



## INTERVIEW

Peter Totterdill  
(Workplace Innovation)

Luisteren is  
een manier  
*van kennis  
opbouwen.*

# HEBOOR VOORMORGEN

Professor Peter Totterdill vindt betrokken medewerkers cruciaal. Hij moedigt hen aan om hun kennis, kunde en creativiteit volledig in te zetten. Maar organisaties vinden dit vaak moeilijk. Vernieuwde werkvormen, bieden soelaas, aldus de professor.

TEKST: Mieke De Jaegher

---

**Efficiëntie is vandaag niet meer genoeg. Bedrijven moeten veranderen. Is dat uw uitgangspunt?**

**PETER TOTTERDILL:** “Het is heel belangrijk om duurzame verandering te creëren zodat bedrijven de toekomst aankunnen. Veel organisaties blijven steken in een korte termijnvisie, wat uiteraard ook nodig is. Maar alleen met duurzame verandering zal het mogelijk zijn om een hoge performantie te combineren met een goede work-life balans en de mogelijkheid om medewerkers de gelegenheid te geven om een beroep te doen op het scala aan creativiteit waarover ze beschikken. Wat goed is voor hun eigen gevoel van welbehagen in het werk én voor de bottom line van het bedrijf.”

**Hoe kan een bedrijf een begin maken met die duurzame verandering?**

**PETER TOTTERDILL:** “In eerste instantie – en vooral, wat mij betreft – door te luisteren naar de werknemers. Goed luisteren betekent dat zij uiteindelijk hun job beter kunnen doen en dat de verandering beter ingebed is in de organisatie. Toen ik nog directeur was in het ziekenhuis, luisterde ik in mijn favoriete pub vlakbij op vrijdagavond vaak naar de verhalen van de verpleegsters en assistenten. Niet dat ik zat te luistervinken, maar een mens hoort al eens wat. Sommige dingen waren nog niet tot op directieniveau gekomen, hoewel het soms letterlijk om leven en dood ging. Ga je dan op een empathische manier met die kennis om dan heb je heel waardevol materiaal om mee aan de slag te gaan. Kennis grijpen die in je organisatie al aanwezig is, is ongelooflijk belangrijk.”

**En die kennis grijpen, kan je doen door de arbeidsorganisatie, waarin werknemers een actieve rol spelen in de bedrijfsontwikkeling, aan te passen?**

**PETER TOTTERDILL:** “De arbeidsorganisatie heeft een directe impact op algemene sociale en economische doelstellingen van het bedrijf, zoals concurrentievermogen, betere jobs, tewerkstellingsgroei en sociale inclusie. Zowel de beleidmakers, de sociale partners als andere partijen hebben er voordeel bij om een nieuw soort arbeidsorganisatie te promoten dat werknemers in staat stelt om hun talenten en creatief potentieel zoveel als mogelijk aan te spreken. Hierdoor ontstaan voor de bedrijven ongelooflijk veel ontplooiingsmogelijkheden en een verbeterde productiviteit omdat de toewijding en de motivatie van de werknemers exponentieel toeneemt. Het is goed voor hun waardegevoel, gezondheid en werktevredenheid. Op die manier bekeken is de kwaliteit van arbeid tegelijkertijd een competitief voordeel en een sociale verworvenheid. In het kader van het toenemend aantal oudere werknemers bijvoorbeeld is dit bijzonder belangrijk.

## Het bestaande top-downmodel is *geen lang leven meer beschoren.*

**Is die inclusie van werknemers in de echte bedrijfsvoering echter geen wensdroom? Toch een beetje een softe benadering?**

**PETER TOTTERDILL:** “Ik begrijp wat je bedoelt. Een statistische relatie tussen performantie en dit soort nieuwe werkorganisatie blijft vaag, maar er is meer dan voldoende kwalitatief wetenschappelijk onderzoek om aan te tonen dat dit belangrijk is. Overigens is het niet alleen het bedrijf dat hier verantwoordelijkheid draagt. Ook het genereren van kennis en sociale interactie is belangrijk. Beleidmakers, sociale partners, universiteiten, intermediaire organisaties hebben een sleutelrol om tot duurzame verandering te komen. Zij kunnen de omstandigheden creëren voor organisatieontwikkeling en innovatie. Hoe dan ook wordt de betrokkenheid van de werknemers door een groeiend aantal Europese bedrijven gezien als heel belangrijk, hoewel onderzoek dan ook weer aantoonde dat er toch wel een onderscheid is tussen woord en daad. Slechts een beperkt aantal bedrijven gaat hier vandaag ook effectief mee aan de slag.”

**Misschien zijn de leidinggevenden er nog niet klaar voor?**

**PETER TOTTERDILL:** “Neen, ze zijn er niet klaar voor. Maar wat ze in eerste instantie vooral moeten doen, is

praten met de mensen: over hun perceptie van de organisatie, hun werk en hoe ze dat doen en over hun verwachtingen. Die verhalen zijn echt heel belangrijk, zoals die verhalen in het ziekenhuis waar ik werkte. Voor leidinggevenden is het een unieke kans om te weten hoe, en of de bedrijfsstrategie en -visie vertaald wordt naar de werkvloer.”

**Dat klinkt wellicht eenvoudiger dan het is want in veel bedrijven zijn er heel wat verschillende niveaus tussen werkvloer en topmanagement?**

**PETER TOTTERDILL:** “Dat klopt. Lijnmanagers zitten vaak tussen twee vuren. Ze moeten voldoen aan de eisen van het senior management maar tegelijkertijd ook aan de vragen van de werknemers. Naar elk van die doelgroepen hebben ze een andere rol te spelen. Niet zelden zien ze een discrepantie tussen wat ze willen en wat ze kunnen doen.”

**Hoe kan je er als bedrijfsleiding dan voor zorgen dat de verbinding tussen werkvloer en topmanagement er komt?**

**PETER TOTTERDILL:** “Teamwerk is de sleutel. Er wordt heel veel gezegd over hoe belangrijk teamwerk wel is, maar er zijn slechts weinig organisaties die ervoor zorgen dat ook de omstandigheden hiervoor gecreëerd worden. Er moeten dus groepen of partnerschappen gecreëerd worden waarin mensen de gelegenheid krijgen om samen te werken, zonder hiërarchische belemmeringen. Overigens vind ik dat zo'n partnerschap zich ook mag uitbreiden naar de vakbonden. Ik pleit voor een strategisch partnerschap tussen senior management, vakbonden en werknemers. Op die manier ontstaan heel andere arbeidsverhoudingen die meer aangepast zijn aan de noden van deze tijd, met een dynamische balans tussen externe druk en eisen en de sleutelelementen voor interne innovatie. Dit is een heel ander uitgangspunt dan de huidige bedrijfsomgeving die gedreven is door kosten, straf en beloning. Niet zelden mondt dit uit in een verslechtering van de werkomstandigheden. De rest laat zich raden... HR mag in deze omstandigheden nog zo zijn best doen maar remediërende maatregelen brengen hier nog weinig zoden aan de dijk. Er is namelijk geen betrokkenheid van de werknemers van ieder echelon, wat een verloren kans is voor innovatie en verbetering.”

**Luisteren, dat vraagt ook tijd. En als er nu iets is wat er nauwelijks voorradig is in een onderneming...**

**PETER TOTTERDILL:** “Iedere werknemer van een organisatie moet de gelegenheid krijgen om even twee stappen achteruit te zetten uit de dagelijkse werkrealiteit om te reflecteren, én om de ideeën die hieruit ontstaan, te delen met anderen doorheen heel het bedrijf. De kracht van het beste argument wint altijd. Het maakt niet uit of je dan schoonmaker of manager bent. Echt teamwerk, daar komt het op aan. Het is een kwestie van organisatie. Eerst en vooral nieuwe methoden, vaardigheden

en technieken die bouwen aan de kennis, vaardigheden en competenties die nodig zijn bij de mensen. Daarbij horen uiteraard nieuwe processen en systemen om efficiënt in deze nieuwe structuur te werken. Dat het kan, zag ik bijvoorbeeld in een Scandinavische stadsdienst

door acteurs en hun spel worden aangezet tot creatief denken en kritische reflectie) dan komen er telkens 20 tot 40 specifieke suggesties voor verbetering. Soms kunnen die heel eenvoudig zijn en soms leiden ze tot grotere veranderprojecten.”



waar ze verschillende niveaus van lijnmanagement wegnamen om de mensen meer autonomie en vertrouwen te geven. Hierdoor ontstond een grondige cultuurverandering waarin werknemers ook de veiligheid voelden om al eens een kritische vraag te stellen. Door zo te werken, ontstond een sfeer van vertrouwen. Om de creativiteit van werknemers aan te spreken bestaat echter jammer genoeg geen blauwdruk, geen tips en tricks. Dit leert men al doende, met vallen en opstaan en heel wat experimenten. In ieder geval maakt ons onderzoek duidelijk dat er een duidelijke positieve relatie is tussen duurzame concurrentiekracht en het welzijn van de mensen, maar het maakt eveneens duidelijk dat dit geen snelweg is maar een weg vol hindernissen.”

**Bedrijfsleiders weten graag zeker dat wat ze aanvangen ook succesvol zal zijn. Kan u hen garanderen dat uw aanpak ook tot werkelijke resultaten leidt?**

**PETER TOTTERDILL:** “Garanties bestaan nauwelijks in het leven. Geen enkel model kan altijd en overal succes garanderen voor alle stakeholders. De resultaten hangen overigens af van de kwaliteit, continuïteit van de aanpak en de integratie op alle niveaus van de bedrijfsvoering. Het is vooral belangrijk om deze werkwijze ook vol te houden, om op vaste tijdstippen bijeen te komen. Als je er een echt belangrijk punt van maakt dan zijn de momenten waarop mensen samenkomen in de interviewgroepen heilig in de agenda, en ook iets waar ze naar uitkijken. Deze manier van werken maakt het mogelijk om een hoge kwaliteit van dialoog te bereiken. Dit is productieve reflectie. Maar dat er nuttige ideeën naar boven komen met de werkwijze is duidelijk. Wanneer wij bijvoorbeeld gebruik maken van Forum theater (red: een methode waarbij werknemers van ieder niveau

**Flanders Synergy**  
let's work together

**Flanders Synergy Congres**  
WOENSDAG 18 MEI 2011, 9u45-16u45  
HET GODSHUIS, SINT-LAUREINS

inschrijven: [www.flanderssynergy.be](http://www.flanderssynergy.be)

**Professor Peter Totterdill**  
Workplace Innovation, UK Work Organisation Network

**Professor Mathieu Weggeman**  
Technische universiteit Utrecht, De Baak managementcentrum

**Frank Van Massenhoven**  
voorzitter van het directiecomité, Federale Overheidsdienst Sociale Zekerheid

**zes parallele ateliers**

- > Tzatziki-workshop, proef en beleef de kwaliteit van je job!
- > Innovatieve Arbeidsorganisatie, ook voor KMO's
- > Eén jaar na de innovatie, management en werknemers aan het woord
- > Thuiszorg, menselijkheid boven bureaucratie
- > Het ABC van innovatieve arbeidsorganisatie
- > Teamcoach, de cement van een slagvaardige organisatie

**Praktijkgetuigenissen uit volgende bedrijven :**  
LV Vlaemynck J & ZNN, Dentaal technisch bedrijf De Gelder, TeamProsource, RVT Sint-Monica, Deceuninck, Conix Architects, Groep WAAK, Buurtzorg Nederland, Wit-Gele Kruis Antwerpen, Novy NV, Grontmij Industry, Agentschap Ruimte en Erfgoed, Scapino

ESF | IWT | HRMagazine | unizo | VVO | Verso | V&S

## Engagement is een belangrijke factor om succesvol te veranderen, en te groeien. De snelheid waarmee dat gebeurt is van levensbelang.

**Maar verandering brengt ook gevaren met zich mee. Dat zal wellicht ook de weerstand opwekken?**

**PETER TOTTERDILL:** “Zeker, het is algemeen geweten dat veel veranderingstrajecten gedoemd zijn om ten onder te gaan. Dat is bijzonder vermoeiend voor iedereen, en ontmoedigend ook. En die wetenschap wekt inderdaad weerstand op. Daarom is het ook zo belangrijk dat veranderingsideeën goed gecommuniceerd worden, en opgevolgd. In de praktijk moet je doorheen de weerstand tegen verandering, zowel bij de overheid als in de privésector. Bedrijven en organisaties moeten namelijk in staat zijn om almaar vlugger te veranderen. Om hier toe in staat te zijn, is het belangrijk de bestaande manier van werken voortdurend uit te dagen. En dat moet vlug gebeuren, want de wereld verandert ook alsmaar vlugger. Ondanks het feit dat men erkent dat een dergelijke

vertrouwensvolle omgeving met veel dialoog belangrijk is, blijkt het in de realiteit toch vaak een moeilijke stap omdat bedrijven te veel vertrouwen op bestaande kennis. Je mag er trouwens vergif op nemen dat het bestaande top-downmodel geen lang leven meer beschoren is. Ik kan het niet genoeg herhalen: nieuwe ideeën en initiatieven, en adequate manieren om problemen te lijf te gaan en opportuniteiten te grijpen, liggen voor een groot stuk in de creativiteit van de werknemers.”

**Mooi, maar als het allemaal zo goed is voor de toekomst van een bedrijf en voor het geld in het laatje waarom kost het dan zoveel moeite om deze nieuwe praktijk ingang te doen vinden?**

**PETER TOTTERDILL:** “Er zijn toch wel een aantal obstakels. Hoe vreemd het ook is: er is een laag niveau van bewustzijn over het belang van innovatieve praktijken, zowel bij het management, de sociale partners als de businessondersteunende organisaties. Verder blijkt dat er maar weinig toegang is tot ‘evidence-based’ methoden en bronnen. Maar er is meer: bedrijven zijn ook een beetje blind voor factoren die duurzame verbetering ondermijnen, of ze negeren het ontstaan van nieuwe trends, bijvoorbeeld in technologie. Er is nog een lange weg te gaan maar wel een die de bedrijven absoluut moeten inslaan.” HR

INTERVIEW  
Peter Totterdill



### PROFESSOR PETER TOTTERDILL EN UKWON

Professor Peter Totterdill is manager van ‘Workplace Innovation’ en co-president van de UK Work Organisation (UKWON), een non-profit samenwerking tussen werkgeversorganisaties, vakbonden, universiteiten en bedrijfsondersteunende organisaties. Samen willen zij nieuwe vormen van werk ontwikkelen en verspreiden. Totterdill is ook gastdocent aan de Kingston University Business school van London. Hij heeft een economische studieachtergrond en is doctor in industriële herstructurering en overheidsbeleid. Maar het is vooral dankzij zijn engagement voor The European Work & Technology Consortium en zijn functie als non-executive director in het ziekenhuis van Nottingham dat hij overtuigd raakte van het belang van de betrokkenheid van werknemers. Met UKWON doet hij ook onderzoeksprojecten naar werkorganisatie, toekomstgerichte studie omtrent werk, arbeidsinnovatie en netwerken tussen bedrijven.

Peter Totterdill begeleidt tijdens het Flanders Synergy Congress op woensdag 18 mei een sessie rond werknemersbetrokkenheid. Forum theater is één van de manieren om hiertoe te komen. Peter Totterdill en zijn collega Robin Reece Crawford van UKWON begeleiden tijdens dit congres een dergelijke ‘Theatre for Change’-sessie, in samenwerking met de improvisatie-spelers van Inspinazie.