

WORKING PAPER

Wat werkt van het Nieuwe Werken?

Het Nieuwe Werken en
het Innovatief Gedrag
van Werknemers



Stan De Spiegelaere, Guy Van Gyes,
Jos Benders & Geert Van Hootehem

mei 2013

KU LEUVEN

H:VA

ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR ARBEID EN SAMENLEVING

WAT WERKT VAN HET NIEUWE WERKEN?

Het Nieuwe Werken en het Innovatief Gedrag van Werknemers

Stan De Spiegelaere, Guy Van Gyes, Jos Benders & Geert Van Hootegem

Abstract

Het Nieuwe Werken (HNW) kent een stijgende populariteit in zowel Nederland als België. Het Nieuwe Werken zou leiden tot geëngageerde en productieve werknemers in flexibele organisaties. Verschillend onderzoek wordt aangehaald om dit te staven. Zelden echter, worden alle verschillende aspecten van HNW samen bestudeerd. Een dergelijke analyse kan echter klaarheid brengen over wat werkt van HNW. In dit artikel doen we net dat. We baseren ons op de conceptualisering van HNW door Baane et al. (2010) en kijken naar de relatie van de vier principes van HNW (Tijds- en plaatsongebonden werken, zelfsturend werken, vrije toegang en circulatie van kennis en informatie en flexibele arbeidsrelaties) met het innovatief gedrag van werknemers (IWG). De studie toont aan dat de meeste aspecten van HNW positief bijdragen aan het IWG van werknemers (thuiswerk, autonomie, teamwerk, kennisdeling etc.). Daartegenover staat dat een ander stokpaardje van HNW (glijdende werkuren) geen multivariate relatie kent met IWG. Verder is er een bijna totaal gebrek aan relatie tussen het vierde principe van HNW (flexibele arbeidsrelaties) en IWG. Meer zelf, deeltijds werken hangt negatief samen met het implementeren van ideeën door werknemers. We stellen ons dus de vraag of het vierde principe van HNW (flexibele arbeidsrelatie) wel op zijn plaats staat in het conceptuele kader.

Opmerking:

Een aangepaste versie van dit artikel wordt gepubliceerd als boekhoofdstuk in het Liber Amicorum voor Ben Dankbaar:

De Spiegelaere, S., Guy van Gyes, Jos Benders & Geert van Hootegem, "Nieuw, maar daarom niet altijd beter: Over de relatie tussen Het Nieuwe Werken en het innovatief gedrag van werknemers", in: Robert Kok, Hans Lekkerkerk & Patrick Vermeulen (eds), Versterking van innovatie; Liber Amicorum voor Ben Dankbaar, Den Haag: Boom Lemma, pp. 249-261.

COMMENTAAR IS WELKOM stan.despiegelaere@kuleuven.be

KU Leuven
HIVA - ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR ARBEID EN SAMENLEVING
Parkstraat 47 bus 5300, 3000 LEUVEN, België
hiva@kuleuven.be - www.hiva.be

© 2013 HIVA-KU Leuven

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotocopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

1 | Inleiding

Voor de beleidsmakers in Europa is het alvast duidelijk: willen de Europese landen blijvend competitief zijn, dan moet ingezet worden op flexibiliteit en innovatie. Onze bedrijven moeten zich snel en vlot kunnen aanpassen aan veranderende marktomstandigheden en vooral inzetten op het vinden van nieuwe en betere producten en processen (European Commission, 2010). Hoewel hier een grote rol is weggelegd voor technische ontwikkelingen, moet ook werknemers een belangrijke rol in dit hele innovatieverhaal worden toebedeeld. Werknemers hebben zeer praktische kennis over de werkprocessen, kunnen goed problemen identificeren, het succes van veranderingen inschatten en zijn een cruciale actor om innovaties vlot en succesvol in te voeren. De recente ontwikkelingen en netwerken rond thema's als workplace innovation (EUWIN, 2012) en employee driven innovation (Høyrup, Bonnafous-Boucher, Hasse, Lotz, & Møller, 2012) tonen aan dat er steeds meer aandacht gaat naar innovaties door werknemers in allerlei soorten functies. Wil men innovatie in organisaties versterken, dan moet niet enkel gefocust worden op onderzoekers in witte jassen of technologische omwentelingen. De innovatieve bijdrage van werknemers vormt een even belangrijk studieobject in die context.

Een recente meta-analyse naar de condities voor werknemersinnovatie toont aan dat de belangrijkste factor de arbeidsplaatskenmerken zijn. Met name de mate van autonomie en complexiteit van het werk zouden een beslissende impact hebben op de innovatieve prestaties van medewerkers (Hammond, Neff, Farr, Schwall, & Zhao, 2011). Parallel met deze bevinding, ontstond vooral in Nederland en in mindere mate in België een beweging die Het Nieuwe Werken (HNW) vooruitschuift als dé manier om de organisatie van het werk aan te passen aan de nieuwe eisen van zowel werknemers als werkgevers (Baane e.a., 2010). Door moderne technologieën en organisatie-inzichten te gebruiken zou Het Nieuwe Werken zorgen voor gemotiveerde, productieve werknemers en tevens een belangrijke kostenbeperking met zich meebrengen.

Flexibiliteit en innovativiteit staan daarbij centraal. In de context van HNW worden voorstellen gedaan tot een sterke modernisering van de arbeidsorganisatie, maar ook van de arbeidsvoorwaarden. Volgens sommigen zou HNW de aloude tegenstelling tussen werkgevers- en werknemersbelangen zelfs een stuk overstijgen aangezien het positieve uitkomsten zou bieden voor de beide partijen. Aan de kant van de werknemer wordt gekeken naar een betere, flexibelere combinatie van werk en privé. Daartegenover staat dat de werkgever kan genieten van een meer gemotiveerde staf die flexibel inzetbaar is en vlot reageert op veranderingen (Bijl, 2009).

Hoewel er heel wat enthousiasme bestaat rond Het Nieuwe Werken, is er ook kritiek te beluisteren (Dankbaar, 2010). Zo zou HNW leiden tot een vervaging van de afscheiding tussen werk & privé en dus een extra belasting vormen voor de werknemer. Ook zouden werknemers leiden onder een gebrek aan sociaal contact, en een verminderde samenwerking (Bijl, 2009). Ondanks het debat en de relatieve populariteit van het concept zijn er bijzonder weinig studies die de effecten van HNW op werknemersgedrag hebben bestudeerd (Peters, de Bruijn, Bakker, & van der Heijden, 2011). Hoe effectief is HNW in het behalen van één van zijn basisdoelstellingen: het creëren van een klimaat waar werknemers geëngageerd en innovatief te werk gaan? Zorgt HNW voor werknemers die effectief vaker innovatief te werk gaan? En zo ja, welke aspecten van HNW zijn daarbij van

doorslaggevend belang² Op al deze vragen probeert dit hoofdstuk een voorzichtig, eerste antwoord te formuleren.

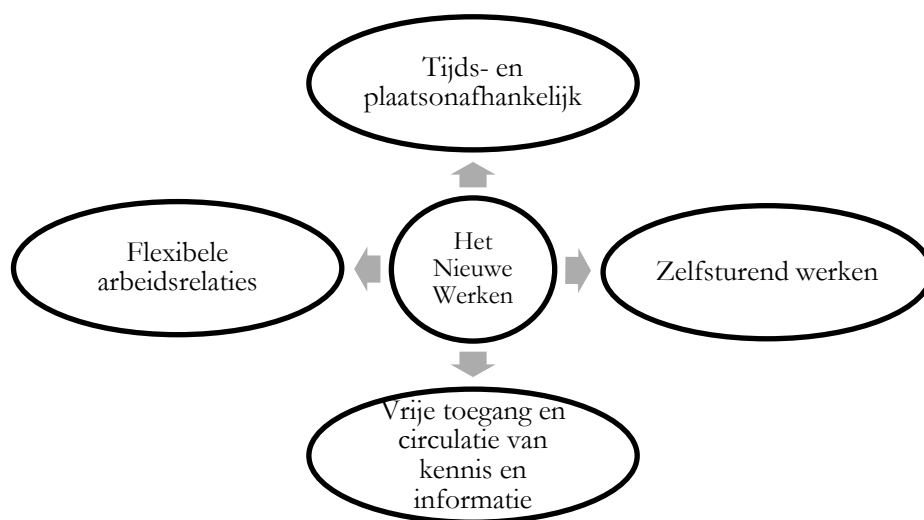
We starten met een conceptualisering van Het Nieuwe Werken en van wat we verstaan onder een innovatieve werknemer. Daarna beschrijven we de methode en resultaten van de analyse. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een reflectie en conclusie.

2 | Het Nieuwe Werken

In een poging de diverse literatuur over Het Nieuwe Werken te organiseren, formuleerden Baane, Houtkamp & Knotter (2010) vier kernprincipes: Tijds- en plaatsafhankelijk werken, zelfsturend werken, vrije toegang en circulatie van kennis en informatie, en als laatste flexibele arbeidsrelaties.

Tijd- en plaatsafhankelijk werken gaat over het invoeren van thuiswerk, telewerk en glijdende uurroosters. Door technologische ontwikkelingen kan meer en meer werk op afstand en op verschillende tijdstippen gerealiseerd worden. Dit maakt het voor werknemers mogelijk om van thuis uit te werken en flexibel om te springen met werkuren. De werknemer kan hierdoor zijn werklevens beter afstemmen op zijn privéleven en omgekeerd. De oude ‘*nine to five*’ gedachte wordt verlaten en maakt ruimte voor een veel flexibelere benadering van uurroosters en werkplaatsen. Volgens Pot (2012) maakt vooral dit aspect HNW onderscheidend van andere benaderingen.

Het tweede principe is het zogenaamde *zelfsturende werken*. Baane et al. (2010) noemen dit ‘sturen op resultaat’. In HNW wordt er minder op basis van ‘gepresteerde uren’ gerekend, maar meer gekeken naar het resultaat van het werk. Doordat werknemers meer tijd- en plaatsafhankelijk te werk gaan, verandert ook de rol van het management. De traditionele controletaken worden vervangen door een meer coachende en begeleidende houding. De werknemer aan de andere kant geniet een veel grotere mate van autonomie over hoe hij het werk aanpakt, wanneer hij dat doet en in welke volgorde.



Figuur 1 - Principes van Het Nieuwe Werken. Bron: Baane, Houtkamp & Knotter (2010) en Baane (2011). © Bright & Company 2010

Het derde principe van HNW draait volgens Baane et al. (2010) rond de *vrije toegang en circulatie van kennis en informatie*. HNW staat voor een minder hiërarchische, plattere organisatie waar werknemers en management frequent communiceren. Informatie moet dus vlot verspreid worden, zowel horizontaal als verticaal en zowel *top-down* als *bottom-up*.

Het vierde en laatste principe van HNW is de *flexibele arbeidsrelatie*. Men spreekt hier over het creëren van een ‘volwassen arbeidsrelatie’ die niet noodzakelijk samenvalt met de traditionele arbeidsrelatie (onbepaalde duur, voltijd & vaste beloning). In functie van de wensen en prestaties van zowel de werknemer als de werkgever moet HNW voor de nodige variatie zorgen in de arbeidsrelaties. Dit gaat dan concreet over het gebruik van contracten van bepaalde duur, meer deeltijds werken en het aanpassen van de beloning aan de prestaties van de werknemer en de organisatie.

HNW is dus een breed begrip dat refereert naar verschillende aspecten van de arbeidsorganisatie, de cultuur in de organisatie en de arbeidsvoorwaarden. Baane et al. (2010: 38) stelden dan ook: “*HNW is een containerbegrip dat organisaties wisselend gebruiken om hun initiatieven op het gebied van sociale innovatie te benoemen. Een begrip dat daarmee ook een zekere oppervlakkigheid met zich mee brengt; (...)*”. HNW is een typisch managementconcept, gekenmerkt door ambiguïteit, en dus voor op meerdere interpretaties vatbaar (Benders & Van Bijsterveld, 2000; Benders & Veen, 2001). Gezien de aandacht voor HNW lijkt het ons van centraal belang om om de invloed op innovativiteit te onderzoeken, waarmee we aanhaken op de thematiek van dit boek. Meer specifiek onderzoeken we hoe vier dimensies van HNW samenhangen met innovatief werkgedrag (IWG).

3 | Innovatieve werknemers

Innovatief Werkgedrag (IWG) wordt hier parallel met de definitie van innovatie door West & Farr (1990), gedefinieerd als:

“elk werknemersgedrag gericht op de generatie, introductie en/of toepassing (binnen een rol, groep of organisatie) van ideeën, processen, producten of procedures die nieuw en gunstig zijn voor de relevante adoptie-eenheid” (De Spiegelaere, Van Gyes, & Van Hooitegem, 2012).

IWG bestaat uit verschillende dimensies. Kanter (1988) identificeerde drie belangrijke fases in het innovatieproces van werknemers. Ten eerste worden ideeën gevonden en ontwikkeld, daarna gaat men steun zoeken voor deze ideeën bij collega's en leidinggevenden en in een laatste fase worden ze geïmplementeerd (in de organisatie). Hoewel deze verschillende dimensies een bepaalde chronologie suggereren, benadrukken verschillende auteurs dat innovatie een iteratief proces is. Werknemers kunnen op elk moment bezig zijn met om het even welke dimensie van IWG (Kanter, 1988; Scott & Bruce, 1998; Tuominen & Toivonen, 2011). In lijn met ander onderzoek (Krause, 2004; Yuan & Woodman, 2010), onderscheiden we in dit hoofdstuk twee dimensies van IWG: idee generatie en idee implementatie.

Idee generatie verwijst naar het gedrag van werknemers waarin ze ideeën ontwikkelen over eventuele innovaties op hun werkplaats. Het gaat hier zowel over grote als kleine ideeën. IWG gaat over zowel ideeën die ontwikkeld worden in de context van de job zelf (bijvoorbeeld tijdens een brainstorm) als over ideeën die spontaan ontwikkeld worden door de werknemer. Idee implementatie gaat over het gedrag van werknemers waarbij de werknemer stappen zet om die ideeën effectief in te voeren op de werkplaats. De werknemer moet het idee daarvoor systematischer ontwikkelen, steun zoeken voor zijn idee en uiteindelijk het idee effectief invoeren. Beide dimensies verwijzen dus naar gedrag van werknemers dat te maken heeft met innovaties op de werkplaats. IWG is echter niet hetzelfde als creativiteit. Creativiteit focust op absoluut nieuwe ideeën, terwijl innovatie als concept verwijst naar nieuwe ideeën in een bepaalde context. Een werknemer die een goede praktijk opmerkt in een andere afdeling en dit kopieert in zijn eigen afdeling is dus innovatief bezig, maar niet creatief. Daarnaast verwijst creativiteit enkel naar de ontwikkelingsfase van ideeën, terwijl IWG duidelijk ook verwijst naar het effectief invoeren van de nieuwe ideeën op de werkplaats.

Innovatief werkgedrag wordt hier duidelijk gezien als positief werknemersgedrag. Innovatief werkgedrag kan dan wel op korte termijn stuiten op weerstand van collega's en leidinggevenden (Janssen, 2003), de focus bij IWG ligt steeds op het verbeteren van de werkprocessen, producten of procedures. Onderzoek in bedrijven vindt ook vele indicaties dat bedrijven met innovatieve werknemers (in alle soorten functies en jobs) effectief beter presteren en een vorm van duurzame competitiviteit ontwikkelen (Getz & Robinson, 2003; Robinson & Schroeder, 2004).

4 | Methode

De relatie tussen HNW en IWG wordt onderzocht met van survey data van 927 Vlaamse werknemers uit vijf verschillende sectoren: het bankwezen, de distributiesector, de socio-culturele sector, de horeca en de chemische industrie. De steekproef werd getrokken als een a-selecte steekproef uit de ledenlijsten van de twee grootste Belgische vakbonden, ABVV en ACV. Gegeven de hoge syndicalisatiegraad van Belgische werknemers uit verschillende hiërarchische posities, bevat de steekproef een diverse doorsnee van de werkende bevolking in die sectoren. De werknemers werden opgezocht door een interviewer die thuis, face-to-face de vragenlijst afnam. De algemene respons bedroeg 49%. In de gestandaardiseerde vragenlijst werd gepeild naar verschillende aspecten van de werksituatie van de werknemer, het bedrijf en zijn gedrag in de onderneming.

Tijds- en plaatsongebonden werken is gemeten aan de hand van drie vragen. In een eerste vraag werd de respondenten gevraagd om aan te geven hoe frequent ze van thuis uit werken (6 puntenschaal van ‘altijd’ over ‘regelmatig’ tot ‘nooit’). Daarnaast is gepeild naar hun uurrooster. Ten eerste is gevraagd wie hun uurrooster bepaalde (zelf, in onderling overleg of door de werkgever). Ten tweede is gevraagd of ze een ‘glijdend uurrooster’ hadden. Hierbij kon de respondent kiezen uit drie keuzen: vast, glijdend binnen bepaalde grenzen & compleet glijdend.

Zelfsturend werken werd gemeten gebruik makende van twee concepten. Ten eerste is gepeild naar de mate van autonomie die de werknemer heeft in zijn werksituatie. Dit werd gemeten aan de hand van 7 stellingen waarbij de respondent kon antwoorden met een 7 punten likert schaal van ‘helemaal eens’ tot ‘helemaal oneens’ (vb. ‘*ik kan een eigen werkwijze kiezen*’). De betrouwbaarheid van deze schaal is hoog (Cronbach $\alpha = 0.85$). Daarnaast werd gepeild naar het al of niet werken in een team (0/1).

De *vrije toegang en circulatie van kennis en informatie* werd gemeten aan de hand van drie verschillende schalen. Een eerste schaal betrof de mate van communicatie en contact tussen werknemers. Deze schaal is gebaseerd op vijf stellingen (vb. ‘*ik praat met collega’s uit de eigen afdeling over het werk*’). De betrouwbaarheid van deze schaal was relatief hoog (Cronbach $\alpha = 0.70$) Daarnaast werd gepeild naar de mate waarin klachten open gecommuniceerd kunnen worden in de organisatie. Dit werd gemeten aan de hand van drie stellingen (vb. ‘*in mijn bedrijf kan men klachten vrij naar voor brengen*’). Betrouwbaarheid van deze schaal is hoog (Cronbach $\alpha = 0.84$) Als laatste werd gevraagd of er regelmatig een formeel werkoverleg werd georganiseerd (0/1).

De *flexibele arbeidsrelaties* werd gemeten aan de hand van verschillende vragen over het beloningsbeleid waaronder de respondent valt en welk contract hij/zij heeft. Zo werd gevraagd naar de toepassing van een systeem van individuele prestatiebeloning (0/1), groepsprestatie beloning (0/1) en winstdeling (0/1). Ook werd gepeild naar het type contract van de werknemer (onbepaalde duur, bepaalde duur, interim enz.). Aangezien maar een minderheid van de respondenten geen contract van onbepaalde duur had, werd deze variabele teruggebracht tot een dummy variabele (0/1) die verwijst naar het al of niet hebben van een contract van onbepaalde duur. Als laatste werd gevraagd naar het tijdsregime (voltijds of deeltijds).

Innovatief werkgedrag is gemeten aan de hand van twaalf vragen gebaseerd op de studie van De Jong & Den Hartog (2010). Respondenten gaven aan hoe frequent ze een bepaald gedrag stelden met een 7 punten schaal gaande van 'altijd' tot 'nooit'. Op basis van een exploratieve factor analyse werden twee dimensies onderscheiden: idee generatie (vb. 'actief nadenken over mogelijke verbeteringen') en idee implementatie (vb. 'innovatieve ideeën omzetten in bruikbare *applicaties*'). De betrouwbaarheid van beide schalen is zeer hoog (Cronbach $\alpha = 0.88$ & 0.94)

Naast deze vragen worden ook enkele controlevariabelen gemeten. Zo wordt gecontroleerd voor het scholingsniveau van de werknemer, de leeftijd, het beroep (ESEC classificatie (Harrison & Rose, 2006)), de sector van werkzaamheid en de bedrijfsgrootte. We kunnen namelijk verwachten dat werknemers met een hogere scholing, in hoge functies en in kennisintensieve sectoren veel vaker innovatief te werk gaan dan werknemers met een ander profiel.

Een stapsgewijze multiële regressieanalyse werd uitgevoerd met SAS. In een eerste stap werden enkel de controle variabelen ingevoerd in de analyse. Daarna werden de variabelen van de verschillende principes van HNW ingevoerd. Telkens wordt er gekeken naar de individuele relaties tussen de onafhankelijke en afhankelijke relaties, maar ook naar de mate waarin de verschillende variabelen bijdragen tot de verklaring van de variantie van onze afhankelijke variabelen (r^2). De analyses werden apart gedaan voor idee generatie en idee implementatie.

5 | Resultaten

5.1 Descriptieve resultaten

Voordat we de resultaten van de regressie-analyse bekijken, focussen we ons eerst op enkele beschrijvende en bivariate statistieken. Ten eerste kijken we naar de verdeling van enkele cruciale variabelen zoals thuiswerk, glijdende werkuren en variabelen die te maken hebben met de arbeidsvoorwaarden.

De thuiswerk variabele wordt gekenmerkt door een scheve verdeling. De overgrote meerderheid van de respondenten (70%) zegt nooit thuis te werken. De respondenten die wel nu en dan thuis werken situeren zich vooral in de hogere beroeps categorieën en in sectoren zoals de socio-culturele sector of het bankwezen, maar ook in de chemische industrie zegt zo'n 25% van de respondenten dat ze soms van thuis uit werken.

Eenzelfde beeld komt terug bij de verdeling van 'glijdende werkuren'. 48% van de respondenten zegt een vast uurrooster te hebben dat door de baas is vastgelegd. Zo'n 46% heeft een begrensde flexibiliteit terwijl 6% zegt volledige autonomie te hebben over zijn uurrooster. Ook hier is de mate van flexibiliteit ongelijk verdeeld over de sectoren en beroepsgroepen. Het aantal respondenten met flexibele uurroosters is veel groter in het bankwezen, de socio-culturele sector en de chemische industrie dan in de horeca of de distributie. Daarnaast stijgt het aandeel flexibele regelingen met de beroeps categorie van de respondent. Zo zegt 70% van de ongeschoolde arbeiders dat ze onder geen enkele vorm van tijdsflexibiliteit vallen.

Zoals te verwachten hangt ook autonomie samen met de beroeps categorie van werknemers. Maar opvallend is dat lagere arbeiders gemiddeld gezien hoger scoren op autonomie dan bijvoorbeeld lagere bedienden. Als we kijken naar variabelen zoals 'contactmogelijkheden' en 'klachtencommunicatie', dan wordt de invloed van sector en beroepsgroep veel minder uitgesproken tot statistisch niet-significant.

Tabel 1 geeft verder de correlatiecoëfficiënten weer van de verschillende schalen in de analyse. We zien overwegend positieve correlaties tussen de verschillende variabelen. Zowel idee generatie als idee implementatie hangen positief samen met frequent thuiswerken, autonomie, contactmogelijkheden van werknemers en een effectieve klachtencommunicatie. Deze Nieuwe Werken-variabelen zijn echter niet allemaal sterk gecorreleerd met elkaar. Zo is het vaak thuiswerken niet gerelateerd met contact tussen werknemers en klachtencommunicatie. Ook autonomie blijkt niet in een relatie te staan met frequent contact tussen werknemers.

Tabel 1 – Correlaties

	Idee generatie	Idee implementatie	Thuiswerk	Autonomie	Contact
Idee implementatie	0,77*				
Thuiswerk	0,31*	0,33*			
Autonomie	0,38*	0,33*	0,25		
Contact	0,20*	0,18*	-0,06	0,02	
Klachtencommunicatie	0,19*	0,22*	0,04	0,24*	0,27*

* : $\alpha < .01$

Tabel 2 geeft de verschillende scores op de afhankelijke variabelen weer voor de categorische en dummy variabelen. Aangezien de afhankelijke variabelen berekend zijn op basis van de factor scores is hun algemeen gemiddelde nul. De cijfers in tabel 2 kunnen dus geïnterpreteerd worden als positieve, dan wel negatieve afwijkingen van het gemiddelde. Telkens wordt ook de p-waarde van de ANOVA test weergegeven. (Een waarde onder de 0.05 geeft aan dat de verschillen in gemiddelden tussen de verschillende categorieën statistisch significant zijn met een foutenmarge van 5%.)

We zien enkele opvallende relaties. Zo zien we sterke bivariate relaties tussen (het hebben van) glijdende werkuren en IWG. Ook (het hebben van) invloed op het tijdsrooster blijkt positief samen te hangen met de twee IWG dimensies. Daarnaast blijken teamwerk en werkoverleg sterk gerelateerd aan IWG. Dit kan echter niet gezegd worden van de variabelen die te maken hebben met flexibele prestatiebeloning of met flexibele arbeidsrelaties. Meer zelfs, werknemers in een flexibel contract zijn gemiddeld relatief *minder* bezig met idee generatie dan werknemers in vaste contracten. Ook deeltijds werken blijkt sterk *negatief* samen te hangen met beide dimensies van IWG.

Tabel 2 - Bivariate relaties & ANOVA resultaten

		Idee generatie	Idee implementatie
Flexi-tijd	Vast	-0,25	-0,24
	Binnen bepaalde grenzen	0,211	0,184
	Helemaal glijdend	0,425	0,535
Anova p-waarde		<,0001	<,0001
Wie bepaalt uurrooster	Uzelf	0,347	0,381
	Uw werkgever	-0,19	-0,21
	In onderling overleg	0,159	0,169
Anova p-waarde		<,0001	<,0001
teamwork	ja	0,198	0,214
	nee	-0,32	-0,34
Anova p-waarde		<,0001	<,0001
Werkoverleg	ja	0,191	0,183
	nee	-0,37	-0,35
Anova p-waarde		<,0001	<,0001
Ind PRP	ja	0,111	0,069
	nee	-0,03	-0,02
Anova p-waarde		0,068	0,236
Groep PRP	ja	0,066	0,016
	nee	-0,02	-0,01
Anova p-waarde		0,358	0,773
Winstdeling	ja	0,101	0,086
	nee	-0,03	-0,03
Anova p-waarde		0,103	0,148
Onbepaalde duur	ja	0,015	0,012
	nee	-0,24	-0,19
Anova p-waarde		0,05	0,115
Tijdelijk werk	Voltijds	0,114	0,128
	Deeltijds	-0,18	-0,21
Anova p-waarde		<,0001	<,0001

5.2 Regressieresultaten

Tabel 3 geeft de resultaten weer van de multiële regressieanalyses. Voordat we de individuele effecten van verschillende aspecten van HNW bekijken, focussen we eerst op de verklarende kracht van de verschillende principes voor IWG. Aan de hand van de verschillen in verklaarde variantie (ΔR^2), kunnen we de impact van de vier principes van HNW evalueren. We zien dat de belangrijkste verklarende bijdrage geleverd wordt door het principe van het *zelfsturend werken*. Deze variabelen verklaren zo'n 8% tot 9% van de variantie van IWG.

Tijds- en plaatsongebonden werken blijkt belangrijk voor idee implementatie (verklaarde variantie zo'n 5,3%), maar een stuk minder belangrijk voor idee generatie (3,5%). De *circulatie van kennis en informatie* is qua bijdrage in de verklaring bijna evenwaardig (3,7% en 3,4%). De *flexibele arbeidsrelaties*, als laatste, blijkt een eerder onbelangrijke factor te zijn in de verklaring van IWG. Ondanks het feit dat onder dit principe niet minder dan vijf verschillende variabelen zijn opgenomen, verklaren deze variabelen amper 1% extra van de variantie van de afhankelijke variabelen.

In totaal slagen de verschillende principes van Het Nieuwe Werken erin om 16% te verklaren van de variantie van idee generatie en 18% van idee implementatie. Deze percentages zijn niet bijzonder hoog. Enkel de controlevariabelen verklaarden al een goede 17% van de variantie in idee generatie en 14% van de variantie in idee implementatie.

Tabel 3 – Regressieresultaten

	Idee generatie			Idee implementatie		
	ΔR^2	β	p-waarde	ΔR^2	β	p-waarde
<i>Tijds- en plaatsongebonden werken</i>	0,035			0,053		
Thuiswerk		0,13	<0,01		0,18	<0,01
Glijdende uurroosters						
Vast		-0,03	0,85		-0,11	0,46
Binnen bepaalde grenzen		0,04	0,74		-0,12	0,38
Helemaal glijdend		Ref.	Ref.		Ref.	Ref.
Wie bepaalt uurrooster						
Uzelf		-0,05	0,60		-0,01	0,92
Uw werkgever		-0,03	0,61		-0,10	0,17
In onderling overleg		Ref.	Ref.		Ref.	Ref.
<i>Zelfsturend werken</i>	0,084			0,075		
Autonomie		0,25	<0,01		0,19	<0,01
Teamwerk (ref. nee)		0,23	<0,01		0,30	<0,01
<i>Circulatie van kennis en informatie</i>	0,037			0,034		
Contact		0,13	<0,01		0,10	<0,01
Werkoverleg (ref. nee)		0,22	<0,01		0,16	<0,01
Klachtencommunicatie		0,06	0,07		0,11	<0,01
<i>Flexibele arbeidsrelaties</i>	0,006			0,013		
Individuele prestatiebeloning (ref. nee)		0,07	0,41		-0,02	0,83
Groep prestatiebeloning (ref. nee)		-0,05	0,58		-0,07	0,45
Winstdeling (ref. nee)		0,15	0,05		0,21	<0,01
Tijdelijk contract (ref. tijdelijk contract)		0,02	0,84		0,01	0,91
Tijdelijk werk (ref. deeltijds)		0,10	0,09		0,19	<0,01
Dit model is gecontroleerd voor scholingsniveau van de werknemer, de leeftijd, het beroep (ESEC classificatie), de sector van werkzaamheid en de bedrijfsgrootte.						

Vervolgens kijken we naar de individuele variabelen die vallen onder de verschillende principes van HNW. Onder *tijds- en plaatsongebonden werken* vallen drie variabelen: thuiswerk, glijdende uurroosters en invloed op het uurrooster van de werknemer. Thuiswerk blijkt ten eerste sterk samen te hangen met twee dimensies van IWG. Werknemers die vaak thuiswerken blijken, gecontroleerd voor alle andere factoren, vaker innovatief gedrag te tonen in hun werk dan werknemers die minder vaak thuiswerken. Dit betekent dat naast het effect van autonomie op IWG, thuiswerk nog een additionele, autonome bijdrage levert aan de verklaring van het IWG van werknemers. Voor de twee variabelen in verband met de uurroosters werden geen significante relaties gevonden. Het tweede stokpaardje/dimensie van HNW (de glijdende uurroosters en de invloed van werknemers over hun uurrooster) blijkt dus geen autonome significante impact te hebben op IWG in onze steekproef.¹ De bivariate samenhang tussen glijdende uurroosters en innovatief werkgedrag wordt dus volledig verklaard door andere variabelen die samenhangen met dergelijke uurroosters.

De variabelen die verwijzen naar het *zelfsturende werken* blijken van cruciaal belang. Zoals reeds in veel onderzoek is aangetoond, vinden we ook hier een positieve relatie tussen autonomie en beide dimensies van IWG. Aangezien innovatief werkgedrag vaak vertrekt van vrij experimenteren met verschillende werkmethodes, hebben werknemers nood aan een bepaalde mate van vrijheid in het uitoefenen van hun job. Eerder onderzoek bevestigde dit reeds (Ohly, Sonnentag, & Pluntke, 2006; Unsworth, Wall, & Carter, 2005) en vond daarnaast dat autonomie in jobs leidt tot een bredere, flexibelere joborientatie van werknemers (Parker, Wall, & Jackson, 1997).

Hetzelfde geldt voor het werken in een team. Werknemers die in teamwerken, ervaren hun werk vaker als autonoom, maar naast de relatie tussen autonomie en IWG, heeft teamwerk ook een autonoom effect op beide dimensies van IWG.

De drie variabelen die verwijzen naar de *circulatie van kennis en informatie* hebben alle drie een significante impact op de mate waarin werknemers ideeën implementeren op hun werkplaats. Voor idee generatie speelt de klachtencommunicatie een minder belangrijke rol. We kunnen deze observatie linken aan de internationale literatuur rond 'knowledge sharing'. Deze stelt duidelijk dat het effectief circuleren en delen van kennis een cruciale antecedent is van innovatie van diensten (Monica Hu, Horng, & Christine Sun, 2009).

Als laatste kijken we naar de *flexibele arbeidsrelaties*. Zoals eerder aangegeven zijn er amper significante (lineaire) relaties te vinden tussen deze variabelen en de afhankelijke variabelen. Toch blijkt winstdeling een positieve relatie te hebben met zowel idee generatie als implementatie. Ondanks het feit dat er weinig aandacht uitgaat naar het effect van collectieve vormen van beloning op werknemersgedrag, ligt deze bevinding toch in lijn met eerder gedaan onderzoek. We verwijzen hier naar de vele case-studie die gedaan zijn rond de invoering van een 'Scanlon Plan' dat winstdeling combineert met een participatieve bedrijfscultuur. Deze case-studies tonen aan dat winstdelen effectief kan bijdragen tot een innovatieve vibe in een organisatie, maar dat op voorwaarde dat de individuele werknemers een effectieve invloed hebben op de bedrijfsprestaties (Massoud, Daily, & Bishop, 2008; Thierry, 2011; Welbourne & Mejia, 1995; Wren, 2009).

Daarnaast wordt een sterk positief effect genoteerd tussen voltijds werken en idee implementatie. Dit betekent dat deeltijds werkenden significant minder bezig zijn met idee implementatie dan

¹ Beide ordinale variabelen bleken echter sterk met elkaar samen te hangen. Iemand die zelf zijn uren kan kiezen, geniet ook vaker van een glijdend uurrooster. Daarom werd de analyse herhaald met telkens één van de twee variabelen. Ook in deze analyses werd geen significant verband gevonden. De twee variabelen werden ook samengevoegd in één ordinale schaal over flexi-tijd, maar ook op deze manier werd geen significante (multivariate) relatie gevonden tussen flexi-tijd variabelen en innovatief werkgedrag.

voltijds werkenden, gecontroleerd voor alle andere factoren in het onderzoek. Hoe deze relatie precies loopt is voer voor verder onderzoek. We kunnen ons echter inbeelden dat deeltijds werkenden een minder uitgebreide kennis hebben over het reilen en zeilen van de ondernemingen en dus minder capaciteit hebben om hun ideeën op de agenda te zetten in de organisatie. Hoewel deeltijds werken dus zeker voordelen kan hebben voor werknemer en werkgever, blijken er ook kosten aan vast te hangen in termen van innovatief werkgedrag.

6 | Discussie

Voordat we enkele van de resultaten van dichterbij bekijken en interpreteren, staan we even stil bij enkele beperkingen van deze studie. Zoals vaak in sociaal-wetenschappelijk onderzoek maken deze analyses gebruik van cross-sectionele data. Dat maakt het leggen van causale verbanden moeilijk. Daarnaast kijken we in deze analyse enkel naar de lineaire relaties tussen de variabelen. Uit vorig onderzoek naar job karakteristieken (Bakker & Demerouti, 2007; Karasek & Theorell, 1990) en beloning (Baer, Oldham, & Cummings, 2003) weten we echter dat er vaak sprake is van niet lineaire, interactie verbanden tussen verschillende variabelen en de afhankelijke variabelen. Aangezien we in deze studie een breed scala aan variabelen opnemen van HNW, werd gekozen om enkel te focussen op de lineaire verbanden. Als laatste wijzen we erop dat veel literatuur over de impact van HR systemen op werknemers aantoont dat we moeten kijken naar het effect van systemen en bundels van variabelen, eerder dan naar geïsoleerde variabelen (vb. Kauhanen, 2009; Laursen & Foss, 2003). Op dezelfde manier zou een onderzoek zich kunnen focussen op bepaalde combinaties van praktijken van HNW. Gezien HNW in de praktijk zelden ‘integraal’ ingevoerd wordt, is hier gekozen voor een studie van de aparte, geïsoleerde variabelen.

Op basis van de hierboven geschetste resultaten kunnen we de eerder gestelde vragen beantwoorden. Draagt HNW effectief bij tot het beoogde ‘slimme werken’ van werknemers? Het antwoord op deze vragen is niet eenduidig. We zien dat bepaalde aspecten van HNW in een duidelijk positieve relatie staan met IWG, maar dat zijn niet noodzakelijk de stokpaardjes van HNW. Flexibele uurroosters en een invloed van de werknemer op het uurrooster staat in geen enkele multivariate relatie met IWG. We benadrukken dat het hier gaat over een multivariate relatie, omdat we wel sterke bivariate relaties zien tussen deze variabelen. Werknemers die genieten van glijdende werkuren en/of een sterke invloed hebben op hun uurrooster zijn dus relatief gezien innovatiever, maar dit is vooral te danken aan ‘derde’ factoren zoals de mate van autonomie, het contact tussen werknemers en andere variabelen.

Daartegenover zien we dat het eerste stokpaardje van HNW, het thuiswerken, wel degelijk bijdraagt aan het innovatief gedrag van werknemers. De speerpunten van HNW blijken dus niet allemaal sterk bij te dragen tot innovatiever personeel. Meer zelf, als we kijken naar de invloed van deeltijds werken op het innovatief gedrag van werknemers, dan zien we dat voltijdse werknemers significant meer ideeën implementeren dan deeltijdse werknemers. Waarschijnlijk heeft dit te maken met het feit dat voltijdse werknemers een betere kennis hebben van de organisatie en het werk en daarom beter in staat zijn om innovaties te implementeren dan deeltijds werkenden.

In feite merken we dat de succesfactoren van HNW zich bevinden op het terrein van de arbeidsorganisatie. Het gaat dan over autonomie van werknemers, de mogelijkheid thuis te werken, het werken in teams, het hebben van werkoverleg, de contacten tussen werknemers en de klachtencommunicatie. Deze aspecten dragen duidelijk bij tot het vormen van een werkplaats waar werknemers innovatiever aan de slag gaan. De aspecten die meer ingrijpen op de arbeidsvoorwaarden (contracttype, beloning, uurroosters) hebben vaak geen enkele positieve impact en blijken soms zelf negatieve consequenties te hebben in termen van innovatief gedrag (deeltijds werken). Dit staat tegenover de ambitie van HNW om te gaan naar een moderne organisatie van

zowel de arbeidsorganisatie als de arbeidsvoorwaarden. Op basis van onze resultaten kunnen we ons de vraag stellen of een ‘modernisering’ of ‘flexibilisering’ van de arbeidsrelaties wel nodig is bij HNW. Het draagt namelijk nauwelijks bij aan de creatie van een organisatie met innovatieve werknemers.

Dit doet ons terugkeren naar onze eerdere observatie dat HNW een containerbegrip is waar velen hun eigen draai en interpretatie aan geven. Wat noodzakelijke en voldoende voorwaarden zijn om van HNW te spreken wordt zelden behandeld. We zagen in deze studie echter dat de verschillende aspecten van HNW maar matig correleerden met elkaar. Een integrale invoering van alle principes van het Nieuw Werken blijkt dus niet alomtegenwoordig te zijn. Bepaalde kenmerken zijn dan ook moeilijk zomaar met elkaar te combineren. Zo blijken zowel teamwerk als thuiswerk delen te zijn van HNW, en beide blijken effectief positief gerelateerd te zijn met innovatief werknemersgedrag. Hoe deze twee praktisch met elkaar gecombineerd kunnen worden is echter minder duidelijk.

7 | Conclusie

Ondanks de populariteit van Het Nieuwe Werken in zowel de academische als meer populaire pers, zijn er weinig studies over de effecten van dat nieuwe werken op het gedrag van werknemers. Dit hoofdstuk doet net dat en vergelijkt de impact van de vier principes van HNW zoals geïdentificeerd door Baane et al. (2010). We concluderen dat HNW wel degelijk positief kan bijdragen aan het innovatief gedrag van werknemers. Maar als we kijken naar wat het verschil maakt, blijken dit niet steeds de stokpaardjes van HNW te zijn. Thuiswerken is wel degelijk positief gerelateerd met innovatief gedrag van werknemers. Daartegenover staat dat zelfroosteren of glijdende uurroosters helemaal geen impact schijnen te hebben op IWG, net zoals de meeste variabelen die te maken hebben met een flexibilisering van de arbeidsrelatie. Het verschil wordt gemaakt in de arbeidsorganisatie. HNW is vooral effectief als het gaat over het geven van autonomie aan werknemers, het creëren van teamwerk en het verbeteren van de informatie doorstroom in de organisatie. Onze analyses tonen een totaal gebrek aan van een positieve impact van zogenaamd ‘moderne’ arbeidsvoorwaarden. Individuele prestatiebeloning staat niet in verband met de innovativiteit van werknemers, en deeltijdse werknemers zijn gemiddeld genomen zelf minder innovatief dan voltijdse werknemers. Op basis van deze observatie kunnen we ons de vraag stellen of het vierde principe van HNW (flexibele arbeidsrelatie) wel op zijn plaats staat in het conceptuele kader.

Deze resultaten hebben enkele belangrijke implicaties voor de praktijk. Ten eerste moet niet exclusief gefocust worden op HNW voor de creatie van innovatieve omgevingen met innovatieve werknemers. HNW kan een rol spelen, maar de innovativiteit van een werknemer hangt van veel meer af dan enkel HNW. Ten tweede blijkt uit ons onderzoek dat van alle aspecten van HNW, de belangrijkste rol weggelegd is voor ‘zelfsturend werken’. Werknemers moeten bovenal grip hebben op hoe ze hun werk aanpakken. Dit kan vooral gebeuren door het geven van een hoge mate van autonomie aan werknemers, of het organiseren van werknemers in teams (Delarue, 2009; Van Hootegem, Van Amelsvoort, Van Beek, & Huys, 2008). Andere aspecten van HNW zoals thuiswerk of frequent contact tussen werknemers dragen verder bij, maar zijn significant minder belangrijk voor innovativiteit bij werknemers. Innovatie versterken door de werknemersinnovatie moet vooral de focus leggen op de organisatie van de arbeidsplaats.

8 | Referenties

- Baane, R. (2011). het nieuwe werken ontrafeld: Over Bricks, Bytes & Behavior. Tijdschrift voor HRM, 14(1), 7–23.
- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2010). Het nieuwe werken ontrafeld. Assen: Uitgeverij Van Gorcum.
- Baer, M., Oldham, G. R., & Cummings, A. (2003). Rewarding creativity: when does it really matter? The Leadership Quarterly, 14(4-5), 569–586.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309–328.
- Benders, J., & Van Bijsterveld, M. (2000). Leaning on lean: the reception of a management fashion in Germany. New Technology, Work and Employment, 15(1), 50–64. doi:10.1111/1468-005X.00064
- Benders, J., & Veen, K. V. (2001). What's in a Fashion? Interpretative Viability and Management Fashions. Organization, 8(1), 33–53. doi:10.1177/135050840181003
- Bijl, D. (2009). Aan de slag met het Nieuwe Werken. Zeewolde: Par CC.
- Dankbaar, B. (2010). Inleiding op Het Nieuwe Werken: Trends en tegenstrijdigheden. In H. Verbruggen-Letty & M. Thunnissen (Red.), Het Nieuwe Werken, van dromen... naar doen! (pp. 46–53). NCSI. Geraadpleegd van <http://repository.uhn.ru.nl/bitstream/2066/86787/1/86787.pdf>
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. Creativity and Innovation Management, 19(1), 23–36.
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegem, G. (2012). Mainstreaming Innovation in Europe: Findings on employee innovation and workplace learning from Belgium. Lifelong Learning in Europe, 17(4). Geraadpleegd van <http://www.lline.fi/en/article/research/stan/mainstreaming-innovation-in-europe-findings-on-employee-innovation-and-workplace-learning-from-belgium>
- Delarue, A. (2009). Teamwerk: de stress getemd?: een onderzoek naar het effect van organisatieontwerp en teamwerk op het welbevinden van werknemers. Leuven: ACCO.
- European Commission. (2010). Europe 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth (p. 35). Brussels: European Commission.
- EUWIN. (2012). Dortmund/Brussels Position Paper: Workplace Innovation as Social Innovation. Geraadpleegd van <http://thesocialinnovationfoundation.org/tag/dortmundbrussels-position-paper/>
- Getz, I., & Robinson, A. G. (2003). Innovate or Die: Is that a Fact? Creativity and Innovation Management, 12(3), 130–136. doi:10.1111/1467-8691.00276
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, 5(1), 90–105. doi:10.1037/a0018556
- Harrison, E., & Rose, D. (2006). The European Socio-economic Classification (ESeC) User Guide. Institute for Social and Economic Research, University of Essex, Colchester, UK. <http://www.iser.essex.ac.uk/esec/guide>. Geraadpleegd van <http://www.iser.essex.ac.uk/files/esec/guide/docs/UserGuide.pdf>
- Høyrup, S., Bonnafous-Boucher, M., Hasse, C., Lotz, M., & Møller, K. (Red.). (2012). Employee-Driven Innovation: A New Approach. London: Palgrave Macmillan.
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76, 347–364.

- Kanter, R. M. (1988). When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organisations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Red.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 10, pp. 93–131). Greenwich: JAI Press.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Kauhanen, A. (2009). The Incidence of High-Performance Work Systems: Evidence from a Nationally Representative Employee Survey. *Economic and Industrial Democracy*, 30(3), 454–480.
- Krause, D. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors. An empirical investigation. *The Leadership Quarterly*, 15, 79–102.
- Laursen, K., & Foss, N. J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243–263.
- Massoud, J. A., Daily, B. F., & Bishop, J. W. (2008). Reward for environmental performance: using the Scanlon Plan as catalyst to green organisations. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 4(1), 15–31. doi:10.1504/IJEWE.2008.022255
- Monica Hu, M.-L., Horng, J.-S., & Christine Sun, Y.-H. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1), 41–50. doi:10.1016/j.tourman.2008.04.009
- Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 257–279. doi:10.1002/job.376
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1997). "That's Not My Job": Developing Flexible Employee Work Orientations. *Academy of Management Journal*, 40(4), 899–929.
- Peters, P., de Bruijn, T., Bakker, A., & van der Heijden, B. (2011). Plezier in Het Nieuwe Werken? Randvoorwaarden voor "Werkgerelateerde Flow" onder Nieuwe Arbeidscondities. *Tijdschrift voor HRM*, 14(1), 31–47.
- Pot, F. (2012). Sociale innovatie: historie en toekomstperspectief. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, (1), 6–21.
- Robinson, A. G., & Schroeder, D. M. (2004). *Ideas are Free*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1998). Following the leader in R&D: the joint effect of subordinate problem-solving style and leader-member relations on innovative behavior. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 45(1), 3–10. doi:10.1109/17.658656
- Thierry, H. (2011). *Beter belonen in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Tuominen, T., & Toivonen, M. (2011). Studying innovation and change activities in KIBS through the lens of innovative behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 15(02), 393–422. doi:10.1142/S1363919611003209
- Unsworth, K., Wall, T. D., & Carter, A. (2005). Creative Requirement. *Group & Organization Management*, 30(5), 541–560. doi:10.1177/1059601104267607
- Van Hootegem, G., Van Amelsvoort, P., Van Beek, G., & Huys, R. (2008). *Anders organiseren & beter werken. Handboek sociale innovatie en verandermanagement*. Leuven: Acco. Geraadpleegd van <http://www.acco.be/uitgeverij/nl/publication/9789033470332/anders+organiseren+%26+beter+werken.+handboek+sociale+innovatie+en+verandermanagement>
- Welbourne, T. M., & Mejia, L. R. G. (1995). Gainsharing: A Critical Review and a Future Research Agenda. *Journal of Management*, 21(3), 559–609. doi:10.1177/014920639502100307
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation and Creativity at Work*. Oxford: John Wiley.
- Wren, D. (2009). Joseph N. Scanlon: the man and the plan. *Journal of Management History*, 15, 20–37. doi:10.1108/17511340910921763

Yuan, F., & Woodman, R. (2010). Innovative Behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342.