



Strategie & Verandermanagement

Studiehandleiding 2016-2017
Opleidingen:
Bedrijfskunde MER (BKM)
Management in de Zorg en maatschappelijke Dienstverlening (MZD)
Deeltijd

Auteur/ Semesterverantwoordelijke	Gertjan de Groot
Docenten	Robert Kleipool, Gertjan de Groot
Opleidingsmanager	Hans Piket
EC	30
Code	2100HVM12
Studiejaar	2016-2017, 2 ^e semester februari 2017
Email	g.de.groot@hva.nl / r.t.f.kleipool@hva.nl
Intranet	https://fbe.mijnhva.nl/nl/opleidingen/bkm-dt/Paginas/default.aspx
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 Doelstellingen	6
1.3 Competenties	7
1.4 Relatie met de onderzoekslijn.....	8
2. Opzet van het programma	10
2.1 Werkvormen.....	11
2.2 Programma per dagdeel.....	12
2.3 Gebruik van de verplichte literatuur.....	15
2.4 Verplichte literatuur	16
2.5 Warm aanbevolen literatuur en websites.....	16
3. Toetsing, beoordeling en herkansing	18
3.1 Toetsen, toets momenten en normering.....	18
3.2 Beoordeling.....	19
3.3 Herkansing	20
4. Beoordelingen en beoordelingsformulieren	21
4.1 Beoordeling Strategisch plan (VM1)	21
4.2 Beoordeling Onderzoeksplan (VM3).....	27
4.3 Tentamen (VM2)	31
4.4 Beoordeling Veranderplan (VM4a)	32
4.5 Beoordeling verantwoordingsgesprek (VM4b)	36
5. Leerdoel en toetsmatrix	38
5.1 Taakcompetenties beginnende professional bachelor Bedrijfskunde MER..	38
5.2 Kernvakgebieden uit de HEO-standaard	39
5.3 Toetsmatrix semester Strategie en Verandermanagement.....	39



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 werkingsprincipe 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.

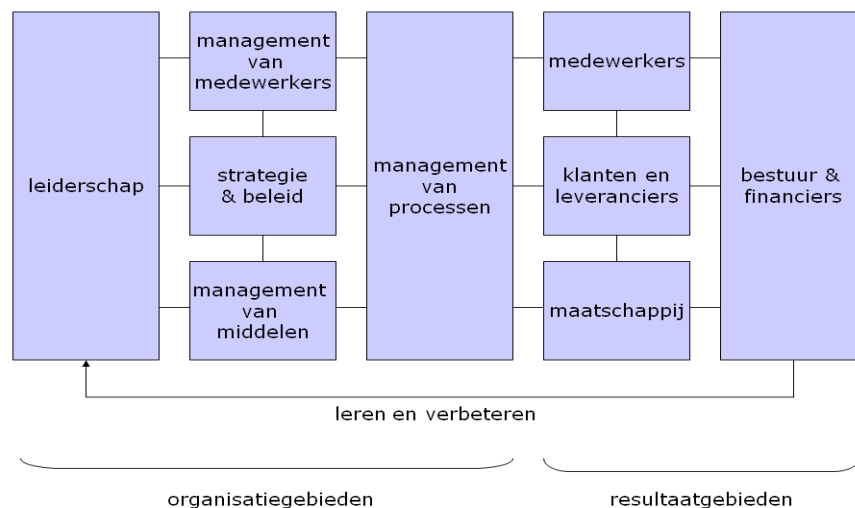
Door te werken aan veranderingen krijg je ook zicht op je eigen belief systems, je eigen overtuigingen over hoe de wereld in elkaar zit en hoe die volgens jou verandert. En je leert zien welke belief systems er nog meer zijn.



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 pro-actief 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 met cases uit de praktijk. 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 Doelstellingen

Na dit semester word je in staat geacht de volgende beroepshandelingen uit te kunnen voeren:

Met betrekking tot **strategievorming**:

- een analyse maken van externe ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de organisatie
- een businessmodel opzetten
- op basis van genoemde analyses strategische opties formuleren
- analyse maken van de eigen organisatie in termen van sterktes en zwaktes
- strategische doelstellingen formuleren zodanig dat daarvan operationele doelstellingen kunnen worden afgeleid
- het proces van strategieontwikkeling leiden.

Met betrekking tot **verandermanagement**:

- een complexe situatie meervoudig diagnosticeren met passende diagnose modellen
- inzichtelijk maken hoe de huidige situatie door verschillende factoren in stand gehouden wordt (causaal diagram).
- de kern van het verandervraagstuk benoemen
- de keuze voor een bepaalde veranderstrategie goed 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 vertalen in een interventieplan met een mix van interventies, gericht op het effectief en efficiënt doorvoeren van de verandering. Daarbij gebruik maken van de hefbomen die eerder gevonden zijn in het causaal diagram.
- een bij de veranderstrategie passende communicatie uitwerken
- de haalbaarheid van de beoogde verandering bepalen (financieel, juridisch en organisatorisch)
- de uitvoering van geïmplementeerde veranderingen bewaken en indien nodig bijsturen

Met betrekking tot het eigen **professionele handelen**:

- een onderzoek opzetten
- je eigen veranderstijl beschrijven
- je keuzes en het eigen handelen verantwoorden.



1.3 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 en communiceren** 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. In je verantwoordingsgesprek worden de competenties onderzoekend vermogen en communiceren beoordeeld. Daarnaast komt **ondernemend vermogen** aan bod bij het strategisch plan. 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 op alle beoordelingsformulieren terug
- Innovatief vermogen komt zowel bij je Strategisch plan als bij je Veranderplan terug
- Ondernemend vermogen komt bij je Strategisch plan terug.



1.4 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 wetenschappelijke 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.

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



Expliciet sturen we dit semester op:

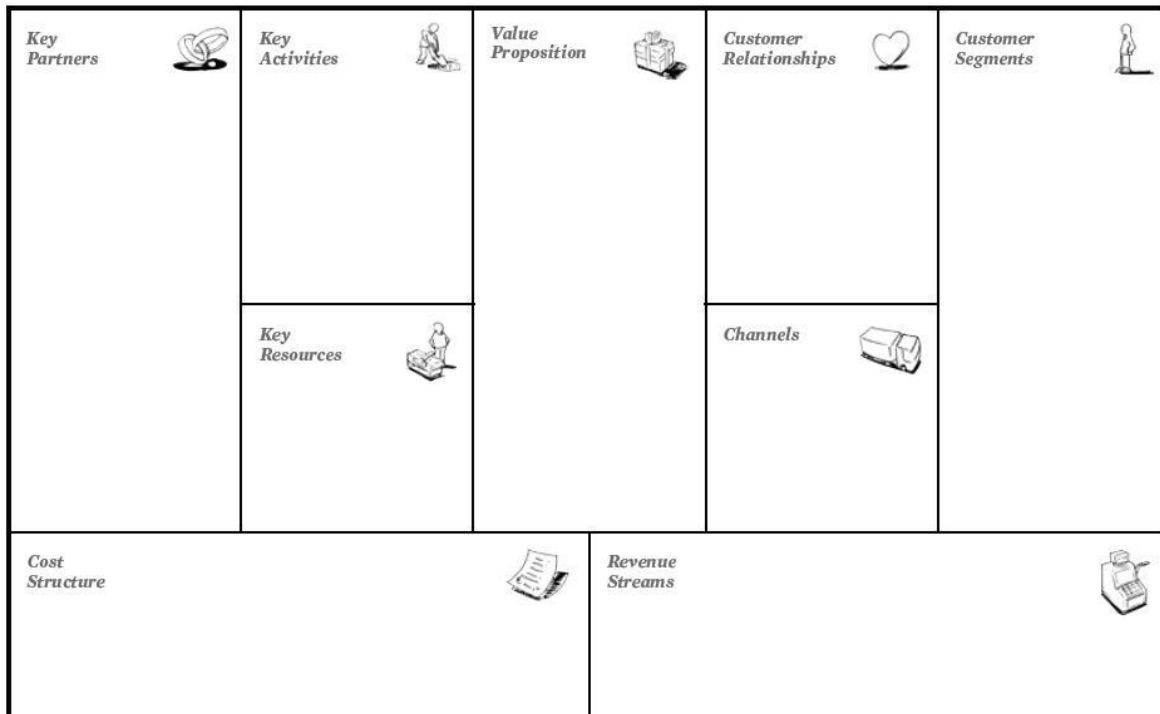
- het zelfstandig vinden van relevante en betrouwbare vakliteratuur. Je kunt theorie relateren aan je organisatie en de vraagstukken in je organisatie. Dit blijkt uit je Onderzoeksplan, Strategisch plan en Veranderplan.
- gevonden bronnen op hun waarde beoordelen en correct verantwoorden (volgens APA 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.

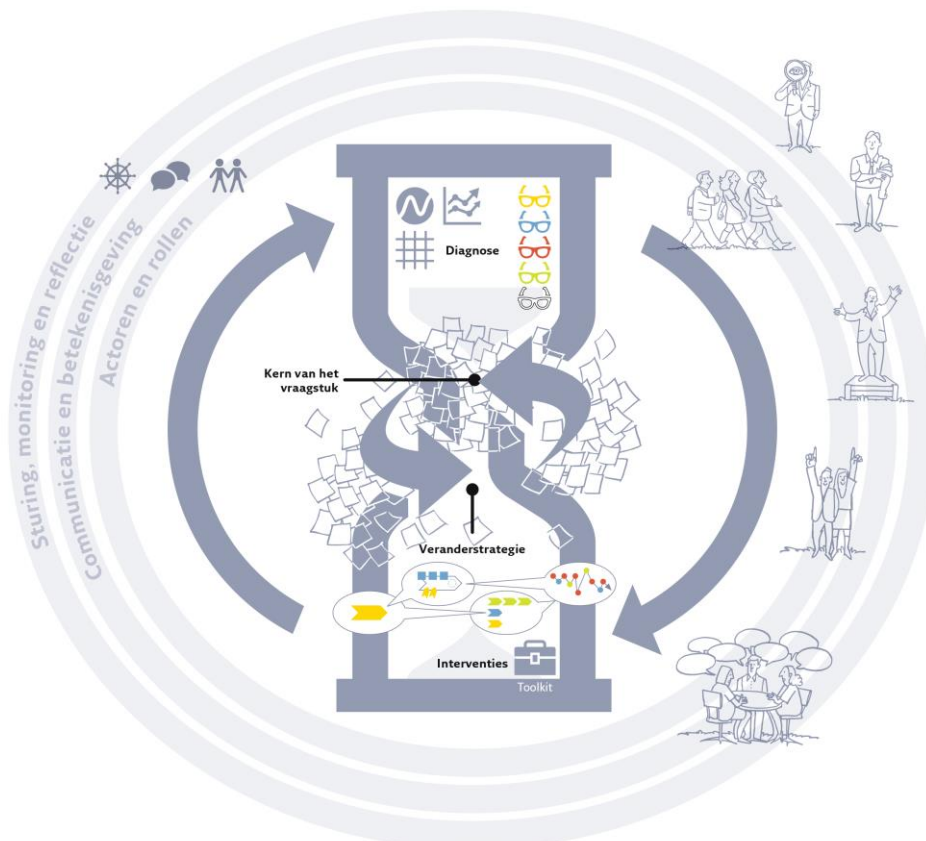


2. Opzet van het programma

In het eerste blok (strategievorming) wordt het Canvas Business Model gebruikt:



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 strategievoering centraal en in het tweede blok verandermanagement.

De beroepsproducten van dit semester zijn:

- Een Strategisch plan;
- Een Onderzoeksplan;
- Een Veranderplan. Het veranderplan verdedig je in een verantwoordingsgesprek.

Daarnaast is er een tentamen over een deel van de literatuur en zullen er opdrachten in de klas gegeven worden waarbij een actieve deelname of voorbereiding wordt gevraagd. Bijvoorbeeld het presenteren van onderzoeksresultaten (externe analyse, ect.), het leiden van een workshop of Appreciative Inquiry gesprek, het bewerken van de te lezen literatuur o.i.d.

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, het leren van de tentamenstof en het uitwerken van de opdrachten
- oefeningen gericht op de persoonlijke effectiviteit van de manager.

¹FunktieMediair 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:

BMG = Business Model Generatie	D = MIJN HVA
LV = Leren Veranderen	H = Hoofdstuk
O&M = Organisatie en Management	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 VM1 t/m VM4.	– Strategisch management – Reflectie: trainen in waar- nemen en betekenis geven Opstarten opdracht: stap 1 en 2	– O&M: H3 p3.1 en 3.2 – 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 O&M: H10 p10.1 en p10.6	– Onderzoeksvaardigheden i.h.k.v. de opdrachten. N.B.: onderzoeksvaardighe- den komen regelmatig te- rug.	Jan Leen, Praktijkgericht onderzoek in bedrijf
3	Korte presentatie stap 1, 2 en 3. Externe analyse (stap 4)	Meenemen eigen materiaal O&M: H2 en H3 p3.3.3 BMG: Business Model Om- geving (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 scenarioplan- ning en bijbehorende arti- kelen	Korte presentatie stap 5. Kiezen van een Businessmodel Werkcollege: werken aan een casus	Meenemen eigen mate- riaal BMG: Business Modellen Evalueren (blz. 212)
6	Haalbaarheid bepalen: in- terne analyse (stap 6) Organisatiestructuren	O&M: H3 p3.3 t/m 3.3.2 (alle bij de 7-S'en relevante literatuur (leiderschap, cul- tuur, etc.) O&M: H9	Strategische dilemma's en strategievorming	O&M: H3 p3.4 t/m p3.8



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



Week blok 2	Onderwijsactiviteiten Dagdeel 1	voorbereiding	Onderwijsactiviteiten Dagdeel 2	voorbereiding
11	Inleiding Verandermanagement (Waarom veranderen en waarom is veranderen gecompliceerd?)	LV: H 1 en H2	Wat veranderen?: hoofdbestanddelen en niveaus van verandering	LV: H4
12	Hoe veranderen? Veranderconcepten, veranderstijlen (kleurentest maken & bespreken)	LV: H3 WmLV: deel I	Herkennen van de hoofdbestanddelen, rollen en actoren	WmLV: H 48 LV: H4
13	Begrijpen wat er aan de hand is. Diagnose matrices Afbakeningsvragen	LV: H5.1 en 5.2 LV: H7 WmLV: deel II	Begrijpen wat er aan de hand is: kern van het vraagstuk. Aandacht voor organisatiecultuur	LV: H 5 LV: H7 (de delen m.b.t. cultuur) WmLV: H 26
14	Bespreken en klassikaal maken van een causaal diagram, op basis van huiswerk. Kern van het vraagstuk.	LV: H5. WmLV: H 29, 30 en 31 en inleiding Deel III	Bepalen van de veranderstrategie op basis van een case	LV: H6 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,	LV: H 6, H 8 en
16	Spelen KING	Leren Veranderen meenemen als naslagwerk	Communicatie rond verandertrajecten De veranderaar zelf en de veranderaars als coach	LV: H 9 Koeleman: Interne communicatie bij verandering
17	Vraag gestuurd college: bespreken svz veranderplannen en waar nog hulp bij nodig is. Aandacht voor consistentie en precisie behandeling onderwerpen die breder/dieper behandeld moeten worden	Vragen eigen veranderplan voorbereiden	Sociaal plan en de juridische consequenties Kosten/baten Ethiek Het evalueren van verandertrajecten	LV: H4
18	Tentamen Inleveren Veranderplan	Tentamenstof: zie studiehandleiding		Tentamenstof: zie studiehandleiding
19	Herkansingsweek		Herkansingsweek	
20	Verantwoordingsgesprek en feedback op veranderplan (volgens rooster op MIJN HVA)	Doornemen veranderplan	Verantwoordingsgesprek en feedback op veranderplan (volgens rooster op MIJN HVA)	Doornemen veranderplan



2.3 Gebruik van de verplichte literatuur

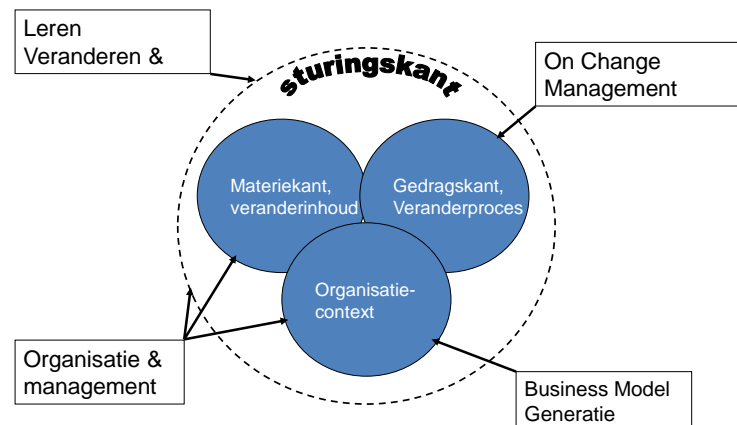
Dit semester gaat om **het waarom, het wat en het hoe** van veranderen. Informatie uit de boeken *Business Model Generatie* en *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management* worden gebruikt voor het **waarom** (strategievorming) en het **wat** (de aspecten van de organisatie). Let op: *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management* wordt slechts beperkt gebruikt (hoofdstukken 2, 3, 9 en 10).

On Change Management bevat tien klassieke artikelen over veranderen uit de *Harvard Business Review*. Daarbij gaat het om het inschatten van de effecten van veranderen op het gedrag van personen, teams en de organisatie als geheel en hoe dat gedrag kan worden beïnvloed.

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 staan diverse artikelen en is een aanvulling op de literatuur, vooral om andere gezichtspunten aan te leveren. Hiermee krijg je een breed beeld van het vakgebied en kan je van daaruit een eigen visie ontwikkelen.

Verantwoording literatuur



2.4 Verplichte literatuur

Voor het strategiedeel

Marcus, J. & N. van Dam (2015 of eerder) *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management* Groningen : Noordhoff. **NB Mogelijke al in bezit, we gebruiken allen de hoofdstukken 2, 3, 9 en 10 in dit semester.**

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

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 verandere kundige*, Deventer : Vakmedianet.

On Change Management, (2011) Boston: Harvard Business Review Press

Voor het onderzoek, het schrijven en het correct verwijzen in alle plannen

Leen, J. & J. Mertens (2015) *Praktijkgericht onderzoek in bedrijf*, Bussem : Coutinho

Hoorens, V. (2010) *Zo helder schrijven als je denkt. Schrijftips voor werkstukken en meesterproeven* Leuven/Den Haag : Acco.

Poelmans, P., Severijnen, O. (2013). *De APA richtlijnen: over literatuurverwijzing en onderzoeksrapportage*. Bussum: Coutinho

Op **MIJN HVA**, het intranet van de HvA, is, zoals gebruikelijk, de nodige informatie te vinden, alsmede de presentaties en overig materiaal.

2.5 Warm aanbevolen literatuur en websites

Warm aanbevolen literatuur

Voor het strategie deel:

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

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. *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

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** van hun studie volgen:

Week	Actie student	Groep / individueel	Code	Code SIS	EC
8	Strategisch plan	Individueel	VM1	2112VM1_PD	8
8	Onderzoeksplan	Individueel	VM3*	2111VM3_PD	6
18	Tentamen	Individueel	VM2*	2111VM2_TS	6
18	Veranderplan	Individueel	VM4a	2112VM4APD	8
20	Verantwoordingsgesprek	Individueel	VM4b	2112VM4BTM	2

* De nummering is correct, hoewel het in de volgorde niet logisch lijkt.

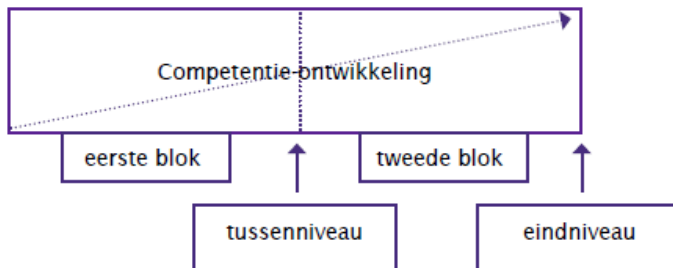
Voor studenten die het semester als **minor** volgen:

Week	Actie student	Groep / individueel	Code	Code SIS	EC
8	Strategisch plan	Individueel	VM1	6612MVM1PD	8
8	Onderzoeksplan	Individueel	VM3*	6611MVM3PD	6
18	Tentamen	Individueel	VM2*	6611MVM2TS	6
18	Veranderplan	Individueel	VM4a	6612VM4APD	8
20	Verantwoordingsgesprek	Individueel	VM4b	6612VM4BAS	2



3.2 Beoordeling

De beoordeling van de beroepsproducten is erop gericht vast te stellen of je in staat bent de genoemde beroepshandelingen uit te voeren en of je voldoende competent bent. Elke toets zal daarom met minimaal een 5,5 of met 'voldoende' moeten worden afgesloten. 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, of als deel van een (project)groep. 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 en hierover verantwoording afleggen in het verantwoordingsgesprek.

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.

Het tentamen is een gecombineerde kennis en casustoets. Het tentamen dient als controlemiddel om te bepalen of de beoogde kennis van verandermanagement en organisatiediagnose is verworven en kan worden toegepast. Een deel van wat je leert, pas je toe in je Veranderplan. Een ander deel (noodzakelijke kennis) laat je zien in het tentamen.

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 (bv. zelfbeoordeling en verantwoording zijn toegevoegd);
- het product op tijd is ingeleverd volgens de planning;
- **het product wordt op de juiste plaats op MIJN HVA geupload, 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).

Feedback

In week 10 en 20 wordt feedback gegeven op de beoordeling van de (beroeps)producten en op de competenties. De docent bepaalt, afhankelijk van de resultaten, of dit groepsgewijs wordt gedaan of individueel op afspraak. Het tentamen kan op afspraak worden ingezien. Direct na het verantwoordingsgesprek wordt de beoordeling bekend gemaakt en ontvang je feedback op je competentie ontwikkeling.

3.3 Herkansing

Je hebt recht op maximaal twee herkansingen 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 dat je dat gedaan hebt.

Er is maar **één keer per jaar** een mogelijkheid om het tentamen te herkansen.

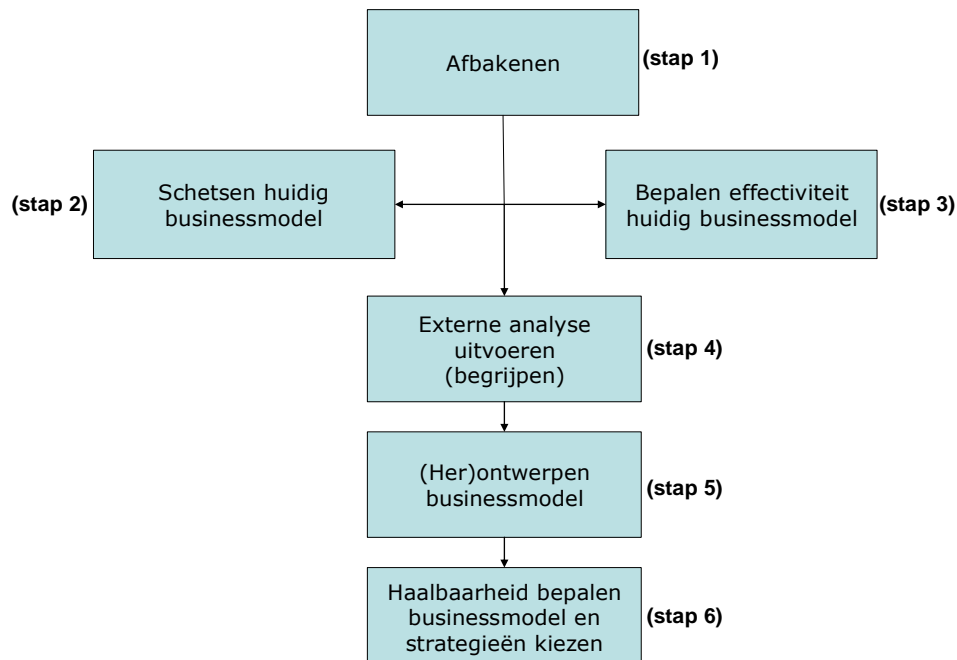


Bij een onvoldoende beoordeling van het verantwoordingsgesprek dient dit in zijn geheel te worden herkanst en ook dat vindt uiterlijk plaats in de herkansingsweek van het volgende blok.

4. Beoordelingen en beoordelingsformulieren

4.1 Beoordeling Strategisch plan (VM1)

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 bv. de omgevingsfactoren H2 van het boek Management en organisatie 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 VM1):

- 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 (VM1)

Student:

Beoordeeld door:

Studentnummer:

Datum:

Beoordelingscriteria	Waardering			Toelichting
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	O	V	G	
Externe analyse: het verband tussen de gevonden trends en 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 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. Conform Poelmans & Severijnen, 2013.	O	V	G	
Is in correct Nederlands geschreven	O	V	G	
Eindcijfer VM1 (op schaal van 1-10)				



In principe moet elk criterium voldoende zijn om voor een voldoende eindcijfer in aanmerking te komen.

Voldoende => 5,5 – 7,0

Goed => 7,1 – 10

Competenties	
a) Communiseren 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 (VM3)

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. nNb. 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.
- 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 (VM3)

Student:

Beoordeeld door:

Studentnummer:

Datum:

Beoordelingscriteria	Waardering			Toelichting
	O	V	G	
De aanleiding voor het onderzoek is helder	O	V	G	
Er is een grondige probleemanalyse gemaakt, waarbij aandacht besteed is aan meerder 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 enquête vragen	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 analyse methode.	O	V	G	
De bronnen zijn volgens APA verantwoord. (Conform Poelmans & Severijnen 2013).	O	V	G	
Is in correct Nederlands geschreven	O	V	G	
Het voorstel is aansprekend geschreven.	O	V	G	
Eindcijfer VM3 (op schaal van 1-10)				

In principe moet elk criterium voldoende zijn om voor een voldoende eindcijfer in aanmerking te komen.

Voldoende => 5,5 – 7,0

Goed => 7,1 – 10

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



4.3 Tentamen (VM2)

Het tentamen is een gesloten boek tentamen. De onderstaande onderdelen vormen de stof voor het tentamen:

- Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2006, 2^e editie, 2006 of later) *Leren veranderen*. Deventer: Vakmedianet Tweede herziene editie. Alleen de hoofdstukken 2, 4, 5, 7 en 9 (Gesloten boek; dit boek mag dus tijdens het tentamen **niet** worden gebruikt.)
- *On Change Management* (2011). Boston : Harvard Business Review Press. Dit boek bevat de 10 belangrijkste artikelen over verandermanagement uit de *Harvard Business Review* uit de afgelopen 20 jaar. Vijf van deze artikelen zijn tentamenstof en worden tijdens het college aangegeven (Gesloten boek; dit boek mag dus tijdens het tentamen **niet** worden gebruikt.)

Het tentamen bestaat uit een aantal open vragen en een aantal casussen. Er zullen geen vragen gesteld worden als: uit welk jaar stamt theorie X en welke naam hoort hierbij? Je moet wel theorieën en begrippen snappen. Er kan bijvoorbeeld worden gevraagd naar het verschil tussen een rol en een actor. Of: Wat is de relatie tussen vuilnisvatbesluitvorming en weerstand?

Het tentamen is in week 18 en kan op dinsdag- of donderdagavond zijn of op zaterdag. Het tentamenrooster staat aan het begin van het jaar op het intranet.



4.4 Beoordeling Veranderplan (VM4a)

Uitgangspunten voor het veranderplan

Je bent aangesteld als 'Change agent' en je hebt de opdracht gekregen 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
- 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 verschillende interventies. Verplicht zijn daarbij:
 - Interventie- en communicatieplan
 - Kosten/baten overzicht
 - Juridische consequenties (tevens opnemen betrokkenheid medezeggenschap)
 - Uitwerking eventuele consequenties voor personeel in een sociaal plan en
 - Een ethische paragraaf

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 op 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 (VM4a)				
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	
Het is een veranderplan voor een complexe situatie waarin blijkt dat het strategisch issue zich niet zo eenvoudig laat oplossen/invoeren.	O	V	G	
Er is meervoudig gediagnostiseerd met passende diagnose modellen. De keuze voor de manier van diagnosticeren en de gebruikte modellen is toegelicht.	O	V	G	
De samenhang is inzichtelijk gemaakt d.m.v. een causaal diagram en een verhaal (sprookje)	O	V	G	
De kern van het vraagstuk is benoemd evenals de verantwoording of er sprake van een kiem en/of een angel.	O	V	G	
De veranderstrategie is verantwoord en onderbouwd uitgewerkt.	O	V	G	
Het interventieplan bevat een mix van interventies die logisch volgen uit de gekozen veranderstrategie en is consistent met de diagnose.	O	V	G	
Het Veranderplan bevat alle hoofdbestanddelen van een geplande verandering (uitkomst, veranderhistorie, context, rollen en actoren, communicatie, planning & fasering, 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 VM4a(op schaal van 1-10)				

In principe moet elk criterium voldoende zijn om voor een voldoende eindcijfer in aanmerking te komen.

Voldoende = > 5,5 – 7,0

Goed = > 7,1 – 10

Competenties



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



4.5 Beoordeling verantwoordingsgesprek (VM4b)

Uitgangspunten voor het gesprek

Naast het kunnen schrijven, is ook het kunnen overbrengen en kunnen verantwoorden, belangrijk bij veranderen. Vandaar dat een verantwoordingsgesprek onderdeel uitmaakt van het semester Strategie & Verandermanagement.

Het verantwoordingsgesprek is geen overhoring, maar een gesprek tussen professionals, waarbij keuzes en motivatie besproken worden. De student verantwoordt zich in een professioneel gesprek met de docent over de gemaakte keuzes (in het Veranderplan) en is in staat verklaringen en redeneringen te geven voor de gemaakte keuzes en voorgestelde aanpakken.

Er wordt gekeken naar de mate waarin je de beroepshandelingen met betrekking tot het onderdeel Verandermanagement beheerst en naar de bijbehorende competenties. Daarbij wordt met name gekeken naar onderzoekend vermogen en communiceren. De docent kan op basis van het functioneren van de student tijdens de lessen, extra competenties of concreet gedrag uitvragen.



Beoordeling Verantwoordingsgesprek (VM4b)

Student:

Beoordeeld door:

Studentnummer:

Datum:

Eindcijfer (op schaal van 1-10)

Onderzoekend vermogen Criteria:	Waardering			Toelichting: (Vermeld welk concreet gedrag positief opvalt en wat ontwikkeling behoeft)
Analytisch vermogen	O	V	G	
Methodisch handelen	O	V	G	
Conceptueel vermogen	O	V	G	
Oordeelsvorming	O	V	G	

Communiceren Criteria:	Waardering			Toelichting: (Vermeld welk concreet gedrag positief opvalt en wat ontwikkeling behoeft)
Relatiegericht	O	V	G	
Inlevingsvermogen	O	V	G	
Toegankelijkheid	O	V	G	
Overtuigingskracht	O	V	G	

Aanvullende opmerkingen:

Voldoende =>5,5.



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	tentamen	veranderplan	verantwoordingsprek
ECTS punten	8	6	6	8	2
BKM Taakcompetenties handelingscyclus					
Probleemherkenning	3	3	3	3	3
Diagnosticeren	3	3	3	3	3
Ontwerpen	3		3	3	3
Veranderen			3	3	3
Evalueren	3	3	3	3	3
BKM Kernvakgebieden					
Accounting					
Corporate Finance	1				
Marketing	2				
Organizational behavior	2	3	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	3
Ethisch vermogen					
Communiceren	3	3		3	3
Ondernemend vermogen	3				
Ontwikkelingsgericht handelen					
Innovatief vermogen	3			3	
Organiserend vermogen					



