria: controleerbaarheid, validiteit en betrouwbaarheid.

3.4.1 Controleerbaarheid

Onderzoek dient controleerbaar te zijn, waardoor de mogelijkheid bestaat om kritiek te leveren op de uitkomsten ervan (Braster, 2000). Om de controleerbaarheid van deze studie te waarborgen is gestreefd om de resultaten van het onderzoek zo precies en helder mogelijk te formuleren. Daarnaast is een database opgebouwd, waarin onderzoeksnotities, interviewverslagen, statistische computerbestanden, codeboeken en dergelijke opgenomen zijn. Tot slot zal deze studie gepubliceerd worden in de databank van de Erasmus Universiteit en zal deze studie digitaal verstuurd worden naar betrokkenen, indien deze hierin interesse getoond hebben.

3.4.2 Betrouwbaarheid

Naast de controleerbaarheid is betrouwbaarheid van belang. De betrouwbaarheid heeft betrekking op het feit dat metingen onafhankelijk moeten zijn van de onderzoeker, de tijd en het meetinstrument. De resultaten dienen stabiel te zijn als deze opnieuw gemeten zouden worden (Braster, 2000). Naast dat de database bijdraagt aan de betrouwbaarheid, vormt het onderzoeksvoorstel een protocol waarin de uitvoering van het onderzoek staat beschreven. Met behulp van de database en het protocol kan het onderzoek worden herhaald door derden.

3.4.3 Validiteit

Dat metingen een juiste beschrijving dienen te geven van de empirische werkelijkheid heeft betrekking op de validiteit (Braster, 2000). Er dient gemeten te worden wat men wil meten (Braster, 2000). Drie vormen van

validiteit kunnen onderscheiden worden, te weten: constructvaliditeit, interne validiteit en externe validiteit.

Constructvaliditeit houdt de adequate vertaling van theoretische begrippen naar empirische variabelen in. De constructvaliditeit is onder andere gewaarborgd door middel van triangulatie. Het is noodzakelijk om een studie vanuit meerdere invalshoeken te bekijken, als betekenissen en interpretaties een rol spelen (Braster, 2000). De relatie tussen vervulling van het psychologisch contract en organisatiesolidariteit dient dan ook uit verschillende invalshoeken bekeken te worden. Niet alleen is gebruik gemaakt van bestaande informatie, maar ook van interviews en een vignettenonderzoek (data-triangulatie). Tevens is in deze studie gebruik gemaakt van een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek (methoden-triangulatie). Door gebruik te maken van triangulatie is een completer beeld verkregen van de empirische werkelijkheid (Braster, 2000). Naast triangulatie is, om de constructvaliditeit te waarborgen, het onderzoek regelmatig ter controle voorgelegd aan de afstudeerbegeleiders.

De interne validiteit houdt zich bezig met het kunnen vaststellen van causale relaties tussen theoretische concepten in de empirische werkelijkheid. Van een causale relatie is alleen sprake als de variabelen onderling samenhangen, deze elkaar opvolgen in de tijd en de relatie tussen variabelen niet wordt verstoord door andere variabelen (Braster, 2000). Het vaststellen van causale relaties met betrekking tot deze studie kan als problematisch worden beschouwd. Ten eerste omdat er sprake is van één meting in de tijd en ten tweede omdat in zowel de kwantitatieve studie als de kwalitatieve studie hypothetische situaties zijn geschetst. Er zijn echter toch procedures aan te wijzen waarmee de uitspraken uit deze studie gevalideerd kunnen worden. In deze studie zijn namelijk ten eerste empirische patronen vergeleken en ten tweede zijn uitspraken opgesteld die het verschijnsel kunnen verklaren aan de hand van theorie.

Tot slot heeft de externe validiteit betrekking op de generaliseerbaarheid naar andere personen, plaatsen en tijden. De generaliseerbaarheid neemt toe wanneer er meerdere onderzoekseenheden worden geanalyseerd (Braster, 2000). In deze studie zijn veel onderzoekseenheden geselecteerd voor de kwantitatieve studie, dit met het oog om de externe validiteit toe te laten nemen. Bij de kwalitatieve studie zijn echter slechts veertien individuen geanalyseerd, waardoor de generaliseerbaarheid in het geheel beperkt blijft. Zoals reeds opgemerkt is het doen van generaliseerde uitspraken ook niet beoogd, een dieper inzicht in de relatie staat centraal.

4 Resultaten

De resultaten van de kwantitatieve en kwalitatieve analyse zullen in dit hoofdstuk uiteen worden gezet. Bij de kwantitatieve analyse is door middel van een vignettenonderzoek getracht om een 'realiteit' te creëren voor de respondent, zodat adequaat beoordeeld kan worden of organisatiesolidariteit positief gerelateerd is aan de vervulling van het psychologisch contract. Bij de kwalitatieve analyse is door middel van semi-gestructureerde interviews getracht, om een verdiepend inzicht in onder andere de resultaten afkomstig uit het vignettenonderzoek te krijgen.

4.1 Resultaten kwantitatieve studie

In deze paragraaf zullen de resultaten van het vignettenonderzoek worden besproken. Het vignettenonderzoek neemt zowel horizontale als verticale organisatiesolidariteit onder de loep. In beide situaties is gevraagd aan de respondenten of deze solidair (afspraken nakomen en helpen) zijn. Het vignettenonderzoek is uitgezet onder honderdtwintig respondenten die zowel op de verticale als op de horizontale vignetten een antwoord gegeven hebben.

Allereerst zijn de algemene kenmerken van de respondenten in tabel 1 weergegeven. Deze tabel laat in één oogopslag de kenmerken van de respondenten zien. Van de honderdtwintig respondenten is 44,2% man en 55,8% vrouw. De jongste respondent is 16 jaar en de oudste respondent is 66 jaar, de gemiddelde leeftijd van de respondenten is 36 jaar. Alle respondenten hebben de basisschool afgerond. 89,9% heeft minimaal een mbo diploma behaald. De meeste respondenten hebben een hbo opleiding afgerond (39,2%). Daarnaast is naar de functie gevraagd. Het overgrote deel van de respondenten is werknemer (66,7%), slechts een klein gedeelte is leidinggevende (14,2%). 60% van de respondenten heeft een vast contract, de rest van de respondenten heeft geen vast contract (40%). Vooral respondenten werkzaam in de 'handel, vervoer en horeca' en de 'gezondheid en welzijnzorg' zijn goed vertegenwoordigd, respectievelijk 20,8% en 18,3%. Het overgrote deel van de respondenten is werkzaam in een middelgrote tot grote organisatie (60%). Naast de algemene kenmerken van de respondenten is ook gekeken of de respondenten de voorgelegde vignettenstudie als realistisch beschouwde. Respondenten konden een cijfer van één tot tien toekennen, waarin één stond voor 'ik vind de situatieschetsen zeker niet realistisch' en tien stond voor 'ik vind de situatieschetsen zeker wel realistisch'. 84,1% vond de situatieschetsen in dermate realistisch dat deze een cijfer boven de zes gaven, slechts 15,9% gaf een cijfer onder de zes. Het gemiddelde cijfer gegeven door de respondenten is een 7.1.

Na de algemene kenmerken onder de loep genomen te hebben, is gestart met de toetsing van de hypothesen door middel van multi-level analyses. In subparagraaf 4.1.1. zijn de resultaten weergegeven met betrekking tot verticale organisatiesolidariteit en in subparagraaf 4.1.2 zijn de resultaten uiteengezet met betrekking tot horizontale organisatiesolidariteit.

*Organisatiesolidariteit vanzelfsprekend?
'Solidariteit in organisaties door de lens van het psychologisch contract'*

Tabel 1: Kenmerken respondenten.

Geslacht		Branche	
Man	44,2 %	Landbouw, bosbouw & Visserij	0,8 %
Vrouw	55,8 %	Delfstoffen, industrie & Energie	5,8 %
		Bouwnijverheid	1,7 %
Leeftijd	36	Handel, vervoer & Horeca	20,8 %
		Informatie & communicatie	6,7 %
Opleidingsniveau		Financiële dienstverlening	2,5 %
Basisschool	0,8 %	Verhuur & handel onroerend goed	8,3 %
Middelbare school	8,3 %	Zakelijke dienstverlening	6,7 %
Lbo	0,8 %	Overheid	7,5 %
Mbo	27,5 %	Onderwijs	5,0 %
Hbo	39,2 %	Gezondheid & Welzijnzorg	18,3 %
Universiteit	23,2 %	Cultuur & Recreatie	1,7 %
		Overig	14,2 %
Functie		Organisatiegrootte	
Werknemer	66,7 %	Kleine organisatie (< 25)	40,0 %
Leidinggevende	14,2 %	Middelgrote organisatie (26-100)	20,0 %
Overig	19,2 %	Grote organisatie (> 100)	40,0 %
Vast contract		Realistisch	7,1
Ja	60,0 %		
Nee	40,0 %		

4.1.1 Verticale organisatiesolidariteit

In tabel 2 zijn de resultaten van de toetsing door middel van de multi-level analyse weergegeven met betrekking tot verticale organisatiesolidariteit. De analyse van verticale organisatiesolidariteit is gestart met de berekening van het lege model (model 0). Hierna zijn als eerste de controlevariabelen op individueel niveau toegevoegd (model 1). Alhoewel het toevoegen van de controlevariabelen op individueel niveau een significante verbetering oplevert vergeleken met het lege model ($d = 20,68$; $p < 0,01$), is alleen de realiteit van de situatieschetsen significant gerelateerd aan verticale organisatiesolidariteit ($b = 0,21$; $p < 0,01$). Dit houdt in dat hoe realistischer de situatieschetsen door een respondent worden ervaren, hoe meer solidair de respondent is richting zijn of haar leidinggevende. De overige individuele controlevariabelen vertonen geen significante relatie met organisatiesolidariteit verticaal.

Vervolgens zijn de controlevariabelen op vignettenniveau toegevoegd (model 2). Deze toevoeging levert tevens een significante verbetering van het model op ($d = 50,09$; $p < 0,01$). De eerste controlevariabele op vignettenniveau, verantwoordelijkheid, is negatief gerelateerd aan verticale organisatiesolidariteit ($b = -0,35$; $p < 0,01$). Dit betekent dat respondenten minder solidair zijn naar de leidinggevende, naarmate deze meer verantwoordelijk is voor de verdeling van bijvoorbeeld promoties in de organisatie. De tweede controlevariabele die meegenomen is op vignettenniveau is, ontvangen solidariteit van de leidinggevende. Deze variabele is positief gerelateerd aan verticale organisatiesolidariteit, wat aangeeft dat respondenten meer solidair zullen zijn richting de leidinggevende, naarmate deze meer solidair is richting de respondent ($b = 0,14$; $p < 0,01$). De effecten van zowel de individuele controlevariabelen als de controlevariabelen op vignettenniveau blijven nagenoeg hetzelfde na het toevoegen van de centrale variabelen.

In model drie zijn de onafhankelijke variabele vervulling en de modererende variabele rechtvaardigheid toegevoegd. Het toevoegen van deze variabelen levert een significante verbetering van het model op ($d = 686,50$; $p < 0,01$). Overeenkomstig met de verwachtingen is de mate van vervulling positief gerelateerd aan verticale organisatiesolidariteit ($b = 0,77$; $p < 0,01$). Dit betekent dat hoe hogere vervulling

*Organisatiesolidariteit vanzelfsprekend?
'Solidariteit in organisaties door de lens van het psychologisch contract'*

van het psychologisch contract respondenten ervaren, hoe meer solidair deze zullen zijn in de richting van de leidinggevende. Hypothese één kan op basis van deze toetsing worden aangenomen. Daarnaast blijkt uit model drie dat rechtvaardigheid positief gerelateerd is aan verticale organisatiesolidariteit ($b = 0,37$; $p < 0,01$). Dit houdt in dat hoe meer rechtvaardigheid respondenten ervaren in de verdeling van promoties, hoe meer solidair deze zullen zijn in de richting van de leidinggevende.

Tabel 2: Resultaten multi-level analyse organisatiesolidariteit verticaal.

	(1)	(2)	(3)	(4)
Intercept				
<i>Verticale solidariteit</i>	5,26 (0,88)***	5,36 (0,88)***	4,21 (0,88)***	4,15 (0,88)***
Individuele controlevariabelen (niveau 2)				
<i>Geslacht</i> (0 = man)	- 0,13 (0,24)	- 0,13 (0,24)	- 0,13 (0,24)	- 0,13 (0,24)
<i>Leeftijd</i>	- 0,00 (0,01)	- 0,00 (0,01)	- 0,00 (0,01)	- 0,00 (0,01)
<i>Opleidingsniveau</i>	0,15 (0,11)	0,16 (0,11)	0,16 (0,11)	0,16 (0,11)
<i>Functie</i>				
Werknemer	- 0,04 (0,33)	- 0,04 (0,33)	- 0,04 (0,33)	- 0,04 (0,33)
Leidinggevende	0,06 (0,43)	0,06 (0,43)	0,06 (0,43)	0,07 (0,43)
Anders (referentie)				
<i>Vast contract</i> (0 = nee)	0,22 (0,26)	0,22 (0,26)	0,22 (0,26)	0,22 (0,26)
<i>Branche</i>				
Landbouw, bosbouw & visserij	- 0,97 (1,21)	- 0,97 (1,21)	- 0,98 (1,21)	- 0,98 (1,21)
Delfstoffen, industrie & energie	0,40 (0,55)	0,40 (0,55)	0,40 (0,55)	0,40 (0,55)
Bouwnijverheid	0,75 (0,87)	0,75 (0,87)	0,75 (0,87)	0,75 (0,87)
Handel, vervoer & horeca	0,05 (0,39)	0,05 (0,39)	0,05 (0,39)	0,05 (0,39)
Informatie & communicatie	- 0,64 (0,53)	- 0,64 (0,53)	- 0,64 (0,53)	- 0,64 (0,53)
Financiële dienstverlening	- 0,44 (0,74)	- 0,44 (0,74)	- 0,44 (0,74)	- 0,44 (0,74)
Verhuur & handel onroerend goed	0,39 (0,49)	0,39 (0,49)	0,39 (0,49)	0,39 (0,49)
Zakelijke dienstverlening	- 0,22 (0,51)	- 0,22 (0,51)	- 0,22 (0,51)	- 0,22 (0,51)
Overheid	- 0,47 (0,52)	- 0,47 (0,52)	- 0,47 (0,52)	- 0,47 (0,52)
Onderwijs	- 0,49 (0,59)	- 0,49 (0,59)	- 0,49 (0,59)	- 0,49 (0,59)
Gezondheid & welzijnszorg	- 0,25 (0,41)	- 0,25 (0,41)	- 0,24 (0,41)	- 0,24 (0,41)
Cultuur & Recreatie	1,50 (0,90)	1,50 (0,90)	1,50 (0,90)	1,50 (0,90)
Overig (referentie)				
<i>Organisatiegrootte</i>				
Kleine organisatie (< 25)	- 0,43 (0,26)	- 0,43 (0,26)	- 0,43 (0,26)	- 0,43 (0,26)
Middelgrote organisatie	- 0,44 (0,32)	- 0,44 (0,32)	- 0,44 (0,32)	- 0,44 (0,32)
Grote organisatie (> 100) (referentie)				
<i>Realistisch</i>	0,21(0,07)***	0,21 (0,07)***	0,21 (0,07)***	0,21 (0,07)***
Vignetten kenmerken (niveau 1)				
<i>Verantwoordelijkheid</i>		- 0,35 (0,05)***	- 0,35 (0,05)***	- 0,35 (0,04)***
<i>Verticale solidariteit ontvangen</i>		0,14 (0,05)***	0,14 (0,04)***	0,14 (0,04)***
<i>Vervulling</i>			0,77 (0,03)***	0,83 (0,04)***
<i>Rechtvaardigheid</i>			0,37 (0,03)***	0,43 (0,04)***
<i>Vervulling * Rechtvaardigheid</i>				- 0,06 (0,03)*
<i>-2*log likelijkheid</i>	16886,73	16836,69	15976,69	15978,22
<i>Deviantie</i>	20,68***	50,09***	686,50***	- 1,53
<i>Variantie niveau 2</i>	1,19	1,20	1,21	1,21
<i>Variantie niveau 1</i>	2,70	2,67	2,17	2,17
<i>Intra klasse correlatie coëfficiënt (ICC)</i>	0,31	0,31	0,36	0,36

N=120; 4320 vignetten. De gestandaardiseerde regressie coëfficiënten zijn gerapporteerd; standaardfouten zijn tussen haakjes.
Lege model: -2 Log Likelihood =16907,41.; ICC = 0,33; Intercept = 6,83; * $p < 0,1$ ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$.

Tot slot is in model vier het moderatie-effect onder de loep genomen. Het model verslechtert hierdoor ($d = - 1,53$; $p = n.s.$). Naast dat het model verslechtert is, is het effect zelf alleen significant op 10 %, dit wordt niet voldoende geacht. Uit deze bevindingen kan geconcludeerd worden dat er onvoldoende bewijs is gevonden

*Organisatiesolidariteit vanzelfsprekend?
'Solidariteit in organisaties door de lens van het psychologisch contract'*

voor een modererend-effect van rechtvaardigheid op de relatie tussen vervulling van het psychologisch contract en organisatiesolidariteit verticaal ($b = -0,06$; $p < 0,1$). Dit betekent dat hypothese drie wordt verworpen.

4.1.2 Horizontale organisatiesolidariteit

In tabel 3 zijn de resultaten van de toetsing door middel van de multi-level analyse weergegeven met betrekking tot horizontale organisatiesolidariteit. De analyse van horizontale organisatiesolidariteit is tevens gestart met de berekening van het lege model (model 0). In het eerste model zijn vervolgens de controlevariabelen op individueel niveau toegevoegd.

Tabel 3: Resultaten multi-level analyse organisatiesolidariteit horizontaal.

	(1)	(2)	(3)	(4)
Intercept				
<i>Horizontale solidariteit</i>	4,90 (0,10)***	3,88 (1,10)***	2,95 (1,00)***	2,76 (1,00)***
Individuele controlevariabelen (niveau 2)				
<i>Geslacht</i> (0 = man)	- 0,32 (0,27)	- 0,32 (0,27)	- 0,32 (0,27)	- 0,32 (0,27)
<i>Leeftijd</i>	- 0,01 (0,01)	- 0,01 (0,01)	- 0,01 (0,01)	- 0,01 (0,01)
<i>Opleidingsniveau</i>	0,12 (0,12)	0,12 (0,12)	0,12 (0,12)	0,12 (0,12)
<i>Functie</i>				
Werknemer	0,21 (0,38)	0,21 (0,38)	0,21 (0,38)	0,21 (0,38)
Leidinggevende	0,44 (0,50)	0,45 (0,50)	0,45 (0,50)	0,45 (0,50)
Anders (referentie)				
<i>Vast contract</i> (0 = nee)	0,26 (0,30)	0,26 (0,30)	0,26 (0,30)	0,26 (0,30)
<i>Branche</i>				
Landbouw, bosbouw & visserij	- 2,12 (1,38)	- 2,12 (1,38)	- 2,13 (1,38)	- 2,13 (1,38)
Delfstoffen, industrie & energie	- 0,09 (0,63)	- 0,09 (0,63)	- 0,09 (0,63)	- 0,09 (0,63)
Bouwnijverheid	- 1,36 (0,99)	- 1,36 (0,99)	- 1,35 (0,99)	- 1,36 (0,99)
Handel, vervoer & horeca	- 0,50 (0,45)	- 0,50 (0,45)	- 0,50 (0,45)	- 0,49 (0,45)
Informatie & communicatie	- 0,77 (0,60)	- 0,77 (0,60)	- 0,77 (0,60)	- 0,77 (0,60)
Financiële dienstverlening	- 0,60 (0,85)	- 0,60 (0,85)	- 0,60 (0,85)	- 0,60 (0,85)
Verhuur & handel onroerend goed	0,19 (0,56)	0,19 (0,56)	0,20 (0,56)	0,20 (0,56)
Zakelijke dienstverlening	- 0,14 (0,58)	- 0,14 (0,58)	- 0,14 (0,58)	- 0,14 (0,58)
Overheid	- 0,51 (0,60)	- 0,51 (0,60)	- 0,52 (0,60)	- 0,52 (0,60)
Onderwijs	- 0,16 (0,67)	- 0,16 (0,67)	- 0,17 (0,67)	- 0,17 (0,67)
Gezondheid & welzijnszorg	- 0,70 (0,47)	- 0,70 (0,47)	- 0,70 (0,47)	- 0,70 (0,47)
Cultuur & Recreatie	0,59 (1,03)	0,59 (1,03)	0,59 (1,03)	0,59 (1,03)
Overig (referentie)				
<i>Organisatiegrootte</i>				
Kleine organisatie (< 25)	- 0,29 (0,30)	- 0,29 (0,30)	- 0,29 (0,30)	- 0,29 (0,30)
Middelgrote organisatie	- 0,08 (0,37)	- 0,08 (0,37)	- 0,08 (0,37)	- 0,08 (0,37)
Grote organisatie (> 100) (referentie)				
<i>Realistisch</i>	0,16 (0,08)**	0,16 (0,08)**	0,16 (0,08)**	0,16 (0,08)**
Vignetten kenmerken (niveau 1)				
<i>Horizontale solidariteit ontvangen</i>		2,00 (0,07)***	2,00 (0,07)***	2,00 (0,06)***
<i>Vervulling</i>			0,38 (0,04)***	0,56 (0,06)***
<i>Rechtvaardigheid</i>			0,53 (0,39)***	0,71 (0,06)***
<i>Vervulling * Rechtvaardigheid</i>				- 0,18 (0,05)***
<i>-2*log likelihood</i>	9136,81	8432,30	8186,14	8176,10
<i>Deviantie</i>	15,71**	704,51***	246,16***	177,98***
<i>Variantie niveau 2</i>	1,46	1,52	1,53	1,53
<i>Variantie niveau 1</i>	3,60	2,54	2,25	2,23
<i>Intra klasse correlatie coëfficiënt (ICC)</i>	0,29	0,37	0,40	0,41

N=120; 2160 vignetten. De gestandaardiseerde regressie coëfficiënten zijn gerapporteerd; standaardfouten zijn tussen haakjes. Lege model: -2 Log Likelihood = 9152,52.; ICC = 0,29; Intercept = 6,44; * $p < 0,1$ ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$.

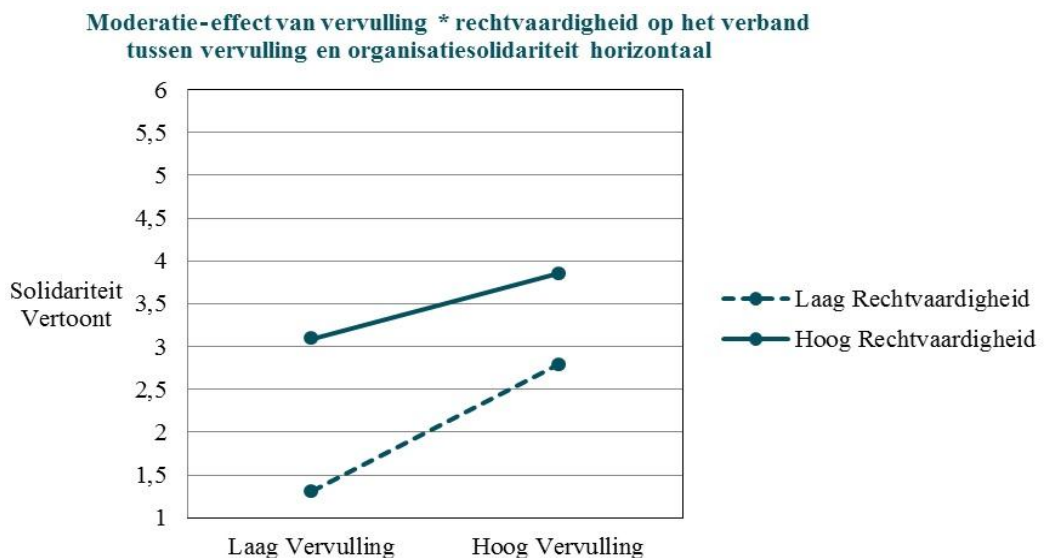
Ook hier levert de toevoeging van de controlevariabelen op individueel niveau een significante verbetering op vergeleken met het lege model ($d = 15,71$; $p < 0,05$). Uit het model blijkt dat alleen de realiteit van de situatieschetsen significant gerelateerd is aan horizontale organisatiesolidariteit ($b = 0,16$; $p < 0,05$). Dit betekent dat hoe realistischer de situatieschetsen door een respondent worden ervaren, hoe meer solidair de respondent zal zijn in de richting van zijn of haar collega. De overige individuele controlevariabelen vertonen ook hier geen significante relatie met organisatiesolidariteit horizontaal.

Na de toevoeging van de individuele controlevariabelen is de controlevariabele op vignettenniveau toegevoegd (model 2). Door middel van deze toevoeging is een significante verbetering van het model waar te nemen ($d = 704,51$; $p < 0,01$). Solidariteit ontvangen van collega's, is positief gerelateerd aan horizontale organisatiesolidariteit ($b = 2,00$; $p < 0,01$). Dit houdt in dat respondenten ook hier meer solidair zullen zijn richting de collega, naarmate deze collega meer solidair is richting de respondent. Net als bij de analyse van verticale organisatiesolidariteit het geval is, blijven de effecten van zowel de individuele controlevariabelen als het effect van de controlevariabele op vignettenniveau nagenoeg hetzelfde na toevoeging van de centrale variabelen.

In model drie zijn de onafhankelijke variabele vervulling en de modererende variabele rechtvaardigheid toegevoegd. Deze toevoeging levert een significante verbetering van het model op ($d = 246,16$; $p < 0,01$). In overeenstemming met de verwachtingen is de mate van vervulling positief gerelateerd aan organisatiesolidariteit horizontaal ($b = 0,38$; $p < 0,01$). Dit betekent dat hoe hogere vervulling respondenten ervaren, hoe meer solidair deze zullen zijn in de richting van de collega. Hypothese twee kan op basis van deze toetsing aangenomen worden. De variabele rechtvaardigheid is tevens positief gerelateerd aan horizontale organisatiesolidariteit ($b = 0,53$; $p < 0,01$). Dit geeft aan dat hoe meer rechtvaardigheid respondenten ervaren in de verdeling van promoties in de organisatie, hoe meer solidair deze zullen zijn in de richting van de collega.

Tot slot is in model vier het moderatie-effect beschouwt. Het model verbetert hierdoor significant ($d = 177,98$; $p < 0,01$). Er is een negatief effect waar te nemen, waardoor er sprake is van een modererend effect van rechtvaardigheid op de relatie tussen vervulling van het psychologisch contract en organisatiesolidariteit horizontaal ($b = - 0,18$; $p < 0,01$). In figuur 2 is het gevonden moderatie-effect schematisch weergegeven.

Figuur 2: Schematische weergave moderatie-effect organisatiesolidariteit horizontaal.



Dit moderatie-effect betekent, dat als respondenten een lage vervulling in combinatie met een lage rechtvaardigheid ervaren, zij het minst geneigd zijn om solidair te zijn richting de collega. Daarentegen zullen respondenten die een hoge vervulling in combinatie met een hoge rechtvaardigheid ervaren het meest geneigd zijn om solidair te zijn richting de collega. Op basis van deze bevindingen kan hypothese vier worden aangenomen.

4.2 Resultaten kwalitatieve studie

De resultaten voortkomend uit de kwantitatieve analyse vragen om een verdiepend inzicht om organisatiesolidariteit op zowel horizontaal als verticaal niveau beter te begrijpen. Voor dit inzicht worden in deze paragraaf de resultaten voortkomend uit de semi-gestructureerde interviews besproken. Deze analyse is verdiepend van aard en tracht niet alleen de uitkomsten en het theoretisch kader en de kwantitatieve analyse te toetsen, maar tevens te nuanceren en aan te vullen.

Voor deze analyse zijn, evenals bij de kwantitatieve analyse, de algemene kenmerken van de veertien respondenten in tabel 4 weergegeven. Van de veertien respondenten is het overgrote deel man (85,7%). Slechts een klein deel (14,3%) is vrouw. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is achtendertig jaar, de oudste respondent is negenenveertig jaar en de jongste respondent is eenendertig jaar. De meeste respondenten hebben een hbo opleiding (64,3%) of een mbo opleiding genoten (21,4%). Tot slot zijn de respondenten gemiddeld vijf jaar werkzaam bij de organisaties, met uitschieters van één en eenentwintig jaar.

Tabel 4: kenmerken respondenten.

Geslacht		Opleidingsniveau	
Man	85,7 %	Basisschool	0,0 %
Vrouw	14,3 %	Middelbare school	7,1 %
		Lbo	0,0 %
Leeftijd		Mbo	21,4 %
	38	Hbo	64,3 %
Aantal jaren werkzaam		Universiteit	7,1 %
	5		

Na de algemene kenmerken onder de loep genomen te hebben, is gestart met de verdiepende analyse over de relatie tussen vervulling van het psychologisch contract en organisatiesolidariteit. Een werknemer is solidair wanneer deze door middel van particuliere middelen bijdraagt aan collectief te bepalen doeleinden (Lindenberg, 1998). Dit solidair gedrag kan ontstaan als gevolg van een stimulus (March & Simon, 1993). Zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve analyse werpen een aanvullend licht op het ontstaan van het solidair gedrag. Beide analyses geven aan dat er een 'basis' organisatiesolidariteit aanwezig is. Deze 'basis' solidariteit is statistisch op te maken uit het intercept in tabel 2 en 3. Uit de kwalitatieve analyse blijkt dat deze 'basis' solidariteit in de aard en karakter van de mens aanwezig is. Zo zegt een vertegenwoordiger: *'Als iemand het druk heeft en ik zie dat, dan help ik normaal gesproken, ik laat niet iemand zomaar verzuipen, zo ben ik niet'* (Resp. twee, vrouw). Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat door de invloed van het karakter van de mens de mate van de 'basis' solidariteit kan verschillen. Uit de kwantitatieve analyse blijkt daarnaast dat deze 'basis' organisatiesolidariteit in essentie hoger ligt bij verticale organisatiesolidariteit, dan bij horizontale organisatiesolidariteit. De kwalitatieve analyse bevestigt deze bevinding en geeft inzicht in het waarom. Een

vertegenwoordiger zegt: *'De leidinggevende beoordeelt je natuurlijk en daar zit een hiërarchische verhouding in'* (Resp. negen, man). Een andere vertegenwoordiger geeft aan: *'Degene boven in de organisatie betaalt je boterham'* (Resp. twaalf, man). Dit betekent dat op basis van de kwalitatieve analyse gesteld kan worden dat hiërarchie, als kenmerk van de relatie met de leidinggevende, doorwerkt in de hoogte van de 'basis' organisatiesolidariteit.

Dat deze 'basis' niet constant is, maar beïnvloedbaar is door middel van een stimulus, blijkt uit het volgende citaat: *'Ik vertoon standaard solidair gedrag, maar op een gegeven moment loop je tegen figuren aan die veel voor je doen en weinig voor je doen, dan is het onvermijdelijk dat je een soort scheiding maakt en je solidair gedrag daarin gaat aanpassen'* (Resp. één, vrouw). Deze beïnvloeding sluit aan op het gangbare beeld wat heerst in de literatuur over de sociale ruiltheorie. Het idee achter sociale ruil is namelijk dat mensen zich verplicht voelen om iets terug te doen als zij wat krijgen (Conway & Briner, 2005). Hoe deze beïnvloeding werkt naar aanleiding van de mate van vervulling van het psychologisch contract, blijkt in de werkelijkheid echter complexer dan de theorie en de kwantitatieve analyse doen vermoeden. Om deze reden zullen verticale en horizontale organisatiesolidariteit apart worden behandeld. In subparagraaf 4.2.1. zijn de resultaten weergegeven met betrekking tot de verticale organisatiesolidariteit en in subparagraaf 4.2.2 zijn de resultaten uiteengezet met betrekking tot de horizontale organisatiesolidariteit.

4.2.1 Verticale organisatiesolidariteit

De kwalitatieve analyse bevestigt dat het psychologisch contract werkt op het systeem van sociale ruil (Conway & Briner, 2005). Daarnaast bevestigt de kwalitatieve analyse tevens het principe dat ten grondslag ligt aan de rechtvaardigheidstheorie. Dat de sociale ruiltheorie en de rechtvaardigheidstheorie niet geheel opgaan, zal in deze paragraaf uiteengezet worden.

Daarnaast geeft de kwalitatieve analyse van verticale organisatiesolidariteit een verdiepend inzicht in de sterkte van relaties. Zo blijkt onder andere uit de kwantitatieve analyse dat de mate van vervulling van het psychologisch contract naar verhouding een zeer sterke invloed heeft op de mate waarin een werknemer solidair is richting zijn of haar leidinggevende. De mate waarin een leidinggevende solidair is naar een werknemer blijkt echter slechts een geringe invloed te hebben op de mate waarin een werknemer solidair is richting zijn of haar leidinggevende. In deze paragraaf zal dan ook dieper ingegaan worden op waarom de sterkte van de relaties verschilt.

Het effect van sociale ruil

Ten eerste is het systeem van sociale ruil bekeken, waarbij de verantwoordelijkheid van de leidinggevende is meegenomen. Conform de theorie en kwantitatieve analyse blijkt uit de kwalitatieve analyse dat de mate van vervulling van het psychologisch contract positief gerelateerd is aan solidair gedrag richting de leidinggevende. Aan de hand van de verschillende vormen van vervulling zal een verdiepend inzicht geboden worden in deze relatie.

Werknemers kunnen allereerst onder-vervulling ervaren. Uit de kwalitatieve analyse blijkt dat vertegenwoordigers vooral onder-vervulling ervaren op het gebied van compensatie. Verwachtingen met betrekking tot onder andere snelle loonsverhogingen en bonussen gekoppeld aan prestaties worden niet

nagekomen. Zo stelt een vertegenwoordiger: *'..ik heb inderdaad laatst wel een gesprek gehad en dan zou loonsverhoging komen. Maar..ingewikkeld dus een beetje excuuspolitiek'* (Resp. negen, man). Het merendeel van de vertegenwoordigers ervaart het niet nakomen van verwachtingen op het gebied van compensatie echter niet als problematisch. Vertegenwoordigers begrijpen dat in deze slechte economische situatie loonsverhogingen of bonussen niet passen binnen de begroting van de organisatie. Een vertegenwoordiger geeft aan: *'..het is nu een slechte economische situatie en de salarissen staan ook stil, na vier jaar had ik wel verwacht dat deze omhoog zouden gaan, maar ik begrijp ook als een bedrijf geen geld verdient dat dat dan niet kan'* (Resp. één, vrouw). Een andere vertegenwoordiger vult aan: *'Als je als bedrijf tegen problemen aanloopt en je bent daar duidelijk in, dan vind ik dat een goed argument'* (Resp. vijf, man). Deze klaarblijkelijke onder-vervulling wordt zodoende niet als storend ervaren mits er een goede reden is voor het niet nakomen van verwachtingen. Het begrip dat werknemers op kunnen brengen voor de situatie zorgt ervoor dat het solidair gedrag niet of beperkt wordt aangepast. Zonder deze argumentatie geven vertegenwoordigers aan dat het omgekeerde geldt. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat de vertegenwoordigers geen concrete voorbeelden kunnen noemen over dit verschijnsel en uitspraken doen op basis van inleving in de hypothetische situatie. Een vertegenwoordiger geeft naar aanleiding van de hypothetische situatie aan: *'Als in mijn ogen verwachtingen onterecht niet worden nagekomen, of niet worden beargumenteerd of slecht worden beargumenteerd, dan word ik daar niet vrolijker van en zal ik zeker niet beter gaan presteren'* (Resp. vijf, man). Een andere vertegenwoordiger geeft aan: *'Als je nooit beloofd wordt bijvoorbeeld, terwijl je dat wel verwacht, dan denk ik dat dat op een gegeven moment wel invloed heeft op je prestaties en solidair gedrag zal daar achteraan volgen..'* (Resp. negen, man). Uit deze uitspraken kan op basis van de inleving van vertegenwoordigers in de hypothetische situatie opgemaakt worden dat deficiëntie conform de theorie kan leiden tot negatieve uitkomsten (Coyle-Shapiro, 2002; Kickul, 2001; Robinson & Morrison, 1995b; Robinson & Morrison, 2000; Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau, 1989; Pinder, 1998). Bij onvoldoende argumentatie zullen werknemers waarschijnlijk op basis van de norm van wederkerigheid het feitelijk gedrag aanpassen (Gouldner, 1960). Concluderend kan gesteld worden dat in tegenstelling tot de theorie en de kwantitatieve analyse onder-vervulling niet per definitie leidt tot verminderde bijdragen en daarmee minder solidair gedrag ten opzichte van de overige vormen van vervulling. Wanneer de leidinggevende goed kan beargumenteren waarom verwachtingen niet worden nagekomen, zal het solidair gedrag waarschijnlijk niet of beperkt worden aangepast.

Naast onder-vervulling kunnen werknemers tevens vervulling ervaren. Vervulling van het psychologisch contract wordt door de vertegenwoordigers vooral waargenomen op het gebied van loopbaanontwikkeling. Zo zegt een vertegenwoordiger: *'..In principe zijn mijn verwachtingen op het gebied van loopbaanontwikkeling nagekomen, natuurlijk niet qua functie naar supervisor, maar wel naar een volgende afdeling, wat ik echt heel graag wilde'* (Resp. twee, man). De kwalitatieve analyse bevestigt onderzoeken waaruit blijkt dat vervulling van het psychologisch contract leidt tot positieve uitkomsten (Conway & Briner, 2002; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Robinson & Morrison, 1995b; Gouldner, 1960). Zo stelt een vertegenwoordiger die vervulling ervaart op het gebied van loopbaanontwikkeling: *'..in ons werk gaat wel eens iets mis of sluipt fouten in en op het moment dat dat gebeurt, dan geef je fouten toe en maak je excuses. En het allemaal bespreken met mijn direct leidinggevende en zorgen dat alles opgelost wordt, dat wordt gedaan'* (Resp. dertien, man). Verschillende vertegenwoordigers geven aan, dat vervulling bijdraagt aan het gevoel van tevredenheid en positieve emoties teweeg brengt, waardoor zij, zoals uit bovenstaand citaat blijkt, zich verplicht voelen om zich maximaal in te

spannen om bijvoorbeeld fouten te herstellen. Ook hier biedt de sociale ruiltheorie zodoende een van belang zijnde verklaring voor de feitelijke gedragingen.

Naast onder-ervulling en vervulling kan er sprake zijn van over-ervulling. Alhoewel uit de kwalitatieve analyse blijkt dat dit verschijnsel slechts sporadisch voorkomt, bevestigen de bevindingen wel degelijk de literatuur en de resultaten voortkomend uit de kwantitatieve analyse. Over-ervulling blijkt uit het volgende citaat: *'..ik heb het wel één keer meegemaakt dat ik bij de directie werd geroepen met de mededeling dat wij over 2011 goed gedraaid hadden en dat ik daar ook mijn aandeel in had, terwijl ik zelf heel kort in dienst was, toch kreeg ik die bonus en dat verwonderde mij in positieve zin wel, dat was boven verwachting'* (Resp. veertien, man). Dat organisaties ook wel degelijk baat kunnen hebben bij over-ervulling, zoals onder andere Tsui et al. (1997) stellen, laat het volgende citaat zien: *'..wanneer een organisatie mij onverwachts een promotie geeft, zal dit niet mijn solidair gedrag met vijfhonderd procent doen stijgen..het is natuurlijk wel zo dat als er in de situatie daarna wat minder solidaire dingen gebeuren, dat je minder snel deukjes in het bepaalde beeld van solidariteit in het bedrijf krijgt'* (Resp. tien, man). Over-ervulling wekt gevoelens van verwondering in positieve zin op, waardoor het solidair gedrag niet alleen zal toenemen, maar ook het negatieve effect van het eventueel niet nakomen van verwachtingen in de toekomst zal verminderen. Op dit laatste punt vult de kwalitatieve analyse de theorie en kwantitatieve analyse aan, welke alleen stellen dat het solidair gedrag bij over-ervulling ten opzichte van vervulling toeneemt.

Uit de kwalitatieve analyse blijkt conform de kwantitatieve analyse vervolgens, dat de mate van vervulling vooral invloed heeft op het solidair gedrag richting de leidinggevende. De leidinggevende wordt door verschillende vertegenwoordigers, omdat hij of zij een hogere hiërarchische positie bekleedt in de organisatie, namelijk medeverantwoordelijk gehouden voor het wel of niet nakomen van verwachtingen. Zo beantwoordt een vertegenwoordiger de vraag over wie hij of zij verantwoordelijk acht voor het nakomen van de verwachtingen met: *'..de leidinggevende en de directeur moeten zich wel sterk maken voor jou, dus ze zijn wel allebei verantwoordelijk'* (Resp. één, vrouw). Een andere vertegenwoordiger geeft als antwoord: *'..dat is mijn leidinggevende en uiteindelijk zit daar het management achter'* (Resp. zeven, man). Uit deze citaten blijkt dat de verantwoordelijkheid voor het nakomen van verwachtingen in werkelijkheid niet zo zwart/wit kan worden gezien als beschouwd in de theorie en gesteld in de kwantitatieve analyse. Niet alleen de directie of de leidinggevende wordt verantwoordelijk gehouden voor het nakomen van de verwachtingen, maar er sprake is van een combinatie. Daarnaast zorgt het beeld wat vertegenwoordigers hebben over de verantwoordelijkheidsverplichting van de leidinggevende ervoor, dat het wel of niet nakomen van verwachtingen, de leidinggevende sterk wordt aangerekend. Wanneer een verwachting bijvoorbeeld niet wordt nagekomen en de reden hiervoor slecht of niet beargumenteerd wordt, dan wordt de leidinggevende hiervoor medeverantwoordelijk gehouden, waardoor het solidair gedrag richting de leidinggevende over het algemeen in negatieve zin zal worden aangepast.

De invloed van ontvangen solidair gedrag

Nu de rollen van de sociale ruiltheorie en verantwoordelijkheid in de relatie tussen de vervulling van het psychologisch contract en solidair gedrag verticaal zijn bekeken, zal nu de omgekeerde relatie worden beschouwd. Er wordt gekeken naar de invloed van reeds ontvangen solidariteit van de leidinggevende op de mate waarin een werknemer solidair is richting deze leidinggevende. De kwantitatieve analyse laat conform de

theorie zien dat respondenten meer solidair zullen zijn richting de leidinggevende, naarmate deze meer solidair is richting de werknemer.

Ook de kwalitatieve analyse geeft aan dat werknemers geneigd zijn om een stapje extra te doen, wanneer de leidinggevende solidair is en tevens een stapje minder te doen, wanneer de leidinggevende niet solidair is. Daarnaast levert de kwalitatieve analyse inzicht in waarom het effect, vastgesteld in de kwantitatieve analyse, zeer beperkt is. Wanneer een leidinggevende solidair is, wordt dit namelijk al snel als iets vanzelfsprekends gezien: *'..je hebt wederzijds respect, dat is toch normaal'* (Resp. tien, man). Wanneer een leidinggevende daarentegen niet solidair is, heeft het een beperkte invloed, omdat werknemers het solidair gedrag in mindere mate door de positie van de leidinggevende verwachten. Zo stelt een vertegenwoordiger: *'..in het hiërarchische model is het moeilijk dat als jij boven staat om te zeggen dat je het fout hebt gedaan, dan kan natuurlijk leiden tot gezichtsverlies. Ik denk ook dat je dat minder verwacht op basis van zijn positie dan van bijvoorbeeld collega's'* (Resp. negen, man). Een andere vertegenwoordiger geeft aan: *'Ik denk dat je het in die positie druk hebt en dan komen een hoop dingen op je af en dan kun je dingen vergeten..'* (Resp. één, vrouw). Al met al speelt hier het beeld wat vertegenwoordigers hebben over de hogere hiërarchische positie van de leidinggevende en de status en verplichtingen die deze positie met zich meebrengt een belangrijke rol in de verklaring, waarom de mate waarin de leidinggevende solidair is slechts een beperkte rol speelt in de mate waarin de werknemer solidair is richting deze leidinggevende. Wanneer een leidinggevende bijvoorbeeld niet solidair is, wordt al snel gedacht dat hij of zij het wellicht druk heeft en daardoor bijvoorbeeld een afspraak is vergeten, waardoor het solidair gedrag richting de leidinggevende in beperkte mate wordt aangepast.

De rol van rechtvaardigheid

Tot slot bevestigt de kwalitatieve analyse in samenspraak met de theorie en de kwantitatieve analyse dat rechtvaardigheid (ten dele) van invloed is op het solidair gedrag van werknemers richting de leidinggevende. Uit de kwantitatieve analyse komt conform de theorie naar voren dat hoe meer rechtvaardigheid werknemers ervaren in bijvoorbeeld in de verdeling van promoties, hoe meer solidair zij zullen zijn. De kwalitatieve analyse bevestigt deze bevinding. Ook hier zal aan de hand van de verschillende vormen van rechtvaardigheid een verdiepend inzicht worden geboden.

Eerst dient echter aandacht besteed te worden aan de rechtvaardigheidstheorie. Deze theorie geeft onder andere aan dat werknemers uitkomsten van het werk vergelijken met die van anderen (Robbins & Judge, 2011). Uit de kwalitatieve analyse blijkt conform de theorie dat werknemers om zich heen kijken en waarnemen of collega's ook bonussen of snelle salarisverhogingen krijgen. Daarnaast blijkt aanvullend uit de kwalitatieve analyse dat tevens de markt wordt beschouwt. Een vertegenwoordiger geeft aan: *'..je moet gewoon kijken wat de markt doet, wat andere bedrijven bieden voor zo'n functie en ik denk niet dat deze organisatie een hele slechte betaler is..'* (Resp. acht, man). Op zowel micro (organisatie) als macro (markt) niveau wordt nagedacht over informatie van anderen in relatie tot de persoon zelf. Op basis van deze sociale vergelijking neemt een werknemer, vanuit het eigen perspectief en vanuit het derde partij perspectief waar en concludeert deze dat bijvoorbeeld promoties rechtvaardig zijn toebedeeld (O'Reilly & Aquino, 2011).

De rechtvaardigheidstheorie geeft tevens aan dat werknemers reageren om eventuele ongelijkheid weg te nemen (Robbins & Judge, 2011). Deze reactie speelt ten eerste een rol bij onder-rechtvaardigheid. Alhoewel geen enkele vertegenwoordiger ervaart dat er sprake is van onder-rechtvaardigheid, kunnen de

vertegenwoordigers zich wel inleven in een situatie waarin dit voorkomt en op basis daarvan conclusies trekken. De vertegenwoordigers geven op basis van inleving in de situatie aan dat onder-rechtvaardigheid ook niet of beperkt van invloed is op het solidair gedrag, mits er een goede reden is voor deze onder-rechtvaardigheid. Zo zegt een vertegenwoordiger: *'Ik zou wel een gesprek aangaan met de leidinggevende en zijn argumentatie is hierin cruciaal'* (Resp. vijf, man). Wanneer de leidinggevende goed kan beargumenteren waarom een collega die minder goed presteert wel een promotie heeft gehad, zal het solidair gedrag waarschijnlijk niet of beperkt worden aangepast. De argumentatie zorgt ervoor dat werknemers de klaarblijkelijke ongelijkheid naast zich neer kunnen leggen. Wanneer deze argumentatie niet aanwezig is, geven de vertegenwoordigers aan dat ook bij onder-rechtvaardigheid het omgekeerde geldt. Zo stelt een vertegenwoordiger die zich inbeeldt dat hij benadeeld wordt door zijn leidinggevende ten opzichte van zijn collega, zonder dat daarvoor een reden is: *'..dat is denk ik op iedereen van invloed en het zou raar zijn als dit niet zo zou zijn, dan ben je wel heel gemakzuchtig en heb je die ambities denk ik niet'* (Resp. acht, man). Uit deze uitspraak kan op basis van inleving in de hypothetische situatie opgemaakt worden, dat wanneer een werknemer onder-rechtvaardige uitkomsten ervaart, dit kan leiden tot negatieve emoties die bepaalde acties tot gevolg hebben voor de werkgever (Stouten, 2006; Robbins & Judge, 2011). Op basis van de kwalitatieve analyse kan gesteld worden, dat werknemers waarschijnlijk alleen reageren om eventuele ongelijkheid weg te nemen wanneer er sprake is van onvoldoende argumentatie voor deze ongelijkheid. De leidinggevende kan in dit geval niet goed beargumenteren waarom een collega die minder goed presteert wel een promotie heeft gehad. Bij onvoldoende argumentatie wordt gereageerd door middel van minder solidair gedrag dan het geval is bij rechtvaardigheid of over-rechtvaardigheid. In tegenstelling tot de rechtvaardigheidstheorie leidt onder-rechtvaardigheid dus niet altijd tot minder solidair gedrag. Wanneer de leidinggevende goed kan beargumenteren waarom een collega die minder goed presteert wel een promotie heeft gehad, zal het solidair gedrag waarschijnlijk niet of beperkt worden aangepast.

Naast onder-rechtvaardigheid kunnen werknemers rechtvaardigheid ervaren. Uit de kwalitatieve analyse komt naar voren dat bijna alle respondenten gelijke behandeling ervaren in de organisatie. Respondenten geven echter wel aan dat niet alles gelijk hoeft te liggen en begrijpen dat de organisatie kijkt naar kwaliteiten. Zo stelt een vertegenwoordiger: *'..er wordt wel naar kwaliteiten gekeken, maar dat is logisch, je wilt wel dat de juiste man op de juiste plek zit en dat gevoel heb ik wel dat het allemaal rechtvaardig is'* (Resp. drie, man). De vertegenwoordigers stellen echter wel, dat het van belang is dat iedereen gelijke kansen krijgt in de organisatie. Daarnaast bevestigt de kwalitatieve analyse dat gevoelens van rechtvaardigheid tevens bijdragen aan de mate van tevredenheid in de organisatie en positieve emoties met zich mee brengen. Zo zegt een vertegenwoordiger die rechtvaardigheid ervaart: *'Op het moment dat iets niet loopt zoals het hoort bijvoorbeeld, dan geef je dat aan. Als je ziet dat hij zelf wat vergeet, wat wel belangrijk is, dan geef je dat aan..'* (Resp. één vrouw). Dit citaat bevestigt het onderzoek van Rupp en Cropanzano (2002) dat stelt dat wanneer werknemers eerlijk behandeld worden zij de neiging hebben om hogere werknemersbijdragen te leveren. Conform de theorie en kwantitatieve analyse bevestigt de kwalitatieve analyse dat een rechtvaardige verdeling een bijdrage levert in de toename van het solidair gedrag.

Als laatste aspect van rechtvaardigheid zal over-rechtvaardigheid onder de loep genomen worden. Slechts één vertegenwoordiger geeft aan dit in de organisatie te ervaren. Zo stelt deze vertegenwoordiger: *'Ja ik voel me bevoordeeld en ik voel me daar niet altijd makkelijk bij..ik vind het lastig en zo'n sfeer wordt er dan ook gecreëerd'* (Resp. twaalf, man). Deze vertegenwoordiger geeft ook een verklaring waarom waarschijnlijk veel werknemers over-rechtvaardigheid niet erkennen: *'Ik denk dat het heel moeilijk is om daar zelf kritisch op te*

zijn' (Resp. negen, man). Een andere vertegenwoordiger vult aan: 'Op het moment dat jij die promotie krijgt en die ander niet, dan vind je dat altijd voor jezelf rechtvaardig, omdat je jezelf de beste vindt' (Resp. twaalf, man).

Wanneer over-rechtvaardigheid wel erkend wordt, denken verschillende vertegenwoordigers die zich inleven in deze situatie, dat dit vooral leidt tot schuldgevoelens in de richting van de werknemer die benadeeld wordt: *'..als ik bevoordeeld wordt ten opzichte van mijn collega, gevoelsmatig zou ik mij wel voor kunnen stellen, dat ik dan meer solidair gedrag richting die persoon vertoon. Richting de leidinggevende maakt het minder uit, ik denk dat dat eerder gevolgen heeft voor de directe collega's' (Resp. elf, man).* Alhoewel uit de statistische analyse blijkt dat het op beide een positief effect heeft, geeft dit citaat een mogelijke verklaring voor waarom de relatie sterker positief is bij horizontale organisatiesolidariteit dan bij verticale organisatiesolidariteit. Bij onder-rechtvaardigheid denken vertegenwoordigers na inleving in de situatie daarentegen, dat dit net als bij onder-vervulling, vooral een negatieve invloed heeft op het solidair gedrag naar de leidinggevende: *'Ik denk dat het vooral richting de leidinggevende zal zijn, maar ik denk ook naar collega's, die verhouding wordt dan lastiger, ik denk dat je dan een bepaald gevoel hebt naar je collega' (Resp. veertien, man).* Ook hier wordt de leidinggevende door zijn hogere hiërarchische positie door de vertegenwoordigers verantwoordelijk gehouden voor de ervaren onder-rechtvaardigheid en geven de vertegenwoordigers aan dat collega's, die in een gelijkwaardige positie verkeren zonder deze verantwoordelijkheidsverplichting, hier in principe niets aan kunnen doen. Rechtvaardigheid tot slot leidt door het gevoel van tevredenheid en de positieve emoties die hieruit voortkomen tot een toename van het solidair gedrag naar zowel de leidinggevende als naar de collega's. Concluderend kan conform de kwantitatieve analyse op basis van de kwalitatieve analyse worden gesteld dat onder-rechtvaardigheid in het geval van verticale organisatiesolidariteit waarschijnlijk de sterkte van de relatie drukt en over-rechtvaardigheid in het kader van horizontale organisatiesolidariteit waarschijnlijk de relatie versterkt, waardoor deze relatie, zoals blijkt uit tabel 2 en 3, sterker is.

Tot slot blijkt uit de kwantitatieve analyse in tegenstelling tot de theorie dat niet statistisch kan worden aangetoond dat de mate van waargenomen rechtvaardigheid de relatie tussen verticale organisatiesolidariteit en de vervulling van het psychologisch contract versterkt. Op basis van het voorgaande kan een mogelijke verklaring gegeven worden voor deze bevinding, door de twee uiterste van het psychologisch contract continuüm in beschouwing te nemen.

Uit deze paragraaf is gebleken dat niet beargumenteerde onder-vervulling kan leiden tot negatieve emoties. Wanneer een werknemer niet beargumenteerde onder-vervulling ervaart, kan dit leiden tot zulke negatieve emoties dat de mate van distributieve rechtvaardigheid niet meer uitmaakt. Zoals beschreven houden werknemers de leidinggevende medeverantwoordelijk voor het niet nakomen van verwachtingen, als de leidinggevende niet goed kan beargumenteren waarom hij of zij de verwachtingen van de werknemer niet is nagekomen, gaat de leidinggevende in negatieve zin over de grens van de werknemer heen, waardoor de werknemer in een negatieve spiraal kan belanden, waar deze moeilijk weer uitkomt. Zo stelt een vertegenwoordiger: *'Op het moment dat je in een negatieve spiraal zit is het heel lastig om daar uit te komen..'* (Resp. dertien, man). Daarnaast is bij over-vervulling in positieve zin mogelijk hetzelfde aan de hand. Zoals reeds beschouwd, kan de leidinggevende door middel van het onverwachts toekennen van bijvoorbeeld een promotie zorgen dat een werknemer in een positieve flow terecht komt. Deze positieve flow en de positieve emoties die hiermee gepaard gaan, kunnen ervoor zorgen dat de mate van distributieve rechtvaardigheid niet meer van belang wordt geacht. De leidinggevende is in deze situatie in positieve zin over de grens van de

werknemer heen gegaan, waardoor de mate van rechtvaardigheid in de ogen van werknemers waarschijnlijk niet meer uitmaakt.

Concluderend kan worden gesteld dat de werkelijkheid zeer complex in elkaar zit. Uit de kwalitatieve analyse blijkt dat de sociale ruiltheorie en de rechtvaardigheidstheorie niet opgaan wanneer er sprake is van een goede argumentatie voor onder-ervulling of onder-rechtvaardigheid. Daarnaast blijkt het beeld dat werknemers hebben over de hogere hiërarchische positie van de leidinggevende en de status en verplichtingen die werknemers toekennen aan deze hogere hiërarchische positie een grote invloed te hebben op de mate waarin een werknemer solidair is. Nu de verticale relatie onder de loep is genomen zal in de volgende paragraaf de horizontale relatie nader worden bekeken.

4.2.2 Horizontale organisatiesolidariteit

De kwalitatieve analyse bevestigt tevens dat het psychologisch contract werkt op het systeem van sociale ruil bij horizontale organisatiesolidariteit. Daarnaast bevestigt de kwalitatieve analyse ook het principe dat ten grondslag ligt aan de rechtvaardigheidstheorie. Dat de sociale ruiltheorie en de rechtvaardigheidstheorie enerzijds niet geheel opgaan en anderzijds op een andere manier opgaan dan het geval is bij verticale organisatiesolidariteit zal in deze paragraaf beschreven worden.

Daarnaast geeft de kwalitatieve analyse ook op horizontaal niveau een verdiepend inzicht in de sterkte van de relaties. In tegenstelling tot verticale organisatiesolidariteit blijkt namelijk uit de kwantitatieve analyse, dat vervulling van het psychologisch contract naar verhouding zeer beperkt gerelateerd is aan de mate waarin een werknemer solidair is richting zijn of haar collega. De mate waarin een collega solidair is naar de werknemer blijkt daarentegen heel sterk gerelateerd aan de mate waarin een werknemer solidair is in de richting van deze collega. In deze paragraaf wordt niet alleen bekeken waarom de sterkte van de relaties verschilt, maar zal ook dieper ingegaan worden op waarom de verticale relatie verschilt van de horizontale relatie.

Het effect van sociale ruil

Ten eerste zal de sociale ruiltheorie worden beschouwd. Conform de theorie en kwantitatieve analyse blijkt uit de kwalitatieve analyse tevens, dat de mate van vervulling van het psychologisch contract positief gerelateerd is aan solidair gedrag richting collega's. De wijze van beïnvloeding is reeds uiteengezet in de vorige subparagraaf. Hieruit bleek dat zowel onder-ervulling, vervulling als over-ervulling op basis van de sociale ruiltheorie kunnen leiden tot aanpassing van het solidair gedrag. De sociale ruiltheorie gaat dus niet op wanneer er sprake is van onder-ervulling die goed beargumenteerd is. Ook bleek uit de resultaten van verticale organisatiesolidariteit dat de mate van vervulling vooral invloed heeft op het solidair gedrag richting de leidinggevende, dit komt omdat hij een hogere hiërarchische positie bekleedt, waardoor hij medeverantwoordelijk wordt gehouden voor het wel of niet nakomen van verwachtingen.

Tevens wordt door deze hogere hiërarchische positie en de status en verplichtingen die vertegenwoordigers toekennen aan deze hogere hiërarchische positie, de relatie met de leidinggevende ook wel als zakelijk beschouwd. De relatie met collega's die een gelijkwaardige hiërarchische positie in de organisatie bekleden, wordt daarentegen gezien als collegiaal. Zo stelt een vertegenwoordiger: *'Ja zeker het nakomen van verwachtingen heeft invloed op mijn solidair gedrag vooral richting mijn leidinggevende..naar collega's veel*

*minder. Daar heb je de relatie zakelijk minder mee. De ene is meer zakelijk en naar collega's is het meer collegiaal. Een collega die chagrijnig is en mij nooit helpt, ga ik ook minder snel helpen en iemand die mij altijd helpt en altijd vrolijk een leuk praatje maakt die zal ik dan ook sneller helpen. Bij mijn leidinggevende maakt het minder uit, het is puur zakelijk' (Resp. zeven, man). Dit citaat laat tevens zien dat in deze collegiale relatie vooral de mate waarin een collega solidair is, cruciaal is voor de mate waarin een werknemer solidair is richting deze collega. De mate van vervulling van het psychologisch contract is veel minder van belang, omdat collega's door middel van de collegiale relatie niet verantwoordelijk worden gehouden voor de mate van vervulling. Een vertegenwoordiger stelt dan ook: *'..mijn collega's zijn natuurlijk niet verantwoordelijk voor het nakomen van mijn verwachtingen op die gebieden..'* (Resp. zes, man). Alhoewel de mate van vervulling klaarblijkelijk minder van belang is, geven verschillende vertegenwoordigers wel aan dat de mate van vervulling van het psychologisch contract de stemming van een werknemer beïnvloedt, zodat indirect wel sprake is van een kleine doorwerking van het solidair gedrag op horizontaal niveau. Zo zegt een vertegenwoordiger: *'Ik denk dat zowel het solidair gedrag naar de leidinggevende als naar de collega's wordt beïnvloed, dat speelt toch wel door in je manier van doen, ook al probeer je dat te voorkomen, ik denk dat je dat wel uitstraalt op één of andere manier'* (Resp. acht, man). Wanneer een verwachting bijvoorbeeld niet wordt nagekomen en de reden hiervoor slecht of niet beargumenteerd wordt, dan wordt de leidinggevende hiervoor verantwoordelijk gehouden, de collega treft geen blaam. De stemming van de werknemer wordt hierdoor echter wel beïnvloed, waardoor het solidair gedrag richting collega's in negatieve zin in beperkte mate zal worden aangepast.*

De invloed van ontvangen solidair gedrag

Nu de rol van de sociale ruiltheorie in de relatie tussen de vervulling van het psychologisch contract en solidair gedrag horizontaal is bekeken, zal nu de omgekeerde relatie worden beschouwd. De grootste beïnvloeding van het solidair gedrag richting collega's vindt plaats door middel van reeds ontvangen solidair gedrag van collega's.

Uit de kwalitatieve analyse blijkt echter dat er een groot verschil zit in de mate waarin collega's solidair zijn. Sommige collega's zijn heel solidair en andere collega's zijn veel minder solidair. Zo geeft een vertegenwoordiger aan: *'..er zijn dus collega's die heel erg behulpzaam zijn, maar er zijn ook collega's die in het extreme gewoon nog niet eens een telefoontje willen afhandelen'* (Resp. één, vrouw). Een andere vertegenwoordiger zegt: *'..binnen de organisatie heb je te maken met verschillende mensen en verschillende belangen. Sommige type personen zijn gewoon niet zo, en kijken liever één kant op en houden zich daarmee bezig'* (Resp. vijf, man). Uit de kwalitatieve analyse blijkt vervolgens dat werknemers, conform de theorie en kwantitatieve analyse, feitelijke gedragingen aanpassen op basis van reeds ontvangen solidair gedrag. Een vertegenwoordiger geeft aan: *'Ik zal eerder solidair zijn richting een collega die solidair is dan een collega die minder solidair is. Omdat ik denk ja diegene helpt mij ook als het nodig is, je krijgt wat je geeft. De wederkerigheid daarin'* (Resp. zeven, man). Een andere vertegenwoordiger zegt: *'Bij collega's is de wederkerigheid ook van belang als iemand jou haast nooit helpt, dan denk je daar ook wel drie keer over na'* (Resp. acht, man). In dit verband blijkt tevens de sociale ruiltheorie, gebaseerd op de norm van wederkerigheid, weliswaar in een andere vorm een belangrijke verklaring te geven voor de feitelijke solidaire gedragingen van werknemers op horizontaal niveau. Wanneer een collega bijvoorbeeld niet solidair is, wordt deze collega ook

niet geholpen en wordt het solidair gedrag richting de collega over het algemeen in negatieve zin sterk aangepast.

De rol van rechtvaardigheid

De kwalitatieve analyse bevestigt overeenkomstig de theorie en de kwantitatieve analyse dat rechtvaardigheid (ten dele) van invloed is op het solidair gedrag wat werknemers horizontaal vertonen. Deze beïnvloeding is reeds uiteengezet in de vorige subparagraaf. De analyse liet zien dat onder-rechtvaardigheid, rechtvaardigheid en over-rechtvaardigheid allen op basis van de rechtvaardigheidstheorie kunnen leiden tot aanpassing van het solidair gedrag. Ook hier gaat de rechtvaardigheidstheorie niet op wanneer er sprake is van niet goed beargumenteerde onder-rechtvaardigheid. Daarnaast bleek uit de kwalitatieve analyse van verticale organisatiesolidariteit dat over-rechtvaardigheid vooral van invloed is op het solidair gedrag richting collega's. De schuldgevoelens die werknemers ervaren zijn hierin een belangrijk mechanisme. Wanneer een werknemer bevooroordeeld wordt ten opzichte van zijn of haar collega, leidt dit tot een schuldgevoel richting deze collega, waardoor het solidair gedrag richting deze collega in positieve zin zal worden aangepast.

Aan de bevindingen uit de vorige subparagraaf kan worden toegevoegd, dat in verhouding ook de mate van rechtvaardigheid op horizontaal niveau veel minder doorwerkt in het solidair gedrag van werknemers, dan de mate waarin collega's solidair zijn richting de werknemer. Een verklaring hiervoor is dat werknemers, door de gelijke hiërarchische positie en het beeld van de collegiale relatie, zij collega's niet verantwoordelijk houden voor de mate van rechtvaardigheid. De mate van rechtvaardigheid beïnvloedt wel de stemming van werknemers, waardoor er naar aanleiding van de ervaren mate van rechtvaardigheid sprake is van een beperkte beïnvloeding van het solidair gedrag. Zo stelt een vertegenwoordiger bij onder-rechtvaardigheid: *'Je krijgt in zo 'n situatie natuurlijk altijd teleurstellingen en dat heeft altijd wel iets invloed op je persoonlijke opstelling en op je gedrag, maar dat zou niet moeten zijn'* (Resp. veertien, man). Dat de relatie iets sterker is bij de mate van rechtvaardigheid dan bij de mate van vervulling is toe te wijzen aan het beschouwde effect van over-rechtvaardigheid.

Tot slot toont de kwantitatieve analyse conform de theorie aan, dat de mate van waargenomen rechtvaardigheid, de relatie tussen horizontale organisatiesolidariteit en de vervulling van het psychologisch contract op horizontaal niveau versterkt. Dat hier in tegenstelling tot verticale organisatiesolidariteit wel sprake is van een moderatie-effect kan hier tevens verklaard worden, door de twee uiterste van het psychologisch contractcontinuüm in beschouwing te nemen.

Zoals beschouwd leidt onder-vervulling tot negatieve emoties, maar omdat collega's door de gelijkwaardige hiërarchische positie niet verantwoordelijk worden gehouden voor deze onder-vervulling is de doorwerking in het solidair gedrag, zoals bleek uit het voorgaande slechts beperkt. Wanneer echter ook sprake is van onder-rechtvaardigheid zal deze opstapeling waarschijnlijk leiden tot een versterking. Waarbij verticale organisatiesolidariteit de grens al overschreden wordt door alleen onder-vervulling, zorgt bij horizontale organisatiesolidariteit de opstapeling van negatieve emoties van zowel onder-vervulling als onder-rechtvaardigheid er waarschijnlijk pas voor, dat de grens van negatieve emoties bereikt wordt. Omdat een collega niet verantwoordelijk wordt gehouden voor het nakomen van verwachtingen, maar het niet nakomen van verwachtingen zoals beschreven wel invloed heeft op de stemming van een werknemer, zal waarschijnlijk de boosheid niet tot het maximale uitgestraald worden naar collega's. Maar wanneer een collega daarbij onterecht

*Organisatiesolidariteit vanzelfsprekend?
'Solidariteit in organisaties door de lens van het psychologisch contract'*

wordt voorgetrokken, kan dit ervoor zorgen dat de maximale boosheidsgrens wel behaald wordt, wat op haar beurt door zal werken in de horizontale organisatiesolidariteit. Daarnaast kan bij over-vervulling in positieve zin hetzelfde opgemerkt worden. Door het onverwachts toekennen van een promotie komt de werknemer zoals reeds opgemerkt in een positieve flow terecht, maar omdat de werknemer collega's hiervoor niet verantwoordelijk acht, werkt dit slechts in geringe mate door. Wanneer echter daarbij sprake is van over-rechtvaardigheid kan dit zoals reeds beschreven leiden tot schuldgevoelens richting de collega en wordt zodoende dit effect versterkt. Ook hier geldt dat de opstapeling van positieve emoties en schuldgevoelens er waarschijnlijk voor zorgt dat dit effect optreedt. Bij deze bevindingen dient echter wel opgemerkt te worden dat het slechts gaat om een gering moderatie-effect, de mate waarin collega's solidair zijn richting de werknemer speelt nog steeds de grootste rol in de mate waarin de werknemer solidair is richting collega's.

Concluderend kan gesteld worden dat werknemers zich niet in dezelfde mate solidair gedragen richting collega's, als zij zich solidair gedragen richting de leidinggevende, naar aanleiding van de mate van vervulling van het psychologisch contract. De hiërarchische positie blijkt een belangrijke uitwerking te hebben op de sociale ruiltheorie en rechtvaardigheidstheorie en daarmee indirect op het solidair gedrag van werknemers in organisaties. Uiteraard zijn de in deze paragraaf besproken verklaringen geen definitieve uitspraken over de relatie tussen de mate van vervulling en organisatiesolidariteit. In plaats daarvan kunnen de kwalitatieve verklaringen opgevat worden als gevonden resultaten die in toekomstig onderzoek nader getoetst kunnen worden.

5 Conclusies en discussie

Aanleiding voor dit onderzoek vormde de nog niet eerder onderzochte relatie tussen de mate van vervulling van het psychologisch contract en organisatiesolidariteit horizontaal en verticaal. Beide fenomenen worden in de huidige organisatorische omgeving van steeds groter belang geacht. Om deze reden is in deze studie dan ook getracht om inzicht te krijgen in de relatie tussen beide verschijnselen, door de sociale ruiltheorie en rechtvaardigheidstheorie in beschouwing te nemen. In verschillende onderzoeken is namelijk aangetoond dat psychologisch contracten werken op het systeem van sociale ruil (Conway & Briner, 2005). De rechtvaardigheidstheorie is op haar beurt beschouwd, omdat aangetoond is dat percepties over rechtvaardigheid deze sociale ruil beïnvloeden (Lavelle, Rupp & Brockner, 2007). Hierbij is niet alleen gericht op het werknemersperspectief, maar is tevens het derde partij perspectief in beschouwing genomen. Op de derde partij is niet direct de actie gericht, en deze is noch dader van de actie (O'Reilly & Aquino, 2011).

In dit hoofdstuk zullen in de conclusies de onderzoeksbevindingen onder de loep worden genomen. In de discussie zullen vervolgens de beperkingen van het onderzoek worden beschouwd en suggesties worden gedaan voor vervolgonderzoek.

5.1 Conclusies

Concluderend kan gesteld worden dat er sprake is van een positieve relatie tussen de mate van vervulling van het psychologisch contract en organisatiesolidariteit verticaal en horizontaal. De sociale ruiltheorie blijkt hierin een belangrijke rol te spelen. Als aan verwachtingen van werknemers wordt voldaan of verwachtingen worden overstegen, voelen werknemers zich daadwerkelijk verplicht om door middel van feitelijk solidair gedrag iets terug te doen in de richting van de organisatie. Deze bevindingen sluiten aan bij verschillende onderzoeken die stellen dat vervulling van het psychologisch contract leidt tot positieve uitkomsten (Conway & Briner, 2002; Coyle-Shapiro & Kessler; Robinson & Morrison, 1995b; Gouldner, 1960). Het niet nakomen van verwachtingen leidt op basis van de norm van wederkerigheid zoals verwacht tot minder solidair gedrag dan het geval is bij het nakomen van verwachtingen. Deze bevinding bevestigt op haar beurt onderzoeken die stellen dat deficiëntie leidt tot negatieve uitkomsten (Coyle-shapiro, 2002; Kickul, 2001; Robinson & Morrison, 1995b; Robinson & Morrison, 2000; Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau, 1989; Pinder, 1998). Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat het niet nakomen van verwachtingen niet altijd leidt tot minder solidair gedrag ten opzichte van de overige vormen van het psychologisch contract. Wanneer goed beargumenteerd wordt waarom verwachtingen niet worden nagekomen, zorgt dit ervoor dat werknemers begrip op kunnen brengen voor de situatie. Dit begrip leidt tot niet of beperkte aanpassing van het solidair gedrag, waardoor op basis van deze studie opgemerkt kan worden dat de sociale ruiltheorie niet per definitie naar aanleiding van de mate van vervulling van het psychologisch contract opgaat.

Daarnaast kan op basis van deze studie geconcludeerd worden, dat de mate van vervulling van het psychologisch contract vooral invloed heeft op het solidair gedrag in de richting van de leidinggevende. Door de hogere hiërarchische positie die de leidinggevende bekleedt, achten werknemers de leidinggevende namelijk medeverantwoordelijk voor het nakomen van verwachtingen. Tevens wordt door deze hogere hiërarchische

positie, de relatie met de leidinggevende ook wel als zakelijk gezien. De relatie met collega's die een gelijkwaardige hiërarchische positie in de organisatie hebben, wordt daarentegen beschouwd als collegiaal en werknemers houden collega's dan ook niet verantwoordelijk voor de mate van vervulling. De mate van vervulling heeft in deze horizontale relatie wel invloed op de stemming van werknemers, waardoor er indirect wel sprake is van een kleine doorwerking op het solidair gedrag dat werknemers laten zien in de richting van collega's.

De mate waarin een collega solidair is richting een werknemer blijkt echter veel sterker van invloed op de mate waarin deze werknemer solidair is richting collega's. Feitelijke solidaire gedragingen worden aangepast op basis van reeds ontvangen solidair gedrag van collega's. Alhoewel in een ander vorm, speelt de sociale ruiltheorie op horizontaal niveau tevens een belangrijke rol. In tegenstelling tot het voorgaande blijkt uit de analyses van verticale organisatiesolidariteit dat de mate waarin een leidinggevende solidair is, slechts een zeer beperkte invloed te hebben op de mate waarin een werknemer solidair is richting deze leidinggevende. Het beeld wat werknemers hebben over de hogere hiërarchische positie van de leidinggevende en de status en de verplichtingen die deze positie met zich meebrengt, verklaart deze beperkte invloed. Op verticaal niveau gaat de sociale ruiltheorie in dit verband dan ook beperkt op.

Tevens blijkt de rechtvaardigheidstheorie een belangrijke verklaring te bieden met betrekking tot de relatie tussen de mate van vervulling van het psychologisch contract en organisatiesolidariteit verticaal en horizontaal. Uit de analyse komt naar voren dat hoe meer rechtvaardigheid werknemers ervaren in de verdeling van bijvoorbeeld promoties, hoe meer solidair zullen zijn. Deze bevinding sluit aan bij het onderzoek van Rupp & Cropanzano (2002) waarin gesteld wordt dat wanneer werknemers eerlijk behandeld worden, deze de neiging hebben om hogere werknemersbijdragen te vertonen. Distributieve rechtvaardigheid blijkt echter een andere uitwerking te hebben op organisatiesolidariteit verticaal dan op organisatiesolidariteit horizontaal. Deze verschillen kunnen worden verduidelijkt door de twee uiterste van het rechtvaardigheidcontinuüm in beschouwing te nemen. Wanneer een werknemer onder-rechtvaardigheid ervaart, leidt dit tot negatieve emoties in de richting van de leidinggevende, omdat deze door de hogere hiërarchische positie medeverantwoordelijk wordt geacht voor deze onder-rechtvaardigheid. Op basis van de rechtvaardigheidstheorie wordt gereageerd om deze ongelijkheid weg te nemen door een vermindering van het solidair gedrag richting de leidinggevende. Hierbij dient opgemerkt te worden dat wanneer deze onder-rechtvaardigheid goed beargumenteerd is, werknemers dit naast zich neer kunnen leggen en zodoende het solidair gedrag ook hier niet of beperkt aanpassen. Daarnaast beïnvloedt onder-rechtvaardigheid in geringe mate de stemming van de werknemer, waardoor er ook hier indirect wel sprake is van een kleine invloed op het solidair gedrag horizontaal. Wanneer een werknemer daarentegen over-rechtvaardigheid ervaart, leidt dit tot schuldgevoelens in de richting van de collega, omdat deze door de collegiale relatie te doen heeft met de collega die ten onrechte geen promotie heeft gehad. De over-rechtvaardigheid werkt slechts in kleine mate door in het solidair gedrag richting de leidinggevende. Het is dan ook niet verwonderlijk dat rechtvaardigheid een sterkere invloed heeft op het solidair gedrag richting de collega's dan dat dit het geval is richting de leidinggevende. Onder-rechtvaardigheid drukt namelijk de relatie in het geval van verticale organisatiesolidariteit en over-rechtvaardigheid versterkt de relatie in het geval van horizontale organisatiesolidariteit.

Vervolgens kan over het modererend effect van rechtvaardigheid worden geconcludeerd dat dit enkel aanwezig is in het kader van horizontale organisatiesolidariteit. Op horizontaal niveau houdt het moderatie-effect specifiek in dat werknemers het minst solidair zijn richting collega's, wanneer er sprake is van een lage mate van

vervulling en een lage mate van rechtvaardigheid. Het meest solidair zijn werknemers richting collega's wanneer er sprake is van een hoge mate van vervulling en een hoge mate van rechtvaardigheid. Dat op horizontaal niveau wel sprake is van een moderatie-effect en op verticaal niveau niet, kan ook hier worden verklaard door het type relatie. De werknemer acht de leidinggevende verantwoordelijk voor de mate van vervulling, wanneer deze onbeargumenteerd verwachtingen niet nakomt, zorgt dit waarschijnlijk voor zulke negatieve emoties dat de mate van distributieve rechtvaardigheid niet meer uit maakt. De leidinggevende is over de grens van de werknemer gegaan. Collega's worden door de collegiale relatie daarentegen niet verantwoordelijk gehouden voor de mate van vervulling, waardoor het waarschijnlijk langer duurt voordat dezelfde grens bereikt wordt. Wanneer een werkgever verwachtingen niet nakomt, zullen deze negatieve emoties niet direct tot een maximale uitgestraald worden naar collega's, omdat deze hier niet verantwoordelijk voor worden gehouden. Wanneer collega's dan echter ook nog onterecht worden voorgetrokken, wordt waarschijnlijk wel de grens van negatieve emoties bereikt, wat doorstraalt in het solidair gedrag richting collega's. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat het slechts gaat om een beperkte beïnvloeding.

Nu beschouwd is hoe specifiek de mate van vervulling van het psychologisch contract gerelateerd is aan organisatiesolidariteit verticaal en horizontaal, is het van belang om te kijken wat deze studie op meer abstract niveau bijdraagt aan reeds bestaande wetenschappelijke inzichten.

Allereerst vult deze studie het kader van Guest (2004) aan door organisatiesolidariteit toe te voegen als een mogelijk gevolg van de mate van vervulling van het psychologisch contract. Alhoewel deze relatie nog niet eerder uiteen is gezet, kan inzicht in deze relatie niet ontbreken in de hedendaagse organisatorische omgeving. Daarnaast heeft onderzoek naar het psychologisch contract zich in de meeste gevallen gericht op het werknemersperspectief en heeft het derde partij perspectief weinig aandacht gekregen. Deze studie laat echter zien dat het zeer belangrijk is om het derde partij perspectief mee te nemen. Op zowel micro (organisatie) als macro (markt) niveau wordt namelijk nagedacht over informatie van anderen in relatie tot de persoon zelf en op basis hiervan worden conclusies getrokken. Tevens worden door middel van deze studie kwalitatieve data toegevoegd aan een wetenschappelijk veld dat in het kader van het psychologisch contract gedomineerd wordt door kwantitatieve studies.

Tot slot levert deze studie op maatschappelijk gebied een belangrijke bijdrage. Deze studie laat zien dat een goede argumentatie van cruciaal belang is, wanneer niet aan verwachtingen van werknemers wordt voldaan. Wanneer de organisatie het niet nakomen van verwachtingen goed kan beargumenteren, heeft dit namelijk geen of slechts een beperkte negatieve invloed op het solidair gedrag. Hetzelfde geldt voor onder-rechtvaardigheid. In beide gevallen is het van groot belang dat in de organisatie enerzijds voor iedereen duidelijk is welke wederzijdse verwachtingen aanwezig zijn en anderzijds dient voor iedereen duidelijk te zijn welke verdeelsleutel wordt gehanteerd. Communicatie vormt hierin het sleutelwoord.

5.2 Discussie

In deze studie is ten eerste beschouwd of er een relatie tussen de mate van vervulling van het psychologisch contract en organisatiesolidariteit aanwezig is. Vervolgens is gekeken of beide fenomenen door middel van de sociale ruiltheorie en rechtvaardigheidstheorie aan elkaar gerelateerd kunnen worden. Hierdoor is goed inzicht verkregen in de relatie. Om dit onderzoek echter op waarde te kunnen schatten, is het van belang om rekening te houden met de beperkingen van dit onderzoek. Uit deze beperkingen vloeien aandachtsgebieden

voort waar vervolgonderzoek op gebaseerd kan worden.

Allereerst dient de externe validiteit van de kwalitatieve studie beschouwd te worden. Alhoewel het doel van deze studie niet is om generaliserende uitspraken te doen, is het wel degelijk van belang om bij de externe validiteit stil te staan. Door meerdere organisaties te selecteren voor deze studie, is voorkomen dat inzichten onterecht toe werden geschreven aan onderlinge verhoudingen in teams. Om de betrouwbaarheid van de resultaten toe te laten nemen, vormde voor de verdere selectie constanthouding het sleutelwoord. De verklaringen geboden in de kwalitatieve studie, kunnen dan ook alleen gegeneraliseerd worden naar andere vertegenwoordigers, met een vast arbeidscontract in middelgrote tot grote internationale organisaties. Daarnaast hebben vertegenwoordigers in dit onderzoek vaak antwoord gegeven op basis van hypothetische situaties. Het in de toekomst verbreden van dit onderzoeksveld en daarmee het toetsen van de verklaringen is dan ook van groot belang. Hierbij kan niet alleen gedacht worden aan verschillende type werknemers, maar ook aan verschillende type organisaties.

Daarnaast vormt de interne validiteit een aandachtspunt. Alhoewel de uitspraken in dit onderzoek gevalideerd kunnen worden door onder andere de vergelijking van empirische patronen, is het door de cross-sectionele aard van dit onderzoek problematisch om definitieve uitspraken te doen over causaliteit. Het is dan ook hier van belang om de horizon te verbreden en toekomstig onderzoek longitudinaal uit te voeren, waarbij sprake is van meerdere meetmomenten.

Tot slot heeft dit onderzoek enkel verklaringen gezocht in de sociale ruiltheorie en de rechtvaardigheidstheorie, omdat deze theorieën het meest relevant zijn geacht om de relatie tussen beide fenomenen te verklaren. Het is echter niet uit te sluiten, dat er meerdere theorieën aan te wijzen zijn die van invloed zijn op de relatie tussen het psychologisch contract en organisatiesolidariteit. Hiervoor is verder explorierend onderzoek aan te raden.

Literatuurlijst

- Alexander, C. & Becker, H. (1978). The use of vignettes in survey research. *Public Opinion Quarterly*, 42, 93-104.
- Baarda, D. B. & De Goede, M. P. M. (2006). *Basisboek methoden en technieken: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek*. Groningen, Nederland: Wolters-Noordhoff.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, New York: Wiley.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam, Nederland: Boom Onderwijs.
- Braster, J. F. A. (2000). De kwaliteit van beleidsevaluatie-onderzoek in theorie. In: J.F.A. Braster, *Beleidsevaluatie-onderzoek bij het ministerie van SZW: Kwaliteitscriteria en onderzoeksprogrammering in theorie en praktijk* (23-38). Utrecht, Nederland: AWSB.
- Brewer, J. & Hunter, A. (2005). *Foundations of multimethod research*. Thousand Oaks, Californië: Sage.
- Brink, E. H. (2004). *Psychological contract: a useful concept?* Enschede, Nederland: Ipskamp BV.
- Capelli, P. (1999). *The new deal at work: Managing the market-driven workforce*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School.
- Conway, N. & Briner, R. B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 287-302.
- Conway, N. & Briner, R. (2005). *Understanding psychological contracts at work*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, 903-930.
- Coyle-Shapiro J. A-M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of organizational Behavior*, 23, 927-946.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & Robertson, I. T. (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology* (317-372). New York, New York: Wiley & Sons.
- Dyne van, L. L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validity. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Farnsworth, E. A. (1982). *Contracts*. Boston, Massachusetts: Little Brown
- Freese, C. & Schalk, R. (2012). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology*, 38, 269-286.
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Guerrero, S. & Herrbach, O. (2008). The affective underpinnings of psychological contract fulfillment. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 4-17.
- Guest, D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Guest, D. (2004). The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, 53, 541-555.

- Guest, D. (2007). HRM and the worker. In Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (eds.). *The Oxford Handbook of HRM*, 128-46. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Hart, 't H., Boeije, H. & Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam, Nederland: Boom.
- Heck, R. H. & Scott, T. L. (2000). *An introduction to Multilevel modeling techniques*. London, United Kingdom: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Herriot, P. & Pemberton, C. (1995). *New deals: The revolution in managerial careers*. West-Sussex, Chichester: Wiley.
- Herriot, P. & Pemberon, C. (1996). Een nieuw contract voor de middle manager. *HRM-Select*, 8, 21-30.
- James, K. (1993). The social context of organizational justice: cultural, intergroup and structural effects on justice behaviors and perceptions. In R. Cropanzano (ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management* (21-50). Hillsdale, Connecticut: Erlbaum.
- Jonkers, M. (2003). *Solidair gedrag: een onderzoek naar de wederkerigheid tussen officieren en de Koninklijke Luchtmacht*. Tilburg, Nederland: Universiteit van Tilburg afdeling Personeelwetenschappen.
- Kickul, J. (2001). When organizations break their promises: Employee reactions to unfair processes and treatment. *Journal of Business Ethics*, 29, 289-307.
- Kissler, G. D. (1994). The new employment contract. *Human Resource Management*, 33, 335- 352.
- Koster, F. (2005). *For the time being: Accounting for inconclusive findings concerning the effects of temporary employment relationships on solidary behavior of employees*. Groningen, Nederland: Universal Press.
- Koster, F. (2006). Solidariteit van tijdelijke medewerkers. *Tijdschrift voor maatschappijwetenschappen (FACTA)*.
- Koster, F., & Sanders, K. (2004). Burgerschap. In H. van Emmerik, & K. Sanders (Eds.). *Solidair gedrag binnen moderne organisaties: Onderzoek naar het geven van steun en hulp op de werkplek* (17-37). Amsterdam, Nederland: Aksant.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E. & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of management*, 33, 841-866.
- Lindenberg, S. (1998). Solidarity: Its micro foundations and macro-dependence. A framing approach. In P. Doreian & T. J. Fararo (Eds.). *The problem of solidarity: Theories and models* (61-112). Amsterdam, Nederland: Gordon and Breach.
- Lynch, P.D., Eisenberger, R. & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84, 467-483.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1993). *Organizations*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers.
- McLean Parks, J. & Kidder, D. A. (1994). "Till death us do part . . .": Changing work relationships in the 1990s. *Trends in Organizational Behavior*, 1, 111-136.
- Morrison, R. L. , Stettler, K. & Anderson, A. E. (2004). Using vignettes in cognitive research on establishment surveys. *Journal of Official Statistics*, 20, 319-340.
- Nauta, A. , Oeij, P. , Huiskamp R. & Goudszwaard A. (2008). *Loven en bieden over werk*. Assen, Nederland: Van Gorcum.
- O, Reilly J. & Aquino, K. (2011). A model of third parties' morally motivated responses to mistreatment in organizations. *Academy of Management Review*, 36, 526-543.

Organisatiesolidariteit vanzelfsprekend?
'Solidariteit in organisaties door de lens van het psychologisch contract'

- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- Pearce, J. L. (1993). Toward an organizational behavior of contract laborers: their psychological involvement and effects on employee co-workers. *Academy of Management Journal*, 5, 1082-1096.
- Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. J. & Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior*. Essex, United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (1995a). *Developing a standardized measure of the psychological contract*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Vancouver, Australia.
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (1995b). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Rousseau, D. M. (1998) *Psychological Contract Inventory Technical Report*. Pittsburgh, Pennsylvania: Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals: idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York, New York: M.E. Sharpe.
- Rousseau, D. M. & Mclean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.). *Research in organizational behavior* (1-43). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Rousseau, D. M. & Wade-Benzoni, K. A. (1995). Changing individual-organizational attachments: A two-way street. In A. Howard (Ed.). *The changing nature of work* (290-322). San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Rupp, D. E. & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925-946.
- Sanders, K. (2005). *Arbeid & organisatie psychologie en Human Resource Management: it takes two to tango*. Twente, Nederland: Universiteit Twente faculteit gedragswetenschappen.
- Sanders, K., Emans, B. & Koster, F. (2004). Determinanten van solidair gedrag binnen moderne organisaties: Een terugblik. *Gedrag en Organisatie*, 17, 120-130.

*Organisatiesolidariteit vanzelfsprekend?
'Solidariteit in organisaties door de lens van het psychologisch contract'*

- Schaubroeck, J. & Ganster, D. C. (1999). Beyond the call of duty: A field study of extra-role behavior in voluntary organizations. *Human Relations*, 44, 569-583.
- Schurer, L., Ambert, L., Edwards J. R. & Cable, D. M. (2003). Breach and fulfillment of the psychological contract: A comparison of traditional and expanded views. *Personnel Psychology*, 6, 895-934.
- Settoon, R. P., Bennett, N. & Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Shore, L. M. & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731-744.
- Skarlicki, D. P. & Kulik, C. T. (2005). Third-party reactions to employee (mis) treatment: A justice perspective. *Research in Organizational Behavior*, 26, 183-229.
- Sims, R. R. (1994). Human resource management's role in clarifying the new psychological contract. *Human Resource Management*, 33, 373-382.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Smith, K. G., Carroll, S. & Ashford, S. (1995). Intra and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38, 7-23.
- Stouten, J. (2006). Emoties en distributieve rechtvaardigheid in organisaties: De rol van coördinatieregels. *Gedrag en Organisatie*, 19, 387-402.
- Syroit, J., Steensma, H. & Breukelen, W. (2007). Rechtvaardigheidsonderzoek in Nederland. *Gedrag en Organisatie*, 20, 231-326.
- 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.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C. & Lester, W. L. & Bloodgood J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29, 187-206.
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (1999a). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52, 895-922.
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (1999b). A discrepancy model of psychological contract violations. *Human Resource Management Review*, 9, 367-386.
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Wood, J. V. (1996). What is social comparison and how should we study it? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 520-537.

Bijlagen

In deze bijlagen zijn twee onderdelen opgenomen. Bijlage één heeft betrekking op de kwantitatieve studie. Specifiek houdt dit in dat in bijlage één de structuur van de kwantitatieve studie is opgenomen. Bijlage twee heeft op haar beurt betrekking op de kwalitatieve studie. In deze bijlage wordt de structuur van de kwalitatieve studie nader gespecificeerd.

Bijlage 1 Structuur kwantitatieve studie

Vignetten

Allereerst wil ik u bedanken dat u mee wil werken aan mijn afstudeeronderzoek voor de opleiding Sociologie aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. In dit vignettenonderzoek is het van belang dat u zich inleeft in een denkbeeldige situatie en aangeeft wat u zou doen in de aangegeven situatie. Er zijn geen 'goede' of 'foute' antwoorden het gaat om uw mening. Niemand krijgt inzage in dit vignettenonderzoek. Ik zal enkel statistische samenvattingen noteren in mijn rapport. Individuele antwoorden zullen in geen geval openbaar gemaakt worden. Tevens zal er niet worden getracht om individuele antwoorden te identificeren of te achterhalen.

Om de vragenlijst in te vullen zet u in de papieren versie een cirkel om uw antwoord heen, dat het beste uw mening weergeeft. In de digitale versie klikt u het antwoord van uw keuze aan. De antwoordmogelijkheden zijn ondergebracht in een schaal van één tot tien, waarin één zeker niet vertegenwoordigd en tien zeker wel aangeeft. Als u van gedachte verandert is er de mogelijkheid om dit te herstellen. Hoe het herstelt dient te worden is afhankelijk van de versie waar u gebruik van maakt. In de online versie kunt u de button terug gebruiken en uw antwoord herstellen. Bij de papieren versie zet u een kruis door het verkeerde antwoord en omcirkelt u het antwoord van uw keuze.

Casus 1 (helpen leidinggevende)

Probeer u in te leven in de volgende situatie: 'U bent werkzaam bij 'Giro' een middelgrote organisatie die de ontwikkeling van werknemers hoog in het vaandel heeft staan. De organisatie bestaat uit teams, waarin het bereiken van gezamenlijke doelen centraal staat. In uw team is het in deze periode van het jaar altijd heel erg druk. Alle zeilen moeten bijgezet worden om de werkzaamheden af te krijgen. Uw leidinggevende die u doorgaans ook altijd helpt als u hulp nodig heeft, vraagt dan ook of u de komende dagen extra uren wil werken, zodat de gezamenlijke doelen gehaald kunnen worden.'

Vignet 1

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden een promotie gekregen, terwijl u dat niet verwacht had'.

'Uw collega die volgens u veel harder werkt en bovendien zorgvuldiger is dan u heeft niet onverwachts een vergelijkbare promotie gehad'.

'Uw leidinggevende is niet verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Zou u uw leidinggevende helpen in deze situatie?

Zeker niet

1

2

3

4

5

6

7

8

9

zeker wel

10

Vignet 2

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden een promotie gekregen, terwijl u dat niet verwacht had'.
'Uw collega die volgens u veel harder werkt en bovendien zorgvuldiger is dan u heeft niet onverwachts een vergelijkbare promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Zou u uw leidinggevende helpen in deze situatie?

Zeker niet 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 zeker wel

Vignet 3

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden de promotie gekregen die u verwacht had'.
'Uw collega die volgens u veel harder werkt en bovendien zorgvuldiger is dan u heeft niet een vergelijkbare promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is niet verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Zou u uw leidinggevende helpen in deze situatie?

Zeker niet 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 zeker wel

Vignet 4

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden de promotie gekregen die u verwacht had'.
'Uw collega die volgens u veel harder werkt en bovendien zorgvuldiger is dan u heeft niet een vergelijkbare promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Zou u uw leidinggevende helpen in deze situatie?

Zeker niet 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 zeker wel

Vignet 5

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden te horen gekregen dat u geen promotie krijgt, terwijl u dat wel verwacht had'.
'Uw collega die volgens u veel harder werkt en bovendien zorgvuldiger is dan u heeft ook geen promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is niet verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Zou u uw leidinggevende helpen in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 6

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden te horen gekregen dat u geen promotie krijgt, terwijl u dat wel verwacht had'.
'Uw collega die volgens u veel harder werkt en bovendien zorgvuldiger is dan u heeft ook geen promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Zou u uw leidinggevende helpen in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 7

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden een promotie gekregen, terwijl u dat niet verwacht had'.
'Uw collega die volgens u even hard werkt en bovendien even zorgvuldig is dan u heeft ook onverwachts een vergelijkbare promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is niet verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Zou u uw leidinggevende helpen in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 8

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden een promotie gekregen, terwijl u dat niet verwacht had'.
'Uw collega die volgens u even hard werkt en bovendien even zorgvuldig is dan u heeft ook onverwachts een vergelijkbare promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Zou u uw leidinggevende helpen in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 9

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden de promotie gekregen die u verwacht had'.
'Uw collega die volgens u even hard werkt en bovendien even zorgvuldig is dan u heeft ook een vergelijkbare promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is niet verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Zou u uw leidinggevende helpen in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 10

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden de promotie gekregen die u verwacht had'.
'Uw collega die volgens u even hard werkt en bovendien even zorgvuldig is dan u heeft ook een vergelijkbare promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Zou u uw leidinggevende helpen in deze situatie?

Zeker wel zeker niet
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 11

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden te horen gekregen dat u geen promotie krijgt, terwijl u dat wel verwacht had'.
'Uw collega die volgens u even hard werkt en bovendien even zorgvuldig is dan u heeft ook geen promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is niet verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Zou u uw leidinggevende helpen in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 12

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden te horen gekregen dat u geen promotie krijgt, terwijl u dat wel verwacht had'.
'Uw collega die volgens u even hard werkt en bovendien even zorgvuldig is dan u heeft ook geen promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Zou u uw leidinggevende helpen in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 13

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden een promotie gekregen, terwijl u dat niet verwacht had'.
'Uw collega die volgens u minder hard werkt en bovendien onzorgvuldiger is dan u heeft ook onverwachts een vergelijkbare promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is niet verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Zou u uw leidinggevende helpen in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 14

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden een promotie gekregen, terwijl u dat niet verwacht had'.
'Uw collega die volgens u minder hard werkt en bovendien onzorgvuldiger is dan u heeft ook onverwachts een vergelijkbare promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Zou u uw leidinggevende helpen in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 15

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden de promotie gekregen die u verwacht had'.
'Uw collega die volgens u minder hard werkt en bovendien onzorgvuldiger is dan u heeft ook een vergelijkbare promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is niet verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Zou u uw leidinggevende helpen in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 16

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden de promotie gekregen die u verwacht had'.
'Uw collega die volgens u minder hard werkt en bovendien onzorgvuldiger is dan u heeft ook een vergelijkbare promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Zou u uw leidinggevende helpen in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 17

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden te horen gekregen dat u geen promotie krijgt, terwijl u dat wel verwacht had'.
'Uw collega die volgens u minder hard werkt en bovendien onzorgvuldiger is dan u heeft wel een promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is niet verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Zou u uw leidinggevende helpen in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 18

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden te horen gekregen dat u geen promotie krijgt, terwijl u dat wel verwacht had'.
'Uw collega die volgens u minder hard werkt en bovendien onzorgvuldiger is dan u heeft wel een promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Zou u uw leidinggevende helpen in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Casus 2 (afspraak nakomen leidinggevende).

Probeer u in te leven in de volgende situatie: 'U bent werkzaam bij 'Cloud' een middelgrote organisatie die in haar branche vooroploopt op het gebied van ontwikkeling. Vier weken geleden heeft u uw leidinggevende beloofd om over twee weken een taak af te hebben. Deze taak is van groot belang voor het team. Uw leidinggevende had beloofd voor de taak gelijk informatie aan te leveren, maar kwam daar vorige week pas mee. Al u de taak alsnog af wilt hebben op het beloofde tijdstip moet u twee keer zo hard werken dan wanneer u de informatie op tijd had gekregen.'

Vignet 1

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden een promotie gekregen, terwijl u dat niet verwacht had'.
'Uw collega die volgens u veel harder werkt en bovendien zorgvuldiger is dan u heeft niet onverwachts een vergelijkbare promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is niet verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Komt u uw gemaakte afspraak aan uw leidinggevende na in deze situatie?

Zeker niet zeker wel

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 2

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden een promotie gekregen, terwijl u dat niet verwacht had'.
'Uw collega die volgens u veel harder werkt en bovendien zorgvuldiger is dan u heeft niet onverwachts een vergelijkbare promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Komt u uw gemaakte afspraak aan uw leidinggevende na in deze situatie?

Zeker niet zeker wel

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 3

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden de promotie gekregen die u verwacht had'.
'Uw collega die volgens u veel harder werkt en bovendien zorgvuldiger is dan u heeft niet een vergelijkbare promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is niet verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

*Organisatiesolidariteit vanzelfsprekend?
'Solidariteit in organisaties door de lens van het psychologisch contract'*

Komt u uw gemaakte afspraak aan uw leidinggevende na in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 4

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden de promotie gekregen die u verwacht had'.
'Uw collega die volgens u veel harder werkt en bovendien zorgvuldiger is dan u heeft niet een vergelijkbare promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Komt u uw gemaakte afspraak aan uw leidinggevende na in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 5

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden te horen gekregen dat u geen promotie krijgt, terwijl u dat wel verwacht had'.
'Uw collega die volgens u veel harder werkt en bovendien zorgvuldiger is dan u heeft ook geen promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is niet verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Komt u uw gemaakte afspraak aan uw leidinggevende na in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 6

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden te horen gekregen dat u geen promotie krijgt, terwijl u dat wel verwacht had'.
'Uw collega die volgens u veel harder werkt en bovendien zorgvuldiger is dan u heeft ook geen promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

*Organisatiesolidariteit vanzelfsprekend?
'Solidariteit in organisaties door de lens van het psychologisch contract'*

Komt u uw gemaakte afspraak aan uw leidinggevende na in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 7

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden een promotie gekregen, terwijl u dat niet verwacht had'.
'Uw collega die volgens u even hard werkt en bovendien even zorgvuldig is dan u heeft ook onverwachts een vergelijkbare promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is niet verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Komt u uw gemaakte afspraak aan uw leidinggevende na in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 8

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden een promotie gekregen, terwijl u dat niet verwacht had'.
'Uw collega die volgens u even hard werkt en bovendien even zorgvuldig is dan u heeft ook onverwachts een vergelijkbare promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Komt u uw gemaakte afspraak aan uw leidinggevende na in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 9

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden de promotie gekregen die u verwacht had'.
'Uw collega die volgens u even hard werkt en bovendien even zorgvuldig is dan u heeft ook een vergelijkbare promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is niet verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Komt u uw gemaakte afspraak aan uw leidinggevende na in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 10

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden de promotie gekregen die u verwacht had'.
'Uw collega die volgens u even hard werkt en bovendien even zorgvuldig is dan u heeft ook een vergelijkbare promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Komt u uw gemaakte afspraak aan uw leidinggevende na in deze situatie?

Zeker niet zeker wel

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 11

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden te horen gekregen dat u geen promotie krijgt, terwijl u dat wel verwacht had'.
'Uw collega die volgens u even hard werkt en bovendien even zorgvuldig is dan u heeft ook geen promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is niet verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Komt u uw gemaakte afspraak aan uw leidinggevende na in deze situatie?

Zeker niet zeker wel

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 12

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden te horen gekregen dat u geen promotie krijgt, terwijl u dat wel verwacht had'.
'Uw collega die volgens u even hard werkt en bovendien even zorgvuldig is dan u heeft ook geen promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Komt u uw gemaakte afspraak aan uw leidinggevende na in deze situatie?

Zeker niet zeker wel

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 13

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden een promotie gekregen, terwijl u dat niet verwacht had'.
'Uw collega die volgens u minder hard werkt en bovendien onzorgvuldiger is dan u heeft ook onverwachts een vergelijkbare promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is niet verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Komt u uw gemaakte afspraak aan uw leidinggevende na in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 14

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden een promotie gekregen, terwijl u dat niet verwacht had'.
'Uw collega die volgens u minder hard werkt en bovendien onzorgvuldiger is dan u heeft ook onverwachts een vergelijkbare promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Komt u uw gemaakte afspraak aan uw leidinggevende na in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 15

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden de promotie gekregen die u verwacht had'.
'Uw collega die volgens u minder hard werkt en bovendien onzorgvuldiger is dan u heeft ook een vergelijkbare promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is niet verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Komt u uw gemaakte afspraak aan uw leidinggevende na in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignette 16

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden de promotie gekregen die u verwacht had'.
'Uw collega die volgens u minder hard werkt en bovendien onzorgvuldiger is dan u heeft ook een vergelijkbare promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Komt u uw gemaakte afspraak aan uw leidinggevende na in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignette 17

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden te horen gekregen dat u geen promotie krijgt, terwijl u dat wel verwacht had'.
'Uw collega die volgens u minder hard werkt en bovendien onzorgvuldiger is dan u heeft wel een promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is niet verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Komt u uw gemaakte afspraak aan uw leidinggevende na in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignette 18

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden te horen gekregen dat u geen promotie krijgt, terwijl u dat wel verwacht had'.
'Uw collega die volgens u minder hard werkt en bovendien onzorgvuldiger is dan u heeft wel een promotie gehad'.
'Uw leidinggevende is verantwoordelijk voor de verdeling van de promoties in de organisatie'.

Komt u uw gemaakte afspraak aan uw leidinggevende na in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Casus 3 (helpen collega).

Probeer u in te leven in de volgende situatie: 'U bent werkzaam bij 'Plaza' een middelgrote organisatie. In het team waar u werkzaam bent is het behalen van gezamenlijke doelen van groot belang. Een grote order moet deze periode afgesloten worden, waardoor het team onder druk staat. Één van de leden van uw team heeft door deze drukte een grote fout gemaakt. Uw collega kan deze fout niet alleen oplossen en vraagt uw hulp zodat de order alsnog op tijd de deur uit kan en de gezamenlijke doelen gehaald kunnen worden. U collega vindt het heel erg dat hij deze fout heeft gemaakt en heeft al een aantal keren excuses gemaakt.'

Vignet 1

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden een promotie gekregen, terwijl u dat niet verwacht had'.
'Uw collega die volgens u veel harder werkt en bovendien zorgvuldiger is dan u heeft niet onverwachts een vergelijkbare promotie gehad'.

Zou u uw collega helpen in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 2

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden de promotie gekregen die u verwacht had'.
'Uw collega die volgens u veel harder werkt en bovendien zorgvuldiger is dan u heeft geen vergelijkbare promotie gehad'.

Zou u uw collega helpen in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 3

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden te horen gekregen dat u geen promotie krijgt, terwijl u dat wel verwacht had'.
'Uw collega die volgens u veel harder werkt en bovendien zorgvuldiger is dan u heeft ook geen promotie gehad'.

*Organisatiesolidariteit vanzelfsprekend?
'Solidariteit in organisaties door de lens van het psychologisch contract'*

Zou u uw collega helpen in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 4

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden een promotie gekregen, terwijl u dat niet verwacht had'.
'Uw collega die volgens u even hard werkt en bovendien even zorgvuldig is dan u heeft ook onverwachts een vergelijkbare promotie gehad'.

Zou u uw collega helpen in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 5

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden de promotie gekregen die u verwacht had'.
'Uw collega die volgens u even hard werkt en bovendien even zorgvuldig is dan u heeft ook een vergelijkbare promotie gehad'.

Zou u uw collega helpen in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 6

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden te horen gekregen dat u geen promotie krijgt, terwijl u dat wel verwacht had'.
'Uw collega die volgens u even hard werkt en bovendien even zorgvuldig is dan u heeft ook geen promotie gehad'.

Zou u uw collega helpen in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignette 7

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden een promotie gekregen, terwijl u dat niet verwacht had'.
'Uw collega die volgens u minder hard werkt en bovendien onzorgvuldiger is dan u heeft ook onverwachts een vergelijkbare promotie gehad'.

Zou u uw collega helpen in deze situatie?

Zeker niet zeker wel

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignette 8

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden de promotie gekregen die u verwacht had'.
'Uw collega die volgens u minder hard werkt en bovendien onzorgvuldiger is dan u heeft ook een vergelijkbare promotie gehad'.

Zou u uw collega helpen in deze situatie?

Zeker niet zeker wel

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignette 9

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden te horen gekregen dat u geen promotie krijgt, terwijl u dat wel verwacht had'.
'Uw collega die volgens u minder hard werkt en bovendien onzorgvuldiger is dan u heeft wel een promotie gehad'.

Zou u uw collega helpen in deze situatie?

Zeker niet zeker wel

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Casus 4 (afspraken nakomen collega).

Probeer u in te leven in de volgende situatie: 'U werkt bij 'Card' een middelgrote organisatie die doorgroeimogelijkheden van groot belang acht. Eén van de leden van uw team heeft moeite met een computerprogramma dat gebruikt moet worden bij de gezamenlijke taak. Uw collega realiseert zich dat het nodig is het programma onder de knie te krijgen en vraagt u om hulp. U belooft uw collega binnen twee weken te helpen. In ruil daarvoor heeft u voorgesteld gezamenlijk een presentatie voor het binnenhalen van een klant voor te bereiden. Uw collega is hier namelijk erg goed in en stemt in. Uw collega verzuimt u echter te helpen, zodat u de belangrijke presentatie noodgedwongen met veel getob zelf in elkaar heeft moeten zetten'.

Vignet 1

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden een promotie gekregen, terwijl u dat niet verwacht had'.
'Uw collega die volgens u veel harder werkt en bovendien zorgvuldiger is dan u heeft niet onverwachts een vergelijkbare promotie gehad'.

Komt u uw gemaakte afspraak aan uw collega na in deze situatie?

Zeker niet zeker wel

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 2

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden de promotie gekregen die u verwacht had'.
'Uw collega die volgens u veel harder werkt en bovendien zorgvuldiger is dan u heeft geen vergelijkbare promotie gehad'.

Komt u uw gemaakte afspraak aan uw collega na in deze situatie?

Zeker niet zeker wel

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 3

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden te horen gekregen dat u geen promotie krijgt, terwijl u dat wel verwacht had'.
'Uw collega die volgens u veel harder werkt en bovendien zorgvuldiger is dan u heeft ook geen promotie gehad'.

Organisatiesolidariteit vanzelfsprekend?
'Solidariteit in organisaties door de lens van het psychologisch contract'

Komt u uw gemaakte afspraak aan uw collega na in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 4

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden een promotie gekregen, terwijl u dat niet verwacht had'.
'Uw collega die volgens u even hard werkt en bovendien even zorgvuldig is dan u heeft ook onverwachts een vergelijkbare promotie gehad'.

Komt u uw gemaakte afspraak aan uw collega na in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 5

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden de promotie gekregen die u verwacht had'.
'Uw collega die volgens u even hard werkt en bovendien even zorgvuldig is dan u heeft ook een vergelijkbare promotie gehad'.

Komt u uw gemaakte afspraak aan uw collega na in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 6

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden te horen gekregen dat u geen promotie krijgt, terwijl u dat wel verwacht had'.
'Uw collega die volgens u even hard werkt en bovendien even zorgvuldig is dan u heeft ook geen promotie gehad'.

Komt u uw gemaakte afspraak aan uw collega na in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 7

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden een promotie gekregen, terwijl u dat niet verwacht had'.
'Uw collega die volgens u minder hard werkt en bovendien onzorgvuldiger is dan u heeft ook onverwachts een vergelijkbare promotie gehad'.

Komt u uw gemaakte afspraak aan uw collega na in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 8

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden de promotie gekregen die u verwacht had'.
'Uw collega die volgens u minder hard werkt en bovendien onzorgvuldiger is dan u heeft ook een vergelijkbare promotie gehad'.

Komt u uw gemaakte afspraak aan uw collega na in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 9

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

'U heeft een aantal dagen geleden te horen gekregen dat u geen promotie krijgt, terwijl u dat wel verwacht had'.
'Uw collega die volgens u minder hard werkt en bovendien onzorgvuldiger is dan u heeft wel een promotie gehad'.

Komt u uw gemaakte afspraak aan uw collega na in deze situatie?

Zeker niet zeker wel
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Bijlage 2 Structuur kwalitatieve studie

Interviewhandleiding

Administratieve gegevens

Locatie interview:

Datum:

Tijdstip begin interview: Tijdstip einde interview:

Gespreksintroductie

Allereerst wil ik u bedanken dat u aan dit interview wilt deelnemen. Deze studie wordt uitgevoerd in het kader van mijn opleiding sociologie aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Door middel van dit interview tracht ik te weten te komen of de vervulling van uw psychologisch contract van invloed is op de mate waarin u solidair bent, enerzijds richting uw leidinggevende en anderzijds richting andere werknemers in de organisatie. Met betrekking tot solidair gedrag kunt u bijvoorbeeld denken aan de mate waarin u afspraken nakomt richting uw leidinggevende of collega's of u uw leidinggevende of collega's helpt om een taak af te ronden. Het psychologisch contract heeft betrekking op de verwachtingen die u heeft van uw werkgever. Het gaat erom of u waarneemt of uw werkgever uw verwachting nakomt met betrekking tot bijvoorbeeld een promotie. De werkgever kan de verwachtingen van u niet nakomen of wel nakomen. Daarnaast kan de werkgever u onverwachts een promotie geven. De vraag is of dit gevolgen heeft voor de mate waarin u solidair bent. Daarnaast wordt beschouwd of u de toewijzing van bijvoorbeeld promoties rechtvaardig vindt. Tot slot zal worden bekeken of de mate waarin uw leidinggevende en uw collega's solidair zijn richting u van invloed is op uw solidair gedrag.

Dit interview zal ik in vertrouwen behandelen. Als u het goed vindt wordt dit interview opgenomen. De opname zal alleen gebruikt worden om het interview uit te werken. Nadat het interview is afgeluisterd en is verwerkt, wordt het gewist. Wanneer alle interviews zijn verwerkt en de overige dataverzameling is afgerond wordt een verslag gemaakt. Het is mogelijk dat hierin uitspraken van u staan. Uw naam wordt echter niet genoemd. Het interview zal ongeveer zestig minuten duren. Tijdens het interview zal ik af en toe aantekeningen maken om de lijn van het gesprek vast te houden. Ik hoop dat het tot zo ver duidelijk is. Heeft u tot nu toe vragen?

Kenmerken van respondent

Leeftijd:

Geslacht:

Opleiding:

Etniciteit:

Branche:

Functie:

Organisatiegrootte:

Vast contract:

Hoe lang werkzaam:

Topic 1

Inleiding

Beginvraag

Eventuele subtopics

Organisatiecultuur

1) Kunt u de organisatiecultuur voor mij beschrijven?

Formeel/informeel, plat/hiërarchisch, sfeer in de organisatie.

Topic 2

Inleiding

Beginvragen

Eventuele subtopics

Loopbaanperspectief

1) Wanneer u bij dit bedrijf kwam werken had u toen verwachtingen met betrekking tot hoe uw loopbaan zich zou ontwikkelen?

2) Is de organisatie verwachtingen met betrekking tot uw loopbaanontwikkeling nagekomen?

Promotie en bevordering, persoonlijke (ontwikkelingsplannen) en professionele ontwikkeling (trainingen, vergroten verantwoordelijkheden).

Topic 3

Inleiding

Beginvragen

Eventuele subtopics

Compensatie

1) Wanneer u bij dit bedrijf kwam werken had u toen verwachtingen met betrekking tot de compensatie voor uw werkzaamheden?

2) Komt de organisatie verwachtingen met betrekking tot compensatie in de vorm van loon die u krijgt voor uw werkzaamheden na?

Salarissen en bonussen gekoppeld aan prestaties, hoge lonen, snelle salarisverhogingen.

Topic 4

Inleiding

Beginvraag

Eventuele subtopics

Oordeel psychologisch contract

1) Over het geheel genomen wat concludeert u dan over de vervulling van verwachtingen door de organisatie?

Loopbaanperspectief, compensatie (cijfer).

Topic 5

Inleiding

Beginvraag

Eventuele subtopics

Belang

1) Vindt u het belangrijk dat de organisatie aan uw verwachtingen tegemoet komt?

Loopbaanperspectief, compensatie.

Topic 6

Inleiding

Beginvraag

Eventuele subtopics

Verantwoordelijkheid

1) Acht u uw werkgever of uw leidinggevende verantwoordelijk voor het nakomen van uw verwachtingen?

Loopbaanperspectief, compensatie.

Topic 7

Inleiding

Beginvraag

Eventuele subtopics

Oordeel rechtvaardigheid

1) Vindt u dat u een gelijke behandeling geniet in de organisatie als u kijkt naar de uitkomsten met betrekking tot compensaties en het loopbaanperspectief wat door de werkgever is geboden?

Vergelijking collega's.

Topic 8

Inleiding

Beginvraag

Eventuele subtopics

Organisatiesolidariteit (verticaal)

1) Bent u solidair in de richting uw leidinggevende?

Helpen taak afronden, afspraken nakomen, excuses maken, fouten herstellen, eerlijk taken verdelen.

Topic 9

Inleiding

Beginvraag

Eventuele subtopics

Solidair gedrag leidinggevende

1) Vindt u dat uw leidinggevende solidair is richting u?

Helpen taak afronden, afspraken nakomen, excuses maken, fouten herstellen, eerlijk taken verdelen.

Topic 10

Inleiding

Beginvraag

Eventuele subtopics

Organisatiesolidariteit (horizontaal)

1) Bent u solidair richting uw collega's?

Helpen taak afronden, afspraken nakomen, excuses maken, fouten herstellen, eerlijk taken verdelen.

Topic 11

Inleiding

Beginvraag

Eventuele subtopics

Solidair gedrag collega's

Vindt u dat uw collega's solidair zijn richting u?

Helpen taak afronden, afspraken nakomen, excuses maken, fouten herstellen, eerlijk taken verdelen.

Topic 12

Inleiding

Beginvragen

Verklaring solidair gedrag

1) Wat is volgens u de reden dat u wel of niet solidair bent?

2) Is volgens u de mate waarin de organisatie uw verwachtingen nakomt op het gebied van loopbaanontwikkeling en compensatie van invloed op de mate waarin u solidair bent?

- Onder-vervulling/vervulling (verschil)

(Geen promotie terwijl wel verwacht/ promotie gehad die u verwacht had).

- Onder-vervulling/over-vervulling (verschil)

(Geen promotie terwijl wel verwacht/ promotie gehad, terwijl niet verwacht).

- Vervulling/over-vervulling (verschil)

(Promotie gehad die u verwacht had/ promotie gehad, terwijl niet verwacht).

3) Is volgens u daarnaast de mate van gelijkwaardige behandeling van invloed op de mate waarin u solidair bent?

- Onder-rechtvaardigheid/rechtvaardigheid (verschil)

(Collega die minder hard werkt wel promotie, u niet/collega die even hard werkt, ook promotie).

- Onder-rechtvaardigheid/over-rechtvaardigheid (verschil)

(Collega die minder hard werkt wel promotie, u niet/collega die harder werkt geen promotie, u wel).

- Rechtvaardigheid/over-rechtvaardigheid (verschil)

(Collega die even hard werkt ook promotie / collega die harder werkt geen promotie, u wel).

Afsluiting interview

Inleiding eind van het interview

Reactie/mening respondent vragen (m.b.t. vragen en het interview)

Bedanken voor medewerking

Nazorg