



IMPLEMENTEREN VAN VERANDERING
RCAIVV04Q6
Career Academy
Rotterdam university of applied Science

Inleiding

τὰ πάντα ῥεῖ καὶ οὐδὲν μένει (“Ta panta rhei kai ouden menei”)

“Alles stroomt en niets is blijvend.” – toegeschreven aan Heraclitus door Plato

Aanpassingsvermogen is nodig om als organisatie te overleven in een veranderende omgeving. Het tempo en de intensiteit van de verandering kan verschillen, maar verandering is een constante. Ook het streven van organisaties om “het morgen beter te doen” betekent dat er een permanente beweging zal zijn van een “huidige situatie” (IST) naar een “gewenste situatie” (SOLL). In deze module leer je om om te gaan met verandering en om deze verandering mede vorm te geven. De wereld om ons heen verandert voortdurend en binnen organisatie is het belangrijk om om te leren gaan met verandering.

Wat ga je leren

Tijdens de cursus Implementeren van Verandering onderzoek je op welke manier je een verandering in de praktijk vorm kunt laten krijgen. Je leert wat slaag- en faalfactoren voor verandering zijn, om te bepalen of een verandering ook gedragen wordt (veranderbereidheid) en of de organisatie in staat is om te veranderen (verandervermogen). Je leert om een business case voor verandering te maken, waarin duidelijk wordt of de verwachte baten van de verandering de te verwachten kosten van de verandering waard zijn. Deze kosten en baten kunnen zowel materieel als immaterieel zijn. Bij het vorm geven van de implementatie kies je voor een bepaalde veranderaanpak en definieer je de risico's van de verandering en de (minimaal noodzakelijke) randvoorwaarden die nodig zijn om een verandering plaats te laten vinden. Je leert om interventies uit te voeren in verandertrajecten en te bepalen welke interventies passen bij de organisatie en de mensen die daarin werken. Vanuit de gekozen veranderaanpak werk je verschillende interventies uit, gericht op het bevorderen van een gedragsverandering van medewerkers in de organisatie. Waar mogelijk voer je deze interventies ook uit tijdens deze onderwijsperiode zodat je ook kunt evalueren wat de effectiviteit van de interventie was.

“We but mirror the world. All the tendencies present in the outer world are to be found in the world of our body. If we could change ourselves, the tendencies in the world would also change. As a man changes his own nature, so does the attitude of the world change towards him. This is the divine mystery supreme. A wonderful thing it is and the source of our happiness. We need not wait to see what others do.” – Mahatma Gandhi

Leeruitkomst

Binnen deze onderwijseenheid wordt gewerkt aan de volgende leeruitkomst:

Je bent in staat om een veranderopgave te agenderen binnen jouw organisatie en om bij te dragen aan het organiseren van de gewenste verandering.

Opbrengst voor jouw organisatie

Je draagt bij aan het beter functioneren van jouw organisatie door het ontwerpen en vorm geven van een verbetering die je in een vorige module al had voorgesteld of aan een verandering waar de organisatie nu behoefte aan heeft. Studenten die Waardevol Organiseren al hebben gehaald, dienen nog eens kritisch de gemaakte diagnose te herijken. De overige studenten dienen een diagnose te maken.

Leeractiviteiten

Deze cursus werk je aan de volgende leeractiviteiten:

- *Definieer de veranderopgave:* Denk je dat het beter kan (organisatieverbetering) of dat het anders moet (organisatievernieuwing)? Waarom denk je dat? Je kunt hierbij gebruik maken van de aanbevelingen die je al in eerdere onderzoeken hebt gedaan: wat is de huidige situatie en wat is de gewenste situatie? N.B. *Check de veranderopgave bij het management en stem af of dit door het MT zinvol wordt gevonden.*
- *Breng de veranderbereidheid in kaart:* in welke mate is er draagvlak voor verandering? Waar zit weerstand? Is er een gedeelde verandervisie (noodzaak voor en richting van verandering)?
- *Analyseer het verandervermogen:* in welke mate is de organisatie in staat om een verandering door te voeren? Binnen welke termijn? Is er verandercapaciteit: heeft (een deel van) de organisatie het vermogen om zich aan te passen, gegeven de competenties en de middelen die in de organisatie aanwezig zijn.
- *Formuleer een veranderstrategie:* een doelgerichte beleidsmatige aanpak in het uitvoeren van organisatieveranderingen, gebruikmakend van interventies en daarbij zo min mogelijk weerstand veroorzaken. Kies voor een veranderaanpak die past bij de situatie: hoe gaan we van de huidige situatie naar de gewenste situatie komen? Welke activiteiten moeten worden ondernomen? Hoe ga je draagvlak voor verandering creëren? *Afstemmen veranderstrategie met het management van de organisatie.*

- *Schrijf een business case voor verandering:* wat zijn de baten en wat zijn de kosten van de beoogde verandering (materieel en immaterieel). Welke risico's zie je (op basis van de analyses van de veranderbereidheid en het verandervermogen) en hoe wil je deze risico's mitigeren? Welke facilitering (in tijd, in middelen) is minimaal nodig voor het uitvoeren van verandering?
- *Stel een interventieplan op:* Hoe krijg je mensen mee (de marketing van jouw ideeën)? Welke interventies ga je ontwerpen op individueel-, groeps- en organisatieniveau? Wat wil je met deze interventies bereiken? Welk effect zal de interventie hebben op veranderbereidheid en/of daadwerkelijke gedragsverandering? Hoe ga je het uitvoeren? Hoe check je of je nog goed bezig bent? Hoe zorg je voor intern commitment?
- *Laat een verandering tot stand komen:* het daadwerkelijk uitvoeren van enkele van de interventies die je in jouw plan hebt opgenomen.
- *Evalueer de totstandkoming van de verandering:* organiseer feedback op jouw interventies. Evalueer de effectiviteit van het interventieplan en van de gekozen aanpak. Reflecteer op mogelijke leerpunten. Kijk kritisch naar je eigen rol en communicatie in een veranderproces. Welke invalshoeken, zienswijzen van anderen en aanpak werkten of hebben juist extra aandacht nodig om de verandering nog beter tot stand te laten komen, te laten landen en te verankeren in de organisatie?

Deze leeractiviteiten zijn tevens de inhoudelijke leerdoelen van de module. De leerdoelen zijn gekoppeld aan de competenties uit de landelijke opleidingsprofielen van HRM en Bedrijfskunde. Voor een nadere specificatie zie de bijlage. Voor het beoordelen of je competent of expert bent op deze leerdoelen wordt een rubric geformuleerd.

Inhoud Programma

De cursus Implementeren van Verandering kent vier fasen. De cursus duurt 15 weken en wordt afgesloten met een portfolio-assessment.

Fase 1: De veranderopgave vaststellen (week 1 - 6)

In het eerste fase werk je aan de definitie van de veranderopgave. Uitgangspunt is een eerder opgestelde organisatiediagnose en daaruit voortvloeiende, geadviseerde verbetering. Tevens inventariseer je de veranderbereidheid en het verandervermogen van de organisatie. Op basis van de verzamelde inzichten stel je een business case op voor het verandertraject.

Fase 2: Het ontwerpen van verandering (week 7 – 9, gebaseerd op de reeds gekozen veranderaanpak):

In de 2^e fase staat het voorbereiden van het verandertraject centraal:

Veranderstrategie opstellen: Hoe ga je draagvlak voor verandering creëren?

- hoe zorg je ervoor dat andere mensen ook de wens tot verandering krijgen?
- Hoe bouw je een coalitie: welke mensen betrek je wanneer (en welke niet) en waarom?
- hoe zorg je voor voldoende vertrouwen bij mensen dat een verandering ook mogelijk zou kunnen worden?

Interventieplan opstellen: Hoe ga je het uitvoeren?

- Ontwerpen van interventies, gekoppeld aan de gekozen veranderaanpak.
- voorbereiden van interventies: vorm geven van veranderprocessen (concepten ontwikkelen, ontwerpen van processen)
- Implementatieplanning

Fase 3: Het tot stand laten komen van verandering (week 10 - 13)

In week 10-13 werk je aan het tot stand laten komen van verandering in jouw organisatie:

- Uitvoeren van een deel van jouw interventies
- Begeleiden en realiseren van veranderprocessen.

Fase 4: Evalueren van de implementatie (week 14- 15)

De laatste fase van de cursus is gewijd aan het evalueren van het verandertraject en het reflecteren op jouw eigen functioneren daarin. Feedback van betrokken stakeholders is hierbij essentieel.

De praktische indeling van de lesdagen is als volgt:

13:00 uur – 17:00 uur

Theorie van veranderen

- Hoorcolleges
- Gastsprekers

Skills

17:00 uur – 18:00 uur

Pauze

18:00 uur – 21:00 uur

Praktijk van veranderen (leerwerkgroepen)

- Begeleiding door docenten
- Feedback gesprekken
- Intervisie & casuïstiek

Workshops Essential SKILLS

Tijdens de cursus Implementeren van Verandering wordt expliciet aandacht besteed aan een aantal specifieke competenties die in workshops worden getraind:

- Persoonlijk leiderschap: Persoonlijke effectiviteit, Samenwerken, Effectief inzetten van eigen kwaliteiten, Opereren als veranderaar.
- Draagvlak & betrokkenheid creëren voor verandering
- Business case overtuigend presenteren
- Een andere manier van onderzoek: Actieonderzoek

Werkvorm

De Career Academy streeft ernaar haar studenten te laten leren door doen en ervaren, gecombineerd met systematisch reflecteren daarop. Studenten leren zowel individueel als met en van elkaar. Hun eigen werkomgeving dient als voedingsbodem en proeftuin voor de hier opgedane kennis.

Vorbereiding

Elke bijeenkomst dien je voor te bereiden. Waar deze voorbereiding uit bestaat is terug te vinden in de betreffende week in de online leeromgeving. De start van deze cursus is september 2021.

Studiemateriaal

Omdat elke student zijn eigen inhoudelijke richting kiest, zal hij daarin eigen keuzes voor literatuur maken. Houd rekening met ongeveer 5 boeken.

Als naslagwerk maken we gebruik van de volgende literatuur:

- Leren Veranderen van Hans Vermaak en Léon de Caluwé (3^{de} herziene editie 2019)

WIJ ADVISEREN JE DIT BOEK NIEUW AAN TE SCHAFFEN ICM TOEGANGSCODE TOT DE WEBSITE



Toetsing en leeruitkomst

De leeruitkomst wordt getoetst op een relatief hoog abstractieniveau. Daarom is er voor gekozen om met de beoordeling aan te sluiten bij de complexiteit van het beoordelen van beroepsbekwaamheid in de beroepspraktijk. Wij hanteren drie beoordelingsniveaus:

- expert (XP),
- competent (CO)
- nog niet competent (NC).

De cursus wordt afgesloten met een portfolio-assessment. Een onafhankelijke beoordelaar beoordeelt mede het uiteindelijke resultaat.

De studenten worden beoordeeld op basis van inhoudelijke criteria die in de Rubrics zijn omschreven. De in de Rubrics beschreven gedragsindicatoren zijn afgestemd op de landelijke opleidingsprofielen van de opleidingen HRM en Bedrijfskunde.

Deze onderwijseenheid wordt getoetst op niveau NLQF 6.

Dit betekent dat alle onderdelen van de Rubric minimaal competent dienen te zijn.

Beoordelingscriteria

De beoordelingscriteria zijn bij de start van de cursus in de elektronische leeromgeving (waarschijnlijk Brightspace) terug te vinden, zodat je weet waarop de beoordelaar assessment, opdrachten en verbeterplan beoordeelt.

Als het assessment positief wordt beoordeeld, is aangetoond dat je de leeruitkomst van dit blok beheerst. Tijdens het assessment gebruikt de assessor een beoordelingsformulier waarop het resultaat wordt genoteerd.

Flexibiliteit

Als je denkt dat jij voldoende kennis hebt om de leeruitkomst eerder dan in de reguliere planning aan te tonen, bespreek dat op tijd met jouw studiecoach. In overleg met hem/haar kun je altijd eerder een assessment aanvragen.

Herkansing

Wanneer je het assessment niet in een keer haalt mag je het een keer opnieuw doen. Per cursus heb je recht op één assessment en een herkansing van dit assessment in een collegejaar.

Landelijk opleidingsprofiel Bedrijfskunde

Bij de toetsing worden de volgende (aspecten van) leeropbrengsten en skills uit het landelijk opleidingsprofiel van de bachelor HRM beoordeeld:

Bedrijfskundige beroepshandelingen:

- **Veranderen.** De bedrijfskundige professional is in staat om (complexe) veranderingsprocessen vorm te geven en te (bege)leiden, waardoor de gewenste situatie voor de organisatie wordt gecreëerd. Hij hanteert hierbij een integrale en op draagvlak gerichte aanpak.
- **Evalueren.** De bedrijfskundige professional is in staat de effectiviteit van verbeteracties te beoordelen en advies te geven over verdere ontwikkeling van de organisatie. De evaluatie wordt gebruikt om het leren van de organisatie te verbeteren en is gericht op de eerder gemaakte keuzes (diagnose en ontwerp).

Knowledge (vakgebieden):

- Organisational behaviour

Skills:

- Bedrijfskundig redeneren
- Schakelen en verbinden

Attitude, Value and Ethics:

- Onderzoekend vermogen
- Professioneel vakmanschap
- Beroepsethiek en maatschappelijke oriëntatie

Deze cursus wordt getoetst op niveau NLQF 6

Landelijk opleidingsprofiel HRM

Bij de toetsing worden de volgende competenties uit het Landelijk opleidingsprofiel HRM 2016+ (LOOHRM2020+) beoordeeld:

kerncompetentie 1: werken vanuit een professionele beroepshouding en vanuit persoonlijk leiderschap. Dit betekent dat getoetst wordt of de student:

- ondernemend en proactief is;
- kritisch en onderzoekend is;
- beschikt over reflectief vermogen;
- beschikt over netwerkvermogen;
- interdisciplinair en (inter)nationaal samenwerkingsgericht is;
- een ethische en (organisatie)sensitieve handelwijze laat zien;
- eigen verantwoordelijkheid toont.

kerncompetentie 2: beleid ontwikkelen, uitvoeren en evalueren in een organisatorische en maatschappelijke context.

Dit betekent dat getoetst wordt of de student in staat is tot:

- formuleren van de gewenste bijdrage van hr in afstemming op bedrijfskundige-, organisatorische- en maatschappelijke behoeftes en ontwikkelingen;
- inrichten en vormgeven van de hr-functie op deze gewenste bijdrage;
- vaststellen in hoeverre de uitvoering tegemoet komt aan de gewenste behoeftes en ontwikkelingen op bedrijfskundig, organisatorisch en maatschappelijk niveau.

kerncompetentie 3: initiëren, faciliteren en implementeren van veranderingsprocessen in organisaties en andere samenwerkingsverbanden. Dit betekent dat getoetst wordt of de student in staat is tot:

- volgen van ontwikkelingen binnen en buiten organisaties en andere samenwerkingsverbanden;
- vaststellen van de noodzaak tot veranderen;
- initiëren van veranderingen;
- ondersteunen van veranderingen;
- realiseren van veranderingen.

Bronnen

- Boonstra, J. (2018). *Veranderen als samenspel*. Deventer: Vakmedianet.
Zie voor een inijkexemplaar
<https://www.managementboek.nl/code/inkijkexemplaar/9789462762626/veranderen-als-samenspel-jaap-boonstra.pdf>.
- Braun, D. & Kramer, J. (2015). *The corporate tribe*. Amsterdam: Boom uitgevers. Zie
<https://www.youtube.com/watch?v=tMUc9UmpE1I>
- Hart, W., & Buiting, M. (2012). *Verdraaide organisaties*. Amsterdam: Boom uitgevers.
Zie <https://verdraaideorganisaties.nl/introductie/samenvatting/>
- Hilst, A. van der (2019). *Choreografisch creëren als strategie*. Hilversum: AB3
- Kersbergen, C., Mensink, J., & Rodenburg, T. (2015). *Merkcultuur. Stappenplan verbinden van mensen en merken*.
- Koeleman, H. *Interne communicatie bij verandering. Van middelen- naar interventiedenken*.
- Ten Have Change Management (2018). *Verandercanvas*. Deventer: Vakmedianet.
- Van Olffen, W., Maas, R., & Visser, W. (2016). *Engage! Reisgids voor veranderavonturen*.
Zie voor een inijkexemplaar
<https://support.vanduurenmedia.nl/Downloads/9789089653406/Inkijkexemplaar.pdf>.
- Vermaak, H., & De Caluwé, L. (2019). *Leren veranderen*. Derde, geheel herziene editie. Deventer: Vakmedianet.
Zie www.lerenveranderen.nl