



# Postacademische vorming Human Resource Management

Voor managers en consultants met ervaring  
15de cyclus • 2011-2013

# HR Management en verder naar HR Leadership

*Een unieke en intense leerervaring*

## Organisaties leven nu in een keerpunt

Wat gisteren nog was, verandert vandaag en evolueert verder. Ook het Human Resource werkveld verandert snel. Heel wat taken verschuiven van de personeelsdienst naar de lijn én de lijnmanager.

De Human Resource Manager krijgt nieuwe accenten, zoals het werken aan competenties en veranderingen.

Het integreren van Human Resource Management in de bedrijfsvoering wordt steeds belangrijker. Zowel de interne manager én adviseur als de externe consultant staan steeds opnieuw voor uitdagende opportuniteiten.

Dit alles vraagt heel veel van de huidige P&O-werker. Het vraagt het flexibel kunnen meedenken én doen met de top en de lijn, het zelf kunnen verwoorden van een eigen visie en doelen, het zelf vóór én achter het eigen beleid staan.

Essentieel hierbij is dat de Human Resource Manager als per-

soonlijkheid krachtig is, zijn eigen sterkten en zwakten kent en bovenal zijn eigenheid verder ontwikkelt.

Het leren van collega's, van eigen treffers én missers, het leren via benchmarking is daarbij erg belangrijk. Flexibiliteit in een organisatie is geen gegeven, het wordt samen gemaakt. Ook het samen doorwerken van de nieuwe(re) literatuur kan de HR-manager helpen in zijn zoektocht naar vernieuwing.

Maar vooral het leren oog hebben voor én het leren werken met de complexe hedendaagse bedrijfsrealiteit is erg belangrijk. In dit unieke HRM-programma gaan we op al deze aspecten uitvoerig in. Meer nog, onze ambitie is om zo veel mogelijk dimensies met elkaar te integreren en te leren van eigen ervaringen.

Want finaal gaat het ons om het steeds effectiever ontwikkelen van een energieke HRM-manager die dringend nodig is binnen de gehele context van een competitieve wereld.

## Programma

## Programma-opbouw

Gedurende de twee jaar werken we met vier elementaire blokken. We starten met het creëren van een EFFECTIEVE LEERGROEP.

We willen een praktijkervaring zijn van een lerende organisatie. Dit eerste blok is steeds weer het fundament gebleken van het geheel. Met onze effectieve leergroep kijken we dan eerst naar de vele facetten van de lerende organisatie.

Dat doen we in het blok BEDRIJFSKUNDE. In dit blok worden de vele facetten belicht van relationeel organiseren en de samenhang in een totaalvisie op het organisatielven van vandaag.

Daaraan koppelen we direct het blok HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.

Het accent in dit blok ligt op de relatie (en de belangrijkheid daarvan) van het menselijk potentieel met de globale bedrijfsstrategie.

Welke (nieuwe) paradigma's en instrumenten passen het beste in deze tijd, in onze organisatie?

Het laatste blok staat in het teken van INTEGRATIE.

Wat kan en ken ik nu en wat wil ik verder realiseren in mijn werkveld en organisatie. Het gaat erom perspectief te krijgen op de (leer)ervaringen. Samen gaan we op zoek naar succesvolle toepassingen.

Stap voor stap. In een eindforum kijken we dan met alle betrokkenen samen hoe ver het ons gelukt is én wat de toekomst ons biedt en wat wij de toekomst te bieden hebben.

## Programmaformule

Ons HRM-programma wilde, van de start in 1980 af, sterk vernieuwend zijn. Deze ambitie hebben we nog steeds. Waar andere programma's in het leertraject ophouden, daar willen wij verder doorgaan.

Uiteraard werken we met de nieuwste basistheorieën en wetenschappelijke inzichten. Kennis is immers zeer belangrijk. Op de hoogte blijven is dan ook een basisvoorwaarde.

Nog belangrijker is wat u hiermee kunt realiseren in uw eigen organisatie. Hoe kan ik mijn ervaringen én mijn leren gebruiken in mijn werk van elke "dag".

Daarvoor dien ik ook goed mijn eigen bedrijfswereld te kennen en te begrijpen. Vooral komt het erop aan meer met alle managers in "dialoog" te blijven en groter mede-eigenaarschap op te bouwen.

Samen kijken naar andere organisaties, naar veranderingen, naar nieuwe inzichten én ondertussen dit alles mee integreren naar mezelf én naar mijn eigen werkveld toe is een continue zorg in dit HRM-programma.

Een krachtige manager die steeds op zoek gaat naar verdere integratie. Dat willen wij. Dat is de basisformule van dit programma.

*"Ik leerde kritischer kijken naar mijn eigen praktijk, omgaan met mijn eigen sterkten en zwakten. Het programma vraagt veel, is zeer boeiend, creëert hechte banden en zorgt voor onvergetelijke leermomenten".*



## BLOK I

### Persoonlijke competenties in een lerende organisatie

De aandacht in dit eerste blok gaat vooral naar het functioneren van elke deelnemer in zijn/haar werksituatie en het opbouwen van een effectieve leergroep.

In de ervaringsgerichte training TEAMBUILDING onder leiding van **Frank Lambrechts, Roland Vermeylen, Johan Poisquet en Koert Eeckhout** kunnen de deelnemers hun eigen gedrag, hun competenties en de effecten ervan onderzoeken. Deze eerste training legt een stevig fundament voor een constructief leer-klimaat in de opleidingsgroep.

Hierbij aansluitend zijn er THEMADAGEN over het eigen individueel en groepsfunctioneren. Samen met alle deelnemers worden deze thema's uitgediept. Wij zoeken dan naar toepassingen in het eigen werkveld.

Het eerste blok sluit af met een training in INTERVENTIEVAARDIGHEDEN. Aan de hand van cases uit de eigen organisatie wordt de interventiestijl geanalyseerd, nieuwe interventies uitgetoetst en competenties verder ontwikkeld.

#### CONCREET WERKEN WE AAN:

- de eigen persoon en de eigen competenties als belangrijkste instrument van de HR-manager;
- kwaliteit van het groepsproduct en kwaliteit van de samenwerking;
- omgaan met macht (en onmacht);
- conflicthantering en onderhandelen;
- ontwikkelen van inzicht in groeps- en organisatieprocessen;
- bewust(er) worden van kenmerken van het eigen gedrag in wisselende groepen en de effecten daarvan;
- effectiever leren hanteren van het eigen gedrag in een groep;
- leren hanteren en beïnvloeden van groepsprocessen;
- ontwikkelen van vaardigheden ter verhoging van de 'productieve/positieve energie' in een groep;
- werken met zelfsturende teams.

## BLOK II

### Bedrijfskunde

Het bedrijfsblok start met EEN 4-DAAGSE COMPUTERONDERSTEUNDE BEDRIJFSSIMULATIE.

Op ervaringsgerichte wijze komen de deelnemers in aanraking met de belangrijkste leerdoelen van blok II. De opgedane leerervaringen vormen de basis waarop voortgebouwd wordt gedurende gans dit blok.

Gedurende vier dagen vervullen de deelnemers een actieve rol als lid van een managementteam in een realistische setting waarin bedrijfsresultaten behaald moeten worden in een concurrentie markt en onder hoge tijdsdruk. Deelnemers verwerven al doende integraal inzicht in de complexiteit van bedrijfsvoering. Zij ontdekken de **onderlinge verwevenheid van interne bedrijfsprocessen en bijhorende functies** zoals o.m.: strategie, marketing, productie, financiën en HRM. In voortdurende interactie leren zij steeds beter de diverse functionele perspectieven, logica's en talen te integreren en de nodige energie te mobiliseren in de richting van de bedrijfsdoelen en strategie. De simulatie biedt tevens de mogelijkheid om te oefenen met financieel-economische parameters en kengetallen. Verder worden de deelnemers zich bewust van de interafhankelijkheid tussen de interne bedrijfsvoering en de externe bedrijfsomgeving en leren zij hier effectief mee om te gaan.

De combinatie van presteren onder hoge tijdsdruk én de ingebouwde onderlinge afhankelijkheid vereisen kwaliteitsvolle interacties en samenwerkingsprocessen. **Het opbouwen van een vertrouwensrelatie** onderling maar ook met klanten, leveranciers, financiële partners en overheid, speelt hierbij een cruciale rol. Als team worden de deelnemers geconfronteerd met diverse tegenstellingen inherent aan organiseren en samenwerken en dienen zij continu te zoeken naar een werkend evenwicht in een dynamisch spanningsveld. Deelnemers kunnen experimenteren met uiteenlopende rollen en leren over hun **eigen effectiviteit en invloed** in een werkend team.

Tijdens een OPVOLGINGSTWEEDAAGSE wordt o.l.v. **Chrit Leenders, Frank Lambrechts en Johan Poisquet** uitgebreid stil gestaan met de opgedane leerervaringen tijdens de bedrijfs-simulatie en verbinden we deze met ervaringen uit de eigen organisatiepraktijk van de deelnemers. Organiseren wordt hier bena-



## BLOK III

### Human Resource Management

Dit blok vangt aan met een DRIEDAAGSE TRAINING o.l.v. **Leon Vliegen, Sven De Weerd en Roland Vermeylen** waarin het gehele werkveld wordt verkend. Ook de eigen rol en de eigen ervaring worden van diverse hoeken uit bekeken.

In een tweede DRIEDAAGSE TRAINING wordt vooral gewerkt rond excellerend HRM. Daaropvolgend worden empowerment- en managementvaardigheden ontwikkeld in een volgende DRIEDAAGSE.

Op het einde van deze driedaagse worden een 4-tal 'SPECIAL TOPIC'-DAGEN gepland. De topics worden door de deelnemers zelf gekozen op grond van de eigen noden en via zelfsturende teams uitgediept.

Belangrijke thema's die sterk in de belangstelling staan en bepalend zijn voor het succes van personeelsmanagement in een organisatie worden uitgewerkt aan de hand van eigen cases en studieopdrachten.

Stuurgroepleden of andere specialisten kunnen als schaduw-consulent functioneren. Via een 'internship-leerprogramma' kunnen analyses in bedrijven worden uitgevoerd. Zo leren de deelnemers actief omgaan met netwerking.

In de voorbije cycli kozen de deelnemers onderwerpen als balanced scorecard, competentie-management, involvement en beloningen, retentiemanagement, zelfsturende teams en strategisch partnership om naar eigen organisaties toe te vertalen.

Veel aandacht krijgen ook **veranderingsstrategieën** in samenhang met de organisatiecultuur. De deelnemers leren hun eigen organisatie daarop te onderzoeken en te experimenteren met diverse veranderingsmethoden en -technieken binnen een strategische context.

Tijdens een DRIEDAAGSE TRAINING o.l.v. **René Bouwen en Frank Lambrechts** wordt hier grondig op ingegaan. In een TWEEDAAGSE o.l.v. **Steven Poelmans** wordt stilgestaan bij worklife balance en "kwaliteit".

#### INHOUD:

- verschillende conceptuele modellen van Human Resource Management. Wij toetsen samen de gebruikswaarde van diverse recente HRM-modellen zowel uit eigen land, als uit Europese

*"Naast verrijking van mijn inzichten in strategische bedrijfsvoering en personeelsbeleid heb ik geleerd om in deze processen maximaal gebruik te maken van mijn eigen sterkten".*

derd als een optimaliseren van "common ground" tussen diverse stakeholders. Aan de hand van **concrete vraagstellingen** uit ieders praktijk richten we ons op het scherper krijgen van eigen doelstellingen als HR-professional en op het verhogen van de eigen impact hierop. Aansluitend worden THEMADAGEN voorzien waarin deelnemers verder kunnen werken en leren rond eigen geformuleerde vragen, noden of bedrijfs-topics. Deelnemers worden hierbij aangemoedigd mekaar kennis en ervaringen te benutten en kunnen daarnaast ook beroep doen op stuurgroepleden of externe experts.

Mensen en teams functioneren steeds in een ruimere organisatiecontext.

De wijze waarop een organisatie wordt ingericht en vorm wordt gegeven, bepaalt in grote mate het gedrag en de ontwikkelingsruimte van mensen. Tijdens een laatste TWEEDAAGSE kijken we naar organisaties vanuit een systeembril. Focus ligt hier sterk op het aanscherpen van de diagnosevaardigheden van de deelnemers. Deelnemers analyseren hun eigen werkorganisatie met oog op verder ontwikkelingspotentieel vanuit zes met elkaar verbonden deelcomponenten te weten: strategie, structuur, systemen, managementstijl, personeel en cultuur.



*“Het starten bij ervaringen en het komen tot een eigen doorleefde en doorvoelde praktijktheorie bleek een stijlbreuk met wat ik gewoon was. Ik ben ervan overtuigd dat dit ervaringsgericht leren ook voor anderen weer waardevol is”.*

## BLOK IV

### Integratie in de eigen werkorganisatie

- en Amerikaanse Business Schools,
- de verschillende dimensies en functies van het personeelswerk komen uitgebreid aan bod,
- het integrerend stroombeleid: hoe komen medewerkers in, door en uit de organisaties ?
- het waarderen, belonen en ontwikkelen van medewerkers,
- het beïnvloeden van de werksystemen en de kwaliteit van productie of dienstverlening zoals integrale kwaliteitszorg, semi autonome werkgroepen, ...,
- de policy t.a.v. hoe en in welke mate de verschillende stakeholders van de organisatie mee participeren in de besluitvorming van organisaties,
- de Human Resource Manager zelf: visie, missie, doelen, rollen, sterkten en zwakten, kansen en bedreigingen, zichzelf als instrument tot pro-actief veranderen leren zien en daardoor bewuster leren hanteren binnen het kader van een continu veranderende bedrijfscontext.

#### CONCREET WERKEN WE AAN:

- het gehele werkveld in zijn samenhang overzien en in zijn binding met de gehele bedrijfsstrategie analyseren,
- de verschillende functies van het HRM-werkveld doorlichten op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau en de diverse policies en acties zowel op lange- als op korte termijn op elkaar afstemmen en integreren,
- het management van het 'menselijk kapitaal' leren zien als één van de sleutelfactoren in de competitieve bedrijfsstrategie op lange termijn,
- het verbeteren van de vaardigheden van de manager om veranderingsprocessen in de eigen organisatie mee te ontwerpen en uit te voeren. Hieronder wordt verstaan het analyseren van de situatie, het mobiliseren van de medewerking, het omgaan met weerstand en het begeleiden en verankeren van veranderingen,
- het bevorderen van een lerende organisatie,
- het integreren van het personeelbeleid in de Integrale Kwaliteitszorg: eigen bijdrage en rol van de personeelsdienst in het kwaliteitsbeleid.

In de gehele cyclus worden integratiedagen gepland die tot doel hebben de behandelde materie inhoudelijk te verwerken en te integreren. De leerstof wordt tot een bruikbaar geheel verwerkt en er wordt gezocht naar de toepassingsmogelijkheden in de eigen werksituatie. Tijdens deze dagen wordt het verdere programma samen met de deelnemers vastgelegd, wordt het leren groepsproces onderzocht en wordt over verbeteringen en aanpassingen samen beslist. In het tweede jaar wordt in kleine groepjes het eigen HRM-werk als casuïstiek besproken en worden nieuwe strategieën uitgetoetst.

Deze interviewsessies helpen de deelnemer in hoge mate om al het geleerde zelf verder toe te passen en samen de praktijkwaarde van het samen opgebouwde programma te evalueren.

Het twee jaar durende programma wordt afgesloten met het uitwerken van een eigen gekozen INTEGRATIEWERK, waarbij de leden de eigen werkpraktijk analyseren en vernieuwingen uitproberen.

Dit individueel of groeps-integratiewerk wordt voor de andere leden (en door uitgenodigde vakgenoten) in een forum op een actieve wijze gepresenteerd en samen met een ruimer publiek geïntegreerd.

In vorige cycli groeiden uit deze praktijkforums steeds een of meerdere publicaties (boek, artikel) en/of studiedagen.

*“Ik heb mezelf leren ervaren als het belangrijkste element voor Human Resource Management. HRM leren kennen als een strategisch instrument voor de organisatie en de organisatie in zijn samenhang leren zien als één middel tot een doel”.*

### Programmabegeleiding

In sterke mate wordt een beroep gedaan op de zelfwerkzaamheid van de deelnemers en op het uitwisselen van eigen leerervaringen.

De kennisoverdracht heeft veelal het karakter van een open dialoog. Daarnaast zijn er verschillende trainingen gericht op het verwerven van vaardigheden.

Elk programmablok staat onder toezicht van een ervaren blokverantwoordelijke. Deze is verantwoordelijk voor inhoud, vorm, actualiteit en onderlinge afstemming van de onderwerpen.

### Blokverantwoordelijken

- 1. Persoonlijke competenties in een lerende organisatie**  
Johan POISQUET
- 2. Bedrijfskunde**  
Frank LAMBRECHTS
- 3. Human Resource Management**  
Leon VLIEGEN
- 4. Integratie**  
Roland VERMEYLEN

De onderlinge samenhang tussen de diverse blokken, de coördinatie van de gedoopte stof, de begeleiding van de individuele deelnemers en van het groepsproces is in handen van de kernstaf.

### Getuigschrift

De opleiding wordt afgesloten met de presentatie van een integratiewerkstuk voor deelnemers en vakgenoten. Dit werkstuk kan individueel worden gemaakt; het kan echter ook onderdeel zijn van een groepswerkstuk.

De cursisten die aan het volledige programma actief hebben deelgenomen en die actief hebben meegewerkt aan het - in eigen werksituatie verankerde integratiewerkstuk en het integratieforum ontvangen een getuigschrift van de Universiteit Hasselt.

In deze HRM-opleiding waar we zelf een vorm van een lerende organisatie willen uitproberen is ook het beoordelingsproces innovatief.

De rode draad is het aangegane psychologische leercontract tussen alle deelnemers onderling, de staf en de organisaties die ons

deelnemers sturen. Het samen programmeren, concretiseren, feedback geven en bepalen van onze leercondities bepaalt in hoge mate ons leercontract. Gedurende deze twee jaren wordt dit leercontract blijvend geëxpliciteerd.

Dit houdt dan ook in dat de afsluiting van het programma gebeurt op een creatieve en actief-lerende wijze in plaats van de klassiek academische wijze.

### Bijsturing van het programma via continue appreciatie-studies

Om de opleiding continu te kunnen aanpassen en verbeteren wordt het programma regelmatig geëvalueerd. Er worden appreciatie-studies gedaan tijdens en onmiddellijk na het programma.

Ook wordt de mening van de deelnemers gevraagd ruim 2 jaar na het afronden van de studie.

### Belangrijke conclusies uit dit onderzoek

- Een aanzienlijk deel van de huidige deelnemers aan het programma volgt het programma op aanraden van ex-deelnemers;
- Een programma van twee jaar staat volgens de deelnemers garant voor voldoende diepgang en heeft een positieve uitwerking op de koppeling tussen theorie en praktijk en de implementatie daarvan in ieders praktijksituatie;
- De combinatie van één-daagse bijeenkomsten en residentiele sessies wordt positief bevonden. Meerdaagse cycli hebben een positief effect op de groepsvorming en maken integratie en synergie van verschillende thema's mogelijk, hetgeen de kwaliteit en de diepgang van het programma ten goede komt;
- Deelnemers worden vooral aangesproken door de combinatie en integratie van de vier blokken van het programma, door het ervaringsgericht leren en door de uitdaging om zichzelf in zijn/haar functioneren te toetsen.

## Onze leerprincipes

# Samen is meer

Inspireren, organiseren en realiseren in verbinding

### Organiseren = samen maken

#### Een organisatie is geen ding

We benaderen organisaties niet statisch, maar als een dynamisch proces dat zich tussen mensen afspeelt. Mensen werken niet alleen IN hun organisatie. Mensen werken ook voortdurend AAN die organisatie. Een organisatie krijgt vorm, wordt hervormd (of misvormd) doorheen gesprekken en daadwerkelijk 'met elkaar doen'. De organisatie en bijhorende werkcontexten die mensen samen maken, (her)vormen (of misvormen) op hun beurt diezelfde mensen. Mensen maken organisaties, en organisaties maken mensen in een continu en wederkerig proces. Mensen vormen hierbij ook voortdurend zichzelf, elkaar en hun onderlinge relaties. Een organisatie blijft altijd een 'organisatie-in-de-maak' en is in die zin voortdurend onderwerp van interactie, reflectie en betekenisvorming. Daarom spreken we liever van het werkwoord organiseren i.p.v. 'de organisatie' als zelfstandige, objectieve identiteit. De zin(geving) situeren we in grote mate IN het proces van organiseren zelf. De weg is tevens de bestemming.

#### Alle stemmen betrekken

Cruciaal is wie in dit doorlopend organiseringsproces betrokken is en hoe mensen hierbij van moment tot moment met elkaar omgaan. Wiens stem wordt betrokken (en wiens stem niet)? Wie mag mee aan de ontwerptafel zitten en hoe gaan mensen rond die tafel met elkaar om?

Een organisatie maak je samen met ALLE betrokkenen. Samen is meer. Dit is onze basisovertuiging. Niet alleen omdat de wereld waarin wij leven en werken steeds meer maakt dat we niet langer naast elkaar door kunnen werken. Het is tevens een moreel of nor-

matief standpunt dat we innemen. We kiezen hiervoor. Niet alleen omwille van de economische utiliteitswaarde maar omdat we in de kern vinden dat groeien als mens niet kan zonder wederzijdse betrokkenheid. We hebben elkaar nodig om meer te worden wie we willen worden.

Organiseren wordt dan co-creëren: samen met alle betrokkenen een eigen en uniek organisatieverhaal schrijven, als co-auteurs: enkel dan zullen zij zich mede-eigenaar voelen van hun organisatie. Waar vinden wij elkaar? Waar lopen we samen warm van? Wat willen we betekenen voor wie? Wat kan onze unieke bijdrage zijn in deze wereld? Welke toekomst willen we creëren, waar maken?

#### Samen de open en nog onbestemde ruimte in stappen

Een organisatie maken is passies, talenten en krachten bundelen en omzetten in een collectieve creatie. Het is een voortdurend zoeken naar creatieve of productieve spanning: waar zit de gemeenschappelijke energie en hoe kunnen we hiermee werken? Dit vereist een onderzoekend en open gesprek waar alle stemmen gelijk aan bod kunnen komen. Geen enkele stem is meer of minder waard. Iedereen krijgt de vloer en iedereen wordt actief beluisterd. Toekomst wordt geschreven daar waar mensen elkaar vinden in een levende dialoog en zich er toe verbinden om ook daadwerkelijk voor die toekomst te gaan.

Co-creëren of samen maken vereist de collectieve moed om in de open, en nog onbestemde ruimte te stappen. Durven vertrekken vanuit een ongeschreven blad. Het discomfort (de onrust, de twijfel, de angst) dat hierbij gepaard gaat niet WEGwerken maar DOORwerken. Geen nieuw leven zonder barensweeën.



### HR management maar ook HR leadership

Het scheppen van dergelijke context vraagt méér dan management alleen. Het vraagt leiderschap. Gebaseerd op een fundamenteel geloof in de mens. Vertrekkend vanuit een nederige en dienende persoonlijke opstelling, vanuit een waarderende grondhouding met focus op sterkten en talenten, vanuit een sterke professionele wil tot excelleren. De virtueuze leider krijgt de mensen mee door een gemeenschappelijk verlangen te creëren. Hij bouwt op vertrouwen en kwaliteitsvolle relaties, in voortdurende dialoog.

#### De dialoog als graadmeter

Met elkaar praten werkt, écht praten dan. Niet koffiekletsen. Ook niet discussiëren om het eigen gelijk te halen of te behouden en elkaar te overtroeven. Maar in alle eerlijkheid en vanuit gemeente aandacht trachten te achterhalen wat de ander belangrijk vindt, wat hem of haar drijft, waar zijn of haar aspiraties en ambities zitten om van hieruit te zoeken naar een gemeenschappelijk en aantrekkelijk toekomstperspectief. Alleen in een zuivere dialoog, in een samenspraak ontgaan van alle schijn en franjes, direct van mens tot mens, face to face, ontdekken mensen zichzelf, elkaar en de organisaties die zij willen realiseren.

Dialogen genereren richting, energie en samenhang. Mensen ontdekken al verwoordend wat zij belangrijk vinden en waarvoor zij samen willen gaan.

Mensen die met elkaar in dialoog zijn, brengen het beste in elkaar naar boven en scheppen nieuwe werelden.

#### Niet alleen praten, ook doen!

## Praktische informatie

### Omvang van de opleiding

|                           |        |
|---------------------------|--------|
| Persoonlijke competenties | 150 u. |
| Bedrijfskunde             | 150 u. |
| Human Resource Management | 150 u. |
| Integratie                | 50 u.  |

### Plaats en tijdstip

Het programma omvat 500 contact-uren gespreid over 2 jaar. De residentiële sessies, die meerdere dagen omvatten, gaan door in aangepaste trainingscentra in België en Nederland.

Een achttal themadagen vinden plaats op vrijdag van 14.00 tot 22.00 uur op de campus Diepenbeek van de Universiteit Hasselt. Tijdens de gebruikelijke vakantieperiodes en verlengde weekends worden geen bijeenkomsten gehouden.

### Kosten van deelneming

De kosten van deelneming bedragen 4.435 euro per jaar, exclusief kosten voor residentieel verblijf, maaltijden en handboeken. Uw inschrijving is definitief mits betalen van 75 % van het inschrijfgeld **vóór 1 maart 2011**. Het restant wordt aangerekend per 1 december 2011. Bij het inschrijven gaat elke deelnemer akkoord het volledige deelnemingbedrag te betalen. Opleidingscheques zijn bruikbaar.

### Toelatingsvoorwaarden

Tot het programma kunnen, na een intake-gesprek, worden toegelaten: leidinggevende managers en consultants met 5 jaar praktijkervaring, van grote en middelgrote organisaties uit de profit en social-profit-sector met universitaire opleiding of een opleiding van het hoger onderwijs.

### Aantal deelnemers

Daar de eigen praktijk en ervaringen een zeer belangrijke hoeksteen vormen is het aantal deelnemers beperkt tot 22.

### Aanvang van het programma

Het programma start met een residentiële training (eerste deel van het blok 'Persoonlijke competenties') van 14 maart tot en met 19 maart 2011.

### Afsluiting

Dit programma wordt afgesloten met de presentatie van een individueel of groepsintegratiewerkstuk voor deelnemers en vakgenoten. U ontvangt dan het HRM-getuigschrift van de Universiteit Hasselt.



### Bijkomende inlichtingen:

**Marleen Cupers, Secretariaat**  
tel. +32(0) 11 26 86 66.  
e-mail: [marleen.cupers@uhasselt.be](mailto:marleen.cupers@uhasselt.be)  
website: [www.uhasselt.be/hrm](http://www.uhasselt.be/hrm)

**Johan Poisquet,**  
Programmaleider HRM Universiteit Hasselt  
e-mail: [johan.poisquet@uhasselt.be](mailto:johan.poisquet@uhasselt.be)

*De staf stelt het inwinnen van informatie via oud-deelnemers op prijs. Adressen zijn op aanvraag te verkrijgen op het secretariaat.*

**Inschrijven kan tot  
31 januari 2011**

# Programmastaf

## Felix CORTHOUTS

is doctor in de psychologie (KULeuven) en professor emeritus aan de Universiteit Hasselt. Hij doceerde er de vakken Organisationspsychologie en Human Resource management aan de faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen. Hij is mede-grondlegger van het CIGO-programma, een postacademische opleiding voor organisatie-consultants, dat reeds meer dan 3 decennia wordt aangeboden vanuit UHasselt in samenwerking met KULeuven. Als externe consultant begeleidde hij diverse veranderingstrajecten in bedrijven en social-profit organisaties. Hij is tevens voorzitter van de stuurgroep van het HRM-programma.

## Koert EECKHOUT

is diensthoofd Psychosociale Aspecten van Idewe vzw, Externe Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk. Samen met een team van 20 preventie-adviseurs begeleidt hij grote en kleine ondernemingen uit de profit en social-profit bij het opzetten van een preventiebeleid betreffende psychosociale aspecten. Dit doet hij expliciet vanuit de invalshoek van organisatie-ontwikkeling. Van opleiding Arbeids- en Organisationspsycholoog volgde hij het CIGO-programma. Voorheen werkte hij als researcher op de dienst Organisatieontwikkeling van UZ-Leuven, als assistent aan de Universiteit Hasselt en was hij manager Competence and Organizational Development bij Volvo Cars Belgium.

## Chrit LEENDERS

is docent 'Marketing en Beleid' en onderwijsontwikkelaar aan de Hogeschool Zuyd te Maastricht. Daarnaast is hij als onderzoeker verbonden aan het kenniscentrum voor Comparative European Social Research and Theory (CESRT). Sinds 1990 werkt hij als zelfstandig adviseur in de marketing - en organisatieadviespraktijk M&W, mensenwerk. Daarin richt hij zich op de ontwikkeling en marketing van normatieve professionele diensten. Hij volgde de 4e cyclus van het HRM- programma.

## Johan POISQUET

Johan Poisquet is licentiaat in de Economische wetenschappen (KULeuven) met een postacademische vorming in HRM (UHasselt). Hij is verbonden als bedrijfsadviseur aan het Agentschap Ondernemen. Zijn ervaringen situeren zich vooral binnen het domein van personeels- en organisatieontwikkeling. Hij is tevens coördinator en begeleider van het Matrix-leerprogramma "effectiever adviseren en begeleiden van personen, groepen en organisaties".

## Roland VERMEYLEN

is zelfstandig consultant en heeft een ruime ervaring in personeelswerk en veranderingsmanagement. Hij werkte zowel in social-profit als profit-organisaties, als consultant en als beleidsmedewerker. Als organisatie- en arbeidspsycholoog werkte hij op de Personeelsdirectie van de Standaardgroep. Hij leidde daar de Selectie- en Vormingsdienst. In 1977 stapte hij over naar de Universitaire Ziekenhuizen Leuven waar hij manager was van de dienst Organisatie-ontwikkeling. Hij leidde vernieuwende projecten van zowel individuele-, groeps- als organisatie -ontwikkeling en communicatie. Hij begeleidde ook organisatieveranderingen en fusies en hanteerde succesvol conflicten en spanningen in en tussen diverse soorten groepen, diensten en organisaties. Hij werkte ook met grote-groepen-samenwerkingsverbanden.

## Frank LAMBRECHTS

is doctor in de sociale wetenschappen en professor aan de Universiteit Hasselt. Hij is als arbeids- en organisationspsycholoog verbonden aan de faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen en is daar coördinator van de onderzoekslijn 'Organisatieprocessen' binnen het Centrum voor Ondernemerschap en Innovatie (KIZOK). Hij heeft het executive program Matrix – "effectiever adviseren en begeleiden van personen, groepen en organisaties" – gevolgd. Zijn onderzoeks- en begeleidingservaringen situeren zich vooral binnen het domein van organisatieverandering, -innovatie en HRM.

## René BOUWEN

is doctor in de psychologie en professor emeritus in organisatiepsychologie en groepsdynamica aan de KULeuven. Momenteel doceert hij over organisatieverandering en -innovatie. Zijn onderzoek gaat over groepsontwikkeling en -effectiviteit, ervaringsleren en leren in organisaties, conflict en omgaan met diversiteit, veranderingsinterventies in organisaties en inter-organisatiele samenwerking en Multi-party samenwerkingsprojecten. Hij is ook bij postgraduate opleidingen in consulting betrokken en werkt recentelijk vooral aan samenwerkingsprojecten in het beheer van natuurlijke hulpbronnen, in het bijzonder in ontwikkelingsprojecten in Ecuador en Vietnam, en in projecten van vredesopbouw.

## Sven DE WEERDT

is doctor in de psychologie en deeltijds verbonden aan de UHasselt. Onderzoeksinteresses gaan uit naar professionele ontwikkeling, ervaringsgericht en diepgaand leren en loopbaanprocessen.

## Steven POELMANS

studeerde psychologie aan de universiteiten van Leuven en Gent, en marketingmanagement aan de Vlerickschool voor management. Momenteel is hij organisatiepsycholoog en professor aan het IESE in Barcelona, een van de toonaangevende management-scholen van Europa. Aan deze universiteit houdt hij zich bezig met een groot Europees onderzoek naar 'kwaliteitstijd'.

## Leon VLIEGEN

was HR-Manager Belgium voor Borealis, een kunststoffenproducent met 4 vestigingen in België. Van opleiding is hij licentiaat in de pedagogische en psychologische wetenschappen, optie sociale agogiek (UG). Naast een opleiding sociaal recht (UAMS), leiderschapstraining bij IMD heeft hij de 8e cyclus van het HRM-programma gevolgd. Borealis werd in 2002 tot mensvriendelijk bedrijf uitgeroepen. Het jaar nadien waren ze bij de 25 beste werkgevers in België en werd Leon verkozen tot HR-Manager van het jaar. Sinds kort is Leon Vliegen VP Human Resources by PREGIS.

## Mathieu WEGGEMAN

Prof dr. ir. M. Weggeman is hoogleraar organisatiekunde, in het bijzonder Innovatie Management aan de Faculteit Technologie Management van de Technische Universiteit Eindhoven. Daarnaast is hij Chef Innovatie bij het "de Baak" Managementcentrum VNO-NCW, strategic associate van Squarewise en voert hij een eigen adviespraktijk als raadgevend ingenieur. Mathieu Weggeman is fellow van ECIS - het Eindhoven Centrum of Innovation Studies - en tevens voorzitter van het bestuur van de vakgroep Organisation Science and Marketing die als focus voor haar onderzoek heeft gekozen voor het begrijpen en verklaren van innovatieprocessen in technologie-intensieve organisaties.



## Stuurgroep en adviesraad

**Naast de programmastaf wordt, voor het begeleiden van specifieke onderdelen, beroep gedaan op de medewerking van andere vakspecialisten.**

Dit HRM-programma is sinds meer dan 25 jaren een samenwerkingsproject waarbij zeer veel bedrijven én organisaties hun wensen én noden inbrachten naar een overkoepelende stuurgroep en adviesraad. Deze raden werken samen aan de uitbouw en toetsing voor een hoogwaardig, klantgericht en zich steeds vernieuwend programma.

### IN DE HUIDIGE ADVIESRAAD ZETELN:

- Ben Ampe (ETAP, Malle)
- Jan Consten (Algemene inspectiedienst)
- Felix Corthouts (Universiteit Hasselt)
- Jeroen de Smet (BNS)
- Sven De Weerd (Universiteit Hasselt)
- Koert Eeckhout (Idewe, Leuven)
- Ludo Janssens (Universiteit Hasselt)
- Frank Lambrechts (Universiteit Hasselt)
- Chrit Leenders (Hogeschool Zuyd, Maastricht)
- Lieve Maes (Consultant, Hasselt)
- Daniel Motton (Umicore, Brussel)
- Bert op 't Eynde (Stichting LVO, Sittard)
- Johan Poisquet (UHasselt)
- John Seetsen (Gemeente Kerkrade)
- Karin Sikkema (Rijkswaterstaat Dienst Limburg)
- Dini Straten (Stichting LVO, Sittard)
- Rudi Timmermans (Serendipity)
- John Van Es (Atrive)
- Roland Vermeylen (Salto Humano)
- Leon Vliegen (PREGIS)
- Jos Wolfs (Tessenderlo Chemie)

### IN DE HUIDIGE STUURGROEP ZETELN:

- Prof. dr. Felix Corthouts (UHasselt) - Voorzitter
- Prof. dr. Piet Pauwels (UHasselt)
- Prof. dr. Ludo Janssens (UHasselt)
- Prof. dr. Frank Lambrechts (UHasselt)
- Dhr. Roland Vermeylen (Salto Humano, Herent)
- Dhr. Johan Poisquet (UHasselt)

# Deelnemers van de vorige cycli

- Academisch ziekenhuis, Maastricht
- Agio Sigarenfabriek, Duizel en Geel
- Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds, Heerlen
- Algemene Inspectiedienst, Kerkrade
- Algemene Werkgeversvereniging, Haarlem
- Arbeidsinspectie, Maastricht
- Atrive, Zeist
- AWWN, Haarlem
- Bayer, Antwerpen
- Bekaert, Dilsen-Stokkem
- Bekaert, Zwevegem
- Bekaert-Stanwick Consultants; Kortrijk
- Borealis, Beringen en Kieldrecht
- CAD Limburg, Maastricht
- Call It International bv
- C.C.V. Landbouwbelang, Roermond
- C.C.V. Voca, Brussel
- Celanse, Lanaken
- Center Parcs, Peer
- Centraal Bureau voor de Statistiek, Voorburg
- Centrum voor Kwaliteitszorg, Berchem
- Centrum voor Leerlingenbegeleiding, Haacht
- Cera, Leuven
- Concentra, Hasselt
- CPO, Waregem
- Daf-Trucks, Westerlo-Oevel
- De Dauw, Kluisbergen
- De Merwede, (Chr. Internaat voor schipperskinderen), Werkedam
- De Smet Consult, Schinnen
- D.MV.-Campina BV, Veghel
- DSM, Heerlen en Geleen
- Dexia Insurance, Brussel
- E.J. Consultancy, Berg-en-Terblijt
- EdeA, Geleen
- Elia SO, Brussel
- Elisabeth Sigarenfabrieken, Houthalen
- Epon, Zwolle
- Eriks, Hoboken
- Farmo, Lommel
- FPF International, Dessel
- Feyen Staalservice, Maastricht

- Ford, Genk
- Franki, Machelen
- Gemeente Kerkrade
- Gemeente Maastricht
- Gemeente Roermond
- Gemeente Sittard
- Genencor International, Brugge
- Fortis, Hasselt
- GIB-Group, Edegem
- GITP International, Rotterdam
- Goris Consulting, Lubbeek
- Graco Europe, Maasmechelen
- Groot Ziekengasthuis, Den Bosch
- Haskoning, Nijmegen
- Henkel, Herent
- Heraeus Electro-Nite Int., Houthalen
- IDB Benelux, Genk
- Idea Vos, Geleen
- ING-bank, Eindhoven
- Inalfa Automotive, Born
- Inalfa, Hamont-Achel
- Innogenetics, Gent
- Inbev Belgium, Leuven
- Interturbine/Elbar, Lommel
- Jorooca, Aarschot
- Kath. Stichting voor sociaal pedagogisch Onderwijs, Limburg, Sittard
- Kautex Benelux, Tessenderlo
- Koninklijke Sphinx, Maastricht
- K.N.P., Maastricht en Lanaken
- KU, Leuven
- Langen, Geleen
- La Paz Belgium, Houthalen
- Laurens, Brussel
- Limburgs Centrum voor Personeelszaken, Roermond
- Lutece, Venlo
- Maastrandziekenhuis Stichting Ziekzorg Westelijke Mijnstreek, Sittard
- Marlux Klaps, Tessenderlo
- Maxon Int., Vilvoorde
- Mayfran Europe, Landgraaf
- Medisch Pedagogisch Instituut O.LV-Ter Engelen, Maaseik

# Afkomstig van volgende bedrijven en instellingen

- Metamorfase, Lommel
- Meubelen Verberckmoes, St. Gillis-Waas
- Midden Holland Consult, Gouda
- Mokveld-Valves, Gouda
- Monsanto-Europe, Antwerpen
- Mora, Maastricht
- Nederlandse en Belgische Philipsbedrijven
- Nike, Laakdal
- NMB Postbank Groep, Eindhoven
- Nederlandse Spoorwegen, Utrecht
- Nynas, Antwerpen
- Oleofina, Brussel
- Oranje VZW, Brugge
- Orbis, Sittard
- Oxfam, Brussel
- Oce-Andeno, Venlo
- Playloy, Kerkrade
- Plantin, Brussel
- Postdistrict-Maastricht
- Prof. Dubois Stichting, Venlo
- Professional Trainees, Geleen
- Proost, Turnhout
- Provo Limburgse Electriciteitsmaatschappij, Maastricht
- Provincie Limburg, Maastricht
- Psychisch Centrum Broeders Alexianen, Boechout
- PTT Nederland
- PZ St. Camillus, St. Denijs Westrem
- Rabobank, Utrecht
- Randstad, Hasselt
- Rank Xerox, Venray
- Renault, Vilvoorde
- Rieken & Oomen VIM, Maastricht
- Rijkshogeschool, Maastricht
- Risse-bedrijven, Weert
- Rockwool, Roermond
- Rubicon Jeugdzorg, Horn
- Rusthuis de Voorzienigheid, Bocholt
- Semac, Hasselt
- Sobemi, Lint
- S.P., Brussel
- Stadsbestuur Hasselt
- Startpeople, Maastricht

- St. Anna - Op de bies, Landgraaf
- St. Elisabeth's dal, Zoutleeuw
- St. Elisabeth Ziekenhuis, Tilburg
- St. Joseph Ziekenhuis, Veghel
- St. Laurentiusziekenhuis, Roermond
- Stella Maris College, Meerssen
- Stichting De Donksbergen, Duizel
- Stichting Jeugdwelzijnszorg, Roermond
- Stichting Lodewijk De Raet, Brussel
- Stichting St. Anna, Heel
- Stichting St. Jans Gasthuis, Weert
- Stichting 't Hoge Veer, Tilburg
- Stichting Ziekenhuis Venlo-Tegelen, Venlo
- Stichting Ziekzorg Westelijke Mijnstreek, Geleen en Sittard
- Stichting Zijmose, Heerlen
- Stichting Zonhove SWZ, Son & Breugel
- St. Maartens Gasthuis, Venlo
- St. Mondriaan Zorggroep, Heerlen
- Stork Limburg, Geleen
- Strategisch Plan Limburg, Hasselt
- Ter Beke, Waarschoot
- Tessenderlo Chemie
- Unispar, Brussel
- Universiteit Hasselt, Diepenbeek
- Van Melle, Breda
- VCLB, Leuven
- Verenigde Glasfabrieken, Maastricht
- Verenigd Streekvervoer, Heerlen
- VIA, Diepenbeek
- Vincent van Gogh Instituut, Venray
- Virga Jesse Ziekenhuis, Hasselt
- VLAO, Hasselt, Leuven
- Volvo, NL & België
- Vorming plus, Hasselt
- VRT, Brussel
- VSCT, St.-Truiden
- Werkvoorzieningsschap, Geleen
- Westras Bedrijven, Roermond
- Witteveen + Bos Raadgevende Ing., Deventer
- Woon en zorgcentrum St Jozef, Neerpelt
- Woonpunt, Maastricht
- Yonder, Maastricht
- Zuidooster Autobusdiensten, Gennepe



Universiteit Hasselt - Campus Diepenbeek  
Postacademische Vorming - Human Resource Management  
Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen  
Agoralaan, Campus Diepenbeek - 3590 Diepenbeek  
[www.uhasselt.be/hrm](http://www.uhasselt.be/hrm)

ADMINISTRATIE:  
[marleen.cupers@uhasselt.be](mailto:marleen.cupers@uhasselt.be)  
tel. 011 26 86 66  
fax 011 26 86 99