



Macht werkenden nodig om disruptieve innovatie te beteugelen

deel I

STEVEN DHONDT



*De auteur is professor sociale innovatie en
innovatiemanagement aan TNO (Leiden)*

Vorig jaar werd ik uitgenodigd door de ARACT Guadeloupe (het regionaal preventiebureau) om met hen te praten over sociale innovatie. Bij het verlaten van de bagagehal in de luchthaven liep ik tegen een levensgroot bord aan waarbij verschillende beleidsinstanties (regionaal, nationaal, Europees) op een trotse manier aankondigden dat Guadeloupe volledig inzet op innovatie. Geen enkele toerist kon er naast kijken. Op het bord stonden de overbodige computer, de dame en heer in witte stofjas, en dan weet je het wel. Zelfs op vakantielocaties kun je aan innovatie niet meer ontsnappen.

Wat zou je moeten afleiden uit dat beeld? Innovatie is computers en vooral een zaak van labo-personeel, wat nogal verwonderlijk is voor een eiland dat het voornamelijk van landbouw en toerisme moet hebben. Als op Guadeloupe – met meer dan een kwart van de beroepsbevolking werkloos – innovatie centraal staat, dan kan het niet anders dat dat hier in de lage landen dat ook het geval is. Maar de discussie over innovatie is de laatste jaren langzaam een specifieke richting in geëvolueerd. Waar ‘vroeger’ de innovatie van de R&D-afdeling kwam, is de verwachting nu dat iedere werkende¹ innovator is. Innovatie is er, innovatie moet. Zeker als je meer inkomen en meer werkzekerheid wil. Innovatie is daarnaast ook disruptief geworden. En als het dan zo belangrijk is, hoe krijg je er op de werkvloer dan greep op? Wat moet je als vakbond dan doen? Daar gaat dit artikel over.

Als we innovatie en werkende centraal stellen, dan is er blijkbaar iets niet goed in dit verband. Dan moet er iets veranderen. Een werkende kan zelf met innovatie aan de slag gaan. Dat doet hij en zij samen met de collega’s. Dan moet je duiden wat in de bedrijfscontext zo is gewijzigd dat innovatie nu zo hoog geagendeerd staat en wat dit aan speelruimte voor werkenden om met die innovatie om te gaan oplevert. Duidelijk is dat werkgevers niet zitten te wachten op alweer nieuwe afspraken. Meerdere opties om sturing te geven aan innovatie zijn mogelijk. In het tweede deel van dit artikel (*De gids* juni 2016) zullen we nog even vooruit kijken.

LINK WERKENDE EN INNOVATIE: WAT IS ER NIEUW?

Innovatie heeft al altijd deel uitgemaakt van werken. Wat is er dan nieuw? En is er iets fundamenteel fout in de wijze waarop werkenden nu bij innovatie worden betrokken? Als je het goed overschouwt, is het in feite pas in de jaren

Het is in feite pas in de jaren 2000 dat in het innovatiebeleid van de overheid volop is ingezet op het in beeld krijgen hoe belangrijk innovatie is en wat de huidige status is.

2000 dat in het innovatiebeleid van de overheid volop is ingezet op het in beeld krijgen van hoe belangrijk innovatie is en wat de huidige status is (Larosse, 2012). De *Community Innovation Survey* (1996) is het eerste en belangrijkste instrument om zicht te krijgen op innovatie. De Europese Commissie heeft in dat kader haar eigen European Innovation Scoreboard (2000; EIS) ontwikkeld.

De vraag is waarom innovatie pas sinds zo’n vijftien jaar ‘in the picture’ is gekomen en wat het betekent voor werkenden. De basishouding van werknemers is lang geweest dat arbeid op kantoor of in de fabriek diende te gebeuren, onder gezag en toezicht van een baas. Werknemers, zeker laaggeschoolden, zagen werk zeker niet als de vervulling van hun leven. In het beste geval was de werkplek een ontmoetingsplek met anderen. Het innoveren werd zeker niet door de grote massa als behorend tot hun takenprofiel gezien. Werknemers zagen zich als uitvoerende krachten. In de Belgische context was deze afspraak zelfs ingebeteld in het institutionele onderscheid tussen arbeider en bediende. Iemand moest voor de arbeider bedenken wat hij of zij moest doen. En als dat morgen iets anders was, dan moest er trainingstijd voorzien worden om de nieuwe handelingen te leren. Een dergelijke positie is ook te begrijpen. Voor werkenden geldt dat innovatie onzekerheid en risico met zich meebrengt. Risico is iets dat de ondernemer draagt, niet de werkende. De ‘deal’ is altijd

geweest dat in ruil voor dat risico, een werkgever (of beter ondernemer) een iets groter deel van de meerwaarde naar zich toetrokt.

Deze deal is over de jaren heen vertaald in een specifieke set van afspraken en instituties. De instituties ondersteunden het model dat de werkende zekerheid krijgt en de ondernemer in ruil voor het nemen van risico, een groter deel van de meerwaarde. Wetenschappelijk onderzoek werd gericht op het beheersen van risico's van innovatie (bv. NOVA; Stichting Innovatie & Arbeid in Vlaanderen). Een aparte institutie is de afspraak dat werknemers een systematische salarisstijging krijgen in ruil voor hun meegaandheid in het innovatiedossier.

Deze institutionele afspraken zijn sinds 2000, en eigenlijk versterkt vanaf 2008, onder grote druk komen te staan. Dat is in België zo, en misschien nog meer in Nederland, als gevolg van de exorbitante stijging van flexibele arbeid. De uitruil van zekerheid tegen minder meerwaarde is gaandeweg uit het oog verloren. Het ondernemersrisico wordt in steeds meer landen bij de werkende neergelegd. Op de werkvloer is 'bon ton' om de medewerker zelfs ondernemer te noemen. Aan het eind van de jaren negentig werd het modieus om werkenden verantwoordelijk te maken voor hun eigen kwalificatieontwikkeling (employability), nu betogen concepten als intrapreneurship en innovatief werkgedrag dat medewerkers interne ondernemer zijn ten aanzien van eigen werk en werkomgeving. Sociale innovatie heeft gaandeweg een nieuwe inhoud gekregen. In het verleden was sociale innovatie vooral gericht op vernieuwde werkplekken met een betere kwaliteit van de arbeid, nu is innovatieve arbeidsorganisatie gericht op eigen ondernemerschap (Kuipers e.a., 2010). Tot 2008 konden die ontwikkelingen gezien worden als voortekenen van 'bevrijde arbeid'. Na 2008 kreeg deze ontwikkeling echter een

De 'deal' is altijd geweest dat na innovatie in ruil voor het risico, een werkgever (of beter: ondernemer) een iets groter deel van de meerwaarde naar zich toetrokt.

wrange bijmaak: werkenden kregen de rol van ondernemer, maar alle systemen binnen bedrijven worden gericht op het weghalen van alle productiviteitswinsten op de werkplek. Ondanks het feit dat de winstgevendheid van bedrijven zich in de afgelopen jaren heeft hersteld, stijgen de lonen maar amper. De uitruil tussen gegarandeerde loonsverhoging tegen winstverdeling is doorbroken.

Is dit allemaal erg? Moeten werkenden alles maar op hun beloop laten gaan? Als we die vraag willen beantwoorden, dan is het van belang om de risico's van het nietsdoen tegen het licht te houden. Volgens een aantal analisten grijpt het financiële kapitalisme om zich heen en ondergraven deze acties de toekomstige ontwikkelmogelijkheden van werknemers (Appelbaum e.a., 2013). Een schrijnend voorbeeld is het Nederlandse retailbedrijf V&D waarin experimenten met sociale innovatie werden misbruikt om nog meer geld en winst af te romen zonder dat daar extra investeringen tegenover stonden. Dezelfde angst wordt nog harder aangewakkerd door te wijzen op de disruptieve effecten van robots en nieuwe digitalisering. Innovatie heeft een gedaanteverwisseling ondergaan. Waar innovatie aanvankelijk een veranderingsproces inhield waar werkenden positief tegenover zouden moeten staan, is er nu sprake van disruptieve innovatie waarbij werkenden blij mogen zijn als ze nog hun werk mogen houden. De activiteiten van opkoopfondsen

in België (bv. CVC, The Carlyle group) maken duidelijk dat de lage landen ook niet aan deze golf ontsnappen. In België lijken deze opkoopfondsen niet zo zichtbaar bedrijven uit te kleden als dat in de afgelopen tien jaar in Nederland zich voordeed (PCM, Stork, V&D). Dat aandeelhoudersbelang in België bij veel bedrijven primeert, leert het belang aan inkoopprogramma's van eigen aandelen bij Belgische bedrijven. Aandeelhouders staan er beter voor dan de werknemers.

Voor werknemers is dan de nieuwe uitdaging: toch maar meegaan in meer verantwoordelijkheid nemen op de werkvloer? Of wegduiken en het risico lopen dat innovatie zo wordt vormgegeven dat de eigen werkplek verdwijnt of dat de inhoud van het werk de eigen ontwikkeling niet meer helpt? De uitkomst lijkt ons dat werknemers toch moeten inzetten op meer innovatie, maar dat ze ook inzetten op het plukken van de vruchten van die innovatie.

HET NIEUWE ONDERNEMEN?

De nieuwe innovatiesituatie voor de werkende is een logisch gevolg van de nieuwe context van ondernemen. Investeren om te innoveren ziet er anders uit dan investeren in machines. Als we greep op de nieuwe manier van ondernemen willen krijgen, dan moeten we begrijpen wat het nieuwe ondernemen eigenlijk inhoudt.

Een bedrijf uit 1950 en uit 2015 lijken op papier op dezelfde manier te functioneren. Maar winst komt allang niet meer van een maximale bezetting van een machine of van een werkteam. Winst zit tegenwoordig in het flexibel aanpassen van productiecapaciteit aan ontwikkelingen, maar ook in het leren van werknemers in het omgaan met verandering. Winst zit ook in het snel aanpassen van de organisatie zelf. Het gewicht van die laatste factoren (human resources management, leren, organiseren) weegt

Ondanks het feit dat de winstgevendheid van bedrijven zich in de afgelopen jaren heeft hersteld, stijgen de lonen maar amper. De uitruil tussen gegarandeerde loonsverhoging tegen winstverdeling is doorbroken.

meer op de kracht en overleven van een onderneming dan dat in het verleden het geval was. Dat betekent gewoon dat je als werkende, ook informatie zou moeten krijgen over die elementen in het bedrijfsbeleid. En dan gaat het niet alleen over 'aantal werknemers', maar bijvoorbeeld ook over de mate waarin scholing en R&D echt bijdragen aan innovatie enz.

Het nieuwe ondernemen heeft al geruime tijd de focus verlegd van 'harde technologie' als bron van winst naar meer winstbronnen (OESO, 2013). Nochtans is in het publieke debat de teuneur om toch vooral aandacht te blijven besteden aan de mogelijkheden van 'harde technologie'. Sinds Brynjolfsson & McAfee (2014) lijkt het erop dat bedrijven vooral hun winst dienen te halen uit additive manufacturing, robotinvesteringen en digitalisering. Maar Corrado (e.a.) hebben aangetoond dat in de totale investeringsportefeuille dergelijke investeringen steeds minder uitmaken (OESO, 2013; zie figuur 1). Zij wijzen erop dat bedrijven dienen te investeren in wat ze noemen "*Knowledge Based Capital*". Innovatie wordt gedreven door nog meer factoren: daarbij is het van belang om op bedrijfsniveau een platform te creëren om te praten over productiemethoden, over human resources, over design, etc. Bedrijven concurreren met deze brede set van competenties en doen dat steeds meer in netwerken. Voor bedrijven is van

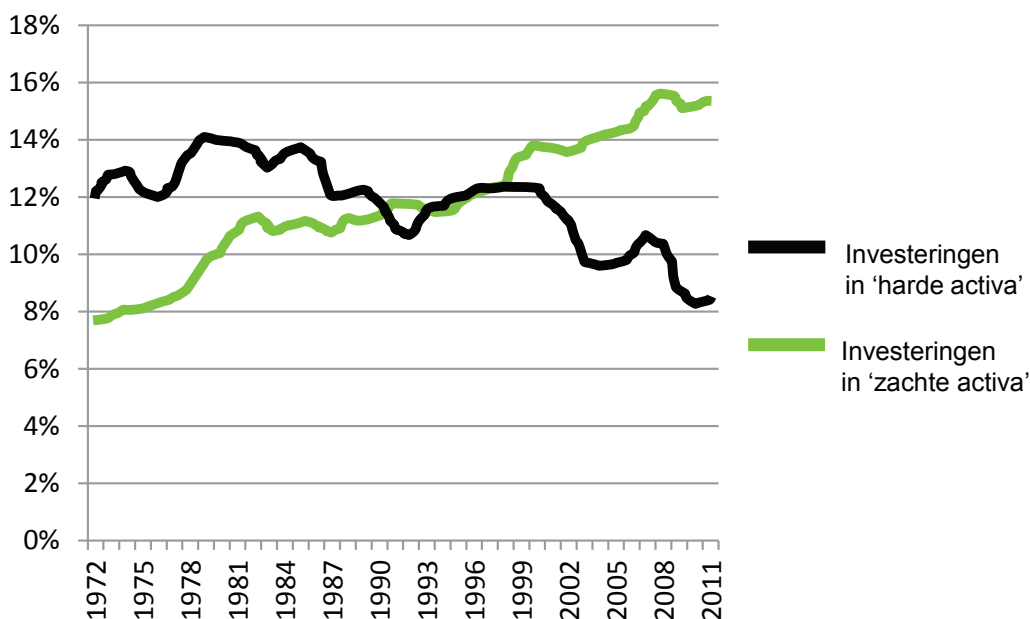
belang om na te gaan waar ze sterk in zijn en hoe ze die sterkte kunnen uitbouwen. We zien dus een samenloop van tendensen op bedrijfsniveau die maken dat de nieuwe onderneming steeds meer vernetwerkt, steeds meer gespecialiseerd raakt en steeds meer op basis van Knowledge Based Capital haar plek in ecosystemen moet weten te vinden.

In de nieuwe onderneming gaat het met name om een verschuiving van de macht over de activa, naar greep op vernieuwingscapaciteit van een bedrijf. Bedrijven willen helemaal geen activa meer. Zoals dat zo mooi staat op de website van de laatste V&D-investeerder Sun Capital, het gaat om 'liquity, liquidity, liquidity'. Als de levensduur van een robot tot twee jaar is gereduceerd (zie onder meer het verhaal over tegenvallende verkoop van Baxter, de meest flexibele robot ter wereld: Orcutt, 2015), dan wil je niet zozeer iets met de robot hebben: belangrijker is

Waar innovatie aanvankelijk een veranderingsproces inhield waar werkenden positief tegenover zouden moeten staan, is er nu sprake van disruptieve innovatie waarbij werkenden blij mogen zijn als ze nog hun werk mogen houden.

de brede setting van een bedrijf. Een voorbeeld van deze gewijzigde strategie is het Nederlandse bedrijf Prodrive Technologies waarbij men alles inzet op het creëren van onafhankelijkheid van technologieleveranciers. Het bedrijf staat vol met robots, maar de software voor die robots heeft het bedrijf wel zelf helemaal geschreven. Prodrive Technologies wil niet afhankelijk zijn

Figuur 1. Investerings ondernemingen marktsector als percentage van aangepast Bruto Nationaal Product (bron: OECD, 2013)



van externe softwareleveranciers. Dat werkt sneller en flexibeler. Als werkende wil je zeker zijn dat je opleidingsinvesteringen krijgt om te werken met de nieuwste technologie. Meer nog dan aan het nieuwste apparaat staan.

Je wil ook meepraten over de vernieuwingskracht van de onderneming. Als in je bedrijf geïnvesteerd wordt in ondernemerschaptrainingen, dan wil je die opleiding ook volgen. Als je tot je 67ste aan het werk moet blijven, dan wil je zelfs dat je op je 64ste nog getraind wordt. In Vlaanderen is de ondersteuning bij werkloosheid aan tijdsgrenzen gebonden, in Nederland is die werkloosheidsduur maximaal twee jaar. Word je in Nederland op je 64ste levensjaar ontslagen, dan moet je minstens één vol jaar zelf overbruggen. Of je moet naar de bijstand (het OCMW). Daarom, hoe je het ook wendt of

In de nieuwe onderneming gaat het met name om een verschuiving van de macht over de activa, naar greep op vernieuwingscapaciteit van een bedrijf. Bedrijven willen helemaal geen activa meer.

keert, je wil als werkende weten wat de intrapreneurprogramma's zijn en wat gedaan wordt om innovatief werkgedrag te ontwikkelen.

In deel II bespreek ik hoe werkenden die innovatieprocessen zelf mee in handen kunnen nemen op micro- en op macroniveau. ■

1. In dit artikel gebruik ik werkenden omdat ik naast werknemers ook zelfstandig werkenden wil insluiten. Ik gebruik 'werknemer' als ik het over een medewerker met een arbeidscontract heb.