

Bibliografische gegevens

Titel: Workplace innovation: Theory, research and practice.

Auteur(s): P.R.A. Oeij, D. Rus & F.D. Pot

Uitgeverij: Springer

Workplace Innovation volgens het European Workplace Innovation Network (EUWIN)

Sjiera de Vries

Het is belangrijk dat organisaties (blijvend) ontwikkelen en innoveren. Workplace Innovation (WI') gaat er vanuit dat daarbij niet alleen aandacht moeten zijn voor technologische innovatie, maar vooral ook aan sociale innovatie. Immers, mensen zijn het belangrijkste kapitaal in organisaties, zoals onder andere wordt verwoord in theorieën als de Resource Based View of the Firm. Daarnaast zijn veranderingen in de manier van werken essentieel voor het effectief benutten van technische innovaties.

Goed overzicht 'state of the art' Workplace Innovation

Om dit gedachtegoed verder uit te werken en in de praktijk te brengen heeft vanaf 2012 een groot aantal onderzoekers en organisaties samengewerkt in het European Workplace Innovation Network (EUWIN, uit te spreken als 'You Win'). Om het beëindigen van het netwerk in 2017 te markeren is een boek verschenen waarin het gedachtegoed en de resultaten van het netwerk zijn vastgelegd. Dat gebeurt in 23 hoofdstukken, geschreven door een groot aantal auteurs en vanuit verschillende gezichtspunten.

Voor wie zich wil oriënteren op recente ontwikkelingen rond WI heeft dit boek veel te bieden. Er is aandacht voor zowel theorie als praktijk, met voorbeelden uit verschillende Europese landen en verschillende branches. Er wordt beschreven hoe er in de politiek (met name van de EU) wordt gedacht over WI en wat de invloed daarvan is. Ook wordt de 'state of the art' van zowel theorievorming als onderzoek rond WI uitgewerkt. Daarbij is zowel aandacht voor successen als voor tekortkomingen en perspectieven voor de toekomst. De hoofdstukken zijn geschreven door auteurs met zeer

verschillende achtergronden en perspectieven, waardoor een rijk en gevarieerd beeld ontstaat. Elk hoofdstuk kan afzonderlijk gelezen worden, zodat lezers gericht kunnen zoeken naar wat hen interesseert.

Boek geeft inzicht in belangrijkste elementen van Workplace Innovation

Het boek laat duidelijk zien dat Workplace Innovation (WI) een concept in ontwikkeling is. Zo hanteren verschillende auteurs verschillende definities van het begrip, waarin overigens wel veelal dezelfde elementen terugkomen. Zo'n centraal element is bijvoorbeeld dat WI gaat over veranderingen in organisaties die gericht zijn op het verbeteren van zowel de productiviteit van de organisatie ('organisational performance') als het welbevinden van medewerkers ('quality of working life'), en dat beide van even groot belang zijn. De theoretici gaan er daarbij vanuit dat door het verbeteren van de werkkwaliteit de productiviteit vanzelf mee verandert. Het is wat verwarrend dat de praktijkvoorbeelden vooral de nadruk leggen op de productiviteit. Een eventuele toename van het welbevinden wordt beschouwd als een leuke bonus, maar niet als essentieel.

Een ander element dat steeds terugkomt in de omschrijving van het concept is dat er binnen WI aandacht moet zijn voor het vormgeven van taken, functies en teams. Dit moet gebeuren op een manier die leidt tot meer productiviteit, maar ook medewerkers de ruimte geeft zich te ontwikkelen, en niet ten koste gaat van hun gezondheid. Om dat te kunnen doen moeten zowel de visie, structuur als cultuur van de organisatie op de WI worden afgestemd. Vanuit de visie op WI moet dat afstemmen en vormgeven gebeuren in co-creatie, waarbij zo veel mogelijk stakeholders betrokken worden. Met name de betrokkenheid van de medewerkers wordt daarbij als essentieel gezien.

WI als integrale organisatieverandering: maar hoe doe je dat?

WI is dus een integrale aanpak, die betrekking heeft op alles en iedereen in de organisatie. Het is geen interventie die even wordt ingevoerd om een probleempje op te lossen. Dat is misschien ook een reden waarom WI nog geen grote vlucht heeft genomen, hoewel het op papier zo'n ideale aanpak is. Het vraagt nogal wat van een organisatie. Ook veel auteurs wijzen daar op. Eén van de doelen van het boek is om in ieder geval zo concreet mogelijk te laten zien wát er precies gevraagd wordt. In het boek gebeurt dat onder andere door voorbeelden te geven van hoe WI er uit ziet bij organisaties die de stap gezet hebben. Zo wordt zichtbaar dát het kan.

Ik vond in dat kader met name hoofdstuk 18 inspirerend. In dat hoofdstuk beschrijven Steven Dhondt, Peter Totterdill, Sylvie Boermans en Rita Ziauberyte-Jakstiene de vijf stappen die organisaties moeten zetten om WI te implementeren. Daarnaast geven ze een overzicht van de vier elementen die volgens hen essentieel zijn bij WI. En ten slotte bevat het hoofdstuk ook nog een vragenlijst om vast te stellen welke uitdagingen in de eigen organisatie het eerst moeten worden aangepakt. Daarmee wordt het allemaal lekker concreet!

Is er een rol weggelegd voor HRM bij Workplace Innovation?

De rol van HRM bij WI wordt in het boek op een paar plekken specifiek benoemd, maar niet uitgebreid. De lezers zal dit dus grotendeels zelf moeten destilleren uit de teksten. Dát HRM een belangrijke rol heeft is echter duidelijk, gezien de integrale aanpak die WI volgens de auteurs vraagt. Zo is voor HRM zeker een rol weggelegd bij het herinrichten van taken en functies. Ook het positioneren van werknemers als belangrijke actor bij zowel deze herinrichting als bij het vormgeven van het hele proces van WI biedt aanknopingspunten voor HRM.

Slotoordeel: Breed overzicht, beperkte diepgang

In het boek komen veel auteurs aan het woord, elk met een eigen visie. Dat biedt een rijk palet aan inzichten, die worden beschreven in een groot aantal tamelijk op zichzelf staande hoofdstukken. Dat maakt het boek veelzijdig maar heeft ook nadelen. In vrijwel elk hoofdstuk wordt aangegeven wat WI is en waarom het belangrijk is. Na een aantal hoofdstukken wordt dat wat veel van het goede. Omdat elk hoofdstuk beperkt is in omvang, en de auteurs niet op elkaar voortbouwen, is de diepgang beperkt. Zodra de auteurs echt op stoom komen houdt het hoofdstuk al weer op. Het boek leent zich daarom vooral om een overzicht te krijgen van wat er zoal gebeurt rond WI. Wie echt de diepte in wil kan verder lezen op basis van de literatuurlijst.

Dat het niet mogelijk was de auteurs steeds op elkaar te laten reageren is te begrijpen. Dat is nauwelijks te organiseren. Een stevig eindhoofdstuk waarin de redactie die taak op zich neemt zou mij hebben geholpen om meer inzicht te krijgen in waar de inzichten, aanpakken en bevindingen elkaar ondersteunen, maar vooral ook waar ze aanleiding geven tot nieuwe vragen. De huidige vorm, waarin het laatste hoofdstuk vooral de belangrijkste conclusies samenvat, is behulpzaam voor het overzicht, maar biedt niet die gewenste verdieping. Dat hoofdstuk had meer body kunnen hebben. Gezien de gedrevenheid van de auteurs heb ik er alle vertrouwen in dat dat stevige hoofdstuk er binnenkort wel komt. Daar moeten we dan nog even op wachten. Voorlopig ligt er alvast een boek waarmee een ieder die met Workplace Innovation aan de slag wil snel een overzicht krijgt van de 'state of the art', voorbeelden van hoe WI er uit kan zien en concrete handvatten om zelf WI vorm te geven of het onderzoek hiernaar verder te brengen.

Dr. Sjiera de Vries is lector Sociale Innovatie bij hogeschool Windesheim.

Eindnoten

1. In het Nederlandse taalgebied wordt vaak de term Sociale Innovatie gebruikt.