



Adviseren en Verandermanagement HRM (AV HRM)

Studiehandleiding 2018 – 2019
september 2018 semester
Deeltijdopleiding
Human Resource Management

Auteur(s) Semesterverantwoordelijke	Gertjan de Groot, Merit Koppers, Hans Piket Gertjan de Groot
EC	30
SIS-Code	3100AV__17
Studiejaar	2018 – 2019 semester september 2018
Email	g.de.groot@hva.nl j.h.piket@hva.nl m.m.koppers@hva.nl
Mijn HvA	https://studiedelen.mijnhva.nl/studiedelen/fbe-3100AV__17/1819
Betrokken docenten	Hans Piket, Gertjan de Groot, Merit Koppers.



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	10
2.3	Rol van de docent	10
2.4	Programma per dagdeel	11
2.5	Verplichte literatuur	16
2.6	Aanbevolen literatuur en websites	16
3	Toetsoverzicht	18
4	Beoordelingscriteria en beoordelingsformulieren	19
4.1	Beoordelingsformulier: Wenselijke strategie (3117 AV1_PD)	19
4.2	Beoordelingsformulier Opzet Adviestraject, Adviesgesprek en Verantwoording Adviestraject (3117AV2_1, 2, 3 PD).....	21
4.3	Formulier voor de verantwoording van de opzet van het adviestraject (3117AV21_PD)	23
4.4	Beoordelingsformulieren Interventie demonstreren (3117AV4_1,2,3PD)	24
4.4.1	Beoordeling Productmap (3117AV4_1PD)	24
4.4.2	Beoordeling Interventie demonstratie in zijn geheel (3117AV4_2PD)	25
4.4.3	Beoordeling optreden individuele interventionist (3117AV4_3PD).....	26
4.5	Beoordeling Veranderplan (3117AV3_PD)	27
4.6	Beoordelingsformulier Veranderplan (3117AV3_PD)	28
4.7	Beoordeling Uitvoeren interventie in eigen organisatie (3117AV5_PD).....	30
4.8	Beoordelingsformulier Uitvoeren interventie in eigen organisatie (3117AV5_PD).....	32
	Bijlage 1 Leerdoel - toetsmatrix.....	34



1. Algemene achtergrond

1.1 Inleiding

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

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

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

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

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

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

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



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

De rollen van HRM

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

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

1.2 Doelstellingen

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

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

Deze leerdoelen zijn opgesplitst in subleerdoelen en uitgewerkt in een leerdoel-toetsmatrix. De uitgebreide tekst over de werkterreinen en de uitsplitsing kun je vinden in de bijlage. In deze leerdoel-toetsmatrix kun je lezen om welke beroepshandelingen en leerdoelen dit semester gaat en waar we in dit semester toetsen of je ze in voldoende mate beheerst. Verderop in 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 september 2017) te vinden onder Persoonlijke Professionalisering (PP 2.0 en PP 3.0) op MIJN HVA.

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



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

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

1.4 Relatie met de onderzoekslijn

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

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



(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. Dat je een HRM'er bent met impact.

Aan het begin van het blok achterhaal je de doelstellingen van je eigen organisatie. Zijn deze doelstellingen gebaseerd op een heldere missie en visie, zijn ze gekoppeld aan een strategie, en wordt daar duidelijk en consequent aan gewerkt? Belangrijk is ook de positie van HRM. Heeft HRM een duidelijke rol binnen de organisatie en wat houdt die rol dan in? Vind jij dat HRM in jouw organisatie *in positie* is en haar werk goed doet? Geeft HR adviezen aan de organisatie en gebeurt daar iets mee? Wat zou je graag anders zien en waarom? Hoe zie je jouw eigen rol als adviseur? Wat wordt er eigenlijk gevraagd van een adviseur?

De speurtocht naar deze vragen levert een aanscherping op van je visie op je werk en je leert beredeneert aangeven wat het HRM beleid zou moeten zijn. Daarnaast kun je aangeven wat jouw rol als adviseur daarbij is, en hoe je dat je dat gaat aanpakken.



Belangrijke vragen van het eerste blok zijn:

1. Wat is de impact van HR binnen de organisatie? Welke bijdrage wordt geleverd aan de organisatie-effectiviteit? Is deze impact voldoende?
2. Als de impact (nog) onvoldoende is, wat moet er dan gebeuren?
3. Wat is nu op basis van bovenstaande vragen jouw visie en jouw positie als HR- adviseur?
4. Welke HR beleid zou dan passend zijn bij de organisatiestrategie?
5. Welk onderdeel vind jij belangrijk om als HR adviseur mee aan de slag te gaan?
6. Hoe ga jij als HR adviseur aan deze adviesrol vormgeven?

Producten van het eerste blok zijn:

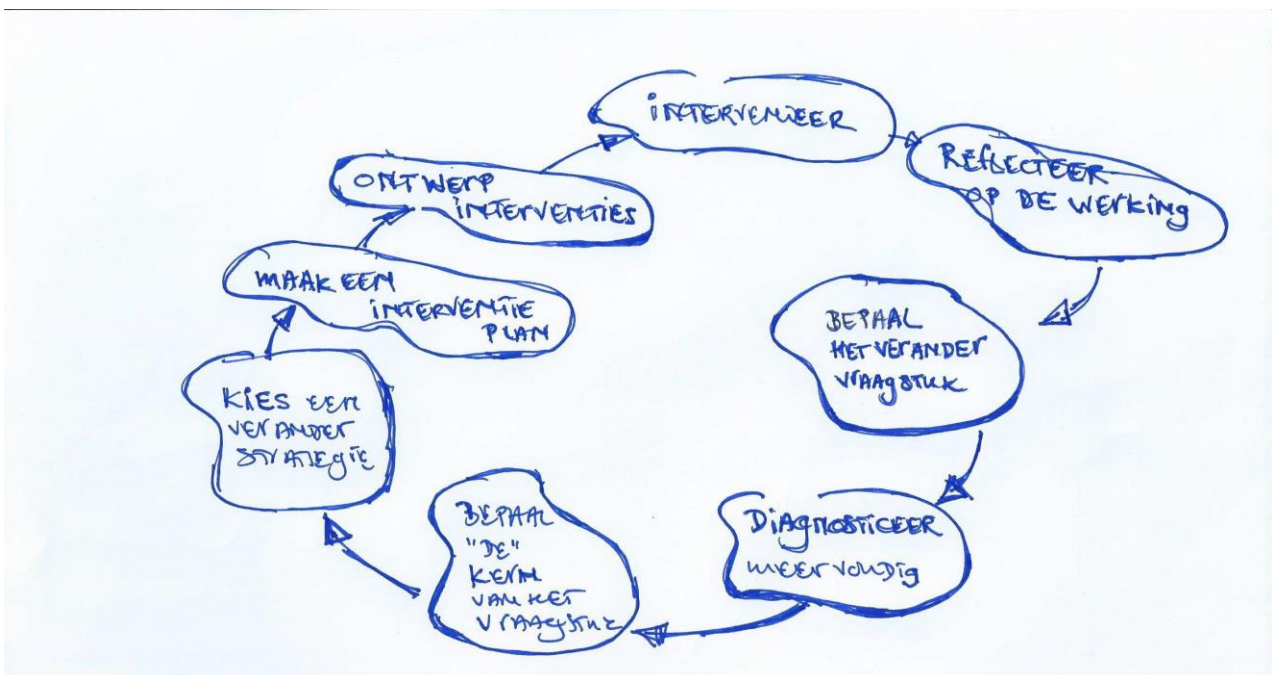
1. Het eerste product gaat over het beleidsterrein van HRM en de context waarbinnen HRM werkt. Het gaat om de belangrijke vraag wat er eigenlijk van HRM wordt verwacht. Wat is de **wenselijke HRM strategie** van jouw organisatie? Voor dit onderdeel krijg je bij voldoende resultaat zeven studiepunten. Met deze opdracht maak je helder wat de strategische keuzes en de strategische HRM keuzes zijn van jouw organisatie en waarom daarvoor gekozen is. Dat moet resulteren in een HRM agenda voor de komende jaren, met daadwerkelijke beleidsvoorstellen en een keuze voor interventies. Dit dient ook ter voorbereiding op het 2^e blok over verandermanagement. Een aantal zaken is in deze opdracht van belang en dient te worden meegenomen **in een notitie**:
 - **Wat wil de organisatie?** Allereerst geef je een uitleg van de strategie van de organisatie. Daarbij geef je aan wat op dit moment de belangrijke strategische uitdagingen zijn voor de organisatie en je geeft ook aan wat de drie belangrijkste uitdagingen zijn voor Human Resources om daadwerkelijk impact te kunnen leveren.
 - Je geeft onderbouwd aan in hoeverre HRM in het beleid van de organisatie wel als een serieus onderdeel is meegenomen. Met andere woorden: **is HRM wel in positie? Heeft HRM wel impact?** Hoe staat het met de erkenning van het belang van HRM en wordt dat niet alleen met de mond beleden? Het mag een kritische analyse zijn, d.w.z. dat je door jouw organisatie gemaakte keuzes ter discussie mag stellen.
 - Wat is nu volgens jou **de uitdaging voor een echt HRM met impact** voor jouw organisatie, afgeleid van bovenstaande analyses? Geef bij deze agenda minimaal 3 en maximaal 5 concrete beleidspunten die moeten worden aangepakt, waarom en welke bijdrage HRM zou moeten leveren.
2. In de rol van HR-adviseur ontwerp je een adviestraject (8 studiepunten). Het eerste product, de wenselijke HR strategie is daar een logisch onderdeel van, want het is immers het onderwerp van je advies. Doel is immers te komen tot een betere organisatie.
 - Binnen de strategische agenda wil je als adviseur zaken gaan bereiken en de manier waarop je dat wilt gaan doen is je **adviestraject**. Je beschrijft hier de keuze van je onderwerp (die haal je uit de eerste opdracht), je adviesaanpak, de rol die je als adviseur wilt gaan spelen, alle stappen die je wilt gaan zetten om je traject tot een succes te maken, enz.. (Dit onderdeel telt mee voor 50%)
 - Als sluitstuk van het adviestraject organiseer je **een adviesgesprek** met het hoger management over de strategische agenda en het door jou gekozen onderwerp, waarbij jouw keuzes en je HR-visie als basis dienen. Je neemt dit gesprek op en maakt zelf een selectie van tien minuten die jouw adviesvaardigheden het beste laten zien. Dit demonstreer je in de klas.
 - Tenslotte maak je aan de hand van een aantal vragen (zie beoordelingsformulieren) een korte reflectie, waarin je aangeeft hoe je het traject en het gesprek hebt ervaren, waar je tevreden en minder tevreden over bent, wat je ervan hebt geleerd en waar je de volgende keer rekening mee gaat houden.



Het **tweede blok** is gericht op het ontwerpen, realiseren en faciliteren van een verandering. Eén weerbaarst element uit je Strategische HR-agenda waarover je in je **adviesgesprek** met het hoger management gesproken hebt, vormt het startpunt voor je **veranderplan**. Je bepaalt je verandervraagstuk op basis van dit weerbaarstige element uit je Strategische HR-agenda. Je veranderplan bevat een meervoudige diagnose, kern van het vraagstuk, de veranderstrategie, de bijbehorende interventies, kosten, baten. 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.

Die acht stappen die in het tweede blok van het semester Adviseren en Verandermanagement HRM doorloopt vormen samen *de verandercyclus*. Het is een cyclus omdat je na stap 8 – in principe - weer bij stap 1 kan beginnen. De stappen zijn achtereenvolgens:

1. Bepaal het verandervraagstuk;
2. Diagnostickeer meervoudig;
3. Bepaal de kern van het vraagstuk (angel & kiem);
4. Kies een veranderstrategie;
5. Maak een interventieplan;
6. Ontwerp de afzonderlijke interventies;
7. Intervenier in je eigen organisatie;
8. Reflecteer op de werking van de uitgevoerde interventies.



De eerste vijf stappen beschrijf je in je individuele veranderplan en in de productmap die je met je team maakt ter voorbereiding van de interventiedemonstratie. Over de stappen 6, 7 en 8 doe je verslag in je individuele veranderinterventie en laat je zien tijdens je interventiedemonstratie (zie beoordelingscriteria toetsproducten).

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



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

Producten van het tweede blok zijn:

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

Voor de 'Interventie demonstratie' kiest de groep uit één van de ondergenoemde tien stellingen, uiteraard hoeft je het niet met de stelling eens te zijn en mag je ook het tegendeel als uitgangspunt nemen:

- 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*
- 7) *Competenties zijn gericht op het ontwikkelen van individuele studenten dat staat op gespannen voet met het hiërarchisch denken en de plaats in het organigram (i.p.v. het feitelijk werk) wat aan denken in competenties ten grondslag ligt*
- 8) *Studenten spreken elkaar – in een onderwijssetting - onvoldoende aan / geven elkaar geen feedback*
- 9) *Een opleidingsomgeving – zoals de HvA - ontnemt studenten hun eigenaarschap/eigen verantwoordelijkheid*
- 10) *Sociale media hebben een negatief effect op het leervermogen van studenten*

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:

- 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 interventies

Na afloop van de interventie demonstratie vindt de evaluatie van de uitgevoerde interventie demonstratie plaats:

- Evaluatie van de uitgevoerde interventie als geheel. Zorgden de uitgevoerde interventies voor het beoogde effect bij de deelnemers? Wat waren de sterke punten van de interventie? Wat behoeft aandacht?
- Evaluatie van de individuele interventieën.

Beide evaluaties vinden plaats op basis van de evaluatieformulieren die door de deelnemers zijn ingevuld. Op basis van de ingevulde evaluatieformulieren vindt een plenaire nabespreking plaats.

- **Veranderplan**. Dit is jouw individuele opdracht. Je maakt deze tegelijkertijd met de productmap voor de gezamenlijke opdracht. Hierbij heb je de vrijheid om het veranderplan op te stellen volgens je eigen visie en behoefte van de eigen organisatie. Je maakt een plan voor de interventies waarvan je er één in de organisatie waarin je werkt uitvoert.



- **Uitvoeren van één interventie uit je veranderplan in de organisatie waarin je werkzaam bent.** Een HRM-er is in staat om de kennis en inzicht opgedaan bij het maken van het individuele veranderplan te vertalen in handelen, door interventies **te ontwerpen, uit te voeren** en achteraf **de werking ervan te bepalen**. In je verslag over je veranderinterventie zijn alle drie de fasen aantoonbaar gedocumenteerd (zie beoordelingsformulier). De Caluwé en Vermaak verstaan onder een interventie: 'één (of een serie) geplande veranderingsactiviteit(en) die erop gericht is (zijn) de effectiviteit van een organisatie te helpen vergroten.' Het veranderplan bevat een interventieplan, waarin al een serie geplande interventies zijn opgenomen. Voor de veranderinterventie kies je één van die interventies en voer je die daadwerkelijk uit in de organisatie waar je werkzaam bent. Je schrijft een verslag waarin je aandacht besteedt aan het ontwerp van deze interventie, de uitvoering en een beschouwing op de werking ervan.

2.2 Rol van de student

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

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

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

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

2.3 Rol van de docent

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

2.4 Programma per dagdeel

BLOK 1

Week	Eerste dagdeel/ dinsdag/zaterdagochtend	Tweede dagdeel/ donderdag/ zaterdagmiddag
1	<p>Inhoud: het programma Bespreken programma; wat gaan we doen en waarom?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opbouw van het semester. • De 3 rollen van HRM: onderzoeken, adviseren en veranderen en de relatie met elkaar • De spelverkenning, het speelveld, de spelers, spelgedrag, het spel. • Te toetsen onderdelen en de eisen die we eraan stellen. • Spelregels: wat spreken we samen af? <p>Voorstelronde: Voorstelronde door het beschrijven van huidige baan, organisatie waarin je werkzaam bent (cultuur en strategie) en je ambities op gebied van werk in de komende 2 jaar.</p> <p>Vorbereidend werk: goed lezen van deze semesterhandleiding</p>	<p>Het speelveld (1) Wat wordt er verwacht van HRM?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat verstaan we ook alweer onder richting, inrichting en verrichting? • Wat is de strategische agenda van jouw organisatie? Waar vind je die? • Wat doe je als je organisatie geen expliciete strategische agenda heeft? • Hoe kom je er achter of de strategische agenda 'klopt'? • Wat is strategisch HRM? <p>Vorbereidend werk: 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> <ul style="list-style-type: none"> - Lezen: Eelke Pol; Hoofdstuk 1 - Beantwoorden reflectievragen 1 en 2, hoofdstuk 1 - Lezen: ten Cate hoofdstuk 1,2,3,4
2	<p>Het speelveld (2) strategisch HRM: de impact van HRM</p> <p>We gaan wat dieper in op de begrippen strategisch HRM en de rol van HRM binnen organisaties.</p> <p>Aan de hand van een aantal modellen (Guest, Ulrich) over strategisch HRM gaan we nader in op het belang ervan.</p> <p>Wat is dan een strategische HRM agenda? Waar willen we met HRM een bijdrage aan leveren? Wanneer heeft HRM impact? Wat zijn (voorbeelden van) strategische HRM vraagstukken? Hoe vertaal je die vraagstukken naar concrete actie?</p> <p>Vorbereidend werk: Gebruik het boek van Pol om de bovenstaande vragen te beantwoorden. Probeer al een eerste idee uit te werken over de inhoudelijke kant van je adviestraject.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lezen Eelke Pol; Hoofdstuk 6 - Beantwoorden reflectievragen 1,2,5 en 6 hoofdstuk 6. - Lezen: hoofdstuk 1,2,3,4 	<p>Wat is Adviseren? (1) de adviesopdracht</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat is adviseren eigenlijk? • Welke kwaliteiten heb je nodig als HR- adviseur? • wanneer heb je als HRM adviseur impact en kun je daadwerkelijk invloed uitoefenen? • Welke competenties zijn daarbij nodig? • Wat voor persoon moet je zijn? • Welke innerlijke overtuigingen spelen een rol? • Welke vaardigheden zijn van belang? <p>Iedere student geeft in een korte presentatie status update met betrekking tot hun adviesopdracht. Hierin geven studenten aan;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het beoogde onderwerp van hun advies - Wie is de beoogde gesprekspartner? - Wat is het doel van het advies? - Wat is de aan te nemen adviesrol? - Welke voorbereiding is nodig? - Enz.. <p>Vorbereidend werk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentatie maken aan de hand van bovenstaande vragen <p>Lees hoofdstuk 6, 7 van ten Cate</p>

<p>3</p>	<p>HRM in de organisatie; HRM in positie?</p> <p>Met behulp van casuïstiek uit de praktijk de studenten laten beleven wat wordt bedoeld met <i>HR; erkennen, begrijpen en doen!</i></p> <p>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?</p> <p>Belangrijke vraag: Wat betekent dat voor jouw rol als adviseur?</p> <p>Vorbereidend werk: Achterhaal in het boek van Pol de betekenis en het belang van de begrippen 'erkennen, begrijpen en doen'. HRM in positie;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lezen Eelke Pol; Hoofdstuk 2 en 7 - Beantwoorden refl.vragen 1 en 2, hfdstuk 2. - Beantwoorden reflectievragen 1, hfdstuk 7. 	<p>Professioneel adviseren</p> <p>Wat zijn de kwaliteiten en het gedrag die van een adviseur gevraagd worden?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorstelronde van jezelf met behulp van de drie lagen van je eigen ijsberg (McClelland); • Oefenen met kernkwadrant van Offman (kernkwaliteit, valkuil, uitdaging en allergie) • Oefenen met persoonlijke coping mechanisme (vechten, vluchten, emotioneel en rationeel) <p>- Lezen Ten cate hoofdstuk 5, 6 en 7</p>
<p>4</p>	<p>Wat heeft de HRM adviseur met impact nodig aan kennis, vaardigheden en inzicht?</p> <p>We bekijken de benodigde kennis en inzicht aan de hand van theorie en modellen.</p> <p>Adviesrollen Door middel van verschillende casuïstiek uit praktijk zal worden geoefend met de verschillende adviesrollen (dienstverlener, procesbegeleider en expert)</p> <p>Vorbereiding: Adviesrollen; Lees hoofdstuk 5 van Ten Cate</p> <p>Vorbereidend werk:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zie hoofdstuk 7 van Pol 	<p>Adviesvaardigheden</p> <p>Gesprekstechnieken Oefenen met verschillende gesprekstechnieken;</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5A model; aanvangen, analyseren, aanhaken, adviseren en afmaken - LSD; luisteren, samenvatten en doorvragen - Niet invullen voor een ander <p>Gesprekstechnieken;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lezen ten Cate hoofdstuk 8
<p>5</p>	<p>De adviesrol</p> <p>Hoe krijg je HR thema's op de management agenda?</p> <ul style="list-style-type: none"> • de formule van Hanna Nathans: $E = K * A * M$ in de praktijk • gelijk hebben of gelijk krijgen? • Krachtenveld in de praktijk • Omgaan met lastige vragen en met weerstand <p>In dit dagdeel zal er veel aandacht zijn voor casuïstiek en rollenspellen.</p> <p>Vorbereidend werk: Lees hoofdstuk 6, 7 en 8 van ten Cate</p>	<p>Wat heeft de HRM'er met impact nodig aan kennis en inzicht? (2)</p> <p>We lopen het programma nog eens door en bekijken welke vragen er nog zijn blijven liggen.</p> <p>We kijken samen vanuit de theorie naar de onderwerpkeuze voor het adviestraject en de aanpak die iedereen gekozen heeft.</p> <p>Aan het einde van de week lever je de strategieopdracht in. In week 6, 9 en 10 bespreken we de notities in groepjes en ontvang je tevens feedback.</p>

6	<p>Vaardigheden dagdeel: oefenen van je eigen advies gesprek (1)</p> <p>We gaan oefenen met de gesprekken, nemen het op en bespreken het.</p> <p>Vorbereidend werk: Bereid je zo goed mogelijk voor op het gesprek en jouw rol.</p> <p>Gebruik daarbij zowel de boeken van Pol en ten Cate (bijv. hoofdstuk 10)</p>	<p>Bespreken van de notities.</p> <p>In week 6 bespreken we jullie notities in groepjes en ontvang je van elkaar feedback. Daarmee kun je ten aanzien van je notitie de puntjes op de i zetten.</p>
7	<p>Inhoud: oefenen van je gesprek (2)</p> <p>We gaan oefenen met de gesprekken, nemen het op en bespreken het.</p> <p>Vorbereidend werk: Bereid je zo goed mogelijk voor op het gesprek en jouw rol.</p>	<p>Inleveren notitie</p>
Week 8	Geen les. Jullie houden je adviesgesprekken.	
9 en 10	Presentatie en bespreking adviesgesprekken	

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

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

16	<p>Kleuren Interventie Game (KING) spelen. Vorbereidend werk: Leren Veranderen meenemen als naslagwerk</p>	<p>Communicatie en sturing bij verandertrajecten De veranderaar zelf en de veranderaars als coach Vorbereidend werk: Leren Veranderen: H 4.6 & H 4.7 en H 9.1 & H 9.2</p> <p><i>In interventiegroepen werken aan voorbereiding interventiedemonstratie.</i></p>
17	<p>Bespreken geleerde lessen KING Zorgen voor congruentie tussen communicatie en sturing en de veranderstrategie Consistentie en samenhang tussen de verschillende onderdelen van het veranderplan</p> <p><i>Opdracht 6: Verplichte presentatie van de voorgenomen interventies in eigen organisatie.</i></p> <p><i>In interventiegroepen werken aan voorbereiding interventiedemonstratie.</i></p>	<p>Ethisch handelen bij verandering Zorgen voor congruentie tussen bijsturing/reflectie en de gekozen veranderstrategie bij het evalueren van verandertrajecten</p> <p><i>Opdracht 6: Verplichte presentatie van de voorgenomen interventies in eigen organisatie.</i></p> <p>Evaluatie van het semester adviseren en verandermanagement HRM (vak en docent)</p>
18	<p>Interventie demonstratie team 1 Afhankelijk van het aantal HRM studenten worden er 2, 3 of 4 interventieteams gevormd en zijn er dus 2,3 of 4) evt 5 avonden/dagdelen waarop deze interventies gedemonstreerd worden. Daarbij zijn alle studenten verplicht (!) aanwezig. Deadline inleveren productmap horend bij de interventie demonstratie</p>	<p>Interventiedemonstratie team 2 Deadline inleveren productmap horend bij de interventie demonstratie</p>
19	<p>Interventie demonstratie team 3 Deadline inleveren productmap horend bij de interventie demonstratie</p>	<p>Interventie demonstratie team 4 Deadline inleveren productmap horend bij de interventie demonstratie</p> <p>Deadline inleveren Veranderplan</p>
20	<p>Evt. Interventie demonstratie team 5 anders geen les Deadline inleveren productmap horend bij de interventie demonstratie</p>	<p>Geen les Deadline inleveren verslag over één uitgevoerde interventie in de organisatie waarin je werkzaam bent</p>



2.5 Verplichte literatuur

- Boersema-Vermeer, H. & G. de Groot (2016) *Werken met Leren Veranderen. Werkboek voor veranderaars in opleiding en praktijk*. Deventer : Vakmedianet
- Caluwé, L. de & H. Vermaak (2006, 2^e herziene druk) *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Vakmedianet
- Cate, M-J. ten (2008) *HR-advisering. Een samenspel tussen HR-adviseur en (lijn)manager* Groningen: Noordhoff Uitgevers
- Leen, J. & J. Mertens (2017, 2^e herziene druk) *Praktijkgericht onderzoek in bedrijf*. Bussem : Coutinho
- Poelmans, P. & O. Severijnen (2013) *De APA-richtlijnen. Over literatuurverwijzing en onderzoeksrapportage* Bussum : Coutinho
- Pol, E. (2011, 2^e herziene druk) *Strategisch HRM. Erkennen, begrijpen en doen* Assen : Van Gorcum
- Werkgroep APA (2018) *De APA-richtlijnen uitgelegd. Een praktische handleiding voor bronvermelding in het Hoger Onderwijs* Zevenaar : SURF. https://www.auteursrechten.nl/binaries/content/assets/subsites-diensten/auteursrechten/surf_de-apa-richtlijnen-uitgelegd_juni.pdf

2.6 Aanbevolen literatuur en websites

Voor blok 1:

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

Het wemelt tegenwoordig van de interessante sites met whitepapers, trendanalyses, presentaties, enz..

Bezoek er een een paar voor interessante bronnen en via verwijzingen kom je al snel van de ene site op de andere....

Verder lezen over adviseren:

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

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

Voor blok 2:

www.werkenmetlerenveranderen.nl

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

<http://hansvermaak.com/>

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

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

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

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

Fijbes, P. (2017) *Angstcultuur. Krijg grip op angst in organisaties* Amsterdam : Boom.

Kampen, J. (2011) *Verwaarloosde organisaties. Introductie van een nieuw concept voor organisatieprofessionals* Deventer : Vakmedianet.

Kampen, J. (2017) *Leren interveniëren in verwaarloosde organisaties. Lessen uit de geleefde werkelijkheid* Deventer : Vakmedianet.

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

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

Vermaak, H. (2017) *Iedereen verandert - Nu wij nog* Deventer : Vakmedianet.

Wierdsema, A. & J. Swieringa (2017, 4^{de} herziene druk) *Lerend organiseren. Als meer van hetzelfde niet helpt* Groningen : Noordhoff Uitgevers.

Voor de interventiedemonstratie en voor interventie in eigen organisatie:

Bellersen, M. & I. Kohlmann (2013) *Praktijkboek Intervisie. Meer vermogen door collegiale blik* Deventer : Vakmedianet.

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

Gray, D., Brown, S. & J. Macanuso (2012) *Gamestorming. Spellen voor vernieuwers en veranderaars* Deventer : Vakmedianet.

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

Oostra, M. & P. Devilee (2012) *Theaterinterventies. 12 technieken voor veranderen zonder weerstand* Amsterdam : Boom Nelissen.

Paridon, M. Van (2017) *Socratisch gesprek voor beginners. Een handboek en werkboek* Leusden ISVW Uitgevers.

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

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



3 Toetsoverzicht

Blok 1

Lesweek	Toets	Individueel of groep	Code	EC	Herkansing	Weging voor eindcijfer semester
Zondag Einde week 4	Wenselijke strategie HRM	Individueel	3117AV1_PD	7	op afspraak	1x
Zondag einde week 6	Opzet adviestraject	Individueel	3117AV21_PD	4	op afspraak	1x
Week 8	Houden en inleveren adviesgesprek	Individueel	3117AV22_PD	2	op afspraak	1x
Week 9 en 10	Verantwoording adviesgesprek	Individueel en groep	3117AV23_PD	2	op afspraak	1x
Totaal EC's:				15		

Blok 2

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



4 Beoordelingscriteria en beoordelingsformulieren

4.1 Beoordelingsformulier: Wenselijke strategie (3117 AV1_PD)

Student : Studentnummer:
 Beoordelaar: Datum:

Criteria	Opmerkingen	Oordeel/cijfer
Deel 1: Wat wil de organisatie?		
<ul style="list-style-type: none"> De strategie van de organisatie voor de komende jaren is overtuigend beschreven Aan deze strategie ten grondslag liggende omgevingsvisie (waarom willen we dit) is benoemd. De strategie van de organisatie is helder geanalyseerd en daarbij wordt een link naar HRM gelegd. Er zijn (richtlijn:3) overtuigende en onderbouwde HRM uitdagingen benoemd. 		
Deel 2: Is HRM in positie? / heeft HRM impact?		
<ul style="list-style-type: none"> Er wordt overtuigend beschreven en onderbouwd of HRM in positie is en waar dat uit blijkt. De analyse van de rol van HR in termen van toegevoegde waarde is helder en goed onderbouwd en waar nodig kritisch beargumenteerd. 		
Deel 3: Een visie op het wenselijke strategische HRM met impact		
<p><i>Duidelijke kijk op context van de organisatie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Uit de visie blijkt een brede multi-disciplinaire kennis van mens, organisatie en maatschappij. De verbanden tussen mens, organisatie en externe omgeving (institutes, markt) zijn helder verwoord. Dilemma's/ paradoxen worden benoemd en afgewogen. 		
<p><i>Actuele HR visie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Er worden heldere standpunten ingenomen over welke keuzes gemaakt moeten worden door professionals in het vakgebied HRM. De visie is in de ik-vorm geschreven en toont persoonlijke betrokkenheid bij deze visie. <p>De relatie (aanleiding, beïnvloeding) van de visie met eigen ervaringen in organisaties zijn aangegeven.</p>		

<p><i>Verantwoording en onderbouwing</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • De argumentatie is mede gebaseerd op actuele HRM-literatuur, databases, benchmarks, gespecialiseerde hr-sites en hr-netwerken. Deze worden benoemd en kritisch op waarde beoordeeld. Er is sprake van actuele en 'evidence based' literatuur, die niet alleen de voorgeschreven schoolliteratuur is. • Meningen zijn logisch onderbouwd. <p>De argumentatie in het betoog is duidelijk en leesbaar.</p>		
Deel 4: de HRM agenda		
<p>De HRM agenda</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er worden minimaal 3 en maximaal 5 beleidspunten benoemd. • Deze punten worden adequaat en met deugdelijke argumenten onderbouwd. • Er is een duidelijke aansluiting tussen de organisatiestrategie, de eigen HRM visie en de HRM agenda. • Er is sprake van een duidelijke en leesbare argumentatie. 		
Opmerkingen:		
Eindcijfer		

Ontwikkelingsgerichte Competentiebeoordeling ten behoeve van PP

Competenties	
<p>a) Communiceren</p> <p style="padding-left: 20px;">Toegankelijkheid</p> <p style="padding-left: 20px;">Overtuigingskracht</p>	
<p>b) Ethisch denken</p>	
<p>c) Innovatief vermogen</p> <p style="padding-left: 20px;">Toekomstgericht</p> <p style="padding-left: 20px;">Creativiteit</p>	
<p>d) Onderzoekend vermogen:</p> <p style="padding-left: 20px;">Analytisch vermogen</p> <p style="padding-left: 20px;">Conceptueel vermogen</p> <p style="padding-left: 20px;">Oordeelsvorming</p>	

4.2 Beoordelingsformulier Opzet Adviestraject, Adviesgesprek en Verantwoording Adviestraject (3117AV2_1, 2, 3 PD)

NB: Je krijgt voor elk van de drie onderdelen een apart cijfer in SIS.

Opzet adviestraject	3117AV21_PD	4 studiepunten
Opname adviesgesprek en toelichting.	3117AV22_PD	2 studiepunten
Verantwoording adviesgesprek	3117AV23_PD	2 studiepunten

Student :
Beoordelaar:

Studentnummer:
Datum:

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

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

Feedback op de competenties:

Competenties	
a) Communiceren Relatiegerichtheid Inlevingsvermogen Toegankelijkheid Overtuigingskracht	
b) Ontwikkelingsgericht vermogen Reflecterend vermogen Zelfregulerend vermogen	



4.3 Formulier voor de verantwoording van de opzet van het adviestraject (3117AV21_PD)

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

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

4.4 Beoordelingsformulieren Interventie demonstreren (3117AV4_1,2,3PD)

NB: Je krijgt voor elk van de drie onderdelen van de interventiedemonstratie een apart cijfer in SIS.

4.4.1 Beoordeling Productmap (3117AV4_1PD)

Studenten:

Studentnummer:

Beoordelaar:

Datum:

<i>Criteria</i>	<i>Opmerkingen</i>	<i>Cijfer</i>
Productmap (Groepscijfer door de docent) Apart cijfer in SIS: AV4 Productmap PD - BE-D-HRM 3117AV41PD (5140 - HR6) <ul style="list-style-type: none">• 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		
Cijfer productmap		

4.4.2 Beoordeling Interventie demonstratie in zijn geheel (3117AV4_2PD)

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

4.4.3 Beoordeling optreden individuele interventionist (3117AV4_3PD)

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

4.5 Beoordeling Veranderplan (3117AV3_PD)

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

De student is in staat is om:

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



4.6 Beoordelingsformulier Veranderplan (3117AV3_PD)

Student :
Beoordelaar:

Studentnummer:
Datum:

Criteria	Opmerkingen	Cijfer
Op basis van één weerbaarst element uit de Strategische HR agenda is een verandervraagstuk geformuleerd. Er is inzichtelijk gemaakt dat het om een tweede orde verandervraagstuk gaat. De consequenties en de relevantie van het verandervraagstuk voor de organisatie zijn helder toegelicht.		
Er is inzichtelijke gemaakt dat het om een complex verandervraagstuk gaat door te verwijzen naar theorie (H 2. Leren Veranderen) en/of naar de praktijk (de veranderhistorie).		
Het verandervraagstuk is meervoudig gediagnostiseerd met ten minste 3 passende specifieke diagnose modellen. De keuze voor de modellen is toegelicht. Het is duidelijk welke nieuwe diagnostische informatie is verkregen door het toepassen van deze drie diagnostische modellen. De perspectieven van meerdere stakeholders zijn verwoord (meervoudig kijken).		
De kern van het verandervraagstuk is verwoord in de vorm van sprookje.		
De kern van het verandervraagstuk is weergegeven in de vorm van een causaal diagram.		
De zeven vragen van <i>Leren Veranderen</i> zijn inhoudelijk beantwoord en de antwoorden zijn geduid in een werkingsmechanisme: <ul style="list-style-type: none"> • Waar speelt dit? (systeemgrens) • Wat moet er veranderen? (uitkomst) • Wie gaat het voor elkaar brengen? (veranderaars) • Wat is de angel of de kiem? (kern) • Kan het met meer van hetzelfde? • Wat beweegt mensen hier? • Kan het eigenlijk wel? (haalbaarheid) 		
De uiteindelijke keuze voor een veranderstrategie is overtuigend onderbouwd. Het wikken en wegen proces om tot de beoogde werking te komen is zichtbaar en gebaseerd op de eerdere beantwoording van de zeven vragen.		
Het interventieplan bevat een mix van interventies die congruent zijn met de gekozen veranderstrategie en consistent is met de uitkomsten van de diagnose. De gekozen interventies zijn inhoudelijk uitgewerkt. De keuze van interventies is verantwoord (Interventieplan; De Caluwé, 2006, p.211).		
De verschillende (veranderkundige) rollen /actoren die nodig zijn om de interventies uit voeren zijn beschreven. Er is beschreven wat aan rollen/actoren/competenties e.d. ingericht moeten worden om het interventieplan uit te kunnen voeren.		
In de bijlage is een kosten- en batenanalyse opgenomen die congruent is met de gekozen veranderstrategie.		

Er is aangegeven in hoeverre de student de meest geschikte veranderaar voor de voorgestelde verandering is (uitkomst van kleurentest is bijgevoegd).		
Eindcijfer		

Feedback op de competenties

Competenties	
a) Communiceren Inlevingsvermogen Toegankelijkheid Overtuigingskracht	
b) Onderzoekend vermogen: Analytisch vermogen Methodisch handelen Conceptueel vermogen Oordeelsvermogen	
c) Innovatief vermogen: Toekomstgerichtheid Creativiteit	



4.7 Beoordeling Uitvoeren interventie in eigen organisatie (3117AV5_PD)

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

Ontwerpen van je veranderinterventie:

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

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

Voor een interventie van een dagdeel of meer waaraan meerdere deelnemers deelnemen maak je een draaiboek, waarin je per werkvorm aangeeft, wat de beoogde werking, resultaat of impact van je interventie (veranderactiviteit) is. De werkwijze, de tijdsduur per activiteit, de activiteitstappen, de materialen die je gaat gebruiken, en wie de activiteiten gaat uitvoeren. Voor kortere interventies met een beperkt aantal deelnemers, bijvoorbeeld een gesprek van één uur met een hoofd van een afdeling, maak je een agenda, waarbij je beoogde doelen in de tijd wegzet.

Uitvoering van je veranderinterventie:

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

Je voert je veranderinterventie uit op basis van je draaiboek of agenda. In je verslag besteed je ook aandacht aan de inhoud van de uitgevoerde interventie. Dus niet alleen beschrijven dat je een intervisie sessie met 6 deelnemers hebt gehouden van 2,5 uur, maar ook welke casuïstiek inhoudelijk tijdens deze intervisie sessie besproken is.

Je zorgt ervoor dat je van de deelnemers aan je interventie **achteraf** feedback krijgt zowel over het effect van de *interventie* als over je eigen optreden als *interventionist* (facilitator). Evaluatieve vragen over de veranderinterventies die je daarbij zou kunnen stellen zijn (dit zijn voorbeeldvragen, gebruik ze om je eigen evaluatievragen te formuleren):



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

Evaluatieve vragen over jezelf als interventionist (facilitator) (dit zijn voorbeeldvragen, gebruik ze om je eigen evaluatievragen te formuleren):

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

Achteraf de werking bepalen:

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

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

4.8 Beoordelingsformulier Uitvoeren interventie in eigen organisatie (3117AV5_PD)

Student :
Beoordelaar:

Studentnummer:
Datum:

Criteria	Opmerkingen	Cijfer
Uit het verslag blijkt dat er daadwerkelijk ten minste één relevante interventie uit het veranderplan in de eigen organisatie is uitgevoerd. Uit het verslag blijkt wanneer en waar deze veranderinterventie is uitgevoerd en wie daarbij aanwezig waren.		
De keuze voor de selectie, van de interventie (uit het veranderplan), is onderbouwd waarbij aandacht besteed is aan zowel beoogde werking (resultaat) als haalbaarheid.		
Er is een onderbouwing voor de keuze van de werkvorm(en) die het meest geschikt zijn om met de betrokkenen de beoogde werking te bereiken. Daarbij is gebruik gemaakt van literatuur over de werkvormen (interventies) en aandacht besteed aan het werkingsmechanisme van de gekozen interventies.		
Deelnemers: Verantwoord is wie er bij de interventie aanwezig moeten zijn om de beoogde werking te hebben. De inspanning om die betrokken ook daadwerkelijk aanwezig te laten zijn, zijn zichtbaar.		
Interventionist/rol facilitator: Er is een onderbouwing of de interventionist is toegerust om deze werkvorm(en) zelf te faciliteren.		
Er is voor een buitenstaander op navolgbare wijze beschreven wat de inhoud van de uitgevoerde veranderinterventies was (zie toelichting onder 4.8).		
De evaluatie van de deelnemers aan de interventie is gebruikt bij de beantwoording van de vragen: <ol style="list-style-type: none"> 1. In hoeverre was het beoogde doel van deze interventie duidelijk? 2. In hoeverre was het duidelijk wat er van mij verwacht werd bij de interventie? 3. Wat ik bijzonder sterk vond aan de interventie was..... 4. Wat volgens mij voor verbetering vatbaar is..... 		
De evaluatie van de deelnemers is gebruikt bij de beantwoording van de vragen over de interventionist: <ol style="list-style-type: none"> 1. De mate waarin de gegeven instructies, opdrachten voor mij als deelnemer duidelijk waren 2. De mate waarin de interventionist respectvol met mijn reactie, mening omging 3. De mate waarin de interventionist de interventietechniek beheerste en juist toepaste 4. De mate waarin de interventionist bijdraagt aan het bereiken van de beoogde doel van de interventie. 5. De mate waarin de interventionist er in slaagde om draagvlak te creëren? 6. De mate waarin de interventionist er in slaagde om een veilige en vertrouwelijke setting te creëren? 7. Waar kan de interventionist zich nog verder in ontwikkelen (groeien)? 8. Tips of suggesties voor de interventionist? 		

32



Reflectie op basis van eigen ervaring over de aspecten: <ol style="list-style-type: none"> 1. Wat kostte (veel) meer tijd, wat minder en waarom was dat? 2. Het verschil tussen de beoogde werking van je interventie en feitelijke werking van je interventie? 3. Evt. een verklaring voor het feit dat de interventie niet de beoogde werking had 4. Wat was de bijdrage van de uitgevoerde interventie aan de beoogde verandering? 		
Het verslag over de interventie is professioneel vorm gegeven en in correct Nederlands geschreven.		
Eindcijfer		

Feedback op de competenties:

Competenties	
a) Communiseren Relatiegerichtheid Inlevingsvermogen Toegankelijkheid	
b) Innovatief vermogen Toekomstgericht Creativiteit	
c) Ontwikkelingsgericht vermogen: Reflecterend vermogen Zelfregulerend vermogen	
d) Organiserend vermogen: Procesgerichtheid Oplossingsgerichtheid	



Bijlage 1 Leerdoel - toetsmatrix

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

1. Strategisch HRM

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

Hierbinnen zijn terug te vinden:

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

5. Adviseren van lijnmanagement

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

- 5a Adviseren
- 5b Begeleiden van management

6. Professionalisering

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

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

7. Veranderen

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

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

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

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