



Waardenvol Organiseren

*Career Academy
Rotterdam university of applied Science*



Organiseren heeft iets te maken met een groep (of groepen) mensen die **doelgericht samenwerken**. Die woorden doelgericht en samenwerking gaan we in de komende periode diepgaand nader onderzoeken: Hoe wordt er in mijn organisatie onderzocht of er doelgericht wordt samengewerkt? Welke KPI's worden gebruikt om die samenwerking te meten (wanneer vinden wij dat de 'doelgerichte samenwerking' geslaagd is? Wanneer doen we het goed als organisatie?) Is er ruimte voor organisatieontwikkeling?

Een belangrijk beroepsproduct waar jullie deze periode aan gaan werken is een organisatiediagnose. Van deze organisatiediagnose zal worden verwacht dat deze diepgaand (gedetailleerd) en breed (over veel verschillende aspecten gaat die bijdragen aan goede samenwerking en ontwikkeling van de organisatie). Deze diagnose vormt de basis voor een bruikbaar en gedegen advies over de wijze waarop jouw organisatie de samenwerking aan haar doelen kan verbeteren. Dit advies kan dan ook dienen als basis voor een veranderaanpak (hoe kunnen we de gewenste verandering organiseren en welke interventies kunnen we ontwerpen om deze verandering te laten slagen?) voor de module 'Implementeren van verandering' die jullie vanaf september gaan volgen.

Robert Bouwhuis
Beleidsadviseur onderwijsontwikkeling en innovatie
Projectleider en docent Career Academy

Wat ga je leren

Organiseren heeft iets te maken met een groep (of groepen) mensen die doelgericht samenwerken. Je werkt tijdens de cursus aan een organisatiediagnose waarbij je onderzoekt hoe de organisatie is ingericht om haar doelen te bereiken en of dit op de meest effectieve manier gebeurt.

Leeruitkomst

Binnen deze onderwijseenheid wordt gewerkt aan de volgende leeruitkomst:

Het maken van een organisatiediagnose en het adviseren over het ontwerpen, managen en besturen van een organisatie, zodanig dat medewerkers van de organisatie kunnen functioneren in een werkomgeving waarin hun werk leidt tot resultaten die door anderen als betekenisvol wordt ervaren.

Opbrengst voor de organisatie

Aan het einde van deze module lever je een organisatiediagnose op. Deze diagnose bevat een advies over de wijze waarop jouw organisatie de samenwerking aan haar doelen kan verbeteren en eventueel dienen als basis voor een veranderaanpak.

Leeractiviteiten

In deze module staan twee vragen centraal:

1. Hoe effectief sluit de huidige uitvoering aan op wat we willen bereiken? (beroepsproduct: organisatiediagnose)
2. Kunnen we de betekenis voor onze belanghebbenden (= onze doelen?) effectiever realiseren? (beroepsproduct: advies over organisatieontwikkeling)

Inhoud Programma

Week 1. Introductie: kijken naar organisaties

- “Het raam waardoor je kijkt bepaalt de wereld die je ziet”: Metaforen voor organisaties en organiseren (o.a. Gareth Morgan- beelden van organisaties, Jaap Peters-intensieve menshouderij, artikelen Jazz-symfonieorkest)

- De opkomst en ondergang van organisaties: levenscyclusmodellen, fasenmodellen, (dis)continuïteit,
- Koppelen business intelligence, PPM en strategisch management: wat kun je al gebruiken?
- Ken de **geschiedenis** van de organisatie:
 - Historische analyse: welke kritische evenementen zijn er geweest in de geschiedenis van de organisatie, zoals oprichting, fusies, overnames of verzelfstandiging, verhuizingen, veranderingen in rechtsvorm of eigendom, leiderschapswisseling, introductie nieuwe systemen, werkwijzen, strategie, KPI's, etc.
 - Genetische analyse: welke besluiten hebben geleid tot de huidige situatie? hoe is het zo gekomen?
- Introductie verwaarloosde organisaties
- Zintuiglijke ervaringen in organisaties. De invloed van de inrichting van gebouwen en werkplekken op het functioneren in organisaties. (o.a. een organisatie van vlees en steen – Mark Mobach en columns Japke D. Bouma)

Huiswerk:

Organisatiediagnose 1: in welke fase van ontwikkeling bevindt mijn organisatie zich?

Opdracht gebouwexcursie vanuit antropologisch perspectief.

Kijk het filmpje van Ricardo Semler (Nederlands ondertiteld, 29:42) op

<https://www.youtube.com/watch?v=HqSU829VsMI>

Week 2 en 3: tussen hype en hoop en hoax: over modern organiseren

- Over verleden, heden en toekomst van organiseren. Van organisaties als machines naar organisaties als organismes (netwerkorganisaties, helixorganisaties). Preview week 12 aanpassingsvermogen en leren - COINs (collaborative innovation network)
- Hoe verschuiven de verhoudingen tussen denken, beslissen en uitvoeren? Het gaat niet langer meer om duurzaam concurrentievoordeel in afgebakende markten, maar om innovatiesnelheid in zogenoemde arena's. Dat stelt Rita McGrath, professor aan de Columbia Business School, in haar boek 'The End of Competitive Advantage'. Bedrijven moeten sneller innoveren en voortdurend nieuwe strategische initiatieven ontplooiën, anders worden ze ingehaald.
- Hoe organiseren we dat? O.a. Angelsaksisch vs Rijnlands denken (limes): o.a. Ricardo Semler (Semco stijl), Verdraaide organisaties - Wouter Hart, Lanting-disruptieparadox, Laloux

(holacracy, teal management, kan evt ook met een game:

<https://www.starfish21.nl/thenextscan/> contactpersoon: Martine van der Steeg-Donders)

eventueel nog koppelen aan de 'eenling in de geschiedenis: Ricardo Semler in de jaren '90)

Huiswerk: waar zitten onze dilemma's voor de toekomst als organisatie? Welke nieuwe ontwikkelingen binnen het denken over organiseren zouden we als inspiratie kunnen gebruiken?

Week 4 en 5. Organisatiediagnose

- Motto: tussen droom en daad staan wetten in de weg en praktische bezwaren.
- Context: Welke praktische bezwaren zijn er in kaart te brengen die de organisatie hinderen in haar effectiviteit. Is dit huidige manier van organiseren de best mogelijke manier om onze doelen te bereiken of kan het effectiever? Hoe verdelen we het werk en is dit de meest effectieve manier om ons te organiseren? Geven we aandacht aan de goede dingen? Wie weet wat er wanneer moet gebeuren en wie bepaalt wie wat doet? Met de kennis van nu kan een keuze van vorig jaar (of vorige eeuw..) wel eens minder handig blijken. Gaat het goed met de organisatie?
- Inhoud:
 - Modellen voor het diagnosticeren van de gezondheid van een organisatie (organizational health), organisatie effectiviteit (zie o.a. Organizational Assessment: An integrated approach to diagnosis and interventions Stone, Kyle B, PhD; Brown, LeAnn, PhD; Smith, Stacey L, PhD; Jacobs, Jesse, MBA. Organization Development Journal; Chesterland Vol. 36, Iss. 1, (Spring 2018): 67-95 en Mapping your organizational DNA: <https://hbr.org/2016/12/how-to-discover-your-companys-dna>
 - Tekenen van verwaarlozing detecteren
 - 7S-model revisited als instrument voor organisatiediagnose. Elementen van 7S nader bekeken:
 - Structuur: functies (TBV) en formatie, informatiestromen en systemen.
 - Cultuur in organisaties: : "the smell of the place"- Prof. Sumantra Ghoshal (<https://www.youtube.com/watch?v=YgrD7yJwxAM>) Wat is belangrijk? Wat zijn de benoemde doelen? Waarop wordt gestuurd? Walking the talk? (zie o.a.: corporate tribe, deep democracy, manager of magiër, OCAI-model Quinn & Cameron). *C'est le ton qui fait la musique*: organiseren als symfonie of als jazz. Beelden van organisaties, de kracht van metaforen, deep democracy. Welke

vieringen zijn er? Kerstpakketten? Sportdagen? Welke rituelen Hoe wordt succes benoemd en gewaardeerd? ? Hoe worden successen gevierd? Wat is de rol van de leider(s)/wie neemt wanneer waarvoor leiderschap op zich?

- Werkgeluk (medewerkerstevredenheid, loyaliteit)
- Eigenaarschap: hoe vergroten we betrokkenheid?
- Vakmanschap: Hoe zorgen we dat de noodzakelijke skills up to date zijn?

Huiswerk: diagnose-instrumenten kiezen en invullen voor de eigen organisatie. Evaluatie van de gebruikte instrumenten.

Week 6. Over sturen en leiderschap in organisaties

- o.a. leiderschapsstijlen, managementrollen Quinn, inclusief leiderschap, dienend leiderschap- Greenleaf, moreel leiderschap - Janet Poot driehoek van moreel leiderschap) en besluitvorming (consent vs consensus, sociocratie Waardenburg etc.)
- Principes voor zelforganisatie en zelfsturing (o.a. 4R-model, professionele ruimte organiseren)
- learning for leading - Derek Abell
- systems leadership (

<https://www.weforum.org/agenda/2019/09/systems-leadership-can-change-the-world-but-what-does-it-mean/> en <https://www.weforum.org/agenda/2019/11/why-the-world-needs-systems-leadership-not-selfish-leadership>).

Week 7 en 8. Werken aan eigen diagnose, individuele bespreking voortgang

Week 9. Over de waarde van waarden.

- Welke impact hebben wij als organisatie? Ook: ecologische impact (chk Babette Porcelijn – de verborgen impact zie <https://thinkbigactnow.org/nl/de-verborgen-impact/>. GRI-principes van rapporteren?
- Chk Hans Verstegen Triodos via Koen Dittrich (gastcollege) waarde(n) meetbaar maken. Duurzaamheid en financiële (investerings) beslissingen.

- bewustwording van eigen (advies)waarden en hoe je omgaat met de waarden van anderen (concurrerende waarden model, boek “allemaal andersdenkenden”, Hans Andreus gedicht)
- Koppelen leiderschap en ethiek. Zie https://www.vno-ncw.nl/sites/default/files/leiderschap_in_ethiek.pdf

Week 10 en 11. Organisatieontwikkeling

- Motto: if you don't live it, it won't come out of your horn. Charlie Parker
- Wat kan de organisatie doen om effectiever te werken aan het bereiken van haar doelen?
Onderliggende gedachte: Er mag in de praktijk niet te veel verschil zijn tussen woorden (doelen, strategie) en daden (uitvoeringscapaciteit, facilitering, competenties).
- Idee: het kan altijd effectiever dus er valt altijd iets te verbeteren. Er is schaarste in beschikbaarheid van aandacht, (competenties van) mensen, middelen. Er worden keuzes gemaakt en die keuzes zijn niet statisch.
- Prioriteren: wat het zwaarst is moet het zwaarst wegen, o.a. multicriteria analyse en PMI laten maken, ook bespreken:
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6106429/pdf/17-1427.pdf>

Week 12. Leren in organisaties: kennismanagement

Hoe wordt er geleerd (definiëren van een leerbehoefte, nieuwe kennis ontwikkelen met mensen van binnen en buiten de organisatie, borgen van leren zodat het ook overgedragen kan worden)?

Invloed van management op leren in organisaties (model expansive-restrictive learning continuum uit Expansive Learning Environments: Integrating Organisational and Personal Development pp. 126-144, 2004, in H. Rainbird, A. Fuller and A. Munro (eds) Workplace Learning in Context, London: Routledge Alison Fuller and Lorna Unwin)

o.a. aandacht voor knowledge management systematieken (communities of practice, Cibit-technieken) en voor lerende netwerken (zie o.a. <http://www.ickn.org/research.html>) en organizational learning as competitive advantage (file OLandCA.pdf in artikelen).

<https://www.ab3.nu/boeken/choreografisch-creeren-als-strategie/> (Alexandra van der Hilst gastspreker?)

Week 13 en 14. Werken aan eigen project, individuele bespreking voortgang.

Week 15. De rol van de organisatieadviseur (intern of extern): Adviseren volgens de kernwaarden van het adviesvak: deskundig, betrouwbaar, zorgvuldig en professioneel onafhankelijk

Ethische problemen (chk Johan Wempe & Muel Kaptein) , ROA-gedragscode, zie ook praktijkproblemen op <https://www.managementenconsulting.nl/kennisbank/tuchtrecht-in-de-praktijk>

Gastspreker adviseren: vanuit één van de bureaus uit <http://www.kwaliteitsregister-organisatieadvies.nl/index.php/kwaliteitsregister> of discussieforum ism kenniscentrum

Zie ook: <https://www.consultancy.nl/nieuws/25300/disruptie-in-consultancy-of-meer-van-hetzelfde>

Adviesvaardigheden, o.a. gebaseerd op Feilloos adviseren en adviseren als tweede beroep.

Adviseren als co-creëren in plaats van als expert of procesbegeleider. Ook: Faciliteren: de rollen van een facilitator en Intervisie: zie o.a. filmpje de kracht van intervisie:

<https://www.youtube.com/watch?v=WzgpiEF1mLM&feature=youtu.be>

Workshops Essential SKILLS

Om waardenvol te kunnen organiseren heb je verbindend vermogen nodig. Van een organisatie ga je naar organiseren (veranderingen in structuur en cultuur verbinden).

Hierbij zijn de volgende skills van belang:

- Bedrijfskundig redeneren
- Schakelen en verbinden

Dit ziet er als volgt uit in de collegeweken:

Week 1-2: enkele oefeningen meegeven, bijvoorbeeld: analyse wat doen we om mensen in te werken? Ontwerp een welkomstritueel voor nieuwe medewerkers? Laten nadenken over leerbehoefte: wat willen wij leren in het kader van 'verbindend vermogen'. Ook aandacht voor Geweldloos communiceren (NVC-Rosenberg).

Vanaf week 3 en 4: huiswerk: voorbereiden workshop 'verbindend vermogen' met jouw groepje

Vanaf week 5-15: Studenten organiseren eigen workshops rond het thema verbindend vermogen.

verbindend vermogen: met jezelf, met de ander, met het team en de organisatie. *Invulling*:

studenten organiseren workshops aan de hand van thema's die zij bij hen in de organisatie actueel zijn.



Boekenclub

“Succesvolle mensen zijn het er vrijwel unaniem over eens dat hun succes grotendeels te danken is aan hun leesgewoonte. Bill Gates, Warren Buffett, en Barack Obama hebben allemaal minstens één ding gemeen: ze lezen zo veel mogelijk boeken. Vaak meer dan 1 per week. Als deze drie mannen tijd vrij kunnen maken om te lezen, dan kan jij dat ook.” (Seadna, 2014)

*“Van lezen word je empathisch en slimmer
Ook vermindert het de kans op dementie en geeft het zin aan het bestaan.” (Krielaars, 2019)*

In het eindproduct van de module business insight moeten minimaal twee voor het werkveld relevante (management)boeken verwerkt zijn. In de reflectie geef je aan op welke manier je gebruik gemaakt hebt van deze boeken om tot resultaten te komen. Titels worden in samenspraak met studenten en docenten bepaald.

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 Brightspace. De start van deze cursus is februari 2019.

De praktische indeling van de lesdagen is als volgt:

13:00 – 14:40

15:00 – 16:40

16:40 – 17:50 *Pauze*

17:50 – 19:30

19:30 – 21:10

Deze lestijden worden gevuld met skillslessen. Daarnaast zijn er lessen aan de hand van de stappen van het onderzoeksproces en themalessen. Ook is er tijd voor de leergroepbijeenkomsten en een boekenclub.

Studiemateriaal

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

Als naslagwerk maken we gebruik van de volgende literatuur:

- 9789024407767 "Organiseren met Toekomst", G. van de Wiel, 2017
- 9789492528049 "Verbindend Vermogen", M. Buschman, 2016

Uit de module Strategisch Management wordt ook verwezen naar literatuur in:

- 9789046905234 "Inleiding Organisatiekunde", L. ten Berge, M. Oteman, J. van Kooten, 2016



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.

Bij de toetsing worden aspecten van de hiernaast vermelde competenties uit het opleidingsprofiel Bedrijfskunde beoordeeld.

Deze onderwijseenheid wordt getoetst op niveau NLQF 6.

Beoordelingscriteria

De beoordelingscriteria zijn bij de start van de cursus op 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.

Landelijk opleidingsprofiel BK

Bij de toetsing worden de volgende leerresultaten uit het landelijk opleidingsprofiel Bedrijfskunde beoordeeld.

Bedrijfskundige beroepshandelingen waar je aan werkt zijn:

- Probleem identificeren. De bedrijfskundige professional is in staat om problemen ofwel uitdagingen van organisatorische aard te herkennen, te formuleren en consistent uit te werken tot een organisatievraagstuk en dit bij beslissers onder de aandacht te brengen.
- Diagnosticeren. De bedrijfskundige professional is in staat een diagnose te stellen over de effectiviteit van een organisatie(onderdeel) en hij weet te duiden wat de achtergronden, oorzaken en samenhangen zijn van het eventuele disfunctioneren. Hiervoor maakt hij gebruik van beschikbare data uit de processen. Die data weet hij te analyseren en gebruiken als 'objectieve' tool om besluitvorming te ondersteunen.
- Ontwerpen. De bedrijfskundige professional is in staat om de effectiviteit van een organisatie te verbeteren door op basis van een programma van eisen bedrijfsprocessen te (her)ontwerpen.





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 studietoestel. 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.

Bronnen

- Seadna. (2014, 11 november). 3 manieren waarop je slimmer wordt van veel lezen. Geraadpleegd op 29 oktober 2019, van <http://trackandhack.com/succes/3-manieren-waarop-je-slimmer-wordt-van-veel-lezen/>
- Krielaars, M. Van lezen wordt je empathisch en slimmer. *NRC*. Geraadpleegd op 29 oktober 2019, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2019/03/29/een-geheugen-van-35000-boeken-a3955006>
- McKinsey & Company, Insights on Organizations, geraadpleegd op 6 februari 2020, van <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights>
- Hogeschoolgids oktober 2019, geraadpleegd op 6 februari 2020, van <https://hint.hr.nl/contentassets/b8513fd67fd14a95a54e5f1b44853166/hogeschoolgids-bacheloropleidingen-hrbs-2019-2020.pdf>
- Landelijk opleidingsprofiel bedrijfskunde: Passie voor verbinden en duurzaam verbeteren, 2018, geraadpleegd op 6 februari 2020, van <https://www.vereniginghogescholen.nl/system/profiles/documents/000/000/116/original/bedrijfskunde.lop.2018.pdf?1540977619>