

Atypische contractrelatie en binding: een paradox!?

Nicole Torka en Maarten van Riemsdijk

Dit artikel beschrijft eerste onderzoeksresultaten over de invloed van de contractrelatie op binding. Het toont empirische gegevens van een diepgaand kwalitatief vooronderzoek op dit thema bij één bedrijf. Daaruit blijkt dat atypische arbeidskrachten niet per definitie minder binding ervaren dan typische arbeidskrachten: zeker met betrekking tot de affectieve binding met collega's. Wel zijn er verschillen in normatieve binding met het werk en affectieve binding met de afdeling; typische arbeidskrachten hebben op beide dimensies en niveaus meer binding dan atypische arbeidskrachten. Deze verschillen zijn echter niet zonder meer aan de verschillen in contract te wijten, maar veeleer aan verschillen in arbeidsinhoud (normatieve binding met het werk) en bedrijfs- ofwel afdelingsanciënniteit (affectieve binding met de afdeling). Een opvallende uitkomst is dat van normatieve binding op organisatieniveau in geen enkel geval sprake was en op afdelingsniveau slechts in een tweetal gevallen.

De samenhang tussen de contractrelatie en binding staat sinds enige tijd volop in de belangstelling. De oorzaak hiervan kan enerzijds worden gezien in de veronderstelde positieve effecten van werknemersbinding voor het algehele bedrijfsresultaat en anderzijds in de toename van het aandeel atypische arbeidskrachten in de beroepsbevolking. Dat binding goed is voor de onderneming, wordt in de HRM-retoriek altijd benadrukt. Vooral de innovatieve ondernemingen van na de 'second industrial divide' zouden zonder grote betrokkenheid van hun personeel niet kunnen floreren.

In onderzoek werd bovendien gevonden dat binding daadwerkelijk een positieve invloed heeft op onder andere het arbeidstempo (Angle en Perry, 1981), het verloop (Lum et al., 1998), de arbeidssatisfactie (De Gilder et al., 1998), de kwaliteit van de geleverde prestatie (Meyer et al., 1989) en de innovativiteit (Eisenberger et al., 1990). De gangbare opvatting in human resource management is dat een goede binding ook een bestendige, langdurige en op wederzijds investeren gebaseerde arbeidsrelatie veronderstelt (zie bijvoorbeeld Baruch, 1998). Een kortdurende, eenzijdige en daardoor mogelijk zeer instrumentele of op financieel

Drs. N. Torka is werkzaam als assistente in opleiding bij de afdeling HRM in de faculteit Technologie & Management van de Universiteit Twente en schrijft een proefschrift over het onderwerp van dit artikel.

Dr. M.J. van Riemsdijk is als universitair hoofd-docent verbonden aan dezelfde vakgroep.

gewin gebaseerde arbeidsrelatie kan voor geen van de betrokken partijen gunstig zijn, maar in ieder geval niet voor de onderneming en haar innovatief vermogen (Kleinknecht, 1998).

Bij zo veel evidentie voor het belang van binding is de geweldige groei van zeer losse arbeidsrelaties op zijn minst opmerkelijk. Onderzoek naar het effect van de contractrelatie op binding is echter schaars en de duidelijke uitspraken lijken eerder gestoeld op verwachtingen en gezond verstand dan op empirische gegevens. De visie is zeker niet onlogisch, maar is zij ook waar? Die vraag zullen we hier niet beantwoorden, maar er is wel reden voor twijfel, zoals we laten zien. In het navolgende zullen we ingaan op de begrippen (contractuele) arbeidsrelatie en binding. Daarna komt eerder onderzoek naar deze samenhang aan bod. Vervolgens introduceren we ons onderzoek, passeren de resultaten de revue en trekken we voorzichtige conclusies.

Definitie contractrelatie

De relatie die werknemer en werkgever met elkaar hebben, wordt vormgegeven door het soort contract dat werd afgesloten. In dit onderzoek wordt hiermee niet het psychologisch contract bedoeld, dat het product is van impliciete en onuitgesproken wederzijdse verwachtingen van werkgever en werknemer (Levinson et al., 1962), maar het arbeidsrechtelijk contract. De algemene definitie van de contractrelatie binnen dit onderzoek is *de aard van de contractuele relatie die werknemer en werkgever met elkaar aangaan*.

De contractuele relatie heeft twee dimensies, te weten: de duur en het aantal betrokken partijen. Het Burgerlijk Wetboek (BW) kent vier vormen van overeenkomsten of contracten waarbij het verrichten van arbeid centraal staat: de arbeidsovereenkomst, de overeenkomst tot aanneming van werk, de overeenkomst tot het verrichten van opdrachten en de uitzendovereenkomst. De arbeidsovereenkomst kan voor bepaalde of voor onbepaalde tijd zijn.

Al deze overeenkomsten en de arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd, al dan niet in de vorm van een leer-/werkovereenkomst, worden binnen dit onderzoek als 'atypische contractrelaties' aangemerkt. Ook het verrichten van opdrachten en aanneming van werk vallen onder deze definitie, maar geen van beide contractrelaties kwamen we in dit onderzoek tegen.

Ook de uitzendovereenkomst is een atypische contractrelatie. Er is sprake van een driehoeksverhouding; werknemers hebben twee werkgevers,

namelijk de juridische of formele werkgever met wie zij een arbeids-overeenkomst hebben gesloten en de feitelijke of materiële werkgever bij wie zij hun werkzaamheden verrichten. Onder deze juridische definitie vallen naast uitzendwerk ook uitlening ofwel inlening, detachering en arbeidspools. Het klassieke uitzendwerk is de meest losse verhouding tussen formele werkgever en werknemer. Er wordt naar het principe 'hire-and-fire' of 'get-hired-and-quit-whenever-you-want' overeengekomen, dus opzeg- en ontslagbepalingen zijn hierop in beginsel niet van toepassing.

Een typische contractrelatie definiëren we nu als *een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd tussen twee partijen, namelijk één werknemer en één werkgever*. Een atypische contractrelatie is *een contractvorm die afwijkt van de arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd en/of waarbij meer dan twee partijen, namelijk één werknemer en meer dan één werkgever, betrokken zijn*.

Definitie binding

We gebruiken hier 'binding' in plaats van het ook zeer gangbare 'betrokkenheid', omdat betrokkenheid in het dagelijks gebruik vaak een zekere 'affectieve gehechtheid' suggereert. Binding lijkt dus neutraler te zijn en heeft, zoals we straks zullen zien, zowel een affectieve als een normatieve en een instrumentele inhoud.

Onder binding wordt tegenwoordig de loyaliteit van de werknemer ten opzichte van werkgerelateerde aspecten verstaan. 'Tegenwoordig' omdat in het verleden 'commitment' meestal uitsluitend aan de organisatie werd gerelateerd en onderzocht (Porter et al., 1974; Steers, 1977). Heden ten dage wordt dus onderkend dat een werknemer op verschillende niveaus gebonden kan zijn, namelijk op het microniveau van het werk, het mesoniveau van de afdeling en het macroniveau van de organisatie (zie bijvoorbeeld Peeters en Meijer, 1995). Een werknemer kan voorts om verschillende redenen loyaal zijn. Van Breukelen (1996) onderscheidt emotionele of instrumentele, dan wel zakelijke redenen. Allen en Meyer (1990) komen met een driecomponentenmodel van binding. Zij onderscheiden *affectieve*, *continuïteits-* en *normatieve* binding. Hun definities zijn in eerste instantie op het organisatieniveau gericht.

'The affective component of organizational commitment... refers to the employee's emotional attachment to, identification with and involvement in the organization. The continuance component refers to commitment based on the costs that the employee associates with leaving the organization. Finally, the normative component refers to the employee's

feelings of obligation to remain with the organization.' (Allen en Meyer, 1990, 1).

Dit betekent dat een *affectief* betrokken werknemer bij de organisatie blijft omdat hij dat *wil*; hij heeft zich emotioneel gehecht. De *continuïteits*gebonden werknemer blijft omdat de kosten bij vertrek te hoog zouden zijn. De *normatief* gebonden werknemer voelt zich *verplicht* om bij *zijn* organisatie te blijven. Normatieve binding kan volgens de auteurs om twee redenen ontstaan: ten eerste door socialisatieprocessen die het fatsoen (appropriateness) van loyaliteit bij de organisatie benadrukken of omdat de medewerker de verplichting voelt om 'iets voor de organisatie terug te doen', een soort 'voor-wat-hoort-wat-gevoel'. Met deze uitleg sluiten Allen en Meyer aan bij Wiener (1982), die benadrukt dat normatieve binding kan ontstaan door zowel persoonlijke predisposities (verkregen door bijvoorbeeld opvoeding) als door interventies van de werkgever.

In plaats van het begrip 'continuïteitsbinding' willen we het begrip 'instrumentele binding' handhaven, dit om het verschil tussen enerzijds een relationele band – die zowel van affectieve als ook van normatieve orde kan zijn – en anderzijds een band gebaseerd op economische belangen te benadrukken. Aan instrumentele binding gaat een kosten-batenanalyse vooraf met betrekking tot kansen op de (bedrijfsexterne en -interne) arbeidsmarkt en verworven aanspraken. Volgens McGee en Ford (1987) kan binnen deze vorm nog een onderscheid worden gemaakt tussen twee subdimensies, namelijk 'weinig alternatieven' (low alternatives) en 'grote persoonlijke offers' (high sacrifices). De eerste dimensie heeft betrekking op de beleefde (geringe) kansen op de arbeidsmarkt, de tweede op een mogelijk verlies van rechten en aanspraken dat gepaard zou kunnen gaan met het verlaten van de organisatie. Die hoeven niet alleen van financiële aard te zijn, maar kunnen ook sociale verworvenheden betreffen zoals verlies van positie, status of sociale contacten. Deze subdimensie staat ook wel bekend onder de naam 'side bet-theory' (Becker, 1960).

Het voorgaande heeft consequenties voor de verder te hanteren definities; de door Meyer en Allen geformuleerde definities worden voor dit onderzoek als volgt aangepast: bij *affektieve* binding heeft de werknemer een positieve waardering voor werkgerelateerde zaken. Positieve waardering blijkt uit termen zoals leuk, interessant, plezierig, uitdagend, et cetera.

Bij *instrumentele* binding voelt het individu zich gebonden:

- 1 vanwege de overtuiging over weinig alternatieven te beschikken;
- 2 om hoge persoonlijke offers te vermijden of te minimaliseren.

Van *normatieve* binding is sprake indien het individu volgens normen en waarden handelt die hij of zij zichzelf heeft opgelegd (bijvoorbeeld: 'Ik neem het mezelf kwalijk als ik slordig werk') of volgens normen en waarden die de organisatie hanteert. De verschillende vormen kunnen zich richten op het microniveau van het werk, het mesoniveau van de afdeling en het macroniveau van de organisatie als geheel.

Contractrelatie en binding: een poging tot integratie

Algemene uitspraken over de invloed van binding op gedrag van mensen of de innovativiteit van organisaties, zoals we die in de inleiding hebben aangehaald, behoeven gezien het nu ontwikkelde instrumentarium nadere precisering. Als atypische arbeidskrachten al minder binding vertonen, is dat dan op het niveau van het werk, de afdeling of de organisatie? En voor welk type binding geldt dat dan: voor affectieve, normatieve of instrumentele binding? Wat betekent dat vervolgens voor hun bijdrage aan de organisatie als geheel?

Zo komt ook de vraag in zicht naar de betekenis van de verschillende typen binding voor het gedrag van medewerkers. Meyer *cs.* (1989) vonden in hun onderzoek dat instrumentele binding als consequentie heeft dat er een minimale arbeidsprestatie wordt geleverd. Anders gezegd: men spant zich net zoveel in dat de kans op ontslag of andere negatieve consequenties wordt vermeden of geminimaliseerd. Daarentegen doen affectief gebonden werknemers meer dan wat men minimaal kan verwachten: ze spannen zich extra in. Met dit in het achterhoofd veronderstellen we dat de uitspraak dat betrokken werknemers beter zijn voor de onderneming, vertaald moet worden in 'affectief gebonden medewerkers spannen zich beter voor de onderneming in dan instrumenteel gebonden medewerkers'. De uitspraak dat atypische arbeidskrachten minder betrokken zijn bij hun onderneming, zou dan wellicht vertaald moeten worden in 'atypische arbeidskrachten zijn minder affectief en meer instrumenteel gebonden dan typische arbeidskrachten'. Maar zoals gezegd, dit zijn slechts vermoedens.

Er is tot nu toe wel enig onderzoek gedaan naar de invloed van de arbeidsrelatie op binding. Millward en Hopkins (1998) deden onderzoek bij mensen met diverse werkzaamheden, uiteenlopend van geschoold handwerk tot managementniveau. Zij vonden in hun onderzoek dat atypische arbeidskrachten meer transactioneel dan relationeel georiënteerd zijn op de organisatie. Volgens Rousseau (1989) is bij een transactionele arbeidsrelatie sprake van een nadruk op economische uitwisseling en bij een relationele op sociale uitwisseling. We kunnen dus voorzichtig concluderen – voorzichtig, omdat de termen uit Rousseau's

psychologisch contractonderzoek niet dezelfde inhoud en betekenis hebben als die uit het onderzoek naar binding – dat volgens dit onderzoek atypische arbeidskrachten eerder een instrumentele dan een affectieve binding aan de organisatie ervaren.

Tsui et al. (1997) vonden in hun onderzoek dat werknemers – allen werkzaam in organisaties met meer dan duizend werknemers met uiteenlopende functies – meer affectief bij de organisatie betrokken zijn indien een werkgever ‘over-investeert’ (de werkgever biedt meer dan wat de werknemer verwacht) of indien er sprake is van een ‘wederzijds investeren’ (dat wat de werkgever biedt, komt overeen met dat wat de werknemer verwacht) dan indien er sprake is van een ‘onder-investering’ (de werkgever biedt minder dan dat wat de werknemer verwacht). De auteurs zien een tijdelijk contract als een kenmerk van een onder-investering indien de werknemer een vast contract verwacht. Het probleem van de ‘keuzevrijheid’ komt hier om de hoek kijken: in hoeverre heeft de atypische arbeidskracht vrijwillig voor zo’n soort arbeidsrelatie gekozen? De uitersten op het continuüm keuzevrijheid zijn ‘vrijwilligheid’ en ‘onvrijwilligheid’.

Uit eerder onderzoek van Krausz et al. (1995) bleek dat vrijwillige atypische arbeidskrachten meer arbeidstevredenheid beleven dan onvrijwillige en zelfs ook dan typische arbeidskrachten. De respondenten waren allen vrouwen en werkzaam in administratieve functies. Porter (1995) deed onderzoek naar verschillen in affectieve binding op organisatieniveau tussen verpleegsters en ondersteunende functies in ziekenhuizen in vaste dan wel tijdelijke dienst: er werden geen significante verschillen gevonden tussen de typischen en atypischen. Ook Pearce (1993) vond geen significante verschillen in affectieve binding op organisatieniveau bij haar vergelijking tussen ingenieurs en technici met een typische en atypische arbeidsrelatie. In tegenstelling tot de twee vorige onderzoeken vonden Van Dyne en Ang (1998) wel verschillen: atypische arbeidskrachten zijn volgens hun onderzoek minder affectief aan de organisatie gebonden dan typische. Hier waren de respondenten allen professionals en werkzaam bij twee grote dienstverlenende organisaties: een bank en een ziekenhuis.

Samengevat kunnen we stellen dat de onderzoeksresultaten naar de samenhang tussen de arbeidsrelatie en binding niet eenduidig zijn. Daarnaast werd in de hier besproken onderzoeken uitsluitend affectieve binding op organisatieniveau gemeten. Er lijkt dus (stilzwijgende?) consensus over te zijn dat het gaat om *affectieve binding* van medewerkers. Daar valt dan toch wel iets op af te dingen.

Uit onderzoek van Van Breukelen en Allegro (2000) en ook uit interviews die in het caseonderzoek van het Twente Flex Project werden gehouden (De Leede en Van Riemsdijk, 2000), komt naar voren dat atypische arbeidskrachten qua motivatie en arbeidsprestaties vaak niet onderdoen voor hun collega's met een vast contract die hetzelfde werk doen. Ze doen net zo hun best of laten regelmatig zelfs nog meer inspanning zien dan hun vaste collega's. Vanuit het management en de werknemers zelf wordt daarbij doorgaans aangetekend dat dit gedrag te maken heeft met de wens om vast in dienst te kunnen treden en dat lijkt ons een redelijke veronderstelling. Dan gaat het dus om instrumentele binding. Maar die binding leidt wel degelijk tot extra inspanning voor de onderneming. Wellicht is die inspanning 'vluchtiger' dan in het geval van affectieve of normatieve binding, vooral als de verwachte beloning (de vaste baan) uitblijft, maar het zou een vergissing zijn de instrumentele binding, juist voor atypische medewerkers, niet te meten. Er is daarom naar onze mening behoefte aan onderzoek naar alle typen binding (affectief, normatief en instrumenteel) op alle verschillende niveaus (werk, afdeling en organisatie).

Methode

Procedure en beschrijving van de steekproef

Respondenten waren dertig uitvoerende medewerkers en twee (mee-werkende) leidinggevendenden. De leeftijd varieerde van 18 tot 59 jaar, allen waren mannen en hadden een opleidingsniveau van minimaal vbo- (voormalig lts) en maximaal mts-niveau. Zoals al eerder werd opgemerkt, werd dit onderzoek binnen één bedrijf gedaan. Het gaat om een middelgrote metaalonderneming (circa 170 typische arbeidskrachten en tot 100 atypische arbeidskrachten, al naar gelang het seizoen). Respondenten van drie verschillende productieafdelingen werden bij het onderzoek betrokken: de lasserij (18), de deelmontage/elektro (8) en de assemblage (6). De interviews onder werktijd duurden tussen de twee en drieënhalf uur, afhankelijk van de taalvaardigheid van de respondent.

Het interviewprotocol

Er werd gebruikgemaakt van een semi-gestructureerd interviewprotocol. Sommige vragen hadden open antwoordmogelijkheden, andere gesloten. De onderzoekster kon afwijken van de oorspronkelijke volgorde waarin de vragen werden gesteld en had bij onduidelijkheden of onvolledigheden de mogelijkheid om door te vragen. Om achter de arbeidsrelatie van de arbeidskracht met de onderneming te komen werd aan de respondent de volgende vraag gesteld: 'Wat voor een soort contract hebt u op dit moment met het bedrijf?' 21 van de 32 geïnterviewden had-

den een atypische arbeidsrelatie. Ook werd aan atypische arbeidskrachten gevraagd of zij al eerder voor dit bedrijf hadden gewerkt. De reden voor deze vraag is gelegen in de binnen het management van de onderneming gedragen veronderstelling dat atypische arbeidskrachten die al eerder voor het bedrijf hadden gewerkt, meer binding zouden hebben dan atypische arbeidskrachten die er voor de eerste keer werkten. Er werden zeven vragen over binding gesteld: (1) Wat verstaat u onder 'betrokkenheid'?; (2) Wat verstaat u onder 'betrokkenheid' bij uw werk?; (3) Wat verstaat u onder 'betrokkenheid' bij uw afdeling?; (4) Wat verstaat u onder 'betrokkenheid' bij ... (naam bedrijf)?; (5) In welke mate voelt u zich betrokken bij uw werk?; (6) In welke mate voelt u zich betrokken bij uw afdeling? en (7) In welke mate voelt u zich betrokken bij ... (naam bedrijf)? Voor de vragen 5 tot en met 7 kregen de respondenten drie antwoordmogelijkheden voorgelegd, namelijk: (1) Ik voel me betrokken; (2) Ik voel me soms wel en soms niet betrokken en (3) Ik voel me weinig of niet betrokken. Bij de vragen 1 tot en met 4 werd vooraf benadrukt dat het belangrijk was dat de respondent zijn eigen mening over of beleving van het begrip onder woorden bracht. Verder werden de respondenten bij de vragen 2 tot en met 4 aangespoord om voorbeelden (lees: gedragingen en houdingen) van al dan niet betrokken zijn te noemen. Er werd expliciet voor gekozen om de naam van het bedrijf te gebruiken bij de vragen naar organisatiebetrokkenheid. Dit omdat het 'organisatieconcept' nogal abstract is. Van ieder interview werd een schriftelijk verslag gemaakt, dat aan de betreffende persoon persoonlijk werd overhandigd met de mededeling bij onjuiste weergave of nodige aanvullingen met de onderzoekster contact op te nemen. Deze 'member-check' werd gedaan om de betrouwbaarheid te vergroten. De onderzoekster heeft geen inhoudelijke reacties op de verslagen ontvangen.

Tijdens het interview kwamen ook onderwerpen aan de orde die voor dit artikel verder niet worden gebruikt, namelijk: persoonlijke (werkgerelateerde en niet-werkgerelateerde kenmerken) en de kwaliteit van de arbeid (arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen). De arbeidsinhoud en de arbeidsomstandigheden van medewerkers met een typisch en arbeidskrachten met een atypisch contract wijkten per afdeling niet af, tenzij anders aangegeven in de tekst.

Resultaten

Hier worden achtereenvolgens de volgende uitkomsten gepresenteerd: arbeidsrelatie en binding met het werk, de collega's, de afdeling en de organisatie. We wijzen er nogmaals op dat het onderzoek tot één bedrijf

en slechts 32 respondenten werd beperkt en dat de resultaten dus op geen enkele manier gegeneraliseerd mogen worden! Ze zijn echter wel degelijk indicatief voor de hier besproken problematiek. Voordat we deze onderwerpen bespreken, willen we bovendien met nadruk stilstaan bij het antwoord op onze eerste vraag: *Wat verstaat u onder betrokkenheid*. Terwijl in de overgrote meerderheid van het onderzoek wordt uitgegaan van een binding van de werknemer aan werkgerelateerde zaken en in het bijzonder aan de organisatie, laten onze resultaten een ander beeld zien. Toen we deze medewerkers naar hun definitie van betrokkenheid vroegen, kregen we van meer dan eenderde van de onderzochten (dertien) een interpretatie met een tegenovergestelde richting, namelijk: *de betrokkenheid van de organisatie bij haar arbeidskrachten*. De variabele 'betrokkenheid van de werkgever' blijkt voor deze mensen een drietal dimensies te kennen: (1) inspraak, (2) functie-informatie en (3) informatie over de afdeling en de organisatie.

Van de dertien respondenten die deze 'omgekeerde' definitie van betrokkenheid hanteren, waren tien de mening toegedaan dat de organisatie te weinig betrokken was bij haar arbeidskrachten. Vijftien respondenten van de 32 respondenten vonden dat betrokkenheid iets te maken heeft met de manier waarop men zijn werk verricht of met de houding die men ten opzichte van zijn werk heeft. Vier geïnterviewden noemden zaken die met binding met de afdeling of de collega's te maken hebben.

Binding aan het werk

Zoals al besproken in de paragraaf 'Definitie binding' kan een medewerker om drie redenen binding met het werk ervaren: om affectieve, instrumentele en normatieve redenen. Voorbeelden van affectieve binding met het werk zijn: 'Betrokkenheid betekent voor mij dat ik mijn werk leuk vind' of 'Mijn werk met plezier doen'. Voorbeelden van instrumentele binding zijn: 'Ik ben te oud om nog ander werk te gaan doen', 'Ik zou niet meer voor dit soort werk kiezen, maar ik heb het toen gedaan omdat veel van mijn klasgenoten in de metaal zijn gegaan' en 'Als ik goed werk aflever, mag ik misschien blijven'. Voorbeelden van normatieve binding zijn: 'Ik vind het belangrijk om mijn werk goed te doen, omdat dat voor het bedrijf goed is', 'Als je iets maakt, dat je het dan goed maakt', 'Als ik 's ochtends op mijn werk kom, dan voel ik me meteen verantwoordelijk voor het product dat ik maak', 'Wat ik doe, wil ik goed doen, anders neem ik het mezelf kwalijk' en 'Als ik fouten maak, staat mij dat niet aan'.

Eén medewerker gaf de volgende uitleg over zijn afname van binding met het werk in de tijd:

'Ik ben niet meer zo betrokken als in het begin. Alles wat je langer doet, doe je te gemakkelijk en daardoor word je dan minder betrokken. Bij de eerste paar bakken ben je nog wel betrokken, later is het routine, dan ben je niet betrokken. In het begin probeer je alles perfect te doen, dan ben je betrokken. Nu ben ik makkelijker. Goede kwaliteit is een teken van betrokkenheid. Neem nu bijvoorbeeld die lasspetten: als je bij andere lui kijkt hoe die dat doen dan denk je bij jezelf waarom zou ik het zo goed doen? In het begin haal je iedere spetter af.'

In de volgende tabel worden de resultaten van de variabele 'binding met het werk' gepresenteerd. In de tabellen 1 t/m 3 worden alleen die respondenten 'verwerkt' die gebonden tot matig gebonden zijn. In de tabellen 4 en 5 staan ook de medewerkers die weinig of niet gebonden zijn.

Mate van binding	Instrumenteel gebonden		Normatief gebonden		Affectief gebonden	
	Typisch	Atypisch	Typisch	Atypisch	Typisch	Atypisch
Gebonden aan het werk	-	1 (5%)	8 (73%)	12 (57%)	1 (9%)	2 (10%)
Matig gebonden aan het werk	1 (9%)	-	1 (9%)	1 (5%)	-	1 (5%)
	11 (100%)	21 (100%)	11 (100%)	21 (100%)	11 (100%)	21 (100%)

Tabel 1. Arbeidskrachten naar binding met het werk, arbeidsrelatie en dimensie

Uit de voorgaande tabel blijkt dat typische arbeidskrachten meer normatieve binding met het werk te hebben dan atypische; het percentageverschil bedraagt 16. Opvallend is dat beide onderscheiden groepen hun binding met het werk eerder in termen van een verplichting (normatieve binding) beschrijven dan als iets waarvoor zij sympathie (affectieve binding) hebben. Een ander opmerkelijk resultaat is dat uitsluitend atypische arbeidskrachten weinig of geen binding met het werk hebben. Uit eerder onderzoek (Torka, 2000) bleek dat drie van de vier 'niet-gebonden' hun (routinematige) arbeidsinhoud hiervoor verantwoordelijk achten. Opvallend hierbij is dat de drie 'niet-gebonden' die te maken hebben met een routinematige arbeidsinhoud, allen op dezelfde afdeling werkten, namelijk de lasserij. Hun werk bestond voornamelijk uit het lassen van lange stukken, werk dat door de respondenten als geestdodend en weinig afwisselingsrijk wordt gekarakteriseerd. Dit grove laswerk wordt over het algemeen gedaan door atypische medewerkers. Typische medewerkers kunnen dit werk niet meer doen (om gezondheidsredenen) of willen dat niet meer.

Binding met de afdeling

De respondenten maakten bij vraag 3 ('Wat verstaat u onder betrokkenheid bij de afdeling?') een duidelijk onderscheid tussen de afdeling en de (directe) collega's. De 'afdeling' lijkt van een abstracter niveau te zijn dan 'de collega's', tot een afdeling behoren bijvoorbeeld ook een chef, afdelingsspecifieke producten en, afhankelijk van de grootte van

de afdeling, indirecte collega's. Het volgende citaat – dat overigens blijk geeft van een normatieve binding – van een meewerkende voorman kan de laatste twee zaken illustreren:

'... als ik weet dat ze daar producten in de lijn hebben staan; als ik dan bepaalde onderdelen niet maak en lever, dan komen ze daar in de knel, dus zorg ik ervoor dat dat spul klaar is.'

Alle 32 respondenten vonden zichzelf affectief gebonden tot matig gebonden met hun collega's, zoals bleek uit de volgende uitspraken: 'Ik heb vaak lol met mijn collega's' en 'Wij kunnen goed met elkaar opschieten'. Overigens voelden zes van de 32 respondenten naast affectieve ook enige instrumentele binding met hun collega's, in die zin dat ze voor de verrichting van hun werkzaamheden soms van de samenwerking met collega's afhankelijk waren: 'Als ik bezig ben met zware onderdelen, vraag ik mijn collega's om hulp' en 'Voor het krijgen van onderdelen moet ik me met mijn collega afstemmen'.

Voorbeelden van affectieve binding met de afdeling zijn: 'Als er iets fout gaat, is het onze afdeling die erop wordt aangekeken, daar erger ik me over' en 'In het belang van de afdeling werk ik graag over'. Opvallend is dat alle instrumenteel gebonden atypische werknemers uitspraken deden waaruit bleek dat zij weinig kansen zagen om bij een andere afdeling te werken (weinig alternatieven op de bedrijfsinterne arbeidsmarkt), bijvoorbeeld: 'Ik kan meer dan dat wat ik hier doe en zou daarom ook graag bij een andere afdeling willen werken, maar ja ze hebben hier mensen nodig die kunnen lassen'. Slechts twee respondenten, overigens beiden in vaste dienst en leidinggevend, gaven blijk van enige normatieve binding met de afdeling. Een voorbeeld dat dit illustreert, is: 'Ik voel me verplicht om me voor mijn afdeling in te spannen'.

Mate van binding	Instrumenteel gebonden		Normatief gebonden		Affectief gebonden	
	Typisch	Atypisch	Typisch	Atypisch	Typisch	Atypisch
Gebonden aan de afdeling	1 (9%)	-	2 (18%)	-	4 (36%)	4 (19%)
Matig gebonden aan de afdeling	1 (9%)	5 (24%)	-	-	3 (27%)	6 (29%)
	11 (100%)	21 (100%)	11 (100%)	21 (100%)	11 (100%)	21 (100%)

Tabel 2. Arbeidskrachten naar binding met de afdeling, arbeidsrelatie en dimensie

26 van de 32 geïnterviewden waren enigszins gebonden aan de afdeling. Uit deze tabel blijkt dat meer typische dan atypische arbeidskrachten een affectieve binding met de afdeling hebben; het percentageverschil bedraagt 16%. Terwijl aan het werk zelf eerder normatieve dan affectieve binding werd toegekend, zien we hier het omgekeerde: er is affectieve binding met de afdeling.

Typische arbeidskrachten lijken meer affectieve binding met de afdeling te hebben dan atypische medewerkers, die eerder instrumenteel gebonden zijn. Waarschijnlijk heeft de afdelingsanciënniteit hierbij een invloed: het zal een tijd duren totdat een medewerker de afdeling kan 'overzien'.

Binding met de organisatie

Voorbeelden van affectieve binding met de organisatie zijn: 'In de loop der jaren is het bedrijf een deel van me geworden' en 'Ik voel me bij dit bedrijf thuis'. Een aardig voorbeeld van affectieve binding met de organisatie blijkend uit gedrag is het volgende: één atypische arbeidskracht – die overigens al sinds tien jaar ieder hoofdseizoen voor het bedrijf werkt – bouwt in zijn vrije tijd miniaturen van het eindproduct. De instrumenteel gebonden arbeidskrachten noemden onder andere de volgende zaken: 'Het bedrijf is voor mij belangrijk, omdat ik daar misschien een vaste inkomstenbron kan krijgen' (weinig alternatieven), 'Ze betalen mijn opleiding' en 'Ik ken hier alles en iedereen; het zou lang duren tot ik dat ook bij een ander bedrijf voor elkaar zou hebben' (grote persoonlijke offers bij het verlaten van de organisatie). Alle instrumenteel gebonden 'atypischen' gaven antwoorden die erop duiden dat zij hopen bij dit bedrijf een vast contract te krijgen. De weinig tot niet-gebonden arbeidskrachten vinden allen dat ze goede kansen op de externe arbeidsmarkt hebben en niet afhankelijk zijn van dit bedrijf. Van een normatieve binding op organisatieniveau was in geen enkel geval sprake. Voorbeelden die op een normatieve binding op organisatieniveau kunnen duiden, zijn: 'Ik voel me verantwoordelijk voor de goede naam van mijn onderneming' of 'Ik ben loyaal aan mijn werkgever'. Geen enkele geïnterviewde gaf een antwoord dat duidt op enige verplichting ten opzichte van de organisatie. Wel lijkt men zich om instrumentele of affectieve redenen aan de organisatie gebonden te voelen, zoals uit de volgende tabel blijkt:

Mate van binding	Instrumenteel gebonden		Affectief gebonden	
	Typisch	Atypisch	Typisch	Atypisch
Gebonden aan de organisatie	2 (18%)	4 (19%)	2 (18%)	4 (19%)
Matig gebonden aan de organisatie	1 (9%)	3 (14%)	1 (9%)	-
	11 (100%)	21 (100%)	11 (100%)	21 (100%)

Tabel 3. Arbeidskrachten naar binding met de organisatie, arbeidsrelatie en dimensie

Uit de voorgaande tabel blijkt een tweetal zaken. Ten eerste zijn de percentageverschillen tussen vaste medewerkers en flexwerkers op dit niveau het geringst in vergelijking met de andere niveaus van binding. Ten tweede vinden we op dit niveau de meeste respondenten die aangeven 'weinig of geen binding' te hebben, namelijk vijftien respondenten (47%). Geen enkele respondent voelt een verplichting om bij de

organisatie te blijven, normatieve binding met de organisatie speelt blijkbaar geen rol. Uit nadere analyse blijkt dat alle affectief gebonden atypische medewerkers en twee van de vier instrumenteel gebonden mensen uit deze categorie al eerder voor het bedrijf hebben gewerkt. Het herhaaldelijk inzetten van flexwerkers lijkt dus een positieve invloed op organisatiebinding te hebben.

In de volgende tabellen geven we een overzicht van de drie vorige tabellen. In tabel 4 koppelen we de niveaus van binding met de dimensie en de mate van binding. Hierbij zijn de maten 'matig gebonden' en 'gebonden' samengevoegd; dit geldt ook voor tabel 5. In tabel 4 wordt geen rekening gehouden met de arbeidsrelatie, in tabel 5 wel. Uit tabel 3 komt het volgende beeld naar voren.

Niveaus binding/dimensie en mate binding	Instrumenteel	Normatief	Affectief	Weinig of geen	
Werk	2 (6%)	22 (69%)	4 (13%)	4 (13%)	32 (100%)
Collega's	(6 (19%))*	-	32 (100%)	-	32 (100%)
Afdeling	7 (22%)	2 (6%)	17 (53%)	6 (19%)	32 (100%)
Organisatie	10 (31%)	-	7 (22%)	15 (47%)	32 (100%)

* Zes van de 32 respondenten die affectief aan hun collega's gebonden zijn, hadden bovendien ook een instrumentele binding. Bij nader doorvragen bleek echter dat zij de affectieve binding belangrijker vonden.

Tabel 4. Arbeidskrachten naar dimensie en mate van binding en niveau van binding

Met toenemend abstractieniveau van binding neemt de instrumentele binding toe (werk-organisatie). Dit betekent dat onafhankelijk van de arbeidsrelatie de kans op een instrumentele binding bij het werk het kleinst is en bij de organisatie het grootst. De lage kans op instrumentele binding aan het werk kan mogelijk te maken hebben met de metaal-arbeidsmarkt: de keuzemogelijkheden voor mensen met een technische opleiding zijn ruim; iemand die zijn werkzaamheden niet als plezierig of leuk ervaart, kan relatief eenvoudig een andere baan vinden. Het is mogelijk dat mensen die ongeschoold werk doen, eerder instrumentele binding aan hun werk ervaren dan de geschoolde vaklieden in ons onderzoek.

De affectieve binding bij de collega's is het grootst, gevolgd door het werk, de afdeling en de organisatie. Normatieve binding lijkt een belangrijke rol te spelen op het niveau van het werk zelf, maar vrijwel geen rol op de andere niveaus. Alleen op afdelingsniveau zijn er twee leidinggevenden die normatieve binding ervaren. Het zou dus kunnen zijn dat het hebben van normatieve binding op niveaus hoger dan het werk zelf afhankelijk is van het functieniveau binnen de organisatie. Het aantal respondenten is echter te klein om hierover harde uitspraken te doen. Verder neemt met het toenemend abstractieniveau het hebben van wei-

nig of geen binding toe (werk-organisatie). Opvallend bij deze kolom is dat geen enkele arbeidskracht aangeeft weinig of niet aan zijn collega's gebonden te zijn. We concluderen met enige terughoudendheid dat de dimensie en mate van binding afhankelijk is van het niveau waarop wordt gekeken.

Niveaus/dimensies- arbeidsrelatie	Instrumenteel		Normatief		Affectief		Weinig of geen	
	<i>Typisch</i>	<i>Atypisch</i>	<i>Typisch</i>	<i>Atypisch</i>	<i>Typisch</i>	<i>Atypisch</i>	<i>Typisch</i>	<i>Atypisch</i>
Werk	1 (9%)	1 (5%)	9 (82%)	13 (62%)	1 (9%)	3 (14%)	-	4 (19%)
Collega's	(3 (27%))*	(3 (14%))	-	-	11 (100%)	21 (100%)	-	-
Afdeling	2 (18%)	5 (24%)	2 (18%)	-	7 (64%)	10 (48%)	-	6 (29%)
Organisatie	3 (27%)	7 (33%)	-	-	3 (27%)	4 (19%)	5 (46%)	10 (48%)
	11 (100%)	21 (100%)	11 (100%)	21 (100%)	11 (100%)	21 (100%)	11 (100%)	21 (100%)

* Zes van de 32 respondenten die affectief aan hun collega's gebonden zijn, hadden bovendien ook een instrumentele binding. Bij nader doorvragen bleek echter dat zij de affectieve binding belangrijker vonden.

Tabel 5. Arbeidskrachten naar arbeidsrelatie, niveaus, dimensies en mate van binding

De percentageverschillen tussen typische en atypische arbeidskrachten zijn op een aantal dimensies meer dan 15. Het grootste verschil tussen de twee categorieën arbeidskrachten vinden we bij weinig of geen binding met de afdeling, gevolgd door normatieve binding met het werk, weinig of geen binding met het werk en affectieve binding op afdelingsniveau. Atypische arbeidskrachten zijn minder normatief met het werk gebonden dan typische arbeidskrachten, ook hebben ze minder affectieve binding met de afdeling dan typische arbeidskrachten. Bovendien lijkt het hebben van een atypische arbeidsrelatie eerder tot weinig of geen binding met het werk en de afdeling te leiden.

Discussie

De titel van dit artikel luidt 'Atypische contractrelatie en binding: een paradox!'. Na presentatie van de resultaten kunnen we concluderen dat het uitroepteken kan worden geschrapt. In dit bedrijf is het geenszins zo dat atypische arbeidskrachten per definitie minder gebonden zijn dan typische arbeidskrachten. Die uitkomst is contra-intuïtief en strookt zeker niet met de 'gangbare opvattingen' in veel HRM-literatuur. Maar voorzichtigheid is geboden, gezien de aard en opzet van ons onderzoek. Er is tegelijk echter wel reden voor twijfel aan al te gemakkelijke generalisaties op dit punt. Algemene uitspraken daarover, zoals die van Bolwijn en Kleinknecht, moeten dus ook voorzichtig worden benaderd. Het arbeidscontract zou wel eens een minder goede voorspeller van binding kunnen zijn dan vaak wordt aangenomen.

In ieder geval moet heel genuanceerd naar typen binding en de organisatieniveaus waarop wordt gemeten, worden gekeken. Een meting van binding uitsluitend op organisatieniveau lijkt geen recht te doen aan het concept 'binding'. We hebben duidelijk laten zien dat binding op verschillende niveaus aanwezig kan zijn: veel medewerkers, van beide groepen, hebben binding met het werk, de collega's of de afdeling, maar geen of weinig binding met de organisatie. In ieder geval betekent dit dat een onderverdeling in vier niveaus van binding noodzakelijk is, willen we voldoende precies kunnen zijn.

Ten tweede komt uit dit onderzoek naar voren dat het nuttig is de gangbare onderverdeling in drie dimensies van binding (affectief, instrumenteel en normatief) te behouden en serieus te nemen. Uitsluitend affectieve meting, en dan ook nog op organisatieniveau, zoals in de overgrote meerderheid van eerdere onderzoeken naar de samenhang tussen contractrelatie en binding werd gedaan, is dus te beperkt. Deze stilzwijgende overeenstemming over het belang van affectieve binding lijkt bovendien voorbarig. Zijn uitsluitend instrumenteel gebonden tijdelijke krachten minder waardevol? Is affectieve binding een voorwaarde voor goede arbeidsprestaties? Is de combinatie van alledrie de typen ideaal? Deze vragen worden zelden gesteld en nimmer beantwoord. Welke specifieke combinatie van bindingscomponenten tot het door ondernemingen gewenste gedrag leidt, is helaas onduidelijk en ook dit onderzoek heeft daar nog geen licht op kunnen werpen. Op dat punt hebben we personeelsmanagers nog weinig te bieden.

Wat levert deze studie dan wel op voor de personeelsmanager? Uit onze studie blijkt dat er een aantal verschillen in binding tussen typische en atypische medewerkers bestaat, zoals bijvoorbeeld met betrekking tot affectieve binding met de afdeling en normatieve binding met het werk. Maar, en dat is misschien toch belangrijker, er bestaan vooral veel overeenkomsten. Dit leidt tot de conclusie dat het contract 'an sich' niet de verschillen in binding verklaart, maar dat andere factoren interveniëren. In die zin kunnen we haar dus gerust stellen, met atypische contracten verdwijnt binding niet uit beeld.

Wel is van belang dat juist mensen met zo'n atypisch contract zich thuis moeten voelen bij de collega's waarmee zij dagelijks werken. Het bedrijf of zelfs de afdeling is te abstract om een affectieve relatie mee op te bouwen, plezier heb je met de mensen waarmee je werkt, hoe tijdelijk ook. Daar zit voor vaste krachten nu juist vaak het probleem van tijdelijke collega's, 'steeds andere gezichten' zijn heel vervelend. Dat is dus een aandachtspunt voor onze personeelsmanager. Goed kijken naar het type

binding dat van belang wordt geacht en met welk niveau in de organisatie die binding totstandkomt.

Daarnaast moet aandacht worden besteed aan taakhoud en arbeidsomstandigheden, juist ook van atypische medewerkers. Zo bleek bijvoorbeeld dat in dit bedrijf sommige tijdelijke krachten uitsluitend werden ingezet voor laagwaardige arbeid die typische arbeidskrachten niet langer konden of wilden doen. Ook doorstroming naar ander werk was een probleem. Dat dergelijke arbeid en zulke beperkte mogelijkheden tot weinig binding bij deze atypische medewerkers leidt, mag nauwelijks verbazing wekken. Vaak is dat geen 'beleid' van de onderneming, maar van de mensen onderling. Het is daarom wellicht wat moeilijker in beeld te krijgen en zeker eenvoudig op zijn beloop te laten, maar voor de binding van atypische medewerkers is het fruikend.

S U M M A R Y

This article deals with the often-assumed differences in commitment between typical and atypical employees. Commitment is conceptualised here in a multi-level, multi-based way with four distinct levels (work, colleagues, department and organisation) and three different bases (affective, normative and instrumental). It appears this is a useful and even essential conceptualisation for research purposes. Using this concept, we found that there are more similarities than differences in the commitment of the two groups. For example, in both groups, commitment to the organisation is lower than commitment to other levels. But there are differences too; typical employees seem to display more normative commitment to their work and more affective commitment to the department than atypical workers. However, the cause for these differences appears to lie not so much in the labour contract per se, but rather in seniority and the nature of the work.

Literatuur

- Allen, N.J. en J.P. Meyer (1990). 'The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization'. In: *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 63, pp. 1-18.
- Angle, H. en J. Perry (1981). 'An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness'. In: *Administrative Science Quarterly*. Vol. 26, pp. 1-14.
- Baruch, Y. (1998). 'The rise and fall of organizational commitment'. In: *Human Systems Management*. Vol. 17, pp. 135-143.

- Becker, H.S. (1960). 'Notes on the concept of commitment'. In: *American Journal of Sociology*. Vol. 63, pp. 1-18.
- Becker, T.E., R.S. Billings, D.M. Eveleth en N.L. Gilbert (1996). 'Foci and bases of employee commitment: implications for job performance'. In: *Academy of Management Journal*. Vol. 39, no. 2, pp. 464-482.
- Bolwijn, P.T. (1998). Ingezonden brief: reactie op het Poldermodel. In: *BK Trends*. 12^e jaargang, oktober, pp. 26-27.
- Breukelen, J.W.M. van (1996). 'Organizational commitment in perspectief'. In: *Gedrag en Organisatie*. 9^e jaargang, nr. 3, pp. 145-166.
- Breukelen, W. van en J. Allegro (2000). 'Effecten van een nieuwe vorm van flexibilisering van de arbeid: een onderzoek in de logistieke sector'. In: *Gedrag en Organisatie*. Vol. 13, no. 2, pp. 107-125.
- Dyne, L. van en S. Ang (1998). 'Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore'. In: *Academy of Management Journal*. Vol. 41, no. 6, pp. 692-703.
- Eisenberger, R., P. Fasolo en V. Davis-LaMaestro (1990). 'Perceived organizational support and employee diligence, commitment and turnover'. In: *Journal of Applied Psychology*. Vol. 75, no. 1, pp. 51-59.
- Gilder, D. de, H. van den Heuvel, N. Ellemers, en G. Blijlevens (1998). 'Arbeidssatisfactie, commitment en uitstroom: overeenkomsten tussen mannen en vrouwen'. In: *Gedrag en Organisatie*. Vol. 11, no. 1, pp. 25-35.
- Kleinknecht, A.H. (1998). *Mythen in de polder*. Rede ter aanvaarding van het ambt van hoogleraar economie en innovatie, uitgesproken op 13 maart 1998 aan de TU Delft.
- Krausz, M., T. Brandwein, en S. Fox (1995). 'Work attitudes and emotional responses of permanent, voluntary, and involuntary temporary-help employees: an exploratory study'. In: *Applied Psychology: an international review*. Vol. 44, no. 3, pp. 217-232.
- Levinson, H., C.R. Price, K.J. Munden, H.J. Mandl en C.M. Solley (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge: Harvard.
- Lum, L., J. Kervin, K. Clark, F. Reid en W. Sirola (1998). 'Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction or organizational commitment?' In: *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 19, pp. 305-320.
- Mathieu, J.E. en D.M. Zajac (1990). 'A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment'. In: *Psychological Bulletin*. Vol. 108, pp. 171-194.
- McGee, G.W. en R.C. Ford, (1987). 'Two (or more) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales'. In: *Journal of Applied Psychology*. Vol. 72, no. 4, pp. 638-642.
- Meyer, J.P. en N.J. Allen (1991). 'A three-component conceptualization of organizational commitment'. In: *Human Resource Management Review*. Vol. 1, pp. 61-89.

- Meyer, J.P., S.V. Paunonen, I.R. Gellatly, R.D. Goffin, en D.N. Jackson (1989). 'Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts'. In: *Journal of Applied Psychology*. Vol. 74, pp. 152-156.
- Meyer, J.P., N.J. Allen, en C.A. Smith (1993). 'Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization'. In: *Journal of Applied Psychology*. Vol. 78, pp. 538-551.
- Millward, L.J. en L.J. Hopkins (1998). 'Psychological contracts, organizational and job commitment'. In: *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 28, no. 16, pp. 1530-1556.
- Pearce, J.L. (1993). 'Toward an organizational behavior of contract laborers: their psychological involvement and effects on employee co-workers'. In: *Academy of Management Journal*. Vol. 36, no. 5, pp. 1082-1096.
- Peeters, M.C.W. en S. Meijer (1995). 'Betrokkenheid bij de organisatie, de afdeling en het werk: een zinvol onderscheid?' In: *Gedrag en Organisatie*. 8^e jaargang, nr. 3, pp. 153-165.
- Porter, L.M., R.M. Steers, R.T. Mowday en P.V. Boulian (1974). 'Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians'. In: *Journal of Applied Psychology*. Vol. 59, pp. 603-609.
- Porter, G (1995). 'Attitude differences between regular and contract employees of nursing departments'. *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*. Vancouver.
- Rousseau, D.M. (1989). 'Psychological and implied contracts in organizations'. In: *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Vol. 2, no. 2, pp. 121-139.
- Stebbins, R.A. (1970). 'On misunderstanding the concept of commitment: a theoretical clarification'. In: *Social Forces*. Vol. 48, pp. 526-529.
- Steers, R.M. (1977). 'Antecedents and outcomes of organizational commitment'. In: *Administrative Science Quarterly*. Vol. 22, pp. 46-56.
- Torka, N. (2000). 'De metaal: een betrokken sector met flexibiliteit?!' In: *Nederlands Tijdschrift voor Bedrijfskunde*.
- Tsui, A.S., J.L. Pearce, L.W. Porter en A.M. Tripoli (1997). 'Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?' In: *Academy of Management Journal*. Vol. 40, no. 5, pp. 1089-1121.
- Wallace, J.E. (1997). 'Becker's side-bet theory of commitment revisited: is it time for a moratorium or a resurrection?' In: *Human Relations*. Vol. 50, no. 6, pp. 727-749.
- Wiener, Y. (1982). 'Commitment in organizations: a normative view'. In: *Academy of Management Review*. Vol. 7, no. 3, pp. 418-428.