

Dalende autonomie werknemers risico voor innovatiekracht

De autonomie van werknemers in Nederland is tussen 2008 en 2013 gestaag gedaald. De daling vond plaats bij vrijwel alle personeelscategorieën en sectoren, maar het sterkst onder jongeren en werknemers met een flexibel arbeidscontract. De daling van de werknemersautonomie is een mogelijk risico voor de innovatiekracht in Nederland.

**SETH
VAN DEN
BOSSCHE**

Senior onderzoeker
bij TNO

**JOANNE
MULLER**

Rijkstrainee bij
het Ministerie van
Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

**PETER
SMULDERS**

Research fellow bij
TNO

**ERNEST
DE VROOME**

Medior onderzoeker
bij TNO

Autonomie van werknemers bij het uitvoeren van hun werk is een belangrijke voorwaarde voor hun arbeidsmotivatie, creativiteit, mentale gezondheid en productiviteit (Karasek en Theorell, 1990; Lopes *et al.*, 2014). Autonomie kan worden beschouwd als de mate waarin een werknemer in staat is zijn werk te reguleren. Het gaat hierbij om zowel de keuzevrijheid ten aanzien van de manier van werken als de planning en volgorde van de eigen werkzaamheden. Eerder onderzoek wijst uit dat werknemers die autonoom zijn in hun werk ook meer innovatief werkgedrag vertonen en meer bijdragen aan het bedenken en verbeteren van producten en diensten (De Jong en Den Hartog, 2005; Pot *et al.*, 2009). Mogelijkheden om je eigen werk te regelen lijken dus een voorwaarde te zijn voor innovatief en creatief gedrag. In lijn hiermee vond Van Hoorn (2015) dat ook economische prestaties van landen en sectoren een positief verband houden met de autonomie van werknemers.

Recentelijk zijn twee publicaties verschenen die aantonen dat de autonomie daalt van werknemers in Europa. Dit ondanks de substantiële stijging van het opleidingsniveau en de vereiste vaardigheden van werknemers in de westerse

wereld. Op basis van de Skills and Employment Survey zien Gallie *et al.* (2014) die daling in het Verenigd Koninkrijk over de periode 1992–2006, maar tussen 2006 en 2012 stabiliseerde het. Wel bleek dat er in de periode 2001–2012 een continue afname was in de invloed van Britse werknemers op de gang van zaken binnen hun organisatie als geheel.

Daarnaast vonden Lopes *et al.* (2014) op basis van de European Working Conditions Survey dat tussen 1995 en 2010 in de meeste EU-landen een daling in de autonomie van werknemers had plaatsgevonden. De Scandinavische landen en Nederland bleken daar een uitzondering op te zijn.

Omdat er na deze periode over de Nederlandse ontwikkeling van werkaautonomie weinig bekend is, is het nuttig om te onderzoeken hoe de trend in autonomie is verlopen, of de trend verschilt tussen diverse groepen werknemers, en of het belang van autonomie voor de innovatiekracht op de werkvloer kan worden bevestigd.

DATA EN METHODE

Om deze vragen te beantwoorden is de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) nader geanalyseerd. De NEA is de grootste werknemersmonitor in Nederland met een jaarlijkse representatieve respons van ruim 20.000 werknemers. Sinds 2008 trekt het CBS de steekproef uit de Polisadministratie. Alle typen werknemers komen voor in de NEA-steekproef, inclusief degenen met een baan van minder dan twaalf uur. Zelfstandigen komen er niet in voor. Details over de omvang, representativiteit en betrouwbaarheid van de NEA zijn beschreven in Van Zwieten *et al.* (2014).

In de NEA-vragenlijst is autonomie geoperationaliseerd met vijf vragen die ontleend zijn aan de Job Content Questionnaire (Karasek en Theorell, 1990). Deze vragen zijn: kunt u zelf beslissen hoe u uw werk uitvoert?; bepaalt u zelf de volgorde van uw werkzaamheden?; kunt u zelf uw werktempo regelen?; moet u in uw werk zelf oplossingen bedenken om bepaalde dingen te doen?; kunt u verlof opnemen wanneer u dat wilt?

De werknemer heeft drie antwoordmogelijkheden: 'nee', 'ja, soms' en 'ja, regelmatig'. Aan de antwoorden worden respectievelijk de waarden 1, 2 en 3 toegekend. Per persoon worden de waarden van de vijf vragen bij elkaar opgeteld en gemiddeld. Hoe hoger de score, des te meer autonomie iemand ervaart. Een hoge mate van autonomie wordt in dit artikel gedefinieerd met een gemiddelde score 'regelmatic', en een lage mate met een gemiddelde score 'nee' of 'soms' – technisch dus als een score van 2,5 of hoger versus een score van lager dan 2,5.

Voor de derde onderzoeksvraag is nagegaan of autonomie in het werk ook samenhangt met innovatief gedrag van werknemers in Nederland. Daartoe is een logistische regressie uitgevoerd met innovatief werkgedrag als uitkomstvariabele. Innovatief werkgedrag is geoperationaliseerd met twee uitspraken: 'in mijn werk lever ik een duidelijke bijdrage aan het bedenken van nieuwe producten of diensten voor mijn bedrijf' en 'in mijn werk lever ik een duidelijke bijdrage aan het verbeteren van producten of diensten van mijn bedrijf'. De scores op deze uitspraken lopen van 1 tot en met 4 (respectievelijk 'nooit', 'soms', 'vaak' en 'altijd'). Voor de logistische regressieanalyse zijn de scores 'nooit' en 'soms' vergeleken met 'vaak' en 'altijd' (laag respectievelijk hoog innovatief).

RESULTATEN

Tabel 1 toont het verschil in autonomie bij werknemers tussen 2008 en 2013, uitgesplitst naar geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, type arbeidscontract, contractomvang, leidinggevend niveau en sector. Sinds de crisis, die in de tweede helft van 2008 begon, is het aandeel hoog-autonome werknemers met 4,9 procentpunt gedaald, van 60,5 procent in 2008 naar 55,6 procent in 2013 (tabel 1). Dit komt neer op een gestage en regelmatige afname van bijna een procentpunt per jaar sinds 2008.

Bij sommige subgroepen is de autonomie meer gedaald dan bij andere. Dit gebeurde het sterkst bij jongeren tot 25 jaar (10,9 procentpunt), bij werknemers met een flexibel contract (8,6 procentpunt), en bij werknemers in de sectoren zakelijke dienstverlening, de handel, en de horeca (8,1, 7,1, en 6,6 procentpunt tussen 2008 en 2013).

De in tabel 1 beschreven trends staan niet geheel los van elkaar. Immers, de subgroepen die tijdens de crisis het sterkste zijn gedaald in autonomie – werknemers met een flexibel contract en jonge werknemers – overlappen elkaar ten dele. Jonge werknemers hebben vaker een flexibel contract dan oudere werknemers. Maar er zijn meer samenhangen tussen de subcategorieën. De sectoren handel en horeca maken bijvoorbeeld relatief veel gebruik van jongeren met flexcontracten. Om het relatieve belang van de voorspellers vast te stellen is er daarom een multivariate analyse uitgevoerd. In deze analyse zijn de data in de hele periode 2008–2013 gebruikt, en is 'tijd' opgenomen als 'voorspeller'. Naast 'tijd' zijn ook de andere in tabel 1 vermelde variabelen in de analyse opgenomen. De analyse wijst uit dat de effectgrootte van 'tijd' nauwelijks afneemt in dit multivariate model, ten opzichte van een model met alleen 'tijd' als predictor. Dat betekent dat de overige voorspellers het effect van tijd niet kunnen verklaren. Met andere woorden, leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, contracttype, contractomvang,

Autonomie bij werknemers

TABEL 1

		In procenten	
		2013	Vershil tov 2008
Totaal		55,6	-4,9 **
Geslacht	Vrouw	49,8	-4,2 **
	Man	60,9	-5,2 **
Leeftijd	15–24 jaar	28,4	-10,9 **
	25–34 jaar	55,0	-5,4 **
	35–44 jaar	63,6	-2,5 **
	45–54 jaar	61,5	-1,1
	55–64 jaar	61,0	-4,5 **
Opleiding	Laag	43,4	-5,8 **
	Midden	52,6	-6,3 **
	Hoog	68,9	-4,5 **
Contracttype	Vast	61,0	-2,5 **
	Flexibel	37,9	-8,6 **
Contractomvang	1–8 uur	29,9	-6,2 **
	9–16 uur	39,3	-5,8 **
	17–24 uur	48,2	-4,4 **
	25–32 uur	55,1	-4,6 **
	33 uur of meer	65,3	-1,7 **
Leidinggevend	Niet	50,2	-4,7 **
	Aan 1–9 medewerkers	69,0	-3,4 **
	Aan 10 of meer medewerkers	77,9	-0,9
Sector	Landbouw, bosbouw en visserij	43,4	-3,3
	Industrie	61,9	-4,5 **
	Bouwnijverheid	67,9	+0,6
	Groot en detailhandel	49,7	-7,1 **
	Vervoer en opslag	42,5	-4,6 **
	Horeca	36,4	-6,6 **
	Informatie en communicatie	80,9	+1,9
	Financiële instellingen	73,2	-0,3
	Zakelijke dienstverlening en onroerend goed	61,0	-8,1 **
	Openbaar bestuur	69,9	-2,7
	Onderwijs	48,1	-3,9 **
	Gezondheids- en welzijnszorg	46,1	-3,5 **
	Cultuur, sport en recreatie en overige dienstverlening	59,4	-4,0

** Significant op vijfprocentniveau

Bron: NEA (TNO en CBS)

leidinggevend niveau en sector verklaren de dalende trend in de autonomie over de tijd in het multivariate model niet. Omdat het hier gaat om resultaten die gebaseerd zijn op een databestand met een jaarlijkse representatieve respons van ruim 20.000 werknemers, kan de trend als betrouwbaar worden beschouwd.

Met het oog op de derde onderzoeksvraag – de samenhang tussen autonomie en innovatief werkgedrag op de werkvloer – is een logistische regressieanalyse uitgevoerd, gebaseerd op informatie van 65.817 werknemers. Tabel 2 laat zien dat autonomie in het werk positief samenhangt met innovatief gedrag. Een significante odds ratio van 2,10 bij de hoog-autonome werknemers geeft aan dat de kans op innovatief gedrag in die groep 2,10 keer groter is dan de kans op innovatief gedrag bij de laag-autonome werknemers (de referentiecategorie). Aangezien deze odds ratio van 2,10 significant is ($p < 0,001$), lijkt innovatief werkgedrag in sterke mate gebaat bij autonomie in het werk.

Resultaat logistische regressie met innovatief gedrag als uitkomstvariabele

TABEL 2

Variabele	Categorie	Odds Ratio
Autonomie in het werk	Laag	Referentie
	Hoog	2,10***
Jaar	2009	Referentie
	2011	0,98
	2013	0,99
Geslacht	Vrouw	Referentie
	Man	1,16***
Leeftijd	15–29 jaar	Referentie
	30–49 jaar	1,03
	50–64 jaar	0,90***
Opleiding	Laag	Referentie
	Midden	1,12***
	Hoog	1,87***
Contracttype	Vast contract	Referentie
	Flexibel: tijdelijk contract, uitzend en oproepkrachten	0,99
Contractomvang	1–24 uur	Referentie
	25–36 uur	1,31***
	37+ uur	1,52***
Leidinggevend	Niet	Referentie
	Aan 1–9 medewerkers	2,02***
	Aan 10+ medewerkers	2,96***
Sector	Landbouw, bosbouw en visserij	1,08
	Industrie	Referentie
	Bouwnijverheid	0,65***
	Groot- en detailhandel	0,84***
	Vervoer en opslag	0,68***
	Horeca	0,96
	Informatie en communicatie	1,29***
	Financiële instellingen	0,99
	Zakelijke dienstverlening en onroerend goed	0,97
	Openbaar bestuur	0,90
	Onderwijs	1,65***
	Gezondheids- en welzijnszorg	1,17***
	Cultuur, sport en recreatie en overige dienstverlening	1,30***

*** Significant op éénprocentniveau

Bron: NEA (TNO en CBS)

Daarnaast laat tabel 2 zien dat innovatief werkgedrag significant meer voorkomt bij mannen, hogeropgeleiden, voltijdswerknemers, leidinggevend, en (in vergelijking met de industrie) bij werknemers in de ICT, het onderwijs, de gezondheidszorg en de overige dienstverlening. Ook bij deze categorieën werknemers heeft een daling in autonomie in de periode 2008–2013 (tabel 1) plaatsgevonden. Dus ook bij deze subgroepen speelt een mogelijk risico op beperking van innovatiekracht.

CONCLUSIE

Nederlandse werknemers kampten met een daling in arbeidsautonomie tussen 2008 en 2013. Deze daling was het sterkst onder werknemers met een flexibel contract, onder jongeren en in de sectoren zakelijke dienstverlening, handel en horeca. Deze subgroepen overlappen elkaar enigszins (in vermelde sectoren werken relatief veel jongeren met flexibele contracten) en daarmee lijkt de conclusie voor de hand te liggen dat de dalende trend in autonomie vooral wordt veroorzaakt door een stijging van het aantal flexibele contracten. De multivariate test wees echter uit dat de toename in flexibele arbeidscontracten de tijdstrend in autonomie niet verklaart. Het gaat dus wel om een breed aanwezige daling van de autonomie van werknemers.

Met eerder onderzoek werd de dalende trend in werknemersautonomie al vastgesteld in het Verenigd Koninkrijk (Gallie *et al.*, 2014) en een aantal andere EU-landen (Lopes *et al.*, 2014). Nederland behoorde tot 2010 nog niet tot de landen waarin een daling in autonomie werd waargenomen. Nu blijkt echter dat tussen 2008 en 2013, een periode van economische neergang, hetzelfde fenomeen zich ook in ons land voordoet. Voor een dalende autonomie onder werknemers zijn er twee suggesties in eerder onderzoek gedaan. Gallie *et al.* (2014) veronderstellen dat werkgevers de recente economische crisis hebben gebruikt om de controle over hun bedrijf te vergroten. Er zou dus sprake kunnen zijn van een soort angstreactie van managers tijdens de recente economische crisis. Wellicht leidt economische dreiging in de vorm van dalende opbrengsten en winsten, en mogelijk zelfs van dreigende faillissementen, tot het aanhalen van de teugels door bedrijfsleiders. Daarnaast geven Lopes *et al.* (2014) als mogelijke verklaring dat de toename van controlemechanismen in organisaties – denk aan het door ICT gefaciliteerd tijdschrijven en de kwaliteitsverslaglegging – de beleving van minder autonomie onder werknemers heeft versterkt. Deze veronderstellingen zijn een nader onderzoek waard.

Arbidsautonomie daalt vooral sterk onder werknemers met een flexibel contract. Deze trend zal mogelijk niet snel worden omgebogen. Uit onderzoek van Verbiest *et al.* (2014) bleek – op basis van interviews met werkgevers – dat het aantal werknemers met een flexibel contract vermoedelijk zal blijven stijgen tot dertig procent van de Nederlandse arbeidsmarkt in 2020. Aangezien autonome werknemers vaak innovatiever en productiever zijn, is het zaak om te waarborgen dat werknemers, vooral in tijden van crisis, voldoende autonomie behouden.

LITERATUUR

Gallie, D., A. Felstead, F. Green en H. Inanc (2014) The quality of work in Britain over the economic crisis. *International Review of Sociology*, 24(2), 207–224.

Hoorn, A. van (2015) Sociale innovatie en de concurrentiekracht van sectoren. *ESB*, 100(4702), 42–45.

Jong, J.P.J. de, en D.N. den Hartog (2005) Determinanten van innovatief gedrag: een onderzoek onder kenniswerkers in het MKB. *Gedrag & Organisatie*, 18(5), 235–259.

Karasek, R.A. en T. Theorell (1990) *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books Inc.

Lopes, H., S. Lagoa en T. Calapez (2014) Declining autonomy at work in the EU and its effect on civic behavior. *Economic and Industrial Democracy*, 35(2), 341–366.

Pot, F., K. Kraan en S. van den Bossche (2009) De invloed van werk en organisatie op innovatief werkgedrag. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 25(1), 44–62.

Verbiest, S.E., A. Goudswaard en E.B. van Wijk (2014) *De toekomst van flex: een onderzoek van TNO naar flexstrategieën van Nederlandse bedrijven*. Hoofddorp: TNO.

Zwieten, M.H.J. van, E.M.M. de Vroome, M.E.M. Mol *et al.* (2014) *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2013: Methodologie en globale resultaten*. Hoofddorp/Heerlen: TNO/CBS.