

# Innovatie? Werkgevers en werknemers kunnen er samen werk van maken

Van Gyes, G. (2003). *Industrial relations as a key to strengthening innovation in Europe*. Leuven: HIVA.<sup>1</sup>

***Het opzet van de studie was de impact van arbeidsverhoudingen op innovatie na te gaan. Op basis van literatuuronderzoek en met het Europese actieplan voor innovatie als beleidskader, wordt in het rapport nagegaan hoe vanuit de verschillende niveaus in het arbeidsverhoudingensysteem kan worden ingespeeld op de innovatiekracht van de ondernemingen. Originele praktijken vanuit verschillende EU-landen worden ter illustratie beschreven. De studie werd gefinancierd door het 'Innovation and participation of SMEs' programma, dat een onderdeel is van het EU vijfde kaderprogramma en dat wordt gecoördineerd door DG Enterprise van de Europese Commissie.***<sup>2</sup>

*van het systeem van arbeidsverhoudingen op innovatie.*

Deze invloed heeft tot nu toe slechts minieme aandacht gekregen. Dit heeft vooral te maken met stereotype denkbeelden die bij de actoren – ondernemers en vakbonden – leven over elkaar. Vanuit de visie over innovatief ondernemen worden zaken zoals industriële democratie, luisteren naar vakbonden of rekening houden met CAO's dikwijls als tijdsintensieve obstakels gezien die de ontwikkeling en verspreiding van innovatie

## **Innovatie, een zaak van de werkgever alleen?**

In een kenniseconomie is innovatie een belangrijke bedrijfsstrategie. Het bevorderen van de creativiteit onder de werknemers is een centrale factor in deze innovatiestrategie. Beslissingen over deze 'personeels'factor door management, personeel en hun vertegenwoordigers, binnen en buiten het bedrijf, maakt de kernactiviteit uit van een systeem van arbeidsverhoudingen. Op basis van de systeemtheorie weten we dat de innovatiekracht van een bedrijf of een economie een complex proces is, waarbij andere bedrijven, onderzoeksinstellingen, overheidsactoren enz. een bepalende rol in spelen. In lijn met deze systeemtheorie onderzocht de studie daarom wat *de potentiële invloed* kan zijn

tegenhouden. Door vakbonden wordt op innovatie zeer dikwijls reactief gereageerd en vooral gekeken naar de negatieve sociale consequenties die het op korte termijn oplevert. Het stimuleren van innovatie wordt meestal niet door hen als een doelstelling beschouwd.

Nochtans heeft de relatie tussen beide domeinen – innovatiebeleid en arbeidsverhoudingenbeleid – de laatste jaren op Europees niveau ongetwijfeld aan belang gewonnen. De aanpak van het Europese innovatie-deficit en de modernisering van het Europese sociale model zijn belangrijke componenten van wat ondertussen bekend staat als de Lissabon-strategie (van Europa de meest succesvolle kenniseconomie maken zonder de sociale cohesie onderuit te halen). Innovatiebeleid behoort al-

dus tot de economische dimensie van de Lissabon-strategie, terwijl de topic van arbeidsverhoudingen behoort tot de sociale pijler van deze strategie. Vanuit dit Europees beleidskader is het dan ook belangrijk om na te gaan hoe de moderniseringsin-spanningen in Europese arbeidsverhoudingen rele-vantie kunnen hebben voor het innovatiebeleid. Het rapport tracht met zijn analyse hiertoe een eer-ste aanzet te leveren.

## Directe werknemersinspraak op bedrijfsniveau is eerste stap

Heel wat recente studies vinden een empirisch be-wijs voor een *positief verband tussen innovatie en intensieve vormen van directe werknemersin-spraak*. ‘Empowerment’ van werknemers over de inhoud en de vorm van hun arbeid verhoogt de betrokkenheid van deze werknemers bij de kennis-intensieve innovatieprocessen van een bedrijf. Door een versterkte coördinatie, decentralisatie en motivationele betrokkenheid wordt de kwaliteit van de kennisstromen in een onderneming ver-hoogt. Uiteraard moet zulke ‘empowerment’ wor-den ondersteund door een aangepaste arbeidsor-ganisatie en een faciliterend HRM-beleid.

Een coöperatieve relatie tussen management en werknemersvertegenwoordiging lijkt een positieve impact te hebben op de innovatiecultuur en -per-formantie van een bedrijf. Op basis van zulk part-nerschap dat win-win resultaten nastreeft, zal de werknemersvertegenwoordiging de innovatie van een bedrijf niet alleen ondersteunen door het man-agement aan te zetten tot innovatie, maar ook hel-pen door een belangrijke tussenrol te spelen in de

communicatie over de verandering en aldus weer-stand mee trachten te overwinnen.

## Nood aan ondersteuning en facilitering

Met directe werknemersinspraak op bedrijfsniveau alleen kom je er niet. Deze *dialog op bedrijfsni-veau moet ondersteund door een gelijkaardige dia-log op sectoraal, regionaal of nationaal vlak*, want er is een groot aantal potentiële obstakels die de implementatie van zulke participatie parten spelen. De volgende gezamenlijke activiteiten van de soci-ale partners kunnen als nuttig worden beschouwd om deze obstakels te overwinnen. Tussen haakjes vermelden we de praktijkvoorbeelden die van zul-ke activiteit in de bijlage van de studie worden voorgesteld.

- Technisch-wetenschappelijk programma opzet-ten om concrete kennis op te doen en ervarin-gen uit te wisselen (workplace development programme, Finland);
- Training- en demonstratieprojecten opzetten om bedrijven en vakbonden ervaring te laten op-doen (Developing Workplace toolkit, LO Dene-marken);
- Consultancy steun organiseren om ervaring te kunnen overdragen (Working Time to Measure, Oostenrijk);
- Benchmarking en networking diensten organi-seren om bedrijven eigen sterktes en zwaktes te leren verduidelijken (KISS, Duitsland);
- Aanpassingen van het juridisch kader om zulke participatie mogelijk te maken (Dutch Works Councils Act; Swedish Development Agree-ment).

**Figuur 1.**

Effecten van werknemersinspraak op innovatieprocessen in een bedrijf.

Directe participatie	Indirecte participatie
Inzicht en betrokkenheid bij de bedrijfsdoelen	Gids voor werknemers tijdens verandering
Autonomie om verbeteringen en suggesties te maken	Conflictbemiddelaar
Verhoging van de kennisstromen	Feedback-kanaal voor het management
Verbetering van de managementbeslissingen	Verdediger van innovaties (als de effecten op de doelstellingen van de werknemersvertegenwoordiging posi-tief zijn op middellange termijn)
Cultuur van betrokkenheid en ondersteuning	

- Investeren in management van levenslang leren om het competentieprobleem op te lossen (OBNF, Italië);
- Participatie van werknemers in netwerken van bedrijven bevorderen (PRYO, Zweden).

Vanuit een nog breder systeem perspectief op innovatie kunnen sociale partners een rol spelen in het winnen van politieke en maatschappelijke steun voor innovatie. De eerste rol kan via het uitbouwen van sociaal-economische concertatie (voorbeeld Irisch social partnership), de tweede rol kan worden opgenomen door betrokkenheid van de sociale partners in het wetenschapsbeleid van de overheid te organiseren (voorbeeld French High Council on Research and Technology).

## Mogelijke stappen vooruit

Dat werkgevers en werknemers samen het thema van innovatie kunnen opnemen in een win-win situatie is voor heel wat landen nog een onbekend uitgangspunt. *Nieuwe beleidsinspanningen* zijn daarom nodig in de meeste Europese landen om de positieve relatie tussen het systeem van arbeidsverhoudingen en innovatie te versterken. Deze inspanningen moeten zich in eerste instantie richten op:

- de werkgevers en vakbonden als actoren in het systeem van arbeidsverhoudingen ervan bewust maken dat innovatie bevorderen een zaak is van werkgevers en werknemers samen;
- het verhogen van de capaciteit van bedrijven en werknemers om nieuwe vormen van werknemersparticipatie rond innovatie te implementeren;

- een systematisch onderzoek door de sociale partners (op nationaal, sectoraal en regionaal niveau) van hoe hun collectieve regelingen en initiatieven kunnen bijdragen tot de innovatiekracht van ondernemingen.

Deze inspanningen zullen gezamenlijk moeten worden geleverd door werkgeversorganisaties, vakbonden en overheden.

*Drie principes* echter zijn van cruciaal belang voor het succes van deze inspanningen:

- het optreden als sociale partners die rekening houden met elkaars belangen;
- transnationaal leren van elkaar;
- niet alleen aandacht in de sociale dialoog voor de innovatiekracht en performantie van de bedrijven, maar omgekeerd ook aandacht voor het sociale in de uitwerking van innovatiebeleid en -politiek op diverse beleidsniveau's.

*Guy van Gyes*

*HIVA*

*K.U.Leuven*

### **Noten**

1. Meer informatie over deze studie kan u vinden op: [http://www.cordis.lu/innovation-policy/studies/im\\_study5.htm](http://www.cordis.lu/innovation-policy/studies/im_study5.htm).
2. Bij de uitvoering van voornamelijk de case studies kreeg het HIVA-K.U.Leuven steun van drie partners (CASA, Denemarken; FORBA, Oostenrijk en IRES, Italië).

