
Determinanten van solidair gedrag binnen moderne organisaties: een terugblik

Karin Sanders*, Ben Emans** & Ferry Koster***

In dit artikel wordt aan de hand van de artikelen, die het afgelopen jaar in de reeks 'Solidair gedrag binnen moderne organisaties' verschenen, een theoretische analyse van solidair gedrag uitgewerkt. Analoog aan de motivatietheorie van Alderfer (1972) wordt een onderscheid gemaakt tussen materiële, sociale en intrinsieke opbrengsten van solidair gedrag. Daarnaast wordt onderscheid gemaakt tussen twee solidariteit-bevorderende factoren: instrumentaliteit, de kans dat solidariteit tot een bepaalde opbrengst leidt, en valentie, de waarde die dezelfde opbrengst heeft. De determinanten van solidair gedrag, zoals die in de verschillende artikelen in de reeks zijn bestudeerd worden aan de hand van de bovenstaande indeling besproken. Ten slotte worden de praktische en maatschappelijke consequenties van de theoretische analyse besproken.

Trefwoorden: solidair gedrag, motivatietheorie

1 Inleiding

In het openingsartikel van de reeks 'Solidair gedrag binnen moderne arbeidsorganisaties' (Sanders, Van Emmerik & Raub, 2002) werd ingegaan op de paradox van solidair gedrag binnen organisaties. Gesteld werd dat door veranderingen binnen en buiten organisaties de vraag naar solidair gedrag van medewerkers is toegenomen. Door de invoering van meer platte structuren en de verplaatsing van de organisatie doelen naar het niveau van de teams, zijn medewerkers meer genoodzaakt om met elkaar samen te werken en hun eigen werkzaamheden af te stemmen op de doelen van andere medewerkers en van de organisatie als geheel. Anderzijds werd gesteld dat als gevolg van gelijktijdige veranderingen het aanbod aan solidair gedrag pleegt af te nemen. Zo gaat bijvoorbeeld de toename van het aantal tweeverdieners, waardoor meer medewerkers te maken hebben met conflicterende taken, al gauw ten koste van de ruimte die er bestaat voor solidair gedrag. En de toename van complexe taken, waardoor monitoring minder gemakkelijk wordt, kan eenzelfde uitwerking hebben. Deze veronderstelde paradox van solidair gedrag

* Prof. Dr. Karin Sanders is als hoogleraar Personeelwetenschappen verbonden aan de Universiteit van Tilburg, en als Universitair Hoofddocent Sociologie (beleid, arbeid en organisatie) aan de Universiteit van Groningen. Ze werkte aan dit artikel tijdens een bezoek aan de School of Industrial Relations and Organizational Behaviour, University of New South Wales, Sydney.

** Dr. Ben Emans is als Universitair Hoofddocent verbonden aan de faculteit Bedrijfskunde, Universiteit van Groningen. *** Drs. Ferry Koster is als aio verbonden aan het ICS, Universiteit van Groningen. Correspondentieadres: Karin Sanders, Sociologie / RuG, Grote Rozenstraat 31, 9712 TG Groningen, e-mail: k.sanders@ppsw.rug.nl

werd in het openingsartikel op een aantal niveaus verder uitgewerkt en geconcretiseerd.

Als vervolg op dit openingsartikel werd in een vijftal empirische artikelen ingegaan op de ontwikkeling van solidair gedrag in de context van organisaties. Koster, Sanders en Van Emmerik (2002) gingen in op de relatie tussen flexibele arbeidscontracten en solidair gedrag. Door Van Emmerik en Stone (2002) werd vervolgens ingegaan op het belang van de status die al of niet aan solidair gedrag wordt toegekend. De bijdrage van Van de Vliert, Sanders, Shi, Wang en Huang (2002) ging zowel in op de uitwerking van feedback-processen, als op de rol die persoonlijkheid speelt bij de totstandkoming van solidair gedrag. Flache (2003) behandelde de effecten van vriendschapsrelaties binnen organisaties op solidair gedrag, terwijl, tot slot, Sanders, Rotteveel, Koster en Schyns (2003) hetzelfde deden met betrekking tot leiderschapsstijlen.

Bij elkaar genomen laten deze artikelen een heterogeen geheel van solidariteitsdeterminanten zien. De indruk die daarmee zou kunnen ontstaan is dat het om een fenomeen met vele facetten gaat, en dat de theoretische verklaring ervan bijgevolg een kwestie moet zijn van een veelheid aan verklaringskaders. In deze slotbijdrage betogen we dat het tegendeel het geval is. We werken toe naar een theoretische integratie van de bevindingen in de voorgaande reeks-artikelen. We laten om te beginnen zien dat 'solidair gedrag' eenduidiger te definiëren en daardoor ook eenduidiger te verklaren en te voorspellen is dan het verwante begrip 'OCB' (Organizational Citizenship Behaviour, bekend van veel onderzoek in de afgelopen twintig jaar; zie voor een overzichtsartikel: Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000). Op abstract niveau is voor een theoretische integratie, in termen van de kosten en baten die aan solidair gedrag verbonden zijn, al een aanzet gegeven in het openingsartikel. We zullen zien dat deze benadering goed aansluit op de empirische bevindingen die in de reeksartikelen naar voren zijn gekomen, terwijl omgekeerd de bevindingen aanleiding vormen om die benadering op een concreter niveau te brengen.

2 Solidair gedrag versus OCB¹

Het onderzoeksprogramma getiteld 'Solidarity at Work' (Sanders, 2000; Sanders, et al, 2002) van waaruit de verschillende artikelen zijn voortgekomen, heeft tot doel solidair gedrag binnen arbeidsorganisaties te beschrijven en te verklaren. Onder solidair gedrag wordt het afstemmen van eigen belangen op de belangen van anderen en de organisatie verstaan. Hierbij gaat het om het bijdragen aan een collectief goed zonder dat daar directe compensatie tegenover staat (zie ook Sanders, et al, 2002). Solidair gedrag heeft dan ook overeenkomsten met Organizational Citizenship Behavior (OCB; Organ, 1988). OCB wordt in het algemeen gedefinieerd als het gedrag dat niet direct afdwingbaar is door middel van een formeel contract, dat niet wordt beloond door middel van een formeel beloningssysteem (Bateman & Organ, 1983; Organ & Near, 1983) en waarvan wordt verondersteld dat het positieve gevolgen heeft voor het functioneren van de organisatie. In het kort gaat het om een vorm van extra inzet (extra-role behavior) door de medewerker dat in belang van de organisatie wordt geacht.

Hoewel solidair gedrag overeenkomsten vertoont met OCB is het er toch van te onderscheiden en verschillen de twee gedragingen op een aantal belangrijke punten. Zo is OCB een globaal concept waarin niet gespecificeerd is op wie het gedrag precies gericht is, terwijl dit bij solidair gedrag juist de kern is (Koster & Sanders, 2004). In deze paragraaf gaan we in op de meerwaarde van het bestuderen van solidair gedrag ten opzichte van het bestuderen van OCB.

Solidair gedrag en OCB: dimensies

Ten eerste verschillen solidair gedrag en OCB wat betreft de inhoud van de gedragingen waar zij naar verwijzen. In de loop der tijden is het aantal dimensies waaruit OCB zou bestaan aan verandering onderhevig geweest (Podsakoff et al., 2000). In de verschillende dimensie-indelingen zijn de dimensies 'altruïsm', 'general compliance', 'conscientiousness' veelal terug te vinden (Bateman & Organ, 1983; Organ, 1997).

Het begrip solidair gedrag is specifiek en betreft gedrag dat op een andere persoon is gericht. Daarbij komt dat bij de uitwerking van solidair gedrag ook rekening wordt gehouden met het gedrag van de ander. De belangrijkste relaties die werknemers binnen organisaties hebben, zijn die met hun leidinggevende en met collega's, en omdat beide relaties fundamenteel van elkaar verschillen (Smith, Carroll & Ashford, 1995) is het van belang dat ze van elkaar worden onderscheiden. Op basis hiervan wordt in het onderzoek naar solidair gedrag veelal onderscheid gemaakt tussen verticaal (solidair gedrag naar leidinggevende) en horizontaal solidair gedrag (solidair gedrag naar collega's). Het idee hierachter is dat medewerkers zich solidair naar hun leidinggevende kunnen gedragen, maar dat dit niet noodzakelijkerwijs betekent dat ze zich ook solidair ten opzichte van hun collega's gedragen. De uitwerking van solidair gedrag biedt ruimte voor deze mogelijkheden.

Een andere indeling met betrekking tot OCB, afkomstig van Williams en Anderson (1991), overlapt gedeeltelijk met solidair gedrag. Zij verdelen OCB in twee typen coöperatief gedrag: OCB-I is het extra gedrag van medewerkers dat gericht is op andere medewerkers, en waardoor de organisatie indirect voordeel heeft, OCB-O is het extra gedrag van medewerkers dat direct voordelig is voor de organisatie. Hoewel in het onderscheid tussen OCB-I en OCB-O (Williams & Anderson, 1995) ook het onderscheid naar verschillende actoren duidelijk wordt, is het voornaamste verschil met solidair gedrag dat extra gedrag niet in alle gevallen voordelig hoeft te zijn voor de andere partij. Zo toont bijvoorbeeld het onderzoek van Sanders & Hoekstra (1998; Sanders, 2004) dat spijbelgedrag van medewerkers gezien kan worden als solidair gedrag van medewerkers naar andere medewerkers door in dit geval spijbelgedrag te tolereren. Duidelijk zal zijn dat spijbelgedrag niet in het belang van de organisatie is.

'In-role'- en 'extra-role'-gedrag

Een ander kritiekpunt van de studie naar OCB richt zich op het onderscheid tussen 'in-role'- en 'extra-role'-gedrag (Van Dyne et al., 1995), dat we in dit artikel vertalen als het onderscheid tussen formeel en extra gedrag. Formeel gedrag omvat het gedrag dat nodig is voor de formele taakuitoefening, terwijl extra gedrag die gedragingen omvat die formeel geen onderdeel uitmaken van het arbeidscontract. Volgens de definitie van OCB gaat het bij OCB om deze extra gedragingen (Organ, 1988; Van Dyne et al., 1995). Dit is echter niet zo eenvoudig als het lijkt. Ten eerste is dit in tegenspraak met de OCB-dimensie 'general compliance' omdat dit over het algemeen verwijst naar het formele gedrag van medewerkers. Dit zou kunnen worden opgelost door deze laatste dimensie niet langer mee te nemen in het OCB-onderzoek. Ingewikkelder is het dat formeel en extra gedrag in praktijk moeilijk te onderscheiden zijn. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat bepaalde extra gedragingen van medewerkers, ondanks dat ze niet tot de formele taakoefening behoren, door managers wel worden meegenomen als onderdeel van de evaluatie van medewerkers (Pond, Nacoste, Mohr & Rodriguez, 1997), waardoor de grens tussen formeel en extra gedrag moeilijk te trekken lijkt. Daarnaast blijkt dat mensen meer extra gedrag vertonen als zij hiervoor worden beloond (Pond et al., 1997). Dit betekent dat het extra gedrag soms onderdeel is van

de gehele taakuitvoering, waardoor de vraag actueel blijft op welk type gedrag OCB betrekking heeft.

OCB en solidair gedrag, een samenvatting

Het belangrijkste onderscheid tussen OCB en solidair gedrag is dat solidair gedrag specificeert op wie het gedrag van medewerkers gericht is. Terwijl OCB in veel onderzoek wordt gezien als een kenmerk van de medewerker, wordt in de uitwerking van solidair gedrag gesteld dat solidair gedrag totstandkomt op basis van reciprociteit en daarmee een kenmerk van een interpersoonlijke relatie is. Medewerkers gedragen zich bijvoorbeeld solidair naar hun leidinggevende omdat ze verwachten dat de leidinggevende, vroeg of later, solidair naar hen zal zijn. Uit de resultaten van onderzoek van Koster en Sanders (2004) onder 674 medewerkers binnen negen organisaties blijkt dat horizontaal en verticaal solidair gedrag ook empirisch van elkaar en van OCB te onderscheiden zijn. Anders geformuleerd: medewerkers kunnen naar verschillende actoren solidair gedrag vertonen. Verticaal solidair gedrag blijkt verder samen te hangen met het gepercipieerde gedrag van de leidinggevende, en horizontaal solidair gedrag blijkt samen te hangen met het gepercipieerde gedrag van de collega's. Hoe meer het gedrag van de leidinggevend en van de andere medewerkers als solidair wordt gepercipieerd, hoe meer medewerkers bereid zijn zich solidair naar de anderen te gedragen.

OCB en solidair gedrag zijn zonder enige twijfel verwante gedragingen, die in de praktijk veelal hand in hand zullen gaan. Dat maakt de hiervoor genoemde verschillen tussen beide gedragingen echter niet minder wezenlijk. De verschillen tussen OCB en solidair gedrag hebben theoretische consequenties: ze zijn bepalend voor de manier waarop het in het geding zijnde gedrag verklaard kan worden. Zo ontbreekt het element van extra-role behavior van OCB in de definitie van solidair gedrag. Theoretisch is dat een voordeel, aangezien dit een dermate veelomvattend geheel aan gedragingen behelst, dat het moeilijk is er in termen van gedragsdeterminanten iets eenduidigs over te zeggen. Wat ook ontbreekt in de definitie van solidair gedrag, anders dan in die van OCB, is dat de uitkomsten van het gedrag de organisatie ten goede komen. Ook dat is vanuit een theoretisch oogpunt gezien een voordeel, omdat 'de organisatie' een abstractie is waarvan het moeilijk is voor te stellen dat die een prominente rol speelt in de concrete gedragskeuzen van medewerkers binnen organisaties. Uit praktisch oogpunt is dit laatste kenmerk van OCB natuurlijk cruciaal, maar daarmee heeft het nog geen gedrags-theoretische betekenis. Het derde theoretisch relevante verschil tussen beide gedragstypen, ten slotte, is dat solidair gedrag, in tegenstelling tot OCB, een kenmerk is van gedrag binnen een welomschreven uitwisselingsrelatie. Door dit laatste lijkt het begrip solidair gedrag zich bij uitstek voor een theoretische analyse te lenen.

3 Theoretische integratie van determinanten van solidair gedrag

Op basis van het hiervoor genoemde lijkt de verklaring van solidair gedrag in organisaties te kunnen worden herleid tot het gewicht dat organisatieleden in de keuze om zich al dan niet solidair te gedragen toekennen aan de belangen van degenen met wie zij interacteren. Bij de verklaring van solidair gedrag binnen organisaties gaat het bijgevolg om de vraag welke organisatorische condities eraan kunnen bijdragen dat gedrag dat gericht is op het honoreren van de belangen van interactiepartners aantrekkelijk wordt.

In de artikelen in de nu afgesloten reeks is een aantal van dergelijke condities

naar voren gekomen. Het overzicht van solidariteitbevorderende factoren dat we daarmee hebben is uiteraard niet uitputtend. Maar het geeft wel een idee van het type interventies dat bevorderlijk is voor solidair gedrag, ofwel (als we de redenering, zoals hiervoor is aangegeven, volgen) van interventies die bevorderen dat organisatieleden in hun gedragskeuzen gewicht toekennen aan de belangen van degenen met wie ze uitwisselingsrelaties hebben. In het hierna volgende wordt een poging gedaan om de naar voren gekomen factoren in deze termen te duiden.

Het uitgangspunt daarbij is de fundamentele vraag wat maakt dat mensen zich iets aantrekken van de belangen van hun interactiepartners². Gebruikmakend van het basale begrippenkader van de zogenaamde verwachtingstheorie van menselijke motivatie (Vroom, 1964) komen we in eerste instantie tot het abstracte (en nog weinig zeggende) antwoord: mensen zijn geneigd zich te bekommeren om de belangen van hun interactiepartners wanneer ze verwachten dat gedrag, gericht op die belangen, per saldo tot positieve uitkomsten leidt. Als de verwachte balans van positieve en negatieve uitkomsten van solidair gedrag gunstig uitvalt, zo is de redenering, dan is solidair gedrag van de betreffende actor te verwachten. Deze redenering, in termen van kosten en baten, werd reeds in het openingsartikel (Sanders et al., 2002) geïntroduceerd. Laten we nu eens kijken of en zo ja op welke manier dit kosten-batenmodel terug te vinden is in de bevindingen van de verschillende artikelen in de reeks.

We beginnen onze beschouwing met het artikel van Flache (2003), omdat dit van alle artikelen de meeste determinanten van solidair gedrag ten tonele voert, en deze determinanten door de auteur allemaal in termen van eraan verbonden kosten en baten worden geduid. Het artikel leverde een aantal tegenstrijdige resultaten. Het ging primair over de effecten van vriendschapsrelaties binnen werkteams. Flaches hypothesen, en ook de toetsingen daarvan, bevestigden dat van die relaties zowel positieve als negatieve uitwerkingen kunnen uitgaan op het vóórkomen van solidair gedrag ten opzichte van teamgenoten. De verklaring die in het artikel wordt gegeven is, om te beginnen, dat solidair gedrag binnen teams tot (zoals dat genoemd werd) sociale opbrengsten kan leiden. Dit geldt vooral als het om een team van vrienden gaat: de beloning is dan een bestending van de vriendschap. In een team van niet-vrienden is die opbrengst van minder waarde. Dat verklaart waardoor vriendschapsrelaties solidair gedrag uitlokken. Er is echter meer aan de hand, hetgeen in de titel van Flaches artikel kernachtig werd verwoord: 'je vrienden val je niet af'. Daarmee werd bedoeld dat vriendschap een reden kan zijn om gedrag van anderen, die zich weinig solidair gedragen, door de vingers te zien. In theoretische termen betekenen deze uitkomsten van Flache dat vriendschapsrelaties de *valentie* (*waarde*) van sociale opbrengsten van solidair gedrag verhogen (bestending van vriendschap is een positieve uitkomst), terwijl zij tevens de *instrumentaliteit* van solidair gedrag voor het verkrijgen van sociale opbrengsten verzwakken (vriendschap kan wel tegen een stootje, ook als je je eens onsolidair gedraagt). Valentie en instrumentaliteit zijn de twee basisbegrippen uit de verwachtingstheorie. Deze stelt dat de motivatie tot een bepaald gedragstype een kwestie is van het product van de valentie van de gedragsopbrengsten, en de instrumentaliteit van dat gedragstype voor het behalen van die opbrengsten. De tegenstrijdige effecten van vriendschap, zoals die in Flaches bijdrage naar voren komen, hebben te maken met het feit dat vriendschap verschillend uitpakt voor de valentie en voor de instrumentaliteit met betrekking tot sociale opbrengsten. Dit kosten-batenmodel past hiermee precies op de resultaten over vriendschap en solidair gedrag, met dien verstande dat het in het artikel van Flache gaat om de kosten en baten, die in termen van *sociale opbrengsten* verbonden zijn aan solidair gedrag. Dit laatste is te

zien als een theoretische specificatie: motivatie tot solidariteit is een functie van de mate waarin dit tot sociale opbrengsten leidt. We hebben aldus een verklaringskader voor solidair gedrag dat gebaseerd is op niet meer dan twee grootheden: valentie (van sociale opbrengsten) en instrumentaliteit (van solidariteit voor diezelfde sociale opbrengsten).

In Flaches onderzoeksmodel kwam, naast de factor vriendschap, nog een aantal andere factoren voor, waarvan de effecten op solidair gedrag geheel te rijmen zijn met dit verklaringskader. Dit geldt om te beginnen voor de factor 'zichtbaarheid van solidair gedrag binnen teams': als solidair gedrag onopgemerkt blijft, door wat voor oorzaak dan ook, is het niet te verwachten dat teamgenoten daarop in belonende zin zullen reageren. De instrumentaliteit is in dit geval in het geding. Als het om sociale opbrengsten gaat is zichtbaarheid van gedrag een vereiste voor de instrumentaliteit van dat gedrag. Een andere factor bij Flache was de duur van de verwachte samenwerking met de teamgenoten in de toekomst. Hierbij is de valentie van de sociale opbrengsten in het geding: hoe langer een samenwerkingsrelatie blijft voortduren, hoe waardevoller het element van vriendschap binnen die relatie zal zijn. Deze factor kwam in dezelfde zin terug in het artikel van Koster et al. (2002). Daar werd dit aangeduid als 'temporele inbedding'. Concreet was daar de conclusie: hoe tijdelijker het arbeidscontract, hoe geringer het solidair gedrag. Ook dit onderzoeksresultaat past hiermee in het hiervoor gegeven verklaringskader.

In Flaches studie (om daar nog een keer op terug te komen) komen nog meer factoren naar voren die van invloed blijken te zijn op solidair gedrag. Twee daarvan hebben te maken met de mate van betrokkenheid van teamleden op elkaar: het belang dat teamleden hechten aan elkaars waardering, en het niveau van waargenomen solidariteit bij de teamgenoten. Deze factoren verschillen, theoretisch gezien, niet wezenlijk van de factor 'vriendschap', die de kern van het artikel uitmaakte. Hun werking is ook geheel in termen van sociale opbrengsten te verklaren.

Er is echter nog een andere factor, waarvan de werking zich niet op dezelfde wijze laat verklaren. Deze verdient aparte aandacht. Het gaat om de factor 'gemeenschappelijkheid van de doelen van teamgenoten', geconcretiseerd als de aan- of afwezigheid van teambeloning, dat wil zeggen van een materiële beloning voor het team als geheel wanneer er een goede prestatie neergezet wordt. Theoretisch is te verklaren dat teambeloning solidariteit bevordert. Alleen gaat het nu niet primair om de resulterende *sociale* opbrengsten. De mogelijkheid van een materiële teambeloning (waar elk lid in deelt) maakt het voor elk lid de moeite waard om iets extra's ten behoeve van het team te doen. De formule van teambeloning maakt dus dat solidair gedrag instrumenteel wordt voor het bereiken van een puur materiële opbrengst. En hoe hoger de teambeloning is, hoe groter de valentie van die opbrengst. In het openingsartikel werd, volgens dezelfde redenering, de tegenhanger van teambeloning, te weten individuele prestatiebeloning, als rem op solidair gedrag genoemd. We hebben met dit alles twee nieuwe factoren die een rol kunnen spelen bij de totstandkoming van solidair gedrag binnen organisaties. Het gaat weer om het tweetal instrumentaliteit en valentie, maar nu met betrekking tot materiële opbrengsten. Louter op Flaches bijdrage afgaand, komen we aldus op in totaal twee (instrumentaliteit en valentie) maal twee (sociale en materiële opbrengsten) verklaringsgronden voor solidair gedrag.

De solidariteitbepalende factoren, zoals die in de overige reeksartikelen worden genoemd, zijn voor het overgrote deel te verklaren met behulp van ditzelfde viertal. Hiervoor werd dat al aangegeven met betrekking tot factoren die bij Koster et al. (2002) naar voren kwamen. De reeks vervolgend komen we bij het

artikel van Van Emmerik en Stone (2002). Daar was het de status, die aan solidair gedrag (in casu: vrijwilligerswerk) toegekend werd, die bepalend bleek voor de keuze om daar wel of geen werk van te maken. Het ging daar dus om de status die verdiend kon worden met solidair gedrag: een duidelijk voorbeeld van instrumentaliteit voor een sociale opbrengst.

Het artikel van Van de Vliert et al. (2003) ging in op de relatie tussen feedback en solidair gedrag. Wat hier duidelijk naar voren kwam was dat positieve feedback solidair gedrag uitlokt. Dat was conform een hypothese die ontleend was aan de zogenoemde interpersoonlijke theorie, een uitwisselingstheorie die stelt dat in menselijke interacties positief gedrag beantwoord pleegt te worden met positief gedrag. Positieve feedback kan worden gezien als een blijk van waardering. Het is, in de hiervoor gehanteerde terminologie, een positieve sociale opbrengst. Wanneer men positieve feedback ontvangt is dat dus een signaal dat de interactie waar men in betrokken is, positieve sociale opbrengsten kan opleveren. Dat maakt het de moeite waard om de interactiepartner evenzeer positief (solidair) tegemoet te treden. Men ziet dat solidair gedrag beantwoord wordt (een kwestie van instrumentaliteit) en wel in positieve zin (een kwestie van valentie). Opnieuw laten de onderzoeksuitkomsten zich dus in het eerder geschetste verklaringskader plaatsen. Dit is ook het geval met een andere uitkomst van Van de Vliert et al. (2003), die inhield dat collectief georiënteerde mensen relatief sterk tot solidair gedrag geneigd zijn. Voor collectief georiënteerden hebben sociale opbrengsten een grote valentie. Ze hechten grote waarde aan goede relaties met hun naasten. Meer dan individueel georiënteerden zullen ze daarom geneigd zijn tot solidariteit met degenen met wie ze in enig verband verbonden zijn.

Komen we bij het laatste artikel (Sanders et al., 2003), dan zien we daarin opnieuw een factor naar voren komen die zich met het hiervoor ontvouwde verklaringskader laat begrijpen. Het artikel ging in op de relatie tussen leiderschap en solidair gedrag. Wat er onder meer werd aangetoond is dat transactioneel leiderschap solidariteit bevordert. Transactioneel leiderschap betekent dat er door leidinggevenden heldere en objectieve tegenprestaties in het vooruitzicht gesteld worden voor goede werkprestaties. Sociale opbrengsten, weinig objectiveerbaar als ze zijn, zijn daarbij niet in het geding. Materiële opbrengsten echter zijn dat des te meer. Klaarblijkelijk is het mogelijk solidair gedrag te ontlokken, als leidinggevende, door er materiële beloningen aan te koppelen. Men zorgt er dan voor dat solidair gedrag instrumenteel wordt voor zulke opbrengsten.

In dit artikel van Sanders et al. (2003) kwam nog een andere leiderschapsfactor naar voren, die zich, in tegenstelling tot de andere factoren die we in de reeks tegenkwamen, slecht laat verklaren met het tot nu toe ontvouwde verklaringskader. Het gaat om de factor transformationeel leiderschap die, zoals verwacht, solidair gedrag bleek te bevorderen. Transformationeel leiderschap is een veeldimensionale stijl van leidinggeven. Dat maakt een precieze duiding van deze bevinding lastig. De kern ervan is dat er van de leiding visie en bezieling uitgaat. Beperken we ons tot die kern, dan ligt een duiding in termen van materiële en/of sociale opbrengsten niet voor de hand. De visie en de bezieling die er van de leiding uitgaan, versterken de verbondenheid die organisatieleden met de organisatie ervaren. Die visie en bezieling maken, dat het zich inzetten voor de organisatie aan waarde en betekenis wint. Solidariteit met de organisatie levert daardoor iets op als een gevoel van eigenwaarde en identiteit. Het is een intrinsiek-waardevolle opbrengst, waar geen materiële of sociale winst aan verbonden is. De conclusie is hiermee dat transformationeel leiderschap een koppeling legt tussen solidair gedrag en dergelijke intrinsiek-waardevolle opbrengsten. Voor deze opbrengsten moet dus ook een plaats ingeruimd worden in ons verklaringsmodel, in aanvulling op de materiële en sociale opbrengsten die we al hadden.

Tabel 1 *Determinanten van solidair gedrag, verwachtingstheoretisch geduid*

Factor	Opbrengsten					
	Materieel		Sociaal		Intrinsiek-waardevol	
	instrum.	valentie	instrum.	valentie	instrum.	valentie
Inbedding (temporeel, temporeel-toekomstig, netwerk) ¹			+	+		
Toekennen van status aan solidair gedrag ²			+			
Positieve feedback ³						+
(Selectie van) collectivistisch ingestelde medewerkers ³						+
Vriendschapsrelaties binnen teams ⁴			-			+
Zichtbaarheid van solidair gedrag ⁴			+			
Beloning gekoppeld aan groepsdoelen ⁴	+	+				
Transactioneel leiderschap ⁵	+	+				
Transformationeel leiderschap ⁵						+

Noot: instrum. = instrumentaliteit; +/- = positieve/negatieve factor

¹ Koster, Sanders & Van Emmerik, 2002

² Van Emmerik & Stone, 2002

³ Van de Vliert, Sanders, Shi, Wang & Huang, 2003

⁴ Flache, 2003

⁵ Sanders, Schyns, Koster & Rotteveel, 2003

Alle reeksartikelen overziend, komen we zo tot een verklaring van solidair gedrag in termen van drie soorten opbrengsten die ermee gemoeid zijn: materiële, sociale en intrinsiek-waardevolle. Het is een bekende driedeling. In een of andere gedaante is zij terug te vinden in meerdere inhoudelijke motivatietheorieën, met name in die van Alderfer (1972). De theorie van Alderfer (1972) stelt dat de drie genoemde opbrengsten, door hem aangeduid met de termen 'existence', 'relatedness' and 'growth', corresponderen met drie onderscheidbare manieren waarop mensen in organisaties gemotiveerd kunnen worden. Met onze beschouwing van de uitkomsten van de reeks artikelen komen we dus uit bij de conclusie dat solidair gedrag op dezelfde motivatiemechanismen lijkt te berusten als andere vormen van gedrag-in-organisaties, namelijk zes onderscheidbare motivatie factoren: twee parameters, instrumentaliteit en valentie, gekoppeld aan drie soorten opbrengsten. De specifieke onderzoeksuitkomsten, samengevat in tabel 1, zijn samen te zien als een steekproef van mogelijkheden om organisatiecondities zo in te richten dat deze mechanismen in positieve of negatieve zin uitpakken voor solidariteit³.

4 Tot slot

Aan de hand van de in de reeks gepresenteerde onderzoeksuitkomsten werd hiervoor gesteld dat solidair gedrag zich in helder theoretische termen laat verklaren. Daarbij moet voor ogen worden gehouden dat het hierbij om verschillende soorten solidair gedrag gaat. Het kan gaan om solidariteit ten opzichte van de organisatie als geheel, van de leidinggevende (verticale solidariteit), van het team waar men deel van uitmaakt, of van individuele collega's (horizontale solidariteit). De ene soort komt los voor van de andere. Een determinant voor de ene hoeft geen determinant voor de andere te zijn. Om een voorbeeld te noe-

men: het verschijnsel van bonussen van topmensen binnen organisaties zal al gauw nadelig uitwerken voor de verticale solidariteit, maar hoeft niet gelijktijdig nadelig uit te werken voor de horizontale solidariteit binnen een organisatie. De verklaarbaarheid van het fenomeen solidair gedrag zou verdwijnen, wanneer al deze soorten gedrag als één type zouden worden opgevat. Dit heeft een belangrijke praktische consequentie. Het betekent dat solidariteit-in-het-algemeen niet iets is wat zich met deze of gene vorm van management laat organiseren, hoe nastrevenswaardig dat ook zou zijn. Het is zelfs zo dat de ene vorm van solidair gedrag (bijvoorbeeld ten opzichte van een team) ten koste kan gaan van de andere vorm (bijvoorbeeld ten opzichte van de organisatie). De research-agenda van de toekomst kan dan ook beter niet gericht zijn op het vinden van determinanten en bijbehorende instrumenten ter verhoging van de algehele solidariteit binnen organisaties. In plaats daarvan lijkt het goed om verder te gaan met het in kaart brengen van de determinanten voor de verschillende vormen van solidariteit. Het onderzoeksprogramma 'Solidarity at work', waar de reeks artikelen uit voortgekomen zijn, bevindt zich op dit spoor.

Van solidair gedrag binnen organisaties naar solidair gedrag in de samenleving is theoretisch gezien niet zo'n grote sprong. Het thema solidariteit staat hoog op de hedendaagse politieke agenda. Daaraan ligt het verlangen ten grondslag om aloude burgerdeugden zoals respect voor de medemens terug te brengen op een niveau waarop deze zich in vroegere tijden zouden hebben bevonden. Er wordt gezocht naar mogelijkheden om dienovereenkomstige normen en waarden te laten herleven. Vanuit de hiervoor gegeven analyse lijkt dit een naïeve en perspectiefloze benadering. Het huidige goedbedoelde normen- en waarden-offensief lijkt zich vooral name te richten op de positieve beleving die ontstaat als iedereen, en vooral anderen, zich beschaafd gedragen. De intrinsiek-waardevolle aspecten van solidair gedrag worden benadrukt, maar er wordt voorbijgegaan aan de eraan verbonden materiële en sociale kosten en baten. Respect voor de medemens is, net als solidariteit, multi-dimensioneel en er ligt een veelheid aan onderscheidbare determinanten aan ten grondslag. Een algemeen normen- en waarden-offensief lijkt dan ook onvermijdelijk op nietszeggendheid vast te lopen.

Daar komt bij dat normen en waarden in een maatschappelijke context ontstaan en evolueren. De politiek zal zich, heel bescheiden, moeten richten op determinanten binnen die context, die bevorderlijk kunnen zijn voor de ontwikkeling van deze of gene vorm van respect en solidariteit. Het gaat dan om determinanten analoog aan de determinanten van solidariteit in organisaties, zoals die in de nu afgesloten reeks naar voren zijn gekomen.

Noten

- 1 Deze paragraaf berust grotendeels op een artikel van Koster & Sanders (2004), *Organizational Citizenship or Organizational Solidarity. Organizational Citizens or Reciprocal Relationships? An empirical comparison of Organizational Citizenship Behavior and Organizational Solidarity*, *Solidarity at Work Research Paper*.
- 2 Terzijde zij opgemerkt dat deze benadering ter verklaring van solidair gedrag nauwelijks verschilt van de manier waarop in de literatuur gepoogd wordt OCB te verklaren. Gangbaar is om die verklaringen in uitwisselingstheoretisch perspectief te plaatsen (cf. Organ, 1990, en Zellars & Tepper, 2003). De praktische verwantschap van OCB met solidair gedrag is daar niet vreemd aan.
- 3 In dit overzicht ontbreekt een voorbeeld van de werking van de verhoging van de valentie van intrinsiek-waardevolle opbrengsten, dat hoeft geen theoretische betekenis te hebben, het gaat maar om een steekproef van mogelijke determinanten.

Literatuur

- Alderfer (1972). *Existence, relatedness and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Bateman, T.S. & Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- LePine, J.A., Erez, A. & Johnson, D.E. (2002). The nature and dimensionality of Organizational citizenship behavior: a critical review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- Koster, F. Sanders, K. & Van Emmerik, H. (2002). Solidariteit van tijdelijke medewerkers: de effecten van temporele en netwerkembedding bij universitaire junioronderzoekers. *Gedrag @ Organisatie*, 15, 240-254.
- Koster, F. & Sanders, K. (2004). Organizational Citizenship or Organisational Solidarity. Organizational Citizens or Reciprocal Relationships? An empirical comparison of Organizational Citizenship Behavior and Organizational Solidarity, *Solidarity at Work Research Paper*.
- Motowidlo, S.J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10, 115-127.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Pond, S.B., Nacoste, R.W., Mohr, M.F. & Rodriguez, C.M. (1997). The measurement of organizational citizenship behavior: are we assuming too much?. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 1527-1544.
- Sanders, K. (2004). Playing truant within organizations. Informal relationships, Work Ethics and Absenteeism. *Journal of Managerial Psychology* 19 (ter perse).
- Sanders, K., Schyns, B., Koster, F. & Rotteveel, C. (2003). Het stimuleren van solidair gedrag: een kwestie van leiderschap? *Gedrag @ Organisatie*, 16, 237-254.
- Sanders, K., Van Emmerik, H. & Raub, W. (2002). Nieuwe vragen voor onderzoek naar solidair gedrag binnen moderne organisaties. *Gedrag @ Organisatie*, 15, 184-201.
- Smith, K.G., Carroll, S. & Ashford, S. (1995). Intra- and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38, 7-23.
- Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 655-633.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L. & Parks, J.M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 17, 215-285). Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Emmerik & Stone (2002). Motivatie van mannen en vrouwen voor het verrichten van hoge- en lagestatusvrijwilligerswerk. *Gedrag @ Organisatie*, 15, 334-347.
- Vliert, E. van de, Sanders, K., Shi, K., Wang, Y.L. & Huang, X. (2003). Feedback van de baas hier en in China. *Gedrag @ Organisatie*, 16, 125-139.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Williams, L.J. & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organization commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Zellars, K.L. & Tepper, B.J. (2003). Beyond social exchange: new directions for organizational citizenship behavior theory and research. *Research in personnel and human resources management*, 22, 395-424.

Summary

Determinants of solidarity behavior in modern organizations

Karin Sanders, Ben Emans, & Ferry Koster, *Gedrag & Organisatie*, Volume 17, April 2004, nr. 2, pp.120-130.

Based on the articles published in the 'Solidarity at Work' series during the last year, this article presents a theoretical analysis of solidarity behavior. In analogy with the motivation-theory of Alderfer (1972) a distinction is made between material, social and intrinsic benefits of solidarity behavior. In addition, two factors that stimulate solidarity are distinguished: instrumentality, the chance that solidarity leads to a specific benefit, and valence, the value of that benefit. The determinants of solidarity behavior, as examined in the series of Solidarity at Work, are discussed in the context of this framework. Finally, the practical implications of the theoretical analysis and consequences for society are discussed.

Keywords: solidarity behavior, motivation theory
