



Strategie & Verandermanagement

Studiehandleiding 2017-2018
Opleidingen:
Bedrijfskunde MER (BKM)
Management in de Zorg en maatschappelijke Dienstverlening (MZD)
Deeltijd

Auteur/ Semesterverantwoordelijke	Gertjan de Groot
Docenten	Robert Kleipool, Merit Kuppens en Gertjan de Groot
EC	30
Code	3100SV_17
Studiejaar	2017-2018, 2 ^e semester februari 2018
Email	g.de.groot@hva.nl r.t.f.kleipool@hva.nl m.m.kuppens@hva.nl
Mijn HvA	https://studiedelen.mijnhva.nl/studiedelen/fbe-3100SV__17/1718-1
Dit semester duurt 2 x een blok van 10 weken en is onderdeel van het programma Bedrijfskunde MER en MZD in deeltijd	



Inhoudsopgave

1. Het semester Strategie en Verandermanagement	4
1.1 Inleiding	4
1.2 Leerdoelen van het semester S&VM afgeleid van BKM-opleidingsdoelen.....	6
1.3 Relatie met de onderzoekslijn.....	7
1.4 Competenties	8
2. Het programma in twee beelden	11
2.1 Werkvormen.....	12
2.2 Programma per dagdeel.....	13
2.3 Verplichte literatuur	17
3. Toetsing, beoordeling en herkansing	20
3.1 Toetsen, toets momenten en normering.....	20
3.2 Voorwaarden voor beoordeling	20
3.3 Feedback en herkansing	20
4. Beoordelingen en beoordelingsformulieren	21
4.1 Beoordeling Strategisch plan (SV1).....	21
4.2 Beoordeling Onderzoeksplan (SV2)	26
4.3 Beoordeling Veranderplan (SV3).....	30
4.4 Beoordeling Veranderinterventie (SV4).....	34
5. Leerdoel en toetsmatrix	39
5.1 Taakcompetenties beginnende professional bachelor Bedrijfskunde MER..	39
5.2 Kernvakgebieden uit de HEO-standaard	40
5.3 Toetsmatrix semester Strategie en Verandermanagement.....	40



1. Het semester Strategie en Verandermanagement

1.1 Inleiding

Soms lijkt het wel of organisaties de weg kwijt zijn en alleen nog maar bezig zijn met reorganiseren als een soort ‘trial en error aanpak’ in een poging het hoofd boven water te houden. “Bij welke reorganisatie werkt u?” lijkt dan ook een vraag die steeds toepasselijker wordt. Vanuit dat perspectief bezien, zou je met enig cynisme met Strategie & Verandermanagement bezig kunnen zijn. Dat dat niet altijd onterecht is mag duidelijk zijn.

“Je raakt makkelijk verslaafd aan je ‘comfortzone’. Maar op termijn is dat een langzame dood. Als we niet groeien zijn we stervende”. Deze uitspraak van Robert Quinn zet Strategie & Verandermanagement in een meer realistisch perspectief. Door de dynamiek van de huidige tijd betekent niet veranderen een langzame dood. ‘Veranderen is een constante’ is allang niet meer slechts voorbehouden aan innovatieve organisaties; groeiende afzetmarkten, expanderende bedrijven, sterker wordende concurrentie, privatisering, deregulering, kostenreductie en de opkomst van netwerkorganisaties en nieuwe technologieën hebben ertoe geleid dat (organisatie)verandering niet meer weg te denken is. Vrijwel elke sector is in beweging; meebewegen is het antwoord en dat betekent een continue reflectie op de eigen waardepropositie en de bijbehorende strategische keuzes.

Verandering begint (vaak) met het proces van strategievorming. Op basis van een analyse van de omgeving en van de eigen organisatie, stel je een gewenst toekomstbeeld vast. Hierbij gebruiken we de vertrouwde SWOT, maar dan in een breder perspectief. Je maakt ook kennis met het business model Canvas. Dit businessmodel beschrijft de grondgedachte van hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt. Het begrip ‘positionering’ speelt hierbij een belangrijke rol. Hier zullen we dan ook bewust bij stil staan in het eerste blok.

In het tweede blok staat het veranderkundig ambacht centraal. Hoe geef je het verandertraject professioneel vorm? De aanleiding voor de verandering is het strategisch issue uit je strategisch plan. Wat is de gewenste verandering? Met welke veranderstrategie maak je meeste kans om de verandering ook te realiseren? Wie is de regisseur van deze verandering? Oftewel het professionele geweten tijdens het verandertraject. Welk werkzame principe (motor van de verandering) wil je maximaal uitnutten? Welke interventies zorgen er voor dat dat ook gebeurt? Welke vormen van weerstand kan je onderscheiden en wat zijn effectieve strategieën om daar mee om te gaan? Dit blok besteedt ook aandacht waarom veranderen zo ingewikkeld is. Door de vijf groepen mechanismen vol irrationaliteit te bespreken die je moet leren zien en meenemen in je planvorming.

Door te werken aan veranderingen krijg je ook zicht op je eigen belief systems, je eigen overtuigingen over hoe de wereld in elkaar zit en hoe die volgens jou verandert. En je leert zien welke belief systems er nog meer zijn.

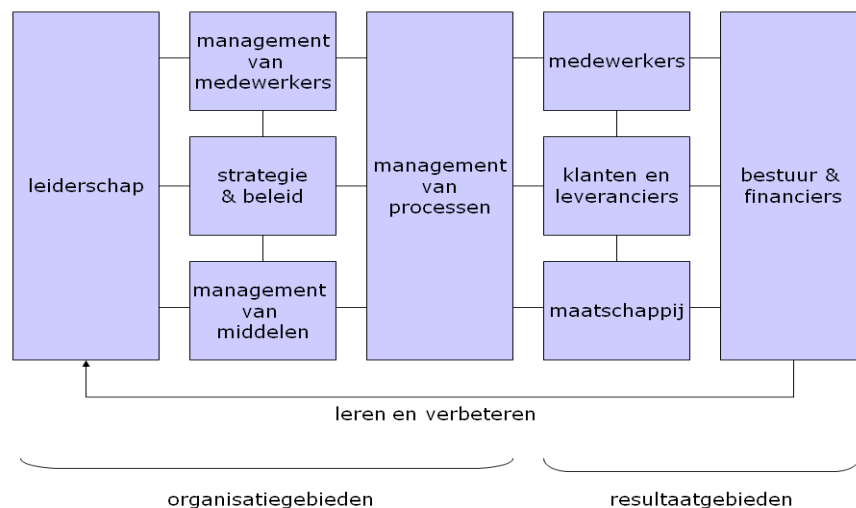
↵



Ook in dit semester komen onderzoeksvaardigheden aan de orde. Je leert een onderzoeksplan maken voor een strategisch/veranderkundig vraagstuk in je eigen organisatie. Dit is een goede voorbereiding voor je afstuderen.

Ambitie

Het is onze ambitie jou op te leiden tot een manager van morgen; iemand die de regie kan voeren over zichzelf en zijn afdeling. Of tot de adviseur naast de manager van morgen: iemand die regie kan voeren over het proces van veranderen. In beide gevallen vereist dit een ontwikkelingsgerichte basishouding en proactief reageren op veranderingen in de markt. Niet alleen branden blussen, maar bewust richting en interventies bepalen met oog voor de mensen die het betreft. In het INK-model (Instituut Nederlandse Kwaliteit), zie hieronder en inmiddels bekend geacht, zit dezelfde ambitie besloten; in een continu proces dient de waardering van de prestaties van de organisatie (feedback) steeds als input voor bijsturing (leren en verbeteren) waardoor de prestaties blijven voldoen aan de eisen van de omgeving. Daarentegen zijn reorganisaties niet altijd te voorkomen. Naast indirecte beïnvloeding leer je ook directe en ‘harde’ interventies uit te voeren. Soms moet je nu eenmaal pijnlijke knopen doorhakken.



In dit semester leer je een bijdrage te leveren aan strategievorming en veranderingen te initiëren, te plannen en te begeleiden. Hiervoor pas je concepten en theorieën toe. Je werkt op basis van je eigen werkpraktijk. Zorg daarom dat je toegang hebt tot een voldoende complexe praktijk, zodat je de gevraagde beroepsproducten op kunt leveren. Tijdens de lessen wordt een actieve inbreng verwacht en een bereidheid om informatie over je eigen werksituatie te delen.

Het semester wordt als zwaar ervaren; niet alleen vanwege de veelheid en complexiteit van de theorie, maar ook het hoge abstractieniveau. Aanwezigheid is niet verplicht, maar de ervaring leert wel dat studenten die proberen de beroepsproducten te maken, zonder dat zij de lessen gevolgd hebben, meestal onvoldoendes halen. Wanneer je afwezig bent, mis je relevante informatie en verwerking van de theorie (zoals begrip van het kleurendenken), maar ook het oefenen van essentiële vaardigheden (bijvoorbeeld het bepalen van een veranderstrategie).

Vorbereidend werk (literatuur, testen) wordt bekend verondersteld in de les; tijdens de les wordt actief **gewerkt** met het materiaal.

1.2 Leerdoelen van het semester S&VM afgeleid van BKM-opleidingsdoelen

Semester Strategie en verandermanagement	
Niveau 3	
Werkgebieden met bijbehorende beroepshandelingen (<u>opleidingsdoelen</u>) waar het semester S&VM een bijdrage aan levert:	
Strategie en beleid	Verbeteren en vernieuwen (veranderen)
Het implementeren van de missie en visie door een heldere en op alle stakeholders gerichte strategie te ontwikkelen, en deze te vertalen in een concreet beleid, concrete plannen, budgetten en processen.	Het gepland en professioneel veranderen van organisaties. In dit semester gaat het om tweede orde veranderingen, omdat de gangbare manier van veranderen (eerste orde) de organisatie onvoldoende in staat stelt om zich aan te passen aan de wisselende externe omstandigheden.
Om hier een bijdrage aan te leveren hanteren we voor het S&VM de volgende <u>semesterdoelstelling</u> :	
<p>Na het volgen van dit semester ben je in staat om:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Het proces van strategievorming een organisatie te begeleiden, vast te stellen wat het huidige business model van de organisatie is, de effectiviteit daarvan te bepalen, het business model te herontwerpen (op basis van de externe ontwikkelingen) en strategieën te ontwikkelen waarmee het her-ontworpen business model gerealiseerd kan worden. – Een onderzoeksopzet te maken waarmee een complex strategisch of veranderkundig probleem in het bedrijf of organisatie onderzocht kan worden. – De regie te voeren over een veranderproces in een organisatie. De veranderaar is de regisseur (het professionele geweten van de verandering) die samen met collega's zorgt voor meervoudige diagnose, naar de kern van het vraagstuk zoekt, de meest kansrijke veranderstrategie zoekt en die vertaalt in een interventieplan, waarbij met zo min mogelijk inspanning een zo maximaal mogelijk effect wordt bereikt. De interventies versterken elkaar, zonder dat de werkingsmechanismen met elkaar conflicteren. – Daadwerkelijk effectief te interveniëren in het bedrijf of organisatie waarin je werkzaam bent en daarmee de beoogde verandering een stap dichterbij te brengen. Dat doe je op basis van een uitgewerkt ontwerp van een aantal van de interventies uit het interventieplan, één of twee interventies voer je ook daadwerkelijk in de eigen organisatie uit. Je bent in staat om de effectiviteit van de uitgevoerde interventies te (laten) beoordelen en te onderbouwen – Te verwoorden in hoeverre je in staat bent het strategievormingsproces te begeleiden en voor wat voor soort veranderingen je de geschikte veranderaar bent. 	

Om deze doelstelling te realiseren zijn de volgende activiteiten/leerdoelen* geformuleerd:	
1. Maken van een strategische analyse voor het bedrijf of de organisatie waar de student werkt.	
2. Maken van een opzet voor een onderzoek naar een complex strategisch of veranderkundig probleem van het bedrijf of organisatie waar de student werkt.	
3. Maken van een veranderplan voor een complex veranderkundig vraagstuk van de organisatie of het bedrijf waar de student werkt.	
4. Ontwerpen, uitvoeren en reflecteren op veranderinterventies in de organisatie of het bedrijf waar de student werkt.	
Taakcompetenties	Probleemherkenning, diagnosticeren, ontwerpen, veranderen en evalueren.
Professionele competenties	Communiceren, Ondernemend vermogen, Innovatief vermogen, Onderzoekend vermogen, Organiserend vermogen
Kernvakgebieden	Marketing (op 2), Organizational behavior (op 3), Strategic Management (op 3) Kwantitatieve en kwalitatieve analyses (op 2).

*De 4 activiteiten/leerdoelen zijn vertaald naar **toets termen** in de beoordelingsformulieren van de beroepsproducten.

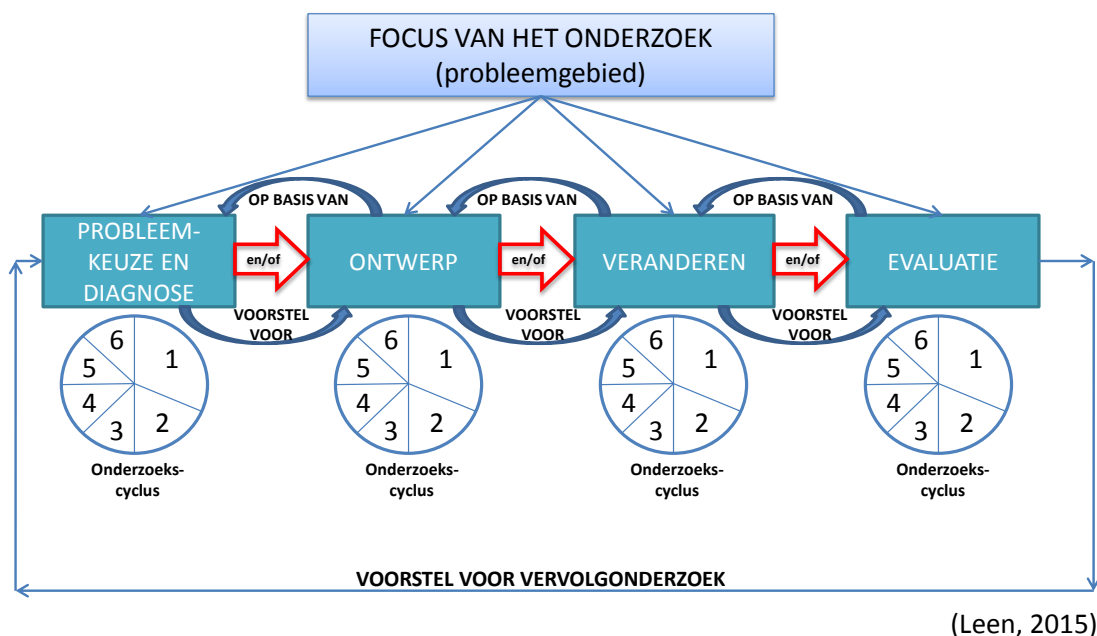
1.3 Relatie met de onderzoekslijn

Ieder semester in de opleiding Bedrijfskunde MER besteedt aandacht aan onderzoekend vermogen. Dit bouwt zich langzaam op. Aangezien dit het laatste semester voor het afstuderen is, verwachten we dat je in staat bent om keuzes te maken in het onderzoeksproces en deze te kunnen verantwoorden. 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 vaktijdschriften (b.v. M&O, Management Executive) en boeken, naast gebruik van het internet en populaire vaktijdschriften. 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 te weten: probleemherkenning, diagnosticeren, ontwerpen, veranderen en evalueren.

In het strategie blok van dit semester maak je een onderzoeksplan. Het Onderzoeksplan is de opmaat voor het afstuderen. Het is bedoeld als eerste vingeroefening voor het afstuderen en om jouw 'onderzoekend vermogen' (verder) te ontwikkelen. Ben je in staat om een grondige probleemanalyse te maken? Een onderzoekbare centrale vraag te formuleren? Zelfstandig literatuur te zoeken en op basis daarvan een conceptueel model te maken? Heb je een goede onderzoeksmethode gekozen? Met andere woorden: hoe vakkundig ben je? De feedback op het onderzoeksplan helpt je om een goede start te maken met het afstuderen.



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



Expliciet sturen we dit semester op:

- het zelfstandig vinden van relevante en betrouwbare vakliteratuur. Je kunt theorie relateren aan je organisatie en de vraagstukken in je organisatie. Dit blijkt uit je Onderzoeksplan, Strategisch plan, Veranderplan en Veranderinterventie.
- 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 bij alle plannen in dit semester.
- 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 wege? 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.

1.4 Competenties

In dit semester ontwikkel je competenties uit 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.

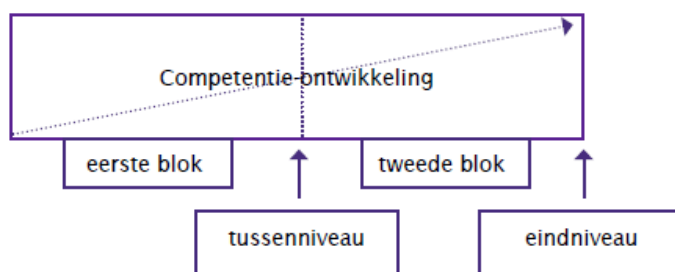
1. Communiceren
2. Ethisch vermogen
3. Innovatief vermogen
4. Ondernemend vermogen
5. Ontwikkelingsgericht handelen
6. Organiserend vermogen
7. Samenwerken
8. Onderzoekend vermogen

De competenties **onderzoekend vermogen, innovatief vermogen, communiceren en ondernemend vermogen** staan centraal in dit semester. Op die competenties krijg je feedback bij de beoordeling van de producten in dit semester. Het semester biedt een leersituatie waarin je deze competenties kunt ontwikkelen. Je krijgt van de docent en van medestudenten feedback op de ontwikkeling van deze competenties. Daarnaast komt **ontwikkelingsgericht handelen** en **organiserend vermogen** aan bod bij de uitvoering van je veranderinterventie en de verslaglegging daarover.

Je kunt gericht werken aan iedere competentie. Dit is afhankelijk van je feedback uit je verantwoordingsgesprek: wat vraagt aandacht?:

- Communiceren komt op alle beoordelingsformulieren terug
- Onderzoekend vermogen komt bij alle plannen terug
- Innovatief vermogen komt zowel bij je Strategisch plan, je Veranderplan als je Veranderinterventie terug
- Ondernemend vermogen komt bij je Strategisch plan en bij je Veranderinterventie terug.
- Ontwikkelingsgericht handelen komt bij je Veranderinterventie terug.
- Organiserend vermogen komt bij je Veranderinterventie terug.

Bij de beoordeling van de beroepsproducten krijg je feedback op je competenties zover zichtbaar in je beroepsproduct. In dit semester wordt er getoetst op twee niveaus: het tussenniveau en het eindniveau.



Omschrijving tussenniveau:

Past kennis toe, werkt met richtlijnen en procedures in complexe situaties, ontwikkelt uitgebreide kennis, werkt resultaatgericht en legt verantwoording af over keuzes.

Omschrijving eindniveau:

Analyseert problemen in complexe situaties, handelt zelfstandig, gebruikt creativiteit in het uitvoeren van opdrachten, stuurt het eigen leerproces, werkt pro-actief en staat open voor een kritisch oordeel.

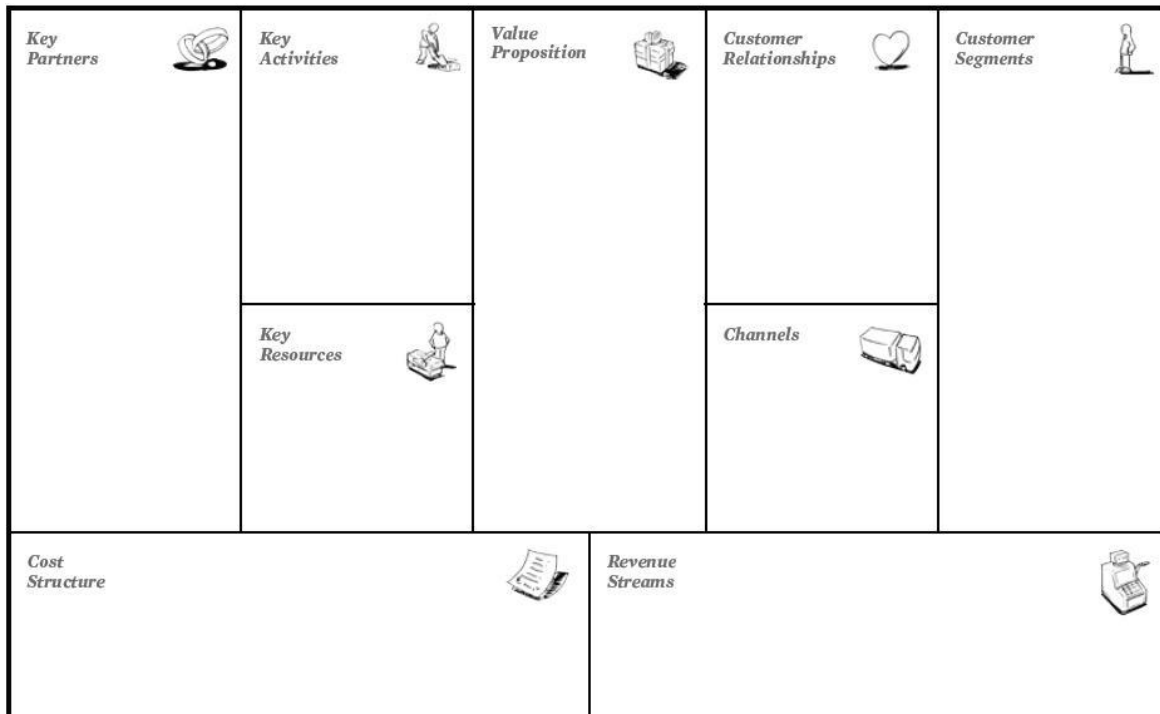
De beroepshandelingen die vallen onder strategievorming (eind eerste blok) voer je zelfstandig uit, de lessen geven houvast voor de te zetten stappen om daar te komen. Ook in de praktijk gebeurt het zelden dat je helemaal zelfstandig de strategie bepaalt. Daarentegen moet je het proces van strategievorming wel beheersen; je moet begrijpen hoe strategie bepaald wordt en welke strategische keuzes er zijn. Je hebt inzicht in en kan een bijdrage leveren aan het proces van strategievorming. Voor het opstellen van het Strategisch plan betekent dit dat samen met de docent wordt gewerkt aan welke stappen moeten worden ondernomen, welke modellen en technieken moeten worden toegepast en wat de beoordelingscriteria zijn.

De beroepshandelingen van het tweede blok die vallen onder Verandermanagement dienen zelfstandig te kunnen worden uitgevoerd (op eindniveau). Van jou wordt verwacht dat jij de gewenste veranderingen weet door te voeren, als zelfstandige professional. Dat betekent dat je begrijpt waar het over gaat en hierover kunt adviseren of overtuigen. Je geeft invulling aan de criteria van het Veranderplan, je kunt modellen en technieken kiezen en toepassen.

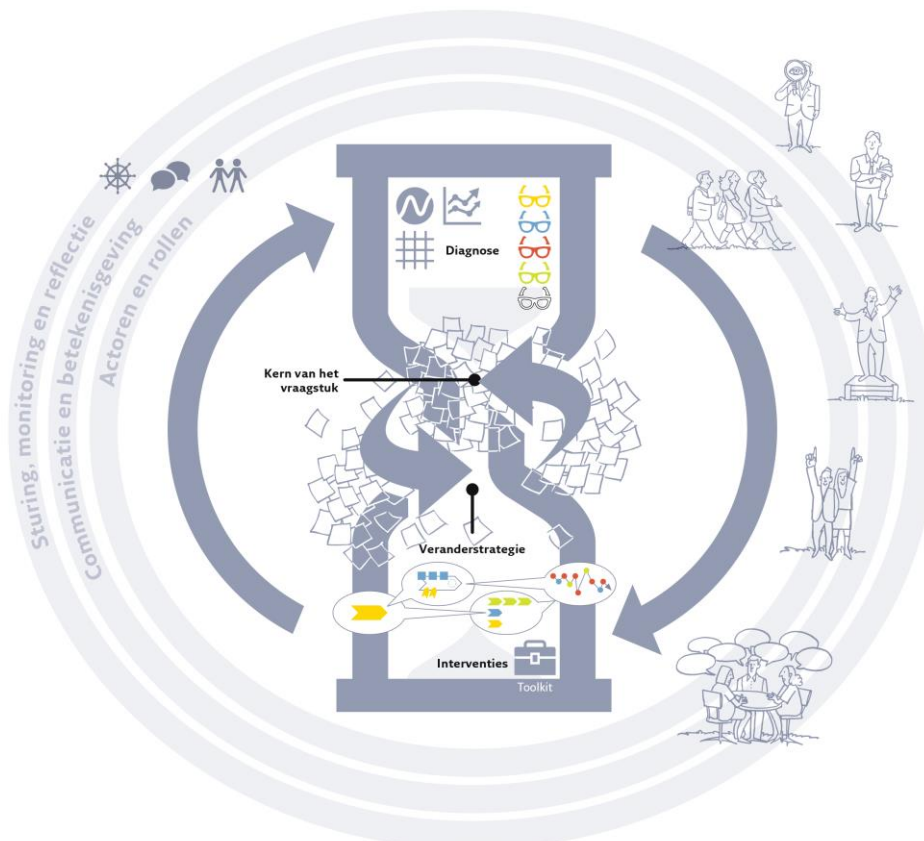


2. Het programma in twee beelden

In het eerste blok (strategievorming) staat het Canvas Business Model centraal:



In het tweede blok (veranderkunde) doorlopen we het onderstaand cyclische proces.



2.1 Werkvormen

In grote lijnen gaat het dus om **het waarom, het wat en het hoe** van veranderen.

N.B.: De aanleiding (het waarom) van veranderen is niet altijd strategisch van aard. Vaak worden veranderingen geïnitieerd door knelpunten in de operationele processen en hebben betrekking op een aanpassing van structuur, cultuur, vaardigheden, systemen, etc.

Het semester duurt totaal 20 weken. Tweemaal 7 weken is er les op twee dagdelen per week. Denken en doen zullen regelmatig worden afgewisseld. Je leert in de klas door uitwisseling en ondervinding. Je ontwikkeling tot ‘veranderprofessional’ is een proces waar in de lessen aandacht voor is. Dat is belangrijk want, het betekent dat je niet alleen deel uitmaakt van het proces, maar ook invloed hebt op dit proces. Dit met het motto “Mensen zijn niet tegen verandering, wel tegen de manier waarop.”¹

Tijdens het semester leer je de in hoofdstuk 1 genoemde leerdoelen (beroepshandelingen) uit die voeren en de gevraagde beroepsproducten te maken. In het eerste blok staat vooral strategievorming centraal en in het tweede blok verandermanagement.

De beroepsproducten van dit semester zijn:

- Een Strategisch plan;
- Een Onderzoeksplan;
- Een Veranderplan;
- Een Veranderinterventie.

In de klas worden opdrachten gegeven waarbij een actieve deelname of voorbereiding wordt gevraagd. Je presenteert bijvoorbeeld het huidige business model van je organisatie en de effectiviteit daarvan, of de uitkomsten van je externe analyse. Of je leest je je (bedrijfskundig) sprookje voor of brengt je causaal diagram in.

De werkvormen zijn afwisselend:

- hoor- en discussiecolleges voor kennisoverdracht, de behandeling van de theorie en de uitwisseling van standpunten;
- werkcolleges voor het werken aan de verschillende casussen;
- gastlezing door een ervaringsdeskundige met een wisselend onderwerp;
- het spelen van het Kleuren Interventie Game (KING), waar je in kleine groepjes een veranderplan/interventieplan maakt.
- zelfstudie als voorbereiding op de lessen en het uitwerken van de opdrachten
- oefeningen gericht op de persoonlijke effectiviteit van de manager.

¹ FunctieMediair Interim Management



2.2 Programma per dagdeel

Hieronder vind je een gedetailleerde planning van de onderwijsactiviteiten binnen dit semester. Bij de voorbereidingen wordt verwezen naar de bijbehorende literatuur (zie verplichte literatuur in 2.3):

BMG	= Business Model Generatie	D	= MIJN HVA
LV	= Leren Veranderen	H	= Hoofdstuk
BI	= Bedrijfskunde Integraal	p	= paragraaf
WmLV	= Werken met Leren Veranderen		

Week Blok 1	Onderwijsactiviteiten dagdeel 1	Voorbereiding	Onderwijsactiviteiten dagdeel 2	Voorbereiding
1	Introductie: - Kennismaking - Werkwijze en opdrachten - De rode draad; het Waarom, Wat en Hoe van veranderen. - Ervaringen met strategie	Doorlezen handleiding incl. de opdrachten SV1 t/m SV4.	- Strategisch management - Reflectie: trainen in waarnemen en betekenis geven Opstarten opdracht: stap 1 en 2	- BI: H 4.1 en 4.2 - BMG: Definitie van een businessmodel - BMG: Het businessmodel Canvas en De 9 bouwstenen (blz. 16 t/m 55)
2	Organisatiediagnose (w.o. Appreciative Inquiry): Bepalen van de effectiviteit (stap 3)	Resultaatgebieden INK-model en BBSC bestuderen BI: H 4.3 en 4.4	- Onderzoeksvaardigheden i.h.k.v. de opdrachten. N.B.: onderzoeksvaardigheden komen regelmatig terug.	Jan Leen, Praktijkgericht onderzoek in bedrijf
3	Korte presentatie stap 1, 2 en 3. Externe analyse (stap 4)	Meenemen eigen materiaal BI: H 5.1 – 5.4 BMG: Business Model Omgeving (blz. 200–2012)	Werkcollege: werken aan casus externe analyse	Doornemen behandelde theorie
4	Korte presentatie stap 4. Businessmodel patronen	Meenemen eigen materiaal BMG: Patronen (blz. 56 t/m 119)	Businessmodel ontwerpen (stap 5) Werkcollege: werken aan een casus	BMG: Ontwerp (blz. 126 t/m 179)
5	Businessmodel ontwerpen: scenario's	BMG: scenario's (blz.180) D: tools voor scenarioplanning en bijbehorende artikelen	Korte presentatie stap 5. Kiezen van een Businessmodel Werkcollege: werken aan een casus	Meenemen eigen materiaal BMG: Business Modellen Evalueren (blz. 212)
6	Haalbaarheid bepalen: interne analyse (stap 6) Organisatiestructuren	Alle bij de 7-S'en relevante literatuur (leiderschap, cultuur, etc.) BI: 8.3, 8.5	Strategische dilemma's en strategievorming	BI: H 5.5 – 5.10

7	Werkcollege: werken in intervisiegroep en bespreking dilemma's	Formuleren dilemma's m.b.t. eigen opdracht en onderwerpen die breder/dieper behandeld moeten worden	Vraaggestuurd college: behandeling onderwerpen die breder/dieper behandeld moeten worden	Doornemen alle besproken onderwerpen
8		- Inleveren Strategisch plan en onderzoeksplan: uiterlijk op zaterdag dienen de producten te worden ingeleverd! Te laat = herkansing!		
9	Herkansingsweek		Herkansingsweek	
10	Feedback op Strategisch plan, onderzoeksplan en competentieontwikkeling	Zie planning op MIJN HVA	Feedback op Strategisch plan, onderzoeksplan en competentieontwikkeling	Zie planning op MIJN HVA



Blok 2 Lessen worden (meestal) gegeven aan een gecombineerde groep van zowel BKM als HRM studenten.

Week blok 2	Onderwijsactiviteiten Dagdeel 1	voorbereiding	Onderwijsactiviteiten Dagdeel 2	voorbereiding
11	<i>Opdracht 1: Kies één weerbaarstig strategisch issue uit je Strategisch plan. Neem dat mee naar de les.</i> Bepalen van je verandervraagstuk. Ordes van veranderen	LV: H 6.1.2 WmLV: H1 Introductie	Uitleg over: Waarom veranderen zo gecompliceerd is.	LV: lees H2 van te voren! Maak voor week 12, opdrachten 2 & 3.
12	Bespreken opdrachten 2 en 3. Uitleg over kleurendenken. Veranderconcepten, veranderstijlen (kleurentest maken & bespreken)	LV: lees H2 nog een keer! LV: H3 WmLV: lees H 48 <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 de site van Twynstra Gudde en neem de uitslag mee!</i>	Herkennen van de hoofdbestanddelen, rollen en actoren	LV: H4 WmLV: H 48
13	Begrijpen wat er aan de hand is. Meervoudig diagnosticeren. Verschillende vormen van diagnosticeren. Afbakeningsvragen	LV: H5.1 en 5.2 LV: H7 (doorbladeren) WmLV: deel II, in ieder geval inleidend hoofdstuk (p. 113–122). <i>Opdracht 4: Korte presentatie van je verandervraagstuk, verklaring waarom dat voor jouw organisatie zo weerbaarstig is. De 3 relevante diagnose modellen die je wil gaan gebruiken voor het diagnosticeren van je weerbaarstig vraagstuk.</i>	<i>Opdracht 4: Korte presentatie van je verandervraagstuk, verklaring waarom dat voor jouw organisatie zo weerbaarstig is. De 3 relevante diagnose modellen die je wil gaan gebruiken voor het diagnosticeren van je weerbaarstig vraagstuk.</i> Begrijpen wat er aan de hand is. Op zoek naar de kern van het vraagstuk d.m.v. een sprookje en een causaal diagram.	LV: H 5.3 LV: H7.7 WmLV: Inleiding deel III
14	Werken met causale diagrammen. Klassikaal maken van een causaal diagram, op basis van huiswerk. Bespreken van waarde van een causaal diagram.	LV: H5.3 WmLV: H 29, 30 en 31 en inleiding Deel III <i>Opdracht 5: Maak op basis van 10 factoren uit de diagnose een causaal diagram en neem dat mee naar deze les!</i>	Bepalen van de veranderstrategie op basis van verschillende cases. Het proces van wikken en wegen.	LV: H 6.1 WmLV Deel III (inleiding) en H 34
15	Omgaan met weerstand, verschillende soorten herkennen en effectieve strategieën.	LV H 6.1.3	Interventies en interventieplan. Bespreken opdracht veranderinterventie in organisatie waar je werkzaam bent.	LV: H 6.2 & H 6.3 en H 8 (doorbladeren)



16	Spelen Kleuren Interventie Game (KING)	Leren Veranderen meenemen als naslagwerk	Communicatie en sturing bij verandertrajecten De veranderaar zelf en de veranderaars als coach	LV: H 4.6 & H 4.7 en H 9.1 & H 9.2
17	Bespreken geleerde lessen KING. Zorgen voor congruentie tussen communicatie, sturing en de veranderstrategie. Aandacht voor consistentie en precisie behandeling onderwerpen die breder/dieper behandeld moeten worden	Vragen eigen veranderplan voorbereiden <i>Opdracht 6: Verlichte presentatie van de voorgenomen interventies in eigen organisatie.</i>	Ethisch handelen bij verandering. Kosten/baten Congruentie tussen bijsturing/reflectie en de gekozen veranderstrategie. Evaluatie van het semester S&VM (vak en docent(en))	<i>Opdracht 6: Verlichte presentatie van de voorgenomen interventies in eigen organisatie.</i>
18	Geen les Inleveren Veranderplan		Geen les Inleveren Veranderplan	
19	Geen les Herkansingsweek		Geen les Herkansingsweek	
20	Geen les Inleveren Veranderinterventie		Geen les Inleveren Veranderinterventie	

2.3 Verplichte literatuur

Voor dit semester werken we met een beperkte set **verplichte literatuur**. *Schaf die tijdig aan want je hebt die boeken echt nodig tijdens de lessen en ze zijn onmisbaar om dit semester met goed resultaat af te sluiten.*

Voor het strategiedeel

Osterwalder, A en Y. Pigneur (2014) *Business Model Generatie*, Deventer : Vakmedianet

Osterwalder, A., Y. Pigneur, G. Bernarda en A. Smith (2014) *Waarde Propositie Ontwerp* Deventer : Vakmedianet

Al in je bezit uit eerdere semesters:

Thuis, P. & Stuive, R. (2016) *Bedrijfskunde integraal*, Tweede druk Groningen : Noordhoff Uitgevers.

Voor het verandermanagement deel

Boersema-Vermeer, H. & G. de Groot (2016) *Werken met Leren Veranderen. Werkboek voor veranderaars in opleiding en praktijk*, Deventer : Vakmedianet.

Caluwé, L. & H. Vermaak (2 editie, 2006 of later) *Leren Veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*, Deventer : Vakmedianet.

Voor het onderzoek en gebruik APA in alle plannen

Leen, J. & J. Mertens (2017) *Praktijkgericht onderzoek in bedrijf*, Tweede druk Bussem : Coutinho
Poelmans, P. & O. Severijnen, O. (2013). *De APA richtlijnen: over literatuurverwijzing en onderzoeksrapportage*. Bussum: Coutinho.

Werkgroep APA (2017) *De APA-richtlijnen uitgelegd. Een praktische handleiding voor bronvermelding in het Hoger Onderwijs* Zevenaar : SURF. <https://www.auteursrechten.nl/apa-richtlijnen>

Dit semester gaat om **het waarom, het wat en het hoe** van veranderen. De boeken *Business Model Generatie*, *Waarde Propositie Ontwerp* en *Bedrijfskunde integraal* worden gebruikt voor het **waarom** (strategievorming) en het **wat** van het veranderen (de aspecten van de organisatie).

Het boek *Leren Veranderen* is het overkoepelende werk en is de verbinding tussen het **waarom, het wat en het hoe** op basis waarvan de veranderaar een methode leert om veranderingen professioneel vorm te geven. We gebruiken *Werken met Leren Veranderen* als aanvulling op het handboek. In dit werkboek staan veel praktische oefeningen, cases, beschouwingen enz.

Daarmee krijg je als veranderkundige het vak beter in de vingers.

Op Mijn HvA is, zoals gebruikelijk, de nodige informatie te vinden, alsmede de presentaties en overig materiaal.



Warm aanbevolen literatuur

Naast de verplichte literatuur bevelen we voor degene die meer willen de volgende boeken warm aan:

Voor het strategie deel:

Aurik, J. C., Fabel, M. & Jonk, G. (2015) *Future of Strategy: A Transformative Approach to Strategy for a World That Won't Stand Still* New York : McGraw Hill Education.

On Strategy (2011) Boston : Harvard Business Review Press.

Pijl, P. van der (2016) *Ontwerp betere business. Nieuwe tools, skills en mindset voor strategie en innovatie* Deventer : Vakmedianet

Voor het verandermanagement deel:

Koeleman, H. (tweede druk 2006. Geen latere druk!) *Interne communicatie bij verandering*, Deventer: Kluwer

De Caluwé, L. (2015) *Spannend veranderen. Over spanningen bij veranderen en adviseren*, Deventer: Vakmedianet

Swieringa, J. & J. Jansen (2005) *Gedoe komt er toch. Zin en onzin over organisatieverandering*, Schiedam: Scriptum

Swieringa, J. & B. Elmers (2011) *In plaats van reorganiseren*, Groningen : Noordhof

Inspiratie voor de veranderinterventie:

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

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

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

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

Aanbevolen websites

<https://strategyzer.com/>

Bevat heel veel informatie over Canvas Business Model

www.werkenmetlerenveranderen.nl

Website waarop oefeningen, cases en cameo's staan om Leren Veranderen 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.

<http://www.tijdschriftmeno.nl/>

www.bedrijfskunde.startpagina.nl

www.ink.nl

www.managementhelp.org



www.menscentraal.nl

www.managementsite.nl

www.kennisbanksocialeinnovatie.nl



3. Toetsing, beoordeling en herkansing

3.1 Toetsen, toets momenten en normering

Voor studenten die het semester als **regulier onderdeel**, als **Minor** of als **losse cursus** volgen geldt:

Week	Actie student	individueel	Code	Code SIS	EC
8	Strategisch plan	Individueel	SV1	3117SV1_PD	9
8	Onderzoeksplan	Individueel	SV2	3117SV2_PD	6
18	Veranderplan	Individueel	SV3	3117SV3_PD	10
20	Veranderinterventie	Individueel	SV4	3117SV4_PD	5

LET OP: voor alle plannen/opdrachten geldt dat je maar 2 kansen per studiejaar hebt: de eerste/reguliere kans en één herkansing.

3.2 Voorwaarden voor beoordeling

Om voor beoordeling van de beroepsproducten in aanmerking te komen geldt dat:

- op het voorblad staat welk product het is, welke kans, naam, studentnummer, datum;
- alle gevraagde onderdelen zijn uitgewerkt en aangeleverd;
- het product op tijd is ingeleverd volgens de planning;
- **het product wordt op de juiste plaats op MIJN HVA geüpload, dat is een vereiste**, ook als je met de docent afspraken maakt om het product fysiek in te leveren;
- het werk in goed Nederlands geschreven is. Bij te veel spel- en grammaticafouten behoudt de docent zich het recht voor het product niet na te kijken;
- het product leesbaar gestructureerd is en de bronvermelding klopt volgens de APA-normen (zie het verplichte boek: Poelmans, P., Severijnen, O. (2013). *De APA richtlijnen: over literatuurverwijzing en onderzoeksrapportage*. Bussum: Coutinho).

3.3 Feedback en herkansing

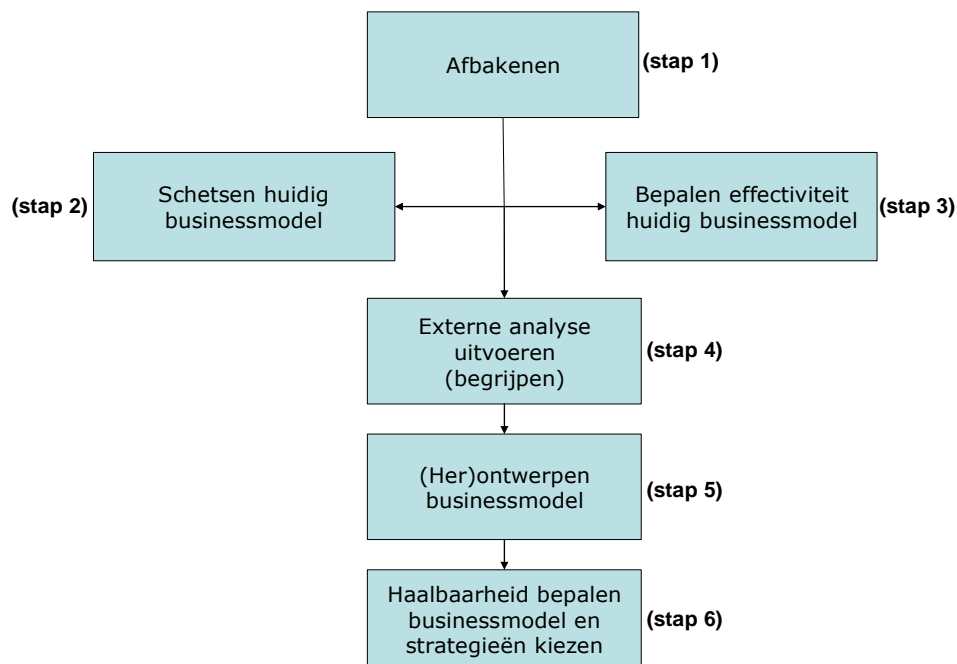
De inhoudelijke beoordelingen en de feedback op je competenties kun je vinden op Mijn HVA, bij het plan wat je geüpload hebt. De docent maakt afspraken over evt. aanvullende mondelinge feedback of toelichting bij de beoordelingen.

Je hebt recht op maximaal twee kansen per (studie)jaar! Herkans dus alleen als je alle tekortkomingen voldoende verwerkt hebt. Herkansingen kun je in de herkansingweek van het volgende blok inleveren door ze op de juiste plaats op MIJN HVA te uploaden, informeer de docent per mail dat je dat gedaan hebt.

4. Beoordelingen en beoordelingsformulieren

4.1 Beoordeling Strategisch plan (SV1)

Maak een Strategisch plan voor een zelf te kiezen organisatie(onderdeel) doorloop daarbij de stappen zoals die in het onderstaand schema zijn aangegeven en verwerk de gegevens in een rapport. We raden je aan om bepaalde stappen niet alleen te doen, maar met 2 of 3 personen uit jouw organisatie. Als je een Strategisch plan maakt voor een nieuwe organisatie, dan kan je stap 2 en 3 overslaan. Voor een bestaande organisatie moet je deze stappen wel uitvoeren.



Stap 1: bepaal de afbakening

Maak duidelijk waarvoor het strategisch plan wordt opgesteld: de hele organisatie, een bepaalde businessunit of bepaalde afdeling, etc. Beschrijf de organisatie en bij een organisatieonderdeel ook het onderdeel zelf. Enige historie is ook welkom. Geef duidelijk aan waarvan de businessunit of afdeling een onderdeel is, bijvoorbeeld d.m.v. een organogram.

LET OP! Je kunt alleen voor een organisatieonderdeel kiezen wanneer dit onderdeel zelfstandig strategische keuzes kan maken en klantsegmenten bedient.

Stap 2: schets het huidige businessmodel

Schets het huidige businessmodel met behulp van het Canvas-model. Doe dit bij voorkeur met 2 of 3 personen uit jouw organisatie.

Stap 3: bepalen effectiviteit huidig businessmodel

Stel vast in welke mate het huidige businessmodel voldoet aan de doelstellingen van de organisatie. Wordt er winst gemaakt? zijn de klanten tevreden?, etc. Hierbij kan je kijken naar de resultaatgebieden van het INK-model of gebruik maken van een Balanced Scorecard.

Stap 4: uitvoeren externe analyse (begrijpen van de omgeving)

Analyseer de externe omgeving en breng alle relevante trends of trendbreuken in beeld en betrek hierbij:

- De macro-omgeving (zie *Bedrijfskunde Integraal* H 4.2 en/of Business Model Omgeving van het boek *Business Model Generatie*).
- De concurrentieomgeving (zie bijvoorbeeld de vijf concurrentiekrachten van Porter). Indien er geen concurrentieomgeving is, kijk dan zo volledig mogelijk naar andere omringende partijen die de organisatie beïnvloeden
- De taakomgeving/transactieomgeving. Indien de organisatie niet echt een onderdeel is van een bedrijfskolom, dan het 'netwerk' of keten waarin de organisatie een functie heeft beschrijven. Het gaat hier om de 'bewegingen' in de kolom of het netwerk die van invloed kunnen zijn op de positie van de organisatie.
- De markt en dan vooral de marktkrachten (zie blz. 202 van het boek *Business Model Generatie*).

Stap 5: (her)ontwerpen businessmodel

Stel op basis van stap 4 het (nieuwe) businessmodel op met behulp van het Canvas-model. Doe dit bij voorkeur met 2 of 3 personen uit jouw organisatie. Het gaat dan vooral om de waardepropositie. Om die te bepalen is het raadzaam om met scenario's te werken. Stel in deze stap dan ook een scenario op (zie blz. 180 van het boek *Business Model Generatie*).

Stap 6: Haalbaarheid bepalen van businessmodel en strategie(ën) kiezen

Bepaal de haalbaarheid van het gekozen businessmodel en analyseer de sterktes en zwaktes (SW) van de **huidige** organisatie. Betrek hierbij:

- Het 7-S model van McKinsey (of een ander model als dat meer van toepassing is). Het accent ligt hierbij op de huidige strategie(ën). Past/passen deze nog bij het gekozen businessmodel?
- Een portfolioanalyse (of een ander model als dat meer van toepassing is). Bepaal of het huidige portfolio aansluit bij het gekozen businessmodel.
- De ontwikkeling van (een) nieuwe strategie(ën).
- Een vooruitblik op de implementatie. Geef duidelijk aan welke belangrijkste verandering(en) je ziet voor de organisatie of het organisatieonderdeel om tot uitvoering te komen van het gekozen businessmodel. Dit worden de strategische issues genoemd.

Aanbevolen **indeling** voor de rapportage van het Strategisch plan (opdracht SV1):

- Managementsamenvatting (bevat de kern en stimuleert tot lezen)
- Inhoudsopgave
- Inleiding
- Hoofdstukindeling volgens de stappen van de opdracht
- Afronding (conclusie of samenvatting) met daarin de belangrijkste strategische issues en veranderingen voor en aanbevelingen aan de organisatie. Daarbij kijk je terug naar stap 2 en 3.
- Eventuele bijlagen

Vorm

- Het product is op tijd ingeleverd volgens de planning en afspraken.
- Het product is in goed Nederlands geschreven en volgens de gangbare structuur opgesteld (o.a. titelblad met naam, datum, vak. Geschreven in derde persoon enkelvoud.)
Bronvermelding is correct volgens de APA-normen (zie: Poelmans, P., Severijnen, O. (2013). *De APA richtlijnen: over literatuurverwijzing en onderzoeksrapportage*. Bussum: Coutinho).



Beoordeling Strategisch plan (SV1)

Student:

Beoordeeld door:

Studentnummer:

Datum:

Beoordelingscriteria	Waardering			Toelichting
Bevat een correcte managementsamenvatting, die wordt afgesloten met 3 strategische issues	O	V	G	
Afbakening is duidelijk aangegeven	O	V	G	
Het huidige businessmodel is correct uitgewerkt	O	V	G	
Het klantprofiel (value map met gains, pains en customer job) en de waardepropositie en fit daartussen zijn goed uitgewerkt.	O	V	G	
De effectiviteit van het huidige businessmodel is bepaald n.a.v. de interne analyse	O	V	G	
Externe analyse: het verband tussen de gevonden trends en de gevolgen voor de organisatie wordt aangetoond.	O	V	G	
Bij de externe analyse zijn passende instrumenten toegepast en de analyse is compleet	O	V	G	
Op basis van de interne en externe analyse is een passend businessmodel ontworpen.	O	V	G	
Bij het ontwerpen van een passend Businessmodel is een scenario opgenomen.	O	V	G	
De haalbaarheid van het gekozen businessmodel is correct uitgewerkt.	O	V	G	
Er zijn één of meerdere (nieuwe) strategieën benoemd die invulling geven aan het gekozen businessmodel.	O	V	G	
De benodigde veranderingen (strategische issues) voor de uitvoering van het gekozen businessmodel zijn duidelijk benoemd en beargumenteerd.	O	V	G	
Het geheel is logisch opgebouwd, er is een duidelijke lijn tussen de verschillende stappen te herkennen.	O	V	G	
In de conclusie is een korte reflectie opgenomen over de gebruikte onderzoeksmethoden	O	V	G	
De bronnen zijn volgens APA verantwoord	O	V	G	
Is in correct Nederlands geschreven	O	V	G	



Eindcijfer SV1 (op schaal van 1-10)		
-------------------------------------	--	--

Om voor een voldoende eindcijfer in aanmerking te komen mag geen enkel criterium als onvoldoende beoordeeld zijn.

Voldoende => 5,5 – 7,0

Goed => 7,1 – 10

Competenties	
a) Communiceren Toegankelijkheid Overtuigingskracht	
b) Ondernemend vermogen Omgevingsgerichtheid Kennis	
c) Innovatief vermogen Toekomstgericht Creativiteit	
d) Onderzoekend vermogen: Analytisch vermogen Methodisch handelen Conceptueel vermogen Oordeelsvorming Kennis	



4.2 Beoordeling Onderzoeksplan (SV2)

Zoals eerder in deze studiehandleiding is aangegeven, is het onze ambitie jou op te leiden tot een manager van morgen; iemand die de regie kan voeren over zichzelf en zijn afdeling. Of tot de adviseur naast de manager van morgen: iemand die kan meedenken en die regie kan voeren over het proces van strategievorming en van veranderen. De dynamiek waarin organisaties zich bevinden vraagt om een continue aanpassing van die organisaties.

Met deze opdracht streven wij twee doelen na:

1. Jouw onderzoeksvaardigheden (verder) te ontwikkelen. Weten hoe je iets moet onderzoeken om tot gefundeerde uitspraken te komen is een belangrijke vaardigheid.
2. Je leren zelfstandig – op basis van een grondige probleemanalyse – een centrale onderzoeksvraag te formuleren. En op basis daarvan een onderzoeksplan te maken om deze onderzoeksvraag te onderzoeken.

Uitgangspunten voor het Onderzoeksplan:

Maak een onderzoeksopzet om in jouw organisatie onderzoek te doen naar een complex strategisch of veranderkundig probleem. De opzet moet zodanig geschreven zijn dat een managementteam het kan begrijpen en enthousiast wordt voor de voorstelde aanpak van het onderzoek.

Nb. het onderzoek zelf hoeft niet te worden uitgevoerd: het gaat om de opzet van het uit te voeren onderzoek.

In de onderzoeksopzet komen terug:

- De aanleiding.
- Een grondige probleemanalyse. Er is een heldere analyse van alle factoren die een rol spelen bij het probleem. De kern van het probleem is benoemd concreet samengevat in een probleemstelling.
- Het type onderzoek is duidelijk aangegeven in relatie tot de fase van de handelingscyclus (probleemidentificatie, diagnose, ontwerp, verandering of evaluatie).
- De hoofdvraag is helder en eenduidig geformuleerd.
- De deelvragen zijn logisch afgeleid van de hoofdvraag en het conceptueel model. Uitleg over het conceptueel model en voorbeelden van conceptuele modellen vind je in H 4.6 in Leen & Mertens (2017) *Praktijkgericht onderzoek in bedrijf* Tweede herziene druk.
- De onderzoeksdoelstelling en de bedrijfsdoelstelling zijn SMART beschreven; het is duidelijk wat voor de onderzochte organisatie met het onderzoek bereikt moet worden.
- Een definitie van de begrippen, algemeen, maar ook toegeschreven op de eigen organisatie. Hierbij zijn op verantwoorde wijze bronnen gebruikt.
- Beargumenteerde operationalisatie van de hoofdvraag naar onderzoekbare deelvragen met behulp van een conceptueel model.
- Per deelvraag een beargumenteerd en bij de vraag passend voorstel voor waar deze informatie te vinden zou kunnen zijn en met welke methode de vraag beantwoord zou kunnen worden.

- Een uitwerking per methode van wat je gaat onderzoeken. Bv: bij een databaseonderzoek geef je aan welke rapporten je zou willen uitdraaien, bij een (half)gestructureerde enquête welke vragen je zou willen stellen, etc.
- Per onderzoeksmethode en per deelvraag een voorstel voor de analyse en een uitspraak over de geldigheid van het mogelijk gevonden antwoord en de voors en tegens van de gekozen manier van informatie verzamelen.
- Je geeft een onderbouwde indicatie van de doorlooptijd van dit onderzoek op basis van de tijdsinspanning per onderzoeksmethode (dus geen week- of strokenplanning).

Bij deze opdracht gebruik je:

1. Minimaal 3 zelf geselecteerde wetenschappelijke artikelen over het centrale begrip van je onderzoek.
2. Het boek 'Praktijkgericht onderzoek in bedrijf'.

Vorm

- Het product is op tijd ingeleverd volgens de planning en afspraken.
- Het product is in goed Nederlands geschreven en volgens de gangbare structuur opgesteld (o.a. titelblad met naam, studentnummer, datum, vak, 'Onderzoeksplan', inhoudsopgave. Bronvermelding is correct volgens de APA-normen (zie Poelmans, P., Severijnen, O. (2013). *De APA richtlijnen: over literatuurverwijzing en onderzoeksrapportage*. Bussum: Coutinho).



Beoordeling Onderzoeksplan (SV2)

Student:

Beoordeeld door:

Studentnummer:

Datum:

Beoordelingscriteria	Waardering			Toelichting
	O	V	G	
Bevat een correcte managementsamenvatting	O	V	G	
De aanleiding voor het onderzoek is helder	O	V	G	
Er is een grondige probleemanalyse gemaakt, waarbij aandacht besteed is aan meerdere perspectieven op het probleem.	O	V	G	
De hoofdvraag is helder en eenduidig geformuleerd en afgeleid uit de probleemanalyse.	O	V	G	
Het centrale begrip is, op basis van ten minste 3 wetenschappelijke artikelen, uitgewerkt in een theoretisch kader.	O	V	G	
Aan het eind van het theoretisch kader is een conceptueel model opgesteld waarin de gebruikte literatuur is verwerkt.	O	V	G	
De deelvragen volgen logisch uit het conceptueel model, zijn onderzoekbaar en volgen logisch uit de centrale vraagstelling.	O	V	G	
De deelvragen zijn geoperationaliseerd in onderzoeksvragen en die zijn vertaald in bijvoorbeeld interview of enquêtevragen	O	V	G	
Per deelvraag is een beargumenteerd voorstel geformuleerd voor waar deze informatie te vinden zou kunnen zijn	O	V	G	
Per deelvraag is een beargumenteerd voorstel geformuleerd voor met welke methode de vraag beantwoord zou kunnen worden.	O	V	G	
Per onderzoeksmethode zijn de voors en tegens van de gekozen manier van informatie verzamelen aangegeven.	O	V	G	
Het bovenstaande is uitgewerkt naar concrete onderzoeksstappen in de praktijk	O	V	G	
Bij de operationalisatie van de onderzoeksmethode (bijv. enquête of interview) is aangegeven welke vragen er gesteld gaan worden en hoe die informatie zicht geeft op de centrale vraag van dit onderzoek.	O	V	G	
Er is een voorstel voor de analyse gedaan.	O	V	G	



Er is een kritische verantwoording over de geldigheid van het mogelijk gevonden antwoorden.	O	V	G	
Er is een realistische planning gemaakt op basis van de tijdsinspanning per gebruikte onderzoeks- en analysemethode.	O	V	G	
De bronnen zijn volgens APA verantwoord.	O	V	G	
Is in correct Nederlands geschreven	O	V	G	
Het voorstel is aansprekend geschreven.	O	V	G	
Eindcijfer SV2 (op schaal van 1-10)				

Om voor een voldoende eindcijfer in aanmerking te komen mag **geen enkel criterium** als onvoldoende beoordeeld zijn.

Voldoende = > 5,5 – 7,0

Goed = > 7,1 – 10

Competenties	
e) Communiceren Toegankelijkheid Overtuigingskracht	
f) Onderzoekend vermogen: Analytisch vermogen Methodisch handelen Conceptueel vermogen Oordeelsvorming Kennis	



4.3 Beoordeling Veranderplan (SV3)

Uitgangspunten voor het veranderplan

Je bent de veranderaar en je hebt de opdracht om een Veranderplan op te stellen voor een complexe situatie. In dit plan moeten het waarom, wat en hoe van de verandering duidelijk worden voor het management. Op basis van het plan kan de organisatie zelfstandig de veranderingen doorvoeren.

Je schrijft dit plan op basis van de strategische issues uit je Strategisch plan. (Wanneer dit niet wenselijk is, dan overleg je hierover met de docent.) Je kiest één strategisch veranderdoel (issue) waarop je je richt.

Criteria voor het veranderplan:

- Er is één strategisch issue gekozen (uit het Strategisch plan). De keuze voor dit strategisch issue is verantwoord.
- De complexiteit van de verandering is onderbouwd door te verwijzen naar de theorie of naar de praktijk.
- De complexe situatie is meervoudig gediagnosticeerd met ten minste drie verschillende (passende) diagnose modellen
- De weerbarstigheid van de situatie is inzichtelijk gemaakt door middel van een verhaal/spreekje, waarin de dilemma's van de verandering naar voren komen.
- Er is inzichtelijk gemaakt hoe de huidige situatie door verschillende factoren in stand wordt gehouden (causaal diagram)
- De veranderstrategie is bepaald na het beantwoorden van de 7 vragen uit *Leren Veranderen* na wikken en wegen ben je tot een weloverwogen keuze gekomen van één werkingsprincipe waarvan je de werking maximaal wil laten doorwerken in de verandering.
- De veranderstrategie is uitgewerkt in een interventieplan bestaande uit verschillende interventies.
- Een bij de veranderstrategie passende communicatiestrategie.
- Verder besteed je expliciet aandacht aan:
 - Kosten (in geld of tijd)/baten (in geld of in opbrengsten)
 - De eventuele juridische consequenties (tevens opnemen betrokkenheid medezeggenschap)
 - De eventuele consequenties voor het personeel (in de vorm van een sociaal plan)
 - De ethische consequenties van de voorgestelde verandering

In de bijlage:

- Een reflectie op de inzichten van de veranderaar tijdens het schrijven van het Veranderplan.
- Tevens is bijgevoegd een profielbeschrijving als change agent. Wat maakt jou de juiste persoon om dit uit te voeren (of niet)? Doe hiervoor een test in de kleurenapp of op het



internet (kleurentest) en maak een vertaalslag naar het competentieprofiel van het Faculteit Business en Economie. Waar liggen je sterktes en zwaktes?

Vorm:

- Het product is op tijd geüpload op MIJN HVA volgens de planning en afspraken.
- Het product is in goed Nederlands geschreven en volgens de gangbare structuur opgesteld (o.a. titelblad met naam, datum, vak, 'Veranderplan', inleiding met aanleiding, inhoudsopgave. Geschreven in derde persoon enkelvoud.)
- Bronvermelding is correct volgens de APA-normen (zie Poelmans, P., Severijnen, O. (2013). *De APA richtlijnen: over literatuurverwijzing en onderzoeksrapportage*. Bussum: Coutinho.)



Beoordeling Veranderplan (SV3)				
Student:	Beoordeeld door:			
Studentnummer:	Datum:			
Beoordelingscriteria	Waardering			Toelichting
Er is één strategische issue gekozen (uit het strategisch plan). De keuze voor dit issue is verantwoord.	O	V	G	
Er is inzichtelijke gemaakt dat het gaat om een complex vraagstuk door te verwijzen naar theorie (H 2. Leren Veranderen) en/of naar de praktijk.	O	V	G	
Er is meervoudig gediagnostiseerd met ten minste 3 passende specifieke diagnose modellen. De keuze voor de modellen is toegelicht.	O	V	G	
De kern van het vraagstuk komt duidelijk naar voren in de vorm van een verhaal (sprookje).	O	V	G	
Een kloppend causaal diagram maakt inzichtelijk welke factoren samen het vraagstuk in stand houden.	O	V	G	
De kern van het vraagstuk is benoemd in de vorm van een angel en een kiem.	O	V	G	
De keuze voor de veranderstrategie is verantwoord en onderbouwd uitgewerkt door de 7 vragen inhoudelijk te beantwoorden en in te kleuren.	O	V	G	
Het interventieplan bevat een mix van interventies die congruent zijn met de gekozen veranderstrategie en is consistent met de diagnose.	O	V	G	
Het Veranderplan besteed aandacht aan alle hoofdbestanddelen van een geplande verandering (uitkomst, veranderhistorie, context, communicatie, sturing en reflectie).	O	V	G	
Er is aandacht besteed aan de: <ul style="list-style-type: none"> • Kosten/baten interventies • Juridische consequenties • Consequenties voor het personeel • Ethische aspecten 	O	V	G	
Er is beschreven wat aan rollen/actoren/competenties e.d. ingericht moeten worden om het plan uitvoerbaar te maken.	O	V	G	
Het plan bevat een bijlage met de reflectie op de inzichten van de change agent (tijdens het maken van het plan) en een profielbeschrijving en besteedt aandacht of de veranderstijl van de change agent past bij de gekozen veranderstrategie.	O	V	G	
Het plan is professioneel vorm gegeven en in correct Nederlands geschreven. Het bevat literatuur en bronvermelding conform APA.	O	V	G	
Eindcijfer SV3 (op schaal van 1-10)				



Om voor een voldoende eindcijfer in aanmerking te komen mag **geen enkel criterium** als onvoldoende beoordeeld zijn.

Voldoende = > 5,5 – 7,0

Goed = > 7,1 – 10

Competenties	
g) Communiceren Toegankelijkheid Overtuigingskracht	
h) Innovatief vermogen Toekomst gericht Creativiteit	
i) Onderzoekend vermogen: Analytisch vermogen Methodisch handelen Conceptueel vermogen Oordeelsvorming Kennis	



4.4 Beoordeling Veranderinterventie (SV4)

Een bedrijfskundige is in staat om de kennis en inzicht opgedaan bij het maken van het 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(s) 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.' Bekende en veel gebruikte interventies zijn een brainstormsessie, een brown paper sessie, een World Café of een werkconferentie. Er zijn tal van artikelen en boeken waarin bepaalde interventies worden uitgelegd en toegelicht. De Caluwé en Vermaak bespreken 45 interventies in hoofdstuk 8 van *Leren Veranderen*. In deel IV van *Werken met Leren Veranderen* staan ook tal van voorbeelden van enkelvoudige en samengestelde interventies. Ruijters & Veldkamp (2012) geven een lijst met maar liefst 100 interventies.

Het veranderplan bevat een interventieplan, waarin al een serie geplande interventies zijn opgenomen. Voor de veranderinterventie zorg je er voor dat deze interventies zodanig concreet uitwerkt zijn in uit te voeren veranderactiviteiten (interventies). Je maakt een selectie uit de interventies uit je interventieplan (onderdeel van je veranderplan) waarbij let je op:

- Beoogde werking, resultaat of impact van je interventie(s)
- Haalbaarheid/uitvoerbaarheid van je interventie(s)
- Wie moeten aan deze interventie(s) 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 veranderinterventie 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 veranderinterventie 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 *veranderinterventie* als over je eigen optreden als *interventionist* (facilitator). Evaluatieve vragen over de veranderinterventie:

1. In hoeverre was het beoogde doel van deze veranderinterventie duidelijk? En waar blijkt dit uit?
2. In hoeverre hebben de verschillende interventies (bij elkaar) ook die werking gehad? Hoe dan precies, wat was het effect?
3. In hoeverre sloten de verschillende interventies goed op elkaar aan? Versterkten elkaar? Of juist niet? Geef een toelichting op dit proces.
4. Hoe duidelijk was het voor mij als deelnemer 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.....

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 veranderinterventie 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 veranderinterventie en feitelijke werking van je veranderinterventie. 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 veranderinterventie heeft bijgedragen aan de beoogde verandering.



Beoordeling Veranderinterventie (SV4)				
Student:	Beoordeeld door:			
Studentnummer:	Datum:			
Beoordelingscriteria	Waardering			Toelichting
Interventies zijn concreet uitwerkt in uit te voeren veranderactiviteiten (interventies).	O	V	G	
Er is een relevantie selectie gemaakt uit de interventies uit het interventieplan waarbij gelet is op zowel beoogde werking (resultaat) als op haalbaarheid.	O	V	G	
Verantwoord is wie er bij de interventie(s) aanwezig moeten zijn om de beoogde werking te hebben. En de inspanning om die betrokken ook daadwerkelijk aanwezig te laten zijn, zijn zichtbaar.	O	V	G	
Er is een onderbouwing voor de keuze van de werkvormen die het meest geschikt zijn om met de betrokkenen de beoogde werking te bereiken	O	V	G	
Er is een onderbouwing of de interventie is toegerust om deze werkvorm(en) zelf te faciliteren.	O	V	G	
Het draaiboek voor de uitvoering van de veranderinterventie is concreet en bevat de verplichte onderdelen	O	V	G	
Het is duidelijk wanneer en waar de veranderinterventie is uitgevoerd en wie daarbij aanwezig waren.	O	V	G	
De evaluatie van de deelnemers aan de veranderinterventie is gebruikt bij de beantwoording van de vragen: <ol style="list-style-type: none"> 1. In hoeverre was het beoogde doel van deze veranderinterventie duidelijk? 2. In hoeverre hebben de verschillende interventies (bij elkaar) ook die werking gehad? 3. In hoeverre sloten de verschillende interventies goed op elkaar aan? Versterkten 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..... 	O	V	G	
De evaluatie van de deelnemers is gebruikt bij de beantwoording van de vragen over de interventie: <ol style="list-style-type: none"> 1. De mate waarin de gegeven instructies, 	O	V	G	

<p>opdrachten voor mij als deelnemer duidelijk waren</p> <p>2. De mate waarin de interventionist respectvol met mijn reactie, mening omging</p> <p>3. De mate waarin de interventionist de interventietechniek beheerste en juist toepaste</p> <p>4. De mate waarin de interventionist bijdraagt aan het bereiken van de beoogde doel van de interventie.</p> <p>5. De mate waarin de interventionist er in slaagde om draagvlak te creëren?</p> <p>6. De mate waarin de interventionist er in slaagde om een veilige en vertrouwelijke setting te creëren?</p> <p>7. Waar kan de interventionist zich nog verder in ontwikkelen (groeien)?</p> <p>8. Welke tips of suggesties heb je voor de interventionist?</p>				
<p>Reflectie op basis van eigen ervaring over de aspecten:</p> <p>1. Wat kostte (veel) meer tijd, wat minder en waarom was dat?</p> <p>2. Het verschil tussen de beoogde werking van je veranderinterventie en feitelijke werking van je veranderinterventie.</p> <p>3. Een verklaring voor het feit dat de interventie niet de beoogde werking had</p> <p>4. Wat was de bijdrage van de uitgevoerde veranderinterventie aan de beoogde verandering.</p>	O	V	G	
<p>Het verslag over de veranderinterventie is professioneel vorm gegeven en in correct Nederlands geschreven.</p>	O	V	G	
<p>Eindcijfer SV4 (op schaal van 1-10)</p>				

Om voor een voldoende eindcijfer in aanmerking te komen mag **geen enkel criterium** als onvoldoende beoordeeld zijn.

Voldoende = > 5,5 – 7,0

Goed = > 7,1 – 10

Competenties	
<p>a) Communiceren</p> <p>Relatiegericht</p> <p>Inlevingsvermogen</p> <p>Toegankelijkheid</p>	
<p>b) Innovatief vermogen</p> <p>Toekomst gericht</p> <p>Creativiteit</p> <p>Kennis</p>	

c) Ondernemend vermogen Doorzettingsvermogen Omgevingsgericht	
d) Ontwikkelingsgericht handelen Reflectief vermogen Zelfsturend vermogen	
e) Organiserend vermogen Procesgericht Oplossingsgericht	



5. Leerdoel en toetsmatrix

Hieronder vind je de te behalen doelen van het semester. Hier geven we aan wat je allemaal geacht wordt te weten en te kunnen en waar dat getoetst wordt. Zo kun je precies zien wat je allemaal moet beheersen om het semester succesvol af te ronden. Allereerst wordt het einddoel van het semester geschetst. Wat willen we met dit semester bereiken. Vervolgens wordt dit einddoel opgesplitst in subdoelen. Deze subdoelen zijn uitgewerkt naar de leerdoel-toetsmatrix.

Daarin kun je lezen om welke beroepshandelingen en leerdoelen het in dit semester gaat en waar (in welke toets(en)) we in het semester toetsen of je ze in voldoende mate beheerst.

Voor docenten is dit het spoorboekje wat ze allemaal geacht worden met jullie te behandelen.

In de beoordelingsformulieren die in hoofdstuk 4 zijn opgenomen vind je dus dezelfde criteria als in de toetsmatrix. Je doet er dus verstandig aan bij de uitwerking van je producten te werken volgens deze richtlijnen. Daar word je immers op beoordeeld!

De eindtermen van de deeltijdopleiding Bedrijfskunde MER aan de Hogeschool van Amsterdam worden gevormd door:

- Taakcompetenties;
- Kernvakgebieden;
- Generieke competenties.

Hieronder volgt een toelichting op deze onderdelen

5.1 Taakcompetenties beginnende professional bachelor Bedrijfskunde MER

Met de onderstaande taakcompetenties wordt het bedrijfskundig handelen concreet ingevuld.

1. Probleemherkenning

De BKM-professional is in staat om problemen van organisatorische aard te herkennen, te formuleren en consistent operationeel uit te werken tot een organisatievraagstuk en dit bij beslissers onder de aandacht te brengen.

2. Diagnosticeren

De BKM-professional is door onderzoek in staat een diagnose te stellen over de effectiviteit van een organisatie en de achtergronden, oorzaken en samenhangen van het disfunctioneren.

3. Ontwerpen

De BKM-professional is in staat om de effectiviteit van een organisatie te verbeteren door op basis een programma van eisen en evidence based practice bedrijfsprocessen te (her)ontwerpen.

4. Veranderen

De BKM-professional is in staat om (complexe) veranderingsprocessen vorm te geven en te (bege)leiden, waardoor de gewenste situatie voor de organisatie wordt gecreëerd. Hij hanteert hierbij een integrale aanpak en op draagvlak gerichte aanpak.

5. Evalueren

De BKM-professional is in staat om door onderzoek de effectiviteit van verbeteracties te beoordelen en advies te geven over eventueel vervolgonderzoek. De evaluatie is gericht op de juistheid van de diagnose, oplossingsrichting (ontwerp) en de implementatie.

5.2 Kernvakgebieden uit de HEO-standaard

Het hoger economisch onderwijs (HEO) kent sinds 2011 één gemeenschappelijke kwaliteitsstandaard. Het doel hiervan is het borgen van de kwaliteit van de sector als geheel. Deze HEO-standaard is een uitwerking van de door hogescholen gezamenlijk geformuleerde standaard voor al hun bacheloropleidingen. De gedegen theoretische basis van de BKM-er is gebaseerd op de kernvakgebieden uit de HEO-standaard. De kernvakgebieden die in het semester strategie en verandermanagement centraal staan zijn:

1. Strategic management
2. Organizational behaviour

Beide zullen op niveau 3 (expertniveau) in dit semester worden afgetoetst.

5.3 Toetsmatrix semester Strategie en Verandermanagement

In de onderstaande matrix staat aangegeven met welke toetsproducten de taakcompetenties (handelingscyclus), kennis en inzicht (uit de HEO-standaard) en de generieke (gedrags) competenties in dit semester getoetst worden.

Toetsplan Semester S&VM				
	strategisch plan	onderzoeksplan	veranderplan	veranderinterventie
ECTS punten	9	6	10	5
BKM Taakcompetenties handelingscyclus				
Probleemherkenning	3	3	3	
Diagnosticeren	3	3	3	
Ontwerpen	3		3	3
Veranderen			3	3
Evalueren	3	3	3	3
BKM Kernvakgebieden				
Accounting				
Corporate Finance	1			
Marketing	2			
Organizational behavior	2	3	3	3
Strategic Management	3	3		2
Business law / recht				
Management Information Systems				
Ethiek				
Operations management				
BKM generieke competenties				
Onderzoekend vermogen	3	3	3	
Ethisch vermogen			2	2
Communiceren	3	3	3	3
Ondernemend vermogen	3			3
Ontwikkelingsgericht handelen				3
Innovatief vermogen	3		3	3
Organiserend vermogen				3