

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/68909>

Please be advised that this information was generated on 2021-03-04 and may be subject to change.

2

Van medewerker tot mededenker

Beïnvloeding van innovatie door werknemers



Fietje Vaas en Frank Pot, TNO Kwaliteit van Leven

1. Inleiding: maximaal benutten van competenties

In de jaren vijftig en zestig moesten bedrijven concurreren op kosten en dus aan efficiëntie werken. Kwaliteit kwam daarbij als aandachtspunt, in de jaren zeventig. In de twee daarop volgende decennia voegden zich daarbij de eisen om flexibeler te werken en sneller te leveren. Het parool vanaf midden jaren negentig is innovatie: sneller, beter en goedkoper leveren van nieuwe en diverse producten en diensten. (Boer en Gertsen, 2003, Bolwijn en Kumpe, 1998) We kunnen niet meer concurreren op kosten en massa. Daar zijn Aziatische landen veel beter in. We moeten wel concurreren op kwaliteit, design, uniciteit, belevingswaarde en het eerder inspelen op nieuwe klantvragen, op producten en diensten waarin kennis en intelligentie is geïntegreerd.

Door louter te investeren in technische kennis en ontwikkeling komen we niet ver genoeg. Veel meer kunnen we bereiken als we ook aandacht besteden aan sociale innovatie. In Nederland is dat besef de laatste jaren sterk doorgebroken. Het NCSI verspreidt daar sinds 2006 systematisch kennis over en stimuleert sociale innovatie door diverse activiteiten en experimenten. In een toenemend aantal Europese landen zijn er ook programma's om sociale innovatie te bevorderen, soms al veel langer dan bij ons het geval is. (Bamps & Berckmans).

Een belangrijk aspect van sociale innovatie is de maximale benutting van alle competenties in een organisatie. Nederlandse bedrijven en instellingen

zouden (nog) innovatiever worden als zij al hun 'medewerkers' vaker óók als 'mededenkers' zouden beschouwen.

De vraag die wij ons in deze bijdrage stellen is: wat zijn nu de mogelijkheden van en voor werknemers om innovatie te beïnvloeden, om mee te denken in het innovatieproces.

Vooraf aan de inhoudelijke paragrafen gaan twee algemene beschouwingen. In paragraaf twee, stellen wij ons de vraag: wat zijn de lessen uit het verleden met werknemersparticipatie? We beschrijven een aantal dilemma's voor werknemersparticipatie. In paragraaf drie presenteren we een model om innovatief gedrag van werknemers te bespreken.

We zullen de werknemersparticipatie op drie manieren bekijken. De eerste optie komt aan bod in paragraaf vier, daar gaan we in op de mogelijkheden voor participatie via het vertegenwoordigende overleg, de 'medezeggenschap'. De tweede, de directe participatie van werknemers behandelen we in paragraaf vijf. In paragraaf zes gaan we in op de mogelijkheden, de wensen en verwachtingen van de jongste generatie van werknemers: de 'millennials' of de 'werknemer 2.0'. In de slotparagraaf treft u de conclusies aan.

2. Dilemma's van werknemersparticipatie

Innovaties kunnen voor werknemers zeer inspirerend zijn: vernieuwingen kunnen nieuwe kansen en mogelijkheden brengen. Werknemers kunnen het ook vaktechnisch interessant vinden om bij vernieuwingen betrokken te zijn. Zij zullen innovaties vaak toejuichen of ten minste accepteren om-

dat zij inzien dat ze nodig zijn voor de verbetering van de prestaties van hun organisatie en daarmee voor de continuïteit van hun bedrijf of instelling. Aan de andere kant kunnen innovaties ook bedreigingen inhouden voor werknemers (waaronder ook de managers). Zij kunnen leiden tot reorganisaties, verlies van banen, verandering van functie-inhoud, verandering van positie, irrelevant worden van opgebouwde ervaring, vertrek van collega's, werken met andere collega's en nieuwe gezondheidsrisico's. Moeten werknemers daaraan dan actief meewerken? Het is duidelijk dat werknemersparticipatie dilemma's met zich meebrengt. Maar de noodzaak om ten aanzien van deze dilemma's strategische keuzes te maken is niet nieuw. De geschiedenis van arbeidersbeweging laat daarvan al vrij vroeg in de vorige eeuw diverse voorbeelden zien (Laurier & Pot, 1983). In de jaren twintig ging het debat over de vraag hoe men zich diende op te stellen tegenover de 'de wetenschappelijke bedrijfsvoering' (eigenlijk ook een 'sociale innovatie', althans een innovatie van het sociale systeem). Bij de 'wetenschappelijke bedrijfsvoering' ging het om het efficiënt organiseren van bedrijfsprocessen en inzetten van arbeid op basis van rationele en empirisch getoetste principes. De verandering ging gepaard met een drastische scheiding van hoofd- en handarbeid en verhoging van de productiviteit. Zou deze wetenschappelijke bedrijfsvoering voor de werknemers vooruitgang brengen? Moest de vakbeweging er daarom actief aan meewerken? Of zou bij een efficiëntere productie de werkloosheid toenemen en de macht van de vakman afnemen? Moest de vakbeweging zich er daarom tegen verzetten?

In de jaren zestig en begin zeventig ging het debat

vooral over industriële democratie. Zou medezeggenschap werknemers niet medeverantwoordelijk maken voor het beleid van de werkgever, terwijl zij daarop geen echte invloed konden uitoefenen? (Vaas, 1984, Pot & Van Waarde, 1983). Uit die tijd stammen de geveugelde woorden van een vakbondsbestuurder: 'geen kilo verantwoordelijkheid voor een onsje medezeggenschap'. Een tweede dilemma daarbij was: diende de vakbeweging te streven naar vormen van directe participatie of was een vertegenwoordigende medezeggenschap beter? En hoe moest de vakbond zich verhouden tot de ondernemingsraad? In de jaren zeventig speelde ook het debat over het bedrijvenwerk, aangezwengeld door de Metaalbedrijfsbond van het NVV. Vakbondswerk in de onderneming zou werknemers helpen om een meer directe invloed op het bedrijfsbeleid te krijgen. In de - inmiddels sterk op instituties gebaseerde en centraal gerichte - Nederlandse arbeidsverhoudingen werd deze discussie belescht in het voordeel van de vertegenwoordigende medezeggenschap. Het bedrijvenwerk is nooit echt van de grond gekomen. Vertegenwoordigende medezeggenschap paste beter bij het streven van werkgevers om het voorrecht op de bedrijfsvoering te behouden en bij de scheiding tussen hoofd- en handarbeid. De vakbeweging was er voor de verdediging van de belangen van werknemers in hun relatie met hun werkgever: loon voor het leveren van arbeidskracht. Dit werd wel het 'verdelingsperspectief' genoemd. In het 'producentperspectief', als tegenhanger hiervan, werd de werknemer tevens als producent gezien. Een producent die belangen heeft bij en ideeën over hoe hij het werk zal inrichten en hoe het verder te ontwikkelen. Dat

perspectief heeft in de jaren zestig en zeventig niet veel aanhangers gekregen. In het begin van de jaren tachtig was de steeds bredere toepassing van automatisering en informatietechnologie aanleiding voor een zoveelste opleving van het debat in werknemerskringen over participatie bij innovatie. De vakbeweging besloot zich er wel mee te bemoeien, maar de middelen waarmee dat zou moeten, waren niet vanzelfsprekend. Immers, de onderhandelingsstructuur was afgestemd op arbeidsvoorwaarden en sociaal beleid, maar niet op participatie bij product- en procesinnovatie, op landelijk en sectorniveau, maar niet op bedrijfsniveau. En weer was er het dilemma tussen directe participatie enerzijds en medezeggenschap en vakbondsbeïnvloeding via een collectief contract anderzijds (Brouwers e.a. 1987). De vakbeweging vond een uitweg uit dit dilemma in de vorm van de 'technologieovereenkomst'. Dat was een contract tussen vakbond en werkgever waarin de mogelijkheden voor medezeggenschap en werknemersparticipatie op maat werden geregeld. De Nederlandse bonden volgden hiermee vooral het voorbeeld van hun Duitse, Engelse en Zweedse collega's (Christis e.a. 1985; Pot 1986). De technologieovereenkomsten hadden overwegend een defensief karakter. De mogelijke negatieve gevolgen van nieuwe technologie moesten zoveel mogelijk worden voorkomen. Het ging over informatieplicht, overlegplicht, het voorkomen van functie-utholling, van eenzame functies en preventie van gezondheidsklachten (bijvoorbeeld bij het beeldschermwerk). Er zijn niet erg veel van deze technologieovereenkomsten gesloten. Toch hebben die paar overeenkomsten geleid tot verbeteringen in de arbeidsorganisatie die er

anders wellicht niet waren gekomen. Er was in de organisaties die het betrof, in ieder geval sprake van pogingen om de innovatie gepaard te laten gaan met goede kwaliteit van de arbeid.

Vanuit werkgeversorganisaties zijn in de jaren zeventig en tachtig enkele initiatieven genomen om voor werknemersparticipatie meer ruimte te bieden. Voorbeelden zijn: werken in autonome groepen van de AWVN (Joose, 1990); Mens en Arbeid Nieuwe Stijl van de stichting MANS; Anders Werken van het NCW. Maar deze initiatieven kregen evenmin veel navolgers. Ook was er in de jaren zeventig een - in omvang beperkt - onderzoeksprogramma met als titel: Techniek, Organisatie en Arbeid (Projectgroep TOA, Christis e.a. 1980). En eind jaren tachtig, begin jaren negentig is er een onderzoeksprogramma geweest, gesubsidieerd vanuit het ministerie van Economische Zaken met de naam TAO: Technologie, Arbeid en Organisatie, met een Industriedeel (o.l.v. prof. F. den Hertog) en een Dienstendeel (o.l.v. Prof. J. Ramondt). En in de jaren zeventig en tachtig werden vanuit de COP/COB/SER de programma's werkplek en functieverbetering uitgevoerd.

Samenvattend gaat het om de volgende dilemma's voor werknemersparticipatie:

- Nieuwe kansen versus grote onzekerheden en nieuwe risico's;
- Directe participatie versus medezeggenschap;
- Medeverantwoordelijkheid nemen of meer kritische distantie houden;
- Het producentperspectief versus het verdelingsperspectief;

- Invloed op product- en procesinnovatie nastreven of de activiteiten beperken tot belangenhartiging ten aanzien van arbeidsvoorwaarden en sociaal beleid.

In Noorwegen, Zweden, Finland, Duitsland en Ierland is gebleken dat deze dilemma's overwonnen kunnen worden in bedrijven en instellingen als er een kader geboden wordt door een nationaal programma waarin samengewerkt wordt tussen werkgevers- en werknemersorganisaties, de overheid en kennisinstellingen (Alasoini e.a. 2005; Naschold, 1994)

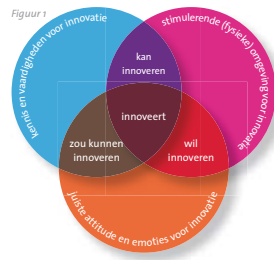
De verwachting is daarom gerechtvaardigd dat het NCSI een ondersteunend kader kan bieden voor de initiatieven die hier en daar al genomen zijn in bedrijven en instellingen in Nederland. Want op diverse werkplekken en in organisaties wordt feitelijk al samengewerkt. Op het gebied van arbeidsvoorwaarden en condities waaronder wordt gewerkt, vindt steeds meer zelfsturing en maatwerk plaats; er worden passende afspraken gemaakt tussen leidinggevende en werknemers (Oeij e.a. 2007). En in enkele recente CAO's wordt vastgesteld dat het bedrijf met de werknemers en bonden aan sociale innovatie zal werken, zoals bijvoorbeeld CAO van 2007 voor NS personeel. Op deze tendensen willen de twee bonden: FNV Bondgenoten en CNV Bedrijvenbond die deelnemen aan het NCSI, inspelen.

Hun deelname representeert een strategische visie die inhoudt: participatie, invloed en medeverantwoordelijkheid nemen ook voor de ontwikkeling van de bedrijfsvoering en het personeels- en organisatiebeleid. Zij komen de genoemde dilemma's regelmatig tegen in discussies met de eigen achterban.

3. Innovatief gedrag, kwestie van kunnen, willen en mogen

Wat is nodig voor werkelijk innovatief gedrag van werknemers of van werknemersvertegenwoordigers?

De literatuur over innovatie helpt ons hier: innovatief gedrag treedt pas op als men kan, wil en mag innoveren (Appelbaum e.a., 2000; Schmalenbach, 2001). Het duidelijkst is dit model uitgewerkt door Schmalenbach zie figuur 1. Het aardige van dit model is dat het toegepast kan worden op elk niveau in de organisatie¹. Het model laat zien dat voor innovatie alle drie de aspecten nodig zijn; toegepast op de werknemer is de verklaring als volgt.



¹ Ook voor de organisatie; het lijkt vreemd om over innovatief 'gedrag' van een organisatie te spreken, maar we hebben het ook over een 'lerende' organisatie.

Een voorwaarde is dat de medewerker kan innoveren. Dat wil zeggen, hij of zij moet de vakkennis, de 'technische' vaardigheden en de ervaring hebben om mee te denken over product-, proces- of marktinnovatie. Maar daarnaast moet hij of zij ook kennis hebben van en vaak enig overzicht over de organisatie zelf, van de markt en van hoe een innovatieproces verloopt. Tenslotte zijn organisatorische en communicatieve vaardigheden vereist. Een tweede voorwaarde is dat de medewerker wil innoveren. Het innovatieproces vergt niet alleen ideeën maar tevens gedrevenheid, vasthoudendheid en overtuigingskracht. Samengevat: er moet passie zijn voor innovatie, want velen in de omgeving willen het eigenlijk graag bij het oude houden. Iedere medewerker en manager moet ook voor zichzelf het dilemma tussen kansen en bedreigingen van innovaties oplossen.

De derde voorwaarde is dat de medewerker mag innoveren. De medewerker moet de ruimte, de tijd en de bevoegdheden hebben om te experimenteren; er moet een flexibele organisatie, een stimulerende omgeving en innovatief klimaat zijn, in het bedrijf of de instelling. Er moet de ruimte zijn om fouten te maken en van fouten te leren.

In de navolgende paragrafen hanteren we het model om te bespreken wat de mogelijkheden zijn voor werknemers om innovatie te beïnvloeden.

4. De medezeggenschap en innovatie

Kan, wil en mag de ondernemingsraad (OR) of de personeelsvertegenwoordiging (PV) een rol spelen bij innovatie?

Naar de competenties voor innovatie van werknemersvertegenwoordigers in medezeggenschapsraden is geen onderzoek gedaan. Echter een onderzoek uit 1999 werpt daarop enig licht (Kaar & Looise). En uit recenter onderzoek komt niet het beeld naar voren dat er veel veranderd is (Huijgen e.a. 2007; Kaar & Smit 2006) In dit onderzoek werd aan OR-leden en bestuurders onder andere gevraagd naar de gebieden waarop OR-leden niet voldoende deskundig zouden zijn. De onderstaande tabel geeft de resultaten weer.

Tabel 1

OR-leden zijn ondeskundig, volgens t.a.w.	OR-leden	Bestuurders
Sociaal beleid	50%	27%
Reorganisaties en Fusies	56%	42%
Strategisch beleid	76%	67%

Uit deze tabel blijkt weinig zelfvertrouwen van OR-leden. Hun bestuurders achten hen zelfs minder vaak ondeskundig. Men zou de drie onderzochte deskundigheidsgebieden kunnen vergelijken met de drie aspecten van sociale innovatie. 'Sociaal beleid' correspondeert min of meer met 'slimmer werken'; 'reorganisaties en fusies' met 'flexibel organiseren' en 'strategisch beleid' met 'dynamisch managen'. In opklimmende mate achten OR-leden zich niet deskundig. We moeten wel haast concluderen dat het met het 'kunnen' op het gebied van sociale innovatie bij de ondernemingsraden niet goed zit.

We zouden verwachten dat de belangstelling en oriëntatie van ondernemingsraadleden gericht

is op het strategische en tactische beleid van de onderneming of de instelling. Maar dat blijkt maar ten dele het geval. Prioriteit in onderwerpkeuze blijkt te liggen bij arbeidstijden en arbeidsomstandigheden en de personele gevolgen van reorganisaties en fusies (Kaar & Smit, 2006). Daarmee toont de OR zich eerder een verlengstuk van de vakbond in de organisatie dan een medezeggenschapsorgaan van de onderneming. De passie of zelfs maar de wil om een bijdrage te leveren aan innovatie is hier in ieder geval ver te zoeken.

De wil wordt wellicht beïnvloed door de omstandigheden of de ruimte voor innovatief gedrag. Het meedenken over innovatie wordt niet afgeremd, maar wordt het gefaciliteerd en gestimuleerd? Uit het onderzoek van Kaar en Smit komt naar voren dat OR-leden voor het spelen van een strategische rol te weinig tijd, informatie en scholing hebben. Bovendien ervaren OR-leden weinig support daarbij vanuit hun achterban en hebben ze het gevoel dat hun bestuurders hen weinig serieus nemen.

Voorts dreigen OR-en tussen wal en schip te vallen. Het centrum van de strategische besluitvorming in ondernemingen komt steeds vaker buiten Nederland te liggen. In die gevallen is de OR kansloos als strategische partner van de bestuurder. Aan de andere kant wordt OR-invloed op tactisch of operationeel gebied allengs overbodig doordat de besluitvorming hierover meer en meer gedecentraliseerd wordt. Belangenbehartiging bij reorganisaties en fusies tenslotte is in betere handen bij de bonden omdat deze zich onafhankelijker kunnen opstellen dan de OR als orgaan van de onderneming.

De condities voor innovatief gedrag van de ondernemingsraad zijn dus voor verbetering vatbaar. Het lijkt ons wel de moeite om daar in te investeren. Immers juist voor het innovatiebeleid op vestigingsniveau kan een personeelsvertegenwoordigend orgaan een belangrijke rol hebben. De OR kan er mede voor zorgen dat de vestiging in Nederland zijn toegevoegde waarde aan het concern blijft leveren door steeds actief te blijven meedenken over innovaties.

De geschiedenis biedt ook aanknopingspunten voor een proactieve rol van werknemersvertegenwoordigers als het gaat om vernieuwingen. Eind jaren zeventig kwamen diverse ondernemingsraden in bedrijven die in een moeilijke markt zaten, met 'werknemersplannen'. Dat waren doorgaans plannen voor productvernieuwing die de onderneming nieuwe overlevingskansen zouden bieden. Sommige hebben ertoe geleid dat hun bedrijven zijn blijven voortbestaan mede dankzij deze plannen. Een voorbeeld is Smit ovens BV in Son (Buitelaar & Vreeman, 1985; van Klaveren, 1991).

Er zijn ook goede voorbeelden in de huidige tijd. De ondernemingsraden van Unilever-bedrijven zijn met 'werknemersplannen' gekomen voor het behoud van werkgelegenheid in Nederland (23 mei 2007). Op de site van FNV Bondgenoten wordt de voorzitter van de COR aangehaald die op de bijeenkomst daarover zei: "We hebben hier vandaag allemaal heel zelfbewuste ondernemingsraden hun plannen zien presenteren. Nog maar een paar maanden geleden was die zelfbewustheid er niet of niet in deze mate. Als je nu al mag praten van een resultaat dan is die zelfbewustheid een belangrijk resultaat, dat zonder meer moet worden vastgehouden. Het is een factor die je gewoon

nodig hebt om de toekomst aan te kunnen"

Met deze COR voorzitter zeggen wij: de eerste stap is het winnen van zelfbewustzijn en het verruilen van een defensieve strategie voor een proactieve. Daarvoor biedt innovatie juist aanknopingspunten.

Nodig zijn verder meer scholing en informatie over innovatie en sociale innovatie in het bijzonder. Het NCSI bereidt samen met het GBIO dergelijke scholing voor.

Tevens is nodig dat ondernemingsraden door hun bestuurders serieus worden genomen. Ook in dit opzicht zijn er gunstige ontwikkelingen. Door de AWWN is – met subsidie van het ministerie van SZW – een 'ambassadeursnetwerk' van bestuurders van ondernemingsraden opgezet. Bestuurders die hun ondernemingsraad wel serieus nemen, vertellen daarover aan hun collega-bestuurders. Eén zo'n bestuurder is de directeur van Koopmans Meel. Hij zegt bijvoorbeeld: "Wil je echt innoveren, dan moet je in gesprek zijn met de mensen die het werk doen. Met de OR vooruitkijken en inspelen op nieuwe ontwikkelingen en in verband daarmee: verbetering van de technische besturing van de fabriek (op afstand) ontwikkelen en nieuwe ploegenroosters invoeren. (citaat uit Verhoeff e.a., 2007)

Er zijn dus wel goede kansen voor een proactieve rol van ondernemingsraden bij innovatie, maar er moet nog veel gebeuren.

5. Directe participatie van medewerkers in innovatie

Kunnen, willen en mogen medewerkers direct in hun werk meedenken en –werken aan innovatie?

Het innovatief vermogen en innovatief gedrag van werknemers is niet als zodanig onderzocht. Wel kunnen we uit diverse brede onderzoeken informatie halen waarop conclusies en beleidsaanbevelingen te baseren zijn. (Zie ook: Vaas & Kraan, 2007). De voornaamste bron waar we uit putten is: de European Working Conditions Surveys (verder aangeduid als de 'Europese enquête') (Joling & Kraan, 2007). Dat is een vijfjaarlijks onderzoek onder werknemers in Europese lidstaten van de European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions.

Kunnen medewerkers mee-innoveren

In tabel 2 staan enkele cijfers die licht werpen op de algemene kennis en kunde van werknemers in Nederland en in de rest van de Europese Unie.

Tabel 2: Kennis/kunde

	NL	EU
Hoogst genoten opleiding (schaal van 1-6)	3,87	3,34
Training genoten (% ja)	33,0	31,0
Aantal dagen training (laatste 12 mnd., betaald door werkgever)	4,49	2,83

Werknemers in Nederland zijn gemiddeld hoger opgeleid dan hun Europese collega's². Meer Nederlandse werknemers dan Europese collega's hebben training genoten en dat gedurende meer dagen, betaald door de werkgever.

² Het beeld dat in deze paragraaf naar voren komt over de kansen voor Nederlandse werknemers, verandert niet als we de Nederlandse situatie vergelijken met de 'oude' veertien EU-landen.

Het algemene niveau van kennis en kunde is – in ieder geval relatief – hoog te noemen. Over communicatieve en organisatorische vaardigheden hebben we geen gegevens beschikbaar; dat is een belangrijk aandachtspunt voor toekomstig onderzoek. Wel hebben we gegevens over ervaring en vaardigheden in het omgaan met informatie en communicatietechnologie. Dat is voor innovatie en voor de implementatie van nieuwe vindingen van groot belang. Een aanzienlijk hoger percentage Nederlandse werknemers dan werknemers uit de overige Europese landen werkt met computers. Zij passen ICT ook op meer manieren toe dan elders het geval is, zoals te zien is in tabel 3.

Tabel 3: ICT vaardigheden

Percentage werknemers dat:	NL	EU
Werkt met computers: PC's, netwerk, framework	72	49
Gebruikt internet en e-mail in het werk	54	38
Werkt als telewerker vanuit huis	12	7
Werkt als telewerker vanuit huis en mobiel	7	4

Aan het 'kunnen' innoveren van werknemers hoeven we in Nederland zo te zien niet te twijfelen; wij kunnen daarop in ieder geval meer vertrouwen dan elders in Europa.

Tabel 4: Betrokkenheid en eigen ideeën kunnen toepassen

	NL	EU
Betrokkenheid (schaal 1 – 5)	4,40	4,19
Kan eigen ideeën toepassen (schaal 1 – 5)	3,88	3,42

Willen medewerkers mee-innoveren?

De motivatie of zelfs passie voor innovatie bij Nederlandse werknemers is niet onderzocht. Om hier iets over te kunnen zeggen hebben we gezocht naar gegevens over afgeleide variabelen. Voor motivatie en passie is 'betrokkenheid' op het werk een noodzakelijke voorwaarde, daarover hebben we gegevens beschikbaar uit de Europese enquête.

We gaan er voorts van uit dat het van belang is dat werknemers over hun werksituatie zeggen dat ze hun eigen ideeën kunnen toepassen. Zouden ze die kans negatief beoordelen, dan zou dat in ieder geval niet bijdragen aan hun motivatie voor innovatie.

Voor beide aspecten geldt dat Nederlandse werknemers hoger scoren dan hun Europese collega's, zoals de volgende tabel laat zien.

Mogen medewerkers mee-innoveren?

Mogen innoveren duidt op de formele en informele toestemming, bevoegdheden en middelen (tijd en geld) die werknemers nodig hebben. Hebben ze toestemming om even niet direct te produceren maar te experimenteren? Naar de ruimte voor werknemers om zich met innovaties of experimenten bezig te houden is geen onderzoek gedaan, voor zover wij hebben kunnen nagaan. Ook hier hebben we afgeleide variabelen gezocht waarover wel cijfers beschikbaar zijn. Uiteraard is de algemene autonomie een belangrijk gegeven evenals de mate waarin de planning van het werk ruimte laat. Tabel 5 laat over deze aspecten cijfers zien voor Nederlandse en Europese werknemers.

De autonomie van Nederlandse werknemers is hoog en ze lijken iets minder onder tijdsdruk te staan dan hun Europese collega's. Een hoger percentage Nederlandse werknemers heeft een 'active job'. Dat zijn voor wat betreft de ruimte om te innoveren gunstige condities. Maar er is wel sprake van een hoge mate van afhankelijkheid van anderen; dat kan de ruimte beperken. Dit brengt ons op de vraag of deze autonome Nederlandse werknemers de ruimte kunnen gebruiken om te experimenteren. Houden ze tijd over daarvoor? Hoe zit het nu uiteindelijk met hun werkdruk?

Uit een ander monitor onderzoek, de Nationale Enquête Arbeid (TNO/NEA) kunnen we over de ontwikkeling van werkdruk voor Nederlandse werknemers meer te weten komen. Uit de NEA-onderzoeken van 2003, 2005 en 2006 blijkt dat een toenemend percentage werknemers de werkdruk ervaart als 'hoog' (= 2,5 of hoger op een schaal van 1 = nooit tot 4 = altijd). In 2003 was dat 31%, in 2005 32% en 34% in 2006. Dat is dus meer dan een derde van de Nederlandse werknemers die hoge werkdruk ervaart. De vraag blijft daarom of Nederlandse werknemers, ondanks hun ruime autonomie, tijd hebben voor innovatieve activiteiten.

Stimulerende condities op functie- en teamniveau?

Naast de vraag of werknemers 'mogen' innoveren, kan men zich ook afvragen of ze ertoe gestimuleerd worden. Stimulansen gaan uit van een goede kwaliteit van de functies, werken in teams, en leiderschap. Over de eerste twee condities hebben we gegevens gevonden, maar niet over de kwaliteit van het leiderschap.

Tabel 5: Ruimte in het werk

	NL	EU
Autonomie (schaal van 0 – 100)	73,8	62,4
Werktempo is afhankelijk van de vraag van mensen (% ja)	75	68
Ik werk in een hoog tempo en/of met strakke deadlines (schaal 1 – 5)	2,95	3,09
Werkt in een 'active job' (%)	44	39

Over de kwaliteit van de functies waarin Nederlandse werknemers werken kunnen we putten uit de uit de eerder genoemde Europese enquête, weergegeven in tabel 6 en uit het NEA onderzoek: tabel 7.

Tabel 6: Kwaliteit van functies (EF enquête)

De functie houdt in:	NL	EU
Oplossen van onverwachte problemen (% ja)	94	80
Leer- en ontwikkelingsmogelijkheden (schaal 1 – 5)	3,46	3,31
Contact onderhouden met andere personen dan collega's (bijv. klanten)	65	62 (n.s.)

Tabel 7: Kwaliteit van functies (NEA)

Hoe vaak komt het voor dat in uw functie (% vaak/altijd):	2000	2002	2004
Vakbekwaamheid/vakmanschap is vereist	85	79	80
Gevarieerd werk wordt verlangd	82	77	78
Werd verlangd dat u nieuwe dingen leert	49	50	50
Creativiteit is vereist	65	66	65
Vakbekwaamheid/vakmanschap ontwikkeld kan worden	55	58	56

Het totaalbeeld van de kwaliteit van functies van Nederlandse werknemers is positief. Ze scoren in alle bekeken aspecten beter dan hun Europese collega's. In absolute zin zijn er eveneens hoge scores voor gevarieerd werk dat leer- en ontwikkelingsmogelijkheden biedt. Maar van een duidelijke trend in de tijd is geen sprake; sinds 2000 blijven de scores nagenoeg gelijk.

De Nederlandse cijfers zijn niet alleen significant hoger dan die van de werknemers uit overige EU-landen, maar ze staan bijna op alle aspecten bijna bovenaan; alleen Zweedse werknemers scoren op sommige aspecten hoger.

We kunnen concluderen dat de functie-inhoud van veel werknemers geen beperking zal vormen voor het ontwikkelen van innovatief vermogen en innovatief gedrag en mogelijk stimulerend is.

Werken in teams wordt algemeen als een gunstige conditie voor innovatief gedrag gezien. Maar daarbij willen wij toch wel aantekenen dat de kwaliteit van dat teamwerk van essentieel belang is. De cijfers uit de Europese enquête in tabel 8 laten ons gelukkig toe daarover ook een oordeel te vormen.

Tabel 8. Werken in teams

	NL	EU
Ik werk in een team (% ja)	75	61
Er is taakrotatie (% ja)	67	48
....over taken die verschillende vaardigheden vereisen (% ja)	64	37
Over roulatie beslissen de medewerkers zelf (% ja)	42	25

Driekwart van de ondervraagde Nederlandse werknemers zegt in een team te werken. Beduidend meer dan hun Europese collega's. Maar wat vooral opvalt, is het grote verschil in de kwaliteit van dat teamwerk. Voor Nederlandse werknemers lijkt dit werkelijk tot breed leren te kunnen leiden, met kans ook op ontwikkelen van organisatorische vaardigheden; een gunstige conditie voor innovatief gedrag.

Conditie voor betrokkenheid bij incrementele innovaties zijn goed.

De condities voor innovatief gedrag van Nederlandse werknemers zijn op functie- en werkplekniveau relatief gunstig, zo blijkt uit de bovenstaande gegevens.

In de programma's elders in Europa waarnaar hierboven al verwezen werd, zijn in bedrijven en instellingen experimenten gedaan waarbij juist op deze condities systematisch en integraal verbeteringen zijn aangebracht. In de over all evaluatie ervan wordt geconcludeerd dat deze experimenten in die bedrijven tot verbetering van de kwaliteit van de arbeid hebben geleid en tot innovaties op werplekniveau en innovaties die betrekking hebben op het procesdeel van team of afdeling. Ze hebben ook bijgedragen aan de verbetering van de economische prestaties van de organisaties die betrokken waren. Met andere woorden de vernieuwingen leidden tot incrementele innovaties en tot win-win..

Maar radicale innovaties en de daarvoor benodigde vernieuwingen van de organisatiestructuur en een krachtig innovatiebeleid, bleven uit. Ook komt uit de evaluatie van die programma's elders in Europa naar voren dat de goede voorbeelden,

die er wel degelijk waren, niet op brede schaal werden gevolgd. Dat verklaart waarom op nationaal niveau nauwelijks effecten zichtbaar zijn: noch in de kwaliteit van de arbeid, noch in de verbetering van de concurrentiepositie (Alasoini, 2006). In Noorwegen en Finland is bij de opzet van vernieuwde nationale programma's rekening gehouden met deze bevindingen. Het effect van de nieuw opgezette programma's moet nog blijken.

Conditie voor betrokkenheid bij radicale innovaties zijn voor verbetering vatbaar?

Voor effectieve betrokkenheid van werknemers bij radicale innovaties in producten, diensten of klantrelaties, is het nodig om in crossfunctionele en cross hiërarchische teams te werken en om over organisatie-interne en -externe grenzen heen te gaan. Flexibele, klantgerichte en gestroomlijnde organisaties zijn nodig.

Effectief innovatiebeleid is niet meer beperkt tot investeren in R&D. Vaak kunnen uitvindingen van een R&D afdeling niet goed of snel genoeg gemaakt worden door de productieafdelingen. Veel innovaties floppen omdat ze niet of te laat de weg naar de markt vinden. Werknemers van de ontwikkelingsafdeling, van de inkoop- en de commerciële afdelingen, van de productieafdelingen moeten gestimuleerd worden om onderling samen te werken en samen te werken met externen: eindgebruikers, toeleveranciers, afnemers en experts, in een proces van open innovatie (Armbruster e.a., 2006).

Er zijn enkele buitenlandse voorbeelden van ondernemingen die een actief en open innovatiebeleid voeren waarin werknemers ook kunnen participeren. Die ondernemingen bieden hun werknemers

structureel ruimte, tijd en geld om aan innovatieve producten, diensten of klantrelaties te werken. Hun organisaties zijn flexibel genoeg om de vernieuwingen snel te realiseren en op de markt te zetten. Bekend is het voorbeeld van 3M waar de 'post-it' is uitgevonden, maar ook de 'touchscreen monitor' met inbreng van medewerkers. 3M staat zijn 69.000 werknemers toe 15% van hun werktijd vrij te besteden aan experimenteren. IBM organiseerde een wereldwijde 'innovation jam' met al hun werknemers. Bij Adidas wordt een innovatiecultuur gekoesterd. Zo kon een design-medewerkster op een 'prototype bijeenkomst' de collectie kleding voor vrouwelijke voetbalfans showen, die ze in haar vrije tijd had gemaakt. Haar directeur woonde de presentatie toevallig bij en zorgde ervoor dat deze kledinglijn in productie werd genomen en op de markt werd gebracht, met succes! (voorbeelden beschreven in *Wirtschaftswache*, 2006.)

In Nederland kennen we het voorbeeld van DSM Gist, waar de zelfsturende teams intensief betrokken worden bij de ontwikkeling van innovatieve en duurzame producten.

Dergelijke voorbeelden kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan de verbetering van het innovatieve klimaat in Nederlandse bedrijven en zij kunnen bevorderen dat ook elders de creativiteit en competenties van medewerkers beter worden benut. Het NCSI verzamelt de voorbeelden actief en wil experimenten als deze in andere bedrijven en instellingen bevorderen en ondersteunen.

Hoe het zit met de flexibiliteit en het innovatiebeleid van Nederlandse organisaties, komt naar voren uit de innovatiemonitor van de RSM waarvan het

resultaat elders in deze bundel wordt besproken. Nederlandse ondernemingen doen het in 2006 beter dan in 2005, maar er is nog veel verbetering mogelijk.

Eerder – in 2002 – deden Kraan et. al. een diepergaand onderzoek onder Nederlandse bedrijven naar de organisatiestructuur. Zij stelden vast dat een klein percentage van de ondernemingen een flexibele organisatiestructuur had. Het overgrote deel werkte met een starre functionele organisatiestructuur en van feitelijke decentralisatie van beslissingsbevoegdheden die ruimte biedt voor innovatief gedrag was nog nauwelijks sprake. Voor het vasthouden aan de traditionele structuren en werkwijzen, zijn overigens niet alleen de managers van die ondernemingen verantwoordelijk. De eerder genoemde dilemma's voor werknemersparticipatie bij innovatie zijn er zonder twijfel mede debet aan. Werknemers verzetten zich nog wel eens tegen structurele veranderingen in organisatie en beleid, vaak uit vrees voor functie- of baanverlies.

De voorwaarden voor participatie van werknemers bij innovatie op tactisch en strategisch niveau, lijken in veel bedrijven en instellingen voor verbetering vatbaar.

6. De Werknemers 2.0 en innovatie

Zullen werknemers van de nieuwste generatie anders of beter geëquipeerd zijn om mee te doen aan innovatie in de organisaties waar ze gaan werken? Recent is een discussie ontketend over het profiel van deze nieuwe generatie: de groep die na 1980 is geboren en na 2000 de arbeidsmarkt op begint te komen (Financieel Dagblad, 19 februari 2007). Zij worden wel de 'millennials' genoemd of 'werkne-

mer 2.0' omdat zij zijn grootgebracht met internet en snel gewend zijn geraakt aan interactieve informatie en communicatievormen met Web 2.0. Over deze generatie wordt beweerd dat ze werkelijk een kwalitatief andere oriëntatie op leven en werken zullen hebben. Of dat waar wordt of niet, kunnen we nu niet zeggen. We vinden het interessant genoeg om de kenmerken van deze generatie te betrekken op onze vraag naar innovatief vermogen van werknemers.

De werknemer 2.0 is hoog opgeleid en gewend aan en bedreven in het werken met nieuwe media. Het werken met msn, e-mail, google, wiki's, weblogs, webfora, rss-feeds, virtuele netwerken etc. is hun tweede natuur. Met het delen van kennis hebben ze geen moeite, ze gaan er voortdurend van uit dat twee meer weten dan één en dat je beter af bent als je kennis deelt.

Hun motivatie voor het werk blijft in stand als er sprake is van 'flow'; kun je je ambities er in kwijt en er helemaal 'voor gaan'? Ze stellen zich veel onafhankelijker van hun werkgever op dan hun voorgangers: als hun 'hart' niet bij dit werk ligt, zoeken ze al snel wat anders. Dat kan gemakkelijk via een 'web community' – een gebruikers- en producentengemeenschap op het terrein dat hen wel interesseert. Vaak vinden ze dan op een of andere wijze weer middelen van bestaan daarbinnen. Voorbeelden daarvan ziet men nu al in de creatieve sector, zoals de muziekindustrie.

Belangrijke condities om deze generatie te boeien en te binden zijn: werken met up to date technologie, een flexibele werkweek en/of part time werken combineren met het opzetten van eigen nieuwe onderneminkjes. Zij zoeken een innova-

tieve cultuur: geen hiërarchische verhoudingen, starre afdelingsgrenzen en controlesystemen. Zij willen samenwerken op basis van inhoud en op gelijke voet met collega's uit de hele organisatie en met mensen van buiten de organisatie. Onder deze condities zullen zij zeer intensief mee-innoveren en kan de organisatie van hun energie, creativiteit en originaliteit profiteren.

Hier treedt dus een interessante omkering van waarden op. Was het tot voor kort zo dat bedrijven ontwikkelingen niet zouden kunnen volgen...

Stelden wij in dit artikel nog de vraag: kunnen en willen werknemers wel mee-innoveren.... Millennials nemen de potentiële arbeidsorganisaties de maat: zijn die organisaties wel innovatief genoeg, geven ze de ruimte voor eigen initiatieven, zijn ze van de nieuwste ICT middelen voorzien....? Slechts de helft van de bedrijven in Europa komt aan hun wensen tegemoet. Zo blijkt uit het onderzoek 'Is Europe ready for the Millennials?' een onderzoek dat is uitgevoerd door Forrester Consulting in opdracht van Xerox (Harris e.a. 2006).

Het is een interessant nieuw perspectief al is het nog grotendeels speculatief. Des te meer reden om onderzoek te doen naar de ontwikkeling van het profiel van deze groep. En ook lijkt het ons van belang om te monitoren welke nieuwe vormen van samenwerken, samen innoveren en samen geld verdienen, zich gaan ontwikkelen.

7. Samenwattende conclusies

We kunnen nu de volgende conclusies trekken. Voor werknemersparticipatie bij innovatie moeten

enkele dilemma's opgelost worden die uit de geschiedenis van werknemersparticipatie in de bedrijfsvoering en het bedrijfsbeleid, genoegzaam bekend zijn. In het buitenland en in ons eigen land zijn vingervwijzingen te vinden voor de wijze waarop die dilemma's te overwinnen zijn. Samenwerking tussen sociale partners, overheid en kennisinstellingen op nationaal niveau en op lokaal niveau in bedrijven en instellingen is een gunstige conditie.

Voor de ondernemingsraad zijn de condities voor innovatief gedrag niet onverdeeld gunstig. Toch ligt er een belangrijke rol voor werknemersvertegenwoordigers bij het creëren van een innovatief klimaat in bedrijven en instellingen. In veel organisaties is zo'n innovatief klimaat er nog niet; de ondernemingsraad kan daar het initiatief nemen. Een proactieve opstelling en scholing gericht op het spelen van die rol bij het innovatiebeleid kunnen daarbij helpen. De plannen van het NCSI om hiervoor met het GBIO een aanbod voor ondernemingsraden te ontwikkelen, helpen hopelijk. Het NCSI kan ook bevorderen dat ondernemingsraden bij innovaties serieus genomen worden door hun bestuurders, door het initiatief van de AWWN en SZW te steunen.

Over de mogelijkheden voor directe participatie van medewerkers in innovatie kunnen we de volgende – voorlopige – conclusies trekken. 'Voorlopig' schrijven we, omdat nog veel meer onderzoek nodig is.

De competenties voor innovatief gedrag lijken bij een groot deel van de Nederlandse werknemers aanwezig. Betrokkenheid en motivatie zijn ook wel in orde. De kwaliteit van de arbeid op functieni-

veau is uitgesproken goed te noemen: autonomie is ruim, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden zijn aanwezig en veel werknemers hebben regelmatig contact met klanten en toeleveranciers. Velen werken in een team en de teams bieden intern veel afwisseling en ruimte om het werk onderling te regelen. Een beperking is waarschijnlijk de hoge werkdruk waaronder veel Nederlandse werknemers moeten werken en die ze waarschijnlijk weinig ruimte laat voor innovatie. Al met al lijkt het er toch op dat met weinig extra inspanning de competenties van Nederlandse werknemers kunnen worden benut voor innovaties op werkplek, functie en deelprocesniveau. Meer vernieuwing is nodig om ook te realiseren dat hun competenties en creativiteit benut worden voor radicale innovaties: product- en diensteninnovaties en innovaties van klantrelaties (businessmodellen). Nodig zijn daarvoor: flexibilisering van de organisatiestructuur, ontwikkeling van een innovatiebeleid waaruit visie spreekt en

een innovatieklimaat dat de passie voor innovatie verspreidt.

De werknemer 2.0 en hun nieuwe vormen van werken en geld verdienen in 'communities' van gebruikers en producenten, zijn innovaties op zich. Het NCSI zal deze ontwikkelingen nauwgezet volgen en bekendheid geven aan de nieuwe vormen die gevonden worden en die navolgbaar zijn. Deze nieuwe generatie vertoont hopelijk de voorkeuren van werkenden in een kennismaatschappij met andere arbeidsverhoudingen. Zij zullen niet meer werken in onderschikkende loondienst en niet in hiërarchische relaties. Zij werken wel samen in wisselende communities vanuit gelijkwaardige posities die alleen ontleend worden aan wat zij kunnen, kennen en willen.

Alasoini, T., Hanhike, T., Lahtonen M., Ramstad, E. (2005) European Programmes on Work and Labour Innovation – A Benchmarking approach. Work-In-Net.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. (2000) Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off. Ithaca (NY): Cornell/ILR.

Amburster, H., Kirner, E., Lay, G. eds. (2006) Patterns of Organisational Change in European Industry (PORCH). Ways to Strengthen the Empirical Basis of Research and Policy. DG Enterprise and Industry: Innovation Policy Unit. Karlsruhe, Fraunhofer, Institute: systems and Innovation Reseach.

Bamps, H., Berckmans, P. Informatiedossier. (2005) Overheidsbeleid ter stimulering van organisatie-innovatie in bedrijven: lessen uit het buitenland. Brussel: SERV.

Boer, H., Gertsen, F. From continuous improvement to continuous innovation: a (retro)erspective. In: International Journal of Technology Management 26 (2003):8, 805-827.

Bolwijn, P.T., Kumpe, T. (1998) Marktgericht ondernemen – Management van continuïteit en vernieuwing. Assen: Van Gorcum, 4^e herziene druk.

Brouwers, A.A.F., Vaas, F., Pot, F.D. Sociaal inventief automatiseren. Amsterdam, FNV Steunpunt Technologie, 1987.

Buitelaar, W., Freeman, R. (1985) Vakbondswerk en kwaliteit van de arbeid. Voorbeelden van werknemersonderzoek in de Nederlandse industrie. Nijmegen, (diss. TU-Delft).

Christis, J., Dols, H., Doorewaard, H., Fruytier, B., Martens, W. (Projectgroep TOA) (1980) Techniek, organisatie, arbeidsmarkt. Samenvattend rapport, Den Haag/Nijmegen: NPAO/Staatsuitgeverij.

Christis, J., Van Klaveren, M. en Pot, F. (1985) Technologie-overeenkomsten vergeleken. Onderhandelen over technologie en arbeidsorganisatie in Engeland, West-Duitsland, Zweden en Nederland. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, jrg. 1, 4, 63-75

Financieel Dagblad, 19 februari 2007. Wennen aan werknemer 2.0

Harris, I., Schooley, C., Devine, P., Kruijtdijk, J. van, (2006) Is Europe Ready For The Millennials? Innovate To Meet The Needs Of The Emerging Generation. Forrester Consulting.

Huijgen, F., Bruin, E., Heijink, J. (2007) De bestuurder stuurt met de ondernemingsraad. Succes- en faalfactoren in de rol van de bestuurder bij het benutten van medezeggenschap in de besturing van de organisatie. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (pdf op de web site van het ministerie).

Joling, C., Kraan K. (2007) Use of technology, work organisation and virtual, distributed work: New perspectives for better jobs. Dublin: EFILWC.

Josse, D. et al. (1990) Zelfstandige samenwerking in autonome groepen: praktijkervaringen in industrie en dienstverlening. Den Haag: COB/SER.

Kaar, van het R.H., Looise J.C. (1999) De volwassen OR. Alphen a.d. Rijn: Samsom

Kaar, van het R., Smit E. (red.) (2006) Vier scenario's voor de toekomst van de medezeggenschap. Een onderzoek in opdracht van het Ministerie van SZW.

Klaveren van, M. (1991) Scoren op speerpunten. Vakbondservaring met technologische vernieuwing. Amsterdam: FNV Steunpunt technologie.

Kraan, K.O., Dhondt, S., Sloten G. van, Bovenkamp M. van de. (2003) Arbeid in de Informatiemaatschappij anno 2002. Een weergave van de situatie in het Nederlandse bedrijfsleven. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Laurier, J., Pot, F. (1983) Sociaal-democratische arbeidersbeweging en wetenschappelijke bedrijfsvoering 1920 – 1940. Te Elfder Ure 33 Annex, 71 – 154.

Naschold, F. (1994) The politics and economics of workplace development. A review of national programmes. In: Kauppinen, T. & Lahtonen, M. (eds.) National action research programmes in the 1990s. Ministry of Labour. Labour Policy Studies 86. Helsinki. Pp. 109 – 155.

Oeij, P., Goudswaard A., Huiskamp R., Nauta A. Checklist dialoog en maatwerk in arbeidsrelaties. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven, 2007. Publ.nr. Ro622491/11058.01.11. TNO-Werkdocument.

Pot, F., Van Waarden, F. (1983) Zeggenschap over je werk. Amsterdam: Stichting Zeggenschap.

Schmalenbach, M. (2001) A New Model For Workplace Innovation. Bristol: Bristol University. Thesis.

Volberda, H.W., Van den Bosch, F.A.J. (2004) Rethinking the Dutch Innovation Agenda: Management and Organization matter most. Essay for the Ministry of Economic Affairs. Innovation Lecture 2004.

Volberda, H.W., Bosch F.A.J. van den, Jansen J.P.P. Slim managen & innovatief organiseren. Onderzoeksverslag. In: Slim managen en innovatief organiseren. Congresbundel, 2006.

Vaas, F. Van 'zelfbestuur' als ideaal, via 'organisatieverandering' en 'medeverantwoordelijkheid' naar beheersing van het arbeidsproces als voorwaarde voor zelfbestuur. In: Maatschappij en Onderneming (M&O) 1984, 522 – 531.

Vaas F., Kraan K.O., Ruimte voor innovatief gedrag van werknemers. In: Dhondt, S., Vaas, F. (red.) (2007) Waardevol werk. Van Arbeidskwaliteit naar Sociale Innovatie. Leiden: TNO.

Verhooff, A. e.a. (red.) (2007). Meer waarde door medezeggenschap. Uitgave van Orakel.