

Wat werkt van Het Nieuwe Werken?

De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., Benders, J. & van Hootegem, G. 2013. Nieuw, maar daarom niet altijd beter: over de relatie tussen Het Nieuwe Werken en het innovatief gedrag van werknemers. In: R. Kok, H. Lekkerkerk & P. Vermeulen (eds), *Versterking van innovatie*: 249-261. Liber Amicorum voor Ben Dankbaar, Den Haag: Boom Lemma.

Inleiding

Het Nieuwe Werken (HNW) is hip. Na de eerste golf van enthousiasme in Nederland, wordt ook steeds vaker in Vlaanderen gekeken naar HNW als oplossing voor tal van problemen inzake personeelsbeleid. HNW zou voordelig zijn voor zowel de werknemer als de organisatie. Door flexibeler werk en een betere combinatie van werk en privé zouden werknemers positiever tegenover hun job staan. Daartegenover staat dat de werkgever kan genieten van een meer gemotiveerde staf die flexibel inzetbaar is en vlot reageert op veranderingen (Bijl, 2009). Het is daarbij de impliciete doelstelling dat werknemers niet noodzakelijk harder gaan werken, maar vooral beter en slimmer gaan werken. Flexibiliteit en innovativiteit op het werk staan dus centraal. Om dat te bekomen stelt HNW dat er ingegrepen moet worden in termen van arbeidsorganisatie, maar ook in termen van arbeidsvoorwaarden. Volgens sommigen zou HNW hierbij de aloude tegenstelling tussen werkgevers- en werknemersbelangen overstijgen aangezien het positieve uitkomsten zou bieden voor de beide partijen.

Naast voorstanders, kent HNW ook zijn tegenstanders die zeggen dat HNW zou leiden tot een verving van de scheiding tussen werk en privé en dus leidt tot een extra belasting voor werknemers (Bijl, 2009; Dankbaar, 2010). 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). Deze studie wil een bijdrage leveren aan het debat rond de effectiviteit van HNW in het halen van een van zijn centrale doelstellingen: werknemers slimmer laten werken.

Het Nieuwe Werken & Innovatief Werkgedrag

Zoals bij elk concept, gaan er ook bij HNW verschillende interpretaties en definities de ronde. Wij baseren onze conceptualisering van HNW op de studie van Baane, Houtkamp & Knotter (2010) die vier kernprincipes onderscheiden van HNW:

- *Tijds- en plaatsonafhankelijk werken*. Het eerste principe komt overeen met het stereotiepe beeld van HNW, de mogelijkheid voor werknemers om flexibel om te springen met hun werktijden en werkplaatsen. De traditionele *nine-to-five* gedachte wordt verlaten voor glijdende uurroosters, zelfroosters en thuiswerk.
- *Zelfsturend werken*. Het tweede principe wordt door Baane et al. (2010) 'sturen op resultaat' genoemd en verwijst naar het verlaten van het rekenen in 'gepresteerde uren'. In HNW moeten werknemers meer autonomie krijgen over de organisatie en het uitvoeren van hun taak. Het management moet dus minder controleren, maar meer coachen en begeleiden.
- *Vrije toegang en circulatie van kennis en informatie*. HNW wordt verder gekenmerkt door een plattere organisatiestructuur waarin werknemers vaker informatie uitwisselen met elkaar. In HNW wordt informatie zowel horizontaal als verticaal verspreid en kan het initiatief komen van zowel de werknemers als het management.
- *Flexibele arbeidsrelaties*. Het laatste principe van HNW verwijst naar de zogenaamde 'volwassen arbeidsrelaties' die onderhouden worden. Er wordt afgestapt van de traditionele arbeidsrelatie (onbepaalde duur, voltijds en vaste beloning) en gewerkt naar een arbeidsrelatie 'op maat' met

meer plaats voor contracten van bepaalde duur, deeltijds werken en flexibele vormen van beloning.

Baane et al. (2010) zien HNW dus als een breed begrip dat verwijst naar aspecten van de arbeidsorganisatie en van de arbeidsvoorwaarden. HNW is daardoor vaak een managementsvehikel die vele ladingen dekt. Het is daarbij des te belangrijker om te kijken naar wat effectief werkt van HNW en wat niet.

Om dit te doen onderzoeken we de relatie tussen de verschillende aspecten van HNW en het 'Innovatief Werkgedrag' (IWG) van werknemers. Innovatief werkgedrag wordt 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 Hootegem, 2012)

Innovatief Werkgedrag is dus positief werknemersgedrag die zich richt op de verbetering van de werking van de organisatie. Innovatief werkgedrag kan dan wel op korte termijn stuiten op weerstand van collega's en leidinggevenden (Janssen, 2003), de focus bij innovatief werkgedrag 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) effectiever presteren en een vorm van duurzame competitiviteit ontwikkelen (bijvoorbeeld Getz & Robinson, 2003). In lijn met ander onderzoek wordt ook hier onderscheid gemaakt tussen twee belangrijke subdimensies van innovatief werkgedrag: idee-generatie enerzijds en idee-implementatie anderzijds (bijvoorbeeld Yuan & Woodman, 2010).

Methode

De relatie tussen HNW en Innovatief Werk Gedrag wordt onderzocht op surveydata van 927 Vlaamse werknemers in het kader van het door het IWT gefinancierde VIGOR onderzoek.¹ De werknemers kwamen uit vijf verschillende sectoren: het

bankwezen, de distributiesector, de socio-culturele sector, de horeca en de chemische industrie. De steekproef werd getrokken als een aselechte steekproef uit de ledenlijsten van het ABVV en het 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%.

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 (zespuntenschaal 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 en 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 aan de hand van zeven stellingen waarbij de respondent kon antwoorden met een zeven punten Likert-schaal van 'helemaal eens' tot 'helemaal oneens' (bijvoorbeeld '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 of 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 (bijvoorbeeld 'ik praat met collega's uit de eigen afdeling over het werk', $\alpha = 0,70$). Daarnaast werd gepeild naar de mate waarin klachten open gecommuniceerd kunnen worden in de organisatie. Dit werd gemeten aan de hand van drie stellingen (bijvoorbeeld 'in mijn bedrijf kan men klachten vrij naar voor brengen', $\alpha = 0,84$). Als laatste werd gevraagd of er regelmatig een formeel werkoverleg werd georganiseerd (0 of 1).

De *flexibele arbeidsrelaties* werden 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 of 1), groepsprestatie beloning (0 of 1) en winstdeling (0 of 1). Ook werd gepeild naar het type contract van de werknemer (onbepaalde duur versus andere vorm). 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 zeven punten schaal gaande van 'altijd' tot 'nooit'. Op basis van een exploratieve factor analyse werden twee dimensies onderscheiden: idee-generatie

(bijvoorbeeld 'actief nadenken over mogelijke verbeteringen', $\alpha = 0,88$) en idee-implementatie (bijvoorbeeld 'innovatieve ideeën omzetten in bruikbare applicaties', $\alpha = 0,94$).

Naast deze vragen werden ook enkele controlevariabelen gemeten. Zo is gecontroleerd voor het scholingsniveau van de werknemer, de leeftijd, het beroep (ESEC-classificatie (Harrison & Rose, 2006)), de sector van werkzaamheid en de bedrijfsgrootte.

Een stapsgewijze multi-pele regressieanalyse werd uitgevoerd met SAS. In een eerste stap werden enkel de controlevariabelen 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 variabelen, maar

Tabel 1.
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.

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.

Resultaten

Bivariate relaties

De bivariate analyse van de relaties tussen de verschillende variabelen toont aan dat er, zoals verwacht, sterke verschillen bestaan tussen sectoren en beroepsgroepen in termen van HNW. Zo is de tijdsflexibiliteit van arbeiders veel beperkter dan van kaderleden, genieten kaderleden van een gemiddeld hogere mate van autonomie en contactmogelijkheden met collega's. Verder valt het op dat de variabele 'thuiswerk' niet significant gecorreleerd is met een variabele zoals autonomie. Werknemers die vaak thuiswerken ervaren dus niet noodzakelijk meer autonomie in hun werk dan werknemers die minder vaak thuiswerken. De bivariate relaties met de afhankelijke variabelen (idee-generatie en idee-implementatie) zijn veelal positief en significant. Opvallend zijn de niet-significante relaties tussen vormen van flexibele beloning (individueel, collectief en winstdeling) en de afhankelijke variabelen. Daarnaast vallen ook de negatieve relaties op tussen deeltijds werken en idee-generatie en -implementatie op, en de negatieve relatie tussen het niet hebben van een contract van onbepaalde duur en idee-generatie. De bivariate relaties suggereren dus dat de drie eerste kernprincipes van HNW bijdragen tot het innovatief werkgedrag van werknemers, terwijl de laatste niet bijdraagt, of zelf een negatieve relatie vertoont.

Regressieresultaten

In tabel 1 geven we de resultaten weer van de multipele regressie. Het model wordt gecontroleerd voor het scholingsniveau van de werknemer, de leeftijd, de beroepsclassificatie (ESEC), de sector van werkzaamheid en de bedrijfsgrootte. Daarnaast werden stapsgewijs variabelen ingebracht die verwijzen naar de verschillende door Baane, Houtkamp & Knotter (2010) gedefinieerde principes van HNW. Aan de hand van het verschil in verklaarde

variantie (ΔR^2) kunnen we het belang van de verschillende principes beoordelen. Het belang van de individuele variabelen wordt beoordeeld door grootte van het effect en het aangegeven significantieniveau.

In totaal slagen de verschillende principes van HNW 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.

Als we de verklarende waarde bekijken van de verschillende principes, dan zien we dat het tweede principe (zelfsturend werken) de meeste variantie verklaart van idee-generatie en idee-implementatie (9% en 8%). Daarna komen het eerste en derde principe die telkens tussen de 3 en 5% verklaren. Het laatste principe (flexibele arbeidsrelaties) verklaart amper enige variantie van de afhankelijke variabelen.

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 sterk samen te hangen met de twee dimensies van innovatief werkgedrag (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.² 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 joboriëntatie van werknemers (Parker, Wall & Jackson, 1997).

Hetzelfde geldt voor het werken in een team. Werknemers die in team werken, 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 (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 casestudies die gedaan zijn rond de invoering van een 'Scanlon Plan' dat winstdeling combineert met een participatieve bedrijfscultuur. Deze casestudies tonen aan dat winstdelen effectief kan bijdragen tot een innovatieve '*vibe*' in een organisatie, maar 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 getoond tussen voltijds werken en idee-implementatie. Dit betekent dat deeltijds werkenden significant minder bezig zijn met idee-implementatie dan 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 onderneming 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.

Discussie en conclusie

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 jobkarakteristieken (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 (bijvoorbeeld 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 innovatief werkgedrag, 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 innovatief werkgedrag. 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. Deze empirische bevinding bevestigt dat arbeidsflexibiliteit en innovatie niet noodzakelijk complementaire, maar potentieel concurrentiële strategieën zijn (De Spiegelaere, Van Gyes & Van Hootegem, In Press).

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 innovatief werkgedrag moet vooral de focus leggen op de organisatie van de arbeidsplaats.

*Stan De Spiegelaere
Guy Van Gyes
HIVA - KU Leuven*

Noten

1. Zie ook: www.vigorinnovation.com
2. 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.

Bibliografie

- 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.
- Bijl, D. 2009. *Aan de slag met het Nieuwe Werken*. Zeevolde: Par CC.
- Dankbaar, B. 2010. Inleiding op Het Nieuwe Werken: Trends en tegenstrijdigheden. In H. Verbruggen-Letty & M. Thunnissen (Eds.), *Het Nieuwe Werken, van dromen... naar doen!* 46–53. NCSI.
- 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. (In Press). Labour flexibility and innovation, complementary or concurrent strategies? A review of the literature. *Economic and Industrial Democracy*.
- 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).
- Delarue, A. 2009. *Teamwerk: de stress getemd? Een onderzoek naar het effect van organisatieontwerp en teamwerk op het welbevinden van werknemers*. Leuven: ACCO.
- 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.
- Harrison, E. & Rose, D. 2006. *The European Socio-economic Classification (ESeC) User Guide*. Institute for Social and Economic Research, University of Essex, Colchester, UK.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Thierry, H. (2011). *Beter belonen in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- 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.
- 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.
- Wren, D. 2009. Joseph N. Scanlon: the man and the plan. *Journal of Management History*, 15, 20–37.
- 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.