MET GOESTING BLIJVEN WERKEN EN LEREN

Kritische condities voor een leeftijdsbewust en duurzaam personeelsbeleid

Zelfbevragingsinstrument

Frank Lambrechts, Hilda Martens, Johan Poisquet & Patrick Jordens

ESF: bijdragen tot de ontwikkeling van de werkgelegenheid door het bevorderen van inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen, en door het investeren in menselijke hulpbronnen.

universiteit hasselt

MET GOESTING BLIJVEN WERKEN EN LEREN

Kritische condities voor een leeftijdsbewust en duurzaam personeelsbeleid

Zelfbevragingsinstrument

Frank Lambrechts, Hilda Martens, Johan Poisquet & Patrick Jordens

Frank Lambrechts/Hilda Martens/Johan Poisquet/Patrick Jordens

MET GOESTING BLIJVEN WERKEN EN LEREN
Kritische condities voor een leeftijdsbewust en duurzaam personeelsbeleid

Diepenbeek
Universiteit Hasselt, België
2007

D/2007/2451/13
ISBN 9789075262582
NUR 807

© De auteurs en UHasselt

Uitgave ontwikkeld in het kader van "Werkgoesting in KMO's", een project van het Europees Sociaal Fonds Vlaanderen.
Met Europese en Vlaamse steun.

Het Europees Sociaal Fonds (ESF) wil bijdragen tot de ontwikkeling van werkgelegenheid door het bevorderen van inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen en door het investeren in menselijke hulpbronnen. Meer info: **www.esf-agentschap.be**

Inhoudstafel

Inleiding	P 7
1. Een Energiegevende Missie en Toekomstvisie	P 9
2. Een Leercultuur	P 11
3. Flexibele Structuren en Systemen	P 13
4. Ondersteunend Leiderschap	P 15
5. Lerende Medewerkers	P 17
6. Leermogelijkheden	P 19
U hebt deze zelfbevraging ingevuld. Wat nu?	P 21
Interessante literatuur	P 23

evenwicht

Inleiding

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is in essentie vooral een duurzaam personeelsbeleid. Een duurzaam personeelsbeleid schept de noodzakelijke condities zodat mensen met energie, inzet en goesting willen en kunnen werken gedurende gans hun loopbaan.

Hierbij wordt continu gezocht naar een productief evenwicht tussen de noden van het bedrijf en de noden van de medewerker. Duurzaam personeelsbeleid vereist een gezamenlijk engagement waarbij zowel "de werkgever" als "de werknemer" actief hun verantwoordelijkheid nemen.

Inzet en werkgoesting hangen in grote mate samen met de mogelijkheid om zich voortdurend professioneel en persoonlijk te kunnen ontplooien. Vitale en lerende bedrijven beseffen dit ten volle en streven permanent naar een synergie tussen werken, leren en innoveren. Dit doen zij door regelmatig te kijken naar hoe zij als bedrijf functioneren teneinde continu te verbeteren.

Voor u ligt een reflectie- en actie-instrument dat u bij deze opdracht helpt en het gesprek opent. Met dit instrument kunt u als KMO bedrijfsleider en/of personeelsverantwoordelijke nagaan in welke mate een aantal kritische condities voor een leerkrachtige werkomgeving aanwezig zijn.

Het instrument laat u ook toe acties te formuleren in de richting van deze condities.

De volgende condities komen aan bod:

1. **een energiegenererende missie en toekomstvisie;**
2. **een leercultuur;**
3. **flexibele structuren en systemen;**
4. **ondersteunend leiderschap;**
5. **lerende medewerkers;**
6. **leermogelijkheden.**

Indien aan deze condities op systematische wijze gewerkt wordt, verhoogt de kans dat uw bedrijf een vitaal en lerend systeem wordt; een bedrijf dat de uitdagingen van vandaag en morgen op zelfstandige wijze beter de baas kan.

U kan dit instrument op verschillende manieren gebruiken. U kan het individueel hanteren om voor uzelf een betere kijk te krijgen op het lerend en 'goestinggenerend' vermogen van uw bedrijf. U kan het ook gebruiken als leidraad van een gezamenlijk verbeteringsproces waarin u iedereen van uw bedrijf stapsgewijze betrekt. Het één sluit het ander niet uit. Wij raden sterk aan de twee manieren te combineren.

Frank Lambrechts, Universiteit Hasselt
Hilda Martens, Universiteit Hasselt
Johan Poisquet, Vlaams Agentschap Ondernemen
Patrick Jordens, Vlaams Agentschap Ondernemen

energie

Een Energiegenererende Missie En Toekomstvisie

1

Morele waarden in de strategie meenemen, motiveert mensen op elk niveau omdat het appelleert aan iets fundamenteels in ons allen: ons verlangen te doen wat we weten dat juist is.
M. Gandhi

Waar geen visie is, lijden de mensen.
Spreuken 29:18

Dat aan het doel van ondernemingen en aan de missie van ondernemingen zo zelden adequate aandacht wordt gegeven is misschien de belangrijkste oorzaak van business frustratie en falen.
Peter F. Drucker, auteur van 'The Practice of Management'

Een missie geeft een min of meer kwalitatief-filosofisch antwoord op de vraag: waarom is het belangrijkheid dat onze organisatie bestaat; waarom zijn we er? Ze geeft aan wat de medewerkers (= organisatie) voor elkaar en voor de samenleving willen betekenen; welke toegevoegde waarde zij willen leveren.

Een missie maakt tevens duidelijk waarin de organisatie zich onderscheid van andere, soortgelijke organisaties in dezelfde branche. Het is een antwoord op de vraag "waar maken wij het verschil?". Een missie is gebaseerd op met elkaar gedeelde waarden en normen.

Een visie is een gezamenlijk, gewenst toekomstbeeld dat de richting(en) van de organisatie uitzet: "we willen daarvoor gaan de komende jaren". Deze visie hangt meestal nauw samen met de missie.

Vragen die u zich kan stellen

- Bestaat er een heldere missie die begrepen en gedragen wordt door iedereen?
- Voelen medewerkers zich deel van een zinvol geheel?
- Ervaren mensen in de organisatie een "wij-gevoel"?
- Is er een duidelijke en gedeelde visie op de toekomst?
- Kan iedereen de grotere gehelen en verbanden zien in de organisatie?
- Zijn organiseer- en besluitvormingprocessen transparant voor iedereen in de organisatie?
- Hebben medewerkers het gevoel dat zij hier invloed op kunnen uitoefenen?
- Benadrukt de visie de noodzaak om te leren omgaan met wat ook de toekomst mag brengen?
- In welke mate wordt belang gehecht aan het vermogen om zichzelf voortdurend te transformeren en te verbeteren?
- Kunnen medewerkers zich identificeren met de waarden en doelen van het bedrijf?
- Zijn de medewerkers fier om voor de organisatie te werken?
- Let iedereen er op dat geplande activiteiten passen in de missie en visie van de organisatie?

Eigen waardering:

❍ sterk aanwezig ❍ voldoende aanwezig ❍ beperkt aanwezig

Welke huidige elementen van de missie/visie bevorderen reeds de goesting om te leren en te werken?

Welke cultuurelementen werken goestingverlagend?

Welke verbeteracties of doorbraken zijn wenselijk?

Wie en wat is hiervoor nodig?

Een Leercultuur

2

Het enige blijvende concurrentievoordeel is het vermogen om sneller te leren dan de concurrenten.
Arie de Geus, auteur van 'The Living Company'

Cultuur is alles wat vanzelfsprekend is.
Als u aan een vis zou vragen wat hij ziet, noemt hij alles behalve het water.
Water is voor een vis vanzelfsprekend. Uw cultuur is dat voor u ook.
Hans Kaldenbach, auteur van 'Cultuurverschillen op de werkplek'

Leidinggevenden zullen meer en meer moeten investeren in dingen zoals cultuur, waarden, ethiek en immateriële zaken. In plaats van managers, moeten zij kwekers en verhalenvertellers zijn om mensen te inspireren.
Leif Edvinsson, auteur van 'Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower'

Een cultuur is het klimaat, de sfeer, de ambiance, de gedragscontext of 'smell of the place' die voortkomt uit een verzameling waarden, normen en gewoonten die door een groep mensen als richtinggevend voor hun doen en laten wordt beschouwd.
Een cultuur kan meer of minder lerend van aard zijn.

In elke organisatie ontstaan geleidelijk aan verschillende groepen rond bepaalde stielen, beroepen, afdelingen en hiërarchische niveaus. Elke beroepsgroep heeft zo zijn gedeelde, als vanzelfsprekend beschouwde overtuigingen, waarden en normen gebaseerd op hun formele opleiding/training en praktijkervaringen tijdens het uitoefenen van hun beroep.
Deze groepen spreken verschillende talen en houden er andere veronderstellingen op na. Zij geven vaak een andere invulling aan vragen zoals: wat 'leeft' er, wat is succes/mislukking, waarmee zijn we (niet) gelukkig, wat zijn bekommernissen, wat moet volgens ons beloond worden, waar lopen we tegenaan, waar worden we enthousiast van, etc.

Werken aan een lerende bedrijfscultuur kan door op zoek te gaan naar manieren om te communiceren over de grenzen van beroepsgroepen/hiërarchische niveaus/afdelingen heen. De opdracht bestaat uit het vinden communicatiewijzen die wederzijds begrip en waarderen in plaats van wederzijds aanvallen, beschuldigen en/of klagen stimuleren.

Vragen die u zich kan stellen

- Wordt leren en ontwikkeling als belangrijke waarde gehanteerd in de organisatie?
- Krijgen medewerkers voldoende ruimte om te experimenteren?
- Heerst er een cultuur van bespreekbaarheid, tegenspreekbaarheid en vertrouwen?
- Gaat de organisatie constructief om met conflicten of worden deze onder de mat geschoven?
- Worden de mensen in het bedrijf gestimuleerd om van elkaar te leren, hun denken en veronderstellingen te uiten en onder elkaar te delen?
- Worden verschillen als kans benut of als storend gezien?
- Bestaat de gewoonte om regelmatig in vraag te stellen of men nog de dingen goed doet en of men nog de goede dingen doet?
- Worden fouten afgestraft of als leerkans benut?
- Wordt feedback aangemoedigd?
- Zijn naast meningen en feiten ook gevoelens relevant?
- Heerst in de organisatie een gevoel van eenheid, samenhorigheid en solidariteit?

Eigen waardering:

❍ sterk aanwezig ❍ voldoende aanwezig ❍ beperkt aanwezig

Welke huidige elementen in de organisatiecultuur bevorderen reeds de goesting om te leren en te werken?

Welke cultuurelementen werken goestingverlagend?

Welke verbeteracties of doorbraken zijn wenselijk?

Wie en wat is hiervoor nodig?

hou je vast

Flexibele Structuren en Systemen

3

Structuren en systemen zijn niets anders dan interacties en afspraken onder mensen die na verloop van tijd een gestold karakter krijgen.
Jaap Boonstra, auteur van 'Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren'

Structuur volgt strategie en niet omgekeerd.
Alfred Chandler, auteur van 'The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business'

Het is belangrijker om de juiste dingen te doen dan de dingen juist te doen.
Peter Drucker, auteur van 'The Practice of Management'

Structuren zijn de formele én informele taak-, bevoegdheids- en verantwoordelijkheidsverdeling alsmede de vaststelling van communicatielijnen om de interne coördinatie vlot te laten verlopen.

Systemen zijn de verzameling richtlijnen en procedures waarmee de dagelijkse samenwerking en het functioneren van de organisatie gestuurd en geregeld wordt.

Structuren en systemen dienen ten alle tijden ondersteunend te zijn aan het verwezenlijken van de missie/visie en het versterken van de bedrijfscultuur.
Ze hebben echter de neiging om na een tijd een vaststaand karakter te krijgen, los van hun oorspronkelijke bedoeling, en nodeloos complex te worden. Dit is een gevaar voor een duurzaam en lerend bedrijf: structuren en systemen dienen voldoende flexibel te zijn om het lerend vermogen van het bedrijf niet te beknotten.

Vragen die u zich kan stellen

- Heeft de organisatie geen overtollige hiërarchische niveaus?
- Wordt het werk gedefinieerd in termen van verwachte resultaten?
- Zorgt de organisatie ervoor dat functionele afdelingen niet belemmerend werken voor afdelingsoverschrijdende ervarings- en kennisuitwisseling?
- Werken alle afdelingen klantgericht?
- Wordt gecentraliseerde controle enkel gebruikt indien nodig?
- Krijgt iedereen de maximaal mogelijk autonomie?
- Bestaan er in de organisatie interdisciplinaire werkgroepen?
- Zijn er voldoende effectieve overleg- en communicatiekanalen? (zowel formele als informele)
- Gebeurt er iets met de informatie die van de werkvloer komt?
- Hebben de functies voldoende afwisseling? Zijn er mogelijkheden tot taakverrijking?
- Is er een evenwichtige verdeling tussen uitdagende en routine taken?
- Worden regels en procedures tot het noodzakelijke beperkt?

Eigen waardering:

❍ sterk aanwezig ❍ voldoende aanwezig ❍ beperkt aanwezig

Welke huidige structuur- en systeemelementen bevorderen reeds de goesting om te leren en te werken?

Welke elementen werken goestingverlagend?

Welke acties of doorbraken zijn wenselijk?

Wie en wat is hiervoor nodig?

Ondersteunend Leiderschap

4

Management is de dingen goed doen; leiderschap is de goede dingen doen.
Peter F. Drucker, auteur van 'The Practice of Management'

Het is de verantwoordelijkheid van de leidinggevenden en het management om mensen de mogelijkheden en verantwoordelijkheden te geven die hen in staat stellen in hun werkomgeving als mensen te groeien.
Sir John Harvey-Jones

Om iets groots te bereiken, moet men bij de mensen staan, niet boven ze.
Montesquieu

Leiderschap kan, net zoals zwemmen, niet geleerd worden door erover te lezen. Management is een praktische activiteit, waarin een grote mate van ambachtelijkheid (ervaring) is verweven met een bepaalde hoeveelheid kunstenaarschap (inzicht) en een beetje wetenschappelijkheid (analyse).
Henri Mintzberg, auteur van 'Managers, not MBA's'

Het management wordt hier gezien als de managementstijl: de gedragspatronen en vaardigheden die karakteristiek zijn voor het (top-)management.

Vaak zijn leidinggevenden conditiezetters bij uitstek: zij maken doorheen hun gedrag (kleine en grote) dingen al dan niet mogelijk; zij worden vaak als voorbeeld genomen. Cruciaal is dat leidinggevenden doen wat ze zeggen ('walk the talk'): dit verhoogt hun geloofwaardigheid en aanvaarding bij medewerkers.

Vragen die u zich kan stellen

- Staan de leidinggevenden open voor nieuwe ideeën?
- Helpt de directie of het managementteam voortdurend de organisatie haar toekomstvisie te realiseren?
- Zijn de leidinggevenden actief bezig met de ontwikkeling van alle medewerkers ('jong' én 'oud')?
- Zijn de leidinggevenden ervan overtuigd dat hun eerste rol is om te ondersteunen, condities te scheppen eerder dan te controleren?
- Kunnen leidinggevenden de medewerkers inspireren en enthousiasmeren?
- Zijn leidinggeven in staat hun logica, veronderstellingen en waarden in vraag te (laten) stellen en indien nodig aan te passen?
- Geven de leidinggevenden tijd voor reflectie en evaluatie?
- Zeggen de leidinggevenden wat zij doen en doen ze wat ze zeggen?
- Investeert het management in de kwaliteit van de onderlinge werkrelaties?
- Richten de leidinggevenden hun energie op wat goed loopt in de organisatie of richten zij hun energie op tekorten? Investeert de leidinggevende in een lerende relatie met zijn/haar medewerkers?
- Genieten leidinggevenden het vertrouwen van hun medewerkers?
- Hebben medewerkers het gevoel dat leidinggevenden op een 'faire' manier beslissingen nemen?

Eigen waardering:

❍ sterk aanwezig ❍ voldoende aanwezig ❍ beperkt aanwezig

Welke huidige elementen in het leidinggeven bevorderen reeds de goesting om te leren en te werken?

Welke elementen werken goestingverlagend?

Welke verbeteracties of doorbraken zijn wenselijk?

Wie en wat is hiervoor nodig?

erbij horen

Lerende Medewerkers

5

Het vermogen om te leren is een talent;
De kunde om te leren is een vaardigheid;
De bereidheid om te leren is een keuze. . .
Huis Harkonnen

Als je fouten hebt gemaakt..., is er altijd een nieuwe kans voor je. Je kunt op elk moment opnieuw beginnen, want wat we 'falen' noemen, is niet het vallen, maar het blijven liggen.
Mary Pickford 1893-1979, actrice

Persoonlijk leiderschap is het proces van je visie en waarden voor ogen houden, en je leven aanpassen om daarmee congruent te zijn.
Stephen Covey, auteur van 'The Seven Habits of Highly Effective People'

Er zijn diverse 'types' van medewerkers in de verschillende personeels- en functiecategorieën met hun specifieke motieven, kenmerken en vaardigheden; met hun sterktes en verbeterpunten. Lerende medewerkers geven elkaar geregeld feedback, laten wederzijds ruimte om elkaar tegen te spreken, leren uit eigen en elkaars ervaring en fouten, spreken concreet en geïllustreerd, voelen zich graag betrokken, enz.

Vragen die u zich kan stellen

- Voelt iedereen, zowel 'jong' als 'oud', de noodzaak om voortdurend te leren? Is men hier enthousiast over?
- Voelen medewerkers zich verantwoordelijk voor hun eigen leren?
- Worden persoonlijke en team ontwikkelingsdoelen geformuleerd en gerealiseerd?
- Tracht iedereen in de organisatie de wijze van werken continu te verbeteren?
- Is iedereen in staat om voortdurend te leren? Wordt er in de organisatie aandacht gegeven aan 'leren hoe best te leren'?
- Staan de medewerkers open voor nieuwe vaardigheden en kennis?
- Leert iedereen bewust uit ervaringen en fouten?
- Heeft iedereen een persoonlijk leerplan ter ondersteuning van de prestaties die verwacht worden?
- Dagen de medewerkers de status-quo uit of zijn zij behoudsgezind?
- Maken de medewerkers daadwerkelijk gebruik van de aanwezige leermogelijkheden?

Eigen waardering:

❍ sterk aanwezig ❍ voldoende aanwezig ❍ beperkt aanwezig

Welke huidige elementen bevorderen reeds de goesting om te leren?

Welke elementen werken goestingverlagend?

Welke verbeteracties of doorbraken zijn wenselijk?

Wie en wat is hiervoor nodig?

Leermogelijkheden

6

Je kan een mens niets leren; je kan hem alleen helpen het zelf te ontdekken in zichzelf.
Galileo Galilei, Italiaans natuurkundige en sterrenkundige

Ik leer mijn leerlingen niets aan; ik probeer enkel condities te scheppen waarin ze kunnen leren.
Albert Einstein

Gras groeit niet sneller door eraan te trekken.
Wijze man

Leermogelijkheden zijn de mogelijkheden die de organisatie biedt om de medewerkers van hoog tot laag, van links naar rechts, te laten leren (van elkaar) teneinde het collectieve leervermogen van de organisatie te verhogen.

Via deze mogelijkheden verhoogt de organisatie continu het vermogen om toekomstige uitdagingen het hoofd te bieden.

Vragen die u zich kan stellen

- Is mentorschap, coaching en/of peterschap verankerd in de organisatie?
- Wordt er op een georganiseerde en systematische wijze geleerd uit ervaringen?
- Is er plaats voor ervaringsuitwisseling en onderlinge advisering?
- Hoe groot zijn de opleidingsmogelijkheden voor medewerkers? Is er een gericht competentie- en opleidingsmanagement?
- Zijn er meerdere alternatieve loopbaanpaden mogelijk?
- Wordt leren op de werkplek gestimuleerd?
- Bouwt uw organisatie relevante kennis op?
- Hoe stroomt kennis doorheen de organisatie?
- Zit de organisatie in leernetwerken?
- Doet de organisatie aan benchmarking?
- Bestaat de gewoonte en routine om mentale modellen te toetsen en in vraag te stellen?
- Is er ruimte voor vernieuwende projecten?
- Is er aandacht voor generatieleren, d.i. hoe het leren tussen verschillende generaties verloopt?
- Wordt het leren en de ontwikkeling van medewerkers begeleid en ondersteund ?

Eigen waardering:

❍ sterk aanwezig ❍ voldoende aanwezig ❍ beperkt aanwezig

Welke huidige mogelijkheden/faciliteiten bevorderen reeds de goesting om te leren en te werken?

Welke leermogelijkheden ontbreken?

Welke verbeteracties of doorbraken zijn wenselijk?

Wie en wat is hiervoor nodig?

nobody is perfect

U hebt deze zelfbevraging ingevuld. Wat nu?

Bedoeling is dat u nu, met de gegevens die u op papier hebt staan en het beeld dat u gevormd hebt van alle aspecten van uw organisatie en uw bezig zijn, op zoek gaat naar verbeterpunten.
Ver zal u allicht niet moeten zoeken. Niemand is perfect.

Deze verbeterpunten kan u nu op een rijtje zetten en vervolgens kan u nagaan aan welke van deze punten prioritair aandacht dient besteed te worden. Waaraan wil u in de komende periode werken? U gaat met andere woorden een 'prioritair actieplan' opstellen. Deze planning bepaalt wie wat wanneer en hoe zal uitvoeren. Verantwoordelijkheden worden dus bepaald en toegewezen, middelen worden vrijgemaakt en een termijn wordt vastgesteld. Het succes van de verbetertrajecten zal uiteindelijk blijken uit de eerstvolgende zelfevaluatie.

Indien u niet onmiddellijk zicht heeft op welke aandachtspunten al dan niet prioritair zijn (u kan immers niet alles in één keer oplossen of verbeteren), kunnen volgende vragen wel een houvast bieden:

- **Ervaren we in onze organisatie momenteel problemen aangaande het aandachtsgebied?**
- **Wordt het thema als een belangrijk probleem ervaren door de meeste medewerkers?**
- **Dient het probleem bij hoogdringendheid aangepakt te worden?**
- **Kunnen we het probleem binnen de eigen organisatie en binnen redelijke termijn aanpakken?**
- **Zijn we bereid het probleem op te lossen?**

Tevens dient u, bij het stellen van prioriteiten en het uitwerken van een actieplan, volgende overwegingen in acht te nemen:

- **Is het haalbaar? (kost, capaciteit, financiële of wettelijke beperkingen, weerstanden,...)**
- **In welke mate zijn/worden de medewerkers betrokken?**
- **Welke is de mate van visibiliteit en tastbaarheid van de doorgevoerde veranderingen?**
- **Hoe zit het met de geloofwaardigheid van het plan? (zich niet beperken tot "gemakkelijke" of "sympathieke" veranderingen)**
- **Wordt de veranderingsdynamiek ondersteund? (zowel door het management als door de medewerkers)**
- **Zijn er mogelijkheden om de verbeteringen ook te verankeren binnen de organisatie?**
- **Doen we het zelf (het verbetertraject), of laten we het doen (door interne of externe deskundigen of adviseurs)?**
- **Zijn we voldoende bekwaam om dit verbetertraject, dit actieplan, op te starten en te doorlopen? Of moet er eerst gesleuteld worden aan onze competenties?**
- **Huren we knowhow, of kopen we knowhow (via rekrutering)?**

De kans dat uw medewerkers evenveel 'goesting' krijgen als u om te werken aan een duurzame organisatie zal toenemen indien u dit proces – van analyse over diagnose naar actie – zoveel mogelijk samen met hen doormaakt. Op die manier neemt de algemene betrokkenheid toe. Ieder wordt op die manier co-auteur en mede-eigenaar van een gezamenlijk gewenst toekomstproject.

Wij wensen u en uw medewerkers alvast heel veel succes en hopen dat wij hiermee hebben kunnen bijdragen aan het creëren van een duurzame organisatie waarin mensen met goesting blijven werken en leren.

WERKGOESTING IN KMO'S is een project van de Universiteit Hasselt en VLAO Limburg in samenwerking met diverse projectontwikkelaars (ERSV Limburg) en consultants (Itineris Advies, C.O.B.A en Metamorfase). Het is een voorbeeld van een innovatief en lerend samenwerkingsinitiatief tussen de universiteit, overheid en bedrijfswereld.

Werkgoesting in KMO's is een project van het Europees Sociaal Fonds Vlaanderen. Deze uitgave is tot stand gekomen met Europese en Vlaamse steun.

Het Europees Sociaal Fonds (ESF) wil bijdragen tot de ontwikkeling van werkgelegenheid door het bevorderen van inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen en door het investeren in menselijke hulpbronnen. Meer info: www.esf-agentschap.be

Voor meer informatie over werkgoesting in KMO's kan u terecht bij
Prof. Dr. Hilda Martens (UHasselt) | Frank Lambrechts (UHasselt)
Johan Poisquet (VLAO Limburg) | Patrick Jordens (VLAO Limburg).

E-mail:
hilda.martens@uhasselt.be;
frank.lambrechts@uhasselt.be
johan.poisquet@vlao.be
patrick.jordens@vlao.be

Website: **www.werkgoesting.uhasselt.be**

Interessante literatuur

Argyris, C. (1996). Leren in en door organisaties. Schiedam: Scriptum.

Berings, D., & Steen, T. Mens en Organisatie. Antwerpen: De Boeck.

Bracke, P. (2006). "Het gaat over goesting". Interview met Joost Laureys (Stad Hasselt) en Hilda Martens (Universiteit Hasselt), maart, 16-21.

Den Hertog, F., & Huizinga, E. (2000). De kennisfactor. Deventer: Kluwer.

Ghoshal, S., & Bartlett, C.A. (1999). De Geïndividualiseerde Onderneming. Een fundamenteel nieuwe benadering van management. Schiedam: Scriptum Management.

Groen, T., & Vastbinder, J.W. (1999). Kennis, mensen en organisaties. Groningen: Kemper Conseil Publishing.

Lambrechts, F. (2006). Werkgoesting in kmo's. De Kwaliteitskrant, 1, 13 februari, 25.

Lambrechts, F., & Grieten, S. (2007). Samen Bouwen aan Kwaliteitsvolle Relationele Praktijken tijdens Organisatieverandering. Doctoraatsproefschrift. Tilburg: Universiteit van Tilburg.

Martens, H., Manshoven, J., Lambrechts, F., & Vandeberk, A. (2006). Doe-het-zelf instrument Leeftijdsbewust personeelsbeleid. Diepenbeek: UHasselt.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1996). De kenniscreërende onderneming. Schiedam: Scriptum.

Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). The learning company: a strategy for sustainable development. London: McGraw-Hill.

Schein, E.H. (1996). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. Sloan Management Review, 38, 1, 9-20.

Senge, P. (2000). De vijfde discipline. De kunst en praktijk van de lerende organisatie. Schiedam: Scriptum

Van Buul, G.J.C.M., & Maas, J.F.J. (2005). Praktische adviezen voor de ontwikkeling en implementatie van Levensfasegericht personeelsbeleid. Sectorfondsen Zorg en Welzijn en Fontys Hogeschool voor Personeel en Arbeid. Internetdocument: http://www.vgn.org/vgn/uploaddb/downl_object.asp?atoom=1080&VolgNr=1

Weggeman, M. (1998). Kennismanagement. Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties. Schiedam: Scriptum

Weggeman, M. (2004). Leidinggeven aan Professionals. Het verzilveren van creativiteit. Deventer: Kluwer.

Universiteit Hasselt

Universitaire Campus | gebouw D
B-3590 Diepenbeek