

Zekere of onzekere jobs voor werknemersinnovatie?

De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegem, G. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 318-330.

Jobzekerheid is van centraal belang voor werknemers, maar is het ook belangrijk voor werkgevers? Wat is het belang van jobzekerheid in een tijd waar werknemers verwacht worden om mee te denken met de organisatie, problemen te detecteren en innovatieve oplossingen voor te stellen? In dit artikel belichten we de relatie tussen jobonzekerheid en innovatief werkgedrag. We vinden een negatieve relatie, maar het echte verschil in innovatief gedrag wordt gemaakt door de autonomie die werknemers ervaren in de organisatie van hun werk.

Inleiding

Vraag mensen welke criteria ze belangrijk vinden bij de keuze van een job en je krijgt bijna zeker te horen dat ze kijken naar de zekerheid van de baan. Volgens cijfers van de European Value Study (2010) stelt niet minder dan 92% van de respondenten dat jobzekerheid belangrijk of heel belangrijk is. Wat meer is, over de jaren heen blijkt jobzekerheid in belang te stijgen, niet te dalen. Helaas zien we in vele Europese landen dat het aandeel onzekere jobs, zeker sinds de crisis, in de lift zit (Van Gyes & Szekér, 2013).

Tegelijk wordt van werknemers verwacht dat ze niet enkel het werk uitvoeren, maar ook actief nadenken over hoe het werk anders en beter kan. Werknemers zijn goed geplaatst en hebben een

goed zicht op de knelpunten in de werkorganisatie. Maar zullen werknemers die onzeker zijn over de toekomst van hun job deze kennis ook gebruiken en hun innovatief potentieel ten volle benutten? Die vraag staat centraal in het artikel ‘*On the Relation of Job Insecurity, Job Autonomy, Innovative Work Behaviour and the Mediating Effect of Work Engagement*’ gepubliceerd in *Creativity and*

Innovation Management. We bespreken hier kort deze studie. Voor alle details en cijfers verwijzen we naar het originele artikel.

Innovatief werkgedrag

Eén van de concepten waarmee werknemersinnovatie benaderd wordt in de literatuur is innovatief werkgedrag. Innovatief werkgedrag is “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 vermoedelijk gunstig zijn voor de relevante adoptie-eenheid” (De Spiegelaere, Van Gyes, & Van Hootegem, 2014). Innovatief werkgedrag gaat dus over zowel kleine als grote ideeën van werknemers over hoe het werk anders kan. Het gaat over het opmerken van problemen, het

vinden van innovatieve oplossingen, het verspreiden en verdedigen van die ideeën bij collega's en leidinggevend en de effectieve implementatie ervan (de Jong & Den Hartog, 2010).

Het onderzoek naar innovatief werkgedrag legde al enkele relevante dynamieken bloot. Ten eerste blijkt uit een meta-analyse van Hammond, Neff, Farr, Schwall en Zhao (2011) dat jobkenmerken de belangrijkste rol spelen in het verklaren van innovatief werkgedrag. Meer dan iedere andere factor (zoals persoonlijkheid, leiderschap, leeftijd en onderwijsniveau) blijkt het type werk dat men doet van belang te zijn. Werknemers in jobs waarin ze een redelijke autonomie krijgen over de manier waarop het werk georganiseerd wordt, gaan veel innovatiever te werk dan werknemers in jobs waar alles tot in het kleinste detail is voorgeschreven. Autonomie over de werkmethode stelt werknemers in staat om te experimenteren met andere manieren van werken. In dergelijke jobs gaat de kennisuitwisseling tussen collega's ook sneller omdat er men zich nauwer betrokken voelt bij het werk.

Ten tweede blijkt uit vorig onderzoek dat de relatie tussen jobkenmerken en innovatief werkgedrag wordt geïntermedieerd door verschillende niveaus van werknemersengagement. Werknemersengagement (in het Nederlands vaak vertaald als bevoegenheid) wordt gekenmerkt door vitaliteit (je voelt je fit en energiek op het werk), absorptie (je gaat op in je werk, je zit in een soort flow) en toewijding (je voelt je betrokken bij je werk). Bepaalde werkkenmerken zorgen ervoor dat mensen meer of minder betrokken, energiek of geconcentreerd zijn op hun werk, wat een impact zal hebben op hun innovatief gedrag. Bij het onderzoek naar de relatie tussen werkkenmerken en innovatief werkgedrag moet dus zowel op de rechtstreekse als op de onrechtstreekse effecten via engagement gelet worden.

Ten derde toonde onderzoek aan dat innovatief werkgedrag niet altijd goed ontvangen wordt door collega's en leidinggevend. Ondanks de intentie om het werk beter te laten verlopen is vernieuwing en verandering soms zeer bedreigend voor collega's. Ook leidinggevend kunnen zich in hun positie bedreigd voelen door een overijverige collega die de huidige manier van werken fundamenteel in vraag stelt (Janssen, 2003).

Als laatste merken we op dat innovatie en innovatief werkgedrag een zeer volatiel, onzeker, iteratief en dus tijdsintensief proces is. Men begint met een idee maar doorheen het uitwerken, experimenteren, bespreken en invoeren komen er vele obstakels en alternatieve ideeën naar voren. Innovatie is dus zelden een rechtlijnig proces van probleem naar oplossing, en hetzelfde geldt voor het innovatief gedrag van werknemers (Tuominen & Toivonen, 2011).

Jobonzekerheid: drive in fear vs drive out fear

Maar hoe staat het nu met de relatie tussen jobonzekerheid en innovatief werkgedrag? In de literatuur zijn er twee brede stromingen te onderscheiden: de *'drive in fear'* en de *'drive out fear'* school.

De *drive in fear* school stelt dat een bepaalde druk op de werknemers activerend kan werken. Het creëren van een sfeer van onzekerheid over de jobtoekomst kan werknemers ertoe drijven om harder te werken, veranderingen sneller te aanvaarden of ze zelf voor te stellen. Te veel zekerheid zou de motivatie van werknemers om het beste van zichzelf te geven op het werk ondermijnen.

De *drive out fear* stelt het omgekeerde. Volgens hen heeft jobonzekerheid vooral negatieve gevolgen voor werknemers. Door de onzekerheid over de toekomstige tewerkstelling in het bedrijf voelt de werknemer zich minder betrokken, trekt hij of zij zich mentaal terug van het werk en is deze minder gemotiveerd. Dit is wat Greenhalg en Rosenblatt (1984) het *disinvolvement syndrome* noemen. Door de jobonzekerheid gaan werknemers zich minder verplicht voelen om problemen op te sporen en ze op te lossen.

Maar er is meer. Zoals reeds besproken zijn innovatieprocessen vaak van lange duur, moeilijk te voorspellen en is de impact niet altijd duidelijk. Het vereist dus een langdurige inzet van de betrokkenen. Werknemers die onzeker zijn over hun verdere tewerkstelling zullen zich hier niet voor engageren.

Daarenboven weten we dat innovatief werkgedrag vaak leidt tot conflict of wrijvingen met collega's en

leidinggevend (Janssen, 2003). Werknemers die niet zeker zijn over hun job zullen niet zomaar het risico nemen om in conflict te geraken met hun collega's. Ze zullen goede ideeën achterhouden om de goede vrede (en mogelijk hun eigen job) te behouden.

Empirische literatuur over dit onderwerp is moeilijk te vinden. Enkele case studies geven indicaties dat jobonzekerheid enigszins activerend kan werken (Repenning, 2000), maar een studie van Probst, Stewart, Gruys en Tierney (2007) legt dan weer een negatieve relatie tussen jobonzekerheid en de creativiteit van werknemers.

Data en methode

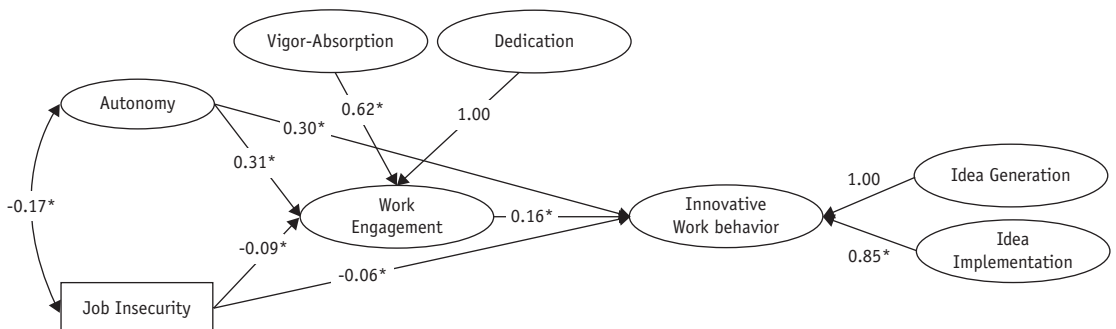
Op basis van deze inzichten uit de literatuur onderzochten we de relatie tussen jobonzekerheid en innovatief werkgedrag. We namen daarbij autonomie op het werk mee als belangrijk jobkenmerk dat innovatief werkgedrag beïnvloedt en bekeken zowel de directe als de indirecte relaties via het engagement van werknemers. Op die manier werden vijf verschillende statistische modellen (Structural Equation Modeling, afgekort SEM) opgesteld. Een eerste model was een volledig model waarbij alle relaties tussen de verschillende variabelen werden geschat. In de vier volgende modellen werd telkens één relatie weggelaten uit het model en werd gekeken naar het effect daarvan op de model fit. Op die manier testen we of het weglaten van een relatie het model significant verslechtert of niet.

De SEM-analyse werd uitgevoerd op werknemersdata verzameld in het kader van het VIGOR-onderzoek. Het gaat over data van een werknemersbevraging uit vijf verschillende sectoren in Vlaanderen: het bankwezen, de distributie, de socio-culturele sector, de horeca en de chemische industrie. Een toevalssteekproef werd getrokken uit de ledenlijsten van de betrokken centrales van het ACV en ABVV. In totaal werden data van 927 werknemers verzameld via een face-to-face gestandaardiseerd interview. De respons ratio was 57%. De werknemers zijn divers in termen van onderwijsniveau (60% heeft hoogstens een diploma middelbaar), werkintensiteit (62% werkt full-time) en statuut (30% arbeiders, 59% bedienden en 11% kaderleden). De respons werd gestimuleerd door een combinatie van conditionele en niet-conditionele giften aan de respondenten.

Innovatief werkgedrag en werkengagement werden gemeten met internationaal aanvaarde schalen van respectievelijk De Jong en Den Hartog (2010) en Schaufeli, Bakker en Salanova (2006). Een confirmatorische factoranalyse op beide schalen toonde aan dat beide variabelen best als latente factoren van de tweede orde gedefinieerd werden in het model. Voor innovatief werkgedrag maakten we onderscheid tussen ideegeneratie en ideeimplementatie en voor werkengagement tussen toewijding aan het werk enerzijds en absorptie of vitaliteit anderzijds.

Jobonzekerheid werd gemeten aan de hand van een enkelvoudige vraag. De werknemer werd gevraagd hoe groot hij de kans schatte dat hij in de komende twaalf maanden vier weken werkloos zou zijn.

Figuur 1. Relatie tussen jobonzekerheid en innovatief werkgedrag (aan de hand van structural equation modeling)



In de huidige literatuur rond werk wordt nogal wat aandacht besteed aan het probleem van *common method bias (CMV)*: een vertekening in de resultaten die niet afkomstig is van echte relaties tussen de variabelen maar te wijten is aan het gebruik van data van één enkele bron, verzameld met één enkele methode. Zo zou informatie uit surveyonderzoek dat werkt met steeds dezelfde antwoordschaal tot onbestaande correlaties tussen variabelen kunnen leiden. In de literatuur worden enkele post-hoc statistische tests voorgesteld, maar de consensus bestaat dat er vooral gewerkt moet worden met preventieve strategieën om CMV te voorkomen en te beperken (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012). Hiervoor hebben we vragen van verschillende theoretische schalen met elkaar gemixt, gebruik gemaakt van temporele scheidingen tussen de gevraagde variabelen en hebben we aan het SEM-model een 'common method factor' bijgevoegd waarvan de ladingen statistisch niet significant bleken te zijn. Daarnaast stelt Gardner, Cummings, Dunham en Pierce(1998) dat het gebruik van variabelen gemeten met één enkel item de kans op CMV sterk vermindert.

Resultaten

Uit een vergelijking van de verschillende modellen bleek dat het volledige model (zoals afgebeeld in figuur 1) de beste resultaten oplevert (Chi square 264, df 142, AGFI 0.962, RMSEA 0.031, CFI 0.988). Alle andere modellen waarbij telkens één relatie tussen autonomie, jobonzekerheid, werknemersengagement en innovatief werkgedrag werd weggelaten, leiden telkens tot een significante stijging van de Chi-square en dus een slechtere fit van het model met de data. Het resulterende model met alle relaties en coëfficiënten wordt weergegeven in figuur 1.

Uit de resultaten blijkt dat er een negatief verband is tussen jobonzekerheid en innovatief werkgedrag, dit zowel rechtstreeks als onrechtstreeks via het werknemersengagement. Zowel het rechtstreekse effect als het onrechtstreekse effect via een lager niveau van werknemersengagement zijn statistisch significant. Het totale effect is relatief beperkt in omvang (zie tabel 1). Merk op dat deze effecten gecontroleerd zijn voor de negatieve covariantie tussen jobonzekerheid en autonomie (β : -0,17).

Die autonomie staat in een veel sterker verband met innovatief werkgedrag. Zowel rechtstreeks als onrechtstreeks via hogere niveaus van werknemersengagement is er een duidelijke relatie tussen autonomie en innovatief werkgedrag in deze data. Het totale effect (zie tabel 1) is meer dan vier maal zo sterk als het negatieve effect van jobonzekerheid op innovatief werkgedrag.

Tabel 1.

Directe, indirecte en totale effecten van autonomie en jobonzekerheid op innovatief werkgedrag

	Rechtstreeks effect	Onrechtstreeks effect	Totale effect
Autonomie	0,297	0,050	0,347
Jobonzekerheid	-0,065	-0,014	-0,079

Discussie

De resultaten van deze studie confirmeren de stellingen van de *drive out fear* school. Om werknemers te laten innoveren in hun job moeten ze een relatief zekere omgeving krijgen. Als ze onzeker zijn over het voortbestaan van hun werk zullen ze minder snel initiatieven nemen om de zaken te veranderen. Dergelijke processen duren te lang en ze dreigen erdoor in conflict te komen met collega's en leidinggevenden, wat een negatieve impact kan hebben op hun tewerkstellingskansen.

Daarnaast heeft jobonzekerheid ook een negatief effect op het engagement van werknemers. Werknemers voelen zich minder gedreven door hun werk, identificeren zich er minder mee en gaan er niet in op. Minder engagement betekent vervolgens dat werknemers minder nadenken over hoe het werk beter georganiseerd kan worden.

Misschien nog een belangrijkere bevinding is dat werknemers in onzekere jobs ook veel minder de mogelijkheid krijgen om te innoveren. Ze hebben duidelijk minder autonomie in de organisatie van hun werk en autonomie is een belangrijke determinant van innovatief werkgedrag. Om te innoveren op het werk moeten werknemers voldoende vrijheid krijgen om te experimenteren met andere manieren van werken, ze moeten de mogelijkheid

krijgen om het eens anders te doen. Werknemers in een onzekere job ervaren veel minder die vrijheid of autonomie, en worden dus de mogelijkheid om te innoveren op het werk ontzegd.

Willen we dat werknemers innovatief zijn, dan moeten we er dus voor zorgen dat ze hun job ervaren als relatief zeker, dat ze een risico tot innovatie durven nemen. Toch toont deze studie vooral aan dat de echte sleutel tot innovatief werkgedrag niet bij de jobzekerheid ligt, maar bij het type werk dat men heeft en de vrijheid die men krijgt om zelf te beslissen over hoe het werk georganiseerd wordt.

Natuurlijk heeft deze studie enkele duidelijke limieten. Ten eerste is het model gebaseerd op cross-sectionele data wat causale uitspraken bemoeilijkt. Een tweede belangrijke beperking is de meting van jobzekerheid. In deze studie werd een meting gebruikt die eigenlijk zowel verwijst naar de nauwe definitie van jobzekerheid (het behoud van de *huidige* job) als het idee van baan zekerheid (de zekerheid over *een* job in de toekomst). Verder onderzoek zou deze twee uit elkaar moeten halen om te kijken wat meer of minder bepalend is voor de relatie met innovatief werkgedrag.

Conclusie

Jobzekerheid is een belangrijke factor in de keuze van werk, maar het blijkt ook een rol te spelen in het gedrag van mensen op het werk. In deze studie werd de relatie onderzocht tussen jobonzekerheid en innovatief werkgedrag. Uit de resultaten blijkt er een negatief verband te zijn tussen de twee. Deze negatieve relatie kan verklaard worden op verschillende manieren. Ten eerste zijn werknemers die onzeker zijn over hun job minder geëngageerd op het werk. Ze zijn minder trots en betrokken bij het werk en gaan daarom minder snel op zoek naar innovatieve oplossingen voor ideeën. Daarnaast is innovatie een werk van lange adem dat kan leiden tot conflicten met collega's en leidinggevend. Werknemers die vrezende zonder baan te zitten, zullen dergelijke risico's niet nemen en zich dus concentreren op hoe het werk uitvoeren zoals het is en niet op hoe het zou kunnen zijn. Werknemersinnovatie en jobonzekerheid gaan met andere woorden moeilijk samen.

Toch moet de negatieve relatie van jobonzekerheid met het innovatief werkgedrag ook niet overschat worden. Het onderzoek toont duidelijk aan dat autonomie een veel sterkere relatie heeft met innovatief werkgedrag dan jobonzekerheid. Het is vooral omdat werknemers de vrijheid hebben om zelf te beslissen hoe ze het werk aanpakken en organiseren dat ze de mogelijkheid, maar ook de motivatie, krijgen om het werk op een innovatieve manier aan te pakken. Maar ook daar ontbreekt het aan in onzekere jobs. Werknemers met jobonzekerheid ervaren veel minder autonomie op het werk wat hun mogelijkheden tot innovatie inperkt. Dat is dan ook de belangrijkste conclusie. Jobs met minder autonomie leiden tot minder innovatief werkgedrag. Men zou dit voor een stuk(je) kunnen compenseren, door voor zulke jobs meer jobzekerheid aan te bieden. In de (Vlaamse) realiteit zien we evenwel het omgekeerde. Weinig autonomie gaat eerder hand in hand met minder zekerheid.

Stan De Spiegelaere

Guy Van Gyes

HIVA – KU Leuven

Bibliografie

- 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. (2014). Innovatief Werkgedrag als concept: definiëring en oriëntering. *Gedrag & Organisatie*, 27 (2), 139-156.
- Gardner, D. G., Cummings, L. L., Dunham, R. B., & Pierce, J. L. (1998). Single-Item Versus Multiple-Item Measurement Scales: An Empirical Comparison. *Educational and Psychological Measurement*, 58(6), 898-915.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity. *The Academy of Management Review*, 9(3), 438-448.
- 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.
- 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(3), 347-364.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science

- Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569.
- Probst, T. M., Stewart, S. M., Gruys, M. L., & Tierney, B. W. (2007). Productivity, counterproductivity and creativity: The ups and downs of job insecurity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 479-497.
- Repenning, N. P. (2000). Drive out Fear (Unless You Can Drive It in): The Role of Agency and Job Security in Process Improvement. *Management Science*, 46(11), 1385-1396.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- 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.
- Van Gyes, G., & Székér, L. (2013). *Impact of the crisis on European working conditions: assembling national trends and reports*. Dublin: Eurofound.