

'Sociale innnovatie is geen doel, maar een middel'

Peter Oeij is onderzoeker bij TNO en mede-auteur van het boek 'Slimmer werken en sociale innovatie – integrale organisatievernieuwing'. De belangrijke boodschap in het boek: als je vindt dat het slimmer kan, doe het dan. Verder kan de medezeggenschap daarin een proactieve rol spelen.

Door Arjo van der Gaag

1 Wat moeten we precies verstaan onder sociale innovatie binnen organisaties?

'Veel organisaties steken het heel breed in. Die verstaan er alles onder wat niet onder technische innovatie valt. Volgens hen varieert het van het nieuwe werken tot zelfroosteren en slimmer werken. Met sociale innovatie kun je het innovatief vermogen van een organisatie versterken.'

2 Kan de medezeggenschap daarin een relevante rol van betekenis spelen?

'Sociale innovatie zou je kunnen zien als een verandering die je doorvoert. Een or kan besluiten er betrokken bij te willen zijn. Omdat sociale innovatie zo'n enorm parapubegrip is, moet je eerst vaststellen over welke veranderingen je het hebt en welke rol je als or daarin wilt spelen. Want sociale innovatie is geen doel, maar een middel. Als je als or altijd al proactief bent, kun je dat nu ook zijn. Een or kan zelf invulling geven aan het beantwoorden van de vraag wat hij onder sociale innovatie verstaat. Sociale innovatie gaat niet alleen om het vernieuwen van de organisatie, maar ook om de maximale benutting van competenties en talenten. Als je staat voor het belang van de medewerkers kun je besluiten daar werk van te maken. Als er vraagstukken aan de orde zijn die te maken hebben met de werkgelegenheid, dan kun je zeggen dat je een maximale benutting wilt van de competenties en talenten van alle medewerkers. Je kunt dat brede begrip zelf dus heel goed invullen. Als je proactief die rol naar je toetrekt, is er een heleboel te winnen. Ook als een directie nog niet zo ver is, kun je als or die initiërende rol op je nemen.'



ON TNO

3 De medezeggenschap is na de oorlog gestart. Was er toen ook al sprake van sociale innovatie?

'Na de Tweede Wereldoorlog ontstond, onder invloed van de human relations-school en de sociotechnische benadering, steeds meer het idee dat technologische vernieuwing prima is, maar dat die alleen maar acceptabel is als ze leidt tot een goede kwaliteit van arbeid. Het moet zinvol werk zijn, waar mensen niet van vervreemden. Dat noemden we toen nog niet sociale innovatie. Maar er was al wel het streven naar een balans. In die zin is er weinig nieuws onder de zon. Alleen was het toen nog niet gekoppeld aan medezeggenschap, maar meer aan de factor arbeid in het algemeen. Dat ligt nu wat anders.'

4 Past een instituut als een or volgens u nog wel in deze huidige tijd?

'Er is een zekere spanning. Los van het onderwerp sociale innovatie zie je dat er op het gebied van arbeidsverhoudingen sprake is van een voortschrijdende individualisering. Er wordt meer gestuurd op maatwerk

op ondernemingsniveau. Op brancheniveau en bij cao's worden er meer kaderafspraken gemaakt. Ik denk dat een organisatie nog steeds baat heeft bij een vertegenwoordiging door werknemers. Maar minder in de traditionele zin en meer in de sfeer van volwassen arbeidsverhoudingen. Een voorbeeld. Onder de noemer sociale innovatie wint zelfroosteren aan belang. Werknemers op de laagste niveaus moeten dan met elkaar hun arbeidstijden regelen. Dat kan bedreigend zijn voor de or, maar het hoeft niet. Een or zal in de veranderende arbeidsverhoudingen moeten meebewegen.'

5 Toch noemt u in uw boek een bedrijf dat de or heeft afgeschaft.

'Het gaat om hotel- en congrescentrum De Zeeuwse Stroom in Renesse. De traditionele gezagsverhoudingen hebben daar plaatsgemaakt voor management op basis van vertrouwen. Bepalend is dan niet wat er formeel vastligt, maar welke verwachtingen je over en weer hebt. Managers en medewerkers beschikken dan over de nodige competenties om met elkaar te communiceren, te onderhandelen en goede afspraken te maken. Medezeggenschap heeft niet langer een plek in de hiërarchie, maar is de praktijk bij de dagelijkse gang van zaken. De leden beoordelen elkaars werk, kiezen hun teamleider, nemen nieuwe leden aan, of ontslaan ze. Er wordt veel aandacht gegeven aan het trainen van de medewerkers om ze met de juiste competenties uit te rusten. Dit alles om te voorkomen dat niet alleen de mensen die van zichzelf al goed gebekt zijn, het voor het zeggen hebben.'