



Hogeschool van Amsterdam



Semester

Organisatieverkenning

Semesterhandleiding 2019-2020, semester 1

HvA | Faculteit Business en Economie

Deeltijdopleidingen Bedrijfskunde en Human Resource Management

Versie september 2019

Docenten / Auteurs: Semesterverantwoordelijke:	Myrke Nieweg, Ab Laurent, Ali Mujde, Hans Piket Hans Piket
Programmamanager	Francois Beckers
EC	30
SIS-Code	1100OV_19
Studiejaar	2019-2020, semester 1 (september, blok 1 en blok 2)
Email:	m.nieweg@hva.nl a.laurent@hva.nl a.mujde@hva.nl j.h.piket@hva.nl
GSM:	Ab: 06 20424681 Ali: 06 37340953 Hans: 06 44137236 Myrke: 06 211 557 25
Intranet (mijnHvA)	https://dlo.mijnhva.nl/d2l/home/37397

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
1. Semester Organisatieverkenning	4
1.1 Inleiding	4
1.2 Doelstellingen van het semester Organisatieverkenning.....	5
1.3. Plaats van dit semester in de studie Bedrijfskunde en HRM.....	6
2 Praktische zaken	7
2.1 Lesrooster	7
2.2 programma semester Organisatieverkenning per week	8
2.3 Literatuur	18
2.4 Brightspace	19
3 Toetsing, beoordeling en feedback	20
3.1 Opdrachten/toetsen	20
3.2 Over het realiseren van de doelstellingen: Werkwijze dit semester.....	22
Opdracht 1: het organiseren van een rondleiding voor medestudenten.....	23
Opdracht 2: de ideale organisatie vanuit stakeholderperspectief	23
Opdracht 3: over dilemma's en paradoxen: navigeren met tegenstellingen	24
Opdracht 4: het assessment	24
3.3 Structuur	25
3.4 Student- en docentgestuurd onderwijs.....	25
3.5 Belangrijk: samenwerking en aanwezigheid gedurende het semester	25
3.6 Logboek en verantwoording van keuzes en proces, ten behoeve van je portfolio-opbouw	26
3.7 Toetsing en feedback:.....	26
3.8 Herkansing	26
3.9 Tot slot	27
Bijlage 1: 'Het kompas en de thermometer' voor het semester Organisatieverkenning.....	28

1. Semester Organisatieverkenning

1.1 Inleiding

Welkom in dit eerste semester van de deeltijdopleidingen Bedrijfskunde en HRM. Het is heel waarschijnlijk dat je voor deze studie hebt gekozen omdat je de organisatie waar je werkt graag beter zou willen zien functioneren en daar graag een bijdrage aan zou willen leveren. Organisaties spelen in onze wereld een belangrijke rol. Immers, vrijwel alle producten en diensten worden door organisaties voortgebracht. Zonder deze producten en diensten is ons dagelijkse leven niet meer voor te stellen.

Maar, bij de consumptie van producten en bij het afnemen van diensten vraag je je vermoedelijk zelden of nooit af binnen wat voor organisatie ze tot stand gekomen zijn. Of deze organisatie wel doelgericht werkt, of er winst gemaakt wordt, of de werknemers er tevreden zijn; het houdt je waarschijnlijk niet erg bezig. Maar wanneer je als bedrijfskundige of als HRM'er aan de slag gaat, wordt dat anders. In deze studies vragen we ons wel degelijk af wat we van organisaties vinden.

We vragen ons in dit semester af **wat** er nu eigenlijk allemaal in een organisatie gebeurt, **waarom** dat gebeurt en hoe **effectief** dat eigenlijk is. Effectief betekent **doelgericht**, en we gaan er dus vanuit dat een organisatie bepaalde doelen nastreeft. Deze doelen moeten worden gerealiseerd en dat betekent dat er moet worden **georganiseerd**, dat er moet worden **gemanaged**.

Belangrijke vragen die aan de orde komen zijn:

- Wat is het bestaansrecht van de organisatie? Zijn daar heldere ideeën over?
- Hoe omgevingsgericht is de organisatie en waar blijkt dat uit?
- Slaagt de organisatie er ook in haar stempel op de omgeving te drukken en hoe doet ze dat?
- Hoe gaat de organisatie om met haar klanten, medewerkers en met de maatschappij?
- Hoe gaat de organisatie om met tegengestelde belangen? Worden deze onderkend of genegeerd?

In dit semester staan de *uitdagingen* voor jou als professional centraal. We willen namelijk dat onze studenten zoveel mogelijk bijdragen aan het verbeteren van hun organisatie en de maatschappij. Om dat te realiseren dien je als professional niet alleen te beschikken over veel **kennis**. Je moet deze kennis bruikbaar kunnen maken door over **inzicht** te beschikken. Je moet daarnaast in veel opzichten laten zien dat je vakbekwaam bent en daartoe zijn **vaardigheden** onontbeerlijk. Tenslotte wordt er een bij het beroep passende **houding** gevraagd. Hierbij kun je denken aan een ondernemende houding, een onderzoekende houding of het innemen van een voorbeeldfunctie voor anderen. Wanneer je daadwerkelijk een stevige bijdrage levert aan het succes van jouw organisatie heb je als professional **impact**. Dat woord zul je in de studie veel tegenkomen!

We starten de studie dus met een verkenning van de ontwikkelingen in en rond organisaties. We kijken dus ook naar de markt en naar de maatschappij, die van invloed zijn op de organisatie. Deze ontwikkelingen vormen de basis van een visie op wat de bijdrage van jou zou moeten zijn en daarmee de start van een passende agenda voor je eigen ontwikkeling.

Welkom in het semester Organisatieverkenning!
Myrke Nieweg, Ab Laurent, Ali Mujde & Hans Piket

1.2 Doelstellingen van het semester Organisatieverkenning

Voor dit semester hebben we een boek geselecteerd wat de doelstellingen van ons programma goed verwoordt: **Zelfsturend Rijnlands ondernemen**. Centraal in dit boek staat namelijk de vraag: hoe kun je continuïteit organiseren in je organisatie en duurzaam waarde creëren voor klanten in een wereld waarin verandering de enige constante is?

CEO Jan Bergman van Beijer Transport & Logistics vertelt over zijn vierenvestig jaar ondernemerschap, en hoe hij – staande op de schouders van zijn voorgangers- het bedrijf heeft geleid. Het resultaat: Beijer draait prima jaarcijfers, heeft loyale klanten, medewerkers en andere stakeholders en kent nul procent ziekteverzuim. Hij werkt daarbij wel anders dan veel andere organisaties, die in de eerste plaats bezig zijn met kostenbesparing en winstmaximalisatie. Bergman maakt in dit boek duidelijk wat er volgens hem bij hedendaags ondernemen komt kijken en wat het van de leider, medewerkers en stakeholders vraagt. Continuïteit in een goede gezonde bedrijfsvoering met goede resultaten, door optimale waardecreatie voor klanten, met en in het voordeel van alle stakeholders.

Wat ons in dit boek ook aanspreekt is dat Bergman zijn eigen biografische ervaringen en keuzes die hij in zijn carrière heeft gemaakt ook beschrijft en vaak koppelt aan de ontwikkelingen binnen het bedrijf Beijer zelf.

Dit boek is daarmee een interessante wegwijzer om onze visie op organiseren te volgen. We raden je aan het ook als zodanig te lezen en te gebruiken.

Bij onze visie op onderwijs baseren we ons in grote lijnen op **'het high impact learning'** van Dochy, e.a.:

"In de huidige samenleving moeten mensen kunnen omgaan met een massa aan informatie, leren om hun eigen keuzes te maken, verantwoordelijkheden kunnen nemen, leren te leren, kritische analyses kunnen maken e.d.". (Dochy & Nickmans 2005).

Zoals in de inleiding al is vermeld draait dit semester om een verkenning van de organisatie in termen van kennis en inzicht, maar ook om jouw vaardigheden en professionele beroepshouding.

1. Doelstellingen Professionele Houding/ Attitude:

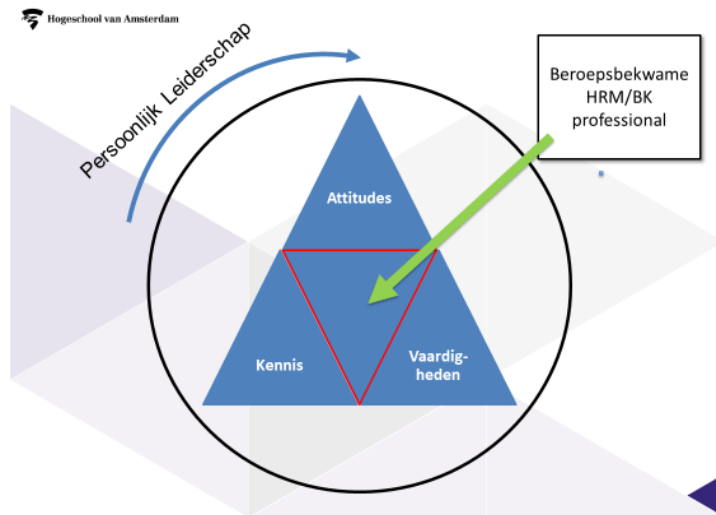
De kern-attituden van waaruit je als Bedrijfskundig- of HR-professional handelt zijn:

- De eigen professionele identiteit, beroepsattitude en persoonlijk leiderschap
- Strategic positioner: de ambitie en kwaliteit om de organisatie zodanig te positioneren dat deze zijn doelen realiseert.
- Paradox navigator: het vermogen om de paradoxen en gevoeligheden binnen de organisatie effectief te managen en beïnvloeden.
- Geloofwaardige Activist: het vermogen en de attitude om proactief impact te hebben op de vorming van productieve relaties en vertrouwen door zelf deugdelijk, ethisch en consistent te werken.

2. Doelstellingen Kennis en Inzicht: Voor een professionele houding heb je uiteraard kennis nodig en je moet beschikken over het inzicht om aan deze kennis zinvolle betekenis te geven.

In dit semester betekent dit vooral kennis van de organisatiekunde, het stellen van doelen, marketing, strategisch management, ideeën over waarde toevoegen, enz..

3. Doelstellingen Vaardig Handelen: Voor een professionele houding heb je naast kennis en inzicht specifieke vaardigheden nodig om je werk goed te kunnen doen. Je moet uitstekend kunnen communiceren (luisteren, een gesprek voeren, presenteren), vaardig zijn in het vinden en verwerken van informatie, organiserend vermogen, goed kunnen samenwerken, beschikken over zelfsturend vermogen en goed kunnen reflecteren.



Het samenspel van bovenstaande zaken bepaalt jouw impact als professional. Het is van belang dat je op alle fronten goed scoort. In dat geval spreken we van een competente professional. Veel kennis van zaken is dus belangrijk, maar niet voldoende. En zonder leiderschap over je eigen kwaliteiten kun je een organisatie niet blijvend verder helpen.

Deze eigen professionele identiteit, beroepsattitude en persoonlijk leiderschap vraagt nog om verdere verdieping. In samenwerking met de Erasmus Universiteit werken we dit jaar met onze studenten aan een programma rond *Goalsetting*. Het actief nadenken over persoonlijke doelen en jouw betekenis in je werk en je persoonlijke leven leidt, - zo blijkt uit onderzoek -, tot veel positieve resultaten.

“Having a purpose in life or a reason for being – what the Japanese call ikigai – is a fundamental human need and has been shown to increase health and longevity across cultures, sexes and age groups. Previous research has also shown that the act of goal-setting can optimise task and (...) performance.”

Programma Goalsetting, Erasmus Universiteit

1.3. Plaats van dit semester in de studie Bedrijfskunde en HRM

Dit semester is niet alleen een verkenning van organisaties, maar ook een verkenning van jouw mogelijke bijdrage aan de organisatie. Om deze impact te kunnen leveren moet je ook kritisch kijken naar jouw kwaliteiten als professional.

De opleiding biedt gedurende het studieprogramma steeds complexere taaksituaties aan waarbij je werkt aan je professionele ontwikkeling. Daarbij zal vooral de context waarbinnen je beroepsmatig handelt en daarmee competent gedrag vertoont in complexiteit toenemen. Naast je beroepspraktijk bieden beide opleidingen een leeromgeving waarin jij je professionele identiteit en je competent beroepsmatig handelen kunt ontwikkelen.

2 Praktische zaken

2.1 Lesrooster

Dit semester wordt in het studiejaar 2019-2020 zowel op dinsdag- en donderdagavond aangeboden als op de gehele zaterdag. De bijeenkomsten starten op dinsdag en donderdag om 18.40 uur en we ronden uiterlijk 22.00 uur af. Op zaterdag starten we om 10 uur en we ronden uiterlijk om 17 uur af. Het lokaal is te vinden via rooster.hva.nl. Rooster- of lokaalwijzigingen zullen via Brightspace op de pagina van dit semester worden gedeeld.

Onderstaand programmaoverzicht geeft inzicht in de inrichting de lesdagen en de docenten op die lesdagen. Ook de uitgenodigde gastprekers staan er grotendeels bij vermeld. De inhoud van de lesdagen wordt mede bepaald door de doelstellingen die centraal staan, de actualiteit en de vragen van de studenten. De docenten zullen via Brightspace, ons online leerplatform, tijdig aangeven welke voorbereiding er voor een bijeenkomst wordt gevraagd als dit niet in het onderstaande rooster staat weergegeven.

2.2 programma semester Organisatieverkenning per week

Week	Onderwerp Wat gaan we doen?	Leerdoel Wat moet dat opleveren?	Benodigde kennis/inzicht Wat moet ik dan weten en begrijpen?	Benodigde vaardigheden Wat moet ik kunnen?	Leeractiviteit in de les Wat doen we in de les?	Leeractiviteit buiten de les (huiswerk); te bestuderen materiaal	Measure Wat willen we bereiken?
1	<ul style="list-style-type: none"> • Introductie op opleiding, semester en werkwijze • Portfolio 1 introduceren (rondleiding organisatie (why en how), • Introduceren goalsetting, public statement, persoonlijke why en how 	<p>Studenten maken hun Intenties, doelen, desired outcomes, agenda, roles and rules en tijd helder</p> <p>(I do art)</p>	<p>Inzicht in programma,</p> <p>Inzicht in beoordelingscriteria, deze alle bijeenkomsten meenemen.</p>	<p>Openheid, nieuwsgierigheid, uit je comfort zone durven komen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kennismaken met elkaar en met principe van organiseren en leren: vliegtuigjes vouwen. • Intro in 1^e semester • Intro portfolio 1 • Intro goalsetting • Vormen groepen rondleiding • I DO ART in groepen van rondleiding • Maken vragenlijst nulmeting • Aanzet plan van aanpak in groepjes 	<p>Bestuderen semesterhandleiding</p> <p>Het boek: Zelfsturend Rijnlands ondernemen lees je de eerste weken aandachtig en kritisch door.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Geformeerde groepen voor bedrijfsbezoeken zijn aan de slag • Inzicht in wat de leerdoelen van het semester zijn: organisatieverkenning, nadenken over vaardigheden en nadenken over beroepshouding. • Inzicht in rollen en werkwijze

Week	Onderwerp Wat gaan we doen?	Leerdoel Wat moet dat opleveren?	Benodigde kennis/inzicht Wat moet ik dan weten en begrijpen?	Benodigde vaardigheden Wat moet ik kunnen?	Leeractiviteit in de les Wat doen we in de les?	Leeractiviteit buiten de les (huiswerk); te bestuderen materiaal	Measure Wat willen we bereiken?
2	<ul style="list-style-type: none"> Doelen stellen voor portfolio 1 / 1^e opdracht 	<ul style="list-style-type: none"> Zicht op te ondernemen acties, inzicht in competenties Doelgericht leren kijken naar organisaties en naar jezelf als professional 	<ul style="list-style-type: none"> Wat wordt er van mij als professional gevraagd? Macro, outside-in ontwikkelingen 	<ul style="list-style-type: none"> Inzicht in competenties en in reflecteren Vanuit video tot vragen kunnen komen 	<ul style="list-style-type: none"> Kick-off Goalsetting interventie, Start aanleg logboek Training competenties/ reflecteren Uitwisselen van plannen en wensen rondleiding Persoonlijkheidsvragenlijsten goalsetting start met portfolio 1 : wat moet er in een rondleiding aan bod komen? Theoretische handreiking outside-in denken Kijken film Hartog , in kaart brengen organisatie-activiteiten, gericht op outside-in denken 	<ul style="list-style-type: none"> Eerste input logboek Wat wil ik uit de rondleidingen halen? Wat wil ik van mijn organisatie laten zien en waarom? Wat heb ik nodig om dit goed te kunnen doen? <p>Lezen: (Brightspace)</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Een bedrijf is geen vanzelfsprekendheid</i> <i>Kijken: de ongrijpbare organisatie begrijpen</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Logboek: korte, heldere beschrijving van opgedane inzichten deze week (Brightspace) Eerste ideeën over wat de student in de rondleiding aan bod wil laten komen (Brightspace)

Week	Onderwerp Wat gaan we doen?	Leerdoel Wat moet dat opleveren?	Benodigde kennis/inzicht Wat moet ik dan weten en begrijpen?	Benodigde vaardigheden Wat moet ik kunnen?	Leeractiviteit in de les Wat doen we in de les?	Leeractiviteit buiten de les (huiswerk); te bestuderen materiaal	Measure Wat willen we bereiken?
3	<ul style="list-style-type: none"> Rondleiding afstemmen en inrichten Goalsetting: WHY 	<ul style="list-style-type: none"> Leren denken in termen van strategie, structuur en cultuur Eigen overtuigingen/ambitie/interesse/visie relateren aan opzet rondleiding 	<ul style="list-style-type: none"> Wat zijn je overtuigingen? Over organisaties? Over jezelf? Inzicht in visie en ambitie Strategie omzetten in richting, inrichting, verrichting 	Basiscommunicatie	<ul style="list-style-type: none"> Basiscommunicatie: tips en trucs uitwisselen (1/2 u) Bespreken rondleiding en draaiboek, eens worden over opzet, peerfeedback/ + self-assessment (1u) Goalsetting interventie deel 1 (1 a 2 uur) Theoretische handreiking (dagdeel 2): richting, inrichting en verrichting toelichten (a.d.h.v webquest 1 van de drie onderwerpen, daarna presenteren en aanvullen door docent indien nodig) 	<ul style="list-style-type: none"> Verwerken input op plannen en van de wensen op de rondleiding Draaiboek voorbereiden Bladeren door 'Strategisch Management in Turbulente tijden' en achterhalen: waar gaat dit boek nu eigenlijk over? Lezen: <i>handreiking organisatieopbouw, richting, inrichting en verrichting</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Zicht op persoonlijke doelen (door goalsetting interventie) Concept draaiboek (in Brightspace) Logboek: korte, heldere beschrijving van opgedane kennis en inzichten deze week (Brightspace)

Week	Onderwerp Wat gaan we doen?	Leerdoel Wat moet dat opleveren?	Benodigde kennis/inzicht Wat moet ik dan weten en begrijpen?	Benodigde vaardigheden Wat moet ik kunnen?	Leeractiviteit in de les Wat doen we in de les?	Leeractiviteit buiten de les (huiswerk); te bestuderen materiaal	Measure Wat willen we bereiken?
4	<ul style="list-style-type: none"> Vorbereiden organisatie-rondleidingen How 	<ul style="list-style-type: none"> Meervoudig leren kijken naar organisaties en naar jezelf 	<ul style="list-style-type: none"> Situationeel leren denken 	Feedback geven	<ul style="list-style-type: none"> Met elkaar vastleggen hoe je elkaar feedback geeft: wat zijn jullie basisregels? Wat vinden jullie goede feedback? (ook plenair?) Bespreken concept draaiboeken in eigen groepje en feedback geven op basis van zelf bepaalde regels. Goalsetting interventie deel 2 (1-2 u) Bespreken metaforen eigen organisatie (dagdeel 2) Theoretische handreiking (Mintzberg, Quinn) (dagdeel 2) 	<ul style="list-style-type: none"> Draaiboek afronden Neem een voorwerp/(plaatje van een) die mee dat metafoor staat voor jouw organisatie en geef 5 redenen waarom dit zo treffend is, bereid een korte presentatie voor (2 min). Lezen: (Brightspace) Structuur: <i>Mintzberg, het ontwerp van de organisatie; de basisprincipes.</i> Cultuur: <i>Boonstra: perspectieven op organisatiecultuur</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Draaiboek rondleiding Afspraken feedback per groepje Logboek: korte, heldere beschrijving van opgedane kennis en inzichten deze week (Brightspace)
5	<ul style="list-style-type: none"> Geen contacturen: week van rondleidingen 					<ul style="list-style-type: none"> Rondleiding geven groepsreflectie/ feedback oogsten en verwerken in portfolio 	<ul style="list-style-type: none"> Rondleiding met why en how van de organisatie Logboek: kort ervaring rondleidingen schetsen

Week	Onderwerp Wat gaan we doen?	Leerdoel Wat moet dat opleveren?	Benodigde kennis/inzicht Wat moet ik dan weten en begrijpen?	Benodigde vaardigheden Wat moet ik kunnen?	Leeractiviteit in de les Wat doen we in de les?	Leeractiviteit buiten de les (huiswerk); te bestuderen materiaal	Measure Wat willen we bereiken?
6	<ul style="list-style-type: none"> Public statement 'I Will' n.a.v. goalsetting (dagdeel 1) Introductie opdracht portfolio 2: ontwerp de ideale organisatie (dagdeel 2) OF-OF- denken 	<ul style="list-style-type: none"> Publiek committeren aan doelen Inzicht in opdracht portfolio 2 Zicht krijgen op stakeholders en hun agenda's 	<p>Wie ben ik als professional? Wat is mijn visie?</p> <p>Kennis van stakeholders</p>	Zicht op professionele identiteit	<ul style="list-style-type: none"> Dialogoog/spel Professionele identiteit (dagdeel 1) Introduceren portfolio 2 (vanaf hier dagdeel 2) Breng terreinen in kaart waarop je de organisatie wilt ontwerpen (deelvragen) Training onderzoekend handelen (op verantwoorde manier informatie zoeken, beoordelen en vastleggen, professionele standaarden) 	<ul style="list-style-type: none"> Nadenken over en formuleren van I Will statement: waar ga jij je voor inzetten? Afronden portfolio 1 	Inleveren portfolio 1 uiterlijk woensdag avond
7	<ul style="list-style-type: none"> Portfolio gesprekken in rondleiding-groepjes en individueel gesprek over portfolio (1/2 dagdeel per groep) overige lestijd besteden aan opdracht 2 lezen H1 en 2 van Mijn Binnenste Buiten (Ruiters et al, 2019) 						
8	<p>Onderwijsluwe week:</p> <ul style="list-style-type: none"> doorwerken aan portfolio 2 op HvA of elders ieder groepslid interviewt 1 stakeholder uit de aan jullie toebedeelde doelgroep <ul style="list-style-type: none"> Neem opgedane kennis en inzichten mee in ontwerp 						

Week	Onderwerp Wat gaan we doen?	Leerdoel Wat moet dat opleveren?	Benodigde kennis/inzicht Wat moet ik dan weten en begrijpen?	Benodigde vaardigheden Wat moet ik kunnen?	Leeractiviteit in de les Wat doen we in de les?	Leeractiviteit buiten de les (huiswerk); te bestuderen materiaal	Measure Wat willen we bereiken?
9	<ul style="list-style-type: none"> • Verkennen: waarmee toon je aan dat je professioneel gedrag vertoont? 	Professioneel leren werken	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inzicht in professionele standaarden. 	interview-vaardigheden, vervolg op basiscommunicatie	<ul style="list-style-type: none"> • Pitch per groep van wat er al gedaan is aan opdracht 2 (dagdeel 1) en vervolgens plenair bespreken • Theoretisch intermezzo • Verkennen professionele standaarden (Wat is dat, kennis, houding, gedrag) (dagdeel 1) • Training gesprekstechnieken en feedback geven (dagdeel 2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Voorbereiden pitch • Waar wil je op beoordeeld worden (als groep en individueel, op niveau van kennis, houding en vaardigheden) en waar wil je elkaar op beoordelen? Opnemen in pitch • Planning maken voor week 10 tot 12 	<p>Logboek: vastleggen activiteiten t.b.v. pitch</p> <p>Logboek: planning</p>
10	<ul style="list-style-type: none"> • Werken aan opdracht portfolio 2 	Samenwerken en zicht krijgen op stakeholdersperspectief en belangen	<p>NB: wat heeft de student nodig aan kennis en inzicht?</p> <p>studenten zelf behoefte aan kennis laten vastleggen</p>	samenwerken	<ul style="list-style-type: none"> • Werken opdracht portfolio 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Invullen Professioneel profiel en opnemen in logboek • Reflecteren op samenwerking in team en eigen bijdrage aan team 	<p>Logboek: behoefte aan theoretische verdieping vastleggen t.b.v..</p> <p>Portfolio 2 en theoretische verdieping in week 13.</p> <p>Tevens opnemen: reflectie op samenwerking</p>

Week	Onderwerp Wat gaan we doen?	Leerdoel Wat moet dat opleveren?	Benodigde kennis/inzicht Wat moet ik dan weten en begrijpen?	Benodigde vaardigheden Wat moet ik kunnen?	Leeractiviteit in de les Wat doen we in de les?	Leeractiviteit buiten de les (huiswerk); te bestuderen materiaal	Measure Wat willen we bereiken?
11	<ul style="list-style-type: none"> Werken aan opdracht portfolio 2 	<ul style="list-style-type: none"> Samenwerken zicht krijgen op stakeholders-perspectief en belangen 	NB: studenten zelf behoefte aan kennis laten vastleggen	Presenteren samenwerken	Training presenteren <ul style="list-style-type: none"> Werken opdracht portfolio 2 	Groepsleden beoordelen elkaar beargumenteerd op bijdrage inhoudelijk, op handelen (competenties) en op houding. Aangeven waar ze kennis missen en theorie willen krijgen opnemen in portfolio 2	Inleveren portfolio 2, bestaande uit: opzet van de presentatie, ontwerp organisatie en inhoudelijke verantwoording van ontwerp, reflectie op samenwerking en eigen bijdrage + beoordelingen van collega-studenten op vooraf afgesproken criteria.
12	Presentaties portfolio 2 in gehele groep (dagdeel 1) en problematiseren en bespreken (dagdeel 2) als brug naar portfolio 3						
13	Theorie week: Werkcolleges met theoretische verdieping	Inzicht in inrichting organisaties vergroten	Waardeketen e.d.	Groter inzicht verkrijgen in de materie en die leren toepassen in de praktijk	Programma met theoretische verdieping. dagdeel 1 en 2 (mede) samenstellen n.a.v. vragen van studenten.	Opdracht: opgedane kennis in reflectie verbinden aan gemaakte ontwerp voor portfolio 2	Inleveren reflectie - opdracht. (Max 1 a4)

Week	Onderwerp Wat gaan we doen?	Leerdoel Wat moet dat opleveren?	Benodigde kennis/inzicht Wat moet ik dan weten en begrijpen?	Benodigde vaardigheden Wat moet ik kunnen?	Leeractiviteit in de les Wat doen we in de les?	Leeractiviteit buiten de les (huiswerk); te bestuderen materiaal	Measure Wat willen we bereiken?
14	<ul style="list-style-type: none"> Start portfolio 3: paradoxen en dilemma's; en-en-denken en handelen 	Inzicht in belangenstrijd, dilemma's en paradoxen binnen organisaties	Inzicht in en-en denken in organisaties	Vervolg basis communicatie: gesprekstechnieken: van debat naar dialoog	<ul style="list-style-type: none"> - Debat tussen stakeholders (Lagerhuis debat) - Consequenties ervaren van of-of: Spel met legostenen: verborgen agenda's? - Reflectie: wat nu als je en-en ervaart: legostenen spel kort herhalen met mogelijkheid tot afstemmen, wat is het verschil? - Training basiscommunicatie deel 2: van debat naar dialoog, gesprekstechniek - Brug naar -> Welke dilemma's en paradoxen zijn er zichtbaar tussen de stakeholders van organisaties? - Wat is nu het doel van de derde opdracht: van of-of naar en-en denken 	<p>Thuis kijken: donut economie van Tegenlicht met Kate Raworth, https://www.vpro.nl/programmas/tegenlicht/kijk/afleveringen/2017-2018/de-donut-economie.html</p> <p>Lezen: leren werken met dilemma's en paradoxen (brightspace)</p>	Logboek: eerste verkenning paradoxen binnen eigen organisatie of van de eigen organisatie in relatie tot de maatschappij (inside-out of outside-in) uitvoeren, breng de verschillende belangen al zoveel mogelijk in kaart. Plaats op Brightspace.

Week	Onderwerp Wat gaan we doen?	Leerdoel Wat moet dat opleveren?	Benodigde kennis/inzicht Wat moet ik dan weten en begrijpen?	Benodigde vaardigheden Wat moet ik kunnen?	Leeractiviteit in de les Wat doen we in de les?	Leeractiviteit buiten de les (huiswerk); te bestuderen materiaal	Measure Wat willen we bereiken?
15	Dansen met dilemma's en paradoxen; van of-of naar en-en denken.	Leren omgaan met paradoxen en dilemma's	<ul style="list-style-type: none"> • Verkennen kernattitudes - Inzicht in en-en denken in organisaties 	Redeneren, argumenteren, concluderen	<ul style="list-style-type: none"> - Workshop en-en denken n.a.v. Dansen met dilemma's: proberen stap voor stap een dilemma te lijf te gaan en te transformeren tot een en-en aanpak (ervaren, reflecteren) (dagdeel 1) - Theoretische handreiking en-en denken (dagdeel 2) - Training redeneren, argumenteren en concluderen 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Lezen Strategisch management in Turbulente tijden, hoofdstuk 1 en 2</i> - Keuze maken voor uit te werken dilemma of paradox, - Opedane Kennis vertalen naar onderwerp van keuze 	<ul style="list-style-type: none"> - Keuze is gemaakt voor uit te werken dilemma of paradox, - Opedane Kennis vertalen naar onderwerp van keuze - Uploaden in Brightspace
16	De beroepsparadoxen BK en HRM	Inzicht in unieke bijdrage HRM en BK	<p>Zicht op de ruggengraat van organisaties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inzicht in verschil en overeenkomsten BK/HRM 	Inzicht in beroepsidentiteit Spel Vervolg basis communicatie: interview technieken	<p>Zichtbaar maken van unieke bijdrage HRM en BK : zichtbaar maken door ervaring (HOE?), daarna met beroepsprofielen en model Strategisch management toelichten</p> <p>Training basiscommunicatie deel 2 en toepassen in verkennen</p>	<p><i>Strategisch management in turbulente tijden. Hoofdstuk 3 en 4</i></p> <p>Uitwerken in portfolio 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gekozen paradox/dilemma uitwerken naar de gedachte van integraal management. - Sla hierbij de brug tussen BK en HRM aan de hand van de drie kernattitudes - Verwerk de verkenning van BI en 	Plaatsen van uitwerking in Brightspace: dilemma is meer uitgewerkt, koppeling BK en HRM is gemaakt en persoonlijke reflectie is gemaakt op wat hieruit naar voren komt (persoonlijk gemaakt).

					Beroepsidentiteit (BI)	het bovenstaande in wat nu in jouw ogen echt bij jou past of wat dit voor jou betekent	
17	Werken aan opdracht portfolio 3 en assessment. Geen les. Docenten zijn op afspraak beschikbaar voor vragen/begeleiding.						
18	<p style="text-align: center;">Assessments</p> <p style="text-align: center;">Sound</p> <p style="text-align: center;">Game: je krijgt een uur opdrachten, dan de beoordeling en feedback geven: totaal 1.5 uur per groep</p> <p style="text-align: center;">- Doel van het assessment: laten zien dat je inhoudelijk deskundig bent, professioneel vaardig bent en een passende beroepshouding laat zien.</p>						
19	Nakijkweek portfolio 3						
20	herkansingsweek / korte bespreking portfolio						

2.3 Literatuur

Onderstaande literatuurlijst is een overzicht van de boeken en artikelen die in ieder geval gebruikt worden.

Let op: deze bronnenlijst is niet het enige materiaal dat dit semester aan bod komt. Je zal zelf literatuur zoeken en ook de docenten delen tussentijds nieuwe (actuele) stukken met de studenten.

Aan te schaffen en dus verplichte literatuur :

- Bergman, J en Drenth, K., (2019) *Zelfsturend Rijnlands ondernemen*. Deventer: Management Impact.
- Greveling, N. en Bushoff, R. (2019) *Strategisch management in turbulente tijden*. Deventer: Management Impact
- Ruijters, M.C.P. (red.) (2015) *Je binnenste buiten; over professionele identiteit in organisaties*. Deventer: Management Impact.
- Ruijters, M.C.P. en Luin, G.E.A. van, en Wortelboer, F.Q.C. (2018) *Mijn binnenste buiten; werken aan je professionele identiteit*. Deventer: Management Impact
- Braas, C., Couwelaar, R. van., Kat, J. (2016) *Taaltopics rapporteren*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Leen, J. & Mertens, J. (2017) *Praktijkgericht onderzoek in bedrijf*. Bussum: Coutinho.

Via Brightspace zullen daarnaast artikelen en hoofdstukken uit de managementliteratuur beschikbaar komen.

APA richtlijnen en brongebruik:

In alle semesters hanteren wij voor alle geschreven documenten de APA richtlijnen. Het toepassen van de APA richtlijnen in je documenten is verplicht. Hiervoor kan gebruik gemaakt worden van de volgende bron. Dit document is een heel praktische en overzichtelijke handleiding van SURF, gratis te downloaden. Wij adviseren studenten om geen gebruik te maken van plug-ins van Word of RefWorks maar de bronnen handmatig in de tekst te verwerken. In de praktijk gaan er vaak zaken mis bij het gebruik van deze plug-ins. Het is beter je een keer goed te verdiepen in de richtlijnen en deze zelf te kunnen toepassen. Dit voorkomt een hoop fouten en frustratie op het laatste moment.

SURF. (2018). *APA-richtlijnen uitgelegd, een praktische handleiding voor bronvermelding in het hoger onderwijs*. Utrecht: SURF, te downloaden (gratis) of te bestellen (voor weinig) via:

https://www.auteursrechten.nl/binaries/content/assets/subsites-diensten/auteursrechten/surf_deapa-richtlijnen-uitgelegd_juni.pdf

Zoeklicht:

De HvA stelt diverse online cursussen beschikbaar ten behoeve van brongebruik en online zoekvaardigheden via <http://www.hva.nl/bibliotheek/diensten/ondersteuning/zoeken/cursus-zoeklicht/cursus-zoeklicht.html>. Wij stellen het volgen van deze online cursussen verplicht.

2.4 Brightspace

Via Brightspace verloopt alle formele communicatie in dit semester: officiële mededelingen vanuit de opleiding worden hier gedeeld en je levert je eindproduct in via de Dropbox op Brightspace.

Brightspace is tevens onze digitale leeromgeving, onze werk-community. Hier vindt alles over de opzet en de inhoudelijke onderdelen van dit semester en het is het platform voor kennisdeling en samenwerking. Alle gedurende het semester lopende communicatie gaat via Brightspace. In de eerste week ontvangen studenten een uitnodiging in hun mailbox en een inleiding over het gebruik.

3 Toetsing, beoordeling en feedback

Het centrale thema in dit semester is het verkennen van organisaties in een tijd van grote veranderingen en de consequenties daarvan voor je eigen organisatie. Binnen die context opereer jij als professional, die met jouw werk zoveel mogelijk impact wil hebben op het succes van de organisatie en op het maatschappelijk welzijn. Maar wat die impact moet inhouden en hoe je impact kunt krijgen; daarover gaat dit semester.

Dat betekent dat de toetsing gaat over jouw voortgang ten aanzien van die impact. Daarbij beoordelen we jouw prestaties, maar zeker ook je ontwikkeling.

Je wordt uitdrukkelijk gevraagd je als een lerende professional op te stellen, die nadenkt over de mogelijke rol binnen organisaties, die kritisch zaken onderzoekt, met de bedoeling de organisatie weer een slag beter te maken. Kennis en inzicht doe je op door bronnen te raadplegen (boeken, websites) maar ook door gesprekken met relevante personen en toegang te krijgen tot informatie binnen de organisatie. Dat vraagt ook om vaardigheden, zoals gesprekstechnieken, presentatietechnieken, onderzoeksmethoden, enz.. Aan al deze zaken besteden we aandacht en daarbij toetsen we de kwaliteit van je prestaties en de ontwikkeling van je competenties.

3.1 Opdrachten/toetsen

	1	2	3
• Niveau van de organisatieverkenning (kennis)			
1. Ik kan het bestaansrecht van mijn organisatie beschrijven en duiden.			
2. Ik ben goed op de hoogte waar mijn organisatie in termen van toegevoegde waarde op stuur			
3. Ik heb een scherpe blik op de output van mijn afdeling/ mijn organisatie en begrijp wanneer zaken wel en niet goed zitten.			
4. Ik begrijp welke organisatiecultuur nodig is bij de ambities van mijn organisatie			
5. Ik begrijp hoe mijn organisatie werkt in termen van processen en medewerkers			
6. Ik kan spanningsvelden in mijn organisatie signaleren en duiden			
7. Ik begrijp de belangen van de verschillende stakeholders waarmee de organisatie te maken heeft			
• Niveau van het handelen			
8. Ik heb zicht op de invloed van mijn handelen op het te bereiken resultaat			
9. Ik heb inzicht in mijn kwaliteiten en de vaardigheden die ik verder wil ontwikkelen			
10. De vaardigheden die ik nodig heb voor mijn werk beheers ik voor			%
11. Ik begrijp voor ...procent wat mijn organisatie van mij vraagt en waarom dat gevraagd wordt			%
12. Ik lever deze bijdrage inmiddels voor			%
13. Mijn capaciteiten worden door de organisatie voor procent benut			%
14. Ik begrijp dat ik mijn adviezen en (beleids-)voorstellen moet onderbouwen met deugdelijke argumenten en bronnen			
15. Ik begrijp dat ik goed overweg moet kunnen met de terminologie van mijn organisatie om iets voor elkaar te krijgen			
• Niveau van de houding			
16. Ik sta open voor nieuwe ideeën, heb een open mind voor andere meningen, waarden en normen			

17. Ik heb de ambitie om een wezenlijke bijdrage te leveren aan de organisatiedoelen			
18. Ik ben in staat met de belangen van de verschillende stakeholders om te gaan			
19. Ik ben in staat op een proactieve, realistische en geloofwaardige manier te handelen			
20. Ik laat daadwerkelijk een lerende houding zien			

We werken dit semester met de bovenstaande 20 vragen/stellingen. Je ziet dat we op drie niveaus willen kijken naar jouw ontwikkeling: naar de kennis (en inzicht), naar het concrete handelen (vaardigheden) en naar je houding als professional. Deze stellingen en vragen zijn uitdrukkelijk bedoeld om je aan het denken te zetten over jouw doelstellingen en jouw impact als professional. In het begin van het semester vul je de lijst in als een soort nulmeting en gaandeweg het programma, waarin je werkt aan je ontwikkeling, bespreken we de voortgang. Voor die voortgang heb je dus kennis nodig, maar tevens vaardigheden en een bij de professional passende beroepshouding. De toetsen (in de vorm van opdrachten) zijn zo ontwikkeld dat je steeds werkt aan je integrale (samenhangende) ontwikkeling. Immers, alleen aan kennis heb je niet veel, je moet je ook beschikken over inzicht en die inzichten vaardig weten te verkopen. Daarbij moet je overkomen als een geloofwaardige persoon. We kunnen de opdrachten beoordelen op de kwaliteit, maar met jou ook in gesprek gaan over de ontwikkeling die je doormaakt. Wat is die ontwikkeling en ben jij daar tevreden over? En wat vinden wij van jouw ontwikkeling en welke feedback hebben we voor je? De beoordeling die je krijgt is dus een mix van geleverde prestaties en aangetoonde ontwikkeling.

We zien iedere opdracht dus als een leerproces, waarbij je letterlijk laat zien wat je hebt geleerd. Dat kan een presentatie zijn, een discussie, een schriftelijke notitie, een procesbeschrijving, enz.. De 20 stellingen/vragen zijn daarom geformuleerd als input voor het leren: je kunt er mee aangeven wat je als professional weet en ook echt begrijpt en het ook kan demonstreren en tenslotte erop kan reflecteren na afronding van een leerproces. Jij werkt gedurende het semester dus aan het realiseren van elk van de 20 vragen/stellingen, waarbij je overigens vrij bent vast te stellen welke van deze 20 er voor jou meer toe doen dan andere. Uiteraard moet je dat wel goed kunnen beargumenteren.

Het is ook zeker niet zo dat je aan het eind van een opdracht perfect in alle 20 vragen hoeft te zijn. Je moet echter wel een prestatie laten zien en je ontwikkeling aantonen. Gedurende de opleiding worden de eisen die we stellen steeds hoger. De 20 stellingen/vragen zijn van elkaar te onderscheiden, maar niet te scheiden: zij moeten in samenhang worden begrepen.

Je krijgt van ons drie opdrachten dit semester en vervolgens sluiten we het semester af met een assessment.

Overzicht doelstellingen en formele toetsen:

	Doelstelling	Toets	Individueel of groep	Code	EC	Herkansing
Opdracht 1	De student laat zien vanuit een heldere, onderbouwde visie, - rekening houdend met meerdere partijen -, te kunnen organiseren. Student kan op het proces en het resultaat professioneel reflecteren.	Organisatierondleiding en groeps- en persoonlijke reflectie in de vorm van gesprekken met de docent. Gesprek vindt plaats aan de hand van je portfolio.	individueel	1119OV1_PO	7	In overleg met docenten
Opdracht 2	De student kan in samenwerkingsverband komen tot een uitgewerkte analyse en ontwerp van een organisatie, en onderkent de daarbij spelende belangen. Kan de uitkomsten van de analyse overtuigend presenteren. Student kan op het proces en het resultaat professioneel reflecteren.	Presentatie met stakeholder-analyse portfolio/reflectie	groep	1119OV2_PO	8	In overleg met docenten
Opdracht 3	De student kan een relevant organisatievraagstuk analyseren in termen van belangen en belangentegenstellingen en voorstellen doen hoe op een constructieve manier met die tegenstellingen zou moeten worden omgegaan	Uitwerken organisatie-dilemma Portfolio/reflectie	Individueel	1119OV3_PO	7	In overleg met docenten
Opdracht 4	De student is in staat om in het semester verworven inzichten en vaardigheden in een praktijksimulatie toe te passen.	Assessment organisatieverkenning	Individueel	1119OV4_AS	8	In overleg met docenten

De reflectie op de eerste drie opdrachten vormen tezamen het semesterportfolio. Bij iedere opdracht wordt dus een reflectie ingeleverd, beoordeeld en met je besproken. Nogmaals: het gaat daarbij dus om zowel de kwaliteit van je prestatie, als om de manier waarop je met het leerproces omgaat, je jezelf ontwikkelt.

3.2 Over het realiseren van de doelstellingen: Werkwijze dit semester

De 20 vragen / stellingen fungeren als kompas en als thermometer. De vragen/stellingen geven richting, maar bieden ook de kans te bespreken hoe je ervoor staat.

Ze beschrijven het professioneel gedrag (kennis, vaardigheden, houding) waaraan je gedurende het semester Organisatieverkenning werkt. We beoordelen de volgende zaken:

1. Wat is de kwaliteit van de door jou uitgevoerde opdrachten? We kijken daarbij integraal, dus samenhangend, naar inhoud, naar vaardigheden en naar jou beroepshouding.
2. Welke ontwikkeling laat je zien en hoe kijk je daar zelf tegen aan, hoe reflecteer je daar op?

De reflectie in je portfolio heeft qua omvang geen vastgesteld aantal pagina's. Je reflectie moet wel informatief en beknopt zijn.

Opdracht 1: het organiseren van een rondleiding voor medestudenten.

In de eerste opdracht laat je meteen jouw organisatietalent zien. Natuurlijk laat je zien dat je weet waar je het over hebt, dat je weet wat je wilt laten zien en waarom. Maar we vragen ook duidelijke vaardigheden. Zo moet je wezenlijke interesse hebben in wat 'jouw gasten' graag willen zien en leren. En stem je het programma daar ook op af. In week 5 van het semester organiseer je voor een aantal medestudenten een rondleiding door je organisatie. Ook daar heb je duidelijke vaardigheden voor nodig. Hoe je het allemaal aanpakt (wat je gaat doen, wie je wilt spreken, enz..) moet je zelf bedenken, maar we stellen wel een aantal eisen:

- Je rondleiding wordt bewust door jou ontworpen en in samenspraak met je medestudenten opgezet. Van belang is namelijk dat niet alleen jij, maar ook je medestudenten uiteindelijk positief zijn over jouw rondleiding.
- Centraal staat de vraag waar jouw organisatie voor staat en hoe ze dat waar maakt. Op welke toegevoegde waarde wordt gestuurd en hoe gebeurt dat?
- In het hele verhaal speelt uitdrukkelijk ook de door jou gewenste impact als professional een rol. Neem dit in de reflectie mee. Denk daarbij aan de 20 vragen/stellingen.

Uit je logboek haal je een samenvatting van je ervaringen (werkwijze, gemaakte keuzes, jouw professionele ambities, het resultaat, de samenwerking binnen de groep, enz..) en maak je een korte reflectie voor je portfolio. In een gesprek met je docent reflecteer je als groep, maar ook individueel op de vragen hoe het proces is verlopen en wat het resultaat was.

Opdracht 2: de ideale organisatie vanuit stakeholderperspectief

Een organisatie kent doorgaans verschillende partijen (stakeholders) die iets van de organisatie verlangen. Managers verwachten van de medewerkers goede prestaties, medewerkers verlangen prettig werk en een goed salaris en klanten verlangen goede producten voor een schappelijke prijs.

In deze opdracht laten we verschillende groepen in de klas de ideale organisatie bedenken voor een van die belangengroepen. Hoe ziet een ideale organisatie er uit voor klanten, voor medewerkers, voor het management, voor de maatschappij? Denk daarbij aan de volgende zaken:

- Welke belangen streeft jouw stakeholder na en waarom?
- Hoe zou dat kunnen worden georganiseerd?
- Welke passende organisatie zou daarbij horen?
- Hoe zou er gewerkt moeten worden?
- Van groot belang: Zijn er ook vraagstukken en problemen waar je tegenaan loopt?

- Enz..

Je presenteert je bevindingen als projectgroep aan elkaar in de klas.

Uit je logboek haal je een samenvatting van je belevenissen en maak je een korte reflectie voor je portfolio. Je reflecteert op de opzet van de presentatie, welk ontwerp is gekozen voor de organisatie en waarom en je geeft een inhoudelijke verantwoording van dat ontwerp, reflectie op samenwerking binnen de groep en je eigen bijdrage daaraan. Tenslotte geef je de beoordelingen van collega-studenten op vooraf afgesproken criteria.

In een gesprek met je docent reflecteer je als groep, maar ook individueel op de vragen hoe het proces is verlopen en wat het resultaat was.

Opdracht 3: over dilemma's en paradoxen: navigeren met tegenstellingen

In de vorige opdracht ontwikkelde je met je groep de ideale organisatie voor één stakeholder of een belangengroep. Zo'n opdracht is relatief eenvoudig omdat je maar met één groep rekening hoeft te houden.

In deze opdracht gaan we proberen om tegengestelde belangen in de organisatie op een productieve en constructieve manier zo goed mogelijk te overbruggen. In de lessen zullen we een aantal belangrijke tegenstellingen behandelen en met workshops laten zien hoe je tegenstellingen kunt aanpakken en zo goed mogelijk kunt oplossen. Vervolgens kies je een, liefst in jouw organisatie spelende tegenstelling, waarvoor je een zo goed mogelijke aanpak gaat bedenken. Is het mogelijk om dit *of-of vraagstuk* naar een *en-en vraagstuk* uit te werken? We geven hier wat tips bij de werkwijze:

- waar zie je een ingrijpend of-of dilemma, wat maakt dat tot een probleem, is het vraagstuk aan te pakken en hoe zou je dat dan doen?
- Analyseer de daadwerkelijke haalbaarheid van je oplossing.
- Reflecteer op jouw werkwijze (handelen/houding/kennis) in dit onderzoek,
- Reflecteer ook op hoe dit dilemma zich verhoudt tot jouw positie als geloofwaardige activist en in hoeverre jij handelt als een 'credible activist'.
- En op de vraag in hoeverre je hier invulling geeft op de kernattitude 'strategic positioner'
- Tenslotte: koppel je werkwijze ook aan de 20 vragen / stellingen.

Opdracht 4: het assessment

We sluiten het eerste semester af met een assessment, waar je jouw organisatorische kwaliteiten kunt etaleren en kunt laten zien wat de opbrengst is van jouw leerproces. Je krijgt van ons - een aantal weken van tevoren - een casus mee over een organisatie, waar het nodige speelt. Daarover gaat dus het assessment. Gedurende een uur geven we je in groepen opdrachten en bij de uitvoering van die opdrachten zullen we je prestaties nauwkeurig monitoren en beoordelen.

Bij de casus zullen we tevens aangeven wat je precies moet voorbereiden, hoe je dat het beste kunt doen en waar we je op beoordelen.

3.3 Structuur

Omdat jouw ontwikkeling (jouw impact) het uitgangspunt van het semester is, hebben de lessen binnen het semester geen dichtgetimmerd, helemaal vaststaand programma. Uiteraard hebben de docenten goed nagedacht over de onderwerpen en wat een passend tempo zou zijn en wat goede onderwerpen zijn om te bespreken. Hier hebben we het lesrooster op vormgegeven. We werken volgens het stramien dat we de studenten de vraagstukken eerst zelf laten onderzoeken, vervolgens bekijken we samen wat dat heeft opgeleverd en daarna kijken we naar de inhoudelijke thema's die jullie graag nader toegelicht of uitgelegd ziet worden op basis van waar je tijdens het werken aan de opdrachten tegenaan loopt.

3.4 Student- en docentgestuurd onderwijs

Dat de student het programma dus mede bepaalt betekent niet dat er geen structuur in het semester te vinden is. Jij bent verantwoordelijk voor het behalen van de doelstellingen, de docenten begeleiden je hierin. Daarnaast hebben de docenten ook de taak het proces van het semester te bewaken en er voor te zorgen dat jullie ook daadwerkelijk de benodigde kennis en vaardigheden op doen. De docenten vervullen daardoor verschillende rollen gedurende het semester. Op het ene moment zijn zij begeleider en coach, op het andere moment inspirator, soms geven ze college over theorieën, ze kunnen jullie voorzien van instructie en daarna weer te coachen om de opgedane inzichten te vertalen naar jullie eigen doelstellingen (opdrachten). Voor de bijeenkomsten zullen we je regelmatig enige voorbereiding (huiswerk) vragen. Dit vind je terug in het lesrooster eerder in deze handleiding.

3.5 Belangrijk: samenwerking en aanwezigheid gedurende het semester

Door de opbouw en inrichting van dit semester zijn de dagen niet specifiek in te delen in bijvoorbeeld hoorcolleges, werkcolleges en practica. De contacturen zullen bestaan uit begeleiding van de docenten, intervisie met medestudenten, peerfeedback, korte inhoudelijke colleges, workshops en inspiratiesessies van docenten, discussie en dialoog en tot slot ook instructie op specifieke onderwerpen. Juist omdat we in de lessen veel aan de doelstellingen van het semester, en dus aan jouw product werken, en omdat we hierbij veel verschillende werkvormen hanteren waar samenwerking een belangrijk onderdeel van uitmaakt, is daadwerkelijke aanwezigheid bij de lessen van groot belang. Door de werkwijze in ons semester is het belangrijk dat je niet alleen wat komt halen in de lessen (de passieve, consumptieve houding) maar dat je actief deelneemt en bijdraagt (actieve en constructieve houding). Hier wordt zowel je eigen resultaat als dat van je medestudenten beter van. Het missen van lessen betekent het missen van hulp, van kennis en van handvatten om aan je doelstellingen te werken. We vragen je dan ook om hier rekening mee te houden en we gaan er vanuit dat je in principe bij alle bijeenkomsten aanwezig bent. Indien je door uitzonderlijke omstandigheden toch niet kan komen, meld je dan tijdig af bij de docent en geef daarbij aan wat je gaat doen om alsnog aangehaakt te blijven op de gemiste les. De docent houden een presentielijst bij.

3.6 Logboek en verantwoording van keuzes en proces, ten behoeve van je portfolio-opbouw

We vragen je om gedurende het semester een digitaal logboek bij te houden. Hierin beschrijf je regelmatig wat je plannen zijn, hoe je die wilt aanpakken, wat daarbij de door jou tegengekomen obstakels waren, welke vragen dat opriep, tot welke te nemen keuzes dat heeft geleid, wat je genomen beslissingen waren, alsmede de uitkomsten van deze beslissingen en reacties van stakeholders in je organisatie waren, enz.. Ook het wijzigen van inhoud van de portfolio-producten op basis van nieuwe inzichten of feedback verantwoord je in het logboek. Relateer je eigen ontwikkeling daarbij steeds aan de 20 vragen/stellingen waarmee we werken. Als je dit als leidraad neemt kun je bij iedere opdracht waaraan je hebt gewerkt reflecteren op het proces en resultaat van de opdracht in relatie tot de 20 vragen/stellingen. Zo bouw je aan een portfolio, waarin je je eigen ontwikkeling zo goed mogelijk in kaart brengt, en aangeeft waar je tevreden over bent, of waar je nog wel wat werk te doen hebt.

3.7 Toetsing en feedback:

Voortgang en tussentijdse beoordeling producten/ portfolio's/ assessment

Dit semester kent zoals eerder vermeld vier toetsmomenten, te weten drie opdrachten, waarop je in je portfolio reflecteert, en een assessment aan het einde van het semester.

Voor alle vier de toetsmomenten dien je minimaal de beoordeling 5,5 te behalen om te slagen voor een opdracht en daarmee uiteindelijk voor het semester. Bij elke beoordeling geven de beoordelaars een toelichting op het gegeven oordeel. Dat gebeurt in gesprekken en/of schriftelijk.

Je ontvangt voor de eerste drie opdrachten:

1. Een Inhoudelijke beoordeling, over de kwaliteit van je nota, presentatie, enz..
2. Competentiegerichte feedback, die gaat over je ontwikkeling als professional.

3.8 Herkansing

Indien een of meerdere onderdelen van semester een beoordeling 'onvoldoende' krijgen, wordt in overleg met het docententeam een herkansingstermijn afgesproken. Tevens wordt afgesproken in welke vorm de herkansing plaatst dient te vinden.

3.9 Tot slot

Tot slot willen we vermelden dat alle voorgaande en komende informatie onder voorbehoud is en dus nog kan veranderen. Eventuele verandering/wijzigingen zullen via Brightspace op de pagina van Organisatieverkenning en in de les worden gecommuniceerd.

Bijlage 1: ‘Het kompas en de thermometer’ voor het semester Organisatieverkenning

Aan het begin van het programma vult iedereen deze vragen voor zichzelf in. Vervolgens werk je de komende maanden aan een aantal opdrachten, waarin je met de onderstaande vragen aan de slag gaat. Op verschillende momenten gaan we over jouw leerproces met je in gesprek. De vragen maken ook deel uit van je portfolio en van het assessment aan het einde van het semester. Het belang van deze ‘thermometer’ is vooral dat we met jou in gesprek kunnen gaan over jouw ontwikkeling en dat jij weet waar je je op moet ontwikkelen.

De betekenis van de scores 1, 2 en 3 zijn de volgende:

1. Ik erken het belang, maar heb nog wel wat werk te doen om het echt te begrijpen....
2. Ik begrijp het, maar breng het nog niet/ niet helemaal in de praktijk....
3. Ik erken het belang, ik begrijp het en ik handel er ook naar.....

Niveau van de organisatieverkenning (kennis)	1	2	3
1. Ik kan het bestaansrecht van mijn organisatie beschrijven en duiden.			
2. Ik ben goed op de hoogte waar mijn organisatie in termen van toegevoegde waarde op stuurt			
3. Ik heb een scherpe blik op de output van mijn afdeling/ mijn organisatie en begrijp wanneer zaken wel en niet goed zitten.			
4. Ik begrijp welke organisatiecultuur nodig is bij de ambities van mijn organisatie			
5. Ik begrijp hoe mijn organisatie werkt in termen van processen en medewerkers			
6. Ik kan spanningsvelden in mijn organisatie signaleren en duiden			
7. Ik begrijp de belangen van de verschillende stakeholders waarmee de organisatie te maken heeft			
Niveau van het handelen			
8. Ik heb zicht op de invloed van mijn handelen op het te bereiken resultaat			
9. Ik heb inzicht in mijn kwaliteiten en de vaardigheden die ik verder wil ontwikkelen			
10. De vaardigheden die ik nodig heb voor mijn werk beheers ik voor			%
11. Ik begrijp voor ...procent wat mijn organisatie van mij vraagt en waarom dat gevraagd wordt			%
12. Ik lever deze bijdrage inmiddels voor			%
13. Mijn capaciteiten worden door de organisatie voor procent benut			%
14. Ik begrijp dat ik mijn adviezen en (beleids-)voorstellen moet onderbouwen met deugdelijke argumenten en bronnen			
15. Ik begrijp dat ik goed overweg moet kunnen met de terminologie van mijn organisatie om iets voor elkaar te krijgen			
Niveau van de houding			
16. Ik sta open voor nieuwe ideeën, heb een open mind voor andere meningen, waarden en normen			
17. Ik heb de ambitie om een wezenlijke bijdrage te leveren aan de organisatiedoelen			
18. Ik ben in staat met de belangen van de verschillende stakeholders om te gaan			
19. Ik ben in staat op een proactieve, realistische en geloofwaardige manier te handelen			
20. Ik laat daadwerkelijk een lerende houding zien			

