



Hogeschool van Amsterdam



Semester

Organisatieverkenning

Semesterhandleiding 2019-2020, semester 2

HvA | Faculteit Business en Economie | Deeltijdacademie

Deeltijdopleidingen Bedrijfskunde en Human Resource Management

Versie februari 2020

Docent(en) / Auteur(s):	Ab Laurent, Ali Mujde, Myrke Nieweg en Hans Piket
Semesterverantwoordelijke:	Hans Piket
Curriculummanager(s) Programmamanager	Myrke Nieweg (HRM) en Jan Leen (BK) Francois Beckers
EC	30
SIS-Code	1119OV
Studiejaar	2019-2020, semester 2 (februari, blok 3 en blok 4)
Email:	a.laurent@hva.nl a.mujde@hva.nl m.nieweg@hva.nl j.h.piket@hva.nl
GSM:	Ab: 06 204 246 81 Ali: 06 373 409 53 Myrke: 06 211 557 25 Hans: 06 441 372 36
Intranet Brightspace	https://dlo.mijnhva.nl/d2l/home/36559

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1. Semester Organisatieverkenning.....	4
1.1 Inleiding	4
1.2 Doelstellingen van het semester Organisatieverkenning.....	5
1.3 Over het realiseren van de doelstellingen: Werkwijze in dit semester.....	7
1.4 Plaats van dit semester in de studie Bedrijfskunde en HRM.....	9
2 Praktische zaken	10
2.1 Lesrooster	10
2.2 Programma semester Organisatieverkenning per week.....	11
2.3 Literatuur	21
2.4 Brightspace	22
3 Toetsing, beoordeling en feedback	23
3.1 Opdrachten/toetsen.....	23
Opdracht 1: Het organiseren van een rondleiding voor medestudenten.....	26
Opdracht 2: Ontwerp en presenteer de ideale organisatie	27
Opdracht 3: Een relevant vraagstuk identificeren.....	27
Opdracht 4: Het afrondende assessment van het semester organisatieverkenning	29
3.3 Toetsing en feedback:	29
3.4 Herkansing.....	29
3.5 Tot slot.....	29
Bijlagen	30
Bijlage 1: Het kompas en de thermometer voor het semester Organisatieverkenning	30
Bijlage 2: Beoordelingsformulier opdracht 1: Rondleiding	32

Bijlage 3: Beoordelingsformulier opdracht 2: Ontwerp ideale organisatie vanuit een stakeholder.....	35
Bijlage 4: De beoordeling van Opdracht 3: De identificatie van een dilemma/paradox.....	38
Bijlage 5: Beoordelingscriteria van de <i>reflective note</i>	40
Bijlage 6: Overzicht van de semesterinhoud Organisatieverkenning.....	41

1. Semester Organisatieverkenning

1.1 Inleiding

Welkom in het eerste semester van de deeltijdopleidingen Bedrijfskunde en HRM met de titel Organisatieverkenning. En dat is ook precies wat je gaat doen. 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. Maar hoe pak je dat dan aan? Hoe zit een organisatie in elkaar?

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 vragen we ons zelden af op welke manier ze tot stand gekomen zijn. Of de betreffende organisatie wel doelgericht werkt, of er winst gemaakt wordt, of de werknemers er tevreden zijn; het houdt ons doorgaans niet erg bezig. Dat geldt niet voor Bedrijfskundigen en HRM'er. Die zijn, elk op hun eigen manier, bezig met het 'verkennen' van de organisatie en op zoek naar verbetermogelijkheden. In dit semester gaan we daarmee beginnen.

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**, en dat er moet worden **uitgevoerd door de medewerkers van de organisatie**.

Belangrijke vragen die hierbij 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, financiers, en met de maatschappij?
- Hoe gaat de organisatie om met tegengestelde belangen? Worden deze onderkend of genegeerd?
- Welke waarden vindt de organisatie belangrijk, en waar uit zich dat in?
- Hoe is het werk georganiseerd en is dat geschikt voor de uitvoering van de werkzaamheden?
- Hoe ziet de afstemming eruit tussen de richting die de organisatie op wil en de kwantiteit, kwaliteit, en samenstelling van het personeelsbestand?

In dit semester gaan we op zoek naar de antwoorden op deze vragen, en dat is voor jou, als startende professional, een aardige uitdaging. En uiteraard stopt dat niet na dit semester; we willen namelijk dat onze studenten zoveel mogelijk bijdragen aan het verbeteren van hun organisatie en de maatschappij. Om dat te realiseren heb je als professional **kennis** nodig. Maar kennis alleen is niet voldoende. Je moet deze kennis kunnen gebruiken om **inzicht** te krijgen, en je bent pas 'vakbekwaam' als je de kennis en inzichten kunt toepassen en daarvoor zijn **vaardigheden** nodig en is een passende **houding** onontbeerlijk. Hierbij kun je denken aan een ondernemende houding, een onderzoekende houding of het innemen van een voorbeeldfunctie voor anderen. Wanneer je daadwerkelijk in staat bent een bijdrage te leveren aan het succes

van jouw organisatie, dan heb je als professional **impact**. Dat woord zul je in de studie nog veel gaan horen! In paragraaf 1.2 geven we een toelichting op bovenstaande begrippen.

We starten de studie dus met een verkenning van de ontwikkelingen in en rond organisaties. We kijken naar de markt en naar de maatschappij, die van invloed zijn op de organisatie en naar de uitdagingen in een organisatie. Daarnaast onderzoeken we jouw motivatie om deze studie te gaan doen. Al deze zaken vormen de basis van een visie op wat de bijdrage van jou zou kunnen gaan worden, en dat is dan gelijk de start van een passende agenda voor je eigen ontwikkeling.

Wij wensen je een mooie ontwikkeling toe!

Ab Laurent, Ali Mujde, Myrke Nieweg & Hans Piket

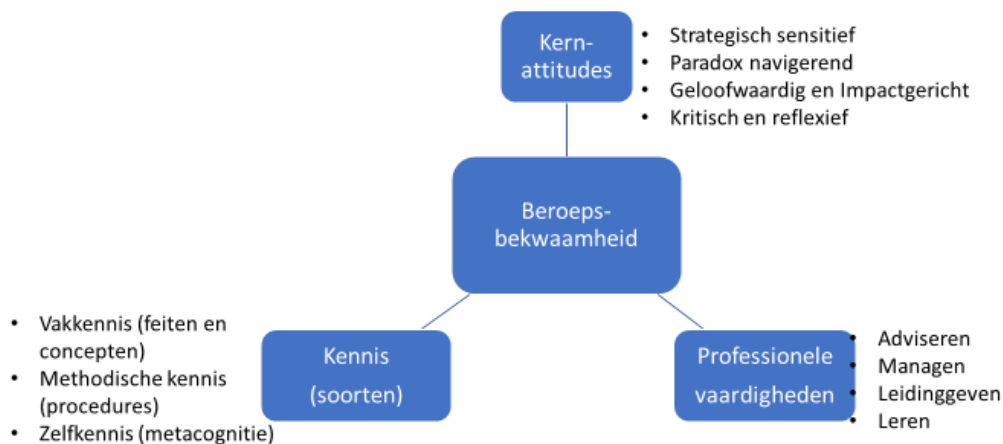
1.2 Doelstellingen van het semester Organisatieverkenning

Voor dit semester hebben we een boek geselecteerd wat de doelstellingen van ons programma goed verwoordt: **Zelfsturend Rijlands 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 vierenzeventig 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 persoonlijke en professionele ervaringen en keuzes die hij in zijn carrière heeft gemaakt beschrijft en vaak koppelt aan de ontwikkelingen binnen het bedrijf Beijer zelf. Daarmee vervult Bergman een soort voorbeeldrol, en is dit boek een interessante *wegwijzer* om onze visie op organiseren duidelijk te maken. We raden je aan het ook als zodanig te lezen en te gebruiken.

In de inleiding hebben we al aangegeven dat beroepsbekwaamheid bestaat uit kennis, vaardigheden en houding. Dat werken we verder uit aan de hand van figuur 1, en daar koppelen we vervolgens de doelstellingen van dit semester aan.



Figuur 1. Op weg naar een beroepsbekwame professional

1. Doelstellingen Professionele houding/attitude:

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

- **Strategisch sensitief:** je denken en handelen is erop gericht toegevoegde waarde voor de organisatie te creëren, waarmee je een bijdrage levert aan het realiseren van de organisatiedoelen
- **Paradox navigerend:** het vermogen om met de verschillende belangen en gevoeligheden binnen de organisatie effectief om te gaan
- **Geloofwaardig en impactgericht:** je doet geen aannames maar werkt volgens het principe van 'evidence-based management en je hebt de ambitie en de kwaliteit om veranderingen tot stand te brengen vanuit een persoonlijke visie en ethisch besef.
- **Kritisch en reflexief:** je toont je een leergierige professional, die graag van en met anderen leert, maar zelf ook kritisch nadenkt en -waar nodig- daarnaar handelt.

2. Doelstellingen Kennis:

Voor de uitoefening van je vak heb je uiteraard kennis nodig. We hebben het dan over zowel vakkennis (feiten, theorie, concepten), methodische kennis (procedures om vraagstukken aan te pakken) als zelfkennis (kennis over jezelf alsook over de manier waarop je denkt (metacognitie)).

In dit semester betekent dit vooral kennis van de organisatiekunde (cultuur en structuur), het stellen van doelen, marketing, strategisch management, ideeën over waarde toevoegen, inzicht in de verschillende belanghebbenden (stakeholders) bij het organiseren (klanten, maatschappij, medewerkers, eigenaren, enz.). Daarnaast maken we een start met het vergaren van meer kennis over jezelf en wat voor jou belangrijk is.

3. Doelstellingen Professionele Vaardigheden:

Voor de totale beroepsbekwaamheid heb je naast houding en kennis specifieke vaardigheden nodig om je werk goed te kunnen doen. Dat zijn vaardigheden om te kunnen adviseren of beleid te maken, om een project te managen, om leiding te geven aan mensen of leiderschap te tonen, en *last but not least*, om te kunnen (blijven) leren. Voor al deze vaardigheden heb je meer algemene vaardigheden (competenties) nodig, zoals: communiceren (luisteren, een gesprek voeren, presenteren), informatievaardigheden (het snel kunnen vinden en verwerken van relevante informatie), beschikken over organiserend vermogen, kunnen samenwerken, beschikken over zelfsturend vermogen en kunnen reflecteren.

Het samenspel van bovenstaande aspecten van de beroepsbekwaamheid zaken bepaalt jouw impact als professional. Het is dus van belang dat je je op al deze aspecten (verder) ontwikkelt. Wanneer de ontwikkeling van kennis, houding en vaardigheden met elkaar in balans is kunnen we steeds meer spreken we van een beroepsbekwame en impactgerichte professional. Kennis van zaken is daarbij belangrijk, maar niet voldoende. Want zonder leiderschap over je eigen kwaliteiten kun je een organisatie niet blijvend verder helpen. In dit eerste semester verken je niet daarom niet alleen je organisatie, maar ook jezelf als professional; “waar wil je naartoe ontwikkelen, waar sta je nu?, hoe denk je?, en hoe leer je?” zijn vragen die hierbij gesteld zullen worden.

Hiermee maak je een begin met het ontdekken van jouw eigen professionele identiteit. 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 Over het realiseren van de doelstellingen: Werkwijze in dit semester

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.

Student- én 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 ervoor 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 opdrachten. Voor de bijeenkomsten zullen we je regelmatig enige voorbereiding (huiswerk) vragen. Dit vind je terug in het lesrooster eerder in deze handleiding.

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 lesuren 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 opdrachten 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 docenten houden een presentielijst bij.

Logboek met verantwoording van keuzes en proces is 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 oproept, tot welke te nemen keuzes dat heeft geleid, wat je genomen beslissingen waren, alsmede de uitkomsten van deze beslissingen en wat de 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.

1.4 Plaats van dit semester in de studie Bedrijfskunde en HRM

Dit semester is niet alleen een verkenning van organisaties, maar ook een verkenning van jezelf. Het gaat in dit semester dan ook om 3 samenhangende zaken:

1. **Introductie in onze manier van leren**, waarbij je als student op een actieve manier de regie over je eigen ontwikkeling en jouw eigen leerproces in handen neemt;
2. Nadenken over je **persoonlijke kwaliteiten als professional** in relatie tot de gewenste effectiviteit (impact) die je in je werk wilt hebben;
3. **Kwalificeren voor het beroep** door het opdoen van kennis en inzicht en die leren toepassen.

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 beroepsbekwaamheid 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 van 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.

Het februari semester van 2019-2020 voor de studenten van Organisatieverkenning

Week 1	03 februari tm 09 februari	Lesweek 1
Week 2	10 februari tm 16 februari	Lesweek 2
Week 3	17 februari tm 23 februari	Onderwijsluwe week (krokusvakantie)
Week 4	24 februari tm 1 maart	Lesweek 3
Week 5	2 maart tm 8 maart	Lesweek 4
Week 6	9 maart tm 15 maart	Lesweek 5
Week 7	16 maart tm 22 maart	Lesweek 6
Week 8	23 maart tm 29 maart	Lesweek 7
Week 9	30 maart tm 5 april	Lesweek 8
Week 10	6 april tm 12 april	Lesweek 9
Week 11	13 april tm 19 april	Lesweek 10
Week 12	20 april tm 26 april	Lesweek 11
Week 13	27 april tm 3 mei	Meivakantie
Week 14	4 mei tm 10 mei	Lesweek 12 (let wel: alleen les op zaterdag 9 mei!!)
Week 15	11 mei tm 17 mei	Lesweek 13
Week 16	18 mei tm 24 mei	Lesweek 14 (let wel: dinsdag en woensdag les/zaterdag vrij!!)
Week 17	25 mei tm 31 mei	Lesweek 15
Week 18	1 juni tm 7 juni	Lesweek 16
Week 19	8 tm 14 juni	Lesweek 17
Week 20	15 tm 21 juni	Lesweek 18
Week 21	22 tm 28 juni	Lesweek 19
Week 22	29 tm 5 juli	Lesweek 20

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 • Opdracht 1 introduceren (rondleiding organisatie (why en how), 	Studenten maken hun Intenties, doelen, desired outcomes, agenda, roles and rules en tijd helder (I do art)	Inzicht in programma, Inzicht in beoordelingscriteria, deze alle bijeenkomsten meenemen.	Openheid, nieuwsgierigheid, uit je comfort zone durven komen.	<ul style="list-style-type: none"> • Intro in 1^e semester • Maken vragenlijst nulmeting • Kennismaken met elkaar. • Intro opdracht 1 Doelstellingen en beoordelingsformulier opdracht 1 bespreken • Vormen groepen rondleiding • Wat is nu eigenlijk organiseren. De basisprincipes. Aan de hand van een oefening. • Aanzet plan van aanpak in groepjes • I DO ART in groepen van rondleiding 	<p>Bestuderen semesterhandleiding</p> <p>Het boek: Zelfsturend Rijlands ondernemen lees je de eerste weken aandachtig en kritisch door. Je maakt de door ons aangeleverde vragen.</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 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, inside-out 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"> Start aanleg logboek/portfolio Tips en trucs Uitwisselen van plannen en wensen rondleiding Start met product 1 : wat moet er in een rondleiding aan bod komen? Basisprincipes van organiseren Theoretische handreiking outside-in denken m.b.v. Mentimeter 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 Eerste ideeën over wat de student in de rondleiding aan bod wil laten komen

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	De derde week is vanwege de krokusvakantie een zogenaamde onderwijsluwe week. Je gaat zelfstandig of in je groep aan de slag. Onze tip: ga lezen in de aangeschafte boeken en denk goed na over wat de schrijvers ons willen zeggen!						
4	<ul style="list-style-type: none"> • Introduceren goalsetting, public statement, persoonlijke why en how • Rondleiding afstemmen en inrichten • Theoretische verkenning over de begrippen richten, inrichten en verrichten (deel 1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigen overtuigingen/ ambitie/interesse/ visie relateren aan opzet rondleiding • Leren denken in termen van strategie, structuur en cultuur 	<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 	<ul style="list-style-type: none"> • Basiscommunicatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Kick-off goalsetting • Basiscommunicatie: tips en trucs uitwisselen • Bespreken rondleiding en draaiboek, eens worden over opzet, peerfeedback/ + self-assessment • Met elkaar vastleggen hoe je wilt samenwerken en elkaar feedback geeft: wat zijn jullie basisregels? Wat vinden jullie goede feedback? • Waar sta je nu? Welk denkproces is er op gang gekomen? Metacognitie • Theoretische handreiking (dagdeel 2): richting, inrichting en verrichting 	<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? Je krijgt van ons een aantal vragen over het boek die je moet voorbereiden voor de les. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zicht op persoonlijke doelen (door goalsetting interventie) • Concept draaiboek voor rondleidingen • Logboek: korte, heldere beschrijving van opgedane kennis en inzichten deze 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?
5	<ul style="list-style-type: none"> Vorbereiden organisatie-rondleidingen 	<ul style="list-style-type: none"> Meervoudig leren kijken naar organisaties en naar jezelf 	<ul style="list-style-type: none"> Situationeel leren denken 	<ul style="list-style-type: none"> Meervoudig kijken 	<ul style="list-style-type: none"> Bespreken concept draaiboeken in eigen groepje en feedback geven op basis van zelf bepaalde regels. Theoretische handreiking over cultuur Rondleiding door school; foto's maken die kenmerkend zijn voor de cultuur van de HvA Bespreken metaforen eigen organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> Draaiboek afronden Neem een voorwerp/(plaatje van een) dier mee dat metafoor staat voor jouw organisatie en geef 5 redenen waarom dit zo treffend is, bereid een korte presentatie voor (2 min). Cultuur: <i>Boonstra: perspectieven op organisatiecultuur (brightspace)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Draaiboek rondleiding Afspraken feedback per groepje Logboek: korte, heldere beschrijving van opgedane kennis en inzichten deze week
6	<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 Eerste vragenlijst goal setting invullen 	<ul style="list-style-type: none"> Rondleidingen in de organisaties 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?
7	<ul style="list-style-type: none"> • Introductie opdracht portfolio 2: ontwerp de ideale organisatie (dagdeel 2) • OF-OF- denken 	<ul style="list-style-type: none"> • Inzicht in opdracht2 • Zicht krijgen op stakeholders en hun agenda's 	<p>Kennis van stakeholders</p> <p>Wie ben ik als professional? Wat is mijn visie?</p>	Zicht op professionele identiteit	<ul style="list-style-type: none"> • Introduceren product 2 • Groepen samenstellen • 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"> • Afronden reflectie op opdracht 1 • Lees het boek van Leen, <i>onderzoek in bedrijf</i> globaal door. Boek is in jullie bezit • Lezen: (Brightspace) Structuur: <i>Mintzberg, het ontwerp van de organisatie; de basisprincipes.</i> 	Inleveren reflectie opdracht 1 uiterlijk woensdagavond
8	<ul style="list-style-type: none"> • Portfolio gesprekken in rondleiding-groepjes en individueel gesprek over portfolio 1 ½ uur per groep. • Overige lestijd besteed je aan opdracht 2 • Je ontvangt de opdracht: <i>concretiseren van de persoonlijke doelen goalsetting</i> via de mail thuis 						

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	➤ Inzicht in professionele standaarden.		<ul style="list-style-type: none"> • Pitch per groep van wat de plannen zijn voor opdracht 2 en vervolgens plenair bespreken • Theoretisch intermezzo: nader ingaan op opdracht 2. Behandeling INK-model • Reflecteren: Verkennen professionele standaarden (Wat is dat, kennis, houding, gedrag) en hoe reflecteer je daarop? 	<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 • Lezen artikel INK-model (brightspace) 	<p>Logboek: vastleggen activiteiten t.b.v. pitch</p> <p>Logboek: planning opdracht 2</p>
10	<ul style="list-style-type: none"> • Werken aan opdracht 2 • Workshop competenties en reflecteren 	<p>Samenwerken en zicht krijgen op stakeholdersperspectief en belangen</p> <p>Inzicht in eigen leervermogen en ontwikkeling</p>	<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 • College over presenteren en argumenteren • Workshop competentiegericht reflecteren 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflecteren op samenwerking in team en eigen bijdrage aan team • Nadenken over eigen leervermogen en ontwikkeling • Werken aan 2^e opdracht 	<p>Logboek: behoefte aan theoretische verdieping vastleggen t.b.v. 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 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 product 3						
13	<ul style="list-style-type: none"> Theorie week: Werk- /hoorcollege met theoretische verdieping; verdiepende inzichten in opdracht 3. 	Inzicht in richting, inrichting en verrichting organisaties vergroten	Herhaling en verdieping eerdere theorie	Groter inzicht verkrijgen in de materie en die leren toepassen in de praktijk	<ul style="list-style-type: none"> Programma met theoretische verdieping.: Richten, inrichten en verrichten (mede) samenstellen n.a.v. vragen van studenten. Workshop Public statement goalsetting 	<ul style="list-style-type: none"> Opdracht: opgedane kennis in reflectie verbinden aan gemaakte ontwerp voor reflectieverslag 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"> In groepen van product 2 bespreken en afronden opdracht 2. Werken aan product 3: paradoxen en dilemma's; en-en-denken en handelen 	<p>Beoordeling opdracht 2.</p> <p>Inzicht in belangenstrijd, dilemma's en paradoxen binnen organisaties</p>	<p>Inzicht in en-en denken in organisaties</p>		<ul style="list-style-type: none"> 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 Welke dilemma paradox ga jij bestuderen? 	<p>Thuis kijken: donut economie van Tegenlicht met Kate Raworth, Hoe om te gaan met tegengestelde belangen: 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> <p>Nadenken over de vraag welk dilemma/ paradox jij wilt gaan bestuderen</p>	<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.</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?
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 - Theoretische handreiking en-en denken 	<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 Gastcollege Training communicatie en Feedback	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: interviewtechnieken	<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 en feedback geven toepassen in verkennen</p>	<p><i>Strategisch management in turbulente tijden.</i></p> <p><i>Hoofdstuk 3 en 4</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uitwerken in product 3: • 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 het bovenstaande in wat nu in jouw ogen echt bij jou past of wat dit voor jou betekent 	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).

17	Begin deze week inleveren opdracht 3 met reflectie. Geen les. Docenten kijken opdracht 3 na
18	<p style="text-align: center;">Assessmentgesprekken</p> <p>Doel van het assessment: gesprek over je ontwikkeling en het werken aan je professionaliteit (je deskundigheid, je vaardigheden en een bij jou passende beroepshouding) - Gesprek neem je op en naar aanleiding van het gesprek schrijf je je afsluitende notitie, de reflective note.</p>
19	<p style="text-align: center;">Nakijkweek reflective notes</p>
20	<p style="text-align: center;">Herkansingsweek / evaluatieve bijeenkomst</p>

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 aanvullende literatuur moeten gaan raadplegen, en ook de docenten delen tussentijds nieuwe (actuele) stukken met je.

Aan te schaffen en 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. en Luin, G.E.A. van, en Wortelboer, F.Q.C. (2018) *Mijn binnenste buiten; werken aan je professionele identiteit*. Deventer: Management Impact
- Leen, J. & Mertens, J. (2017). *Praktijkgericht onderzoek in bedrijf*. Bussum: Coutinho.

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

‘Leesvoer’ voor de ‘hongerige’ student (niet verplicht, maar van harte aan te raden) :

- Smit, J. (2019) *Het grote gevecht*. Amsterdam: Prometheus. Gaat over de recente geschiedenis van Unilever. Gaat bij uitstek over het omgaan met verschillende belangen en het belang van gelijk krijgen. Smit schreef al eerder over Ahold en ABN Amro en verkocht al meer dan een half miljoen boeken, een voor managementboeken ongekend aantal.
- Goldrath, E. (2014, 35^e druk!) *Het doel*. Amsterdam: Spectrum. Al jarenlang een wereldwijde bestseller over procesmanagement en ook nog een spannende roman....
- McCord, P. (2018) *Krachtig; Hoe bouw je een bedrijfscultuur van vrijheid en verantwoordelijkheid* Amsterdam: AW Bruna. Over dilemma’s gesproken.... Als hoofd HR van Netflix heeft Patty McCord gebouwd aan een krachtige cultuur, die het bedrijf tot een enorm succes heeft gemaakt.
- Bock, L. (2015) *De toekomst van werk*. Amsterdam: Ambo Anthos Het hoofd HRM van Google aan het woord over de uitdagingen in zijn bedrijf, en welke bijdrage hij daaraan levert.

APA-richtlijnen en bronvermelding:

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.

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

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.

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 vooral ook je ontwikkeling.

Je wordt uitdrukkelijk gevraagd je als een lerende professional op te stellen, die nadenkt over zijn/haar mogelijke rol binnen de organisatie, 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 te voeren 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

• 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 de structuur van mijn organisatie in termen van processen, taken, bevoegdheden & verantwoordelijkheden en het gedrag van medewerkers daarin.			
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 zichtbaar en aantoonbaar 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 ook beschikken over inzicht en die inzichten vaardig weten te verkopen. Daarbij is het van belang dat je overkomt als een geloofwaardige persoon.

We beoordelen de opdrachten op kwaliteit, maar gaan ook met jou in gesprek over de ontwikkeling die je doormaakt. Heb je zicht op wat je kwaliteiten zijn en welke kwaliteiten je nog verder zou willen ontwikkelen? Hoe ontwikkel je jezelf gedurende het semester en wat vind je daarvan? Wij zullen je helpen hier meer inzicht in te krijgen en feedback op geven. De beoordeling die je krijgt is dus een mix van geleverde prestaties en aangetoonde ontwikkeling. Daarnaast ontvang je van ons feedback waarmee je je verdere ontwikkeling richting kan geven.

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	SIS Code	EC	Herkansing
Opdracht 1	De student laat zien een helder beeld te hebben van de ambities van de organisatie en de wijze waarop die worden waargemaakt, en dit beeld vanuit een heldere, onderbouwde visie, - rekening houdend met meerdere partijen in een goed georganiseerde rondleiding te kunnen presenteren De 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 / groep	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 identificeren en analyseren in termen van belangen en belangentegenstellingen en afwegen of en 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 te reflecteren op de ontwikkeling die hij/zij heeft doorgemaakt gedurende het semester op het vlak van houding, alle kennissoorten en vaardigheden.	Assessment organisatieverkenning Gesprek en reflectie note	Individueel	1119OV4_AS	8	In overleg met docenten

De reflectie op de eerste drie opdrachten vormen tezamen met je uiteindelijke *reflective note* het semesterportfolio. Je portfolio mag echter ook uitgebreider zijn, wanneer je regelmatig over je persoonlijke ontwikkeling nadenkt en schrijft. Je levert dan een selectie uit je portfolio in. Bij iedere opdracht wordt een korte reflectie ingeleverd, beoordeeld en met je besproken. Nogmaals: het gaat daarbij dus om zowel *de kwaliteit van je geleverde prestatie, als om de manier waarop je met het leerproces omgaat, en jezelf ontwikkelt.*

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 de beroepsbekwaamheid (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 jouw beroepshouding.
2. Welke ontwikkeling laat je zien en hoe kijk je daar zelf tegen aan, hoe reflecteer je daarop?

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 jouw kwaliteiten als verkenner en organisator zien. In week 5 van het semester organiseer je voor een aantal medestudenten een rondleiding door je organisatie. Je laat zien dat je je hebt verdiept in je eigen organisatie en dat breng je naar voren in de rondleiding. Je laat zien dat je weet waar je het over hebt, dat je weet wat je wilt laten zien en waarom. Dat doet een beroep op bepaalde vaardigheden. Zo moet je op onderzoek uit, maar je moet ook wezenlijke interesse hebben in wat 'jouw gasten' graag willen zien en leren. En daar stem je het programma op af. Dit vraagt om organisatievaardigheden; hoe pak je dat allemaal aan (wat je gaat doen, wie je wilt spreken, enz.). Dit mag je allemaal zelf bedenken, maar we stellen wel een aantal eisen:

- Centraal staat de vraag waar jouw organisatie voor staat en of en hoe ze die ambities waar maakt. Op welke toegevoegde waarde wordt gestuurd en hoe gebeurt dat? Maak dit duidelijk.
- 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.
- In het hele verhaal speelt uitdrukkelijk ook de door jou gewenste impact als professional een rol. Wat wil jij in deze organisatie betekenen en hoe verbind je dit aan de keuze voor je studie? Neem dit in de reflectie mee. Denk daarbij aan de 20 vragen/stellingen.

Uit je logboek haal je een samenvatting van je belevenissen (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: Ontwerp en presenteer de ideale organisatie

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 één van die belangengroepen. Hoe ziet een ideale organisatie er uit voor klanten, voor medewerkers, voor het management, voor de maatschappij, voor de eigenaren van het bedrijf? 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?
Bijvoorbeeld: Hoe kijken de andere stakeholders naar jouw plannen? Welke problemen levert dat mogelijk op? Wat ga je daarom doen?
- Enz.

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

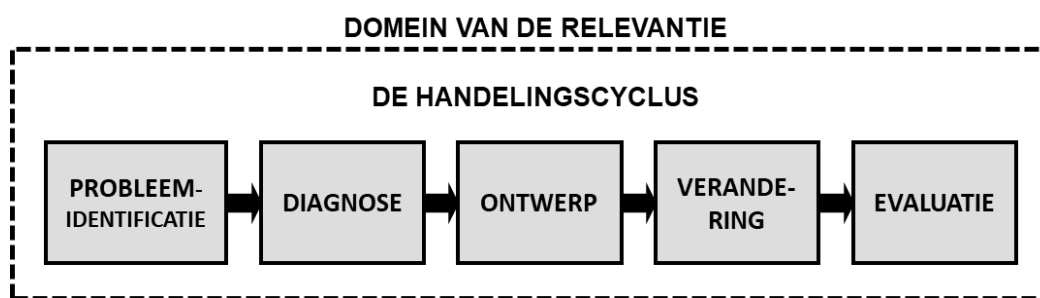
Uit je logboek/portfolio haal je een samenvatting van je belevenissen en maak je een korte reflectie. In je reflectie plaats je de opdracht steeds in het teken van jouw ambities. In hoeverre heeft de opdracht je geholpen je ambities scherper te krijgen, zicht te krijgen op jouw kwaliteiten en de zaken waar je nog aan moet werken.

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. 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. Daarnaast geef je de beoordelingen van collega-studenten op vooraf afgesproken criteria.

Opdracht 3: Een relevant vraagstuk identificeren

In de vorige opdracht ontwikkelde je met je groep de ideale organisatie voor één stakeholder of een belangengroep. Zo'n opdracht lijkt relatief eenvoudig omdat je in eerste instantie maar met één groep rekening denkt te hoeven houden. Maar je moet natuurlijk wel oppassen dat je de andere stakeholders niet teveel tegen je krijgt.....

Voor deze opdracht ga je in je eigen organisatie op zoek naar een relevant vraagstuk, waarbij je de uitdaging aangaat om met de tegengestelde belangen in de organisatie op een productieve en constructieve manier zo goed mogelijk om te gaan. 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 in jouw organisatie spelende 'kwestie', 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? Het werkelijk aanpakken en oplossen van het vraagstuk ga je echter pas doen in het volgende semester dat Managen en organiseren heet. Je bouwt dus voort op het vraagstuk dat je in dit semester kiest. Om die reden geven we sturing aan het type vraagstuk dat je kunt kiezen. Het vraagstuk moet te maken hebben met structuur/inrichting/het organiseren van het werk. Kijk voor een indruk naar figuur 2.2 in het boek *Strategisch managen in turbulente tijden*, en richt je dan op het niveau van activiteiten (operationeel model en samenwerkingsmodel). Indien je dit wilt mag je je onderwerp ook laten aansluiten bij het domein waar het vakgebied van jouw studiekeuze sterk actief is (businessdomein voor Bedrijfskundigen en organisatiedomein voor HRM-ers). Zoals je in figuur 2 kunt zien, begint het aanpakken van een vraagstuk met de fase van probleemidentificatie. Lees voor een toelichting hoofdstuk 1 en 2 van *Praktijkgericht onderzoek in bedrijf*.



Figuur 2: De handelingscyclus.

In dit semester richt je je dus eerst op de fase van probleemidentificatie en dat doe je in de vorm van een goede **probleemanalyse**. Je gaat het vraagstuk als het ware eerst uitgebreid verkennen en analyseren.

We geven hierbij wat tips voor de werkwijze:

- Waar zie je in de manier van werken/organiseren een ingrijpend of-of dilemma of paradox, wat maakt het vraagstuk belangrijk, wat maakt het vraagstuk tot een probleem?
- Welke partijen/stakeholders zijn partij in het vraagstuk en waar lopen hun belangen uiteen?
- Welke gevolgen heeft dat voor het vraagstuk?
- Is het vraagstuk wel aan te pakken en hoe zou je dat dan kunnen?
- Hoe zou je het vraagstuk in vakjargon kunnen duiden?
- Reflecteer op jouw werkwijze (handelen/houding/kennis) in dit onderzoek, en plaats het zoals steeds in de context van je eigen ambities.
- Reflecteer bijvoorbeeld op hoe dit dilemma zich verhoudt tot jouw positie als geloofwaardige en impactgerichte professional en in hoeverre jij op die manier zou **willen** en **kunnen** handelen.
- En op de vraag in hoeverre je hier invulling geeft op de kernattitude 'strategisch sensitief'?
- Tenslotte: koppel je werkwijze ook aan de 20 vragen/stellingen.

Opdracht 4: Het afrondende assessment van het semester organisatieverkenning

We sluiten het eerste semester af met een assessment en reflectie waarin jouw ontwikkelproces centraal staat. In het assessment gaan we met jou in gesprek over je ontwikkeling als professional. Wat heb je geleerd, waar ben je over gaan nadenken, hoe gaat het met je in je werk en waar ben je tevreden over en waarover niet? Dit gesprek wordt niet met een cijfer beoordeeld maar dient als startpunt voor het schrijven van een reflectie (een reflective note). Deze reflective note wordt wel beoordeeld (ter waarde van 8 EC). In dit laatste onderdeel reflecteer je op je leerproces en je ontwikkeling als professional gedurende het gehele semester. Over de voorbereiding en de werkwijze van het assesment krijg je nog nadere informatie, evenals over de concrete beoordelingskaders van de reflective note. In Bijlage 5 vind je de vragen die in deze reflective note centraal staan.

3.3 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 en reflective note aan het einde van het semester.

Voor alle vier de toetsmomenten, en de verschillende onderdelen ervan, 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.

3.4 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.

3.5 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.

Bijlagen

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.....

	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 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 de structuur van mijn organisatie in termen van processen, taken, bevoegdheden & verantwoordelijkheden en het gedrag van medewerkers daarin.			
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 zichtbaar en aantoonbaar een lerende houding zien			

Bijlage 2: Beoordelingsformulier opdracht 1: Rondleiding

<i>studenten</i>	
1. Groepslid:	Organisatie:
2. Groepslid:	Organisatie:
3. Groepslid:	Organisatie:
4. Groepslid:	Organisatie:
Beoordelaar:	Datum beoordeling:

Criteria	Opmerkingen	Oordeel/cijfer
Kwaliteit voorbereidende traject en samenwerking		
1. Er is in de voorbereidende weken sprake geweest van een goede, constructieve samenwerking, leidend tot een heldere afstemming over de opzet en uitvoering van de rondleidingen. 2. Alle groepsleden hebben een duidelijke en onderscheidende rol gespeeld in het realiseren van de rondleiding in de eigen organisatie en het bezoek aan de andere organisaties.	Opmerkingen van de groep	Groep
	Opmerkingen van de docent	Docent
Kwaliteit rondleiding		
1. Er was sprake van een goed georganiseerde rondleiding, waarbij de ambities van de organisatie en de mate waarin die bereikt worden centraal stonden. 2. De student heeft de eigen visie en mogelijke eigen impact op deze ambities laten zien. 3. De groepsleden hebben op een professionele wijze hun kennis en inzicht laten zien, hun beroepsvaardigheden getoond en daarbij een passende beroepshouding	Opmerkingen van de groep	Groep
	Opmerkingen van de docent	Docent
Inhoudelijke deskundigheid		
1. De groepsleden hebben aantoonbaar werk gemaakt van reeds aanwezige of verworven inhoudelijke kennis en bleken in staat deze in alle rondleidingen te gebruiken. Standpunten werden adequaat ingebracht en waar nodig of gewenst deskundig toegelicht. 2. De groepsleden zijn geïnteresseerde en professionele gesprekspartners.	Opmerkingen van de groep	Groep
	Opmerkingen van de docent	Docent

Kwaliteit van de reflectie op inhoud en proces. (oordeel van de docent, gehoord hebbende de student)		
<p>Er is een reflectieverslag aanwezig dat is afgeleid van het portfolio. De student is in staat helder en to the point te reflecteren op:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De eigen rondleiding (o.a. het traject, op het proces, op de eigen inbreng en op de inbreng van de anderen). - De rondleiding van medestudenten ((o.a. op het proces en op de eigen inbreng). <p>De student kan de getoonde progressie onderbouwen aan de hand van de 20 vragen/stellingen.</p> <p>De student kan daarnaast aangeven welke progressie ten aanzien van vaardigheden/ competenties is gemaakt en waar nog werk aan de winkel is.</p> <p>De student/ groep geeft aan welke theoretische of vaardigheden verdieping gewenst is.</p>	Zie individuele beoordeling	Zie individuele beoordeling
Overige criteria		
<p><i>Hier is ruimte voor de studenten/groepsleden om hun eigen doelstellingen te vermelden</i></p> <p><i>Dat mogen groepsdoelen zijn, maar ook individueel.</i></p>		
Oordeel Eindcijfer	Van belang zijnde opmerkingen	oordeel

Individuele beoordeling reflectie opdracht 1

Kwaliteit van de reflectie op inhoud en proces. (oordeel van de docent, gehoord hebbende de student)				
Er is een reflectieverslag van 1 a 2 A4 aanwezig dat is afgeleid van het portfolio. De student is in staat helder en to the point te reflecteren op:				
- De rondleiding (o.a. het traject, op het proces, op de eigen inbreng en op de inbreng van de anderen).	matig	voldoende	ruim voldoende	goed
- De bijdrage van de geleverde prestatie aan het realiseren van de eigen ambitie	matig	voldoende	ruim voldoende	goed
De student kan de getoonde progressie onderbouwen aan de hand van een relevante keuze uit de 20 vragen/stellingen.	matig	voldoende	ruim voldoende	goed
De student kan aangeven welke progressie ten aanzien van vaardigheden/ competenties is gemaakt en waar nog werk aan de winkel is.	matig	voldoende	ruim voldoende	goed

Oordeel Reflectie opdracht 1:

Cijferoverzicht opdracht 1

Onderdeel	Zwaarte	Cijfer
Rondleiding	2	
Groepsgesprek	2	
Pitch	1	
Reflectie	1	
Totaal		

Bijlage 3: Beoordelingsformulier opdracht 2: Ontwerp ideale organisatie vanuit een stakeholder

Beoordeling van:		
<i>studenten</i> 1. Groepslid: 2. Groepslid: 3. Groepslid: 4. Groepslid:		
Beoordelaar:		Datum beoordeling:
Criteria	Opmerkingen	Oordeel/cijfer
Kwaliteit voorbereidende traject en samenwerking		
3. Er is in de voorbereidende weken sprake geweest van een goede, constructieve samenwerking, leidend tot een heldere afstemming over de opzet en uitvoering van de presentatie. 4. Over het ambitieniveau is van gedachten gewisseld en overeenstemming bereikt.	Opmerkingen van de groep	Groep
	Opmerkingen van de docent	Docent
5. Alle groepsleden hebben een duidelijke en onderscheidende rol gespeeld in het realiseren van de presentatie. Daarbij is het eigen ontwikkelingsperspectief meegenomen.		
Kwaliteit presentatie		
4. Er was sprake van een goed georganiseerde presentatie waarbij er overtuigend en deskundig werd gepresenteerd 5. Het op de presentatie volgende gesprek werd eveneens overtuigend en deskundig ingevuld. De groepsleden tonen zich geïnteresseerde en professionele gesprekspartners.	Opmerkingen van de groep	Groep
	Opmerkingen van de docent	Docent
Inhoudelijke deskundigheid		
3. De groepsleden hebben aantoonbaar werk gemaakt van reeds aanwezige of verworven inhoudelijke kennis en bleken in staat deze in de presentatie te gebruiken. 4. De groep heeft een lijst met gebruikte bronnen in hun presentatie opgenomen 5. Standpunten werden adequaat ingebracht en waar nodig of gewenst deskundig toegelicht, waarbij de belangen van de gekozen stakeholder en de mate waarin die bereikt zouden moeten worden centraal stonden.	Opmerkingen van de groep	Groep

6. Bij de presentatie en de bespreking waren de studenten in staat de belangen van de verschillende partijen te begrijpen en daarmee in voldoende mate rekening te houden.	Opmerkingen van de docent	Docent
Oordeel Eindcijfer / Van belang zijnde opmerkingen		oordeel
<p>Oordeel presentatie en vragen</p> <p>Afgeleid van rubrics presenteren</p> <p>Bronnen: Opmaak bronnenlijst Kwaliteit bronnen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qua hoeveelheid - Qua diversiteit - Qua complexiteit <p>Oordeel bronnen:</p>		
<p>Oordeel over groepsgesprek:</p>		

Individuele beoordeling reflectieopdracht 2

Kwaliteit van de reflectie op inhoud en proces. (oordeel van de docent, gehoord hebbende de student)				
Er is een reflectieverslag van 1 A4 aanwezig dat is afgeleid van het portfolio. De student is in staat helder en to the point te reflecteren op:	ja			
- De presentatie (o.a. het traject, op het proces, op de eigen inbreng en op de inbreng van de anderen).	matig	voldoende	ruim voldoende	goed
- De bijdrage van de geleverde prestatie aan het realiseren van de eigen ambitie	matig	voldoende	ruim voldoende	goed
De student kan de getoonde progressie onderbouwen aan de hand van een relevante keuze uit de 20 vragen/stellingen.	matig	voldoende	ruim voldoende	goed
De student kan aangeven welke progressie ten aanzien van vaardigheden/ competenties is gemaakt en waar nog werk aan de winkel is.	matig	voldoende	ruim voldoende	goed

Oordeel Reflectie opdracht 2:

Cijferoverzicht opdracht 2

Onderdeel	Zwaarte	Cijfer
Bronvermelding	1	
Presentatie + vragen	2	
Groepsgesprek	1	
Reflectie	1	
Totaal		

Bijlage 4: De beoordeling van Opdracht 3: De identificatie van een dilemma/paradox

Naam student:		Studentnummer:								
Naam docent:		Datum:								
Voorwaardelijk voor de beoordeling	Voldaan? Ja/Nee									
<p>Om voor een inhoudelijke beoordeling is aanmerking te komen, gelden de volgende voorwaarden voor het beroepsproduct:</p> <ul style="list-style-type: none"> De aanlevering is tijdig en via Brightspace aangeleverd. Het aantal pagina's is 5 (1750-2000 woorden), exclusief bijlagen. Inleveren in WORD. De opmaak is correct en professioneel (alineaindeling, titel, paginering, inhoudsopgave); Een reflectieverslag is als bijlage toegevoegd (1 à 1½ A4tje. Deze wordt als onderdeel van de laatste opdracht/assessment hier niet mee beoordeeld. 	Ja/Nee									
Onderwerpen	Beoordeling*									
Inleiding (duiding en opzet van het stuk) (15 punten):	O		V	RV	G	ZG	E			
<ul style="list-style-type: none"> Bevat een korte beschrijving van de organisatie, haar missie/visie, strategie en relevante doelstellingen De paradox/dilemma wordt duidelijk beschreven en ligt op het gebied van structuur/inrichten De noodzaak voor het aanpakken van het vraagstuk wordt duidelijk gemaakt 	2	3	5	6	8	9	11	12	14	15
Problematiseren van het vraagstuk (40 punten):	O		V	RV	G	ZG	E			
<ul style="list-style-type: none"> Er wordt relevante theorie gebruikt Relevante begrippen worden helder uitgelegd De onderzochte paradox/dilemma wordt systematisch geanalyseerd en geproblematiseerd Er is ingegaan op de zienswijze/belangen van de relevante stakeholders bij het onderwerp 	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
Conclusie (15 punten):	O		V	RV	G	ZG	E			
<ul style="list-style-type: none"> De conclusie (de identificatie) volgt logisch uit de analyse (zonder nieuwe gegevens te noemen); De conclusie eindigt in een onderzoeksvraag voor een vervolgonderzoek voor de diagnose. 	2	3	5	6	8	9	11	12	14	15
Communiceren (20 punten):	O		V	RV	G	ZG	E			
<ul style="list-style-type: none"> Het beroepsproduct is geschreven in correct Nederlands; Is kernachtig en op hoofdzaken geschreven; 	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20

<ul style="list-style-type: none"> • Het taalgebruik is zakelijk en neutraal; dus liever niet spreken over ik en wij. • Het stuk heeft een duidelijke en logische structuur; • De tekst is in één keer lezen begrijpelijk. 										
Verantwoording (10 punten): <ul style="list-style-type: none"> • Alle gebruikte bronnen zijn vermeld in een bronnenlijst. • Er staan correcte bronverwijzingen in de tekst; • Citaten in de tekst zijn als dusdanig herkenbaar. 	O					V	RV	G	ZG	E
EINDCIJFER (aantal punten gedeeld door 10):	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

* O=Onvoldoende / V=Voldoende / RV=Ruim Voldoende / G=Goed / ZG=Zeer Goed

Bijlage 5: Beoordelingscriteria van de *reflective note*

1. Heb je het idee dat je de essenties van de het semester Organisatieverkenning goed hebt begrepen?
 - a. Wat heb je gedaan om dat helder te krijgen?
 - b. Wat wist je al, wat nog niet, en wat heb je gedaan om ontbrekende kennis aan te vullen?
 - c. Welke competenties waren daarbij belangrijk voor jou (noem er minimaal drie)? Waar liggen je kwaliteiten of sterktes?
2. Welke ervaringen waren voor jou van belang of wat waren bepalende momenten? (Geef een toelichting waarom.)
3. Heb je een rode draad kunnen ontdekken in datgene wat je over jezelf geleerd hebt?
4. Wat heb je geleerd over de persoon die je bent in relatie tot de keuze voor de opleiding HRM/BK (afhankelijk waar je je voor hebt ingeschreven) en de mate waarin het beroep waar deze opleiding toe opleidt bij je past?
5. Wat vind je belangrijk om verder te ontwikkelen als je kijkt naar bovenstaande inzichten?
6. Hoe ga je dat de komende periode doen (komend half jaar)? Werk je ontwikkeldoelen uit naar haalbare, realistische doelen in een realistische, concrete beroepscontext. Werk zowel voor je kennisontwikkeling als voor de competentieontwikkeling (voor alle drie de competenties) leerdoelen uit.
7. (Optioneel in te vullen) Welke andere opmerkingen/observaties/ervaringen wil je kwijt over je leerproces?

Bijlage 6: Overzicht van de semesterinhoud Organisatieverkenning

Opzet semester Organisatieverkenning versie november 2019

Doel van het semester:

1. het verkennen van de organisatie en haar onderdelen; inzicht krijgen in de complexiteit van organisaties en organiseren en leren een organisatie op een kritische, gedegen en geloofwaardige manier te beschouwen.
2. het verkennen van de eigen professionaliteit; inzicht krijgen in de persoonlijke en professionele ambities en de manier waarop die kunnen worden gerealiseerd.

Beroepstaak 1:

Het kunnen duiden van de ambities van de eigen organisatie en de mate waarin die ambities bereikt worden.

Ontwikkelingstaak 1:

Het kunnen duiden van de huidige impact die de student heeft bij de ambities van de organisatie

Beroepsskills:

- Een organisatie op een strategische manier bekijken
- Een organisatiebeschrijving en -analyse opstellen (verschillende onderdelen, paradoxen/dilemma's, consequenties, oorzaken, betrokkenen/belangen/mensen)
- Een gedragen ontwerp maken en uitvoeren van een presentatie
- In een projectgroep samenwerken en gezamenlijk komen tot bruikbare rondleidingen en in staat zijn daarop als groep en individueel te reflecteren
- Organiserend vermogen

Beroepstaak 2:

Het kunnen identificeren, problematiseren en analyseren van de verschillende belangen in organisaties

Ontwikkelingstaak:

Impact verkrijgen door je af te vragen hoe je de verschillende partijen kunt meekrijgen in je voorstellen (gelijk krijgen)

Beroepsskills:

- Een organisatie op een strategische manier bekijken en beoordelen in hoeverre er rekening wordt gehouden met de verschillende belangengroepen
- Adviseren hoe met die verschillende belangen zou moeten worden omgegaan. Begin maken met het nadenken over gelijk krijgen.
- Een presentatie maken en verzorgen

- Een dialoog voeren met andere belangengroepen
- Anderen sturen/beïnvloeden
- Samenwerking stimuleren/faciliteren

Beroepstaak 3:

Het maken van een probleemanalyse op basis van een zelfgekozen dilemma/paradox binnen de eigen organisatie en daarmee het leren identificeren, problematiseren en analyseren van het vraagstuk.

Ontwikkelingstaak 3:

In staat zijn na te denken over de mogelijke eigen rol bij de aanpak van het vraagstuk.

Beroepsskills:

- Een organisatie op een strategische, tactische en operationele manier bekijken rekening houdend met de aanwezigheid van verschillende belangengroepen
- Een vraagstuk kunnen identificeren op het gebied van structuur/inrichting/verdeling en verrichting van werkzaamheden en deze kunnen plaatsen binnen een context van belangen en kunnen nadenken over de consequenties daarvan
- Achterhalen wat het vraagstuk zo lastig maakt en welke zaken daarbij in het geding zijn.
- Nadenken hoe op een actieve en geloofwaardige manier met die verschillende belangen zou moeten worden omgegaan. Begin maken met het nadenken over gelijk krijgen. Het juiste midden vinden tussen of /of en en/en denken.
- Nadenken over professionele stevigheid en het verwerven daarvan
- Een schriftelijke rapportage maken
- Anderen sturen/beïnvloeden
- Samenwerking stimuleren/faciliteren

1. Vakkennis

Welke inhoudelijke kennis staat centraal in dit semester?

- Richting van de organisatie
 - Missie, visie, doelen, strategie
- Inrichting van de organisatie
 - Cultuur en structuur
- Verrichting van de organisatie
 - Richting en inrichting naar besturing en uitvoering. Strategie linken aan processen en bekijken op effectiviteit.

2. Methodische kennis

Welke methoden staan centraal in dit semester?

- Handelingscyclus: probleemidentificatie
- Op een redenerende manier denken en handelen

3. Zelfkennis

Welke vormen van zelfkennis staan centraal in dit semester?

- Meta cognitief denken en handelen
- Reflecteren; leergierigheid en leervermogen
- Doelgerichtheid
- Planmatig werken

4. Professionele vaardigheden

Welke vaardigheden zijn nodig om de beroepshandelingen (cq leeruitkomsten van deze onderwijseenheid) succesvol uit te voeren?

- Samenwerken
- Onderzoekend vermogen
- Beïnvloedingsvaardigheden
- Organisatorisch vermogen
- Gespreksvaardigheden (individueel/groep)
- Motiveren/stimuleren
- Executieve vaardigheden

5. Kernattitude

Welke attitude is nodig om de beroepshandelingen (cq leeruitkomsten van deze onderwijseenheid) succesvol uit te voeren?

- Strategisch sensitief / Paradox Navigerend / geloofwaardig en impactgericht / kritisch en reflexief
- Open/onderzoekend
- Beïnvloedend
- Ondernemend