

open your eyes

MET GOESTING BLIJVEN WERKEN EN LEREN

Interorganisationeel Leren en Innoveren via Actieleergroepen

Frank Lambrechts, Hilda Martens & Johan Poisquet





MET GOESTING BLIJVEN WERKEN EN LEREN

Interorganisationeel Leren en Innoveren via Actieleergroepen

Frank Lambrechts, Hilda Martens & Johan Poisquet

Frank Lambrechts/Hilda Martens/Johan Poisquet

MET GOESTING BLIJVEN WERKEN EN LEREN
Interorganisationeel Leren en Innoveren via Actieleergroepen

Diepenbeek
Universiteit Hasselt, België
2007

D/2007/2451/19
ISBN 9789075262605
NUR 774

© 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

Introductie	7
Aanleiding	9
Aanpak	11
Een werkende werkwijze	13
Welke lessen hebben we samen getrokken?	15
Het leerproces dat deelnemers samen (door)maken: leren op verschillende niveaus	15
De werkende ingrediënten van de actieleergroep	17
Onze centrale leerprincipes	21
Afsluitende beschouwingen	23
Interessante literatuur en bronnen	25





ontplooiing

“Leren van en met elkaar.”



Introductie

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is vooral een duurzaam personeelsbeleid. Een duurzaam personeelsbeleid schept de noodzakelijke condities zodat mensen met energie, inzet en goesting willen en kunnen werken gedurende de hele 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 ontplooiën. Vitale en lerende bedrijven beseffen dit ten volle en streven permanent naar een synergie tussen werken, leren en innoveren.

Om de uitdaging van continue verbetering aan te gaan, zetten bedrijven diverse interne praktijken op en nemen zij meer en meer deel aan leergroepen die de grenzen van de eigen organisatie overstijgen (Hovelynck, De Weerd & Dewulf, 2006; Prins, Schruijer, Verboven & De Witte, 2007).

In een vorige uitgave (Lambrechts, Martens, Poisquet & Jordens, 2007) hebben we een reflectie- en actie-instrument ontwikkeld dat de KMO bedrijfsleider en/of personeelsverantwoordelijke helpt om binnen het eigen bedrijf op regelmatige basis te onderzoeken in welke mate een aantal kritische condities voor een leerkrachtige werkomgeving aanwezig zijn: (1) een energiegenererende missie en toekomstvisie, (2) een leercultuur, (3) flexibele structuren en systemen, (4) ondersteunend leiderschap, (5) lerende medewerkers en (6) leermogelijkheden.

We hebben benadrukt dat de kans aanzienlijk verhoogt dat het bedrijf een vitaal en lerend systeem wordt indien aan deze condities op systematische wijze gewerkt wordt. Tevens hebben we onderlijnd dat de manier waarop het instrument gebruikt wordt cruciaal is: als leidraad van een gezamenlijk verbeteringsproces waarin elke medewerker – van hoog tot laag en van links naar rechts – stapsgewijs betrokken wordt.

In deze uitgave laten we u uitgebreid kennismaken met de “actieleergroep” als hefboom om leren en innoveren tussen bedrijven te stimuleren. Deze hefboom is ontwikkeld in het kader van “Werkgoesting in KMO’s”, een ESF-project van de Universiteit Hasselt en het Vlaams Agentschap Ondernemen (VLAO), in samenwerking met diverse projectontwikkelaars (ERSV) en consultants (Itineris Advies, C.O.B.A. en Metamorfase). In de tekst verwijzen we naar het ‘werkgoesting-team’. Dit is het projectteam.





startavond
"werken aan werkgoesting"-leertraject



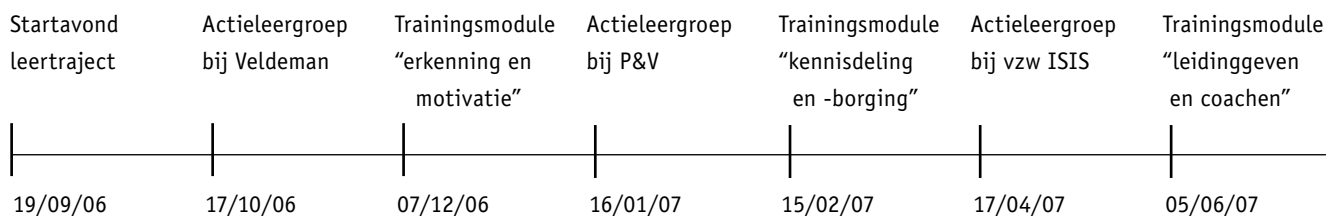
Aanleiding

Tijdens onze begeleidingsopdrachten hebben we samengewerkt met diverse bedrijven die de noden en de ontwikkeling van hun mensen daadwerkelijk ter harte nemen: zij investeren in jong talent, werken heel actief rond diversiteit, waarderen de rijke ervaring van “oudere” werknemers, enz. Kortom: organisaties die streven naar een zinvolle invulling van ieders job in een uitdagende werkomgeving zodat mensen met goesting blijven werken over de hele loopbaan.

Dit streven vergt een voortdurend en vaak moeizaam afstemmen van de noden en doelen van het bedrijf op het aanwezige menselijk potentieel.

Kant en klare oplossingen of aanpakken zijn er zelden. “Hoe doen anderen dat” of “zijn we wel goed bezig” zijn vragen die we regelmatig tegengekomen zijn tijdens onze contacten. Dit sterkt ons in onze overtuiging dat we de in-company trajecten vooruit kunnen helpen met gerichte leer- en werksessies met de verschillende bedrijven over steeds terugkomende praktijkvragen.

Daarom hebben we verspreid over het najaar van 2006 en doorlopend in 2007 het **“WERKEN AAN WERKGOESTING”-LEERTRAJECT** opgezet (zie figuur 1) waartoe we diverse bedrijven hebben uitgenodigd op een startavond in september 2006. Het leertraject bestaat uit actieleergroepen in gastbedrijven (Veldeman Bedding, Penders & Vanherle Elektrotechniek, vzw Isis) en ondersteunende trainingsmodules (erkenning en motivatie, kennisoverdracht en -borging, coaching en leidinggeven).



Figuur 1.
De actieleergroepen en ondersteunende trainingsmodules weergegeven op een tijdslijn.



In deze uitgave zoomen we in op de actieleergroep (Revans, Botham & Pedler, 1998; O’Neil & Marsick, 2007) als hefboom van interorganisationeel leren en innoveren. We stellen de aanpak aan de lezer voor, gaan dieper in op de gevolgde werkwijze en trekken lessen over (1) het leerproces dat deelnemers ‘mee-maken’ en (2) de werkende ingrediënten van de actieleergroep. We gaan dieper in op onze centrale uitgangspunten rond leren en geven slotbeschouwingen. We illustreren met foto’s en quotes. Achteraan kan u ter verdieping inspirerende literatuur vinden. Op die manier willen we u “goesting” doen krijgen om zelf actieleergroepen op te zetten om samen te (leren) leren.

vertrouwen



Isis

Gastbedrijven zijn Veldeman Bedding, een producent van matrassen; Penders & Vanherle Elektrotechniek, een producent van schakelkasten; vzw Isis, een buurt- en nabijheidsdienst



Veldeman Bedding



Penders & Vanherle

www.veldeman.com

www.pnv.be

www.buurtdienst-isis.be

Aanpak

Bestaande klanten worden uitgenodigd om deel te nemen aan het leertraject. Dit zijn Vlaamse KMO's met wie leden van het werkgoesting-team reeds een vertrouwensrelatie hebben opgebouwd via lopende of recente begeleidingstrajecten.

Drie belangrijke **condities** om deel te nemen zijn dat:

- het geen reclameverhaal wordt, wel een welgemeend leren van elkaars praktijkervaring;
- de vertrouwelijke informatie van de actieleergroep binnen de leergroep blijft (discretie);
- de deelnemers een engagement aangaan voor het hele leertraject (versus duiventil). Procesleren vraagt immers continuïteit in het opbouwen van leerrelaties (Corthouts & Vermeylen, 2003; De Weerd, 2004).

Een min of meer **vaste groep** van 19 deelnemers en het werkgoesting-team hebben rond een concrete vraagstelling/uitdaging van een gastbedrijf gewerkt.

De actieleergroep is heel **gemixt** samengesteld naar

- aard van bedrijf (vzw's, profit, sociale economie, productiebedrijven, diensten);
- functie (bedrijfsleiders, HR, leidinggevenden, consultants, overheid, universiteit);
- niveau van ervaring (van junior tot meester).

Gastbedrijven zijn Veldeman Bedding, een producent van matrassen; Penders & Vanherle Elektrotechniek, een producent van schakelkasten; vzw Isis, een buurt- en nabijheidsdienst (sociale economie).

Volgende **vraagstellingen** zijn aan bod gekomen.

1. Bij Veldeman Bedding hebben we gewerkt rond "hoe de organisatie meer 'sexy' maken om potentiële medewerkers aan te trekken en medewerkers met werkgoesting te behouden?".
2. Bij Penders & Vanherle hebben we gewerkt rond twee vragen. Een eerste vraag handelt over "hoe werkgoesting op peil houden in fases van groei en/of bij piekmomenten en hier pro-actief op inspelen?". In groei-en piekmomenten wordt de nadruk vaak gelegd op het primaire proces van de onderneming en worden menselijke en samenwerkingsaspecten uit het oog verloren. Dit terwijl aandacht voor deze intermenselijke aspecten in die periodes juist heel erg nodig is. Hoe hier pro-actief op inspelen?
Een tweede vraag gaat over "wat te doen met arbeiders die op hun 35ste hun doorgroeiplafond hebben bereikt, hoe hen toch nog perspectief bieden in de onderneming?".
3. Bij vzw Isis hebben we gewerkt rond "wat zijn de werkende, energiegevendende ingrediënten bij organisatieverandering?".

Belangrijk is dat elke actieleergroep **gericht** wordt voorbereid door het gastbedrijf en een deel van het werkgoesting-team: er wordt samen verkend, gezocht en verhelderd. De vraagstellingen worden in onderling overleg gekozen zodat ze (1) aansluiten bij een gepland of lopend verbetertraject in het gastbedrijf waarover men advies wil en (2) zowel het gastbedrijf als de deelnemers vooruit kunnen helpen.

Bij voorkeur is het gastbedrijf als systeem aanwezig: niet alléén HR of de bedrijfsleiding maar ook andere invalshoeken ('staf', 'de vloer'). Bij Veldeman Bedding is de directeur Interne Diensten, de personeelsverantwoordelijke en de productiedirecteur betrokken. Bij Penders & Vanherle is de productie-verantwoordelijke en een teamleider aanwezig. Bij Isis is de adjunct-directeur Interne Diensten en de adjunct-directeur Regiowerking aanwezig.

De focus van de actieleergroep ligt op samen leren door middel van **ervaringsuitwisseling en onderlinge advisering**. Als uitkomst stelden we voorop: **pragmatische verbeteradviezen** en een **verruiming van mogelijke actiepistes en werkvormen**. We gaan dieper in op "het hoe" van de actieleergroep en beschrijven een werkwijze die zijn kracht bewezen heeft.

contact

“Werken in kleine groepen”



“Het maken van een muurkrant”



Een werkende werkwijze

De actieleergroep gaat telkens door in het gastbedrijf en dit van 14.30 uur tot 19.30 uur.

1. Vooreerst overloopt de trajectcoördinator (de eerste auteur) bondig de werkwijze van de actieleergroep. Dit om een **minimale structuur** (Kamoche, Cunha & Cunha, 2003) aan te bieden die genoeg ruimte laat voor eigen invulling van de deelnemers.

2. Dan start het gastbedrijf met een bondige presentatie, al dan niet gecombineerd met videomateriaal, gekoppeld aan een bedrijfsbezoek indien mogelijk. Op die manier wordt de mogelijkheid geboden om **voeling te krijgen** met elkaar ('contacting') en de bedrijfscontext van het gastbedrijf. In de presentatie wordt de focus gelegd op welke acties er al ondernomen zijn, en/of gepland zijn rond de vraagstelling.

3. Vervolgens wordt in de grote groep de ruimte genomen om **verhelderende vragen** te stellen aan het gastbedrijf: meer voeling te krijgen met de aard van werk en bedrijfscontext, de al genomen acties, goede en minder goede ervaringen, etc.

4. In een volgende stap werken **kleine groepen** rondom de centrale vraagstelling/uitdaging van het gastbedrijf. De focus ligt hier vooral op **elkaar adviseren omtrent pragmatische verbeter- en actiepunten**. Deze worden op een flip-over genoteerd. Binnen de groep wordt gewerkt met (1) een 'informant' (een deelnemer die zich kandidaat stelt) die in een volgende stap meer uitleg geeft en (2) een detailverslaggever (iemand van het werkgoesting-team) om later de detailverslaggeving te vergemakkelijken.

5. Na de broodjes houden we met de grote groep een **markt of muurkrant**. Iedereen flaneert langs de muur en neemt kennis van het overzicht van verbeteradviezen en actiepunten. De informanten van de kleine groepen geven tekst en uitleg bij de flip-overs van het eigen groepje en beantwoorden vragen.

6. Als slot **evalueren** we de actieleergroep.

- a. Wat zijn de ervaringen van het gastbedrijf over inhoud en werkwijze?
- b. Wat zijn de ervaringen van de anderen over inhoud en werkwijze?
- c. Wat zijn verbetermogelijkheden naar de volgende actieleergroep toe?

Op deze manier wordt de methodiek in belangrijke mate samen met de deelnemende bedrijven ontwikkeld en geëvalueerd teneinde er samen lessen uit te trekken en continu te verbeteren.

7. Na elke actieleergroep wordt een **vertrouwelijk detailverslag** gemaakt door de trajectcoördinator. Dit wordt naar de deelnemers gestuurd. Op die manier wordt de ontwikkelde kennis vastgehouden en teruggegeven aan de leergroep.





*Het leerproces dat deelnemers samen (door)maken:
leren op verschillende niveaus*



Welke lessen hebben we samen getrokken?

Het 'mee-maken', en het tussentijds evalueren van de actieleergroep, met de deelnemers laat ons toe lessen te trekken over (1) het leerproces dat deelnemers samen (door)maken en (2) de werkende ingrediënten van de actieleergroep.

Het leerproces dat deelnemers samen (door)maken: leren op verschillende niveaus

De actieleergroepen geven de deelnemers de mogelijkheid te leren op drie niveaus: inhoud, relatie en 'leren leren'.

Op het **inhoudsniveau** leren de deelnemers een uitgebreid en divers scala van verbetermogelijkheden en actiepistes kennen: nieuwe ideeën, originele invalshoeken, etc. worden als leeropbrengst benoemd.

Andy Emmer, productieverantwoordelijke bij gastbedrijf Penders & Vanherle: "Het is een heel positieve ervaring geweest. Waarom? Een aantal dingen zijn bevestigd, een aantal pijnpunten komen dadelijk naar boven en worden besproken. Er zijn ook frisse, nieuwe ideeën gekomen waar we dadelijk iets mee kunnen in de praktijk".

Willy Vandecruys, directeur Interne Diensten van gastbedrijf Veldeman: "Er zijn veel ideeën, mogelijkheden, acties, concepten, etc. naar boven gekomen om verder uit te werken. Het heeft onze blik verruimd".

Op het **relationeel niveau** leren deelnemers dat het mogelijk en verrijkend is om vanuit een grote diversiteit qua aard van bedrijf (vzw's, productiebedrijf, profit, sociale economie, diensten), functie (HR, bedrijfsleiding, leidinggevende, consultants, overheid en universiteit) en niveau van ervaring (junior tot meester) leerrelaties uit te bouwen.

Bij de eerste actieleergroep zien vzw's en productiebedrijven niet in wat ze van elkaar kunnen leren: de verschillen tussen beide worden nogal sterk benadrukt. Bij de tweede en derde leergroep worden vooral gelijkenissen en wederzijdse leerkansen benadrukt.

Marijke Vanmuysen, adjunct-directeur Interne Diensten van vzw Isis, het derde gastbedrijf: "Wij maken binnen Isis dezelfde dingen mee als hier bij Penders & Vanherle, en wij zijn een vzw. Het valt me heel hard op dat vzw 's en bedrijven omtrent deze vraagstellingen hetzelfde meemaken en veel van elkaar kunnen leren".

Rik Hegge, zaakvoeder van Zweco: "Inderdaad, we zijn allemaal bezig met mensen en dan gaat het over gelijkaardige processen, of je nu vzw of bedrijf bent".

Andy Emmer, productieverantwoordelijke bij gastbedrijf Penders & Vanherle: "Wat ook goed is om te zien is de hoge mate van herkenning en begrip bij anderen: we zitten met gelijkaardige problematieken, niet alleen hier".

Vanuit een gevoel van wederzijdse bevestiging, herkenning, uitzicht en nieuwe energie kunnen leerrelaties opgebouwd worden (Bouwen, 2002).

Ook wordt de kracht van de leergroep als reflectieve praktijk (Schön, 1994) onderlijnd: "Het is nog maar eens duidelijk geworden dat deze momenten van stilstaan bij, grondig doorgaan op vragen, etc. echt nodig zijn. In de hectiek van elke dag maken we daar veel te weinig tijd voor" (Bob Belet, sales en consulting manager bij Van Schoonbeek Transport).

Opvallend is hoe de deelnemers grote verschillen in ervaring en maturiteit constructief hanteren: ervaringen en adviezen worden gedeeld; er wordt echt geluisterd, steeds met respect voor de ander; er wordt geïllustreerd gesproken en als dat niet zo is, wordt naar illustraties gevraagd; er wordt ruim de tijd genomen om de muurkranten te lezen en iedereen neemt zijn/haar tijd om uitleg te vragen en na te denken; er is een grote openheid naar elkaar toe; er wordt samen verkend en gezocht; ieder wordt in zijn eigenheid gelaten.





kracht

Op het **'leren leren' niveau** leren de deelnemers beter te leren (Schein, 1996; Probst & Büchel, 1997) en om te gaan met een variëteit aan perspectieven (vzw's, bedrijven, HR, directie, teamleider, overheid, consultants, onderzoekers). Dit is een belangrijke vaardigheid in een wereld waarin interdependentie (Bradford, Gibb, & Benne, 1964; Bouwen & Fry, 1996) of onderlinge afhankelijkheid steeds belangrijker wordt.

Zij leren om te gaan met meerduidigheid: er worden vanuit diverse perspectieven immers verschillende betekenissen gegeven aan eenzelfde situatie of vraag: "Het is een soort 'netwerking' en dat is sowieso positief. De verschillende perspectieven die kijken naar onze vraagstelling is zeer boeiend omdat verschillende nadrukken gelegd worden die we meenemen" (Petra Van Sweevelt, personeelsverantwoordelijke van gastbedrijf Veldeman Bedding).

Een tweede 'leren leren' effect is dat de deelnemende partijen geleidelijk aan de werkwijze van de actieleergroep integreren in hun eigen gedragsrepertoire. De werkvorm is een extra pijl op hun boog geworden om met een complexe en uitdagende werkelijkheid om te gaan. Zij zijn nu in staat dergelijke werkvorm zelf te organiseren.

We zoomen ten slotte in op enkele werkende ingrediënten van de actieleergroep als hefboom van interorganisationeel leren en innoveren.

Werkende ingrediënten van de actieleergroep

Het blijkt dat de **diversiteit aan invalshoeken** rond een specifieke vraagstelling een echte meerwaarde is. Het levert rijke contacten, inzichten, adviezen en actiepistes op. De min of meer **vaste leergroep** zorgt er ook voor dat er kwaliteitsvolle leerrelaties kunnen ontwikkelen, relaties waarop men in de toekomst nog een beroep kan doen.

De **gerichte voorbereiding** in het gastbedrijf blijkt een meerwaarde op zich te hebben. We geven immers samen gestalte aan een reflectieve praktijk – gekenmerkt door luisteren, zoeken, verkennen, stilstaan bij en verhelderen – wat leer materiaal oplevert in de vorm van verhalen, problematieken en vraagstellingen voor het gastbedrijf en de actieleergroep.

Het samenwerken van diverse invalshoeken van het gastbedrijf in de actieleergroep werkt in sommige gevallen **cultuurdoorbrekend**: het geeft perspectief op de mogelijk werkende kracht van samenwerken over de grenzen van niveaus en afdelingen heen.

Zeer belangrijk is tevens dat de werkwijze van de actieleergroep **wederkerigheid** stimuleert tussen het gastbedrijf en de deelnemers. Geven is krijgen. Terwijl men het gastbedrijf advies geeft, krijgt men ook inzicht in de eigen organisatie en helpt men zichzelf. Het gastbedrijf brengt ervaringen binnen rond een vraagstelling, deelnemers bevragen het gastbedrijf op deze ervaringen, en geven het gastbedrijf én elkaar advies over hoe zij de problematiek (zouden) aanpakken vanuit eigen ervaringen.

Een belangrijk verschilpunt met andere, gelijkaardige projecten is dat **de deelnemende organisaties in de eerste plaats zelf auteur en eigenaar zijn van hun leerproces** en niet de begeleiders van het werkgoesting-team. Deze laatsten zorgen voor een **minimale leerstructuur** en **faciliteren het proces** in de kleine groepen.

Het gastbedrijf is auteur en eigenaar van de vraagstellingen/uitdagingen die aan bod komen. Het werkgoesting-team schat wel op voorhand in dat werken rond deze vragen ook leerrijk kan zijn voor de andere deelnemers. De manier waarop deelnemers met elkaar



hefboom



De deelnemende organisaties zijn in de eerste plaats zelf auteur en eigenaar van hun leerproces.



gestalte geven aan de relationele praktijk van de actieleergroep, wordt grotendeels door de deelnemers zelf bepaald, dit weliswaar binnen een minimale structuur en begeleiders die zich opstellen als procesbegeleiders (Schein, 2002).

De deelnemers zijn ook verantwoordelijk voor de **'transfer'** van het geleerde naar hun eigen bedrijfscontext: zij staan voor de opdracht het geleerde terug 'in relatie te brengen' in het eigen bedrijf zodat ook daar mensen auteur en eigenaar worden van hun eigen leerproces. De transfer van het geleerde voor het gastbedrijf is meer uitgesproken. Er is onmiddellijke transfer omdat de actieleergroep ingebed is in een gepland of lopend verbeteringstraject van het bedrijf. Bijvoorbeeld, in Veldeman Bedding worden de resultaten meegenomen in een lopend verbeteringstraject in de productie waarbij de vloer betrokken is. Bij Penders & Vanherle worden de resultaten gebruikt in een strategische meeting kort na de actieleergroep. Bij vzw Isis worden de resultaten gebruikt om het lopende veranderingsproces te versterken.

Een belangrijke conditie voor de actieleergroepen is dat deelnemers onderling, en de deelnemers en begeleiders, van in het begin een expliciet leercontract hebben aangegaan: "wij zijn hier samen met de intentie om van elkaar te leren, leren is doel op zich".

"In essentie zijn het allemaal ondernemers die doorheen het leertraject ook ondernemer worden van leerprocessen" (Johan Poisquet, VLAO, lid van het werkgoesting-team).

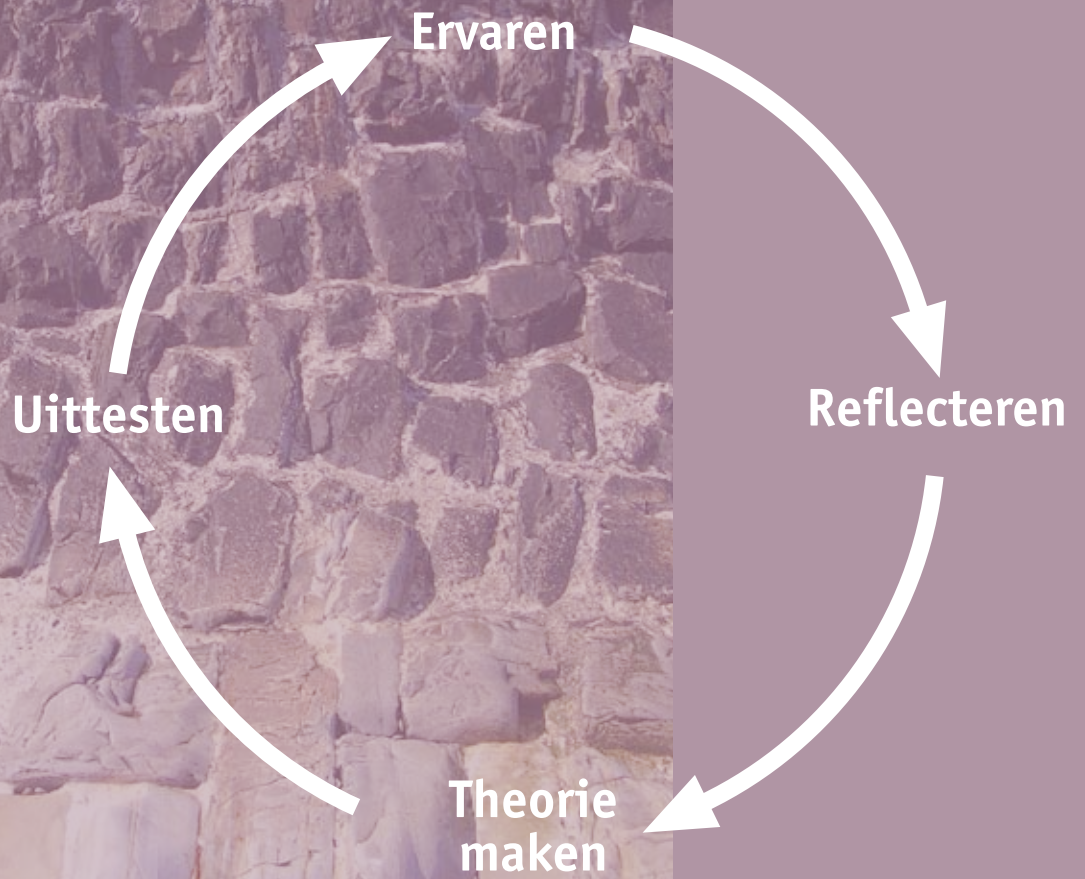
Door nieuwe combinaties te maken van ervaringskennis maken zij nieuwe kennis met elkaar, kennis die zich uitkristalliseert in patroon doorbrekende inzichten en nieuwe actieperspectieven.

Inhoudelijke kennisopbouw en relatieopbouw vloeien in elkaar over en zijn hefboom voor elkaar. Gelijktijdig met de inhoudelijke kennisopbouw bouwt de groep leerrelaties uit waardoor de potentie om kennis te genereren geopend wordt en toeneemt.

Een belangrijke kracht die door de deelnemers steevast benoemd wordt als werkend is de combinatie en afwisseling van de actieleergroepen en ondersteunende trainingsmodules. De actieleergroepen maken het hoofdspoor uit (focus ligt sterk op leren uit ervaringsuitwisseling, collegiale advisering, actiegericht) waaraan de ondersteunende trainingsmodules geassembleerd worden (focus ligt meer op leren uit expertkennis, oefenen en kadering). Het is net de **combinatie van deze diverse soorten leren** die blijkt te werken.



versterken



Onze centrale leerprincipes

We lichten bondig onze centrale uitgangspunten i.v.m. leren toe die de basis vormen voor de methodiek van de actieleergroep.

Zelfdiscipline en betrokkenheid

Leren steunt op betrokkenheid, zelfverantwoordelijkheid en inzet. Ieder lid van een groep draagt zijn deel van de verantwoordelijkheid en bepaalt daarmee het leervermogen en de draagkracht van de groep als geheel.

Leren als relationeel proces

Leren is voor ons een sociaal proces. Je hebt anderen nodig om iets te leren. We hechten veel belang aan het scheppen, het bewaken en onderhouden van de condities om samen te kunnen leren. Focus ligt op dialoog en positieve waarden zoals: wederzijds vertrouwen en respect, psychologische veiligheid, gelijkwaardigheid, bespreekbaarheid, directheid, open communicatie, feedback en discretie.

We streven leerpraktijken na waarin mensen verbondenheid, authenticiteit, leren als met-gezel, mee kunnen maken en ervaren (Van den Nieuwenhof & De Weerd, 2006).

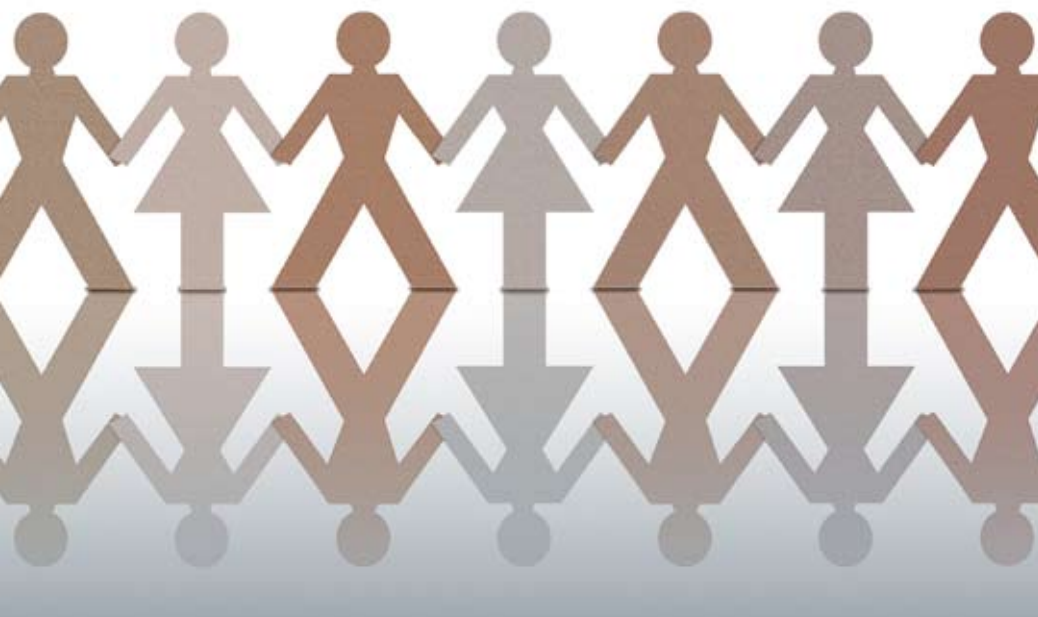
Ervaringsgericht

De leercyclus van Kolb vormt een belangrijke leidraad in onze aanpak (Kolb, 1984; Dewulf & Verheijen, 2004a). We creëren (nieuwe) situaties, proberen dingen uit om daarna hierover te reflecteren. Dit levert nieuwe inzichten op die de eigen theorie wijzigen of verrijken. Hieruit vloeien nieuwe gedragalternatieven voort waarmee geëxperimenteerd kan worden. Deze nieuwe ervaringen leveren weer nieuwe inzichten op. De cyclus herbegint...

Versterken van sterkten

De benadering en basishouding is appreciërend (Cooperrider & Whitney, 2000; Dewulf & Verheijen, 2004b): gericht op het onderkennen van kwaliteiten en van wat goed gaat, mekaar bemoedigen en ondersteunen i.p.v. focussen op tekorten.

Leren van elkaar wordt voortdurend belangrijker.
Organiseren wordt steeds complexer.



Afsluitende beschouwingen

Leren van elkaar wordt voortdurend belangrijker. Organiseren wordt steeds complexer. Van mensen wordt vandaag verwacht dat ze goed kunnen omgaan met ambiguïteit en onzekerheid, goed kunnen omgaan met relaties en groepen, goed kunnen omgaan met verschil, zich als een ondernemer gedragen, maximaal inzetbaar en flexibel zijn, goed kunnen omgaan met voortdurende verandering (Taillieu, 2002). Er wordt van mensen verwacht dat zij in belangrijke mate de bekwaamheid of het vermogen hebben/ontwikkelen om deze diverse ingrediënten te integreren in hun professioneel handelen. Medewerkers die hun vakbekwaamheid kunnen verbreden kunnen mee (Onstenk, 1997). De anderen niet...



Gezien de toenemende complexiteit van organiseren en de verwachtingen naar mensen toe, staan we voor de uitdaging te zoeken naar veel rijkere en meer gevarieerde leervormen. Deze leervormen zijn niet alleen complexer naar inhoud toe, ze vragen ook een hoge kwaliteit van onderling met en van elkaar leren.

In tijden van voortdurende verandering is niets meer zeker. Het enige zekere is dat mensen van elkaar dienen te leren. Dit betekent dat mensen best werken aan het uitbouwen van kwaliteitsvolle leerrelaties.

In deze uitgave hebben we aan de hand van ervaringen met de actieleergroep geïllustreerd hoe deze leerrelaties vorm kunnen krijgen tussen organisaties.

Een inclusieve aanpak waarin (1) tijd, ruimte en aandacht wordt gecreëerd voor leren uit meerstemmigheid; (2) een expliciet leercontract wordt onderhandeld ("onze intentie is leren van elkaar"); (3) wederkerigheid, auteurschap, betrokkenheid en relationele verantwoordelijkheid wordt gestimuleerd; (4) diverse soorten van leren worden geassembleerd (Lambrechts & Grieten, 2007); geeft de mogelijkheid tot interorganisationeel leren en innoveren.

Een authentieke bejegening van de ander staat hierbij steeds centraal (Van den Nieuwenhof & De Weerd, 2006).



coffee break

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 dr. Frank Lambrechts (UHasselt, trajectcoördinator), Prof. Dr. Hilda Martens (UHasselt, promotor) en Johan Poisquet (VLAO Limburg)

E-mail:

frank.lambrechts@uhasselt.be

hilda.martens@uhasselt.be

johan.poisquet@vlao.be

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

Interessante literatuur en bronnen

Bouwen, R. (2002). De (her)ontdekking van leren als een 'Relationele Praktijk'. *Opleiding & Ontwikkeling*, 15(3), 30-35.

Bouwen, R. (2004). De Cleveland 'Organizational Behavior'-groep blijft pionieren: van groepsleren tot 'world benefit'. *Opleiding & Ontwikkeling*, 17(11), 31-35.

Bouwen, R., & Fry, R. (1996). Facilitating group development: Interventions for a relational and contextual construction. In M.A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 531-552). New York: Wiley.

Bradford, L.P., Gibb, J.R., & Benne, K.D. (1964). *T-group theory and laboratory method*. New York: Wiley.

Cooperrider, D.L., & Whitney, D. (2000). A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry. In D.L. Cooperrider, P.F. Sorensen, D. Whitney, T.F. Yaeger (Eds.), *Appreciative Inquiry: Rethinking Human Organization Toward A Positive Theory of Change* (pp. 3-28). Champaign, IL: Stipes Publishing.

Corthouts, F., & Vermeulen, R. (2003). *Leerzinwekkend. Fundamenten van duurzaam leren bij volwassenen*. Antwerpen: Garant.

De Weerd, S. (2004). *Identiteitsleren als relationeel proces. Professionele ontwikkeling in de organisatiekunde*. Gepubliceerd doctoraatsproefschrift aan de faculteit Psychologie, K.U.Leuven. Diepenbeek: Universiteit Hasselt.

Dewulf, L., & Verheijen, L. (2004a). Learning space odyssey. Een interview met David Kolb. *Opleiding & Ontwikkeling*, 17(11), 16-18.

Dewulf, L., & Verheijen, L. (2004b). Appreciative inquiry: hoe onderzoeken en veranderen samen kunnen vallen. Een interview met David Cooperrider. *Opleiding & Ontwikkeling*, 17(11), 23-26.

Hovelynck, J., De Weerd, S., & Dewulf, A. (2006). *Relationeel organiseren. Samen leren en werken in en tussen organisaties*. Leuven: LannooCampus.

Kamoche, K., Cunha, M.P.e., & Cunha, J.V.d. (2003). Towards a theory of organizational improvisation: Looking beyond the jazz metaphor. *Journal of Management Studies*, 40, 2023-2051.

Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice-Hall.

Lambrechts, F., & Grieten, S. (2007). *Samen bouwen aan kwaliteitsvolle relationele praktijken tijdens organisatieverandering*. Gepubliceerd doctoraatsproefschrift aan de faculteit Sociale Wetenschappen, Universiteit van Tilburg. Diepenbeek: Universiteit Hasselt.

Lambrechts, F., Martens, H., Poisquet, J., & Jordens, P. (2007). *Met goesting blijven werken en leren. Kritische condities voor een leeftijdsbewust en duurzaam personeelsbeleid. Zelfbevragsingsinstrument*. Diepenbeek: Universiteit Hasselt.

Martens, H. (1997). *Optimalisatie van het personeelsbeleid in de Belgische belastingsadministratie*. Tilburg: Tilburg University Press.

O'Neil, J., & Marsick, V.J. (2007). *Understanding Action Learning*. New York: AMACOM/American Management Association.





Onstenk, J. (1997). *Lerend leren werken. Brede vakbekwaamheid en de integratie van leren, werken en innoveren*. Eburon: Delft.

Prins, S., Schruijer, S., Verboven, J., & De Witte, K. (2007). *Diversiteit en vertrouwen in sociale systemen*. Leuven: LannooCampus.

Probst, G., & Büchel, B. (1997). *Organizational Learning. The competitive advantage of the future*. London: Prentice Hall.

Revans, R., Botham, D., & Pedler, M. (1998). *ABC of Action Learning*. London: Lemos & Crane.

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

Schein, E.A. (2002). *Procesadviesing. Over de ondersteunende rol van de adviseur en het opbouwen van samenwerking tussen adviseur en cliënt*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.

Schön, D.A. (1994). *The Reflective Practitioner*. New York: Basic Books.

Smid, G., & Beckett, R. (2004). *Learning and sustainable change: designing learning spaces*. In J.J. Boonstra (ed.), *Dynamics of organizational change and learning* (pp. 403-428). Chichester: Wiley.

Taillieu, T. (2002). *De teloorgang van de hiërarchische organisatie: naar nieuwe structuren en loopbanen*. Cursustekst Burgerlijk Ingenieur en Burgerlijk Ingenieur-Architect aan de K.U. Leuven.

Van den Nieuwenhof, R., & De Weerd, S. (2006). *Didactiek van de liefde: Een pleidooi voor diepgaand leren in coaching, training en opleidingen*. In J. Hovelynck, S. De Weerd & A. Dewulf (Eds.), *Relationeel organiseren. Samen leren en werken in en tussen organisaties* (pp. 75-106). Leuven: LannooCampus.

Wierdsma, A. (2004). *Beyond implementation: Co-creation in change and development*. In J.J. Boonstra (ed.), *Dynamics of organizational change and learning* (pp. 227-258). Chichester: Wiley.

www.allegrosite.be : Allegro is een overkoepelend initiatief gegroeid uit de intentie tot samenwerking en afstemming tussen de langlopende ervaringsgerichte trainingsprogramma's HRM (Universiteit Hasselt), CIGO (Universiteit Hasselt-K.U.-Leuven), Matrix (VIZO), Leidinggeven in de non-profit sector (K.H.L).

De uitgangspunten van procesbegeleiding vormen de centrale filosofie en de common ground van het samenwerkingsverband. De ambitie is om begeleiders van leer- en veranderingsprocessen die vanuit deze basisprincipes werken in een lerend netwerk te verenigen.



Universiteit Hasselt

Universitaire Campus | gebouw D
B-3590 Diepenbeek