

# Solidair gedrag binnen moderne organisaties<sup>1</sup>

Karin Sanders

Arbeidsorganisaties zijn sinds de laatste decennia ingrijpend veranderd. Moderne arbeidsorganisaties worden niet langer gekenmerkt door een hiërarchische sturing, rigide controlesystemen en een verstrekkende scheiding tussen denken en uitvoeren. Door meer concurrentie op de afzetmarkten is de behoefte aan een korte productiecyclus toegenomen en zijn nieuwe organisatievormen ontstaan. Daarnaast hebben technologische ontwikkelingen geleid tot een toenemende specialisatie van arbeid en zijn taken complexer geworden, waardoor enerzijds de behoefte aan hoog gekwalificeerd personeel is toegenomen en anderzijds de controle van medewerkers moeilijker is geworden (Williamson, 1975).

Het meest kenmerkende van deze nieuwe arbeidsorganisaties is dat de hiërarchische sturing is vervangen door een platte organisatiestructuur. Binnen deze platte organisatiestructuur werken medewerkers veelal in groepsverband, zoals in zelfsturende teams, managementteams of in projectgroepen (Cohen en Bailey, 1997; Goodman, 1986). Binnen deze teams hebben medewerkers redelijk veel autonomie, maar wordt van de medewerkers verwacht dat ze samenwerken en dat ze hun individuele belangen afstemmen op het gemeenschappelijk belang, zodat bepaalde opdrachten op tijd af zijn en dat klanten tevreden zijn over de aangeboden diensten. Om deze prestaties te kunnen bereiken is het nodig dat de teamleden hun werkzaamheden coördineren, en, zonder dat ze formeel gezag over elkaar hebben, elkaar informeel controleren. Werkgevers en managers hebben binnen de moderne organisaties niet langer een overheersend controlerende functie, maar hebben de taak de teams te sturen en hen te coachen. Ze moeten daarbij vertrouwen dat de grotere autonomie van de medewerkers op kundige wijze en in het belang van de organisatie wordt aangewend.

Door de veranderingen in organisatiestructuur wordt in toenemende mate een beroep op vrijwillige participatie, samenwerking, loyaliteit en informele controle van medewerkers gedaan (Appelbaum en Batt, 1994; Handy, 1995). De vraag naar het afstemmen van individuele belangen

Prof. dr. K. Sanders is als hoogleraar Personeelswetenschappen verbonden aan de Katholieke Universiteit Brabant. Daarnaast is ze als Universitair Hoofddocent Sociologie (arbeid en organisatie) verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen en is ze staflid van het ICS (Interuniversity Center for Social Science Theory and Methodology).

op andermans en groepsbelangen kan worden verwoord als een toenevende vraag naar *solidair gedrag*. Solidair gedrag wordt dan ook als één van de succesfactoren van moderne arbeidsorganisaties gezien (Wickens, 1995).

Naast de vraag naar solidair gedrag binnen moderne arbeidsorganisaties hebben medewerkers, om bijvoorbeeld hun eigen carrièrekansen binnen de organisatie te vergroten of bij een interessant project te worden betrokken, behoefte zich te onderscheiden van de andere leden van een team. Ook het combineren van het werk en de zorg voor kinderen legt een claim op het afstemmen van individuele belangen op andermans en groepsbelangen binnen de organisatie. Deze omstandigheden lijken daarmee de voorwaarden voor een passend aanbod van solidair gedrag binnen moderne arbeidsorganisaties onder druk te zetten (Raub, 1997). Hiermee lijkt de moderne arbeidsorganisatie in een paradoxale situatie te zijn beland: door veranderingen in de omgeving van de organisatie en in de organisatiestructuur is de *vraag* naar solidair gedrag toegenomen, terwijl door dezelfde veranderingen tegelijkertijd de voorwaarden voor een passend *aanbod* van solidair gedrag lijken te worden ondermijnd.

Deze paradox van de moderne arbeidsorganisatie – anders geformuleerd: het niet in evenwicht lijken te zijn van vraag en aanbod van solidair gedrag binnen moderne arbeidsorganisaties – staat centraal in dit artikel. Het artikel is als volgt opgebouwd. Eerst wordt dieper ingegaan op solidair gedrag: het concept solidair gedrag wordt gedefinieerd, de verschillende relaties binnen de arbeidsorganisatie met betrekking tot solidair gedrag komen aan bod en ten slotte wordt er een aanzet tot de theoretische uitwerking van solidair gedrag van werkgevers en medewerkers binnen moderne arbeidsorganisaties gegeven.

Hierna wordt ingegaan op de relatie tussen de omgeving van de organisatie en solidair gedrag binnen moderne arbeidsorganisaties. Hierbij gaat het onder meer om de invloeden van individuele medewerkers en hun huishoudens op de bereidheid tot solidair gedrag binnen organisaties. Door het toenemend aantal tweeverdieners, alsmede veranderingen binnen de arbeidsorganisatie hebben medewerkers op microniveau in toenemende mate te maken met conflicterende taken en verantwoordelijkheden op verschillende terreinen. Daarnaast gaat het in dit deel om ontwikkelingen op de afzet- en arbeidsmarkt van een organisatie en regelingen, wetten en CAO-afspraken waaraan werkgevers zich hebben te houden, die van invloed zijn op de bereidheid tot solidair gedrag binnen arbeidsorganisaties.

Aangenomen kan worden dat werkgevers en managers op de mogelijk ondermijnende effecten van de condities op micro- en macroniveau op de bereidheid tot solidair gedrag van medewerkers zullen reageren. Om het spanningsveld tussen de vraag naar en een passend aanbod van solidair gedrag te verminderen kunnen werkgevers en managers formele en informele beheersstructuren ('instituten', North, 1990) hanteren. Binnen een organisatie kan aan de formele beheersstructuren inhoud worden gegeven door het te voeren personeelsbeleid. Naast de formele invulling van beheersstructuren zijn binnen organisaties informele vormen van beheersstructuren mogelijk. Zo kunnen werkgevers en managers gebruikmaken van sociale netwerken om coöperatieve relaties met hun medewerkers en tussen hun medewerkers onderling te ontwikkelen en in stand te houden (Wittek, 1999; Flap, Bulder en Volker, 1998).

### Solidair gedrag in relaties binnen arbeidsorganisaties

In de inleiding is solidair gedrag omschreven als het type gedrag waarbij individuele belangen worden afgestemd op andermans en groepsbelangen. In deze paragraaf wordt het concept solidair gedrag nader gedefinieerd. Hierbij wordt gebruikgemaakt van de uitwerking Lindenberg (1998), die solidair gedrag definieert als een patroon van gedragingen onder vijf verschillende condities. In deze uitwerking wordt gesteld dat als iemand niet in alle vijf situaties solidair gedrag vertoont, er geen sprake is van solidariteit. Het gaat om de volgende vijf gedragingen (situaties): het bijdragen aan het gemeenschappelijk belang, ook als de mogelijkheid tot liftersgedrag bestaat (*common good situation*); het helpen van anderen in behoefte of nood, ook als anderen dit zouden kunnen doen (*need situation*); het weerstaan van de verleiding om anderen het meeste werk te laten verrichten (*breach temptation*); het eerlijk delen van kosten en baten en niet zelf de baten nemen en anderen voor de kosten op laten draaien (*sharing situation*); en het herstellen van fouten en vergissingen wanneer zaken onbedoeld zijn misgelopen (*mishap situation*). Dit laatste type gedrag wordt ook wel aangeduid als het bereid zijn te compenseren bij tegenvallers.

Hiermee wordt solidariteit gezien als een gedragspatroon, waarbij wordt aangenomen dat de vijf situaties alle aspecten van wat iemand intuïtief solidair gedrag zou noemen, beslaan. In het geval dat solidair gedrag niet in alle vijf condities wordt getoond, ligt het volgens Lindenberg (1998) voor de hand dit eerder te interpreteren als strategisch dan als solidair gedrag. Ook gaat de uitwerking van solidair gedrag verder dan de definitie van coöperatief gedrag, dat enkel is gericht op de *common good*-situatie: het bijdragen aan de gemeenschappelijke goederen.

Binnen elk van de vijf situaties wordt een persoon binnen de groep gevraagd een offer te brengen. In sommige omstandigheden is dit een activiteit, zoals het helpen van anderen in nood, terwijl in andere omstandigheden het offer de vorm heeft van juist iets na te laten, zoals het niet agressief reageren in een conflictsituatie. Door het verder uitwerken van de grootte van de offers – de kosten voor solidair gedrag – kan vervolgens onderscheid worden gemaakt tussen sterke en zwakke solidariteit (Lindenberg, 1998). Onder de condities van sterke solidariteit, zoals dat bijvoorbeeld het geval is binnen *peergroups*, criminele organisaties en hechte buurten, is er veel solidair gedrag tussen de leden van de groep, maar bestaat er nagenoeg geen solidair gedrag tussen groepsleden en niet-groepsleden. In het geval van zwakke solidariteit zijn de gevraagde offers kleiner dan in het geval van een sterke solidariteit en zijn de grenzen tussen groepsleden en niet-groepsleden minder strak.

De *common goods*, het gemeenschappelijk belang, worden in het algemeen gedefinieerd als goederen die niet door een individu kunnen worden geproduceerd. Collectieve goederen vallen in het algemeen in de context van een arbeidsorganisatie redelijk gemakkelijk te definiëren. Zo dienen binnen moderne arbeidsorganisaties producten van een goede kwaliteit te worden geleverd die voldoen aan de eisen van de afzetmarkt, of er dienen diensten te worden aangeboden waarmee klanten tevreden zijn.

#### *Relaties binnen moderne arbeidsorganisaties*

Binnen moderne arbeidsorganisaties vallen ten aanzien van de vraag naar solidair gedrag een drietal relaties te onderscheiden. Solidair gedrag in relaties heeft in de eerste plaats betrekking op het gedrag van medewerkers in hun onderlinge relaties, bijvoorbeeld door een collega te helpen die onbedoeld een opdracht niet af heeft, maar ook door het uitvoeren van informele wederzijdse controle. Om de gestelde deadlines te halen kan worden aangenomen dat informele wederzijdse controle tussen medewerkers binnen een team van een moderne arbeidsorganisatie op het naleven van normen tegen verschillende vormen van opportunistisch gedrag nodig is (Flache, 1996; Flache en Macy, 1996; Raub, 1997; Sanders, Sniijders en Stokman, 1998). Onder informele controle wordt in het algemeen de reactie op ongewenst gedrag van andere medewerkers verstaan. Voor het uitoefenen van informele wederzijdse controle bestaan verschillende mogelijkheden. Zo kan een persoon bij het overtreden van normen direct worden aangesproken. Daarnaast bestaan indirecte mogelijkheden tot informele controle, zoals roddelen over de betreffende persoon, waardoor de reputatie van de betreffende persoon verlies kan leiden (Wittek, 1999).

Solidair gedrag betreft in relaties ook het gedrag van de medewerkers in hun relatie tot de werkgever als *corporate actor*, en het gedrag van de werkgever en manager in hun relatie tot medewerkers. Voorbeelden van deze twee laatste vormen van solidair gedrag (zie Becker, 1993) zijn investeringen van medewerkers om zich bedrijfsspecifieke kennis eigen te maken waar de werkgever bij gebaat is (*firm-specific human capital*) en investeringen van de werkgever in de medewerker door het aanbieden van mogelijkheden om algemene kennis op te doen (*general human capital*). Het leren werken met een computerprogramma dat binnen de betreffende organisatie is ontworpen en enkel binnen deze organisatie wordt gebruikt, vormt een voorbeeld van het investeren van de medewerker in bedrijfsspecifieke kennis. Ook vormt het bijhouden van kennis van een wetenschappelijk medewerker binnen de universiteit op een terrein waarop geen onderzoek wordt gedaan, maar wel onderwijs wordt gegeven, een voorbeeld van het investeren in bedrijfsspecifieke kennis. Investerings in algemene kennis zijn daarentegen opleidingen waarmee de medewerker ook buiten de betreffende organisatie zijn of haar voordeel kan doen. Overigens dient te worden opgemerkt dat situaties waarin het investeren in bedrijfsspecifieke kennis van de medewerker geen enkel voordeel voor de betreffende medewerker biedt, erg zeldzaam zijn. Verschillen in het investeren in bedrijfsspecifieke en algemene kennis zijn dan ook eerder relatief dan absoluut.

Uit onderzoek blijkt dat dergelijke investeringen in bedrijfsspecifieke en in algemene kennis gunstige gevolgen hebben voor het economische succes van ondernemingen en voor macro-economische groei (Scherer en Ross, 1990).

#### *Kenmerken van solidair gedrag*

Het cohesieprobleem dat ten grondslag ligt aan de vraag naar de verklaring van solidair gedrag binnen arbeidsorganisaties, is verbonden met het werk van één van de grondleggers van de moderne sociologie, namelijk Emile Durkheim (Ultee, Arts en Flap, 1992, tweede druk in 1996). In *De la division du travail social* (Durkheim, 1997 [1893]) wordt dit probleem geïntroduceerd. Binnen het cohesieprobleem staat de vraag centraal wat maakt dat mensen vreedzaam met elkaar samenleven, waarbij de klemtoon zowel op vreedzaam als op samenleven kan worden gelegd. In het eerste geval gaat het om de vraag wat maakt dat individuen geen geweld ten opzichte van elkaar gebruiken en in het tweede geval staat de vraag wat maakt dat individuen niet geïsoleerd langs elkaar heen leven, centraal. Met betrekking tot sociale cohesie stelt Durkheim dat er binnen een samenleving met een bepaalde samenhang sprake is van intermediaire groeperingen, zoals een gezin, een school, buurten en arbeidsorganisaties, die bepaalde algemeen gedeelde normen en

waarden kennen. Naarmate de leden van een samenleving hechter in deze groeperingen zijn geïntegreerd, leven ze die waarden en normen meer na, hetgeen in meer samenhang resulteert. Parsons (1937) heeft daar later aan toegevoegd dat een noodzakelijke voorwaarde voor het ontstaan en behoud van de orde binnen een samenleving, de internalisering van normen is. Naarmate leden van een samenleving sterker in haar normen en waarden zijn gesocialiseerd en ze deze meer hebben geïnternaliseerd, leven ze deze normen en waarden meer na (zie ook Ultee, *et al.*, 1992).

Binnen dit perspectief, dat we gemakshalve het Durkheim/Parsons-perspectief noemen, worden sancties als een automatisch bijproduct van geïnternaliseerde normen en waarden gezien. Daarbij wordt verondersteld dat leden van een groepering die normen overtreden, keer op keer daarvoor worden gesanctioneerd. Dit Durkheim/Parsons-perspectief heeft tot veel voortgang van kennis geleid, maar is toch om een tweetal redenen onbevredigend. Ten eerste geeft het geen bevredigend antwoord op de vraag hoe en onder welke voorwaarden dergelijke normen en waarden van coöperatief gedrag ontstaan en worden nageleefd (Raub, 1997). Daarnaast is het onbevredigend aan te nemen dat aan het sanctioneringsgedrag geen kosten zijn verbonden (Lindenberg, 1998; Wittek, 1999). De aanname dat sanctioneringsgedrag met name plaatsvindt als de verwachte opbrengst hoger is dan de verwachte kosten, lijkt dan ook reëler.

Om ontstaan, bevordering en behoud van solidair gedrag binnen relaties verder uit te werken, kan ik er niet omheen om duidelijk te maken dat in het verdere betoog wordt uitgegaan van rationeel handelende individuen. Hoewel soms anders wordt verondersteld, biedt deze aanname ruimte om onder de conditie van onderlinge afhankelijkheden, zoals die zich binnen moderne arbeidsorganisaties voordoen, eerder gedrag en verwachtingen over toekomstig gedrag van anderen mee te nemen in de verdere uitwerking.

Solidair gedrag kan worden gezien als verschijningsvorm van sociale dilemma's waar kortetermijnkosten en -baten worden afgewogen tegen de kosten en baten op lange termijn (Lindenberg, 1998). Kenmerkend voor een sociaal dilemma (Rapoport, 1974) is dat beide partners of beide partijen die bij een sociaal dilemma zijn betrokken, beter af zijn onder de conditie van samenwerken en het achterwege laten van opportunistisch gedrag dan onder de conditie dat één of beide partners of partij en zich opportunistisch gedraagt. Van opportunisme spreken we in het geval dat gedrag schadelijk is voor de partner en samenwerking ondermijnt.

Voor de verdere uitwerking onderscheiden we korte- en langetermijnkosten en -baten van solidair gedrag. Kenmerkend voor solidair gedrag is dat het pas op langere termijn voordelig voor de betrokkenen is (Raub en Weesie, 1990/1992; Raub, 1997). Doordat solidair gedrag verbonden is met kosten en op korte termijn wordt bedreigd door prikkels en mogelijkheden voor opportunisme, komt solidair gedrag niet vanzelfsprekend tot stand. Het is bijvoorbeeld verleidelijk voor een medewerker om andere medewerkers wederzijdse informele controle te laten uitoefenen en zelf niet aan dit collectieve goed bij te dragen. Tevens is het verleidelijk voor een werkgever om investeringen van medewerkers in bedrijfsspecifieke kennis niet te honoreren. Medewerkers kunnen deze kennis per definitie niet in andere bedrijven gebruiken en zijn dan ook om de vruchten van dergelijke investeringen te kunnen plukken eenzijdig afhankelijk van de werkgever. Ten slotte worden investeringen van de werkgever in algemene kennis van de medewerkers bedreigd door een opportunistische *exit* (Hirschman, 1970) van medewerkers die juist door de investeringen in hun algemene kennis voor andere werkgevers attractiever zijn geworden.

De bereidheid tot het doen van dergelijke investeringen vereist dan ook vertrouwen in de duurzaamheid van de relatie. Solidair gedrag vereist dus dat kortetermijnprikkels voor opportunistisch gedrag door langetermijnkosten en -baten via sanctionering worden gecompenseerd. Opportunistisch gedrag kan dan worden afgeschrikt door het vooruitzicht op toekomstige sancties. Dit betekent dat de kans op het ontstaan en behoud van solidair gedrag gunstig wordt beïnvloed door stabiele, duurzame en hechte relaties (Raub en Weesie, 1990; Raub, 1997).

Doordat binnen moderne arbeidsorganisaties de stabiele, duurzame en hechte relaties in toenemende mate onder druk staan, staan tegelijkertijd de langetermijnbaten van solidair gedrag onder druk en wordt de kans dat solidair gedrag ontstaat en in stand wordt gehouden, kleiner. Tot zover een eerste aanzet van de theoretische uitwerking met betrekking tot solidair gedrag.

### **De omgeving van de moderne arbeidsorganisatie**

Arbeidsorganisaties opereren niet in een vacuüm, maar zijn ingebed in een omgeving. In deze omgeving wordt onderscheid gemaakt tussen condities op microniveau: de individuele medewerkers en hun huishouden, en condities op macroniveau: de kenmerken van afzet- en arbeidsmarkt, en de institutioneel-juridische omstandigheden. Verondersteld wordt dat deze condities in de omgeving van moderne

arbeidsorganisaties van invloed zijn op het solidair gedrag van werkgevers en medewerkers in relaties binnen de organisatie. Van deze condities wordt, doordat ze van invloed zijn op de stabiliteit en duurzaamheid van relaties tussen medewerkers onderling en tussen werkgevers en medewerkers, verwacht dat ze de voorwaarden voor een passend aanbod van solidair gedrag onder druk zetten.

#### *Conditie op microniveau*

De veranderingen die zich in de omgeving van de moderne arbeidsorganisatie op microniveau, dat wil zeggen op het niveau van individuele medewerkers en hun huishoudens, de laatste twintig jaar hebben voorgedaan, behoren ongetwijfeld tot de meest markante van onze samenleving. Evenals mannen zijn met name ook vrouwen in toenemende mate hoger opgeleid, en willen zij in toenemende mate van deze investeringen in human capital profiteren. In de statistieken is dan ook te zien dat naast de stijging van gemiddeld opleidingsniveau (CBS, 2000), de arbeidsparticipatie van vrouwen vanaf de jaren zestig is gestegen. Terwijl in de jaren zestig ongeveer een kwart van de vrouwen tussen 18 en 64 jaar in enige mate actief op de arbeidsmarkt was, geldt vanaf 1998 dat meer dan de helft van de vrouwen in deze groep parttime of fulltime actief is op de arbeidsmarkt. Het deel van de mannelijke beroepsbevolking dat actief is op de arbeidsmarkt, is met enige pieken en dalen vrijwel constant 75%.

De toegenomen arbeidsmarktparticipatie van vrouwen heeft ertoe geleid dat het kostwinnersmodel, waarin sprake is van een duidelijke taakverdeling tussen vrouwen en mannen, niet meer overheersend is. Niet langer is er sprake van een situatie waarin vrouwen alleen verantwoordelijk zijn voor het huishouden en de kinderen, en mannen alleen verantwoordelijk zijn voor de inkomsten. Vrouw en man zijn in toenemende mate tweeverdieners, en dragen beiden zorg voor de inkomsten, het huishouden en de kinderen. Deze ontwikkeling wordt ook aangeduid als een toename van het aantal taakcombineerders: mensen die tegelijkertijd in hun leven verschillende taken combineren. Naast de sterke toename van het aantal tweeverdieners is er sprake van een toename van het aantal alleenstaanden (CBS, 2000).

De Amerikaanse econome Schor (1992) beschrijft hoe in het begin van de jaren tachtig medewerkers steeds meer tijd zijn gaan besteden aan betaalde arbeid. Peters (2000) vindt in haar onderzoek dat zowel voor vrouwen als voor mannen vrije tijd schaarser wordt. Daarbij vervaagt de scheiding tussen werk en vrije tijd: werk wordt in toenemende mate mee naar huis genomen. Ook is de tijdsbesteding van vrouwen en mannen meer op elkaar gaan lijken. Door zowel vrouwen als mannen wordt aan-



dacht en tijd verdeeld over werk, gezin en vrije tijd, waarbij op alle drie de gebieden de ambities van vrouwen en mannen lijken te zijn toegenomen.

Ondanks dat de tijdsbestedingspatronen van vrouwen en mannen divergeren, blijkt uit onderzoek dat mannen nog altijd meer tijd besteden aan betaalde arbeid en vrouwen nog altijd meer tijd besteden aan huishoudelijke taken en de zorg voor kinderen. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat ondanks de toename van tweeverdieners en het min of meer uit de mode raken van het kostwinnersmodel, dit model nog altijd als norm ten grondslag ligt aan veel institutionele arrangementen (Schmidt, 1998). Het problematiseren van deze ongelijkheid, evenals de met name voor vrouwen ongunstige effecten van deze scheve verdeling, zoals bijvoorbeeld blijkt uit minder goede pensioenvooruitzichten en een hogere kans om in de WAO te belanden, valt buiten het betoog van dit artikel.

Een belangrijk gevolg van de genoemde veranderingen in de condities op microniveau in combinatie met de veranderingen binnen arbeidsorganisaties is dat in toenemende mate vrouwen en mannen worden geconfronteerd met veelal conflicterende verantwoordelijkheden en verplichtingen ten opzichte van de arbeidsorganisatie, het huishouden en de zorg en opvoeding van kinderen (Van Praag en Niphuis-Nell, 1997; Siegers, 1997). Dit is bijvoorbeeld het geval als er binnen de organisatie een spoedeisende opdracht af moet, terwijl tegelijkertijd een kind van school of uit de crèche moet worden gehaald. Kenmerkend voor dit soort situaties is dat in beginsel één partij – of de andere teamleden binnen de organisatie of de partner thuis – te maken krijgt met kosten van de gemaakte keuze, waardoor de kans op solidair gedrag wordt verkleind.

Door de toename van tweeverdieners, in combinatie met de veranderingen binnen moderne arbeidsorganisaties, staan de stabiele, duurzame en hechte relaties binnen relaties onder druk. Zo neemt bijvoorbeeld de kans toe dat medewerkers, omdat hun partner een goede baan in een andere regio krijgt aangeboden, waardoor een verhuizing noodzakelijk wordt, hun relatie verbreken en mee verhuizen.

#### *Conditie op macroniveau*

Naast veranderingen in de omgeving van organisaties op microniveau staat het gedrag van werkgevers en medewerkers onder druk door veranderingen in de condities op macroniveau. Zo hebben organisaties op macroniveau te maken met *institutioneel-juridische condities* voor de arbeidsmarkt, zoals wetgeving en CAO-afspraken, maar ook regelingen van koepels en brancheorganisaties zijn hierbij van belang. Een voorbeeld

vormt de flexwet die per 1 januari 1999 van kracht is geworden.<sup>2</sup> Deze wet verplicht werkgevers om medewerkers die jarenlang een tijdelijk contract hebben, in vast dienstverband te nemen. Hiermee wordt getracht de behoefte van werkgevers om fluctuaties op de afzetmarkt op te kunnen vangen door medewerkers op gewenste tijden aan te nemen en af te stoten, aan banden te leggen.

Doordat deze flexwet mensen met flexibele arbeidscontracten meer rechten toekent, kan deze wet als restrictief voor het gedrag van werkgevers worden gezien.<sup>3</sup> Ook het voorstel om medewerkers, met uitzondering van verpleging, politie en het openbaar vervoer, het recht te geven om werken op zondag te weigeren, kan als voorbeeld van institutioneel-juridische condities worden genoemd. Dit voorstel tot wijziging in de Arbeidstijdenwet van PvdA-kamerlid Jet Bussemaker en RPF-voorman Leen van Dijke kan naar alle waarschijnlijkheid op een meerderheid van de Tweede Kamer rekenen (Volkskrant, 5 juli 2000). Ook deze wet is restrictief voor de werkgevers.

Naast de institutionele condities van de arbeidsmarkt hebben organisaties te maken met *macro-economische omstandigheden*. Zo kan worden verwacht dat organisaties inspelen en anticiperen op de verhouding van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt en op kenmerken van de afzetmarkt waarop de organisatie opereert. Naast het aannemen van flexibele arbeidskrachten kunnen werkgevers in hun organisatiestrategie (cf. Baron en Kreps, 1999; Lawrence en Lorsch, 1967; Porter, 1980) reageren op de kenmerken van de afzet- en arbeidsmarkt. Onder organisatiestrategie worden de onderscheidende kwaliteiten van een organisatie verstaan, waarmee organisaties klanten aantrekken en de concurrentie met andere organisaties aangaan. De organisatiestrategie kan variëren van het concurreren op lage kosten door het aanbieden van goedkope standaardproducten en -diensten die in grote aantallen en in geringe variantie worden geproduceerd, tot concurreren op hoge service door dure, op de klant toegesneden producten of diensten die in kleine aantallen en in grote variatie worden geproduceerd (cf. Porter, 1980; Smith en Reece, 1999).

Een lagekostenstrategie legt voor de organisatie de nadruk op efficiëntie, op het minimaliseren van de kosten. Dit kan worden bereikt door het standaardiseren en automatiseren van werkprocessen. Een hogeservicestrategie impliceert dat de organisatie ingaat op de exotische vragen van de klanten, waarbij wordt getracht de inkomsten te maximaliseren door hoge prijzen voor de producten te vragen. Een hoge mate van klantgerichtheid betekent dat de werkprocessen in veel mindere mate kunnen worden gestandaardiseerd, omdat de activiteiten continu

moeten worden aangepast aan de (veelal onvoorspelbare) eisen van de klant. Aangenomen kan worden dat naarmate organisaties meer concurreren op een hoge service en meer inspelen op de exotische wensen van klanten, de behoefte aan solidair gedrag in de verschillende onderscheiden relaties belangrijker wordt. In dit geval is in sterke mate sprake van een onduidelijke situatie waarvoor geen gestandaardiseerde en geformaliseerde werkprocessen bestaan. Hierdoor neemt de behoefte aan communicatie en samenwerking binnen de organisatie toe (zie ook Nauta en Sanders, 2000).

Van deze genoemde condities op macroniveau kan worden verwacht dat ze van invloed zijn op de bereidheid tot solidair gedrag binnen relaties. Het ontbreken van een langetermijnperspectief, door bijvoorbeeld omstandigheden op de arbeidsmarkt en kenmerken van de afzetmarkt, zal een negatief effect hebben op de bereidheid tot investeren in elkaar. Zo kan onder de conditie van een 'overspannen' arbeidsmarkt worden verwacht dat de bereidheid van medewerkers tot het investeren in bedrijfsspecifieke opleidingen onder druk komt te staan omdat medewerkers veelvuldig nieuwe alternatieven elders worden geboden.

Ook van institutioneel-juridische condities wat betreft bijvoorbeeld de mogelijkheden en de beperkingen van het aanbieden van kortlopende, flexibele, 'greedy' (Coser, 1974) contracten kan worden verwacht dat ze ongunstige voorwaarden voor het ontstaan van solidair gedrag scheppen en dat ze de bereidheid tot het doen van investeringen ondermijnen. Van flexibilisering kan worden verwacht dat de tijdshorizon van de verschillende onderlinge relaties wordt verkort en dat als gevolg daarvan de stabiliteit van de onderlinge relaties binnen organisaties afneemt (Raub, 1997).

### **Beheersstructuren**

Aangenomen kan worden dat werkgevers en managers op de mogelijk ondermijnende effecten van de condities op macro- en microniveau op het solidair gedrag van medewerkers zullen reageren. Ze kunnen hierop inspelen door te kiezen voor bepaalde vormen van formele en informele beheersstructuren. Zo kan binnen een organisatie aan de formele beheersstructuren inhoud worden gegeven door het te voeren personeelsbeleid. Uit onderzoek (Van Emmerik, Hermkens en Sanders, 1998) blijkt bijvoorbeeld dat rechtvaardigheidsgevoelens van medewerkers in sterke mate afhankelijk zijn van de wijze waarop beloningen en promoties tot stand komen. Andere voorbeelden van formele beheersstructuren die door werkgevers kunnen worden aangewend,

zijn verschillende flexibele contracten, monitor- en controlesystemen en loopbaansystemen. Deze formele beheersstructuren kunnen als strategische instrumenten door het management worden gehanteerd om solidair gedrag in relaties te bevorderen (Barnett en Miner, 1992).

Naast deze formele beheersstructuren zijn binnen moderne arbeidsorganisaties informele beheersstructuren mogelijk. Zo kunnen werkgevers om coöperatieve relaties met hun medewerkers en tussen hun medewerkers onderling te ontwikkelen en in stand te houden, gebruikmaken van sociale netwerken en informele sociale controle (Ibarra, 1992; Wittek, 1999; Flap, *et al.*, 1998). Managers kunnen zich bijvoorbeeld inspannen om zo min mogelijk hiërarchie in het informele netwerk te doen ontstaan en ook zelf onderdeel te zijn van het informele netwerk.

Interessant in dit verband is de bevinding van Wittek (1999) dat vrouwen niet alleen meer gebruikmaken van indirecte informele controlestrategieën, zoals achter iemands rug om praten over de betreffende persoon, maar ook vaker gebruikmaken van directe informele controlestrategieën, zoals het direct aanspreken van de persoon. Dit resultaat roept de intrigerende vraag op of vrouwen dan ook binnen moderne arbeidsorganisaties meer solidair gedrag vertonen dan mannen. Het 'crab'-syndroom (Van Emmerik en Verliesdonk, 1989) lijkt te suggereren dat de solidariteit tussen vrouwen onderling, in vergelijking met die van mannen onderling, belemmerend werkt op hun verdere carrière. Daar waar mannen elkaar bij een mogelijkheid tot promotie een duwtje omhoog lijken te geven, zouden vrouwen meer de neiging hebben om als krabben in een mand aan elkaar te blijven hangen en elkaar te verhinderen verder omhoog te klimmen.

Van de genoemde informele en formele beheersstructuren ('instituties', North, 1990) op het mesoniveau van de organisatie wordt verondersteld dat ze de effecten van macro- en microcondities op solidair gedrag beïnvloeden. Hierbij kan worden verondersteld dat bij de keuze van beheersinstrumenten telkens een afweging wordt gemaakt tussen de verwachte baten van de keuze van beheersinstrumenten en hun positieve effecten op (de kans op) solidair gedrag tussen medewerkers onderling. Indien veranderende condities op macro- en microniveau de kosten van solidair gedrag van medewerkers verhogen, kan tevens worden verwacht dat werkgevers zullen trachten dit probleem door de implementatie van geëigende beheersstructuren te compenseren. Dit betekent dat kan worden verwacht dat ontwikkeling van (nieuwe) formele beheersstructuren met name binnen die organisaties plaatsvindt waar, door bijvoorbeeld een krappe arbeidsmarkt, het langetermijnperspectief van relaties onder druk staat.

Bij beheersinstrumenten ter bevordering van solidair gedrag kan zoals gemeld, worden gedacht aan formele systemen zoals bijvoorbeeld loopbaansystemen, en aan informele beheersstructuren die binnen arbeidsorganisaties kunnen worden gehanteerd. Daarnaast kan aandacht worden besteed aan employability als formele beheersstructuur binnen moderne arbeidsorganisaties. In het navolgende worden mogelijkheden ten aanzien van het samengaan van employability en solidair gedrag verder uitgewerkt.

#### *Employability en solidair gedrag*

Van der Velde en Van den Berg (2000) maken ten aanzien van employability een onderscheid tussen het in staat zijn en het bereid zijn van medewerkers om verschillende taken en functies binnen een organisatie te vervullen. De Grip, Loo en Sanders (1999) maken een soortgelijk onderscheid, maar spreken over het vermogen (capaciteiten) en de bereidheid tot employability. Naast het veronderstelde voordeel voor werkgevers wordt verondersteld dat employability voordelen voor medewerkers heeft: door in verschillende taken en functies te werken krijgen ze meer afwisseling in hun werk, hebben ze de mogelijkheid verschillende talenten te ontplooien en neemt de werkzekerheid toe.

In het geval employability wordt gezien als een individuele voorkeur van medewerkers om zodoende meer afwisseling in hun werk te krijgen en meerdere talenten te kunnen ontplooien, lijkt dit haaks te staan op de vraag naar solidair gedrag binnen een moderne arbeidsorganisatie. Van een toenemende employability kan worden verwacht dat het de individuele belangen, ten koste van het afstemmen op andermans en groepsbelangen, op de voorgrond zet, waardoor het de voorwaarden voor solidair gedrag ondermijnt.

Met het uitwerken van employability als een individuele voorkeur van medewerkers en de behoefte aan solidair gedrag als een gemeenschappelijk belang kan de genoemde situatie worden opgevat als een sociaal dilemma (Rapoport, 1974).

In een experimenteel-theoretisch onderzoek van Flache (1996; Flache en Macy, 1996) blijkt een hecht netwerk van sociale relaties samenwerking te bevorderen als bijdragen aan het collectieve goed hoge kosten voor de individuen met zich meebrengt, en als individuen in hoge mate afhankelijk zijn van de sociale waardering van andere groepsleden. Dit geldt alleen als er ook sprake is van nog een derde conditie, namelijk dat individuen waardering niet rechtstreeks met elkaar kunnen ruilen. Als dit laatste wel het geval is, kan het verband tussen informeel, sociaal netwerk en samenwerking omkeren: er ontstaat een hecht informeel netwerk waarin door directe uitwisselingsrelaties ('klikjes') de

bereidheid van individuen om aan het collectieve goed bij te dragen, wordt ondermijnd.

Aan de hand van de onderzoeksresultaten van Flache (1996) kunnen de condities waaronder employability binnen arbeidsorganisaties bevorderend dan wel ondermijnd werken voor de bereidheid tot solidair gedrag tussen organisatieleden onderling, worden gespecificeerd.<sup>4</sup> Naarmate de bijdragen aan het collectieve goed hoge kosten voor medewerkers binnen de organisatie met zich meebrengen, naarmate medewerkers binnen een organisatie in sterke mate afhankelijk zijn van de sociale waardering van andere groepsleden, en naarmate medewerkers binnen een organisatie in mindere mate waardering rechtstreeks met elkaar kunnen ruilen, is de kans op het samengaan van solidair gedrag en employability groter.

Een voorbeeld waarin er sprake lijkt te zijn van de drie genoemde condities, zijn de zogeheten projectcarrières. Binnen deze projectcarrières hebben medewerkers een vast contract, maar wordt er in wisselende samenstellingen in opeenvolgende projectgroepen gewerkt. Door het aanbieden van een vast contract hebben werkgever en medewerkers een relatie met een langetermijnperspectief en krijgen medewerkers de mogelijkheid om in verschillende opeenvolgende projectgroepen aan verschillende taken te kunnen werken en zo hun talenten te ontplooiën. Hierdoor lijkt een situatie te zijn gecreëerd waarin employability en solidair gedrag samen lijken te gaan. Wat hier in essentie wordt gedaan, is het creëren van kleine hechte gemeenschappen waarin relaties met een langetermijnperspectief kunnen worden ontwikkeld binnen grote organisaties (Raub, 1997). Hiermee wordt in feite een situatie gecreëerd die lijkt op een kleine, beginnende organisatie. Dit betekent dat we verwachten dat naarmate binnen een arbeidsorganisatie meer gebruik wordt gemaakt van zogeheten projectcarrières voor de medewerkers, employability en solidair gedrag samen kunnen gaan.

In het voorgaande kan het beleid ten aanzien van employability binnen een arbeidsorganisatie worden gezien als een onderdeel van de formele beheersstructuur (Van Emmerik, *et al.*, 1997, zie ook Van der Velde en Van den Berg, 2000), waarmee werkgevers de mogelijkheid hebben om hun behoefte aan verdere ontwikkeling bij hun medewerkers vorm te geven. Hiermee maakt de werkgever een keuze voor een wederzijdse investeringsbenadering (Tsui, Pearsce, Porter en Tripoli, 1997), waarbij langetermijninvesteringen van zowel werkgever als medewerker met elkaar in balans zijn. Op deze manier kunnen partijen zich verzekeren van de bereidheid tot verdere ontwikkeling bij de werkgever en medewerker op de lange termijn. In een dergelijke sociale uitwisseling biedt

de werkgever niet alleen financiële vergoedingen, maar ook een ontwikkelingsperspectief en positieve communicatie (Van der Velde en Van den Berg, 2000). Verwacht kan worden dat medewerkers op hun beurt bereid zijn te investeren in bedrijfsspecifieke vaardigheden (*firm specific capital*, zie Becker, 1993).

### Afsluiting

Hoewel er veel over de bezorgdheid van een afnemende solidariteit binnen onze samenleving wordt gesproken, waarbij dan wordt ingegaan op de gevaren van toenemende individualisering en afnemende familiewaarden, blijven de meeste beschouwingen op een algemeen en globaal niveau steken. In dit artikel is getracht voor de situatie van moderne arbeidsorganisaties deze bezorgdheid over een afnemende solidariteit verder dan op een algemeen en globaal niveau te analyseren. Dit is gedaan door allereerst het concept solidair gedrag verder uit te werken en te relateren aan de determinanten en effecten van sociale cohesie binnen organisaties. Daarnaast zijn de verschillende relaties tussen medewerkers onderling en tussen werkgevers en medewerkers binnen moderne organisaties gedefinieerd, waardoor inzichtelijk wordt dat solidair gedrag tussen medewerkers onderling niet in alle gevallen samen gaat met solidair gedrag tussen medewerkers en werkgevers, en omgekeerd dat solidair gedrag tussen medewerkers en werkgevers niet automatisch samengaat met solidair gedrag tussen medewerkers onderling.

Vervolgens is aandacht besteed aan het helder maken van het probleem solidair gedrag binnen de moderne organisatie. Door organisaties niet als geïsoleerde eenheden te bezien, maar de omgeving van de organisaties expliciet mee te nemen in de analyse, wordt duidelijk welke mogelijke ondermijnende invloeden van buiten de organisatie van invloed zijn op het gedrag van medewerkers en werkgevers binnen de organisatie. We zijn ingegaan op de mogelijke interventies, in de vorm van formele en informele beheersstructuren, die werkgevers en managers kunnen hanteren en ontwikkelen ter bevordering van solidair gedrag binnen moderne organisaties.

Gegeven de complexiteit van het onderwerp solidair gedrag binnen arbeidsorganisaties, zoals dat voor de meeste personeels- en organisatievraagstukken geldt, vraagt bestudering van dit onderwerp om een multidisciplinaire aanpak. Juist door een multidisciplinaire aanpak van psychologische, sociologische, economische en juridische kennis kan voortgang van kennis in de discussie met betrekking tot de bezorgdheid

over een afnemende solidariteit worden geboekt. Bij monodisciplines als de sociologie en psychologie blijkt bij het bestuderen van personeels- en organisatievraagstukken veelal de integratie met andere disciplines te ontbreken. Zo bleek bij de analyse van auteursindices van een sociologisch en een psychologisch inleidend boek op het terrein van arbeids- en organisatievraagstukken nauwelijks sprake te zijn van samenwerking (Sanders, 1999). In de sociologische handleiding werd nauwelijks gerefereerd aan het werk van psychologen en omgekeerd werd in de handleiding van de psychologen nauwelijks gerefereerd aan het werk van sociologen. Het psychologisch werk bleek uit te blinken op het terrein van empirisch onderzoek, terwijl het sociologisch onderzoek op dit terrein veelal op theoretisch niveau bleek te worden uitgevoerd.

Daarnaast zijn binnen de multidisciplinaire aanpak verklaringen op verschillende niveaus gecombineerd, zoals door veel onderzoekers vanuit verschillende disciplines op het terrein van organisaties wordt aanbevolen, maar zelden wordt toegepast (cf. House, Rousseau en Thomas-Hunt, 1995; Samson en Whybark, 1998).

---

S U M M A R Y

**By changing the structure of the organization in present-day organizations the employers' demand for solidary behavior is increased. At the same time the conditions necessary for a corresponding supply of solidarity are decreased. So, a paradoxical situation can be observed: within organizations there is growing need for solidarity, but the conditions that foster solidarity seem to be deteriorating. This paradox is the subject of this article. It is argued that threatened solidarity as a consequence of the paradox of modern organizational life can be identified at different levels. In order to lessen the tension between demand and supply, employers can make appropriate use of formal and informal governance structures. In this sense these governance structures can be seen as an intervention tool to promote solidarity.**

---

*Noten*

- 1 Dit artikel is een bewerking van Sanders, K. (2000). *Solidair gedrag binnen moderne arbeidsorganisaties*. Tilburg: Dutch University Press (oratie). Deze inaugurele rede werd uitgesproken 15 september 2000 aan de Katholieke Universiteit Brabant.
- 2 Volgens de uitzend-CAO en de Wet flexibiliteit en zekerheid (de flexwet) doorlopen uitzendkrachten vier fasen, afhankelijk van hoe vaak en hoeveel ze werken. Hoe verder een flexkracht is gefaseerd, hoe meer rechten de flexkracht



heeft: in fase drie heeft de flexkracht recht op een arbeidsovereenkomst van minimaal drie maanden, in fase vier moet hem of haar een vaste baan worden aangeboden.

- 3 Opgemerkt moet worden dat de effecten van flexibilisering zoals die in het voorgaande als conditie op macroniveau wordt aangeduid, ook van invloed zijn op condities op microniveau: de individuele medewerkers en hun huishoudens. Van flexibilisering kan immers niet alleen een effect worden verwacht op de bereidheid tot solidair gedrag binnen organisaties, maar flexibilisering wordt ook verondersteld van invloed te zijn op het familieleven binnen het huishouden.
- 4 Aangenomen kan worden dat medewerkers binnen een (zelfsturend) team de keuze hebben om al dan niet in het werk te investeren en al dan niet in 'waardering van collega's' te investeren. Een keuze voor 'werken' verhoogt de performance van de groep en draagt daarmee bij aan het gemeenschappelijk belang. Het geven van waardering aan een collega verhoogt daarentegen alleen het welzijn van de ontvanger en vraagt in het algemeen ook om waardering terug, waardoor op dat moment de kosten om te werken en bij te dragen aan het collectieve goed hoger worden. De beschikbaarheid van de bilaterale ruil kan door het zich al dan niet voordoen van de restrictie van informatie over de situatie van andere teamleden worden geoperationaliseerd.

#### Literatuur

- Appelbaum, E. en R. Batt (1994). *The new American workplace*. Ithaca: ILR Press.
- Baron, J.N. en D.M. Krebs (1999). *Strategic human resources. Frameworks for general managers*. New York: Wiley.
- Barnett, W.P. en A.S. Miner (1992). 'Standing on the shoulders of others: career interdependence in job mobility'. In: *Administrative Science Quarterly*, 37, pp. 262-281.
- Becker, G.S. (1993). *Human Capital*. 3<sup>rd</sup> ed. Chicago: University of Chicago Press.
- CBS (2000). *Statistisch Zakboek*. (<http://www.cbs.nl>).
- Cohen, S.G. en D.E. Bailey (1997). 'What makes team work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite'. In: *Journal of Management*, 23, pp. 239-290.
- Coser, R.L. (1974). *Greedy institutions: patterns of undivided commitment*. New York: Free Press.
- Durkheim, E. (1997[1893]). *The Division of Labor in Society*. New York: Free Press.
- Emmerik, H. van, P. Hermkens en K. Sanders (1998). 'Personeelsbeleid en rechtvaardigheidsgevoelens van medewerkers'. In: *Gedrag en Organisatie*, 11 (6), pp. 385-400.
- Emmerik, IJ.H. van en IJ. Verliesdonk (1989). *Naar een vrouwvriendelijk personeelsmanagement: bouwstenen voor een beter beleid*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

- Flache, A. (1996). *The Double Edge of Networks: An analysis of the Effect of Informal Networks on Cooperation in Social Dilemmas*. Amsterdam: Thesis Publishers.
- Flache, A. en M.W. Macy (1996). 'The Weakness of Strong Ties: Collective Action Failure in a Highly Cohesive Group'. In: *Journal of Mathematical Sociology*, 21, pp. 3-28.
- Goodman, P.S. (1986). 'The impact of task and technology on group performance'. In: P. Goodman (ed.). *Designing effective work groups*. pp. 120-167. San Francisco: Jossey-Bass.
- Grip, A. de, J. van Loo en J. Sanders (1999). 'Employability in Bedrijf'. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 15, pp. 293-312.
- Handy, Ch. (1995). 'Trust and the virtuel organization'. In: *Harvard Business Review*. May-June, pp. 40-50.
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty*. Cambridge: Harvard University Press.
- Homans, G.C. (1974). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- House, R., D.M. Rousseau en M. Thomas-Hunt (1995). 'The meso paradigm: A framework for the integration of micro and macro organziational behavior'. In: *Research in Organizational Behavior*, 17, pp. 71-114.
- Ibarra, H. (1992). 'Structure alignment, individual strategies and managerial action: elements towards a network theory of getting things done'. In: N. Nohria en R.G. Eccles (eds.). *Networks and organizations*. Boston: Harvard Business School Press, pp. 165-188.
- Jeukens, R. (1997). 'Maatwerk in kantoorinnovatieve concepten in de praktijk. Een architect moet zich op sommige punten ondergeschikt durven te maken'. In: *Facility Management Magazine*. Augustus/september, pp. 27-31.
- Lawrence, P.R. en J.W. Lorsch (1967). *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Boston: Harvard Graduate School of business Administration.
- Lindenberg, S. (1998). 'Solidarity: its microfoundations and macro dependence'. In: P. Doreian en T.J. Fafaro (eds.). *The Problem of solidarity: theories and models*. Amsterdam: Gordon and Breach.
- Nauta, A. en K. Sanders (2000). 'Interdepartemental Negotiation Behavior in Manufacturing'. In: *International Journal of Conflict Management*.
- North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Parsons, T. (1937). *The Structure of Social Action*. Glencoe: The Free Press.
- Peters, P. (2000). *The Vulnerable Hours of Leisure. New Patterns of Work and Free Time in the Netherlands, 1975-95*. Amsterdam: Thela, Thesis.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Praag, C.S. van en M. Niphuis-Nell (1997). *Het gezinsrapport: Een verkennende studie naar het gezin in een veranderende samenleving*. Rijswijk: Sociaal en Cultureel Planbureau; Den Haag: VUGA.

- Rapoport, A. (1974). 'Prison's Dilemma – Recollections and Observation'. In: A. Rapoport (ed.). *Game theory as a Theory of Conflict Resolution*. Dordrecht: Riedel, pp. 17-34.
- Raub, W. (1997). *Samenwerking in duurzame relaties en sociale cohesie*. Amsterdam: Thesis Publishers.
- Raub, W. en J. Weesie (1990). 'Reputation and efficiency in social interactions: an example of network effects'. In: *American Journal of Sociology*, 96, pp. 626-654.
- Raub, W. en J. Weesie (1992). *The management of matches. Decentralized mechanisms for cooperative relations with applications to organizations and households*. Utrecht: ISCORE paper, no 1.
- Samson, D. en D.C. Whybark (1998). 'Tackling the ever so important soft issues in operations management'. In: *Journal of Operations Management*, 17, pp. 3-5.
- Sanders, K. (1999). 'Psychologen en Sociologen bestuderen Organisaties'. In: *Gedrag en Organisatie*, 12, pp. 163-170.
- Sanders, K. en S.K. Hoekstra, (1998). 'Informal Networks and Absenteeism within an Organization'. In: *Computational & Mathematical Organization Theory*, 4, pp. 149-163.
- Sanders, K., T. Snijders en F.N. Stokman (1998). 'Editorial: Effects and Outcomes of Informal Relations Within Organization'. In: *Computational & Mathematical Organization Theory*, 4, pp. 103-108.
- Scherer, F.M. en D. Ross. *Industrial Market structure and Economic Performance*. 3<sup>rd</sup> ed, hoofdstuk 17. Boston, MA: Houghton Mifflin, 1990.
- Schmidt, G. (1998). *Transitional Labour Markets: A New European Employment Strategy*. Discussion Paper (<http://www.wz-berlin.de>).
- Schor, J.B. (1992). *The overworked American. The unexpected decline of leisure*. New York: Basic Books.
- Siegers, J.J. (1997). 'Medewerkers tussen Arbeid en Zorg'. In: G. Faber en J.J. Schippers (eds). *Flexibilisering van Arbeid*. Bussum: Coutinho, pp. 41-53;
- Smith, T.M. en J.S. Reece, J.S. (1999). 'The relationship of strategy, fit, productivity, and business performance in services settings'. In: *Journal of Operations Management*, 17, pp. 145-161.
- Tsui, A.S., J.L. Pearsce, L.W. Porter en A.M. Tripoli (1997). 'Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?' In: *Academy of Management Journal*, 40, pp. 1089-1121.
- Ultee, W., W. Arts en H. Flap (1996, 2<sup>e</sup> druk). *Sociologie: Vragen, uitspraken, bevindingen*. Groningen: Wolters Noordhoff (1<sup>e</sup> druk, 1992).
- Velde, M. van der. en P. van den Berg (2000). 'Employability als sociale uitwisseling met de organisatie'. In: *Gedrag en Organisatie*, 13, pp. 168-181.
- Wickens, P.D. (1995). *The ascendant organization*. Basingstoke: Macmillan.
- Williamson, O.E. (1975). *Market and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- Wittek, R. (1999). *Changing Cages. Interdependence and Strategies of Informal Social Control in Organizations*. Dissertation, University of Groningen.

