

Ferry Koster – Tijdelijk contract, net zo solidair (Zeggenschap, 16(2): 16-19)

De afgelopen 20 jaar heeft een stijging van het aantal werknemers met een tijdelijk contract laten zien. Vertonen deze medewerkers minder inzet dan hun vaste collega's omdat ze toch maar tijdelijk werkzaam zijn binnen de organisatie? Of, zetten zij zich juist extra in om een vast contract te kunnen bemachtigen? Deze vraag staat centraal in het proefschrift "For the time being: Accounting for inconclusive findings concerning the effects of temporary employment relationships on solidary behavior of employees". Het onderzoek is uitgevoerd onder de medewerkers van verschillende organisaties. In dit artikel worden de belangrijkste conclusies samengevat.

Organisaties bestaan uit individuele personen die afhankelijk van elkaar zijn voor het produceren van een goed of een dienst. Deze onderlinge afhankelijkheid kan op verschillende manieren worden vormgegeven; bijvoorbeeld door het gebruik van standaardisatie van werkprocessen of directe supervisie. Naarmate organisaties meer te maken hebben met veranderende omstandigheden blijken deze vormen van coördinatie minder goed te functioneren. Als zich meer veranderingen voordoen is het moeilijker op voorhand regels op te stellen en directe supervisie wordt bemoeilijkt omdat het van leidinggevendenden vereist dat zij contant bezig zijn met het constateren van veranderingen en het doorvoeren van aanpassingen in het werk. Door medewerkers in teamverband te laten werken wordt geprobeerd met deze steeds veranderende omstandigheden om te gaan. Deze teams hebben de verantwoordelijkheid voor de hoeveelheid en de kwaliteit van het geleverde werk.

Het werken in teamverband vereist solidair gedrag van medewerkers, van hen wordt verwacht dat zij een bijdrage leveren aan de taak van het team. Aangezien het team zelf verantwoordelijk is voor het uiteindelijke resultaat, zullen de individuele teamleden erop toe moeten zien dat iedereen een bijdrage levert. Onderlinge controle is niet altijd mogelijk omdat niet altijd in te schatten is hoeveel iemand precies bijdraagt. Een bekend voorbeeld hiervan is het samen optillen van een zware steen; deze taak vereist inspanning van meerdere mensen maar hoeveel iedereen zich inspant is niet goed meetbaar. Solidair gedrag komt dan ook niet zomaar tot stand omdat zich de situatie kan voordoen dat medewerkers zich zo weinig mogelijk inspinnen en anderen het werk laten opknappen.

Wanneer zullen medewerkers al dan niet solidair gedrag vertonen? In dit onderzoek komen twee voorwaarden voor solidair gedrag aan de orde. Ten eerste wordt onderzocht in hoeverre dit type gedrag wordt beïnvloed door ervaringen uit het verleden en verwachtingen over de toekomst. Ten tweede wordt onderzocht in hoeverre formele en informele afhankelijkheidsrelaties van invloed zijn op solidair gedrag.

Met een voetbalelftal als voorbeeld kan worden aangegeven wat hiermee wordt bedoeld. Stel dat het elftal een wedstrijd speelt op een regenachtige dag. Verdediger Fred staat oog in oog met een speler van de tegenpartij en probeert deze de bal af te nemen. Jammer genoeg schat Fred de situatie verkeerd in en maakt hij een schuiver op het gladde veld waardoor de tegenstander vrije doorgang heeft tot het doel. Nu kunnen Fred's medespelers blijven afwachten en kijken wat er gaat gebeuren of ze kunnen gaan rennen om de tegenstander alsnog te stoppen. Voor elke speler geldt dat het voordeliger is als iemand anders gaat rennen. Deze andere persoon neemt dan de kosten op zich, terwijl iedereen de vruchten plukt van een gewonnen wedstrijd. De kans dat Simon, de spits, gaat rennen om Fred te helpen wordt verhoogd als aan twee voorwaarden is voldaan. De eerste reden heeft van doen met zijn relatie met Fred. Als zij al een tijd met elkaar in hetzelfde team spelen en het al een aantal keren is voorgekomen dat Fred zich inzette voor Simon in een vergelijkbare situatie, is nu het moment aangebroken iets terug te doen voor Fred. Een andere reden voor Simon kan zijn dat hij rekening houdt met de toekomst van zijn relatie met Fred. Als hij hem nu helpt,

kan dat ertoe leiden dat hij hulp kan verwachten zodra hij zelf in de problemen komt. Dit vereist uiteraard dat zij in de toekomst in hetzelfde team zitten zodat de mogelijkheid iets terug te doen bestaat. Daarnaast is het van belang dat er naast Fred en Simon nog 9 andere spelers in het veld staan. Als Simon niet gaat rennen, loopt hij het risico de woede van de rest van het team op zijn hals te halen. En dat terwijl hij de held van de wedstrijd kan worden en waardering van hen zal krijgen als hij het voor elkaar krijgt de doorgebroken speler te stoppen. Aanvullende redenen voor het vertonen van solidair gedrag, zoals waardering door de trainer, de pers en het publiek worden buiten beschouwing gelaten.

Op basis van het voorbeeld valt te verwachten dat het gebruik van tijdelijke arbeidsrelaties een effect heeft op solidair gedrag binnen teams omdat de twee voorwaarden voor solidair gedrag in mindere mate aanwezig zijn. Hoewel het voor de hand ligt te veronderstellen dat hierdoor ook de mate van solidair gedrag binnen organisaties afneemt levert onderzoek tegenstrijdige resultaten op. Enerzijds zijn er onderzoekers die ervan uitgaan dat tijdelijke medewerkers zich voornamelijk functiegericht zullen gedragen; zij voeren wel de taken uit waarvoor zij zijn aangesteld maar verder bekommeren zij zich niet om hun collega's of de organisatie als geheel. Verondersteld wordt dat tijdelijke medewerkers een ruilrelatie hebben met de organisatie die zich beperkt tot het uitvoeren van een bepaalde taak tegen een bepaalde hoeveelheid geld. Vergeleken met vaste medewerkers zouden tijdelijke medewerkers zich dan ook minder solidair opstellen. Andere onderzoekers hebben een tegengestelde opvatting van het tijdelijke arbeidscontract. Zij stellen het motiverende effect dat tijdelijke arbeidscontracten hebben centraal. Volgens deze benadering zitten tijdelijke medewerkers in een slechtere positie dan vaste medewerkers en proberen zij een vast contract te bemachtigen, wat mogelijk is door veel inzet en solidariteit te vertonen; tijdelijke medewerkers zullen juist meer solidair gedrag vertonen dan vaste medewerkers.

Deze twee tegengestelde verwachtingen kunnen verder worden verduidelijkt aan de hand van het voetbalelftal. Wat gebeurt er als de spits een tijdelijk contract heeft? In het eerste geval zal hij denken dat hij heus wel zijn best wil doen als spits maar dat ze niet hoeven te verwachten dat hij het hele veld zal oversteken om een blunderende verdediger uit de brand te helpen. Daar wordt hij namelijk niet voor betaald. Volgens de tweede benadering zal hij juist de longen uit zijn lijf gaan rennen omdat dit het moment is waarop hij een vaste positie binnen het elftal kan binnenslepen. De vraag is welke omstandigheden ertoe leiden dat het ene of het andere effect zal optreden. De twee voorwaarden voor solidair gedrag – verleden en toekomst van relaties en de invloed van de relaties met anderen – vormen hierbij de leidraad.

Om te beginnen is nader onderzocht wat solidair gedrag precies is. Veel van de bestaande studies maken gebruik van een type gedrag dat Organizational Citizenship Behavior (OCB) wordt genoemd. Het gaat hier om gedrag dat niet kan worden afgedwongen middels het formele contract en wat over het algemeen goed is voor het functioneren van de organisatie als geheel. Medewerkers die dit type gedrag vertonen dragen bij aan het algemene belang van de organisatie en zijn daarmee dus solidair te noemen. Dit type gedrag is erg algemeen geformuleerd en er is niet gespecificeerd wie solidair is met wie. Uit de analyses blijkt dat het gedrag van medewerkers uiteenvalt in een horizontale en een verticale component. Horizontale solidariteit wil zeggen dat zij solidair zijn met collega's die solidair zijn met hen; met verticale solidariteit wordt bedoeld dat medewerkers solidair zijn met hun leidinggevende als de leidinggevende solidair is met hen. Deze twee solidariteitsdimensies hoeven niet altijd tegelijkertijd aanwezig te zijn. Het is goed voor te stellen dat medewerkers binnen een team solidair met elkaar zijn zonder datzelfde gedrag te vertonen naar hun leidinggevende. Dit leidt tot de conclusie dat solidair gedrag plaatsvindt op basis van wederkerigheid en kan worden onderscheiden in horizontaal en verticale solidariteit.

Vervolgens is het de vraag in hoeverre tijdelijke en vaste medewerkers verschillen in de mate waarin zij solidair gedrag vertonen naar collega's. Er is de medewerkers gevraagd in

hoeverre zij hun collega's helpen bij het afronden van een taak, fouten proberen te herstellen tijdens het werk, hun excuses aanbieden als zij een fout maken, afspraken nakomen en taken op een eerlijke manier verdelen. De vormen van gedrag hebben met elkaar gemeen dat zij het functioneren van het team bevorderen. Daarnaast geldt voor individuele medewerkers dat zij er voordeel bij hebben als anderen in het team deze gedragingen vertonen. In dat geval hebben zij wel de lusten maar niet de lasten van de solidariteit binnen het team. Uit een vergelijking van 736 medewerkers werkzaam in 10 verschillende organisaties blijkt dat er wat dit gedrag betreft geen verschil te bestaan tussen tijdelijke en vaste medewerkers. Ook als gekeken wordt naar de mogelijkheid tot het krijgen van een vaste aanstelling treden geen verschillen op. Op basis van het type contract is dus niet te voorspellen in hoeverre iemand bereid is zich in te zetten voor het teambelang door het vertonen van solidair gedrag naar collega's.

Dat solidair gedrag van medewerkers niet afhangt van het contract dat zij hebben, heeft te maken met een aantal veronderstellingen die niet altijd opgaan. Om te beginnen verschillen tijdelijke medewerkers in de mate waarin zij solidair gedrag vertonen. Met andere woorden, waar het om hun solidair gedrag gaat, zijn niet alle tijdelijke medewerkers hetzelfde; de een is wel solidair met collega's en de ander niet. Vervolgens lijkt het onderscheid te zijn gebaseerd op de aanname dat het hebben van een tijdelijk contract hetzelfde is als het niet opbouwen van relaties met anderen en dat het hebben van een vast contract altijd gepaard gaat met het hebben van goede relaties met anderen. En dat terwijl het heel goed mogelijk is dat juist in de loop der tijd slechte relaties op het werk ontstaan. Ten slotte betekent het hebben van een vast contract niet hetzelfde als het voor een lange tijd samenwerken met dezelfde collega's. Als gevolg van interne promoties en overplaatsingen kan het toekomstperspectief tussen medewerkers afnemen. En, net als een tijdelijke medewerker, kan een vaste medewerker van plan zijn de organisatie binnen afzienbare tijd verlaten.

Als hiermee rekening wordt gehouden, ontstaat een ander beeld van solidair gedrag binnen teams. De wijze waarop relaties binnen het team zich ontwikkelen, hebben gevolgen voor de mate van solidair gedrag die medewerkers vertonen. Als hun collega's in het verleden solidair zijn geweest, zijn zij dat ook, maar als die collega's geen solidariteit hebben laten zien, hoeven zij daar ook niet op te rekenen. Als de verwachting is dat een solidariteitsrelatie zich zal voortzetten in de toekomst, vertonen medewerkers meer solidair gedrag naar elkaar. Een aanvullende verklaring waarom er geen verschil in solidariteit wordt gevonden tussen tijdelijk en vast personeel heeft te maken met het grotere geheel aan sociale relaties – netwerken – in een team. Door dergelijke netwerken kunnen mensen bepaalde doelen bereiken die zijn in hun eentje niet zouden kunnen bereiken. Deze netwerkrelaties verhogen de afhankelijkheid van het individu met de rest van het team en kunnen formeel en informeel van aard zijn. Formele afhankelijkheid verwijst naar de mate waarin medewerkers elkaar nodig hebben voor het afronden van een taak en informele afhankelijkheid is de mate waarin medewerkers activiteiten met elkaar ondernemen die niet werkgerelateerd zijn. Beide vormen van afhankelijkheid leiden afzonderlijk tot meer onderlinge solidariteit. Dit geldt zowel voor tijdelijke als vaste medewerkers. Overigens, zodra een medewerker zowel formeel als informeel afhankelijk is van de anderen in het team, bestaat de kans dat hun solidariteit afneemt. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat bij formele afhankelijkheid solidair gedrag ontstaat door onderlinge controle, terwijl informele afhankelijkheid leidt tot solidair gedrag op basis van vertrouwen. Solidair gedrag naar anderen heeft de neiging af te nemen als zowel onderlinge controle als onderling vertrouwen zijn vereist.

Het onderzoek laat zien dat solidair gedrag niet ontstaat of afneemt als gevolg van het type arbeidscontract dat medewerkers hebben. In plaats daarvan is een belangrijke rol weggelegd voor de kwaliteit van de sociale relaties binnen een team. De studie heeft de

volgende praktische implicaties. Voor leidinggevenden is het van belang de sociale relaties binnen de organisatie besturen. Human Resource Management is gericht op het ontwikkelen van het menselijk kapitaal van de organisatie. In aanvulling daarop zullen leidinggevenden het sociaal kapitaal van de organisatie kunnen vergroten door het voeren van Social Resources Management. Een vereiste voor het ontwikkelen van dergelijk beleid is een goed gevoel voor wat zich afspeelt tussen de mensen in een team. Mogelijke interventies kunnen liggen in het aanpassen van de formele of de informele afhankelijkheid binnen teams. Hierbij dient rekening te worden gehouden met de mogelijke negatieve effecten van het tegelijkertijd aanwezig zijn van formele en informele afhankelijkheid. Een organisatie waarbinnen dit formele en informele sociale kapitaal aanwezig is, verhoogt het solidaire gedrag van zowel de tijdelijke als de vaste medewerkers.