

FLEXIBEL, MAAR OOK INNOVATIEF?

Stan De Spiegelaere¹

Een volwassen arbeidsrelatie, waarbij de arbeidsvoorwaarden individueel kunnen worden afgestemd aan de noden van de werkgever en werknemer, wie kan daar nu tegen zijn? Vele werknemers zijn terecht tevreden als ze iets minder kunnen werken, als ze hun werktijden kunnen aanpassen om de kinderen af te halen, en als ze voor goed werk een extra financiële beloning ontvangen. Maar er zijn ook andere geluiden. Al enkele jaren waarschuwen economen ervoor dat inzetten op arbeidsflexibiliteit de innovatiekracht van de economie kan ondermijnen (Kleinknecht et al. 2014). Bij arbeidsflexibiliteit denken ze dan aan loonmatiging en aan intensief gebruik van tijdelijke contracten. Doordat deze strategieën arbeid goedkoper maken zetten zij ondernemingen aan om minder in te zetten op kwaliteit, productiviteit en innovatie. Hoewel een flexibele arbeidsmarkt op korte termijn kan leiden tot meer banen, zou die op de middellange termijn de innovatiekracht en dus de gezondheid van de economie onderuit kunnen halen.

Flexibiliteit en innovatie: twee kanten van dezelfde medaille?

Welke gevolgen heeft meer flexibiliteit voor de productiviteit en inzet van flexwerknemers? Is het niet logisch dat een werknemer met een flexibele baan zich ook in zijn werk flexibel en creatief opstelt? In duizenden vacatures zoeken ondernemingen toch naar “creatieve profielen zonder 9 to 5 mentaliteit die graag projectmatig werken”?

Het probleem ligt hem dus niet noodzakelijk in het profiel van het gezochte personeel. Eerder komen nadelige effecten van flexibiliteit aan de oppervlakte op ondernemingsvlak, bijvoorbeeld in de organisatorische en psychologische consequenties van flexibele arbeidsvoorwaarden. In een recente bijdrage duiden Kleinknecht et al. (2015) erop dat landen en bedrijven met een grotere flexibele schil ook een groter middenkader hebben. Flexibiliteit leidt, paradoxaal genoeg, tot meer bureaucratie. Werken met flexibele arbeidsvoorwaarden duwt bedrijven naar strategieën waarin (hiërarchische) controle een belangrijke rol speelt. En dat ondergraaft de innovatiecapaciteit van werknemers.

De manier waarop dat gebeurt werd recent onderzocht in doctoraatsonderzoek uitgevoerd aan het HIVA (KU Leuven) (De Spiegelaere 2014). Daarin werd gefocust op drie soorten arbeidsflexibiliteit: baanonzekerheid, prestatiebeloning en flexibele uurroosters. Deze werden op hun beurt gelinkt aan wat we *innovatief werkgedrag* noemen. Innovatief werkgedrag slaat op alle gedrag waarin werknemers problemen detecteren, originele oplossingen bedenken en uitwerken, voorstellen doen aan collega's en leidinggevenden en uiteindelijk betrokken zijn in de implementatie ervan. Dat lijkt misschien een frivoliteit, maar voor bedrijven kan de betrokkenheid van werknemers wel degelijk het verschil maken. Een bekend voorbeeld is de koffiedrank 'Frappucino'

van Starbucks. Deze koude koffie werd ontwikkeld door een werknemer die experimenteerde met koude koffie op warme dagen. Daarnaast zijn kleine, contextgebonden innovaties de kern van de *continuous improvement* van onder andere Toyota (Tonnessen 2005).

De voornaamste conclusie van het onderzoek ligt in de lijn van voorgaande inzichten. Innovatie gedijt in een context van vertrouwen en autonomie. Waar werknemers zeer gestandaardiseerd en voorgeschreven werk moeten uitvoeren, hebben ze weinig ruimte om op nieuwe ideeën te komen over hoe het werk anders kan. Ze kunnen niet experimenteren met een andere aanpak. Autonomie op het werk, dat wil zeggen controle over hoe het werk uitgeoefend wordt, blijkt een belangrijke determinant te zijn van innovatief gedrag van werknemers. Helaas gaat arbeidsflexibiliteit moeilijk samen met een context van autonomie en vertrouwen. Dat geldt voor alle drie de onderzochte vormen van arbeidsflexibiliteit.

Werknemers die niet weten of ze enkele maanden later nog dezelfde baan hebben zijn (gemiddeld genomen) niet geneigd om na te denken over hoe het werk anders en beter kan. Integendeel. Innovaties zijn vaak langdurige en onvoorspelbare processen en de kans dat werknemers de vruchten ervan dragen is klein. De kans dat ze in conflict komen met hun collega's en leidinggevenden is veel groter. Maar er is meer. Onzekere banen zijn vaak banen met behoorlijk wat minder autonomie over hoe het werk gedaan wordt. De taken zijn duidelijk voorgeschreven en de controle erop is duidelijk aanwezig. Dat is logisch vanuit het oogpunt van de werkgever, maar uitermate nefast voor het vermogen van werknemers om het werk te verbeteren. Baanonzekerheid ondermijnt dus niet enkel de motivatie van werknemers om te innoveren, maar ontnemt ze ook de mogelijkheid om dat te doen.

Prestatiebeloning is van hetzelfde laken een pak. Individuele prestatiebeloning verschuift de motivatie van werknemers. Ze zullen het werk vooral doen voor de extra beloning en veel minder omdat ze het interessant en uitdagend vinden. Het gevolg is een verzwakt effect van autonomie op het werk. In de situatie zonder individuele prestatiebeloning merken we dat werknemers in banen met meer autonomie (de baan is interessanter) ook meer innovatief gedrag tonen. Maar in de situatie mét individuele prestatiebeloning is de relatie tussen autonomie en innovatief gedrag veel minder uitgesproken. Kort door de bocht genomen lijkt het erop dat individuele prestatiebeloning de positieve effecten van een 'cultuur van vertrouwen' ondermijnt door het invoeren van een duidelijk externe controlefactor.

Flexibele werkuren dan, wie kan daar tegen zijn? Zij stellen de werknemer in staat om zijn privéleven beter af te stemmen op de eisen van het werk. Heel wat onderzoek toont aan dat die mogelijkheid positief samenhangt met het engagement van werknemers. Helaas wordt in dergelijk onderzoek zelden of nooit naar andere baankenmerken gekeken. Als we enkel kijken naar werknemers met en zonder glijdende werkuren zien we weliswaar een verschil qua innovatie, maar dat verschil wordt volledig verklaard door de mate van autonomie in het werk. Flexibele werkuren zorgen ervoor dat werknemers te maken krijgen met meer controle over hoe ze hun

werk uitvoeren. Of omgekeerd, flexibele werkuren worden enkel in die banen en bedrijven ingevoerd waar de werknemers genieten van een bepaalde mate van vertrouwen en autonomie. Flexibele werkuren invoeren zonder te sleutelen aan de baaninhoud zal dus het verschil niet maken voor het innovatief gedrag van werknemers.

Flexibel en dus ouderwets controlerend

Ondanks het enthousiasme waarmee ondernemingen flexibele arbeidsvoorwaarden verkopen aan hun werknemers, lijken die op individueel vlak moeilijk samen te gaan met innovatie en creativiteit. De belangrijkste reden daarvoor is te vinden op organisatorisch vlak. Innovatie en creativiteit gedijen in een context van vertrouwen en autonomie. Die autonomie is echter veel minder aanwezig bij banen die inherent onzeker zijn of waar werknemers individueel financieel worden afgerekend op hun prestaties. Flexibiliteit gaat daar samen met een ouderwets en controlerend personeelsbeleid. Flexibele werkuren hebben op zich potentie, maar enkel indien ze samengaan met een veranderende werkorganisatie, met autonomie en vertrouwen.

Als flexibel werk gelijk staat aan werknemers die elk moment de laan uitgestuurd kunnen worden, die strak voorgeschreven werk moeten doen en die daar financieel afgerekend op worden, dan is inzetten op innovatie van onderop een verloren zaak. Als werkgevers willen dat hun mensen goed werk leveren, dan moeten zij hun werknemers eerst en vooral goed werk geven.

NOOT

- 1 Het hier beschreven onderzoek werd uitgevoerd in het kader van het VIGOR-project, dat werd gefinancierd door het Agentschap voor Innovatie door Wetenschap en Technologie. Het betrof een samenwerking tussen verschillende faculteiten en onderzoekscentra van de Universiteit Gent en de KU Leuven en had als doel de omstandigheden te identificeren waarin innovatief werkgedrag gedijt. Om dit te doen werd onder andere een gestandaardiseerde face-to-face survey gedaan bij 927 Vlaamse werknemers (respons 59%) werkzaam in vijf sectoren (distributie, bankwezen, horeca, chemische industrie en sociaal-culturele sector).

LITERATUUR

- De Spiegelaere, S. (2014, May 9). *The employment relationship and innovative work behaviour* (Phd. Thesis). KU Leuven, Leuven.
- Kleinknecht, A., Kwee, Z., & Budyanto, L. (2015). Rigidities through flexibility: Flexible labour and the rise of management bureaucracies. Presented at the FMM Conference, Berlin.
- Kleinknecht, A., Schaik, F. N. van, & Zhou, H. (2014). Is flexible labour good for innovation? Evidence from firm-level data. *Cambridge Journal of Economics*, beto77. <http://doi.org/10.1093/cje/beto77>
- Tonnessen, T. (2005). Continuous innovation through company wide employee participation. *The TQM Magazine*, 17(2), 195–207. <http://doi.org/10.1108/09544780510583254>