



# Verandermanagement HRM (VHRM)

**Studiehandleiding 2016 – 2017**  
Februari semester  
**Deeltijdopleidingen Management en Organisatie**  
**Human Resource Management**

<b>Auteur(s) Semesterverantwoordelijke</b>	Gertjan de Groot, Hans Piket, Jean-Paul Paumen Gertjan de Groot
<b>Opleidingsmanager</b>	Hans Piket
<b>EC</b>	30
<b>SIS-Code</b>	Studiegidsnummer 3100HVMH14
<b>Studiejaar</b>	2016 – 2017 februari semester
<b>Email</b>	<a href="mailto:g.de.groot@hva.nl">g.de.groot@hva.nl</a> / <a href="mailto:j.h.piket@hva.nl">j.h.piket@hva.nl</a> / <a href="mailto:j.p.paumen@hva.nl">j.p.paumen@hva.nl</a>
<b>Intranet (Studynet)</b>	<a href="https://Mijn HvA.nl">https://Mijn HvA.nl</a>
<b>Betrokken docenten</b>	Gertjan de Groot, Jean-Paul Paumen, Hans Piket



## Inhoud

1.	Algemene achtergrond.....	3
1.1	Inleiding .....	3
1.2	Doelstellingen.....	4
1.3	Competenties .....	4
1.4	Relatie met de onderzoekslijn .....	5
2.	Programma .....	6
2.1	Opzet en werkvormen.....	6
2.2	Rol van de student.....	8
2.3	Rol van de docent.....	9
2.4	Programma per dagdeel.....	10
2.5	Verplichte literatuur .....	15
2.6	Aanbevolen literatuur en websites .....	15
	Bijlage 1 Toetsoverzicht.....	16
	Bijlage 2 Beoordelingsformulieren .....	17
	Beoordelingsformulier Strategische agenda eigen organisatie en bijdrage HRM .....	17
	Beoordelingsformulier Visie op HRM en de Strategische HR agenda .....	18
	Beoordelingsformulier Demonstratie adviesgesprek.....	25
	Begeleidend antwoordvel bij 10 minuten demonstratie .....	27
	Beoordelingsformulier Interventie demonstreren.....	28
	Beoordelingsformulier Veranderplan.....	30
	Beoordelingsformulier Reflectie op het semester .....	33
	Bijlage 3 Leerdoel - toetsmatrix.....	35



# 1. Algemene achtergrond

## 1.1 Inleiding

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

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

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

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

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

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

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



- kritisch meedenken vanuit de eigen expertise.
- zelf interveniëren of interventies voor anderen faciliteren.

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

## De rollen van HRM

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

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

## 1.2 Doelstellingen

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

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

Deze leerdoelen zijn opgesplitst in subleerdoelen en uitgewerkt in een leerdoel-toetsmatrix. De uitgebreide tekst over de werkterreinen en de uitsplitsing kun je vinden in de bijlage. In deze leerdoel-toetsmatrix kun je lezen om welke beroepshandelingen en leerdoelen dit semester gaat en waar we in dit semester toetsen of je ze in voldoende mate beheerst. In hoofdstuk 3 van deze handleiding kun je meer lezen over de toetsing en beoordeling.

## 1.3 Competenties

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

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



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

- Communiceren komt op alle beoordelingsformulieren terug
- Onderzoekend vermogen bij de 'Visie op het vakgebied van HRM', 'Strategische HR agenda' en bij het 'Veranderplan'
- Innovatief vermogen bij de 'Visie op het vakgebied van HRM', 'Strategische HR agenda' en bij het 'Veranderplan'
- Ontwikkelingsgericht handelen bij 'Demonstratie adviesgesprek' en 'Reflectie op het semester'
- Ethisch vermogen bij 'Strategische HR agenda'

#### 1.4 Relatie met de onderzoekslijn

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

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



(Leen, 2015)



Expliciet sturen we dit semester op:

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

## 2. Programma

### 2.1 Opzet en werkvormen

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

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

Aan het begin van het blok achterhaal je de strategische doelstellingen van je eigen organisatie, gerelateerd aan de omgeving. Die strategische doelen relateren we aan de positie van HRM. Heeft HRM een duidelijke strategische rol en wat houdt die dan in? En vind jij dat HRM in positie is en haar werk goed doet? Hierbij krijg je steeds duidelijker wat je eigen visie is en verandert hopelijk ook je eigen visie. En kun je beredeneert aangeven wat de HRM agenda in jouw organisatie zou moeten zijn. Daarbij zal je merken wat het effect hiervan is op jouw eigen keuzes t.a.v. de positionering van HR, advisering aan hoger management en zelfs je eigen expertise.

Belangrijke vragen van het eerste blok zijn:

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



Producten van het eerste blok zijn:

1. Wat is de **Strategische agenda** van jouw organisatie? Hierin maak je helder wat de strategische keuzes zijn van jouw organisatie en waarom daarvoor gekozen is. Tevens geef je onderbouwd aan in hoeverre HRM in die strategische agenda als een serieus onderdeel is meegenomen. Is HRM wel in positie? Hoe staat het met de erkenning van HRM en wordt dat niet alleen met de mond beleden? Het mag een kritische analyse zijn, d.w.z. dat je door jouw organisatie gemaakte keuzes ter discussie mag stellen.
2. Een **visie op het voor jouw organisatie wenselijke strategische HRM**, gerelateerd aan de strategische doelstellingen van de organisatie. Je kunt zelf bepalen of je daarmee samenhangende HR-trends of –ontwikkelingen in je verhaal opneemt. Je schrijft een persoonlijke visie, ondersteund door theoretische concepten van erkende schrijvers. Daarnaast geef je een onderbouwde analyse van de haalbaarheid van dit beleid.
3. In de rol van HR-adviseur ontwerp je een adviestraject. De eerste twee producten zijn daar een logisch onderdeel van. Binnen de strategische agenda wil je iets gaan bereiken en de manier waarop je dat wilt gaan doen is je adviestraject. Als sluitstuk van het adviestraject organiseer je **een adviesgesprek** met het hoger management over de strategische agenda, waarbij jouw HR visie als basis dient. Je neemt dit gesprek op en maakt zelf een selectie van tien minuten die jouw adviesvaardigheden het beste laten zien. Dit demonstreer je in de klas. Bij deze demonstratie lever je ook een vragenvel (zie beoordelingsformulieren) in waarin je aangeeft hoe je het gesprek hebt voorbereid en hoe je op het gesprek reflecteert.

Het **tweede blok** is gericht op het ontwerpen, realiseren en faciliteren van een verandering. Eén weerbaarst element uit je Strategische HR-agenda vormt het startpunt voor je veranderplan. Hierin komen de meervoudige diagnose, kern van het vraagstuk, de veranderstrategie, de bijbehorende interventies, kosten, baten samen. Het veranderplan heeft als doelstelling om met zo min mogelijk interventies voor zoveel mogelijk effect te bereiken. De keuzes die je hierin maakt, verantwoord je steeds op professionele wijze. Tijdens de lessen werken we actief aan de verschillende stappen die je voor je (individuele) veranderplan en de productmap voor je interventiedemonstratie (groepsopdracht) nodig hebt. **Met klem** adviseren we je dan ook om tijdens dit blok zowel aan je groepsopdracht als aan je individuele opdracht te werken. Er wordt in de klas steeds voldoende ruimte gegeven om vragen te stellen, daarvan kunnen je medestudenten ook leren.

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

**Producten van het tweede blok zijn:**

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

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

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

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





hierin belangrijke factoren, dus schenk daar gericht aandacht aan gedurende het semester.

De productmap bestaat uit:

- Voorbereidende documenten (weging 2x)
  - diagnose,
  - kern van het vraagstuk in de vorm van sprookje
  - en in de vorm van een causaal diagram
  - antwoorden op de zeven vragen en daaruit volgend de veranderstrategie
  - veranderplan met verschillende interventies en
  - onderbouwing van gekozen interventie
- evaluatie van de uitgevoerde interventie demonstratie. Zorgden de uitgevoerde interventies voor het beoogde effect bij de deelnemers? Wat waren de sterke punten van de interventie? Wat behoeft aandacht? (weging 1x)
- evaluatieformulieren door deelnemende medestudenten (weging 1x)
- evaluatieformulier door deelnemende docent(en) (weging 1x)
- **Veranderplan.** Dit is jouw individuele opdracht. Je maakt deze tegelijkertijd met de productmap voor de gezamenlijke opdracht. Hierbij heb je de vrijheid om het veranderplan op te stellen volgens je eigen visie en behoefte van de eigen organisatie. Je maakt wel een plan voor de interventies, maar voert deze niet uit.
- **Reflectie op het semester.** Om meer inzicht te krijgen in wat zich veranderd heeft in jouw visie en persoonlijke competenties gedurende het semester, maar ook om deze veranderingen te borgen, schrijf je een reflectie op basis van je gedachten, gevoelens, acties en handelingen in dit semester. Dit betreft zowel inhoud (wat heb ik geleerd?) als vorm (hoe heb ik het geleerd?). Je kunt leren aan wat je hebt gedaan ('Ik dacht op basis van Hersey en Blanchard dit en toen deed ik dat, maar de ander reageerde zo. Ik vroeg hoe de ander het had geïnterpreteerd en ontdekte dat...') of op basis van wat je hebt nagelaten ('Achteraf gezien had ik toch... Ik besef nu dat ik het lastig vind om in dit soort omstandigheden...'). In de reflectie staan dus observaties, overwegingen (met verwijzingen naar vakkennis), handelingen en daar weer overwegingen op. Voor deze reflectie staan 3 EC punten, dus stop er overeenkomstige hoeveelheid werk in. Het is aan te raden dat je lopende het semester aantekeningen maakt en deelreflecties uitwerkt zodat je niet aan het einde van het semester hoeft terug te halen wat er tijdens dit semester gebeurd is.

## 2.2 Rol van de student

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

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

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



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

### **2.3 Rol van de docent**

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



## 2.4 Programma per dagdeel

### BLOK 1

Week	Eerste dagdeel/ dinsdag	Tweede dagdeel/ donderdag
1	<p><b>Inhoud: het programma</b> Bespreken programma; wat gaan we doen en waarom?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opbouw van het semester.</li> <li>• De 3 rollen van HRM: onderzoeken, adviseren en veranderen en de relatie met elkaar.</li> <li>• Te toetsen onderdelen en de eisen die we eraan stellen.</li> <li>• Spelregels: wat spreken we samen af?</li> </ul> <p><b>Vorbereidend werk:</b> goed lezen van deze semesterhandleiding</p>	<p><b>Inhoud: strategie en strategisch HRM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is strategie ook alweer?</li> <li>• Wat is de strategische agenda van jouw organisatie? Waar vind je die?</li> <li>• Wat doe je als je organisatie geen expliciete strategische agenda heeft?</li> <li>• Hoe kom je er achter of de strategische agenda 'klopt'?</li> <li>• Wat is strategisch HRM?</li> <li>• Wat is een adviestraject? Wat vragen we van je?</li> </ul> <p><b>Vorbereidend werk:</b> Achterhaal de strategische agenda van jouw organisatie. We zullen van iedereen een korte presentatie vragen met een beschrijving van de strategie van de organisatie.</p>
2	<p><b>Inhoud: Wanneer is HRM in positie?</b> Eerste verkenning van de strategische agenda naar een daarbij passend HR beleid. Vooral de onderbouwing is van belang. Is HR in jouw organisatie 'in positie'? Pol heeft het in zijn boek over het erkennen, het begrijpen en het daadwerkelijk doen. Hoe staat het in jouw organisatie met deze drie dimensies? Wat betekent dat voor jouw rol als adviseur?</p> <p><b>Vorbereidend werk:</b> Iedereen bereidt een presentatie van 5 minuten voor met deze eerste verkenning. Je mag het visualiseren, maar het gaat om het verhaal, dus maximaal 4 sheets powerpoint.</p>	<p><b>Inhoud: strategie en strategisch HRM</b> We gaan wat dieper in op de begrippen strategisch management en strategisch HRM. Wat houden deze begrippen eigenlijk in en wat betekenen ze voor de rol van HRM en het HRM beleid?</p> <p><b>Vorbereidend werk:</b> Gebruik het boek van Pol om de bovenstaande vragen te beantwoorden.</p> <p><b>Einde week 2: Inleveren - uiterlijk</b> zondagavond via dropbox – de strategische agenda van je organisatie en de vraag of HRM in positie is en waar dat uit blijkt.</p>
3	<p><b>Inhoud: De HR visie en HR agenda</b></p> <p>Leg uit wat voor jou en voor jouw organisatie de gewenste HR visie is en welke HR agenda zich daarbij opdringt.</p> <p><b>Vorbereidend werk:</b> Presenteer je voortgang kort en onderbouw vooral de door jou gemaakte keuzes.</p>	<p><b>Inhoud: HRM en de rol van adviseur</b> We gaan nu de koppeling leggen tussen de strategische agenda van de organisatie, van HR en de rol van de HR adviseur. Aan de hand van een aantal cases wordt dit besproken. Centrale vraag: wanneer toon je als adviseur eigenaarschap?</p> <p><b>Vorbereidend werk:</b> Lees ter voorbereiding Ten Cate hoofdstuk 1, 3 en 5</p>



<p>4</p>	<p><b>Inhoud: de adviesopdracht in dit semester</b>          We gaan nu nader in op het adviestraject en de adviesopdracht van dit blok. Wat verwachten we van je?          Wat verwacht jij van jezelf? Hoe ga je dit aanpakken? Welke vragen roept dit op?</p> <p><b>Vorbereidend werk:</b>          Wat betekent de strategische agenda van jouw organisatie voor HRM, voor jou als HRM medewerker, en voor de HRM-adviseur?</p>	<p><b>Inhoud: De adviesrol (1)</b></p> <p>Welke kwaliteiten heb je nodig als HR-adviseur?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wanneer heb je als HRM adviseur impact en kun je daadwerkelijk invloed uitoefenen?</li> <li>• Welke competenties zijn daarbij nodig?</li> <li>• Wat voor persoon moet je zijn?</li> <li>• Welke innerlijke overtuigingen spelen een rol?</li> <li>• Welke vaardigheden zijn van belang?</li> <li>• <b>Vorbereidend werk:</b></li> <li>• <b>Lees hoofdstuk 6, 7 en 8 van ten Cate</b></li> </ul> <p><b>Kijk daarbij vooral naar de vraag wat je als adviseur nodig hebt en waarom en hoe dat in jouw organisatie is. Geef daarbij voorbeelden.</b></p> <p><b>Einde week 4 zondagavond: Deadline Inleveren eigen visie op HRM en de daaruit voortkomende strategische HR agenda</b></p>
----------	---	--



5	<p><b>Inhoud: De adviesrol (2)</b></p> <p>Hoe krijg je HR thema's op de management agenda?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de formule van Hanna Nathans: E= K*A*M</li> <li>• gelijk hebben of gelijk krijgen?</li> </ul> <p>Onderzoeken en adviseren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• welk vraagstuk wil je onderzoeken voor je advies?</li> <li>• Welke bronnen wil je daarbij gebruiken en waarom?</li> <li>• Welke diagnose-instrumenten/ -modellen wil je gebruiken en waarom?</li> </ul> <p><b>Vorbereidend werk:</b> Lees hoofdstuk 6, 7 en 8 van ten Cate</p>	<p><b>Inhoud: oefenen met adviseren</b></p> <p>We kijken samen naar de onderwerpkeuze en de aanpak die iedereen gekozen heeft.</p> <p><b>Vorbereidend werk:</b> bereid een korte presentatie voor met je te onderzoeken onderwerp, de onderzoeks aanpak en de adviesaanpak die je wilt hanteren.</p> <p>Gebruik daarbij zowel de boeken van Pol en ten Cate (bijv. hoofdstuk 10)</p>
6	<p><b>Inhoud: aan de directietafel</b></p> <p><b>Een overtuigend gesprek voeren</b></p> <p>We gaan nu een aantal bijeenkomsten helemaal wijden aan de voorbereiding op jouw adviesgesprek.</p> <p>In deze bijeenkomst introduceer je je onderwerp en licht je dit toe. Doe dit aan de hand van de formule van Hanna Nathans.</p> <p><b>Vorbereidend werk:</b> bereid je voor op een gesprek aan de directietafel. De overige studenten uit de klas zullen zich inleven in de rol van directie.</p>	<p><b>Inhoud: oefenen van je gesprek (1)</b></p> <p>We gaan oefenen met de gesprekken, nemen het op en bespreken het.</p> <p><b>Vorbereidend werk:</b> Bereid je zo goed mogelijk voor op het gesprek en jouw rol.</p>
7	<p><b>Inhoud: oefenen van je gesprek (2)</b></p> <p>We gaan oefenen met de gesprekken, nemen het op en bespreken het.</p> <p><b>Vorbereidend werk:</b> Bereid je zo goed mogelijk voor op het gesprek en jouw rol.</p>	<p><b>Inhoud: de link naar blok 2....</b></p> <p>Gertjan de Groot komt langs om de inhoud van het verandermanagement blok te bespreken. Hoe hangen blok 1 en 2 samen? Gelegenheid om nog wat laatste vragen over de opdrachten te stellen.</p> <p><b>Vorbereidend werk:</b> lees alvast de inhoud van blok 2.</p>
8/9	Geen les.	
10	<b>Bespreking adviesgesprekken</b>	<b>Bespreking adviesgesprekken</b>



## BLOK 2

Week	Eerste dagdeel	Tweede dagdeel
11	<p><b>Game:</b> De menselijke factor bij veranderingsprocessen Toelichting bij het veranderkundig ambacht</p> <p><b>Vorbereidend werk:</b> Leren Veranderen H 1, 2 Werken met Leren Veranderen: H 1 Introductie</p>	<p>Waarom veranderen zo gecompliceerd is. Hoofdbestanddelen van geplande verandering.</p> <p><b>Vorbereidend werk:</b> Leren Veranderen H 1, 2 en 4. <i>Opdracht 1: beschrijf 2 concrete situaties in je eigen organisatie die één of meer van de 15 mechanismes van irrationaliteit illustreren</i> <i>Opdracht 2: Maak de kleurentest via de App of op de site van Twynstra Gudde en neem de volgende week de uitslag mee</i></p>
12	<p>Bespreken huiswerk opdracht Bespreken uitslag van de kleurentest Uitleg over de werkingsmechanisme van verandering en toepassing van het kleurendenken</p> <p><b>Vorbereidend werk:</b> Leren Veranderen H 3 Werken met Leren Veranderen H 48</p>	<p>Herkennen van de hoofdbestanddelen van de geplande verandering, rollen, actoren enz.</p> <p><b>Vorbereidend werk:</b> Leren Veranderen H 4 <i>Opdracht 4: Kies één weerbaarstig element uit je Strategische HR agenda gebruik ten minste 3 relevante diagnose modellen waarmee je inzicht krijgt waarom dit element nog steeds bestaat.</i></p>
13	<p>Begrijpen wat er aan de hand is meervoudig diagnosticeren. Verschillende vormen van diagnosticeren. Bespreken van de afbakeningsvragen</p> <p><b>Vorbereidend werk:</b> Leren Veranderen H 5 Werken met Leren Veranderen Deel II (in ieder geval inleidend hoofdstuk)</p>	<p>Begrijpen wat er aan de hand is. Op zoek naar de kern van het vraagstuk d.m.v. een sprookje en een causaal diagram. Klassikaal meervoudig diagnosticeren. <i>Opdracht 5: Maak op basis van 10 factoren uit de diagnose een causaal diagram en neem dat volgende week mee naar de volgende les.</i></p> <p><b>Vorbereidend werk:</b> Werken met Leren Veranderen: Inleiding deel III en H 26 en 29</p>
14	<p>Klassikaal bespreken van de sprookjes en klassikaal maken van een causaal diagram</p> <p><b>Vorbereidend werk:</b> Leren Veranderen H 5 Werken met Leren Veranderen: H 30 en H 31.</p>	<p>Bepalen van de veranderstrategie. Op basis van verschillende cases. Het wikken en wegen proces.</p> <p><b>Vorbereidend werk:</b> Leren Veranderen H 6.1 Werken met Leren Veranderen Deel III (inleiding) en H 34</p>
15	<p>Veranderkundig advies uitbrengen op basis van een case</p> <p><b>Vorbereidend werk:</b> Leren Veranderen H 6.1 en 6.2</p>	<p>Vormen van weerstand verschillende soorten herkennen en effectieve strategieën</p> <p><b>Vorbereidend werk:</b> Leren Veranderen 6.1.3</p>
16	<p>Kleuren Interventie Game (<b>KING</b>) spelen of op een andere manier werken aan interventies en interventieplan</p>	<p>Kleuren Interventie Game (<b>KING</b>) spelen of op een andere manier werken aan interventies en interventieplan</p>
17	<p>Bespreken geleerde lessen KING Zorgen voor congruentie tussen communicatie en sturing en de veranderstrategie Consistentie en samenhang tussen de verschillende onderdelen van het veranderplan Profiel van de veranderaar, passend bij de gekozen veranderstrategie. Evaluatie van het semester (vak en docent)</p> <p><b>Vorbereidend werk:</b> Leren Veranderen 4.6 en 4.7 en 9 Koeleman, Interne communicatie bij verandering (2<sup>e</sup> druk 2006!)</p>	<p>Bespreken geleerde lessen KING Zorgen voor congruentie tussen communicatie en sturing en de veranderstrategie Consistentie en samenhang tussen de verschillende onderdelen van het veranderplan Profiel van de veranderaar, passend bij de gekozen veranderstrategie. Evaluatie van het semester (vak en docent)</p> <p><b>Vorbereidend werk:</b> Leren Veranderen 4.6 en 4.7 en 9 Koeleman, Interne communicatie bij verandering (2<sup>e</sup> druk 2006!)</p>



18	Interventie demonstratie team 1 Afhankelijk van het aantal HRM studenten worden er 2, 3 of 4 interventieteams gevormd en zijn er dus 2,3 of 4 ) evt 5 avonden waarop deze interventies gedemonstreerd worden. Daarbij zijn alle studenten aanwezig. <b>Deadline inleveren productmap horend bij de interventie demonstratie</b>	Interventiedemonstratie team 2 <b>Deadline inleveren productmap horend bij de interventie demonstratie</b>
19	Interventie demonstratie team 3 <b>Deadline inleveren productmap horend bij de interventie demonstratie</b>	Interventie demonstratie team 4 <b>Deadline inleveren productmap horend bij de interventie demonstratie</b> <b>Deadline inleveren Veranderplan</b>
20	Geen les	Geen les <b>Deadline inleveren 'Reflectie op semester'</b>



## 2.5 Verplichte literatuur

- Boersema-Vermeer, H. & G. de Groot (2016) *Werken met Leren Veranderen. Werkboek voor veranderaars in opleiding en praktijk*. Deventer : Vakmedianet
- Caluwé, L. de & H. Vermaak (2006, 2<sup>e</sup> herziene druk) *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Vakmedianet
- Cate, M-J. ten (2008) *HR-advisering. Een samenspel tussen HR-adviseur en (lijn)manager* Groningen: Noordhoff Uitgevers
- Leen, J. & J. Mertens (2015) *Praktijkgericht onderzoek in bedrijf*. Bussem : Coutinho (**al in bezit**)
- Poelmans, P. & O. Severijnen (2013) *De APA-richtlijnen. Over literatuurverwijzing en onderzoeksrapportage* Bussum : Coutinho
- Pol, E. (2011, 2<sup>e</sup> herziene druk) *Strategisch HRM. Erkennen, begrijpen en doen* Assen : Van Gorcum

## 2.6 Aanbevolen literatuur en websites

Voor blok 1:

[www.raet.com](http://www.raet.com) , [www.berenschot.nl](http://www.berenschot.nl) , [www.adp.nl](http://www.adp.nl) , [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl) , enz..

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

Verder lezen:

Nathans, Hannah (2015) *Adviseren als tweede beroep* Deventer: Vakmedianet

Block, Peter (2010) *Feilloos adviseren* Amsterdam: Academic Service

Voor blok 2:

[www.werkenmetlerenveranderen.nl](http://www.werkenmetlerenveranderen.nl)

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

<http://hansvermaak.com/>

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

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

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

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

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

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





## Bijlage 1 Toetsoverzicht

### Blok 1

Lesweek	Toets	Individueel of groep	Code	EC	Herkansing	Weging voor eindcijfer semester
Zondag Einde Week 4	Visie op HRM en HRM agenda eigen organisatie	Individueel	3114VH1_PA	6	op afspraak	1x
Zondag Einde Week 2	Strategische agenda eigen organisatie en bijdrage HRM	Individueel	3114VH2_PD	7	op afspraak	2x
Week 8,9,10	Demonstratie adviesgesprek inclusief vragenlijst	Individueel	3114VH3_AS	2	op afspraak	1x
Totaal EC's:				15		

### Blok 2

Lesweek	Toets	Individueel of groep	Code	EC	Herkansing	Weging voor eindcijfer semester
Week 15, 16 of 17	Interventie demonstreren	Mix	3114VH5_PD	5	Op afspraak	2x
Week 18	<i>Productmap voorbereiding</i>	<i>Groep</i>		2	<i>Weging voor cijfer interventie: 2x</i>	
Week 18	<i>Interventie uitvoering</i>	<i>Groep</i>		1	<i>Weging voor cijfer interventie-uitvoering 1x</i>	
Week 18	<i>Evaluatie deelnemers</i>	<i>Individueel</i>		1	<i>Weging voor cijfer interventie: 1x</i>	
Week 18	<i>Evaluatie docenten</i>	<i>Individueel</i>		1	<i>Weging voor cijfer interventie: 1x</i>	
Week 19	Veranderplan voor de eigen organisatie	Individueel	3114VH4_PD	7	Week 9 volgende blok	2x
Week 20	Reflectie op het semester	Individueel	3114VH6_PA	3	Week 9 volgende blok	1x
Totaal EC's:				15		



## Bijlage 2 Beoordelingsformulieren

### Beoordelingsformulier Strategische agenda eigen organisatie en bijdrage HRM

(Sis code: 3114VH2\_PD)

Je notitie bestaat uit drie delen:

- 1. *Beschrijving* van gegevens, verwachtingen, voorspellingen.

Dit is een overzicht van:

- de strategie die de organisatie voor ogen heeft voor de komende vijf tot tien jaar. Wat zijn de belangrijkste uitgangspunten? Daarbij is een korte schets van het wereldbeeld dat daaronder zit, ook van belang. (B.v. de organisatie kiest als strategie om productie vanuit Oost-Europa te re-shoren naar de Benelux, omdat de verwachting is dat de aanvoerlijnen niet betrouwbaar genoeg gaan zijn voor een Just In Time leveringschema. Of de organisatie gaat kennisintensieve kernteams inrichten met daarnaast uitvoerenden in payrolling omdat de financiering en richtlijnen i.v.m. de WMO niet meer te voorspellen zijn.)
- de huidige organisatievisie op HR en de rol van HR bij de organisatiestrategie, die je gebaseerd hebt op de begrippen erkennen, begrijpen en doen (zie boek van Pol)
- 2. Een *analyse* van wat dit *met elkaar gecombineerd* betekent.
  - De combinatie van de gegevens, verwachtingen en voorspellingen kan aan het licht brengen dat sommige elementen elkaar versterken, onmogelijkheden bevatten of conflicteren.
  - De analyse van de rol van HR gekoppeld aan de organisatiestrategie kan duidelijk maken in welke mate het HR beleid een relevante bijdrage levert.
- 3. Een *diagnose*, die leidt tot drie kritische kanttekeningen, waarbij je onderbouwd aangeeft wat jouw belangrijkste en urgentste zorgen zijn met betrekking tot de relatie tussen de strategische speerpunten voor de komende vijf a tien jaar en de rol van HRM daarbij.

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



## Beoordelingsformulier: de strategie van de organisatie en de positie van HRM

Student :

Studentnummer:

Beoordelaar:

Datum:

Criteria	Opmerkingen	Cijfer
<p><i>Gegevens, verwachtingen, voorspellingen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>de strategie van de organisatie voor de komende vijf tot tien jaar is overtuigend beschreven</li> <li>Aan deze strategie ten grondslag liggende omgevingsvisie (waarom willen we dit) is benoemd.</li> <li>Er wordt overtuigend beschreven (aan de hand van de criteria van Eelke Pol) of HRM in positie is en waar dat uit blijkt.</li> </ul>		
<p><i>Analyse</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De strategie van de organisatie is helder geanalyseerd en de samenhang tussen de strategische richting en de positie van HRM is helder gemaakt.</li> <li>De analyse van de rol van HR in termen van toegevoegde waarde is helder en goed onderbouwd beargumenteerd.</li> </ul>		
<p><i>Diagnose</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Er zijn drie overtuigende zorgpunten omtrent de relatie organisatiestrategie en de positie van HR geformuleerd en onderbouwd.</li> </ul>		
<b>Eindcijfer</b>		

### Communicatie: Toegankelijkheid

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

### Communicatie: Overtuigingskracht

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



## Ethisch denken

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

## Innovatief vermogen

### Toekomstgerichtheid

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

### Creativiteit

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

## Onderzoekend vermogen

### Analytisch vermogen

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



<b>Conclusie analytisch vermogen</b>					
--------------------------------------	--	--	--	--	--

### Conceptueel vermogen

Vat een veelheid van informatie (feiten, meningen) samen in een begrijpelijke denkwijze om tot de kern te komen.					
Gebruikt (theoretische) kaders om een (complexe) situatie helder te maken.					
Beschouwt problemen of situaties vanuit meerdere perspectieven.					
Komt tot (bredere) concepten, denkbeelden of opties voor (strategische) besluitvorming.					
Is in staat een duidelijke redeneerketen op te bouwen/redeneert logisch.					
Legt verbanden tussen gegevens en problemen (systeemdenken).					
<b>Conclusie conceptueel vermogen</b>					

### Oordeelsvermogen

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



## Product 2: Visie op HRM en HRM agenda eigen organisatie (toelichting bij het beoordelingsformulier op pagina 22 e.v. )

(Sis code: 3114VH1\_PA)

Je notitie bestaat uit twee delen:

1. Je persoonlijke visie op HRM. Hier laat je zien dat je:
  - Een duidelijke kijk hebt op je organisatie en op de context van de organisatie, blijkend uit:
    - een brede multi-disciplinaire kennis van mens, organisatie en maatschappij.
    - het vermogen de verbanden tussen mens, organisatie en externe omgeving (instituten, markt) helder te verwoorden.
    - je vermogen hieruit voortkomende dilemma's te kunnen benoemen en afwegen.
  - Beschikt over een actuele HR visie, blijkend uit:
    - het innemen van heldere standpunten over de keuzes waar professionals op het vakgebied van HRM voor staan.
    - het tonen van persoonlijke betrokkenheid (eigenaarschap).
    - het vermogen de relatie (aanleiding, beïnvloeding) van de visie met eigen ervaringen in organisaties aan te geven
  - In staat bent je visie goed te verantwoorden en te onderbouwen
    - De argumentatie is mede gebaseerd op actuele HRM-literatuur, databases, benchmarks, gespecialiseerde hr-sites en hr-netwerken. Deze worden benoemd en kritisch op waarde beoordeeld. Er is sprake van actuele en 'evidence based' literatuur.
    - Meninge zijn logisch onderbouwd.
    - De argumentatie in het betoog is duidelijk en leesbaar.
2. De HRM agenda van de organisatie
  - Wat is nu op grond van je eerder gemaakte organisatieanalyse en de huidige rol van HR daarbij en jouw hierboven beschreven visie op HRM de gewenste HRM agenda voor de komende jaren?
    - Geef de vijf belangrijkste punten voor de agenda.
    - Onderbouw deze met deugdelijke argumenten.
    - Zorg dat er een duidelijke aansluiting is tussen je organisatieanalyse, je HRM visie en je agenda.

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



## Beoordelingsformulier Visie op HRM en HRM agenda eigen organisatie

(Sis code: 3114VH1\_PA)

Student :

Studentnummer:

Beoordelaar:

Datum:

Criteria	Opmerkingen	Oordeel
<p><i>Duidelijke kijk op context van de organisatie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uit de visie blijkt een brede multi-disciplinaire kennis van mens, organisatie en maatschappij.</li> <li>• De verbanden tussen mens, organisatie en externe omgeving (instituties, markt) zijn helder verwoord.</li> <li>• Dilemma's worden benoemd en afgewogen.</li> <li>• De visie kan een historische schets bevatten, maar concentreert zich op de komende 15 jaar</li> </ul>		
<p><i>Actuele HR visie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er worden heldere standpunten ingenomen over welke keuzes gemaakt moeten worden door professionals in het vakgebied HRM.</li> <li>• De visie is in de ik-vorm geschreven en toont persoonlijke betrokkenheid bij deze visie.</li> <li>• De relatie (aanleiding, beïnvloeding) van de visie met eigen ervaringen in organisaties zijn aangegeven.</li> </ul>		
<p><i>Verantwoording en onderbouwing</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De argumentatie is mede gebaseerd op actuele HRM-literatuur, databases, benchmarks, gespecialiseerde hr-sites en hr-netwerken. Deze worden benoemd en kritisch op waarde beoordeeld. Er is sprake van actuele en 'evidence based' literatuur, die niet de voorgeschreven schoolliteratuur is.</li> <li>• Meninge n zijn logisch onderbouwd.</li> <li>• De argumentatie in het betoog is duidelijk en leesbaar.</li> </ul>		
<p>De HRM agenda</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er worden 3 agendapunten benoemd.</li> <li>• Deze punten worden adequaat en met deugdelijke argumenten onderbouwd.</li> <li>• Er is een duidelijke aansluiting tussen de organisatiestrategie, de eigen HRM visie en de HRM agenda.</li> <li>• Er is sprake van een duidelijke en leesbare argumentatie.</li> </ul>		

22



### Communicatie: Toegankelijkheid

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

### Communicatie: Overtuigingskracht

	Onvoldoende	Matig	Voldoende	Goed	Excellent
Onderbouwt standpunten, keuzes en adviezen met argumenten.					
Gebruikt argumenten consistent; argumentatie is volledig.					
Kan bewust de mening van anderen beïnvloeden.					
<b>Conclusie overtuigingskracht</b>					
<i>Bij schriftelijk:</i> opmaak is verzorgd.					
<b>Conclusie toegankelijkheid</b>					



## Onderzoekend vermogen

### Analytisch vermogen

	Onvoldoende	Matig	Voldoende	Goed	Excellent
Signaleert knelpunten, problemen en/of mogelijkheden.					
Vergaart relevante informatie uit (inter)nationale, (wetenschappelijke) kennisbronnen en beroepspraktijken en verantwoordt deze correct (APA).					
Beoordeelt bronnen op (wetenschappelijke) kwaliteit en relevantie (Evidence Based)					

## Innovatief vermogen

### Toekomstgerichtheid

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

### Creativiteit

Komt met nieuwe of originele ideeën, gezichtspunten of oplossingen voor bestaande problemen of werkwijzen.					
Bekijkt vraagstukken en oplossingen vanuit originele perspectieven.					
Kijkt over de grenzen van het vak of de opleiding heen.					
<b>Conclusie Creativiteit</b>					
Beoordeelt informatie/ onderzoeksresultaten op validiteit en betrouwbaarheid.					
Ontleedt een situatie of hoeveelheid informatie en ziet onderlinge verbanden.					
Ordent complexe informatie: scheidt hoofd- van bijzaken.					
<b>Conclusie analytisch vermogen</b>					

### Conceptueel vermogen

Vat een veelheid van informatie (feiten, meningen) samen in een begrijpelijk concept of denkwijze om tot de kern te komen.					
Gebruikt (theoretische) kaders om een (complexe) situatie helder te maken.					
Beschouwt problemen of situaties vanuit meerdere perspectieven.					
Komt tot (bredere) concepten, denkbeelden of opties voor (strategische) besluitvorming.					
Is in staat een duidelijke redeneerketen op te bouwen/redeneert logisch.					
Legt verbanden tussen gegevens en problemen (systeemdenken).					
<b>Conclusie conceptueel vermogen</b>					

## Beoordelingsformulier Demonstratie adviesgesprek

Student:

Studentnummer:

Beoordelaar:

Datum:

Criteria	Opmerkingen	Oordeel
Ten aanzien van het adviestraject: Er is sprake van een duidelijk adviestraject: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qua inhoud; er is duidelijk aangesloten op de producten uit het adviestraject.</li> <li>• Qua planning: het is een helder en logisch traject</li> <li>• Qua uitvoering: het geheel is volgens de planning uitgevoerd</li> <li>• Qua resultaat: het vooraf gestelde doel wordt bereikt.</li> </ul>		
De student toont kennis opgedaan te hebben over adviseren, door te benoemen en te beargumenteren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• adviesrol</li> <li>• adviesrelatie</li> <li>• gespreksfases</li> <li>• doel en resultaat</li> </ul>		
De student toont zich communicatief en reflectief (zie onderstaande criteria)		

### Communiceren

#### Relatiegerichtheid

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

#### Inlevingsvermogen

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

#### Toegankelijkheid

Hanteert duidelijke en logische structuur: de hoofdlijn is helder.					
Communiqueert kernachtig en op hoofdzaken. Houdt focus op doel.					
Gebruikt eventuele hulpmiddelen effectief.					



Is begrijpelijk, gebruikt (vak)taal correct, stemt taalgebruik af op doelgroep.					
<i>Bij mondeling</i> : is makkelijk verstaanbaar, hanteert goed tempo, energieke verteltoon.					
<i>Bij mondeling</i> : spreekt vlot & foutloos in de Nederlandse taal.					
<b>Conclusie toegankelijkheid</b>					

### Overtuigingskracht

Onderbouwt standpunten, keuzes en adviezen met argumenten.					
Gebruikt argumenten consistent; argumentatie is volledig.					
Kan bewust de mening van anderen beïnvloeden.					
Weet met weerstand om te gaan en creëert draagvlak.					
<i>Bij mondeling</i> : lichaamstaal is in overeenstemming met wat gezegd wordt.					
<i>Bij mondeling</i> : gaat in op bezwaren, reageert niet defensief, vraagt naar argumenten					
<b>Conclusie overtuigingskracht</b>					

### Ontwikkelingsgericht vermogen

#### Reflecterend vermogen

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

#### Zelfregulerend vermogen

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

## Begeleidend antwoordvel bij 10 minuten demonstratie

*Naam student:*

*Datum gesprek:*

*Studentnummer:*

*Datum inleveren:*

*Naam gesprekspartner & functie in organisatie:*

Korte schets van het adviestraject:

Vooraf koos ik voor de adviesrol (Ten Cate, 2008, p. 136/137): ...

Want: ...

Tijdens het gesprek heb ik als adviesrol laten zien: ...

Tijdens het gesprek hadden mijn gesprekspartner en ik de volgende adviesrelatie (Ten Cate, 2008, p. 27/28): ...

De fragmenten of het fragment spelen zich af in de volgende fase(s) (Ten Cate, 2008, p. 295/313):  
....

Het doel van het gesprek (Ten Cate, 2008, p. 292/293)was: ...

Het uiteindelijke resultaat van het gesprek was: ...

Ik ben tevreden over

- qua inhoud: ...
- qua proces: ...

Vooraf schatte ik in dat

- goed zou gaan: ...
- ik moeite zou kunnen hebben met: ...

Achteraf heb ik van het gesprek geleerd: ....

## Beoordelingsformulier Interventie demonstreren

Student:

Studentnummer:

Beoordelaar:

Datum:

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

### Beoordeling werking van de interventie demonstratie in zijn geheel

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



--	--

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



# Beoordelingsformulier Veranderplan

Student :

Studentnummer:

Beoordelaar:

Datum:

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

## Communiceren

### Inlevingsvermogen

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

### Toegankelijkheid

Hanteert duidelijke en logische structuur: de hoofdlijn is helder.				
--	--	--	--	--



Communiqueert kernachtig en op hoofdzaken. Houdt focus op doel.					
Is begrijpelijk, gebruikt (vak)taal correct, stemt taalgebruik af op doelgroep.					
<i>Bij schriftelijk:</i> tekst is meteen te begrijpen.					
<i>Bij schriftelijk:</i> correcte grammatica en spelling.					
<i>Bij schriftelijk:</i> opmaak is verzorgd.					
<b>Conclusie toegankelijkheid</b>					

### Overtuigingskracht

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

## Onderzoekend vermogen

### Analytisch vermogen

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

### Methodisch handelen

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

### Conceptueel vermogen

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





Is in staat een duidelijke redeneerketen op te bouwen/redeneert logisch.					
Legt verbanden tussen gegevens en problemen (systeemdenken).					
<b>Conclusie conceptueel vermogen</b>					

### Oordeelsvermogen

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

### Innovatief vermogen

#### Toekomstgerichtheid

	Onvol doend	Matig	Voldo ende	Goed	Excell ent
Weet afstand te nemen van de dagelijkse problematiek en zich te richten op toekomstige mogelijkheden.					
Relateert oplossingen en adviezen aan trends, recente en toekomstige ontwikkelingen.					
Benoemt mogelijkheden en consequenties van een voorstel op de lange termijn.					
<b>Conclusie Toekomstgerichtheid</b>					

#### Creativiteit

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



## Beoordelingsformulier Reflectie op het semester

Student :

Studentnummer:

Beoordelaar:

Datum:

Criteria	Opmerkingen	Cijfer
In de analyse of doelen t.a.v. eigen sterke of zwakke punten, wordt verwezen naar actueel HR-onderzoek. (Hoe verhoudt het zicht tot de vereisten op het vakgebied; onderbouw je oordeel)		
De eigen voorkeurs leerstijl is benoemd. De ontwikkelvoornemens sluiten hierbij aan.		
Eigen talenten en kwaliteiten zijn concreet, met voorbeelden aangegeven.		
Er worden leersituaties beschreven waarin duidelijk de PDCA-cyclus is toegepast en waarin vragen worden gesteld over welke aannames (mentale modellen) verstorend of versterkend hebben gewerkt.		
Er worden leersituaties beschreven waarin sprake was van het vragen of ontvangen van feedback op zichzelf, bij voorkeur in een intervisie-setting.		
In de reflectie wordt gereflecteerd op het eigen (niet) handelen tijdens de interventiedemonstratie.		
De reflectie geeft een beeld van de ontwikkeling in het gehele semester: <ul style="list-style-type: none"> <li>• in kennis (wat heb je inhoudelijk geleerd),</li> <li>• vaardigheden (aanpak, handelen)</li> <li>• houding (risico's nemen, legergerichtheid, reflectie)</li> </ul>		

### Communiceren (divers)

	Onvolledig	Matig	Voldoende	Goed	Excellent
Vraagt naar en gaat effectief om met feedback van anderen.					
Toont interesse en verplaatst zich in mensen met andere gedachten, meningen enz.					
Heeft oog voor en staat open voor diversiteit.					
Hanteert duidelijke en logische structuur: de hoofdlijn is helder.					
Communiqueert kernachtig en op hoofdzaken. Houdt focus op doel.					
Is begrijpelijk, gebruikt (vak)taal correct, stemt taalgebruik af op doelgroep.					
<i>Bij schriftelijk:</i> correcte grammatica en spelling.					
<i>Bij schriftelijk:</i> opmaak is verzorgd.					

### Ontwikkelingsgericht vermogen

#### Reflecterend vermogen

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



leerbehoefte en leervragen.					
<b>Conclusie reflecterend vermogen</b>					
<b>Zelfregulerend vermogen</b>					
Zoekt bewust leersituaties op, op basis van leerbehoefte en leervragen.					
Let erop om het geleerde ook in andere situaties toe te passen (transfer).					
Betrekt anderen tijdig bij leerproces.					
Durft risico's te nemen en/of comfortzone te verlaten.					
<b>Conclusie zelfregulerend vermogen</b>					
<b>Kennis toepassen</b>					
Laat kennis over leren zien, zoals de vier g's, de reflectiecirkel van Korthagen, de niveaus van Bateson, leercirkel van Kolb.					
Geeft aan deze kennis bewust toe te passen.					
<b>Conclusie kennis toepassen</b>					



## Bijlage 3 Leerdoel - toetsmatrix

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

### 1. Strategisch HRM

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

Hierbinnen zijn terug te vinden:

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

### 5. Adviseren van lijnmanagement

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

- 5a Adviseren
- 5b Begeleiden van management

### 6. Professionalisering

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

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

### 7. Veranderen

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

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



<b>Werkvelden in relatie tot de toetsproducten</b>	Visie op het vakgebied van HRM	Strategische HR agenda	Demonstratie adviesgesprek	Interventie demonstreren	Veranderplan	Reflectie op het semester
<b>1. Strategisch HRM</b>	X	X			X	
<b>5. Adviseren van lijnmanagement</b>		X	X	X	X	
<b>6. Professionalisering</b>	X	X	X	X	X	X
<b>7. Veranderen</b>				X	X	

<b>Competenties in relatie tot de toetsproducten</b>	Visie op het vakgebied van HRM	Strategische HR agenda	Demonstratie adviesgesprek	Interventie demonstreren	Veranderplan	Reflectie op het semester
<b>Onderzoekend vermogen</b>						
• Analytisch vermogen		X			X	
• Methodisch handelen	X	X	X		X	X
• Conceptueel vermogen	X	X				
• Oordeelsvermogen	X	X	X	X	X	X
<b>Innovatief vermogen</b>						
• Toekomstgericht	X	X			X	
• Creativiteit			X	X	X	
<b>Ethisch vermogen</b>						
• Ethisch denken	X	X				
• Ethisch handelen		X	X	X	X	X
<b>Communiceren</b>						
• Relatiegericht			X	X		
• Inlevingsvermogen			X	X		X
• Toegankelijkheid			X	X		
• Overtuigingskracht			X	X		
<b>Ontwikkelingsgericht handelen</b>						
• Reflecterend vermogen		X	X	X	X	X
• Zelfregulerend vermogen			X	X		X
<b>Samenwerken</b>						
• Taakgerichtheid				X		
• Mensgerichtheid				X		
• Leiderschap				X		