

Sociale effecten van Het Nieuwe Werken

*“Samen investeren en vertrouwen in een
nieuw werkarrangement”*

Lisa van Lith

Studentnummer: 338255

Begeleider: Dr. F. Koster

Tweede beoordelaar: Drs. B. Jetten

Faculteit Sociologie

Erasmus Universiteit Rotterdam

Afstudeerrichting: Arbeid, Organisatie & Management

Augustus 2012

Voorwoord

Na een turbulent jaar mag ik met gepaste trots dan eindelijk mijn scriptie aan u voorleggen. Het onderzoek is uitgevoerd in het kader van mijn afstudeerscriptie. Door solidariteit in verband te brengen met Het Nieuwe Werken, de werknemer-organisatierelatie en het psychologische contract heb ik niet alleen getracht een mooi afstudeeronderzoek te vormen maar ook een brug te bouwen tussen mijn opleidingen en keuzevakken. Het Nieuwe Werken is niet alleen een veel besproken onderwerp van de economie en sociologie maar heeft ook veel raakvlakken met facilitair management, waarin ik in 2009 mijn HBO diploma heb behaald. Solidariteit heeft voornamelijk betrekking op de sociale wetenschappen en het psychologische contract heeft binding met de keuzevakken arbeidspsychologie die ik gevolgd heb.

Allereerst wil ik mijn afstudeerbegeleider, Ferry Koster, bedanken voor zijn eindeloze geduld, steun, tijd en snelle reactie tijdens mijn afstuderen. Ik wil alle respondenten en de twee organisaties bedanken die hebben meegewerkt aan het onderzoek waardoor ik een goed responspercentage gehaald heb en hierdoor conclusies heb kunnen trekken. Ik wil mijn moeder bedanken die mij heeft gestimuleerd en mij op het hart heeft gedrukt zo snel mogelijk af te studeren, waardoor ik na haar overlijden de draad weer op heb weten te pakken. Ook wil ik mijn vader, Theo van Lith, en mijn vriend, Maarten Kleintjens, bedanken. Zij stelden mij gerust als ik het niet meer zag zitten en hebben mij altijd positief gestimuleerd.

Ik wens u veel leesplezier tijdens het lezen van deze scriptie!

Lisa van Lith.

Samenvatting

Deze scriptie maakt deel uit van het Masterprogramma Arbeid, Organisatie en Management van de opleiding Sociologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Achtergrond

Veranderingen in de markt en de economie hebben ertoe geleid dat organisaties flexibeler en sneller moeten kunnen reageren op veranderingen. De vraag naar flexibiliteit van werknemers en flexibele werkarrangementen is hierdoor flink toegenomen. Het Nieuwe Werken (HNW), zoals deze ontwikkeling ook wel wordt genoemd, is een veel besproken onderwerp in de literatuur. Hierin wordt voornamelijk aandacht besteed aan het positieve effect dat HNW heeft op de organisatie én de werknemers. Op basis van de bestudeerde literatuur kan echter ook een negatief effect van HNW worden verwacht door een afname van de solidariteit van werknemers. In deze scriptie is onderzocht of een afname van de verticale solidariteit verklaard kan worden door HNW. Daarnaast is onderzocht of de formele werknemer-organisatierelatie (Employee Organization Relationship theorie: EOR) en het informele psychologische contract een positief effect hebben op de verticale solidariteit en of dat deze mechanismen de relatie tussen HNW en verticale solidariteit beïnvloeden.

Methode

De achterliggende theorie is uitgewerkt aan de hand van een literatuurstudie. De data die nodig zijn om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zijn afkomstig uit een vignettenonderzoek. Het grootste gedeelte van de respondenten is afkomstig uit twee organisaties, te weten een financiële dienstverlener en een overheidsinstantie. De vragenlijst is digitaal binnen deze twee organisaties verspreid. De overige respondenten zijn via LinkedIn benaderd. De resultaten zijn vervolgens geanalyseerd met een mixed model regressieanalyse zodat er een onderscheid gemaakt kan worden in de variantie die verklaard wordt door individuele verschillen en de variantie die verklaard wordt door de vignettencondities.

Resultaten

Uit de resultaten is gebleken dat vrouwen meer solidair zijn dan mannen en dat de respondenten die zich goed konden inleven in de situatie meer verticaal solidair gedrag vertonen. Het psychologische contract heeft een sterke positieve invloed op de mate van verticale solidariteit.

Als de leidinggevende doorgaans zijn beloftes nakomt (intact psychologisch contract), dan is de werknemer eerder geneigd om deze te helpen. Ook Het Nieuwe Werken is positief gerelateerd aan solidariteit. De significantie van dit verband verdwijnt echter wanneer de interactie tussen het psychologische contract en HNW wordt toegevoegd.

Conclusies

Er is geen negatief verband gevonden tussen HNW en verticale solidariteit zoals vooraf werd verondersteld. HNW heeft eerder een positief effect, maar in combinatie met het psychologische contract valt dit effect echter weg. Dit betekent dat de rol van de leidinggevende van cruciaal belang is als het gaat om verticale solidariteit. Wanneer de leidinggevende beloftes nakomt is de werknemer eerder geneigd iets extra's voor de leidinggevende te doen. In combinatie met HNW is dit effect nog veel sterker. De werknemer-organisatierelatie heeft geen significant effect op de solidariteit, mogelijk wordt het investeren in de werknemer door het bieden van trainingen gezien als een verplichting van de organisatie, hierdoor kan het zijn dat dit item geen goede afspiegeling is van de werknemer-organisatierelatie. Voor de toekomst is het interessant de relatie tussen de leidinggevende en de werknemer verder uit te diepen om zo meer inzicht te krijgen in de rol die de leidinggevende speelt. In deze scriptie is alleen aandacht besteed aan de verticale solidariteitsrelatie, deze afweging is gemaakt om het onderzoek in te kaderen. Vervolg onderzoek kan zich richten op de veranderingen op het gebied van horizontale solidariteit.

Inhoudsopgave

Inleiding	5
1.1 Vraagstelling	7
1.2 Relevantie	7
1.3 Opbouw van de scriptie	9
2. Theoretisch kader	10
2.1 Het Nieuwe Werken	10
2.2 Solidariteit	12
2.3 Werknemer-organisatierelatie	15
2.4 Psychologische contracten	18
2.5 HNW, werknemer-organisatierelatie en het psychologische contract	20
2.6 Conceptueel model	21
3. Operationalisatie	22
3.1 Onderzoeksmethode	22
3.2 Onderzoekspopulatie, respons	22
3.3 Procedure	23
3.4 Variabelen	23
3.5 Controlevariabelen	26
3.6 Analyse methode	27
4. Resultaten	28
4.1 Beschrijvende resultaten	28
4.2 Verklarende resultaten	29
5. Conclusie en discussie	33
5.1 Conclusies	33
5.2 Discussie	35
Literatuur	37
Bijlagen	43
Bijlage 1. Vragenlijst 1	44
Bijlage 2. Vragenlijst 2	48
Bijlage 3. Operationalisering van de controlevariabelen	52

Inleiding

De verschuiving van een industriële economie naar een kenniseconomie, de snelle ontwikkeling op het gebied van techniek en de aanhoudende concurrentie hebben ertoe geleid dat organisaties op zoek zijn gegaan naar werkarrangementen waarmee ze op deze veranderingen in kunnen spelen. Flexibilisering van het arbeidsbestand maakt het mogelijk kosten te besparen en sneller te reageren op veranderingen in de omgeving (Sharafizad, Paull & Omari, 2011). Flexibele werkarrangementen worden ook gebruikt om kansrijke potentiële werknemers aan de arbeidsmarkt te onttrekken en een betere balans te creëren tussen werk en privé (Alexander, Dijst & Ettema, 2010; Bijl, 2007). Deze flexibilisering van organisaties wordt ook wel Het Nieuwe Werken (HNW) genoemd. De afgelopen jaren wint HNW aan populariteit en wordt in de literatuur de nadruk gelegd op de positieve effecten voor zowel organisaties als werknemers, zoals een hogere productiviteit en meer werktevredenheid (Bijl, 2007; Morganson, Major, Obron, Verive & Heelan, 2009).

Er worden veel verschillende benamingen en definities gebruikt om HNW te omschrijven. Deze worden uitgebreid behandeld in het theoretische kader van deze scriptie. In alle definities is er in meer of mindere mate sprake van plaats- en tijdongebonden werken, dit wordt medemogelijk gemaakt door technologische ontwikkelingen op het gebied van informatie- en communicatiemiddelen.

De bestaande HNW-onderzoeken richten zich aan de ene kant op economische aspecten zoals het terugdringen van brandstofgebruik, huisvestingskosten, het verminderen van files, reistijd en het verlagen van verzuim (Hamer, Kroes & Van Oostroom 1991; Harpern, 2005). Aan de andere kant richt het onderzoek zich op de sociale gevolgen zoals de invloed op de werk/privé-balans, stress, betrokkenheid, tevredenheid, collegialiteit, sociale en professionele isolatie en verloopintenties (Fonner & Roloff, 2010; Golden Veiga & Dino, 2008; Halpern, 2005; Ten Brummelhuis, Haar & Van Der Lippe, 2010).

Op basis van de literatuur kan gesteld worden dat HNW veel veranderingen met zich meebrengt, in het bijzonder voor de sociale relaties die werknemers onderhouden met de overige organisatieleden. Mogelijk heeft dit ook gevolgen voor de mate van solidariteit binnen organisaties. Solidair gedrag kan worden omschreven als “het afstemmen van eigen belangen op de belangen van anderen en de organisatie.

Hierbij gaat het om het bijdragen aan een collectief goed zonder dat daar directe compensatie tegenover staat” (Van Emmerik & Sanders, 2004, p. 1). Solidair gedrag komt tot stand op basis van wederkerigheid (Deckop, Cirka & Anderson, 2003), dit houdt in dat er vanuit wordt gegaan dat wanneer iemand iets voor een ander doet, de ander in de toekomst iets zal terugdoen. Naast dat solidariteit als persoonskenmerk kan worden opgevat, ontstaat het uit de interacties tussen twee of meerdere actoren. Van Emmerik en Sanders (2004) maken een onderscheid tussen horizontale en verticale solidariteit. Daarbij is horizontale solidariteit, solidariteit die is gericht op collega’s en verticale solidariteit, solidariteit die is gericht op de leidinggevende. Er wordt een onderscheid gemaakt omdat de twee vormen van solidariteit naast elkaar kunnen bestaan en niet gelijktijdig voor hoeven te komen (Koster, 2005; Sanders, Emans & Koster, 2004; Sanders & Van Emmerik, 2004; Van Emmerik & Sanders, 2004).

Onderzoek naar solidariteit binnen organisaties heeft zich tot nog toe voornamelijk gericht op sociale netwerken, arbeidsrelaties, inbedding en het verminderen van negatieve gedragingen (Van Emmerik & Sanders, 2004). Het verband tussen HNW en verticale solidariteit is nog niet eerder onderzocht, dit is opmerkelijk omdat solidariteit wordt bemoeilijkt door karakteristieken van HNW. Er wordt dan ook een negatief verband verwacht tussen HNW en verticale solidariteit.

De gedachte achter deze verwachting is dat solidariteit een bepaalde mate van onderlinge controle vereist zodat partijen in staat zijn vast te stellen in hoeverre de ander zich solidair gedraagt. Door HNW zijn leidinggevendenden minder in staat hun werknemers direct te controleren, hierdoor ontstaat de kans dat werknemers minder verticale solidariteit vertonen. Op basis van dit uitgangspunt onderzoekt deze scriptie in hoeverre aanvullende factoren een rol spelen in de relatie tussen werknemers en leidinggevendenden en dit veronderstelde effect. Hierbij wordt beargumenteerd dat de kwaliteit van deze relatie, in termen van de formele werknemer-organisatierelatie (Employee-Organizationrelationship: EOR) en het informele psychologische contract, verticale solidariteit kunnen versterken en mogelijke negatieve effecten van HNW kunnen tegengaan. Wanneer er sprake is van een over- of wederzijdse investeringsrelatie (Tsui, Pearce, Porter & Tripoli, 1997) wordt verwacht dat er meer sprake zal zijn van verticale solidariteit. Dergelijke investeringen hebben betrekking op de formele arbeidsrelatie. Het psychologische contract is meer gerelateerd aan informele relaties binnen organisaties en heeft betrekking op de percepties van de werknemer op de wederzijdse verplichtingen in een wederkerige relatie met de leidinggevende (Rousseau, 1989).

Als er door de leidinggevende aan de verplichtingen uit het psychologische contract wordt voldaan is er sprake van een intact psychologisch contract. Ook is er dan sprake van wederzijds vertrouwen wat eveneens leidt tot meer verticale solidariteit.

1.1 Vraagstelling

HNW wordt gedefinieerd als plaats- en tijd ongebonden werken waarbij de werknemer wordt ondersteund door informatie- en communicatietechnologieën. Verticaal solidair gedrag is het afstemmen van de eigen belangen op die van de organisatie door extra inzet te tonen voor de leidinggevende zonder hier een directe beloning voor terug te verwachten. Solidariteit komt tot stand op basis van reciprociteit, de verwachting dat het solidaire gedrag in de toekomst wordt beantwoord, en is daarmee een kenmerk van een inter-persoonlijke relatie (Van Emmerik & Sanders, 2004 p.1). Vanuit een rationeel oogpunt kan verwacht worden dat de solidariteit afneemt naar mate de werknemer minder zichtbaar is, meer autonomie krijgt en minder (sociale) controle ervaart. In deze scriptie wordt de verwachte negatieve relatie tussen HNW en verticale solidariteit onderzocht en of er processen zijn die deze neerwaartse spiraal compenseren. Deze scriptie richt zich enkel op de verticale solidariteitsrelatie vanuit het perspectief van de werknemer.

Dit leidt tot de volgende vraagstelling:

“Wordt verticale solidariteit van werknemers negatief beïnvloed door Het Nieuwe Werken? Kan dit verklaard worden door een onder-investeringsrelatie en/of quasi-spot contractrelatie en een psychologische contractbreuk?”

1.2 Relevantie

Wetenschappelijke relevantie

Wetenschappers constateren dat solidariteit op bepaalde vlakken in de samenleving afneemt. Dit wordt geweten aan maatschappelijke processen zoals de individualisering, modernisering en industrialisering. Door deze processen worden de bindingen tussen mensen zwakker en neemt de solidariteit af, waardoor men minder bereid is iets voor een ander te doen (Komter, 2004). De vraag die hierbij gesteld kan worden is: zet deze trend zich voort binnen organisaties? Deze scriptie onderzoekt of HNW een afname van verticale solidariteit teweeg brengt of niet.

Er zijn veel tegenstrijdige theorieën over de gevolgen van HNW, hierdoor is het niet mogelijk om een expliciet standpunt in te nemen. Er wordt in de bestaande literatuur vooral aandacht besteed aan de effecten van HNW op het verkeer en werk/privé-balans maar de sociale gevolgen blijven onderbelicht. Onderzoek naar solidariteit binnen organisaties richt zich op de effecten van leiderschapsstijl, feedback, tijdelijke werknemers maar niet op de werkstrategie die wordt toegepast binnen de organisatie. Het verband tussen HNW en solidariteit blijft onderbelicht. Deze scriptie is een aanvulling van de bestaande literatuur op het gebied van solidariteit en HNW. Ook wordt er met deze scriptie dieper in gegaan op de relatie tussen de werknemer en de leidinggevende die, in de huidige kenniseconomie, steeds meer gebaseerd zou moeten zijn op vertrouwen in plaats van controle.

Maatschappelijke relevantie

HNW is een veel besproken onderwerp binnen verschillende markten. Doormiddel van HNW kan veel geld worden bespaard. Er zijn veel organisaties die HNW al hebben geïmplementeerd of die hier mee bezig zijn, enkele voorbeelden hiervan zijn; Microsoft, Achmea en Essent. Ook zijn er diverse fora en blogs te vinden op het internet over HNW. Toch blijven er veel onduidelijkheden voor de leidinggevende en de werknemers. Leidinggevende zijn bang dat werknemers moeilijker te motiveren en te controleren zijn (Daniels, Lamond & Standen, 2001). Werknemers hebben op hun beurt twijfels over HNW door de kans op sociale isolatie (Daniels et. al., 2001; Feldman & Gainey, 1997). Deze onzekerheden over de sociale gevolgen van HNW brengen stress met zich mee. Dit kan er toe leiden dat werknemers minder enthousiast en minder betrokken zijn bij hun werk (Daft & Marcic, 2003).

Het verlies aan betrokkenheid en sociale isolatie kunnen leiden tot een afname van de solidariteit. Dit terwijl solidariteit belangrijk is voor het functioneren van organisaties (Sanders et. al., 2004). Voor het goed functioneren van collectieve acties, teamwork en zelfsturende teams is een bepaalde mate van solidariteit vereist. Het afbrokkelen van de solidariteit tussen organisatieleden kan het voortbestaan van organisaties in gevaar brengen. Met het oog op de toenemende behoefte aan zelfstandigheid van werknemers en zelfsturende teams is het belangrijk om inzicht te krijgen op de sociale gevolgen van HNW. Deze scriptie is interessant voor organisaties omdat het deels inzichtelijk maakt wat de sociale gevolgen zijn van HNW op de verticale solidariteit en hoe deze verklaard kunnen worden. Ook wordt onderzocht hoe mogelijke nadelen ondervangen kunnen worden.

1.3 Opbouw van de scriptie

De scriptie is als volgt opgebouwd. In Hoofdstuk 2 worden de belangrijkste theorieën beschreven die ten grondslag liggen aan de vraagstelling, hierbij zijn hypothesen opgesteld. Daarna worden in Hoofdstuk 3 de variabelen geoperationaliseerd en de methodiek beschreven en verantwoord. De resultaten van het onderzoek worden beschreven in Hoofdstuk 4. Tot slot worden in Hoofdstuk 5 de conclusies en aanbevelingen beschreven en wordt er teruggeblikt op de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de onafhankelijke (HNW) en afhankelijke (verticale solidariteit) variabelen uiteengezet. Daarnaast worden enkele belangrijke theorieën beschreven die de relatie tussen HNW en verticale solidariteit kunnen verklaren. Dit zijn de werknemer-organisatierelatie en het psychologische contract.

2.1 Het Nieuwe Werken

In de bestaande literatuur wordt HNW op verschillende manieren gedefinieerd. Een van die omschrijvingen is afkomstig van Bijl (2009). Hij omschrijft HNW als “een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door de medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt. Recente ontwikkelingen in de ICT maken Het Nieuwe Werken technisch mogelijk en maatschappelijke ontwikkelingen maken het wenselijk” (Bijl, 2009 p. 27). HNW is een verzamelnaam voor nieuwe werkstijlen. In de literatuur worden ook wel de volgende begrippen gebruikt; werken buiten de conventionele werkplek; ‘telecommuting’ (Cooper & Kurland, 2002), werkarrangement waarbij werknemers hun normale werk uitvoeren op een andere plek dan hun normale vaste werkplek, ondersteund door technologische connecties; ‘telework’ (Fonner & Roloff, 2010), flexibele werkschema’s en werken vanaf thuis; ‘flexible work arrangements’ (Ten Brummelhuis et al., 2010). De definitie die in deze scriptie wordt gehanteerd is afgeleid van bovengenoemde definities en luidt als volgt: Het Nieuwe Werken omvat tijd- en plaatsongebonden werken waarbij de werknemer wordt ondersteund door informatie en communicatie technologieën. Er kan in meer of mindere mate met HNW gewerkt worden maar in deze scriptie worden twee uitersten gebruikt om een duidelijk onderscheid te kunnen maken tussen de twee werkarrangementen. In Tabel 1 worden deze twee uitersten tegen elkaar afgezet.

Tabel 1 Traditionele werkstrategie vs. Het Nieuwe Werken

	Traditionele werkstrategie	Het Nieuwe werken
Plaatsongebondenheid	Gebonden aan vaste plek binnen de organisatie.	Mogelijkheid om vanaf een onconventionele werkplek te werken (bv. thuis). Gebruik van flexplekken binnen de organisatie.
Tijdongebondenheid	Tijdens ‘kantooruren’, van 09.00 uur tot 17.00 uur.	Mogelijkheid om zelf de werktijden in te delen.
Informatie en communicatie technologieën	Voornameijk face-to-face contact.	Via computergestuurde communicatiesystemen

Plaatsongebonden werken

Door recente ontwikkelingen heeft een verschuiving plaatsgevonden van een industriële economie naar een kenniseconomie (Hill, Ferris & Mårtinson, 2003). Voorheen waren werknemers sterk gebonden aan een vaste werkplek. Door de opkomst van de kenniseconomie en de automatisering is de markt meer gericht op het leveren van diensten en minder op het produceren van tastbare goederen. Hierdoor zijn werknemers minder gebonden aan een vaste werkplek om hun werkzaamheden uit te voeren. Terwijl voorheen alleen bij uitzondering plaatsongebonden gewerkt kon worden, wordt dit tegenwoordig steeds vaker gezien als een noodzakelijke organisatiestrategie om kosten te besparen en om werkprestaties, motivatie en werktevredenheid te verhogen (Fonner & Roloff, 2010; Hill et al., 2003; Kurland & Bailey, 1999).

Tijdongebonden werken

Het tijdongebonden werken is vooral voor parttimers en mensen die meer dan vijftig uur in de week werken aantrekkelijk (Alexander et al., 2010). Voor parttimers is flexibel werken interessant, aangezien dit vaak mensen met kinderen zijn en zij hierdoor hun werkschema kunnen afstemmen op het schoolrooster. Werknemers die veel overwerken kunnen op deze manier zelf hun werktijden indelen. Vooral hoger opgeleiden en werknemers met veel ervaring zijn in staat om een flexibel werkarrangement te vervaardigen. Zij beschikken over kwaliteiten die voor de organisatie belangrijk zijn en hebben hierdoor een betere onderhandelingspositie (Alexander et al., 2010). Werknemers die tijdongebonden werken zijn in staat zelf te beslissen op welke tijdstip zij willen werken.

Informatie- en communicatie technologieën

Ontwikkelingen in de informatie- en communicatietechnologie hebben het mogelijk gemaakt plaats- en tijdongebonden te werken. Hierbij kan gedacht worden aan de ontwikkeling van smartphones, notebooks en de Ipad (Alexander et al., 2010). De opkomst van het internet (en intranet) heeft ervoor gezorgd dat werknemers ook vanaf thuis verbonden zijn met de organisatie. Doordat het dataverkeer via het internet 24/7 door gaat is de werknemer minder gebonden aan plaats en tijd. Het traditionele face-to-face contact (contact waarbij mensen elkaar in persoon ontmoeten) kan vervangen worden door computergestuurde communicatiemiddelen zoals E-mail en conference calls. Hierdoor ontstaan virtuele netwerken, ook wel computer ondersteunde sociale netwerken genoemd (Wellman, 1996). Door organisatie netwerken, zoals intranet, te linken aan het internet wordt het voor werknemers mogelijk gemaakt contact te houden met de andere organisatieleden. Deze ontwikkeling heeft het mogelijk gemaakt om sociale relaties te onderhouden én plaats- en tijdongebonden te werken.

2.2 Solidariteit

Sanders et al., (2004) hebben een theoretische analyse van solidair gedrag binnen organisaties uitgewerkt. Zij stellen dat er “(...) een onderscheid gemaakt wordt 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” (Sanders et al., 2004, p. 120). Materiële opbrengsten zijn tastbare opbrengsten zoals geld, sociale opbrengsten zijn bijvoorbeeld vriendschappen. Intrinsieke opbrengsten zijn gevoelens van eigenwaarde en identiteit. Het artikel van Sanders et al. (2004) vormt de eindconclusie van een reeks onderzoeken op het gebied van solidair gedrag binnen moderne organisaties. Uit deze reeks zijn een aantal determinanten naar voren gekomen die een positief effect hebben op solidair gedrag zoals: positieve feedback, transformationeel leiderschap en zichtbaarheid.

De definitie van solidariteit die gehanteerd wordt in deze scriptie is afkomstig van Lindenberg (2002; 2006) en wordt ook gehanteerd door Koster, Sanders & Van Emmerik (2002). Solidair gedrag wordt hierbij gedefinieerd als het afstemmen van het eigenbelang op het groepsbelang.

Lindenberg (2002; 2006) stelt dat er van solidair gedrag gesproken kan worden wanneer de volgende vijf gedragingen zich voor doen: ‘*common good situation*’; het bijdragen aan het gemeenschappelijke doel ook wanneer het individu de mogelijkheid heeft om mee te liften met de inzet van anderen, ‘*need situation*’; het helpen van anderen in nood, ‘*breach temptation*’; het individu weerstaat de verleiding om anderen het meeste werk te laten doen, ‘*sharing situation*’; eerlijk delen van de kosten en baten, *mishap situations*; herstellen van fouten en vergissingen bij onbedoelde gevolgen. Lindenberg stelt dat alle vijf de gedragingen moeten worden mee genomen bij een onderzoek naar solidariteit. Koster et al. (2002) laten zien dat het gebruik van één van de gedragingen ook voldoende is om verticale solidariteit binnen organisaties te meten.

Resultaatgericht werken

Door HNW zijn de werkzaamheden van de werknemers minder zichtbaar voor de leidinggevende. Organisaties kiezen er daarom voor om meer resultaatgestuurd te gaan werken. Dit houdt in dat de werknemer wordt beoordeeld op het resultaat en niet op de manier waarop het werk wordt uitgevoerd. Hierdoor krijgt de werknemer meer autonomie. Vertrouwen is noodzakelijk om resultaatgestuurd werken mogelijk te maken (Dimitrova, 2003). Dit brengt met zich mee dat de leidinggevende zich meer coachend en faciliterend dient op te stellen in plaats van sturend en regulerend (Baane, Houtkamp & Knotter, 2011). Deze leiderschapsstijl komt overeen met een van de determinanten van solidair gedrag (Sanders, Schyns, Koster & Rotteveel, 2004; Van der Vegt & Flache, 2006; Van der Vliert, Shi, Sanders, Wang & Huang; 2004). Sanders et al. (2004) stellen dat er een positief verband is tussen inspirerend leiderschap en verticaal solidair gedrag. Dit houdt in dat de leidinggevende visie en bezieling uitstraalt en de werknemers inspireert, wat leidt tot verbondenheid met de organisatie. Dit wordt ook wel transformationeel leiderschap genoemd. Door dit positieve verband en de gelijkenissen in het coachend en faciliterend optreden van de leidinggevende kan verwacht worden dat er een positief verband is tussen resultaatgestuurd werken, onderdeel van HNW, en solidariteit.

Echter blijkt resultaatgestuurd werken in de praktijk lastig door te voeren. Zo blijken leiderschapsstijlen en controlemechanismen weinig te veranderen ten opzichte van de oude situatie (Dimitrova, 2003). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat beide partijen moeten wennen aan deze nieuwe manier van werken.

Sommige leidinggevendenden vinden het moeilijk om de werknemers de vrijheid te bieden waardoor de verwachte autonomie en het vertrouwen achter blijft (Baane et al. 2011; Dimitrova, 2003). Een leiderschapstijl waar sprake is van veel controle en weinig vrijheid en vertrouwen wordt door Sanders et al. (2004) beschreven als een transactionele leiderschapstijl en heeft een negatieve invloed op de verticale solidariteit. Ook het onderzoek van Sparrow (2000) stelt dat HNW leidt tot meer controle en wantrouwen. Op basis van deze overwegingen is er reden te veronderstellen dat de verticale solidariteit mogelijk onder druk komt te staan door HNW. Of dat daadwerkelijk het geval is, valt met de huidige literatuur niet te zeggen maar vormt een onderdeel van het huidige onderzoek. De nadruk ligt daarbij op de mogelijke negatieve gevolgen van HNW op de verticale solidariteit.

Uitgangspunt van de bestaande solidariteitsonderzoeken is dat solidair gedrag ontstaat in situaties waarin mensen afhankelijk zijn van elkaar (Lindenberg, 2002). Solidariteit wordt ook versterkt door groepsidentiteit. Groepsidentiteit wordt gevormd door rituelen en symbolen van de groep of door inbedding in externe middelen zoals reputatie (Lindenberg, 2002). Ondanks de afhankelijkheidsrelatie komen de collectieve en individuele doelen van de partijen niet altijd overeen. De afspraken die onderling gemaakt worden en de mogelijke sancties die op het niet nakomen van de afspraken staan, zorgen er voor dat de solidariteitsrelatie in stand wordt gehouden. Individuen worden echter vaak geleid door korte-termijndoelen (kortzichtig opportunisme). Door HNW is er meer ruimte voor het individu om deze korte-termijndoelen na te streven, zij zijn immers minder zichtbaar en aan minder (sociale) controle onderworpen. Ook de binding met de organisatie en de organisatieleden wordt minder door de afname van het face-to-face contact. Dit beïnvloedt ook de groepsidentiteit op een negatieve manier, wat mogelijk leidt tot een afname in de solidariteit. Ondanks dat de wederzijdse afhankelijkheidsrelatie nog steeds van toepassing is, wordt verwacht dat de werknemer minder snel geneigd is verticaal solidair gedrag te vertonen. Op basis van deze overwegingen luidt de eerste hypothese als volgt.

H1. Verticale solidariteit is negatief gerelateerd aan HNW.

Reciprociteit en sociale ruiltheorie

In deze scriptie wordt onderzocht of er ook omstandigheden zijn die kunnen leiden tot meer verticale solidariteit. Solidair gedrag van de medewerker kan verklaard worden vanuit de norm van reciprociteit (“reciprocity”) en sociale ruiltheorie (“social exchange theory”) (Deckop et al., 2003; Gouldner, 1960). De norm van reciprociteit gaat er vanuit dat een goede daad of sociaal gedrag op een later moment zal worden beantwoord door de ander. Het helpen van een ander vergroot de kans om zelf voordeel te ontvangen in de toekomst (Deckop et al., 2003; Gouldner, 1960). De sociale ruiltheorie is gebaseerd op een uitwisselingsrelatie tussen partijen. Deze relatie wordt gevormd doordat beide partijen een subjectieve kosten-batenanalyse maken en dit vergelijken met alternatieven. De relatie omvat zowel sociale als economische transacties, waarbij economische uitwisseling (contractuele) betalingen zijn en sociale uitwisseling ongespecificeerde verplichtingen (Deckop et al., 2003). Toegepast op verticale solidariteit kan verwacht worden dat een werknemer die investeert in de relatie met zijn leidinggevende door een extra bijdrage te leveren aan het collectieve goed, verwacht dat de organisatie in de toekomst iets terug zal doen. De werknemer en de leidinggevende zijn afhankelijk van elkaar en zijn in bepaalde mate gebaat bij gezamenlijk succes, daarnaast heeft ieder zijn/haar eigen belang. Een discrepantie hiertussen leidt tot coöperatieproblemen (Raub, 1997). Om deze problemen te overwinnen is het noodzakelijk dat de werknemer en de leidinggevende elkaar kunnen vertrouwen. Als dit niet het geval is, zal de werknemer in de toekomst ook geen solidair gedrag meer gaan vertonen (Koster, 2004). De werknemer-organisatierelatie en het psychologische contract zijn beiden gebaseerd op vertrouwen en uitwisseling, deze mechanismen kunnen mogelijke negatieve effecten van HNW compenseren.

2.3 Werknemer-organisatierelatie

Er zijn na verloop van tijd verschillende soorten arbeidsrelaties ontstaan om de organisatieflexibiliteit te verhogen en tegelijkertijd de werknemersprestaties te behouden of te vergroten. De werknemer-organisatierelatie bekijkt de arbeidsrelatie vanuit het perspectief vanuit de organisatie, deze theorie gaat in op de verwachtingen van de organisatie over specifieke bijdragen die geleverd dienen te worden door werknemers en de stimulans die nodig is om deze gewenste bijdragen te bereiken (Tsui et al., 1997). De werknemer-organisatierelatie is gebaseerd op de sociale ruiltheorie van Blau (1964), en richt zich op de balans in de uitwisseling tussen de werknemer en de organisatie.

Vier werknemer-organisatierelatie situaties

Tsui et al. (1997) onderscheiden vier verschillende situaties tussen werknemers en hun organisatie, twee van deze situaties zijn relatief gebalanceerd en twee niet. De eerste balanssituatie is een puur economische uitwisseling. Dit houdt in dat de organisatie korte termijn, puur economische stimulansen biedt in ruil voor gespecificeerde bijdragen van de werknemer. Geen van beide partijen verwacht bijdragen die niet gespecificeerd zijn. Deze vastgelegde situatie wordt ook wel de quasi-spot contractrelatie (“*quasi-spot contracts*”) genoemd. Het verschil tussen een economische en sociale uitwisseling is dat een sociale uitwisseling ongespecificeerde en open verplichtingen met zich meebrengt, het gaat hierbij vaak over lange termijn relaties. De tweede gebalanceerde situatie is de wederzijdse investeringsrelatie (“*mutual investment*”). Hier is sprake van een sociale uitwisselingsrelatie, hierbij biedt de organisatie stimulansen die verder gaan dan korte termijn monetaire beloningen. De verplichtingen van de werknemer vallen buiten de vaste taakovereenkomsten en wordt van de werknemer verwacht dat deze activiteiten onderneemt in het belang van de organisatie. Daarbij kan gedacht worden aan het leren van organisatiespecifieke vaardigheden die niet gemakkelijk zijn over te dragen aan collega’s. In deze uitwisselingsrelatie vertrouwen de werknemer en de organisatie er op dat er lange termijn investeringen worden gedaan in elkaar.

Naast de twee gebalanceerde situaties zijn er ook twee ongebalanceerde situaties die zich kunnen voordoen. Er wordt van de werknemer verwacht dat hij/zij lange termijn verplichtingen aan gaat maar dit wordt door de organisatie beantwoord met korte termijn monetaire beloningen, zonder binding voor een lange termijn relatie of een investering in de carrière mogelijkheden van de werknemer. Dit wordt de onder-investeringsrelatie (“*under-investment*”) genoemd. Tegenover deze situatie staat de over-investeringsrelatie (“*over-investment*”) waarbij de werknemer gespecificeerde verplichtingen aan gaat en de organisatie dit beantwoordt met niet-monetaire beloningen waaronder trainingen en de verplichting om de werknemer carrière kansen te bieden. In het geval van de ongebalanceerde situaties is de onder-investeringsrelatie gunstiger voor de organisatie en de over-investeringsrelatie gunstiger voor de werknemer. In Tabel 2 staan de vier situaties schematisch weergegeven.

Tabel 2 Vier situaties van de werknemer-organisatierelatie (afgeleid van Tsui et al. 1997)

	Kleine gespecificeerde bijdragen van werknemers	Grote niet gespecificeerde bijdragen van werknemers
Weinig stimulans door de leidinggevende	<i>Quasi-spot contractrelatie (gebalanceerd)</i>	<i>Onder-investeringsrelatie (ongebalanceerd)</i>
Veel stimulans door de leidinggevende	<i>Over-investeringsrelatie (ongebalanceerd)</i>	<i>Wederzijdse investeringsrelatie (gebalanceerd)</i>

werknemer-organisatierelatie en verticale solidariteit

Tsui et al. (1997) hebben onderzocht in welke van de vier werknemer-organisatierelatie situaties werknemers het beste presteerden, het meeste Organizational Citizenship Behavior (OCB) en betrokkenheid toonden. OCB kan worden omschreven als de individuele bijdragen die niet contractueel beloond worden of afdwingbaar zijn door toezicht of functie omschrijvingen (Organ & Lingl, 1995, p 339). Uit het onderzoek van Tsui et al. (1997) is gebleken dat werknemers op deze onderwerpen het beste scoren wanneer zij een wederzijdse investeringsrelatie onderhouden met de organisatie. De quasi-spot contractrelatie en de onder-investeringsrelatie hebben juist een negatief effect op werkprestaties, OCB en betrokkenheid. Omdat hier korte-termijndoelen worden nagestreefd kunnen deze situaties negatieve gevolgen hebben voor de lange termijn. Deze onderzoeksuitkomsten worden verklaard vanuit de sociale uitwisselingstheorie. De sociale uitwisseling die plaats vindt tussen de organisatie en de werknemer roept dankbaarheid, vertrouwen en persoonlijke verplichtingen op bij de werknemer, dit is niet het geval bij een economische uitwisseling. Vooral in de wederzijdse en over-investeringsrelatie is er sprake van sociale uitwisseling (Tsui et al., 1997).

Naar aanleiding van het onderzoek van Tsui et al. (1997) kan beredeneerd worden dat de wederzijdse en over-investeringsrelatie gunstigere organisatie-uitkomsten oproept dan de onder-investeringsrelatie en de quasi-spot contract relatie. Dit maakt het aannemelijk dat de over- en wederzijdse investeringsrelatie een positief effect zal hebben op de verticale solidariteit. Het onderzoek van Hom et al. (2009) toont aan dat baaninbedding en wederzijdse investeringen leiden tot meer sociale uitwisseling. Baaninbedding geeft aan in hoeverre een werknemer is gehecht aan zijn werk, oftewel hoe meer een werknemer is ingebed des te minder snel zal deze de organisatie verlaten. Dit komt overeen met de onderzoeksuitkomsten van Tsui et al. (1997), betrokkenheid. De werknemer ontvangt meer sociaal-emotionele beloningen zoals goedkeuring en steun (Hom et al., 2009; Zhang, Tsui, Song, Li, Jia, 2008).

De over- en wederzijdse investeringsrelatie zijn ingebed in de sociale ruiltheorie en bij deze situaties van de werknemer-organisatierelatie zijn werknemers eerder geneigd om taken uit te voeren die niet direct in hun taakomschrijving staan, hierdoor gaan zij lange termijn relaties aan met de organisatie. Dit is niet het geval bij de twee andere werknemer-organisatierelatie situaties. Verwacht wordt dat de twee werknemer-organisatierelatie situaties waarbij de organisatie investeert in de werknemer, de over- en wederzijdse investeringsrelatie, een positief effect zullen hebben op de verticale solidariteit. De twee werknemer-organisatierelatie situaties waarbij de organisatie niet investeert in de werknemer, de onder-investeringsrelatie en de quasi-spot contract relatie, hebben een negatief effect op de verticale solidariteit. De hypothese die hierbij gesteld kan worden is de onderstaande.

H2. Verticale solidariteit is hoger in een relatie waarin de organisatie investeert (over- en wederzijdse investeringsrelatie) dan wanneer een organisatie niet investeert in de relatie (in het geval van een onder-investeringsrelatie en een quasi-spot contractrelatie).

2.4 Psychologische contracten

Contracten binnen organisaties zorgen er voor dat werknemers doen wat er van hen verwacht wordt. Ook staat hierin beschreven wat de werknemer van de organisatie kan verwachten. Het is praktisch onmogelijk om alle details van de arbeidsrelatie vast te leggen in het formele juridische contract en als gevolg hiervan ontstaan psychologische contracten (Guest, 2004; Rousseau, 1995). Het psychologische contract komt voort uit de informele arbeidsrelatie tussen de werknemer en zijn/haar leidinggevende.

Ontstaan van het psychologische contract

Het psychologische contract kan gedefinieerd worden als: “(...) een ongeschreven contract dat refereert aan de individuele percepties over de wederzijdse verplichtingen van een wederkerige relatie tussen het individu en een andere partij” (Rousseau, 1989, p. 123). Een psychologisch contract komt tot stand tussen twee of meerdere partijen en wordt al gevormd bij het eerste contact tussen deze partijen. De informatie die een individu verzamelt over de organisatie, door informatie van de organisatie zelf maar ook van collega's, wordt vertaald naar verwachtingen over de relatie. Op basis van deze verwachtingen bepaalt de werknemer welke gedragingen nodig zijn om aan de wederkerige overeenkomst te voldoen (Rousseau, 1995).

Psychologische contractbreuk

De verwachtingen en verplichtingen waaruit de psychologische contractrelatie bestaat zijn niet expliciet uitgesproken, waardoor er een discrepantie kan ontstaan tussen wat de werknemer verwacht van de leidinggevende en wat de leidinggevende werkelijk doet. Als de leidinggevende er niet in slaagt om aan zijn/haar verplichtingen te voldoen in de perceptie van de werknemer is er sprake van een psychologische contractbreuk. Een psychologische contractbreuk is de cognitieve evaluatie van een werknemer dat de leidinggevende er niet in is geslaagd aan zijn verplichtingen te voldoen (Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau, 1995; Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007). Wanneer een psychologische contractbreuk zich voordoet, twijfelt de werknemer aan de integriteit van de leidinggevende en dit kan leiden tot scepsis, cynisme of vijandigheid ten opzichte van de intenties van de leidinggevende en de organisatie. Onderzoek toont aan dat werknemers die een breuk ervaren minder geneigd zijn om positief organisatiegedrag zoals OCB te vertonen (Zhao et al., 2007). Het vertrouwen is moeilijk te herstellen na een schending of breuk van het psychologische contract (Robinson & Morrison, 1995; Rousseau, 1995).

Het psychologische contract en verticale solidariteit

Het psychologische contract is dus net als solidariteit gebaseerd op vertrouwen. De mate van vertrouwen tussen partijen wordt beïnvloed door interacties uit het verleden. Het verleden maakt het mogelijk om informatie te verzamelen over de gedragingen van de andere partij en hiermee kan de betrouwbaarheid bepaald worden (Koster, 2005). Positieve ervaringen uit het verleden hebben een positief effect op de wederzijdse solidariteit. Een gezamenlijke toekomst leidt eveneens tot meer solidariteit omdat de partijen elkaar nodig hebben om vooruit te komen, de kosten om uit de relatie te stappen zijn hoger. Als de werknemer het gevoel heeft dat de leidinggevende zijn/haar beloftes niet nakomt, is het waarschijnlijk dat de werknemer de leidinggevende gaat wantrouwen. De werknemer kan er immers niet op vertrouwen dat de leidinggevende zijn/haar beloftes nakomt. Verwacht wordt dat een psychologische contractbreuk leidt tot minder verticale solidariteit. Als de leidinggevende juist wel aan de beloftes uit het psychologische contract voldoet zal de werknemer ook bereid zijn om aan zijn/haar verplichtingen te voldoen, hierbij wordt dan ook een positief verband verwacht tussen een intact psychologisch contract en verticale solidariteit.

H3. Verticale solidariteit is hoger wanneer het psychologische contract intact is, dan wanneer er sprake is van psychologische contractbreuk.

2.5 HNW, werknemer-organisatierelatie en het psychologische contract

In de voorgaande paragrafen zijn de hoofdeffecten van HNW, werknemer-organisatierelatie en het psychologische contract op de verticale solidariteit uitgebreid beschreven. In deze paragraaf komen de onderliggende relaties bloot te liggen. Verwacht wordt dat een werknemer-organisatierelatie die gunstig is voor de werknemer, de over- en de wederzijdse investeringsrelatie, en een intact psychologisch contract een interactie-effect kunnen hebben op de relatie tussen HNW en verticale solidariteit.

Interactie-effect van de werknemer-organisatierelatie

Hypothese 2 geeft aan dat verticale solidariteit waarschijnlijk hoger zal zijn wanneer er sprake is van een over- of wederzijds investeringsrelatie dan wanneer er sprake is van een onder-investeringsrelatie of quasi-spot contractrelatie. Doordat de werknemer minder contact en binding heeft met de organisatie in het geval van HNW wordt een negatief effect verwacht op de verticale solidariteit. Dit effect zou gecompenseerd kunnen worden door investeringen van de organisatie in de werknemer. Investeren in de werknemer doormiddel van trainingen, en huisvestingsfaciliteiten versterkt de sociale uitwisselingsrelatie waardoor de werknemer eerder geneigd is iets extra's te doen. Als de organisatie niet investeert in de relatie zal dit het negatieve effect van HNW op de verticale solidariteit doen versterken. In dit geval vindt er geen sociale uitwisseling plaats en is de werknemer alleen bereid om aan de korte termijn verplichtingen te voldoen die beloofd worden met monetaire opbrengsten. De hypothese die hierbij gesteld kan worden is de volgende.

H4. De relatie tussen HNW en verticale solidariteit wordt positief beïnvloed door investeringen door de organisatie.

Interactie-effect van het psychologisch contract

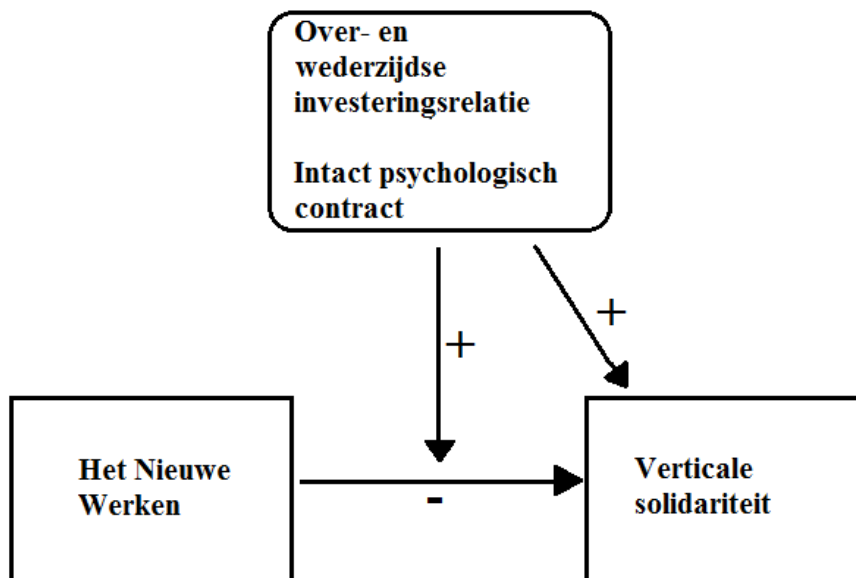
In Hypothese 3 werd gesteld dat een intact psychologisch contract een positief effect heeft op de verticale solidariteit. HNW leidt ertoe dat de werknemer een betere werk/privé-balans tot stand kan brengen en meer autonomie ervaart (Kurland & Baileys, 1999; Shamir & Salomon, 1985; Van Dyne, Kossek & Lobel, 2007). De werknemer opereert buiten het oog van de leidinggevende. Als de leidinggevende vertrouwen heeft in de werknemer en deze zelf zijn/haar tijd laat indelen zal de werknemer meer vrijheid ervaren.

Als de werknemer een bepaalde mate van autonomie en vertrouwen krijgt van de leidinggevende en deze zijn verplichtingen na komt zal de werknemer zich verplicht voelen iets extra's voor de leidinggevende te doen. Dit kan zich uiten in verticale solidariteit. In Hypothese 1 wordt een negatief verband verwacht tussen HNW en verticale solidariteit. Dit negatieve verband kan versterkt worden door een breuk in het psychologische contract maar kan ook gecompenseerd worden door een intact psychologisch contract. In dat geval is er sprake van een wederkerige vertrouwensrelatie die de verticale solidariteit versterkt.

H5. De relatie tussen HNW en verticale solidariteit wordt positief beïnvloed door een intact psychologisch contract (en negatief door een breuk van het psychologische contract).

2.6 Conceptueel model

De verwachte effecten van deze scriptie worden weergegeven in het conceptuele model in Figuur 2. Veronderstelt wordt dat HNW een direct negatief effect heeft op de verticale solidariteit. Over- en wederzijdse investeringsrelaties en een intact psychologisch contract hebben een compenserend effect op deze negatieve relatie. Daarnaast hebben de over- en wederzijdse investeringsrelatie en het intacte psychologische contract een positief effect op de verticale solidariteit.



Figuur 1 Conceptueel model van de hoofd- en interactie-effecten van HNW, psychologisch contract, werknemer-organisatierelatie op verticale solidariteit

3. Operationalisatie

In dit hoofdstuk komt als eerste de onderzoeksmethode aan bod. Vervolgens wordt de onderzoekspopulatie en de respons beschreven. Dit wordt gevolgd door de procedure en de operationalisatie van de variabelen. Ten slotte wordt het hoofdstuk afgesloten met de analysemethode.

3.1 Onderzoeksmethode

De data in deze scriptie zijn verzameld aan de hand van een vignettenonderzoek. Een vignet is een situatieschets die een probleem bevat en een aantal kenmerken. Elk vignet heeft een eigen combinatie van kenmerken die van toepassing zijn op de situatieschets. Bij een vignettenonderzoek krijgt de respondent een aantal van deze vignetten voorgelegd waar hij/zij een waardering aan moet geven. De variabelen uit deze scriptie zijn verweven in de kenmerken van de vignetten.

Er zijn een aantal voordelen verbonden aan een vignettenstudie. De vignetten zijn specifiek ontworpen om gericht antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag. Zo kan er gericht antwoord worden verkregen op de onderzoeksvraag. De kans op sociaal wenselijke antwoorden is in een vignettenonderzoek minder groot dan bij een vragenlijst omdat de respondenten wordt gevraagd zich in te leven in een bepaalde rol. Hierdoor staat de situatie verder van de respondent af (Hughes & Huby, 2002; Schoenberg & Ravdal, 2000).

3.2 Onderzoekspopulatie, respons

De respondenten van deze scriptie zijn voornamelijk medewerkers van twee organisaties. Zij zijn werkzaam bij een financiële dienstverlener en een overheidsinstelling. Een kleiner deel van de respondenten is benaderd via het zakelijke netwerk LinkedIn. In totaal zijn er 590 potentiële respondenten benaderd waarvan 222 respondenten de vragenlijst hebben ingevuld. Hiervan hebben 199 respondenten de vragenlijst volledig ingevuld. Dit leidt tot een responspercentage van 37,6 procent. De sectoren financieel ($N = 71$) en adviesdiensten ($N = 36$) zijn ruim vertegenwoordigd, dit maakt het aannemelijk dat een groot deel van deze respondenten werkzaam is bij de financiële dienstverlener. De respondenten die hebben aangegeven werkzaam te zijn in de sector overheid zijn voornamelijk werkzaam bij de overheidsinstantie die is betrokken bij het onderzoek ($N = 42$). De overige respondenten zijn afkomstig uit het zakelijke LinkedIn-netwerk.

3.3 Procedure

In deze scriptie zijn 8 vignetten opgesteld. De situatie is in alle 8 vignetten hetzelfde en de condities, waaronder de situatie zich voor doet, variëren. Er zijn twee vragenlijsten opgesteld om de data te verzamelen bij de respondenten. In iedere vragenlijst zijn 4 vignetten opgenomen. De vragenlijsten zijn via het internet aangeboden, hierdoor is de drempel om deze in te vullen lager dan wanneer er gewerkt zou worden met een papieren of langere variant. Bij de financiële dienstverlener en overheidsinstantie werd de vragenlijst door een leidinggevende van de afdeling per E-mail verstuurd. Steun van de leidinggevende komt het responspercentage ten goede. Respondenten konden met vragen en klachten terecht bij een daarvoor ingericht emailadres.

3.4 Variabelen

Verticale solidariteit

In het theoretisch kader is aangeduid dat solidair gedrag gedefinieerd kan worden aan de hand van de vijf gedragingen van Lindenberg (2002), te weten het bijdragen aan het gemeenschappelijke doel ook wanneer de mogelijkheid er is om mee te liften op anderen, het helpen van anderen in nood, de verleiding weerstaan om het werk door anderen te laten doen, het eerlijk delen van kosten en baten en tot slot het herstellen van fouten bij onbedoelde gevolgen (Lindenberg, 2002). Koster (2005) heeft aangetoond dat deze vijf gedragingen onderdeel van verticale solidariteit uitmaken en dat het mogelijk is solidariteit te meten aan de hand van één van de gedragingen. In deze studie wordt de ‘*need situation*’ (het helpen van anderen) gebruikt om verticale solidariteit te meten. De ‘*need situation*’ wordt geoperationaliseerd in een situatieschets waarbij de leidinggevende de hulp nodig heeft van de werknemer. De situatie omschrijving in de vignetten is als volgt: *“Uw leidinggevende heeft een deadline vrijdagochtend maar gaat deze niet halen als hij het alleen moet doen. Het is nu woensdagochtend en hij vraagt of u de komende dagen wilt overwerken zodat hij het werk toch nog op tijd af kan krijgen voor vrijdag. Hij belooft dat hij in de toekomst ook iets zal terug doen voor u.”*

Het Nieuwe Werken

In de vignetten wordt een onderscheid gemaakt tussen HNW en een traditionele werkstrategie. Er wordt dus geen onderscheid gemaakt worden tussen de onderdelen van HNW: plaats-, tijdongebonden en informatie- en communicatietechnologie.

HNW en de traditionele werkstrategie zijn vertaald naar de volgende twee condities. HNW-conditie: *“U bent niet gebonden aan een vaste werkplek of werktijden, deze mag u zelf indelen. Door communicatiemiddelen bent u in staat om contact te houden met anderen.”* De traditionele situatie: *“U hebt een vaste werkplek en vaste werktijden, naast face-to-face contact zijn er weinig communicatiemiddelen beschikbaar.”*

Werknemer-organisatierelatie

Tsui et al. (1997) meten aan de hand van een vragenlijst de investering vanuit de organisatie in de werknemer door het meten van HRM-activiteiten. Zij vragen in hoeverre de organisatie van de respondenten hierin meegaat. De vier punten die gebruikt worden in het artikel van Tsui et al. (1997) zijn het bieden van trainingen die de werknemer voorbereiden op werk in de toekomst en ontwikkelmogelijkheden, het bieden van loopbaanbegeleiding en planning, het bieden van werkzekerheid en het rekruteren van werknemers binnen de eigen organisatie. Op basis hiervan stel ik de volgende twee condities voor om een positieve werknemer-organisatierelatie en een negatieve werknemer-organisatierelatie te meten. De positieve werknemer-organisatierelatie: *“U hebt onlangs een door de organisatie betaalde training gevolgd waardoor u hogerop kunt komen in de organisatie.”* en een negatieve werknemer-organisatierelatie: *“Uw organisatie biedt geen trainingen aan waardoor u zich kunt ontwikkelen.”*

Psychologisch contract

Zhao et al. (2007) stellen dat een psychologische contractbreuk op drie manieren kan worden gemeten. De eerste manier is een samengestelde meting. Deze meting meet het psychologische contract doormiddel van het beoordelen van verschillende items. Hierbij wordt gevraagd in hoeverre de organisatie aan zijn verplichtingen heeft voldaan op ieder item. De tweede manier is de globale meting. Deze meting refereert niet aan specifieke items maar naar de totale perceptie van de werknemer in hoeverre de organisatie er in is geslaagd of heeft gefaald om aan de beloftes te voldoen, een voorbeeld hiervan dat wordt gegeven door Zhao et al. is *“almost all promises made by my employer during recruitment have been kept thus far”* (Zhao et al., 2007, p. 656). De derde manier is de gewogen meting. Deze lijkt op de eerste omdat het ook werkt met items maar er wordt ook gevraagd om aan te geven hoe belangrijk het item is. De samengestelde en globale meting komen het meeste voor in psychologisch contract onderzoek. Daarom zal in deze vignetten gebruik worden gemaakt van de globale meting.

Deze kan samengevat worden in de volgende condities waarbij een intact psychologisch contract een positieve ervaring weergeeft en een psychologische contractbreuk een negatieve ervaring meet. Intact psychologische contract: *“Uw leidinggevende komt gemaakte beloftes doorgaans na.”* Psychologische contractbreuk: *“Uw leidinggevende probeert nogal eens met een smoes onder gemaakte beloftes uit te komen.”*

Operationalisatie vignetten

In de onderstaande tabel is de codering van de variabelen weergegeven zoals deze is gebruikt in de vignetten.

Tabel 3 Operationalisatie vignetten

Variabele	Waarde	Tekst
Het Nieuwe Werken	0	U hebt een vaste werkplek en vaste werktijden, naast face-to-face contact zijn er weinig communicatiemiddelen beschikbaar.
	1	U bent niet gebonden aan een vaste werkplek of werktijden, deze mag u zelf indelen. Door communicatiemiddelen bent u in staat om contact te houden met anderen.
Werknemer-organisatierelatie	0	Uw organisatie biedt geen trainingen aan waardoor u zich kunt ontwikkelen.
	1	U hebt onlangs een door de organisatie betaalde training gevolgd waardoor u hogerop kunt komen in de organisatie.
Psychologisch contract	0	Uw leidinggevende probeert nogal eens met een smoes onder gemaakte beloftes uit te komen.
	1	Uw leidinggevende komt gemaakte beloftes doorgaans na.

3.5 Controlevariabelen

In deze paragraaf worden de controlevariabelen van het onderzoek beschreven. In bijlage 3 wordt de operationalisering van de controlevariabelen in een tabel weergegeven.

Geslacht

Aan de respondenten is gevraagd hun geslacht in te vullen (man = 1; vrouw = 0).

Leeftijd

Iedere respondent heeft zijn/haar leeftijd ingevuld (in jaren).

Opleidingsniveau

Opleidingsniveau is gemeten door te vragen naar de hoogst voltooide opleiding. Deze variabele wordt gemeten op een schaal van 1 (lager algemeen onderwijs) tot 7 (wetenschappelijk onderwijs).

Sector

Naast de financiële dienstverlener en overheidsinstelling zijn er ook respondenten afkomstig uit het zakelijke netwerk LinkedIn. Hierdoor zijn de respondenten afkomstig uit verschillende sectoren. Er is dan ook aan de respondenten gevraagd om aan te geven in welke sector zij werkzaam zijn.

Leidinggevende positie

In deze scriptie wordt de verticale arbeidsrelatie tussen de respondent en de organisatie/leidinggevende onderzocht. De mate waarin de respondent solidair is, is mogelijk afhankelijk van de positie van de respondent. Daarom is gevraagd of de respondent zelf een leidinggevende is (ja = 1; nee = 0).

Controle vragen over de situatieschets

Om te controleren of de respondent zich kan inleven en herkent in de situatie is gevraagd of de respondent de situatie realistisch vindt op een schaal van 1 (zeker niet) tot 10 (zeker wel). Het zelfde geldt voor de mate waarin de respondent zich kan inleven in de situatie, ook hier varieert de antwoordschaal van 1 (zeker niet) tot 10 (zeker wel). Tot slot is gevraagd of de respondent vindt dat men anderen over het algemeen moet helpen (ja = 1; nee = 0).

3.6 Analyse methode

Voor het analyseren van de gegevens is er gebruik gemaakt van een mixed model regressieanalyse waarmee in SPSS een multi-niveau regressieanalyse kan worden uitgevoerd. Iedere respondent heeft 4 vignetten ingevuld. Hierdoor ontstaan er twee niveaus, namelijk het vignetten niveau en het individuele niveau. Als er een standaard regressieanalyse zou worden gebruikt, wordt de waarde van het individu overschat. Bepaalde respondenten zullen geneigd zijn een vragenlijst negatiever in te vullen dan anderen, wat de resultaten beïnvloedt. Om dit te voorkomen is er gebruik gemaakt van een multi-niveau regressieanalyse. Er wordt een onderscheid gemaakt in de variantie die verklaard kan worden door individuele verschillen en variantie die verklaard kan worden door vignettencondities. Er wordt in dit geval gekeken in hoeverre de respondent solidair is. Hierbij wordt rekening gehouden met persoonspecifieke eigenschappen.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het vignettenonderzoek beschreven. Allereerst worden de beschrijvende resultaten beschreven gevolgd door de verklarende resultaten.

4.1 Beschrijvende resultaten

Alleen de respondenten die de vragenlijst volledig hebben ingevuld zijn meegenomen in de analyses, in totaal zijn er 796 vignetten ingevuld (199 volledig ingevulde vragenlijsten, iedere vragenlijst bevat 4 vignetten: $199 \times 4 = 796$ vignetten in totaal). Tabel 4 geeft een beschrijving van de verdeling van de respondenten, de verdeling tussen mannen en vrouwen en het gemiddelde opleidingsniveau per sector. Hieruit is af te lezen dat de grootste groep respondenten werkzaam is in de advies/financiële sector, dit zijn de respondenten van de financiële dienstverlener. De sector overheid is daarna de grootste groep, afkomstig uit de tweede organisatie. De respondenten die “overig” hebben ingevuld bij sector zijn voornamelijk werkzaam in het onderwijs.

Tabel 4 Beschrijving van de sectoren in de steekproef

Sector	N	% man	Opleidingsniveau
Adviesdiensten	71	55,1 %	6,5
Algemene diensten	9	70,3 %	5,8
Detailhandel	1	0,0 %	3
Facilitaire dienstverlening	8	50 %	5
Financieel	36	42,6 %	5,9
Persoonlijke dienstverlening	2	60 %	6,6
Vervoer	1	100 %	6
Zakelijk beheer	3	66,7 %	5,7
Overheid	42	72,4 %	5,2
Overig	25	37,3 %	5,8
Totaal	199	54,8 %	5,9

In Tabel 5 zijn de gemiddelden van de controlevariabelen opgenomen. 54,8 procent van de respondenten is man en 45,2 procent respondenten is vrouw. De leeftijd van de respondent varieert van 22 tot 63 jaar, de gemiddelde leeftijd is 38,4 jaar. Bijna een kwart van de ondervraagden heeft een leidinggevende functie.

Tabel 5 Controlevariabelen

Variabelen	Gemiddelden
Geslacht	
Mannen	54,8 %
Vrouwen	45,2 %
Leeftijd (jaren)	
	38,4
Leidinggevende positie	
Leidinggevende positie	24,1 %
Geen leidinggevende positie	75,9 %
Opleidingsniveau	
Lager beroepsonderwijs	1,0 %
Middelbaar algemeen onderwijs	12,1 %
Middelbaar beroepsonderwijs	5,5 %
Voortgezet algemeen onderwijs	7,0 %
Hoger beroepsonderwijs	31,2 %
Wetenschappelijk onderwijs	42,7 %
Overig	0,5 %
Sector	
Adviesdiensten	35,7 %
Algemene diensten	4,6 %
Detailhandel	0,5 %
Facilitaire diensten	4,0 %
Financieel	18,2 %
Persoonlijke diensten	1,3 %
Vervoer	0,5 %
Zakelijk beheer	1,5 %
Overheid	20,9 %
Overig	12,8 %

4.2 Verklarende resultaten

De hypothesen zijn getoetst aan de hand van een mixed model regressieanalyse. In Model 1 in Tabel 6 (Model 1: controlevariabelen) wordt gecontroleerd voor geslacht, leeftijd, leidinggevende positie, opleidingsniveau, realistische situatie, inleven in de situatie en of men vindt dat men anderen behoort te helpen.

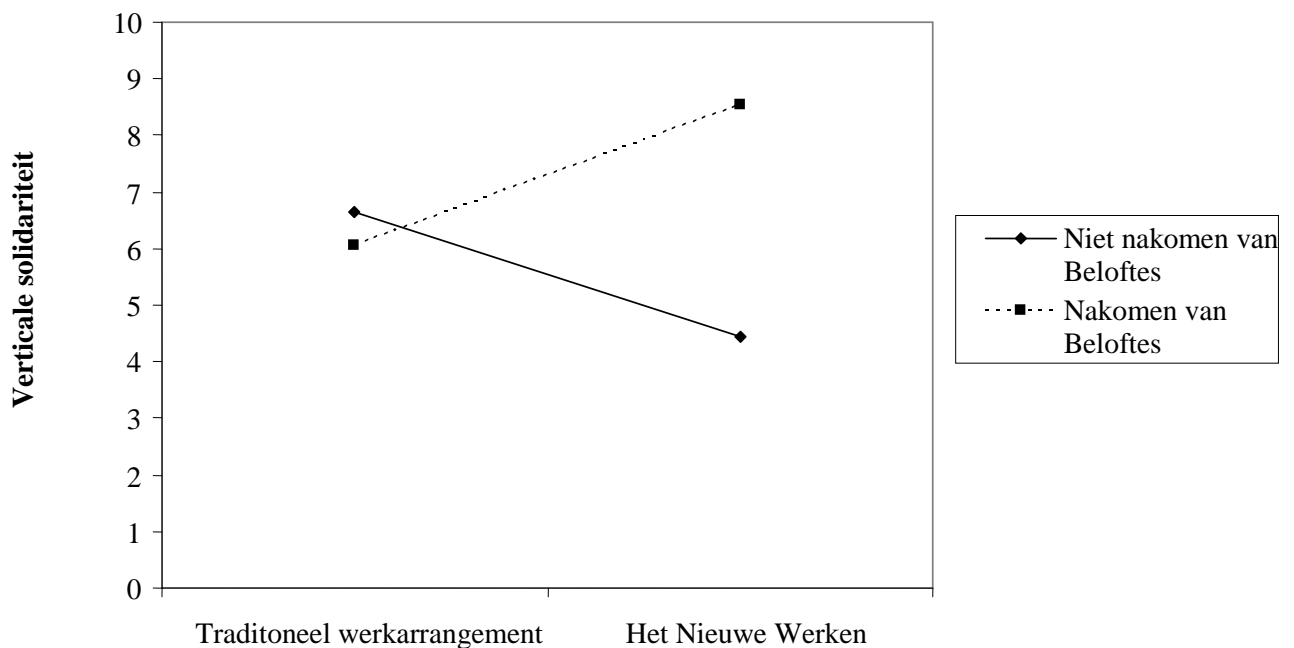
Hier worden de effecten van deze afzonderlijke variabelen op verticale solidariteit weergegeven. In het tweede model (Model 2: hoofdeffecten) zijn de condities van het vignet toegevoegd: HNW, de mate waarin de organisatie investeert in de werknemer door trainingen te bieden (werknemer-organisatierelatie) en de mate waarin de leidinggevende zich aan zijn/haar beloftes houdt (psychologisch contract). In de Modellen 2a en 2b (Model 2a: interactie-effect 1; Model 2b: interactie-effect 2) zijn de interactie-effecten toegevoegd. Hier wordt onderzocht of de werknemer-organisatierelatie en het psychologische contract in combinatie met HNW invloed hebben op de verticale solidariteit. De resultaten zijn weergegeven in Tabel 6.

Uit de resultaten blijkt dat geslacht, opleidingsniveau en inleven een significant effect hebben op de verticale solidariteit. Er wordt een negatieve relatie waargenomen tussen geslacht en verticale solidariteit ($\beta = -,80$, $p < ,01$); mannen zijn minder solidair dan vrouwen, ten opzichte van hun leidinggevende. Een positieve relatie tussen opleidingsniveau en verticale solidariteit betekent dat naarmate werknemers hoger zijn opgeleid zij meer verticaal solidair gedrag vertonen ($\beta = ,32$, $p < ,01$). Uit de controlevariabelen blijkt ook dat respondenten die zich kunnen inleven in de situatieschets hoger scoren op verticale solidariteit ($\beta = ,15$, $p < ,01$).

In Model 2 worden de hoofdeffecten toegevoegd aan het model. Hier is een positieve significante relatie waarneembaar tussen HNW en verticale solidariteit ($\beta = ,45$, $p < ,01$). Dit betekent dat werknemers die zelf hun werk kunnen indelen meer solidair zijn ten opzichte van hun leidinggevende dan werknemers die gebonden zijn aan een vaste werkplek en werktijden. Hypothese 1 kan hierdoor verworpen worden. Hypothese 1 verwachtte een negatieve relatie tussen HNW en verticale solidariteit. De tweede hypothese verwachtte een positief verband tussen de over- en wederzijdse investeringsrelatie waarbij de organisatie de werknemer stimuleert, en verticale solidariteit. Er is echter geen significante relatie waargenomen tussen de werknemer-organisatierelatie en verticale solidariteit. Dit betekent dat Hypothese 2 verworpen kan worden. Er wordt wel een sterk significant positief verband waargenomen tussen het psychologische contract en verticale solidariteit ($\beta = 1,62$, $p < ,01$). Werknemers die een intact psychologisch contract hebben zijn meer solidair dan werknemers die een psychologische contractbreuk ervaren. Hypothese 3 wordt bevestigd.

Als de interactie-effecten worden toegevoegd aan het model (Model 2a en 2b), wordt er geen significant verband gevonden tussen de werknemer-organisatierelatie in combinatie met HNW. Hypothese 4 verwachtte een positief verband tussen HNW en de over- en wederzijdse investeringsrelatie, dit wordt niet bevestigd dus Hypothese 4 kan verworpen worden. Model 2b laat een sterk positief verband zien tussen HNW en het psychologische contract op verticale solidariteit ($\beta = 1,27, p < ,01$). Dit houdt in dat Hypothese 5 bevestigd wordt. Wat hierbij opvalt, is dat het hoofdeffect van HNW verdwijnt. Dit suggereert dat het vervullen van het psychologische contract van doorslaggevend belang is voor het combineren van HNW en verticale solidariteit.

Uit Tabel 6 blijkt dat het interactie-effect tussen HNW en het psychologische contract erg sterk is. Als de controlevariabelen buiten beschouwing worden gelaten is dit verband nog sterker. In Figuur 2 is een grafiek weergegeven die dit interactie-effect weer geeft. Uit deze grafiek is af te lezen dat HNW in combinatie met een leidinggevende die beloftes niet na komt een sterke negatieve invloed heeft op de verticale solidariteit. Een leidinggevende die beloftes wel na komt in combinatie met HNW heeft juist een sterk positief verband.



Figuur 2 Interactie-effect zonder controlevariabelen

Tabel 6 Resultaten van verticaal solidair gedrag

	Model 1	Model 2 Hoofdeffecten	Model 2a Interactie-effect 1	Model 2b Interactie-effect 2
Controlevariabelen (niveau 2)				
Geslacht (1=man)	-,80*** (,22)	-,74*** (,23)	-,74*** (,22)	-,77*** (,22)
Leeftijd	,02 (,01)	,02 (,01)	,18 (,01)	,02* (,01)
Leidinggevende positie (1=ja)	-,22 (,26)	-,23 (,26)	-,23 (,26)	-,22 (,26)
Opleidingsniveau	,32*** (,08)	,31*** (,08)	,31*** (,08)	,31*** (,08)
Sector				
Adviesdiensten	-,11 (,34)	-,03 (,35)	-,04 (,34)	-,06 (,34)
Algemene diensten	-,65 (,57)	-,70 (,56)	-,68 (,56)	-,68 (,56)
Detailhandel	2,28 (1,39)	2,53 (1,39)	2,50 (1,39)	2,40 (1,39)
Facilitaire diensten	-,37 (,57)	-,38 (,57)	-,38 (,57)	-,35 (,57)
Financieel	-,20 (,38)	-,12 (,38)	-,13 (,38)	-,13 (,38)
Persoonlijke diensten	,07 (,88)	,05 (,86)	,02 (,85)	,21 (,85)
Vervoer	-,57 (1,41)	-,73 (1,42)	-,71 (1,42)	-,61 (1,41)
Zakelijk vervoer	1,33 (,84)	1,16 (,85)	1,18 (,85)	1,29 (,85)
Overig	-,38 (,38)	-,29 (,38)	-,29 (,38)	-,30 (,38)
Overheid (referentie)	---	---	---	---
Realistische situatie	,05 (,05)	,06 (,05)	,06 (,05)	,06 (,05)
Inleven in de situatie	,15*** (,04)	,15 *** (,04)	,14*** (,04)	,14*** (,04)
Helpen (1=ja)	,43 (1,38)	,15 (1,03)	,07 (1,38)	,35 (1,01)
Vignettenkenmerken (niveau 1)				
Het Nieuwe Werken		,45*** (,13)	,36** (,15)	,03 (,15)
Bieden van trainingen		-,08 (,13)	-,25 (,21)	-,23 (,13)
Nakomen van beloftes		1,62*** (,13)	1,58*** (,14)	,83*** (,21)
Het Nieuwe Werken * bieden van trainingen			,27 (,27)	
Het Nieuwe Werken * nakomen van beloftes				1,27*** (,26)
Intercept	3,49 (1,42)	3,00 (1,31)	3,12 (1,31)	2,98 (1,29)
Deviatie	51,03**	179,65**	1,00	21,96**
Intraklasse correlatie	,21	,32	,32	,32

N = 199; 796 vignetten. De gestandaardiseerde regressie coëfficiënten zijn weergegeven; standaard error staat tussen haakjes. Leeg model: $-2 \cdot \log$ likelihood = 3287,32; niveau 2 = 1,50(,25); niveau 1= 3,58 (,21)

** p < ,05; *** p < ,01

5. Conclusie en discussie

Het doel van deze scriptie is het verklaren van de relatie tussen HNW en verticale solidariteit met behulp van het psychologische contract en de werknemer-organisatierelatie. Daarbij is de volgende vraagstelling opgesteld: *“Wordt verticale solidariteit van werknemers negatief beïnvloed door Het Nieuwe Werken? Kan dit verklaard worden door een onder-investeringsrelatie en/of quasi-spot contractrelatie en een psychologische contractbreuk?”*

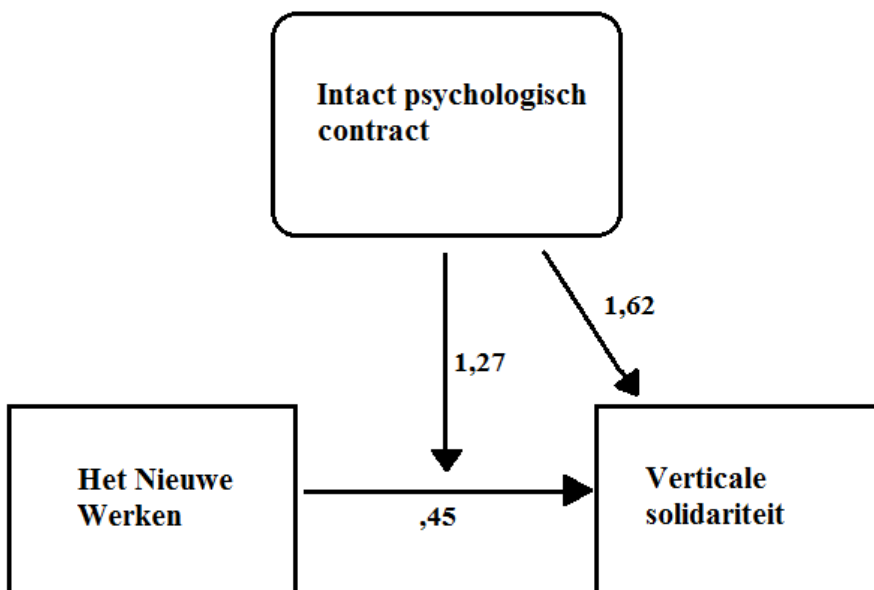
Op basis van het literatuur werd een negatief verband verwacht tussen HNW en verticale solidariteit. Daarnaast werd er een positief verband verwacht tussen de over- en wederzijdse investeringsrelatie en verticale solidariteit en tussen het psychologische contract en verticale solidariteit. Ook werd verwacht dat deze twee mechanismen een positief interactie effect zouden hebben op de relatie tussen HNW en verticale solidariteit. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de beantwoording van de vraagstelling en de implicaties voor de theorie.

5.1 Conclusies

Tijdens het onderzoek van deze scriptie is er geen bewijs gevonden van een negatieve relatie tussen HNW en verticale solidariteit. Dat kan verklaard worden door de autonomie en de vrijheid die de werknemer krijgt door HNW. De werknemer ervaart dit als plezierig en is bereid zich extra in te zetten voor de organisatie. Hierbij dient echter opgemerkt te worden dat het effect van HNW op verticale solidariteit wellicht minder rechtlijnig is dan men verondersteld. De analyses laten namelijk zien dat juist in de HNW-conditie het vervullen van het psychologische contract van groot belang is. Een groot deel van de positieve relatie tussen HNW en verticale solidariteit kan verklaard worden door het nakomen van beloftes. Dit betekent dat de leidinggevende hier een cruciale rol in speelt. Toch blijkt dat er in de afgelopen jaren steeds minder rekening wordt gehouden met het psychologische contract. Er wordt meer van werknemers gevraagd zoals betrokkenheid, flexibiliteit en zelfstandigheid (Schaufeli, 2007). Aan de andere kant wordt er minder door de organisatie geboden. Volgens Schaufeli voelt de werknemer zich hierdoor teleurgesteld en wordt het psychologische contract geschonden. Uiteindelijk kan deze schending van het psychologische contract zelfs leiden tot psychische klachten (Schaufeli, 2007). Hieruit kan geconcludeerd worden dat het voldoen aan het psychologische contract van essentieel belang is voor het functioneren van de werknemer en het tot stand brengen van verticale solidariteit binnen HNW. Als de leidinggevende zijn beloftes nakomt en de inspanningen van de werknemer beantwoordt is deze eerder bereid zich solidair op te stellen.

Er is geen bewijs gevonden voor een significante relatie tussen de werknemer-organisatierelatie en verticale solidariteit. Verwacht werd dat de werknemer-organisatierelaties die gunstig waren voor de werknemer of voor beide partijen (oftewel de over- en wederzijdse investeringsrelatie), een positief effect zouden hebben op de verticale solidariteit. Dit is gemeten door in het vignet op te nemen of de organisatie investeert in de werknemer door het bieden van trainingen. Het ontbreken van een relatie tussen deze twee variabelen kan verklaard worden door een andere verandering in de kenniseconomie. In de huidige economie wordt er van het arbeidsbestand verwacht dat zij blijven leren en zich blijven ontwikkelen (Kessels & Keursten, 2001; Van 't Klooster, 2009). Op die manier kunnen de werknemer en de organisatie zich onderscheiden en op die manier concurrentievoordelen behalen. In veel gevallen worden de trainingen en ontwikkelmogelijkheden aangeboden door de organisatie en soms zelfs door de overheid (Van 't Klooster, 2009). Het bieden van trainingen wordt door de werknemer als iets vanzelfsprekends ervaren en wordt het niet gezien als een sociale uitwisseling of een langetermijninvestering.

In Figuur 3 zijn de onderzoeksresultaten van deze scriptie schematisch weergegeven. HNW heeft een positief effect op de verticale solidariteit. Dit effect valt weg wanneer het interactie-effect van het psychologische contract wordt mee genomen in de analyse.



Figuur 3 Weergave van de onderzoeksresultaten

5.2 Discussie

Deze scriptie is een aanvulling op de sociale wetenschappen omdat het meer licht werpt op de relatie tussen HNW en verticale solidariteit. Hier is tot nog toe weinig aandacht aan besteed. Zoals eerder al is beschreven, heeft HNW een positief effect op de verticale solidariteit, dit kan verklaard worden door het psychologische contract. Hieruit is gebleken dat de relatie tussen werknemer en de leidinggevende belangrijk is voor meer solidariteit én het succes van HNW. In de bestaande literatuur worden positieve organisatie-uitkomsten zoals; hogere productie en meer arbeidstevredenheid toegeschreven aan HNW. Hierin wordt nauwelijks de rol van de leidinggevende mee genomen, dit kan een tekortkoming zijn in de bestaande literatuur.

Ook maatschappelijk gezien brengt deze scriptie relevante informatie voor organisaties. Veel organisaties zien HNW als een manier om kosten te besparen. Uit deze scriptie blijkt dat bij de implementatie van HNW niet alleen aandacht besteed moet worden aan de vormgeving en de inrichting van HNW. De organisatie moet zich ook focussen op de relatie tussen de werknemer en de leidinggevende. De leidinggevende kan, door zijn beloftes na te komen en te voldoen aan het psychologische contract, bijdragen aan meer verticale solidariteit binnen de organisatie. Dit is belangrijk omdat er steeds meer zelfstandigheid en flexibiliteit wordt verwacht van de werknemers. Het is van belang dat de partijen elkaar vertrouwen en bereid zijn om sociale uitwisselingsrelaties aan te gaan met elkaar. Overleg over de verwachtingen en verplichtingen maken het psychologische contract voor beide partijen inzichtelijk en op die manier kan het psychologische contract tijdig worden bijgesteld om contractbreuk of schending te kunnen voorkomen.

Met dit onderzoek is getracht de bestaande literatuur binnen de sociale wetenschappen op het gebied van solidariteit en HNW aan te vullen. Het onderzoek is beperkt tot verticale solidariteit en laat horizontale solidariteit buiten beschouwing. Dit is gedaan om het onderzoek haalbaar en overzichtelijk te houden. Niet alleen de relatie tussen de werknemer en zijn leidinggevende verandert maar ook de relaties tussen collega's onderling verandert sterk. Deze relatie is informeler en wordt waarschijnlijk op een andere manier door HNW beïnvloed dan de formele verticale relatie. Vervolgonderzoek naar de effecten op de horizontale solidariteit is daarom wenselijk.

De eenzijdigheid van de relatie is een beperking van dit onderzoek. Een tweede beperking is dat de data bij twee organisaties zijn verzameld waardoor de steekproef geen realistische afspiegeling is van de beroeps populatie. Hierdoor kunnen er geen conclusies getrokken worden over verschillen tussen verschillende sectoren. Een derde beperking is dat een deel van de respondenten heeft gezegd zich niet goed te kunnen inleven in de situatie omdat de situatieschets in hun werk niet vaak voorkomt. Van te voren was verwacht dat dit geen problemen zou opleveren omdat het om een fictieve situatie gaat maar respondenten hebben hier toch hinder van ondervonden. In het vervolg kan dit voorkomen worden door meer gedragingen van Lindenberg (2002) op te nemen in de vragenlijst en zo solidariteit op meerdere manieren te meten. Nadeel hiervan zou echter zijn dat de vragenlijst erg lang zou worden.

Literatuur

Alexander, B., Dijst, M. & Ettema, D. (2010). Working from 9 to 6? An analysis of in-home and out-of-home working schedules. [elektronische versie] *Transportation*, 36, 505-523

Baane, R., Houtkamp, P. & Knotter, M. (2011). Het nieuwe werken ontrafeld. Over bricks, bytes & behavior. *Koninklijke van Gorcum*. Assen.

Cooper, C.D. & Kurland, N.B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. [elektronische versie] *Journal of Organizational Behavior*, 23, 511-532

Bijl, D. (2007). Het nieuwe werken. Op weg naar een productieve kenniseconomie. [elektronische versie] *ICT bibliotheek*, Den Haag.

Bijl, D. (2009). Aan de slag met het nieuwe werken. *Par CC*, Zeewolde.

Blau, P. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34 (2), 193-206

Daft, R.L. & Marcic, D. (2006). *Understanding management*. Thomas South-Western, Mason.

Daniels, K., Lamond, D. & Standen, P. (2001). Teleworking: Frameworks for organizational research. *Journal of Management Studies*, 38 (8), 1151-1185

Deckop, J.R., Cirka, C.C. & Anderson, L.M. (2003). Doing unto others: the reciprocity of helping behavior in organizations. [elektronische versie] *Journal of Business Ethics*, 47, 101–113

Dimitrova, D. (2003). Controlling teleworkers: supervision and flexibility revisited. [elektronische versie] *New Technology, Work and Employment*, 18 (3), 181–194

Feldman, D.C. & Gainey, T.W. (1997). Patterns of telecommuting and their consequences: framing the research agenda. [elektronische versie] *Human Resource Management Review*, 7 (4), 369-388

Fonner, K.L. & Roloff, M.E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: when less contact is beneficial. [elektronische versie] *Journal of Applied Communication Research*, 38 (4), 336–361

Golden, T.D., Veiga, F. & Dino, R.N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? [elektronische versie] *Journal of Applied Psychology*, 93 (6) 1412-1421

Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. [elektronische versie] *American Sociological Review*, 25 (2), 161–178

Guest, D.E. (2004). The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. [elektronische versie] *Applied Psychology: an International Review*, 53 (4), 541–555

Halpern, D.F. (2005). How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money. [elektronische versie] *Stress and Health*, 21, 157-168

Hamer, R., Kroes, E. & Van Oostroom, H. (1991). Teleworking in the Netherlands: an evaluation of changes in travel behaviour. [elektronische versie] *Transportation*, 18, 265–382

Hill, E.J., Ferris, M. & Martinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. [elektronische versie] *Journal of Vocational Behavior*, 63, 220-241

Hom, P.W., Tsui, A.S., Lee, T.W., Fu, P.P., Wu, J.B., Zhang, A.Y. & Li, L. (2009). Explaining employment relationships with social exchange en job embeddedness. [elektronische versie] *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), 277–297.

Hughes, R., Huby, M. (2002). The application of vignettes in social and nursing research. [elektronische versie] *Blackwell Science Lrd, Journal of advanced Nursing*, 37 (4) 382–386

Kessels, J., & Keursten, P. (2001). Opleiden en leren in een kenniseconomie: vormgeven aan een corporate curriculum. In *HRD Handboek*, Samson, Alphen ad Rijn

Komter, A.E. (2004). *Verzorgingsstaat: vaarwel, zorgen voor morgen. Over hedendaagse solidariteit en wederkerigheid*. Koninklijke Van Gorcum, 161-177

Koster, F. (2005). *For the time being. Accounting for inconclusive findings concerning the effects of temporary employment relationships on solidary behavior of employees*. Universal Press, Veenendaal

Koster, F., Sanders, K., Van Emmerik, H. (2002). Solidarity of temporary workers effects of temporal and network embeddedness on solidarity of PH.D. students. [elektronische versie] *The Netherlands Journal of Social Science*, 38 (1),65–83

Kurland, N.B. & Bailey, D.E. (1999). Teleworking: the advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. [elektronische versie] *Organizational Dynamics*, 28 (2), 53–68

Lindenberg, S. (2006). Prosocial behavior, solidarity, and framing processes. In Fletchenhauer, D., Flache, A., Buunk, B. & Lindenberg, S. (eds). *Solidarity and prosocial behavior. An integration of sociological and psychological perspectives*. Springer Science+Business Media, Inc. USA. 23-44

Lindenberg S., Solidarity, its microfoundations and macrodependence: a framing approach. in Favereau, O. & Lazega, E., (2002) *Conventions and structures in economic organization markets, networks and hierarcies*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 282-285

Morganson, V.J., Major, D.A., Oborn, K.L., Verive, J.M. & Heelan, M.P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements. Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. [elektronische versie] *Journal of Managerial Psychology*, 25 (6), 578-569

Organ, D.W. & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. [elektronische versie] *The Journal of Social Psychology*, 135 (3), 339-350

Raub, W. (1997). Samenwerking in duurzame relaties en sociale cohesie. [elektronische versie] *Thesis/Thela Publishers*, Amsterdam

Robinson, S.L. & Wolfe Morrison, E. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. [elektronische versie] *Journal of Organizational Behavior*, 16 (3), 289-298

Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. [elektronische versie] *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259

Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. [elektronische versie] *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2), 121-139

Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, Sage publications

Sanders, K., Emans B. & Koster, F. (2004). Determinanten van solidair gedrag binnen moderne organisaties: een terugblik. [elektronische versie] *Gedrag & organisatie*, 17 (2), 120-130

Sanders, K. & Van Emmerik, H. (2004). Does modern organization and governance threat solidarity? [elektronische versie] *Journal of Management and Governance*, 8, 351-372

Sanders, K., Schyns, B., Koster, F. & Rotteveel C. (2004). 14. Het stimuleren van solidair gedrag: een kwestie van leiderschap? In Van Emmerik, H. & Sanders, K. (red.). *Solidair gedrag binnen moderne organisaties. Onderzoek naar het geven van steun en hulp op de werkplek*. (p. 205-223). Amsterdam: Aksant

Schoenberg, N. & Ravdal, H. (2000). Using vignettes in awareness and attitudinal research. [elektronische versie] *International Journal Social Research Methodology*, 3 (1), 63-74

Schaufeli, W. (2007). 1. De psychologie van arbeid en gezondheid. In Schaufeli, W. & Bakker, A. (2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. (p. 1-22). Bohn Stafleu van Loghum

Shamir, B. & Salomon, I. (1985). Work-at-home and the quality of working life. [elektronische versie] *The Academy of Management Review*, 10 (3), 455–464

Sharafizad, F., Paull, M. & Omari, M. (2011). 'Flexible work arrangements: Accessibility in a University environment. [elektronische versie] in Dobson, I.R. *Australian Universities 'review*. NTEU, 53 (2), 43–50

Sparrow P. (2000). Teleworking and the psychological contract: a new division of labour? [elektronische versie] In Daniels, K., Lamond, D. & Standen, P. *Managing telework*. London: Business Press. 93–100

Ten Brummelhuis, L.L., Haar, J.M. & Van Der Lippe, T. (2010). Collegiality under pressure: the effects of family demands and flexible work arrangements in the Netherlands. [elektronische versie] *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (15), 2831-2847

Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W. & Tripoli, A.M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? [elektronische versie] *Academy of Management Journal*, 40 (5), 1089-1121

Van Der Vegt, G. & Flache, A. (2006) Understanding the Joint Effects of Interdependence and Diversity on Solidarity in Work Teams. [elektronische versie]. In Lindenberg, S. *Solidarity and Prosocial Behaviour. An integration of sociological and psychological perspectives*.(125-140) USA: Springer Science+Business Media, Inc.

Van Der Vliert, E., Shi, K., Sanders, K., Wang, Y. & Huang, X. (2004). Chinese and Dutch interpretations of supervisory feedback. [elektronische versie] *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30 (4), 417 – 435

Van Dyne, L., Kossek, E. & Lobel, S. (2007). Less need to be there: cross-level effects of work practices that support work-life flexibility and enhance group processes and group-level OCB. [elektronische versie] *Human Relations*, 60 (8), 1123-1154

Van Emmerik, H. & Sanders, K. (2004). *Solidair gedrag binnen moderne organisaties. Onderzoek naar het geven van steun en hulp op de werkplek*. Amsterdam: Aksant,

Van 't Klooster, R. (2009). Lang leve leren! Levenslange ontwikkeling en de stimulerende rol van de overheid. [elektronische versie] *Opleiding en Ontwikkeling*, 3, 9-12

Wellman, B. (1996). For a social network analysis of computer networks: a sociological perspective on collaborative work and virtual community. [elektronische versie] *SIGCPR/SIGMIS* Denver Colorado

Zhang, A.Y., Tsui, A.S., Song, L.I., Li, C. & Jia, L. (2008). How do I trust thee? The employee organizational relationship, supervisory, support and middle manager trust in the organization. [elektronische versie] *Human Resource Management*, 47 (1), 111-132

Zhao, H., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C. & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. [elektronische versie] *Personnel Psychology*, 60, 647-680

Bijlagen

Bijlage 1. Vragenlijst 1

Bijlage 2. Vragenlijst 2

Bijlage 3. Operationalisering van de controlevariabelen

Bijlage 1. Vragenlijst 1

Kunt u even helpen?

Dit onderzoek wordt uitgevoerd in het kader van mijn masterscriptie. Ik studeer Arbeid, Organisatie en Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Mijn scriptie richt zich op de effecten van het nieuwe werken op het gedrag van de werknemer. Na deze introductie volgen een aantal vragen waarbij wordt gevraagd hoe u zou reageren in een bepaalde situatie. De situatie is in alle vier de gevallen hetzelfde maar de condities waaronder deze situatie zich voor doet verschillen. Het is de bedoeling dat u zich inleeft in de situatie en aangeeft hoe u zou reageren in een dergelijke situatie met bijbehorende condities. De mate waarin u bereid bent te helpen varieert op een schaal van 1 tot 10 van zeker niet tot zeker wel. De gegevens zullen vertrouwelijk en anoniem behandeld worden. Alvast bedankt voor uw medewerking.

Situatie:

“Uw leidinggevende heeft een deadline vrijdagochtend maar gaat deze niet halen als hij het alleen moet doen. Het is nu woensdagochtend en hij vraagt of u komende dagen wilt overwerken zodat hij het werk toch nog op tijd af kan krijgen voor vrijdag. Hij belooft dat hij in de toekomst ook iets zal terug doen voor u.”

Vignet 1. De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

“Uw organisatie biedt geen trainingen aan waardoor u zich kunt ontwikkelen.”
“ Uw leidinggevende probeert nogal eens met een smoes onder gemaakte beloftes uit te komen.”
“U hebt een vaste werkplek en vaste werktijden, naast face-to-face contact zijn er weinig communicatiemiddelen beschikbaar.”

Zou u uw leidinggevende helpen in deze situatie?

Zeker niet

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

zeker wel

Vignet 2. De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

“Uw organisatie biedt geen trainingen aan waardoor u zich kunt ontwikkelen.”
“ Uw leidinggevende probeert nogal eens met een smoes onder gemaakte beloftes uit te komen.”
“U bent niet gebonden aan een vaste werkplek of werktijden, deze mag u zelf indelen. Door communicatiemiddelen bent u in staat om contact te houden met anderen.”

Zou u uw leidinggevende helpen in deze situatie?

Zeker niet zeker wel

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 3. De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

“U hebt onlangs een door de organisatie betaalde training gevolgd waardoor u hogerop kunt komen in de organisatie.”
“Uw leidinggevende komt gemaakte beloftes doorgaans na.”
“U bent niet gebonden aan een vaste werkplek of werktijden, deze mag u zelf indelen. Door communicatiemiddelen bent u in staat om contact te houden met anderen.”

Zou u uw leidinggevende helpen in deze situatie?

Zeker niet zeker wel

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 4. De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

“U hebt onlangs een door de organisatie betaalde training gevolgd waardoor u hogerop kunt komen in de organisatie.”
“Uw leidinggevende komt gemaakte beloftes doorgaans na.”
“U hebt een vaste werkplek en vaste werktijden, naast face-to-face contact zijn er weinig communicatiemiddelen beschikbaar.”

Zou u uw leidinggevende helpen in deze situatie?

Zeker niet zeker wel

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vindt u deze situatieschets realistisch?

Zeker niet zeker wel

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Hebt u zelf wel eens een soortgelijke situatie mee gemaakt?

Zeker niet

zeker wel

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vindt u dat men anderen over algemeen behoort te helpen?

Ja

Nee

Wat is uw geslacht?

Man

Vrouw

Wat is uw leeftijd?

.....jaar

Bent u zelf leidinggevende?

Ja

Nee

Wat is uw hoogst voltooide opleiding?

Lager algemeen onderwijs (basisonderwijs)

Lager beroepsonderwijs (LTS, LEAO)

Middelbaar algemeen onderwijs (MAVO, MULO, VMBO)

Middelbaar beroepsonderwijs (MTS, MEAO)

Voortgezet algemeen onderwijs (HAVO, VWO Atheneum, Gymnasium)

Hoger beroepsonderwijs (HBO, HEAO, HTS)

Wetenschappelijk onderwijs

overig, nl.....

In welke sector bent u werkzaam?

Landbouw & visserij

Industrie

Bouwnijverheid

Groothandel

Detailhandel

Horeca

Vervoer

Financieel

Adviesdiensten

Facilitaire diensten

Persoonlijke diensten

Algemene diensten

Zakelijk beheer

Overig

Hebt u nog op of aanmerkingen met betrekking tot dit onderzoek?

.....

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Wilt u op de hoogte worden gesteld van de resultaten van dit onderzoek voer dan hieronder uw emailadres in:

.....

Bijlage 2. Vragenlijst 2

Kunt u even helpen?

Dit onderzoek wordt uitgevoerd in het kader van mijn masterscriptie. Ik studeer Arbeid, Organisatie en Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Mijn scriptie richt zich op de effecten van het nieuwe werken op het gedrag van de werknemer. Na deze introductie volgen een aantal vragen waarbij wordt gevraagd hoe u zou reageren in een bepaalde situatie. De situatie is in alle vier de gevallen hetzelfde maar de condities waaronder deze situatie zich voor doet verschillen. Het is de bedoeling dat u zich inleeft in de situatie en aangeeft hoe u zou reageren in een dergelijke situatie met bijbehorende condities. De mate waarin u bereidt bent te helpen varieert op een schaal van 1 tot 10 van zeker niet tot zeker wel. De gegevens zullen vertrouwelijk en anoniem behandeld worden. Alvast bedankt voor uw medewerking.

Situatie:

“Uw leidinggevende heeft een deadline vrijdagochtend maar gaat deze niet halen als hij het alleen moet doen. Het is nu woensdagochtend en hij vraagt of u komende dagen wilt overwerken zodat hij het werk toch nog op tijd af kan krijgen voor vrijdag. Hij belooft dat hij in de toekomst ook iets zal terug doen voor u.”

Vignet 1. De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

“Uw organisatie biedt geen trainingen aan waardoor u zich kunt ontwikkelen.”
“Uw leidinggevende komt gemaakte beloftes doorgaans na.”
“U bent niet gebonden aan een vaste werkplek of werktijden, deze mag u zelf indelen. Door communicatiemiddelen bent u in staat om contact te houden met anderen.”

Zou u uw leidinggevende helpen in deze situatie?

Zeker niet

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

zeker wel

Vignet 2. De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

“Uw organisatie biedt geen trainingen aan waardoor u zich kunt ontwikkelen.”
“Uw leidinggevende komt gemaakte beloftes doorgaans na.”
“U hebt een vaste werkplek en vaste werktijden, naast face-to-face contact zijn er weinig communicatiemiddelen beschikbaar.”

Zou u uw leidinggevende helpen in deze situatie?

Zeker niet zeker wel

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 3. De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

“U hebt onlangs een door de organisatie betaalde training gevolgd waardoor u hogerop kunt komen in de organisatie.”
“ Uw leidinggevende probeert nogal eens met een smoes onder gemaakte beloftes uit te komen.”
“U hebt een vaste werkplek en vaste werktijden, naast face-to-face contact zijn er weinig communicatiemiddelen beschikbaar.”

Zou u uw leidinggevende helpen in deze situatie?

Zeker niet zeker wel

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vignet 4. De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

“U hebt onlangs een door de organisatie betaalde training gevolgd waardoor u hogerop kunt komen in de organisatie.”
“ Uw leidinggevende probeert nogal eens met een smoes onder gemaakte beloftes uit te komen.”
“U bent niet gebonden aan een vaste werkplek of werktijden, deze mag u zelf indelen. Door communicatiemiddelen bent u in staat om contact te houden met anderen.”

Zou u uw leidinggevende helpen in deze situatie?

Zeker niet zeker wel

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vindt u deze situatieschets realistisch?

Zeker niet

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

zeker wel

Hebt u zelf wel eens een soortgelijke situatie mee gemaakt?

Zeker niet

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

zeker wel

Vindt u dat men anderen over algemeen behoort te helpen?

Ja

Nee

Wat is uw geslacht?

Man

Vrouw

Wat is uw leeftijd?

.....jaar

Bent u zelf leidinggevende?

Ja

Nee

Wat is uw hoogst voltooide opleiding?

Lager algemeen onderwijs (basisonderwijs)

Lager beroepsonderwijs (LTS, LEAO)

Middelbaar algemeen onderwijs (MAVO, MULO, VMBO)

Middelbaar beroepsonderwijs (MTS, MEAO)

Voortgezet algemeen onderwijs (HAVO, VWO Atheneum, Gymnasium)

Hoger beroepsonderwijs (HBO, HEAO, HTS)

Wetenschappelijk onderwijs

overig, nl.....

In welke sector bent u werkzaam?

Landbouw & visserij

Industrie

Bouwnijverheid

Groothandel

Detailhandel

Horeca

Vervoer

Financieel

Adviesdiensten

Facilitaire diensten

Persoonlijke diensten

Algemene diensten

Zakelijk beheer

Overig, namelijk.....

Hebt u nog op of aanmerkingen met betrekking tot dit onderzoek?

.....

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Wilt u op de hoogte worden gesteld van de resultaten van dit onderzoek voer dan hieronder uw emailadres in:

.....

Bijlage 3. Operationalisering van de controlevariabelen

Variabelen	Code	Antwoordcategorie
Wat is uw geslacht?	Geslacht	Man (= 1) – Vrouw (= 2)
Wat is uw leeftijd?	Leeftijd	Zelf invullen
Wat is uw hoogst voltooide opleiding?	Oplniveau	Lager algemeen onderwijs (= 1) Lager beroepsonderwijs (= 2) Middelbaar algemeen onderwijs (= 3) Middelbaar beroepsonderwijs (= 4) Voortgezet algemeen onderwijs (= 5) Hoger beroepsonderwijs (= 6) Wetenschappelijk onderwijs (= 7) Overig (= 0)
In welke sector bent u werkzaam?	Sector	Adviesdiensten (= 1) Algemene diensten (= 2) Bouwnijverheid (= 3) Detailhandel (= 4) Facilitaire diensten (= 5) Financieel (= 6) Groothandel (= 7) Horeca (= 8) Industrie (= 9) Landbouw & visserij (= 10) Persoonlijke diensten (= 11) Vervoer (= 12) Zakelijk beheer (= 13) Overig. (= 14) Overheid (= 15)
Bent u zelf een leidinggevende?	Leidinggevende	Ja (= 1) – Nee (= 0)
Vindt u de situatieschets realistisch?	Realistisch	1 - 10 (zeker ziet – zeker niet)
Hebt u zelf wel eens een soortgelijke situatie mee gemaakt?	Inleven	1 - 10 (zeker ziet – zeker niet)
Vindt u dat men anderen hoort te helpen?	Helpen	Ja (= 1) – Nee (= 0)
