



Adviseren en Verandermanagement HRM (AV HRM)

Studiehandleiding 2017 – 2018
Februari semester
Deeltijdopleidingen Management en Organisatie
Human Resource Management

Auteur(s) Semesterverantwoordelijke	Gertjan de Groot, Merit Kuppers, Hans Piket, Jean-Paul Paumen Gertjan de Groot
EC	30
SIS-Code	Studiegidsnummer 6000MSAV17
Studiejaar	2017 – 2018 februari semester
Email	g.de.groot@hva.nl / j.h.piket@hva.nl / j.p.paumen@hva.nl ; m.m.kuppers@hva.nl
Intranet (Studynet)	https://studiedelen.mijnhva.nl/studiedelen/fbe-3100AV_17/1718
Betrokken docenten	Gertjan de Groot, Merit Kuppers, Jean-Paul Paumen.



Inhoud

1.	Algemene achtergrond	3
1.1	Inleiding	3
1.2	Doelstellingen	4
1.3	Competenties	4
1.4	Relatie met de onderzoekslijn	5
2.	Programma	6
2.1	Opzet en werkvormen	6
2.2	Rol van de student	9
2.3	Rol van de docent	9
2.4	Programma per dagdeel	10
2.5	Verplichte literatuur	15
2.6	Aanbevolen literatuur en websites	15
3	Toetsoverzicht	16
4	Beoordelingscriteria en beoordelingsformulieren	17
4.1	Beoordeling Wenselijke strategie (3117AV1_PD)	17
4.2	Beoordelingsformulier: Wenselijke strategie (3117 AV1_PD)	18
4.3	Beoordelingsformulier Adviestraject	22
4.4	Formulier bij de verantwoording van het adviestraject	25
4.5	Beoordelingsformulier Interventie demonstreren (3117AV4_1,2,3PD)	26
4.6	Beoordeling Veranderplan (3117AV3_PD)	28
4.7	Beoordelingsformulier Veranderplan (3117AV3_PD)	29
4.8	Beoordeling Uitvoeren interventie in eigen organisatie (3117AV5_PD)	32
4.9	Beoordelingsformulier Uitvoeren interventie in eigen organisatie (3117AV5_PD)	34
	Bijlage 1 Leerdoel - toetsmatrix	38



1. Algemene achtergrond

1.1 Inleiding

Voor organisaties is 'veranderen' een belangrijk en urgent onderwerp. De markt waarop de meeste organisatie reageren, lijkt flexibiliteit en korte reactietijden te vragen. Dit vraagt om reorganisaties en heroriëntering, maar ook om een organisatie die zo is ingericht dat deze continu kan anticiperen en reageren. De veranderbaarheid van een organisatie gaat voor een belangrijk deel over de veranderbaarheid van mensen. Een organisatie bestaat naast mensen uit hardware, software, logistiek, locatie en governance-systemen die aangepast moeten worden, maar het zijn toch steeds de medewerkers die hiermee werken en die zich ertoe dienen te verhouden.

Veranderbaarheid wordt meestal als iets heel vanzelfsprekends gezien. In menige managementnota valt te lezen dat *...we de komende jaren de organisatie veel platter gaan maken. We moeten zo dicht mogelijk op de werkvloer organiseren. Dicht bij onze klanten. Daarbij wordt de organisatie dus gekanteld. We gaan daarbij werken met zelfsturende teams, waarbij het management niet langer een directieve, maar veel meer een coachende en faciliterende rol heeft.*

Zo gemakkelijk als dit soort zaken aan het papier worden toevertrouwd, zo weerbarstig is de daadwerkelijke uitvoering van dit soort plannen. Veranderen is doorgaans een ingewikkeld proces, waarbij van alle betrokkenen veel geduld en doorzettingsvermogen worden gevraagd.

Bij veranderingen doen we een beroep op het aanpassingsvermogen van organisaties. Maar omdat een organisatie eigenlijk niet meer dan een abstractie is (een organisatie kun je geen hand geven...) gaat het om het aanpassingsvermogen van mensen, van medewerkers. Daarmee is veranderen ook een taak voor HR. In de rol van regisseur (veranderkundig geweten), in de rol van adviseur en in de rol van facilitator. Een facilitator maakt verandering mogelijk door 'ruimte te organiseren'. *Ruimte waarin energie, kennis, vaardigheden en ervaringen ingezet kunnen worden om op een passende manier duurzame verandering in de gewenste richting vorm te geven.* Dit vraagt om aandacht voor:

- Welke energie, kennis, vaardigheden en ervaringen zijn er in de organisatie? Of welke kunnen ontwikkeld worden?
- Welk proces van veranderen past bij het uiteindelijke doel? Je kunt niet autoritair medewerkers opdragen dat zij vanaf nu autonoom en lerend moeten zijn. Tijdens het proces van implementeren geef je al vorm aan het uiteindelijke doel, terwijl je ook te maken hebt met de situatie die het vertrekpunt was. Dus vaak is het schipperen om in het oude al te werken met het nieuwe. Wat is passend? En wat leren we van het proces zelf?
- Borging. Verandering is pas duurzaam als deze beklijft. Niemand investeert een half jaar veranderproces in een gedragsverandering van één dag. Dit vraagt zowel een kritische kijk naar welk veranderdoel duurzaam is (en dus niet een eendaags-hype), maar ook naar hoe de uiteindelijke vorm kan worden verankerd, geborgd en geaccepteerd.
- Voorspelbaarheid. Want we kunnen het wel hebben over een 'punt' op de horizon, maar een horizon bereik je nooit. Het punt geeft de richting aan waarop je je oriënteert terwijl je naar de horizon toeloopt. De horizon loopt tegelijkertijd steeds weer van jou af. Dus wat is de gewenste richting en wanneer ben je er? Welke bandbreedte wordt geaccepteerd en welke mate van onvoorspelbaarheid past binnen de belastbaarheid van de organisatie?

Het organiseren van deze ruimte kan verschillende gezichten hebben, bijvoorbeeld;

- het formuleren van het punt op de horizon; het waarheen en waartoe.
- het meedenken over de reis naar het punt; bandbreedte, reisgezelschap, gidsen, piketpaaltjes, spelletjes en proviand voor onderweg.
- het geven van een stem aan de betrokkenen, zodat zij hun betrokkenheid kunnen inzetten.
- processen kaderen, openbreken of regisseren waarin de verandering van idee of punt naar vorm en inhoud gaat.
- kritisch meedenken vanuit de eigen expertise.
- zelf interveniëren of interventies voor anderen faciliteren.



Het uitgangspunt voor het semester Adviseren & Verandermanagement HRM is dat de strategie voor de organisatie wordt bepaald door het hoger management en dat de leidinggevende verantwoordelijkheid heeft voor het beleidsmatig ontwerpen en vervolgens implementeren van de bij de strategie horende veranderingen. De HRM'er heeft de regie bij de ontwikkeling van de HR-agenda. Welk HR-beleid is nodig om van de veranderingen een succes te maken? Welke HR-initiatieven horen bij de gekozen strategie? De HRM'er heeft hierbij de taak om kritische kanttekeningen bij het voorgestelde strategische beleid te plaatsen vanuit de eigen expertise over mens en talent. Deze kanttekeningen kunnen resulteren in het aanpassen van strategisch beleid of in een specifieke invulling hiervan. Vervolgens is er de regie op het vertalen van het strategisch beleid naar HR-beleid (de HR-agenda).

De rollen van HRM

In dit semester plaatsen we de student als HRM'er in drie rollen:

- de rol van onderzoeker: op een degelijke en deugdelijke manier bruikbaar beleid maken
- de rol van adviseur: je maakt uiteraard beleidsvoorstellen waar je zelf achter staat. Maar dat is niet genoeg, want ook anderen moeten er achter gaan staan. Je moet dus zorgen dat je gelijk *krijgt*
- de rol van veranderaar: het leveren van een effectieve bijdrage aan de organisatieverandering door een bruikbare veranderstrategie en daarbij passende interventies

1.2 Doelstellingen

In dit semester komen vier werkgebieden van het opleidingsprofiel van de opleiding HRM (HvA) aan de orde, te weten:

1. Strategisch HRM
2. Adviseren
3. Professionalisering
4. Veranderen

Deze leerdoelen zijn opgesplitst in subleerdoelen en uitgewerkt in een leerdoel-toetsmatrix. De uitgebreide tekst over de werkterreinen en de uitsplitsing kun je vinden in de bijlage. In deze leerdoel-toetsmatrix kun je lezen om welke beroepshandelingen en leerdoelen dit semester gaat en waar we in dit semester toetsen of je ze in voldoende mate beheerst. In de bijlagen van deze handleiding kun je meer lezen over de toetsing en beoordeling.

1.3 Competenties

Zoals in ieder semester ontwikkel jij competenties uit de Persoonlijke Professionaliseringslijn (PP-lijn). De acht competenties met de uitwerking naar indicatoren en (gedrag)criteria zijn terug te vinden in het document **Professionele competenties BKM-HRM deeltijd** (versie mei 2015) te vinden onder Persoonlijke Professionalisering (PP 2.0 en PP 3.0) op MIJN HVA.

1. Communiceren
2. Ethisch vermogen
3. Innovatief vermogen
4. Ondernemend vermogen
5. Ontwikkelingsgericht handelen
6. Organiserend vermogen
7. Samenwerken
8. Onderzoekend vermogen



Je kunt gericht werken aan iedere competentie. Dit is afhankelijk van je feedback uit je tussenassessment: wat vraagt aandacht? Daarnaast komen een aantal competenties terug in de beoordelingsformulieren van dit semester:

- Communiceren komt op alle beoordelingsformulieren terug
- Onderzoekend vermogen bij de 'wenselijke strategie HRM', bij 'het adviestraject' en bij het 'Veranderplan'
- Innovatief vermogen bij de 'de 'wenselijke strategie HRM' , bij 'het adviestraject' en bij het 'Veranderplan'
- Ontwikkelingsgericht handelen bij 'het adviestraject'
- Ethisch vermogen bij 'wenselijke strategie HRM'

1.4 Relatie met de onderzoekslijn

Tijdens de opleiding wordt in ieder semester aandacht besteed aan onderzoekend vermogen. Dit bouwt zich langzaam op. Aangezien dit een van de laatste semesters is, verwachten we dat je in staat bent om keuzes te maken in het onderzoeksproces en deze te kunnen verantwoorden. Het gaat bij onderzoeken om degelijk (bruikbaarheid, kostenbewustzijn, constructief) en deugdelijk (wat je beweert moet onderbouwd zijn) werken. We dagen je uit om hier meer zelfstandigheid in te nemen, meer complexiteit te zoeken en minder voor de hand liggende keuzes te maken. Daarom sturen we je ook op het gebruik van artikelen uit wetenschappelijke vaktijdschriften (b.v. M&O, Gedrag en Organisatie, HBR) en boeken, naast gebruik van het internet en populaire vaktijdschriften (Personeelsbeleid, P&O Actueel, IntermediairPW, Strategisch Management). Met de lessen en opdrachten van dit semester ben je na afloop nog beter toegerust om aan afstuderen te beginnen. We schenken aandacht aan de gehele bedrijfskundige cyclus.

**Integraal model voor praktijkgericht onderzoek
(regulatieve cyclus i.c.m. de onderzoeksacyclus)**



(Leen, 2015)



Expliciet sturen we dit semester op:

- het zelfstandig vinden en gebruiken van relevante en betrouwbare vakliteratuur. Je kunt theorie relateren aan je organisatie en eigen visie. Je verwerkt dit tot een samenhangende en relevante visie op het HR-beleid in jouw organisatie en jouw positie als HRM'er daarbinnen (Toets: 'Visie op het vakgebied van HRM').
- gevonden bronnen op hun waarde beoordelen en correct verantwoorden (volgens APA in de tekst en in de literatuurlijst, zie <https://stip.hva.nl>). Dit doe je in alle schriftelijke toetsen van dit semester.
- het ontwikkelen, trainen en beoordelen van jouw adviserende vaardigheden.
- het vinden van handvaten voor diagnosticeren, ontwerpen, veranderen en evalueren (Toets: 'Veranderplan'). Dit stelt je in staat om voor je afstuderen een keuze te maken voor de meest passende benadering.
- het rapporteren. Hoe schrijf je gestructureerd, leesbaar en verantwoord? (zie ook <http://www.taalwinkel.nl/>). Dit toon je aan in alle schriftelijke toetsen van dit semester.
- zelfstandig kritisch nadenken. Is het waar wat je in de kranten vindt als trends? Is het waar wat de docent of je medestudent zegt? Hoe kun je dit achterhalen of wegen? Wat is eigenlijk kritisch nadenken? Hoe verantwoord jij je keuzes? Dit komt terug in alle onderdelen. De docenten zullen stimuleren dat jij vraagtekens zet bij 'vanzelfsprekendheden' in de theorie en je eigen organisatie. Verwacht niet dat je in dit semester DE methode bij HET vraagstuk aangeleverd zal krijgen.

2. Programma

2.1 Opzet en werkvormen

Het semester Adviseren & Verandermanagement HRM beslaat één semester (twintig weken). Het is samengesteld uit twee blokken van tien weken.

Het **eerste blok** richt zich op het vertalen van strategisch beleid van de organisatie naar HR-beleid. De nadruk in het eerste blok ligt op jouw rol als HR adviseur. We plaatsen je dan ook uitdrukkelijk in die rol van adviseur. Welke bijdrage wil en kun jij vanuit die rol leveren aan het (strategische) HR beleid van de organisatie? We nodigen je uit jouw visie op HR en jouw rol daarbij te expliciteren. Het gaat hier niet om een vrijblijvende mening, maar om jouw visie als HR adviseur. Daarbij willen we dat je laat zien dat jij de aangewezen persoon bent om de vraagstukken aan te pakken, dat je het eigenaarschap laat zien.

Aan het begin van het blok achterhaal je de strategische doelstellingen van je eigen organisatie, gerelateerd aan de omgeving. Die strategische doelen relateren we aan de positie van HRM. Heeft HRM een duidelijke strategische rol en wat houdt die dan in? En vind jij dat HRM in jouw organisatie *in positie* is en haar werk goed doet? Hierbij krijg je steeds duidelijker wat nu eigenlijk jouw eigen visie is en door het verdiepen in de stof verandert waarschijnlijk ook je eigen visie. Vervolgens kun je beredeneert aangeven wat het HRM beleid zou moeten zijn en aan de hand daarvan kun je de HRM agenda in jouw organisatie vaststellen.

Belangrijke vragen van het eerste blok zijn:

1. Wat is de strategie van je organisatie? Waarom is daarvoor gekozen?
2. Is HRM in jouw organisatie wel in de positie om aan de strategie mede vorm te geven? Waaruit blijkt dat?
3. Wat is nu op basis van bovenstaande vragen jouw visie als HR- adviseur?
4. Welke HR agenda zou dan passend zijn bij de organisatiestrategie?
5. Hoe ga jij als HR adviseur aan deze adviesrol vormgeven?



Producten van het eerste blok zijn:

1. Wat is de **wenselijke HRM strategie** van jouw organisatie? Voor dit onderdeel krijg je bij voldoende resultaat zeven studiepunten. Met deze opdracht maak je helder wat de strategische keuzes en de strategische HRM keuzes zijn van jouw organisatie en waarom daarvoor gekozen is. Dat moet resulteren in een HRM agenda voor de komende jaren, met daadwerkelijke beleidsvoorstellen en een keuze voor interventies. Dit dient ook ter voorbereiding op het 2^e blok over verandermanagement. Een aantal zaken is in deze opdracht van belang en dient te worden meegenomen **in een notitie**:
 - **Wat wil de organisatie?** Allereerst geef je een uitleg van de strategie van de organisatie. Daarbij geef je aan wat op dit moment de belangrijke strategische uitdagingen zijn voor de organisatie en je geeft ook aan wat de drie belangrijkste uitdagingen zijn voor de factor Human Resources.
 - Je geeft onderbouwd aan in hoeverre HRM in de strategische agenda van de organisatie wel als een serieus onderdeel is meegenomen. Met andere woorden: **is HRM wel in positie?** Hoe staat het met de erkenning van het belang van HRM en wordt dat niet alleen met de mond beleden? Het mag een kritische analyse zijn, d.w.z. dat je door jouw organisatie gemaakte keuzes ter discussie mag stellen.
 - Een **visie op het voor jouw organisatie wenselijke (strategische) HRM**, gerelateerd aan de strategische doelstellingen van de organisatie. Je kunt zelf bepalen welke daarmee samenhangende HR-trends of –ontwikkelingen je in je verhaal opneemt. Je schrijft een persoonlijke visie, ondersteund door theoretische concepten van erkende schrijvers. Daarnaast geef je een onderbouwde analyse van de haalbaarheid van dit beleid.
 - Wat is nu volgens jou **de strategische HRM agenda** voor jouw organisatie, afgeleid van bovenstaande analyses? Geef bij deze agenda minimaal 3 en maximaal 5 concrete beleidspunten die moeten worden aangepakt.
2. In de rol van HR-adviseur ontwerp je een adviestraject (8 studiepunten). Het eerste product, de wenselijke HR strategie is daar een logisch onderdeel van, want het is immers het onderwerp van je advies. Doel is immers te komen tot een betere organisatie.
 - Binnen de strategische agenda wil je als adviseur zaken gaan bereiken en de manier waarop je dat wilt gaan doen is je **adviestraject**. Je beschrijft hier de keuze van je onderwerp, je aanpak, en de rol die je als adviseur wilt gaan spelen. (Dit onderdeel telt mee voor 50%)
 - Als sluitstuk van het adviestraject organiseer je **een adviesgesprek** met het hoger management over je strategische HRM agenda. In dit gesprek onderzoek je samen met je gesprekspartner welk onderdeel van HRM agenda zich het beste leent voor een **veranderplan**. Jouw visie op de strategie van de organisatie en je HR-visie dienen als basis. Je neemt dit gesprek op en maakt zelf een selectie van tien minuten die jouw adviesvaardigheden het beste laten zien. Dit demonstreer je in de klas.
 - Tenslotte maak je aan de hand van een aantal vragen (zie beoordelingsformulieren) een korte reflectie, waarin je aangeeft hoe je het traject en het gesprek hebt ervaren, waar je tevreden en minder tevreden over bent, wat je ervan hebt geleerd en waar je de volgende keer rekening mee gaat houden.

Het **tweede blok** is gericht op het ontwerpen, realiseren en faciliteren van een verandering. Eén weerbaarst element uit je Strategische HR-agenda, waarover je in je **adviesgesprek** met het hoger management gesproken hebt, vormt het startpunt voor je **veranderplan**. Hierin komen de meervoudige diagnose, kern van het vraagstuk, de veranderstrategie, de bijbehorende interventies, kosten, baten samen. Het veranderplan heeft als doelstelling om met zo min mogelijk interventies voor zoveel mogelijk effect te bereiken. De keuzes die je hierin maakt, verantwoord je steeds op professionele wijze. Tijdens de lessen werken we actief aan de verschillende stappen die je voor je (individuele) veranderplan en de productmap voor je interventiedemonstratie (groepsopdracht) nodig hebt.



Met klem adviseren we je dan ook om tijdens dit blok zowel aan je groepsopdracht als aan je individuele opdracht te werken. Er wordt in de klas steeds voldoende ruimte gegeven om vragen te stellen, daarvan kunnen je medestudenten ook leren.

Het individuele veranderplan lever je aan het einde van het blok in. Daarnaast maak je als groep een productmap en een draaiboek voor je interventiedemonstratie. De groepen bestaan uit maximaal 4 studenten. Het is toegestaan en wordt op prijs gesteld om externen als deelnemers uit te nodigen voor de interventiedemonstratie.

Producten van het tweede blok zijn:

- **Productmap** met voorbereiding en **demonstreren van de geplande interventie**. Dit is de groepsopdracht, waarin ook individuele beoordelingen zitten. Je maakt de productmap met je groep buiten de lessen. Eventuele vragen kun je tijdens de lessen inbrengen. Dat wat je leert kun je meteen doorvertalen (transfer) naar je eigen veranderplan. Daarom is het relevant dat de gehele groep aanwezig is, chronologisch werkt aan de taken en niet taken onderling verdeelt en los van elkaar uitvoert.

Voor de 'Interventie demonstratie' kiest de groep uit één van de ondergenoemde zes onderwerpen:

- 1) *Ontwikkeling naar Professional: in de PP-lijn zijn studenten te weinig zelfsturend en reflectief*
- 2) *Studenten studeren niet af binnen 20 weken*
- 3) *De ecologische voetafdruk van de aanwezigen is groter dan de aarde aankan*
- 4) *De aanwezige HR-studenten verwaarlozen hun vakmatige ontwikkeling*
- 5) *In de maatschappij met vage grenzen tussen werk en privé ontstaan ongewenste spanningen*
- 6) *De Abilene-paradox komt te vaak voor in de groepen, zoals deze opleiding*

Je bepaalt van te voren wat jullie met de interventie beogen (bewustwording, inzicht, aanzet tot actie enz.) Je demonstreert dat je het gedrag van anderen bewust kan beïnvloeden. Wat beoordeeld wordt, is niet of het gelukt is, maar hoe je het brengt. Het groepsproces en je persoonlijke presentatie zijn hierin belangrijke factoren, dus schenk daar gericht aandacht aan gedurende het semester.

De productmap bestaat uit:

- Voorbereidende documenten (weging 2x)
 - diagnose,
 - kern van het vraagstuk in de vorm van sprookje
 - en in de vorm van een causaal diagram
 - antwoorden op de zeven vragen en daaruit volgend de veranderstrategie
 - veranderplan met verschillende interventies en
 - onderbouwing van gekozen interventie
- evaluatie van de uitgevoerde interventie demonstratie. Zorgden de uitgevoerde interventies voor het beoogde effect bij de deelnemers? Wat waren de sterke punten van de interventie? Wat behoeft aandacht? (weging 1x)
- evaluatieformulieren door deelnemende medestudenten (weging 1x)
- evaluatieformulier door deelnemende docent(en) (weging 1x)
- **Veranderplan**. Dit is jouw individuele opdracht. Je maakt deze tegelijkertijd met de productmap voor de gezamenlijke opdracht. Hierbij heb je de vrijheid om het veranderplan op te stellen volgens je eigen visie en behoefte van de eigen organisatie. Je maakt een plan voor de interventies waarvan je er één in de organisatie waarin je werkt uitvoert.
- **Uitvoeren van één interventie uit je veranderplan in de organisatie waarin je werkzaam bent**. Een HRM-er is in staat om de kennis en inzicht opgedaan bij het maken van het individuele veranderplan te vertalen in handelen, door interventies **te ontwerpen, uit te voeren** en achteraf **de werking ervan te bepalen**. In je verslag over je veranderinterventie zijn alle drie de fasen aantoonbaar gedocumenteerd (zie beoordelingsformulier). De Caluwé en Vermaak verstaan onder een interventie: 'één (of een serie) geplande veranderingsactiviteit(en) die erop gericht is (zijn) de effectiviteit van een organisatie te helpen vergroten.' Het veranderplan bevat een interventieplan, waarin al een serie geplande interventies zijn opgenomen. Voor de veranderinterventie kies je één van die interventies en voer je die daadwerkelijk uit in de organisatie waar je werkzaam bent. Je schrijft een verslag waarin je aandacht besteed aan het ontwerp van deze interventie, de uitvoering en een beschouwing op de werking ervan.



2.2 Rol van de student

Dit semester is een intensief semester waarin al het materiaal van de voorafgaande semesters op een integrale manier terug komt. Dit betekent dat nu duidelijk kan worden hoe zeer jij je hebt ontwikkeld in de afgelopen semesters, maar ook wat je nog te verdiepen hebt. Het semester telt voor 30 ECTS, dat betekent een aanzienlijke tijdsinspanning naast de aanwezigheid tijdens de les, in de vorm van individuele en gezamenlijke voorbereiding en tijd om de gevraagde beroepsproducten op een professionele wijze uit te werken.

Het semester kent vrije ruimte om je eigen interesses te volgen en te specialiseren. We verwachten dat je sturing geeft aan je eigen leerproces en dat je een actieve, positief kritische en lerende houding laat zien in de contacten met docenten en medestudenten. Heb je hierbij ondersteuning nodig vraag dit dan aan je medestudenten of de docent. Ons advies hierbij is; doe dit tijdig, wacht niet te lang! Er zijn diverse feedbackmomenten en we verwachten dat jij zowel feedback aan anderen geeft, als laat merken feedback zelf te kunnen ontvangen. Het omgaan met feedback zien wij als een onderdeel van je professionalisering tot HRM'er.

Over de opbouw van het semester is weloverwogen nagedacht. We verwachten dat jij bereid bent hier op te vertrouwen. Dit houdt in dat je de voorbereidingen doet die nodig zijn en een bijdrage levert door parallel aan het semester aan je op te leveren opdrachten te werken. We zijn afhankelijk van jou voor het verdiepen van het lesmateriaal, het leerzaam maken voor wat jij nodig hebt en het interessant maken voor je medestudenten.

Dit vertrouwen hoeft niet grenzeloos te zijn. We waarderen het ook wanneer je aangeeft dat iets niet werkt voor jou of beter kan. Het voeren van een dialoog hierover past prima bij het semester en zullen we serieus aan gaan.

2.3 Rol van de docent

De docenten hebben de rol van docent, instructeur, trainer en begeleider. Wij stimuleren je om de leersituaties optimaal te gebruiken voor de ontwikkeling van je competenties. Wij ondersteunen je inhoudelijk bij dit proces onder andere door de bespreking van relevante en actuele theorieën, concepten en praktijkvoorbeelden. Ten aanzien van het leren en het proces stellen wij vragen, discussiëren en geven wij je feedback op je ontwikkeling. Natuurlijk beoordelen we ook het uiteindelijke resultaat. Dit is een toets voor jou of je geleerd hebt wat er dit semester te leren was en of je op koers zit voor het afstuderen.



2.4 Programma per dagdeel

BLOK 1

Week	Eerste dagdeel/ dinsdag/zaterdagochtend	Tweede dagdeel/ donderdag/ zaterdagmiddag
1	<p>Inhoud: Het programma</p> <p>Bespreken programma; wat gaan we doen en waarom?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opbouw van het semester. • De 3 rollen van HRM: onderzoeken, adviseren en veranderen en de relatie met elkaar. • Te toetsen onderdelen en de eisen die we eraan stellen. • Spelregels: wat spreken we samen af? <p>Voorstelronde: Ik en mijn werk Voorstelronde door het beschrijven van huidige baan, organisatie waarin je werkzaam bent (cultuur en strategie) en je ambities op gebied van werk in de komende 2 jaar.</p> <p>Vorbereidend werk: goed lezen van deze semesterhandleiding</p>	<p>Inhoudelijke dagdeel:</p> <p>Strategie en strategisch HRM;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat is strategie ook alweer? • Wat is de strategische agenda van jouw organisatie? Waar vind je die? • Wat doe je als je organisatie geen expliciete strategische agenda heeft? • Hoe kom je er achter of de strategische agenda 'klopt'? • Wat is strategisch HRM?
2	<p>Inhoudelijk dagdeel</p> <p>Strategisch HRM: toegevoegde waarde leveren</p> <p>We gaan wat dieper in op de begrippen strategisch management en strategisch HRM Wat houden deze begrippen eigenlijk in en wat betekenen ze voor de rol van HRM en het HRM beleid? Aan de hand van een aantal modellen over strategisch HRM gaan we nader in op het belang ervan. Wat is dan een strategische HRM agenda? Waar willen we met HRM een bijdrage aan leveren? Wanneer heeft HRM impact? Wat zijn (voorbeelden van) strategische HRM vraagstukken? Hoe vertaal je die vraagstukken naar concrete actie?</p> <p>Vorbereidend werk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Achterhaal de strategische agenda van jouw organisatie. We zullen van iedereen een korte presentatie vragen • Leg uit wat voor jou en voor jouw en voor jouw organisatie de gewenste HR visie is en welke HR agenda zich hierbij opdringt. • Lezen: Eelke Pol; Hoofdstuk 1,2,5, 6 en 7 • Beantwoorden reflectievragen van alle hoofdstukken 	<p>Inhoudelijk dagdeel</p> <p>De HR visie en HR agenda We bekijken eerst jullie ideeën over de HR visie en de organisatie. Daarna gaan we een casus uitwerken waarbij de het hele traject, van strategie tot actie gaan uitwerken.</p> <p>HRM in Positie? Eerste verkenning van de strategische agenda naar een daarbij passend HR beleid. Vooral de onderbouwing is van belang. Is HR in jouw organisatie 'in positie'? Pol heeft het in zijn boek over het erkennen, het begrijpen en het daadwerkelijk doen. Hoe staat het in jouw organisatie met deze drie dimensies? Wat betekent dat voor jouw rol als adviseur?</p>

<p>3</p>	<p>Inhoudelijk dagdeel</p> <p>Wat heeft de HRM'er met impact nodig aan kennis en inzicht?</p> <p>We bekijken de benodigde kennis en inzicht aan de hand van theorie en modellen. Gelijk hebben of gelijk krijgen? Overtuigen of doordrukken? De formule van Nathans. We maken een krachtenveldanalyse van onze organisaties, teneinde te kunnen vaststellen wat we mogen verwachten, en wat we moeten doen?</p> <p>Vorbereidend werk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Nog een keer) lezen; Hoofdstuk 6 en 7 van Elke Pol 	<p>Inhoudelijk dagdeel</p> <p>Wat heeft de HRM'er met impact nodig aan kennis en inzicht? (2)</p> <p>We lopen het programma nog eens door en bekijken welke vragen er nog zijn blijven liggen. We kijken samen vanuit de theorie naar de onderwerpkeuze voor het adviestraject en de aanpak die iedereen gekozen heeft.</p>
<p>4</p>	<p>Inhoudelijke dagdeel:</p> <p>We bespreken de strategieopdracht en bespreken deze klassikaal en in groepjes</p>	<p>Inhoudelijke dagdeel:</p> <p>We bespreken de strategieopdracht en bespreken deze klassikaal en in groepjes</p> <p>Aan het einde van week 4 lever je de strategie opdracht in. <i>(In week 9 wordt de strategieopdracht nabesproken)</i></p>
<p>5</p>	<p>Vaardigheden dagdeel</p> <p>Ik en mezelf</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorstelronde van jezelf met behulp van de drie lagen van je eigen ijsberg (McClelland) • Oefenen met kernkwadrant van Offman (kernkwaliteit, valkuil, uitdaging en allergie) • Oefenen met persoonlijke coping mechanisme (vechten, vluchten, emotioneel en rationeel) <p>Vorbereiding: Adviesrollen; Lees hoofdstuk 5 van Ten Cate Gesprekstechnieken; - Lezen ten Cate hoofdstuk 8</p>	<p>Vaardigheden dagdeel</p> <p>Gesprekstechnieken Oefenen met verschillende gesprekstechnieken;</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5A model; aanvangen, analyseren, aanhaken, adviseren en afmaken • LSD; luisteren, samenvatten en doorvragen Niet invullen voor een ander <p>Adviesrollen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Door middel van verschillende casuïstiek uit praktijk zal worden geoefend met de verschillende adviesrollen (dienstverlener, procesbegeleider en expert)
<p>6</p>	<p>Vaardigheden dagdeel de adviesopdracht</p> <p>Welke kwaliteiten heb je nodig als HR- adviseur? Iedere student geeft een presentatie over zijn of haar adviesopdracht. Hierbij worden de volgende vragen behandeld;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het onderwerp van hun advies • Wie is de beoogde gesprekspartner? • Wat is het doel van het advies? • Wat is de aan te nemen adviesrol? • Welke voorbereiding is nodig? <p>Vorbereidend werk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentatie maken aan de hand van bovenstaande vragen • Lees hoofdstuk 6, 7 en 8 van ten Cate 	<p>Vaardigheden dagdeel de adviesopdracht (2)</p> <p>Hoe krijg je HR thema's op de management agenda?</p> <ul style="list-style-type: none"> • de formule van Hanna Nathans: $E = K * A * M$ in de praktijk • gelijk hebben of gelijk krijgen? • Krachtenveld in de praktijk • Omgaan met lastige vragen en met weerstand <p>In dit dagdeel zal er veel aandacht zijn voor casuïstiek en rollenspellen.</p>

7	<p>Vaardigheden dagdeel</p> <p>oefenen van je eigen advies gesprek (1)</p> <p>Iedere student zal zijn of haar gesprek voor de klas oefenen. Hierbij is een medestudent de gesprekspartner.</p> <p>In deze les geven we elkaar feedback en helpen we elkaar om het gesprek aan te scherpen en dit te oefenen.</p> <p>Vorbereidend werk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bereid je zo goed mogelijk voor op het gesprek • Gebruik daarbij zowel de boeken van Pol en ten Cate 	<p>Vaardigheden dagdeel</p> <p>oefenen van je eigen advies gesprek (2)</p> <p>Iedere student zal zijn of haar gesprek voor de klas oefenen. Hierbij is een medestudent de gesprekspartner.</p> <p>In deze les geven we elkaar feedback en helpen we elkaar om het gesprek aan te scherpen en dit te oefenen.</p>
8	Geen les, Jullie houden je adviesgesprekken	
9	Tonen en bespreken van adviesgesprekken	
10		



BLOK 2 – Lessen worden (meestal) gegeven aan een gecombineerde groep bestaande uit zowel HRM- als BKM-studenten.

Week	Eerste dagdeel	Tweede dagdeel
11	<p><i>Opdracht 1: Kies één weerbarstig element uit je Strategische HR agenda</i></p> <p>Bepalen van je verandervraagstuk. Ordes van veranderen Voorbereidend werk: Leren Veranderen: lees H 6.1.2 Werken met Leren Veranderen: H 1 Introductie</p>	<p>Uitleg over: Waarom veranderen zo gecompliceerd is. Voorbereidend werk: Leren Veranderen: LV: lees H2 van te voren!</p> <p><i>Opdracht 2: beschrijf 2 concrete situaties in je eigen organisatie die één of meer van de 15 mechanismes van irrationaliteit illustreren</i> <i>Opdracht 3: Maak de kleurentest via de App of op de site van Twynstra Gudde en neem de uitslag mee naar de volgende les</i></p>
12	<p>Bespreken huiswerk opdracht 2 Bespreken uitslag van de kleurentest (opdracht 3) Uitleg over het kleurendenken, de werkingsmechanismes bij verandering en de toepassingen van het kleurendenken Voorbereidend werk: Leren Veranderen: lees H2 nog een keer! Leren Veranderen lees H 3 Werken met Leren Veranderen lees H 48</p>	<p>Herkennen van de hoofdbestanddelen van de geplande verandering, rollen, actoren enz. Voorbereidend werk: Leren Veranderen lees H 4 WmLV: lees H 48</p>
13	<p>Begrijpen wat er aan de hand is meervoudig diagnosticeren. Verschillende vormen van diagnosticeren. Bespreken van de afbakeningsvragen Voorbereidend werk: Leren Veranderen LV: H5.1 en 5.2 Leren Veranderen: H7 (doorbladeren) Werken met Leren Veranderen Deel II (in ieder geval inleidend hoofdstuk) <i>Opdracht 4: Korte presentatie van je verandervraagstuk, verklaring waarom dat voor jouw organisatie zo weerbarstig is en je de 3 relevante diagnose modellen die je wil gaan gebruiken voor het diagnosticeren van je weerbarstig vraagstuk.</i></p>	<p><i>Opdracht 4: Korte presentatie van je verandervraagstuk, verklaring waarom dat voor jouw organisatie zo weerbarstig is en je de 3 relevante diagnose modellen die je wil gaan gebruiken voor het diagnosticeren van je weerbarstig vraagstuk.</i></p> <p>Begrijpen wat er aan de hand is. Op zoek naar de kern van het vraagstuk d.m.v. een sprookje en een causaal diagram. Klassikaal meervoudig diagnosticeren. Voorbereidend werk: Leren Veranderen: H 5.3 en H7.7 WmLV: H 26 Werken met Leren Veranderen: Inleiding deel III en H 26 en 29</p> <p><i>Opdracht 5: Maak op basis van 10 factoren uit de diagnose een causaal diagram en neem dat (volgende week) mee naar de volgende les.</i></p>
14	<p>Werken met causale diagrammen. Klassikaal maken van een causaal diagram Bespreken van waarde van een causaal diagram Voorbereidend werk: Leren Veranderen LV: H 5.3. Werken met Leren Veranderen: inleiding Deel III en H 29, H 30 en H 31.</p>	<p>Bepalen van de veranderstrategie. Op basis van verschillende cases. Het wikken en wegen proces. Voorbereidend werk: Leren Veranderen H 6.1 Werken met Leren Veranderen Deel III (inleiding) en H 34</p>
15	<p>Omgaan met weerstand, verschillende soorten herkennen en effectieve strategieën Voorbereidend werk: Leren Veranderen H 6.1.3</p>	<p>Interventies en interventieplan. Bespreken opdracht: interventie in organisatie waar je werkzaam bent. Voorbereidend werk: Leren Veranderen: H 6.2 & H 6.3 en H 8 (doorbladeren)</p> <p><i>In interventiegroepen werken aan voorbereiding interventiedemonstratie.</i></p>
16	<p>Kleuren Interventie Game (KING) spelen. Voorbereidend werk: Leren Veranderen meenemen als naslagwerk</p>	<p>Communicatie en sturing bij verandertrajecten De veranderaar zelf en de veranderaars als coach Voorbereidend werk: Leren Veranderen: H 4.6 & H 4.7 en H 9.1 & H 9.2</p> <p><i>In interventiegroepen werken aan voorbereiding interventiedemonstratie.</i></p>



17	<p>Bespreken geleerde lessen KING Zorgen voor congruentie tussen communicatie en sturing en de veranderstrategie Consistentie en samenhang tussen de verschillende onderdelen van het veranderplan</p> <p><i>Opdracht 6: Verplichte presentatie van de voorgenomen interventies in eigen organisatie.</i></p> <p><i>In interventiegroepen werken aan voorbereiding interventiedemonstratie.</i></p>	<p>Ethisch handelen bij verandering Zorgen voor congruentie tussen bijsturing/reflectie en de gekozen veranderstrategie bij het evalueren van verandertrajecten</p> <p><i>Opdracht 6: Verplichte presentatie van de voorgenomen interventies in eigen organisatie.</i></p> <p>Evaluatie van het semester adviseren en verandermanagement HRM (vak en docent)</p>
18	<p>Interventie demonstratie team 1 Afhankelijk van het aantal HRM studenten worden er 2, 3 of 4 interventieteams gevormd en zijn er dus 2,3 of 4) evt 5 avonden waarop deze interventies gedemonstreerd worden. Daarbij zijn alle studenten aanwezig. Deadline inleveren productmap horend bij de interventie demonstratie</p>	<p>Interventiedemonstratie team 2 Deadline inleveren productmap horend bij de interventie demonstratie</p>
19	<p>Interventie demonstratie team 3 Deadline inleveren productmap horend bij de interventie demonstratie</p>	<p>Interventie demonstratie team 4 Deadline inleveren productmap horend bij de interventie demonstratie</p> <p>Deadline inleveren Veranderplan</p>
20	<p>Evt. Interventie demonstratie team 5 anders geen les Deadline inleveren productmap horend bij de interventie demonstratie</p>	<p>Geen les Deadline inleveren verslag over één uitgevoerde interventie in de organisatie waarin je werkzaam bent</p>



2.5 Verplichte literatuur

- Boersema-Vermeer, H. & G. de Groot (2016) *Werken met Leren Veranderen. Werkboek voor veranderaars in opleiding en praktijk*. Deventer : Vakmedianet
- Caluwé, L. de & H. Vermaak (2006, 2^e herziene druk) *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Vakmedianet
- Cate, M-J. ten (2008) *HR-advisering. Een samenspel tussen HR-adviseur en (lijn)manager* Groningen: Noordhoff Uitgevers
- Leen, J. & J. Mertens (2017, 2^e herziene druk) *Praktijkgericht onderzoek in bedrijf*. Bussem : Coutinho
- Poelmans, P. & O. Severijnen (2013) *De APA-richtlijnen. Over literatuurverwijzing en onderzoeksrapportage* Bussum : Coutinho
- Pol, E. (2011, 2^e herziene druk) *Strategisch HRM. Erkennen, begrijpen en doen* Assen : Van Gorcum
- Werkgroep APA (2017) *De APA-richtlijnen uitgelegd. Een praktische handleiding voor bronvermelding in het Hoger Onderwijs* Zevenaar : SURF. <https://www.auteursrechten.nl/apa-richtlijnen>

2.6 Aanbevolen literatuur en websites

Voor blok 1:

www.raet.com , www.berenschot.nl , www.adp.nl , www.pwc.nl , enz..

Het wemelt tegenwoordig van de interessante sites met whitepapers, trendanalyses, presentaties, enz.. Bezoek er een een paar voor interessante bronnen en via verwijzingen kom je al snel van de ene site op de andere....

Verder lezen over adviseren:

- Nathans, Hannah (2015) *Adviseren als tweede beroep* Deventer: Vakmedianet
- Block, Peter (2010) *Feilloos adviseren* Amsterdam: Academic Service

Voor blok 2:

www.werkenmetlerenveranderen.nl

Website waarop oefeningen, cases en cameo's staan om het veranderkundig gedachtegoed achter *Leren Veranderen* nog beter in de vingers te krijgen.

<http://hansvermaak.com/>

Website van Hans Vermaak, bevat tal van artikelen, video's die gratis te downloaden zijn.

<http://www.decaluwe.nl/ne/veranderkunde.html>

Website van Léon de Caluwé, emeritus hoogleraar advieskunde VU en voormalig senior adviseur bij Twynstra Gudde. Bevat tal van artikelen op gebied van veranderkunde en kleurendenken.

Voor de interventiedemonstratie en voor interventie in eigen organisatie:

Caluwé, L. de & J. Boonstra (2006) *Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties* Deventer : Kluwer.

Noordik, A. & J. Blijsie (2008) *Hartelijk gefaciliteerd! Succesvol veranderen met de workshopaanpak* Deventer : Vakmedianet

Roode, P. de *Werkvormen voor managers. Veranderingen realiseren door verbinding van de onderstroom en de bovenstroom* Culemborg : Van Duuren Management

Ruijters, M. & Veldkamp, I. (2012) *Drie. Vormgeven aan organisatieontwikkeling* Deventer : Vakmedianet.

3 Toetsoverzicht

Blok 1

Lesweek	Toets	Individueel of groep	Code	EC	Herkansing	Weging voor eindcijfer semester
Zondag Einde week 4	Wenselijke strategie HRM	Individueel	3117AV1_PD	7	op afspraak	1x
Zondag einde week 6	Opzet adviestraject	Individueel	3117AV21PD	4	op afspraak	1x
Week 8	Inleveren adviesgesprek	Individueel	3117AV22PD	2	op afspraak	1x
Week 9	Verantwoording strategische opdracht en adviesgesprek	Individueel en groep	3117AV22PD	2	op afspraak	1x
Totaal EC's:				15		

Blok 2

Lesweek	Toets	Individueel of groep	Code	EC	Herkansing
Week 18, 19 of 20	Interventie demonstreren	Mix	3117AV4	5	Op afspraak
Week 18	<i>Productmap voorbereiding</i>	<i>Groep</i>	3117AV4_1PD	2	<i>Weging voor cijfer interventie: 2x</i>
Week 18	<i>Interventie uitvoering</i>	<i>Groep</i>	3117AV4_2PD	1	<i>Weging voor cijfer interventie-uitvoering 1x</i>
Week 18	<i>Evaluatie deelnemers</i>	<i>Individueel</i>	3117AV4_3PD	1	<i>Weging voor cijfer interventie: 1x</i>
Week 18	<i>Evaluatie docenten</i>	<i>Individueel</i>		1	<i>Weging voor cijfer interventie: 1x</i>
Week 19	Veranderplan voor de eigen organisatie	Individueel	3117AV3_PD	7	Week 9 volgende blok
Week 20	Verslag over één uitgevoerde interventie (in de organisatie waar je werkzaam bent)	Individueel	3117AV5_PD	3	Week 9 volgende blok
Totaal EC's:				15	

4 Beoordelingscriteria en beoordelingsformulieren

4.1 Beoordeling Wenselijke strategie (3117AV1_PD)

Richtlijnen:

Je notitie bestaat uit vier delen:

1. **Wat wil de organisatie?** Allereerst geef je een uitleg van de strategie van de organisatie. De strategie die de organisatie voor ogen heeft voor de komende vijf tot tien jaar. Wat zijn de belangrijkste uitgangspunten? Daarbij is een korte schets van het wereldbeeld/ideologie dat daaronder zit, ook van belang. (B.v. de organisatie kiest als strategie om productie vanuit Oost-Europa te re-shoren naar de Benelux, omdat de verwachting is dat de aanvoerlijnen niet betrouwbaar genoeg gaan zijn voor een Just In Time leveringschema. Of de organisatie gaat kennisintensieve kernteams inrichten met daarnaast uitvoerenden in payrolling omdat de financiering en richtlijnen i.v.m. nieuwe wetgeving niet meer te voorspellen zijn.) Verder maak je een analyse van de strategie en je eindigt met een korte diagnose van de voor HRM relevante vraagstukken.
2. **In hoeverre is HRM binnen de organisatie in positie?** De huidige organisatievisie op HR en de rol van HR bij de organisatiestrategie, die je gebaseerd hebt op de begrippen erkennen, begrijpen en doen (zie boek van Pol). Je geeft onderbouwd aan in hoeverre HRM en HRM beleid in die strategische agenda als een serieus onderdeel is meegenomen. Hoe staat het met de erkenning van HRM en wordt dat niet alleen met de mond beleden? Het mag een kritische analyse zijn, d.w.z. dat je de door jouw organisatie gemaakte keuzes ter discussie mag stellen.
3. **Een visie op het voor jouw organisatie wenselijke strategische HRM**, gerelateerd aan de strategische doelstellingen van de organisatie. Je kunt zelf bepalen welke daarmee samenhangende HR-trends of -ontwikkelingen je in je verhaal opneemt. Je schrijft een persoonlijke visie, ondersteund door theoretische concepten van erkende schrijvers. Daarnaast geef je een onderbouwde analyse van de haalbaarheid van dit beleid. Laat in dit deel zien dat je:
 - o Een duidelijke kijk hebt op je organisatie en op de context van de organisatie, blijkend uit:
 - een brede multi-disciplinaire kennis van mens, organisatie en maatschappij.
 - het vermogen de verbanden tussen mens, organisatie en externe omgeving (instituties, markt) helder te verwoorden.
 - je vermogen hieruit voortkomende dilemma's te kunnen benoemen en afwegen.
 - o Beschikt over een actuele HR visie, blijkend uit:
 - het innemen van heldere standpunten over de keuzes waar professionals op het vakgebied van HRM voor staan.
 - het tonen van persoonlijke betrokkenheid (eigenaarschap).
 - het vermogen de relatie (aanleiding, beïnvloeding) van de visie met eigen ervaringen in organisaties aan te geven
 - o In staat bent je visie goed te verantwoorden en te onderbouwen
 - De argumentatie is mede gebaseerd op actuele HRM-literatuur, databases, benchmarks, gespecialiseerde hr-sites en hr-netwerken. Deze worden benoemd en kritisch op waarde beoordeeld. Er is sprake van actuele en 'evidence based' literatuur.
 - Meninge zijn logisch onderbouwd.
 - De argumentatie in het betoog is duidelijk en leesbaar.
4. Tenslotte: Wat is (of zou moeten zijn) **de strategische HRM agenda van jouw organisatie?** Je vertaalt je gewenste HRM strategie naar concreet HRM beleid. Aan welke zaken, afgeleid van de organisatiestrategie, moet de komende jaren met HRM beleid dringend aandacht worden besteed. Geef bij deze agenda minimaal 3 en maximaal 5 concrete beleidspunten die moeten worden aangepakt. Onderbouw je keuze met deugdelijke argumenten. Vertaal deze beleidspunten vervolgens ook naar concrete interventies.

Deze notitie schrijf je voor het hoger management met verantwoordelijkheid voor HR. Dus voor een doelgroep die je organisatie kent en die weinig tijd heeft om te lezen. Kort, kernachtig, geen omschrijving van de organisatie, overtuigend voor managers.



4.2 Beoordelingsformulier: Wenselijke strategie (3117 AV1_PD)

Student :
Beoordelaar:

Studentnummer:
Datum:

Criteria	Opmerkingen	Oordeel/cijfer
Deel 1: Wat wil de organisatie?		
<ul style="list-style-type: none"> De strategie van de organisatie voor de komende vijf tot tien jaar is overtuigend beschreven Aan deze strategie ten grondslag liggende omgevingsvisie (waarom willen we dit) is benoemd. De strategie van de organisatie is helder geanalyseerd en daarbij wordt een link naar HRM gelegd. Er zijn (richtlijn:3) overtuigende en onderbouwde HRM vraagstukken benoemd. 		
Deel 2: Is HRM in positie?		
<ul style="list-style-type: none"> Er wordt overtuigend beschreven (aan de hand van de criteria van Eelke Pol) of HRM in positie is en waar dat uit blijkt. De analyse van de rol van HR in termen van toegevoegde waarde is helder en goed onderbouwd beargumenteerd. 		
Deel 3: Een visie op het wenselijke strategische HRM		
<p><i>Duidelijke kijk op context van de organisatie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Uit de visie blijkt een brede multi-disciplinaire kennis van mens, organisatie en maatschappij. De verbanden tussen mens, organisatie en externe omgeving (instituten, markt) zijn helder verwoord. Dilemma's worden benoemd en afgewogen. <p>De visie kan een historische schets bevatten, maar concentreert zich op de komende 10 jaar</p>		
<p><i>Actuele HR visie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Er worden heldere standpunten ingenomen over welke keuzes gemaakt moeten worden door professionals in het vakgebied HRM. De visie is in de ik-vorm geschreven en toont persoonlijke betrokkenheid bij deze visie. <p>De relatie (aanleiding, beïnvloeding) van de visie met eigen ervaringen in organisaties zijn aangegeven.</p>		
<p><i>Verantwoording en onderbouwing</i></p> <ul style="list-style-type: none"> De argumentatie is mede gebaseerd op actuele HRM-literatuur, databases, benchmarks, gespecialiseerde hr-sites en hr-netwerken. Deze worden benoemd en kritisch op waarde beoordeeld. Er is sprake van actuele en 'evidence based' literatuur, die niet alleen de voorgeschreven schoolliteratuur is. Meningen zijn logisch onderbouwd. <p>De argumentatie in het betoog is duidelijk en leesbaar.</p>		



Deel 4: de HRM agenda		
De HRM agenda <ul style="list-style-type: none"> • Er worden minimaal 3 en maximaal 5 agendapunten benoemd. • Deze punten worden adequaat en met deugdelijke argumenten onderbouwd. • Er is een duidelijke aansluiting tussen de organisatiestrategie, de eigen HRM visie en de HRM agenda. • De agendapunten worden concreet gemaakt met beleid en interventie voorstellen. • Er is sprake van een duidelijke en leesbare argumentatie. 		
Opmerkingen:		
Eindcijfer		

Ontwikkelingsgerichte Competentiebeoordeling ten behoeve van PP

Communicatie: Toegankelijkheid

	Onvoldoende	Matig	Voldoende	Goed	Excellent
Hanteert duidelijke en logische structuur: de hoofdlijn is helder.					
Communiqueert kernachtig en op hoofdzaken. Houdt focus op doel. Niveau is strategisch					
<i>Bij schriftelijk:</i> tekst is meteen te begrijpen.					
<i>Bij schriftelijk:</i> correcte grammatica en spelling.					
<i>Bij schriftelijk:</i> opmaak is verzorgd.					
Conclusie toegankelijkheid					

Communicatie: Overtuigingskracht

Onderbouwt standpunten, keuzes en adviezen met argumenten.					
Gebruikt argumenten consistent; argumentatie is volledig.					
Kan bewust de mening van anderen beïnvloeden (geschreven voor doelgroep)					
Conclusie overtuigingskracht					

Ethisch denken

	Onvoldoende	Matig	Voldoende	Goed	Excellent
Kan helder aangeven wat de verschillende handelingsmogelijkheden zijn.					
Weet welke gedragscodes relevant zijn.					
Geeft aan wie/wat betrokken is bij het dilemma en wat de belangen zijn.					
Maakt beargumenteerde afweging tussen handelingsmogelijkheden o.b.v. visie.					
Conclusie ethisch denken					



Innovatief vermogen

Toekomstgerichtheid

	Onvoldoende	Matig	Voldoende	Goed	Excellent
Weet afstand te nemen van de dagelijkse problematiek en zich te richten op toekomstige mogelijkheden.					
Relateert oplossingen en adviezen aan trends, recente en toekomstige ontwikkelingen.					
Benoemt mogelijkheden en consequenties van een voorstel op de lange termijn.					
Conclusie Toekomstgerichtheid					

Creativiteit

Komt met nieuwe of originele ideeën, gezichtspunten of oplossingen voor bestaande problemen of werkwijzen.					
Bekijkt vraagstukken en oplossingen vanuit originele perspectieven.					
Kijkt over de grenzen van het vak of de opleiding heen.					
Conclusie Creativiteit					

Onderzoekend vermogen

Analytisch vermogen

	Onvoldoende	Matig	Voldoende	Goed	Excellent
Signaleert knelpunten, problemen en/of mogelijkheden.					
Brengt verschillende aspecten van een vraag in kaart.					
Vergaart relevante informatie uit (inter)nationale, (wetenschappelijke) kennisbronnen en beroepspraktijken en verantwoordt deze correct (APA).					
Beoordeelt bronnen op (wetenschappelijke) kwaliteit en relevantie (Evidence Based)					
Ontleedt een situatie of hoeveelheid informatie en ziet onderlinge verbanden.					
Haalt de essentie en relevantie uit (cijfermatige) gegevens.					
Ordent complexe informatie: scheidt hoofd- van bijzaken.					
Conclusie analytisch vermogen					

Conceptueel vermogen

Vat een veelheid van informatie (feiten, meningen) samen in een begrijpelijke denkwijze om tot de kern te komen.					
Gebruikt (theoretische) kaders om een (complexe) situatie helder te maken.					
Beschouwt problemen of situaties vanuit meerdere perspectieven.					



Komt tot (bredere) concepten, denkbeelden of opties voor (strategische) besluitvorming.					
Is in staat een duidelijke redeneerketen op te bouwen/redeneert logisch.					
Legt verbanden tussen gegevens en problemen (systeemdenken).					
Conclusie conceptueel vermogen					

Oordeelsvermogen

Overweegt feiten, situaties of alternatieven en komt op basis daarvan tot keuzes of conclusies. Kan deze verantwoorden.					
Scheidt feiten van meningen/interpretaties.					
Betrekt mogelijke tegenargumenten in de oordeelsvorming.					
Doet realistische aanbevelingen.					
Conclusie oordeelsvermogen					



4.3 Beoordelingsformulier Adviestraject

Opzet adviestraject	3117AV21PD	4 studiepunten
Opname adviesgesprek en toelichting.	3117AV22PD	2 studiepunten
Verantwoording adviesgesprek	3117AV22PD	2 studiepunten

Student :
Beoordelaar:

Studentnummer:
Datum:

Criteria	Opmerkingen	Oordeel/cijfer
Deel 1: Opzet adviestraject		
<p>Er is sprake van een duidelijk adviestraject:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qua inhoud; er is duidelijk aangesloten op de producten uit het strategietraject • Qua planning: het is een helder en logisch traject • Qua uitvoering: het geheel is volgens de planning uitgevoerd • Qua resultaat: het vooraf gestelde doel wordt bereikt. <p>De student toont kennis opgedaan te hebben over adviseren, door te benoemen en te beargumenteren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • adviesrol • adviesrelatie • gespreksfasen • doel en resultaat 		
<p>Beoordeling deel 1: adviestraject Toelichting:</p>		
Deel 2: opname adviesgesprek en toelichting		
<ul style="list-style-type: none"> • De weergave van het gesprek wordt op een goede, begrijpelijke en professionele wijze geïntroduceerd • Het gesprek is overeenkomstig de vooraf uitgestippelde planning en route en maakt een professionele indruk • De student gaat op een professionele manier met de opmerkingen en vragen van docent en studenten om • De student laat bij de opnames zien de aangereikte vaardigheden voldoende te beheersen 		
<p>Beoordeling deel 2: opname en toelichting adviestraject Toelichting:</p>		

Deel 3: de verantwoording		
<ul style="list-style-type: none"> Er wordt op een open en professionele manier gereflecteerd op het proces. De reflectie is is beschouwend/analyserend van aard en dus niet alleen beschrijvend. De reflectie gaat zowel over het proces als over het resultaat 		
Opmerkingen:		
Eindcijfer		

Communiceren

Relatiegerichtheid

	Onvoldoende	Matig	Voldoende	Goed	Excellent
Luistert actief (laat anderen aan het woord, stelt open vragen, vraagt door, checkt interpretaties).					
Praat respectvol met en over anderen.					
Reageert op non-verbale communicatie.					
Benadert anderen op een ontspannen manier.					
Draagt bij aan een open dialoog.					
Conclusie relatiegerichtheid					

Inlevingsvermogen

Toont interesse en verplaatst zich in de ander					
Is tactvol en stemt gedrag af op de ander.					
Conclusie inlevingsvermogen					

Toegankelijkheid

Hanteert duidelijke en logische structuur: de hoofdlijn is helder.					
Communiqueert kernachtig en op hoofdzaken. Houdt focus op doel.					
Gebruikt eventuele hulpmiddelen effectief.					
Is begrijpelijk, gebruikt (vak)taal correct, stemt taalgebruik af op doelgroep.					
<i>Bij mondeling:</i> is makkelijk verstaanbaar, hanteert goed tempo, energieke verteltoon.					
<i>Bij mondeling:</i> spreekt vlot & foutloos in de Nederlandse taal.					
Conclusie toegankelijkheid					

Overtuigingskracht

Onderbouwt standpunten, keuzes en adviezen met argumenten.					
Gebruikt argumenten consistent; argumentatie is volledig.					
Kan bewust de mening van anderen beïnvloeden.					
Weet met weerstand om te gaan en creëert draagvlak.					
<i>Bij mondeling:</i> lichaamstaal is in overeenstemming met wat gezegd wordt.					



Bij mondeling: gaat in op bezwaren, reageert niet defensief, vraagt naar argumenten					
Conclusie overtuigingskracht					

Ontwikkelingsgericht vermogen

Reflecterend vermogen

	Onvoldoende	Matig	Voldoende	Goed	Excellent
Kent de eigen denkpatronen, (voor)oordelen en overtuigingen.					
Lijkt nieuwsgierig naar zichzelf en eigen handelen. Vraagt bij feedback door en trekt hier conclusies uit.					
Kent persoonlijke drijfveren en talenten.					
Kent eigen sterke en zwakke kanten en weet welke invloed die in de praktijk hebben.					
Ziet wat anders kan in eigen gedrag en functioneren. Formuleert hiervoor leerbehoeften en leervragen.					
Conclusie reflecterend vermogen					

Zelfregulerend vermogen

Zoekt bewust leersituaties op, op basis van leerbehoeften en leervragen.					
Durft risico's te nemen en/of comfortzone te verlaten.					
Conclusie zelfregulerend vermogen					

4.4 Formulier bij de verantwoording van het adviestraject

<i>Naam student:</i>	<i>Datum gesprek:</i>
<i>Studentnummer:</i>	<i>Datum inleveren:</i>

<i>Naam gesprekspartner & functie in organisatie:</i>
<i>Korte schets van de inhoud en het doel van het adviestraject:</i>
<i>Vooraf koos ik voor de adviesrol (Ten Cate, 2008, p. 136/137): ...</i> <i>Want: ...</i>
<i>Tijdens het gesprek heb ik als adviesrol laten zien: ...</i>
<i>Tijdens het gesprek hadden mijn gesprekspartner en ik de volgende adviesrelatie (Ten Cate, 2008, p. 27/28): ...</i>
<i>De fragmenten of het fragment spelen zich af in de volgende fase(s) (Ten Cate, 2008, p. 295/313):</i>
<i>Het doel van het gesprek (Ten Cate, 2008, p. 292/293)was: ...</i>
<i>Het uiteindelijke resultaat van het gesprek was: ...</i>
<i>Ik ben tevreden over</i> <ul style="list-style-type: none"><i>• qua inhoud: ...</i><i>• qua proces: ...</i>
<i>Vooraf schatte ik in dat</i> <ul style="list-style-type: none"><i>• goed zou gaan: ...</i><i>• ik moeite zou kunnen hebben met: ...</i>
<i>Achteraf heb ik van het gesprek geleerd:</i>

4.5 Beoordelingsformulier Interventie demonstreren (3117AV4_1,2,3PD)

Student:

Studentnummer:

Beoordelaar:

Datum:

Criteria	Opmerkingen	Cijfer
Productmap (Groeps cijfer door de docent, weging: 2x) o diagnose, o kern van het vraagstuk in de vorm van sprookje o en in de vorm van een causaal diagram o antwoorden op de zeven vragen en daaruit volgend de veranderstrategie o veranderplan met verschillende interventies en o onderbouwing van gekozen interventie		
Evaluatie van de uitgevoerde interventie demonstratie (Groeps cijfer door alle deelnemers, weging 1x)		
Evaluatie deelnemers (Individueel cijfer, weging 1x)		
Evaluatie docent(en) (Individueel cijfer, weging 1x)		
Totaal cijfer		

Beoordeling werking van de interventie demonstratie in zijn geheel

	Naam:
	Eindcijfer:
1	In hoeverre was het beoogde doel van deze interventies duidelijk?
2	In hoeverre hebben de interventies (bij elkaar) die werking ook gehad?
3	In hoeverre sloten de verschillende interventies goed op elkaar aan? Verstrekten ze elkaar?
4	In hoeverre was het duidelijk wat er van mij verwacht werd, bij de verschillende interventies?
5	Wat ik bijzonder sterk vond aan de interventies was:
6	Wat volgens mij voor verbetering vatbaar is.....

26



Beoordeling van het optreden van de individuele interventionist	
	Naam:
	Eindcijfer:
1	De mate waarin de gegeven instructies, opdrachten voor mij duidelijk waren
2	De mate waarin de interventionist respectvol met mijn reactie, mening omging
3	De mate waarin de interventionist een zichtbare rol had bij de uitvoering van de interventies
4	De mate waarin de interventionist de interventietechniek beheerste en juist toepaste
5	De manier waarop de interventionist met de anderen samenwerkten om het beoogde doel te bereiken



4.6 Beoordeling Veranderplan (3117AV3_PD)

De student laat in dit **Veranderplan** zien in staat te zijn om het veranderkundig gedachtegoed toe te kunnen passen op het bedrijf of organisatie waar de student werkzaam is.

De student is in staat is om:

- Een weerbarstig (verander)vraagstuk in de eigen organisatie te identificeren en op basis van de theorie (H 2. In Leren Veranderen) of de praktijk van de organisatie te onderbouwen waar die weerbarstigheid in zit.
 - Daarbij een onderscheid te maken tussen eerste, tweede en derde orde vraagstukken voor zijn of haar organisatie.
- Een complexe situatie in de eigen organisatie meervoudig te diagnosticeren met ten minste drie passende diagnose modellen.
- Inzichtelijk te maken hoe die complexe situatie door verschillende factoren in stand gehouden wordt:
 - Een sprookje te schrijven waaruit de kern van het vraagstuk blijkt.
 - Een causaal diagram te maken waaruit de kern van het vraagstuk blijkt.
- De kern van het verandervraagstuk te benoemen in termen van angel en kiem.
- De keuze voor een bepaalde veranderstrategie professioneel te onderbouwen, daarbij rekening houdend met de aard van het vraagstuk, de veranderhistorie van de organisatie, de veranderaars en de energie en weerstand van alle betrokkenen.
- De gekozen veranderstrategie te vertalen in een interventieplan, waarbij gebruik gemaakt wordt van het werkingsmechanisme uit de veranderstrategie, bestaande uit een mix van interventies, gericht op het effectief en efficiënt doorvoeren van de beoogde verandering.
- In de interventies gebruik te maken van de in het causaal diagram gevonden hefboomen.
- Een bij de veranderstrategie passende manier van evalueren voor te stellen.
- De kosten (in financiële en niet financiële zin) en de baten (in financiële en niet financiële zin) van de voorgestelde verandering inzichtelijk te maken.
- Aan te geven of de student de meest geschikte veranderaar voor de voorgestelde verandering is.



4.7 Beoordelingsformulier Veranderplan (3117AV3_PD)

Student :

Studentnummer:

Beoordelaar:

Datum:

Criteria	Opmerkingen	Cijfer
Er is één weerbaarstig element van de Strategische HR agenda gekozen. Er is vanuit de theorie (H 2 in LV) of vanuit de praktijk inzichtelijk gemaakt dat dit een weerbaarstig element is.		
Dit element is helder en breed gediagnostiseerd (De Caluwé, 2006, p. 146), waarin: <ul style="list-style-type: none"> • perspectieven van meerdere stakeholders zijn verwoord (meervoudig kijken); • minimaal drie diagnostische modellen zijn gebruikt 		
De kern van het vraagstuk is verwoord in de vorm van sprookje.		
De kern van het vraagstuk is weergegeven in de vorm van een causaal diagram.		
De zeven vragen van Leren Veranderen zijn beantwoord en beargumenteerd: <ul style="list-style-type: none"> • Waar speelt dit? (systeemgrens) • Wat moet er veranderen? (uitkomst) • Wie gaat het voor elkaar brengen? (veranderaars) • Wat is de angel of de kiem? (kern) • Kan het met meer van hetzelfde? • Wat beweegt mensen hier? • Kan het eigenlijk wel? (haalbaarheid) 		
De veranderstrategie is benoemd en komt herkenbaar voort uit de beantwoording van de zeven vragen.		
Er is een keuze gemaakt voor passende interventies. Deze staan in chronologische orde weergegeven, inclusief wie, wanneer, tijdsbesteding en te verwachten kosten. Deze keuze van interventies is verantwoord (Interventieplan; De Caluwé, 2006, p.211).		
Er is een overzicht van de rollen die hierin vervuld moeten worden en de hierbinnen benodigde competenties (KVA: kennis, vaardigheid, attitude).		
Er is een voorstel opgenomen hoe en wanneer geëvalueerd kan worden of het veranderplan succesvol is geweest.		
In de bijlage is een kosten- en batenanalyse opgenomen.		
Er is aangegeven in hoeverre de student de meest geschikte veranderaar voor de voorgestelde verandering is (uitkomst van kleurentest is bijgevoegd).		
Eindcijfer		

Communiceren

Inlevingsvermogen

	Onvoldoende	Matig	Voldoende	Goed	Excellent
Toont interesse en verplaatst zich in mensen met andere gedachten, meningen enz.					
Kan in (cultuurgevoelige) situaties eigen communicatie adequaat aanpassen.					
Heeft oog voor en staat open voor diversiteit.					



Conclusie inlevingsvermogen					
------------------------------------	--	--	--	--	--

Toegankelijkheid

Hanteert duidelijke en logische structuur: de hoofdlijn is helder.					
Communiqueert kernachtig en op hoofdzaken. Houdt focus op doel.					
Is begrijpelijk, gebruikt (vak)taal correct, stemt taalgebruik af op doelgroep.					
<i>Bij schriftelijk:</i> tekst is meteen te begrijpen.					
<i>Bij schriftelijk:</i> correcte grammatica en spelling.					
<i>Bij schriftelijk:</i> opmaak is verzorgd.					

Conclusie toegankelijkheid

Overtuigingskracht

Onderbouwt standpunten, keuzes en adviezen met argumenten.					
Gebruikt argumenten consistent; argumentatie is volledig.					
Kan bewust de mening van anderen beïnvloeden.					
Weet met weerstand om te gaan en creëert draagvlak.					

Conclusie overtuigingskracht

Onderzoekend vermogen

Analytisch vermogen

	Onvoldoende	Matig voldoende	Goed	Excellent
Signaleert knelpunten, problemen en/of mogelijkheden.				
Formuleert een heldere probleemstelling, vraag of doelstelling. Bakent probleem af.				
Brengt verschillende aspecten van een vraag in kaart. Vraagt door. Hanteert de juiste onderzoeksmethode.				
Vergaart relevante informatie uit (inter)nationale, (wetenschappelijke) kennisbronnen en beroepspraktijken en verantwoordt deze correct (APA).				
Beoordeelt bronnen op (wetenschappelijke) kwaliteit en relevantie (Evidence Based)				
Beoordeelt informatie/ onderzoeksresultaten op validiteit en betrouwbaarheid.				
Ontleedt een situatie of hoeveelheid informatie en ziet onderlinge verbanden.				
Haalt de essentie en relevantie uit (cijfermatige) gegevens.				
Ordent complexe informatie: scheidt hoofd- van bijzaken.				

Conclusie analytisch vermogen

Methodisch handelen

Heeft passie om te willen weten en begrijpen.				
Hanteert de juiste onderzoeksmethode (diagnostische methode)				
Stelt oorzaak en gevolg en hun wisselwerking vast.				
Kan tot de kern doordringen.				
Is in staat de onderzoekscyclus juist toe te passen, indien van toepassing.				

Conclusie methodisch handelen

Conceptueel vermogen

Vat een veelheid van informatie (feiten, meningen) samen in een begrijpelijk concept of denkwijze om tot de kern te komen.				
Gebruikt (theoretische) kaders om een (complexe) situatie helder te maken.				
Beschouwt problemen of situaties vanuit meerdere perspectieven.				



Komt tot (bredere) concepten, denkbeelden of opties voor (strategische) besluitvorming.					
Is in staat een duidelijke redeneerketen op te bouwen/redeneert logisch.					
Legt verbanden tussen gegevens en problemen (systeemdenken).					
Conclusie conceptueel vermogen					

Oordeelsvermogen

Overweegt feiten, situaties of alternatieven en komt op basis daarvan tot keuzes of conclusies. Kan deze verantwoorden.					
Scheidt feiten van meningen/interpretaties.					
Betrekt mogelijke tegenargumenten in de oordeelsvorming.					
Doet realistische aanbevelingen.					
Conclusie oordeelsvermogen					

Innovatief vermogen

Toekomstgerichtheid

	Onvoldoende	Matig	Voldoende	Goed	Excellent
Weet afstand te nemen van de dagelijkse problematiek en zich te richten op toekomstige mogelijkheden.					
Relateert oplossingen en adviezen aan trends, recente en toekomstige ontwikkelingen.					
Benoemt mogelijkheden en consequenties van een voorstel op de lange termijn.					
Conclusie Toekomstgerichtheid					

Creativiteit

Komt met nieuwe of originele ideeën, gezichtspunten of oplossingen voor bestaande problemen of werkwijzen.					
Bekijkt vraagstukken en oplossingen vanuit originele perspectieven.					
Kijkt over de grenzen van het vak of de opleiding heen.					
Conclusie Creativiteit					

4.8 Beoordeling Uitvoeren interventie in eigen organisatie (3117AV5_PD)

Een HRM-er is in staat om de kennis en inzicht opgedaan bij het maken van het individuele veranderplan te vertalen in handelen, door één interventie te **ontwerpen, uit te voeren** en **achteraf de werking ervan te bepalen**. In je verslag over het uitvoeren van de interventie zijn alle drie de fasen aantoonbaar gedocumenteerd (zie beoordelingsformulier).

Ontwerpen van je veranderinterventie:

De Caluwé en Vermaak verstaan onder een interventie: 'één (of een serie) geplande veranderingsactiviteit(en) die erop gericht is (zijn) de effectiviteit van een organisatie te helpen vergroten.' Het veranderplan bevat een interventieplan, waarin al een serie geplande interventies zijn opgenomen. Je selecteert één van deze interventies om deze daadwerkelijk uit te voeren in je eigen organisatie. Bij de keuze voor die interventie let je op:

- Beoogde werking, resultaat of impact van je interventie
- Haalbaarheid/uitvoerbaarheid van je interventie
- Wie moeten aan deze interventie deelnemen zodat de interventie(s) de beoogde werking hebben? Waarom is hun deelname belangrijk?
- Waarom kies je voor deze werkvorm (interventie)? Van welk werkingsmechanisme (kleur) maakt deze interventie gebruik?
- In hoeverre is deze interventie (werkvorm) het meest kansrijk om bij de deelnemers de beoogde werking te bereiken?
- In hoeverre heb je zelf ervaring met deze (interventie) werkvorm?

Het resultaat van je ontwerp is **een draaiboek**, waarin je per werkvorm aangeeft, wat de beoogde werking, resultaat of impact van je interventie (veranderactiviteit) is. De werkwijze, de tijdsduur per activiteit, de activiteitstappen, de materialen die je gaat gebruiken, en wie de activiteiten gaat uitvoeren.

Uitvoering van je veranderinterventie:

Vervolgens voer je de interventie daadwerkelijk uit in het bedrijf of organisatie waarin je werkzaam bent. Je informeert de betrokkenen van te voren. En zorgt je ervoor dat degene die je graag bij je veranderinterventie wil hebben ook echt aanwezig zijn. In je verslaglegging over je de veranderinterventie beschrijf je wat je gedaan hebt om dit te realiseren of waarom dit niet lukte.

Je voert je interventie uit op basis van je draaiboek. Je zorgt ervoor dat je van de deelnemers aan je interventie **achteraf** feedback krijgt zowel over het effect van de *interventie* als over je eigen optreden als *interventionist* (facilitator). Evaluatieve vragen over de veranderinterventie:

1. In hoeverre was het beoogde doel van deze interventie duidelijk? En waar blijkt dit uit?
2. Hoe duidelijk was het voor mij als deelnemer wat er van mij verwacht werd bij de interventie?
3. Wat ik bijzonder sterk vond aan de interventie was.....
4. Wat volgens mij voor verbetering vatbaar is.....



Evaluatieve vragen over jezelf als interventionist (facilitator):

1. De mate waarin de gegeven instructies, opdrachten voor mij als deelnemer duidelijk waren
2. De mate waarin de interventionist respectvol met mijn reactie, mening omging
3. De mate waarin de interventionist de interventietechniek beheerste en juist toepaste
4. De mate waarin de interventionist bijdraagt aan het bereiken van de beoogde doel van de interventie.
5. De mate waarin de interventionist er in slaagde om draagvlak te creëren?
6. De mate waarin de interventionist er in slaagde om een veilige en vertrouwelijke setting te creëren?
7. Waar kan de interventionist zich nog verder in ontwikkelen (groeien)?
8. Welke tips of suggesties heb je voor de interventionist?

Achteraf de werking bepalen:

Om achteraf de werking van je interventie te kunnen bepalen, heb je informatie van de deelnemers aan je interventie nodig. Die kun je verkrijgen door ze aan het eind van de veranderinterventie een evaluatie formulier te laten invullen, of door ze naderhand te interviewen of naderhand een gesprek met ze te houden. De vorm is niet voorgeschreven. Belangrijk is dat je informatie van de deelnemers krijgt, die verder gaat dan alleen sfeer opmerkingen: zoals 'het was een leuke bijeenkomst' of 'ik vond het een erg geïnspireerde bijeenkomst'. Zorg voor diepgang, wees nieuwsgierig naar de beleving van de deelnemers en vraag goed door, waardoor je echt nieuwe informatie krijgt.

Naast informatie van de deelnemers gebruik je, je eigen informatie. Hoe vond je het zelf gaan, wat werkte goed? Wat kwam niet uit de verf? Je kunt de evaluatieve vragen die je aan de deelnemers hebt gesteld ook zelf beantwoorden. Verder is het goed om aandacht te besteden aan het verschil tussen je draaiboek en je feitelijke uitvoering. Wat kostte (veel) meer tijd, wat minder en waarom was dat? Je kan ook een (geluids)opname maken van je veranderinterventie zodat je terug kunt luisteren wat er goed en minder goed ging. Dat alles gebruik je bij je reflectie op de beoogde werking van je interventie en feitelijke werking van je interventie. Als de interventie niet de beoogde werking had, waar lag dat aan volgens jou? Was de interventie te hoog gegrepen voor de deelnemers, of heb je de werkvorm niet goed toegepast, of was je uitleg niet duidelijk genoeg. En tot slot laat je zien wat je interventie heeft bijgedragen aan de beoogde verandering.



4.9 Beoordelingsformulier Uitvoeren interventie in eigen organisatie (3117AV5_PD)

Student :

Studentnummer:

Beoordelaar:

Datum:

<i>Criteria</i>	<i>Opmerkingen</i>	<i>Cijfer</i>
Er is één relevante interventie uit het veranderplan geselecteerd waarbij gelet is op zowel beoogde werking (resultaat) als op haalbaarheid.		
Er is een onderbouwing voor de keuze van de werkvormen die het meest geschikt zijn om met de betrokkenen de beoogde werking te bereiken.		
Verantwoord is wie er bij de interventie aanwezig moeten zijn om de beoogde werking te hebben. En de inspanning om die betrokken ook daadwerkelijk aanwezig te laten zijn, zijn zichtbaar.		
Het draaiboek voor de uitvoering van de interventie is concreet en bevat de verplichte onderdelen.		
Het is duidelijk wanneer en waar de interventie is uitgevoerd en wie daarbij aanwezig waren.		
De evaluatie van de deelnemers aan de interventie is gebruikt bij de beantwoording van de vragen: 1. In hoeverre was het beoogde doel van deze interventie duidelijk? 2. In hoeverre was het duidelijk wat er van mij verwacht werd bij de interventie? 3. Wat ik bijzonder sterk vond aan de interventie was..... 4. Wat volgens mij voor verbetering vatbaar is.....		

<p>De evaluatie van de deelnemers is gebruikt bij de beantwoording van de vragen over de interventionist:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De mate waarin de gegeven instructies, opdrachten voor mij als deelnemer duidelijk waren 2. De mate waarin de interventionist respectvol met mijn reactie, mening omging 3. De mate waarin de interventionist de interventietechniek beheerste en juist toepaste 4. De mate waarin de interventionist bijdraagt aan het bereiken van de beoogde doel van de interventie. 5. De mate waarin de interventionist er in slaagde om draagvlak te creëren? 6. De mate waarin de interventionist er in slaagde om een veilige en vertrouwelijke setting te creëren? 7. Waar kan de interventionist zich nog verder in ontwikkelen (groeien)? 8. Tips of suggesties voor de interventionist? 		
<p>Reflectie op basis van eigen ervaring over de aspecten:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wat kostte (veel) meer tijd, wat minder en waarom was dat? 2. Het verschil tussen de beoogde werking van je interventie en feitelijke werking van je interventie? 3. Een verklaring voor het feit dat de interventie niet de beoogde werking had 4. Wat was de bijdrage van de uitgevoerde interventie aan de beoogde verandering? 		
<p>Het verslag over de interventie is professioneel vorm gegeven en in correct Nederlands geschreven.</p>		
<p>Eindcijfer</p>		

Communiceren

Relatiegerichtheid

	Onvoldoende	Matig	Voldoende	Goed	Excellent
Luistert actief (laat anderen aan het woord, stelt open vragen, vraagt door, checkt interpretaties).					
Praat respectvol met en over anderen.					
Reageert op non-verbale communicatie.					
Benadert anderen op een ontspannen manier.					



Draagt bij aan een open dialoog.					
Conclusie relatiegerichtheid					

Inlevingsvermogen

Toont interesse en verplaatst zich in mensen met andere gedachten, meningen enz.					
Kan in (cultuurgevoelige) situaties eigen communicatie adequaat aanpassen.					
Heeft oog voor en staat open voor diversiteit.					
Conclusie inlevingsvermogen					

Toegankelijkheid

Hanteert duidelijke en logische structuur: de hoofdlijn is helder.					
Communiqueert kernachtig en op hoofdzaken. Houdt focus op doel.					
Is begrijpelijk, gebruikt (vak)taal correct, stemt taalgebruik af op doelgroep.					
Conclusie toegankelijkheid					

Innovatief vermogen

Toekomstgerichtheid

	Onvoldoende	Matig	Voldoende	Goed	Excellent
Weet afstand te nemen van de dagelijkse problematiek en zich te richten op toekomstige mogelijkheden.					
Relateert oplossingen en adviezen aan trends, recente en toekomstige ontwikkelingen.					
Benoemt mogelijkheden en consequenties van een voorstel op de lange termijn.					
Conclusie Toekomstgerichtheid					

Creativiteit

Komt met nieuwe of originele ideeën, gezichtspunten of oplossingen voor bestaande problemen of werkwijzen.					
Bekijkt vraagstukken en oplossingen vanuit originele perspectieven.					
Kijkt over de grenzen van het vak of de opleiding heen.					
Conclusie Creativiteit					

Ontwikkelingsgericht vermogen

	Onvoldoende	Matig	Voldoende	Goed	Excellent
Reflecterend vermogen					
Kent de eigen denkpatronen, (voor)oordelen en overtuigingen.					
Lijkt nieuwsgierig naar zichzelf en eigen handelen. Vraagt bij feedback door en trekt hier conclusies uit.					
Kent persoonlijke drijfveren en talenten.					
Kent eigen sterke en zwakke kanten en welke invloed die in de praktijk hebben.					
Ziet wat anders kan in eigen gedrag en functioneren. Formuleert hiervoor leerbehoeften en leervragen.					
Conclusie reflecterend vermogen					

Zelfregulerend vermogen



Zoekt bewust leersituaties op, op basis van leerbehoeften en leervragen.					
Let erop om het geleerde ook in andere situaties toe te passen (transfer).					
Betrekt anderen tijdig bij leerproces.					
Durft risico's te nemen en/of comfortzone te verlaten.					
Conclusie zelfregulerend vermogen					

Organiserend vermogen

	Onvoldoende	Matig	Voldoende	Goed	Excellent
Procesgerichtheid					
bepaalt prioriteiten en werkaanpak, en zorgt voor optimale inzet en afstemming van beschikbare middelen en/of mensen					
bewaakt voortgang en kwaliteit van (tussen) resultaten					
legt een relatie tussen werkzaamheden van verschillende personen/onderdelen					
Conclusie procesgerichtheid					

Oplossingsgerichtheid

is in staat op besluitvaardige wijze te zoeken naar oplossingen, houdt hierbij rekening met achterliggende oorzaken					
laat zich niet snel uit het veld slaan door problemen, maar pakt deze op, denkt meer in oplossingen dan in problemen					
evalueert of oplossingen een probleem ook daadwerkelijk hebben opgelost					
Conclusie procesgerichtheid					

Bijlage 1 Leerdoel - toetsmatrix

Dit semester is gericht op leerdoelen vanuit vier werkveldgebieden uit het opleidingsprofiel van HRM. Deze werkvelden zijn:

1. Strategisch HRM

De hr-professional adviseert gevraagd en ongevraagd het management en diverse stakeholders over de ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie en binnen de organisatie zelf. De hr-professional doet dit multidisciplinair en geeft hierbij de consequenties aan voor het systeem van de organisatie. Deze advisering leidt tot besluiten over inhoud en aanpak van de hr-werkterreinen. Hierbij baseert de hr-professional zich op verantwoord bewerkte informatie (zie werkterrein 2).

Hierbinnen zijn terug te vinden:

- 1a Inzicht hebben in de invloed van macro-ontwikkelingen op de organisatie, haar strategie en de benodigde menselijke capaciteiten.
- 1b Het kunnen toepassen van verschillende analyse- en prognose technieken.
- 1c Invloed kunnen uitoefenen op verschillende stakeholders (dominante coalities) om HRM doelstellingen te realiseren.
- 1d De strategie van de organisatie kunnen vertalen naar gewenste organisatorische inrichting

5. Adviseren van lijnmanagement

De hr-professional adviseert het management over hr-activiteiten op een zodanige wijze dat (primaire) processen binnen de organisatie geoptimaliseerd worden; daarbij formuleert hij meetbare hr-doelstellingen, adviseert het management bij de uitvoering van de activiteiten, evalueert deze en relateert de uitkomsten aan de organisatie-uitkomsten/resultaten. Hierbinnen zijn terug te vinden:

- 5a Adviseren
- 5b Begeleiden van management

6. Professionalisering

De hr-professional heeft en ontwikkelt een kritische en onderzoekende houding om tot verantwoord bewerkte (HR) informatie te komen (zie werkterreinen 1&2). Hierbij toont hij/zij persoonlijk leiderschap in het implementeren van de eigen visie en het tot actie komen vanuit reflectie en ethische overwegingen bij dilemma's. De professionalisering richt zich op de hr-professional zelf, de HR in de organisatie en het vakgebied van HR. Hierbinnen zijn terug te vinden:

- 6a Opzetten, uitvoeren beoordelen van onderzoek
- 6b Leveren van een professionele bijdrage aan het vakgebied
- 6c Reflecteren op eigen handelen
- 6d Ontwikkelen van een visie op HR
- 6e Benoemen van en omgaan met dilemma's en paradoxen in HRM

7. Veranderen

In het landelijk profiel HRM van 2016 wordt veranderen als een belangrijk aandachtspunt voor de HRM professional genoemd. Het tweede blok van dit semester wordt in zijn geheel aan de rol van HRM bij veranderen gewijd. In het schooljaar 2016-2017 zal dit werkveldgebied als 7^e gebied worden toegevoegd aan het opleidingsprofiel van HRM HVA.

Ter verantwoording van de positie van het semester in het curriculum, is een overzicht gemaakt van de werkveldgebieden die worden onderwezen in dit semester en binnen welke toetseenheden dit terugkomt. Vervolgens is per werkveld de uitwerking terug te vinden naar concreet toetsbaar gedrag en daarmee het Body of Knowledge and Skills (BOKS). Dit vormt de concrete leerdoelen, die ook onderverdeeld zijn naar toetseenheid en aldaar in de beoordelingscriteria terug te vinden zijn.



Werkvelden in relatie tot de toetsproducten		Wenselijke strategie HRM	Opzet advisestraject adviesgesprek en verantwoording	Interventie demonstreren	Veranderplan	Uitvoeren interventie
1. Strategisch HRM		X			X	
5. Adviseren van lijnmanagement		X	X	X	X	X
6. Professionalisering		X	X	X	X	X
7. Veranderen				X	X	X

Competenties in relatie tot de toetsproducten		Wenselijke strategie HRM	Opzet advisestraject, adviesgesprek en verantwoording	Interventie demonstreren	Veranderplan	Uitvoeren interventie
Onderzoekend vermogen						
• Analytisch vermogen		X			X	
• Methodisch handelen		X	X		X	X
• Conceptueel vermogen		X				
• Oordeelsvermogen		X	X	X	X	X
Innovatief vermogen						
• Toekomstgericht		X			X	X
• Creativiteit			X	X	X	X
Ethisch vermogen						
• Ethisch denken		X				
• Ethisch handelen		X	X	X	X	X
Communiceren						
• Relatiegericht			X	X		X
• Inlevingsvermogen			X	X		X
• Toegankelijkheid			X	X		X
• Overtuigingskracht			X	X		
Ontwikkelingsgericht handelen						
• Reflecterend vermogen		X	X	X	X	X
• Zelfregulerend vermogen			X	X		X
Samenwerken						
• Taakgerichtheid				X		X
• Mensgerichtheid				X		X
• Leiderschap				X		X