

Changing Room

2026 - 2027
HOGESCHOOL ROTTERDAM
CAREER ACADEMY

ORGANISEREN VAN VERANDERING

RCAOVV0406

Introductie

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

“Alles stroomt en niets is blijvend.”

- 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 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 te leren omgaan met verandering.

***“Alles blijft. Alles gaat voorbij.
Alles blijft voorbijgaan.”***

– Jules Deelder

Tijdens de cursus Organiseren 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.

Je voert een aantal van deze interventies ook uit tijdens deze onderwijsperiode zodat je ook kunt evalueren wat de effectiviteit van de interventie was.

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 gedragsverandering.



INHOUD PROGRAMMA

De cursus Organiseren 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 de eerste fase werk je aan de definitie van de veranderopgave. Uitgangspunt is een (eerder opgestelde) organisatiediagnose of Strategisch Opleidingsplan en daaruit voortvloeiende, geadviseerde verbetering of voorgestelde leerinterventie. 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. In deze fase start je met een logboek.

Fase 2:

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

In de 2e 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 verandering)
- Implementatieplanning

Fase 3:

Het tot stand laten komen van gedragsverandering (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. Dit leg je vast in je Leerprodukt.

WERKVORM

We maken gebruik van drie typen lessen: skills Lessen, leergroep-bijeenkomsten en inhoudelijke lessen.

- In de skills Lessen werk je aan specifieke vaardigheden zoals observeren, slenteren, leer je hoe en waar je informatie verzamelt voor je (actie)onderzoek en krijg je bijvoorbeeld les in omgaan met weerstand en het leren herkennen van socio politieke processen.
- In de leergroep-bijeenkomsten werk je samen aan opdrachten. Door met elkaar van gedachten te wisselen leer je veel over andere zienswijzen, zowel van je individuele medestudenten als van de organisaties waar zij werken. Daarom stellen wij de leergroepen, die bestaan uit ongeveer zes studenten, zo divers mogelijk samen.
- De inhoudelijke lessen bestaan uit een mix van werkgroepen en colleges waarin jullie uitleg krijgen over methoden en modellen die bruikbaar zijn bij jullie onderzoek. We werken o.a. met voorbeeldcasussen die je kunt spiegelen aan jouw eigen beroepspraktijk en we nodigen interessante gastsprekers uit.

13:00 – 15:00 Theorie van veranderen

Hoorcolleges
Gastsprekers.

15:00 – 17:00 Skills en Workshops

Hier behandelen we een specifiek onderwerp, waar we dieper op in gaan. Dit kan een onderwerp zijn direct gerelateerd aan de kennis stof, of aan een vaardigheid.

17:00 – 18:00 Diner

18:00 – 21:00 Praktijk van veranderen (leerwerkgroepen)

Gastcolleges, inspiratie door oud-studenten
Feedback gesprekken
Intervisie & casuïstiek



Workshops Essential SKILLS

Tijdens de cursus Organiseren 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: **Aktieonderzoek**

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 in september 2026.

Studiemateriaal

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

Als naslagwerk maken we gebruik van de volgende literatuur:

- Leren Veranderen van Hans Vermaak en Léon de Caluwé (3de herziene editie 2019). We adviseren je dit boek nieuw te kopen, er zit een toegangscode bij voor een zeer uitgebreide website met o.a. casuïstiek, seminars, podcasts en overig achtergrondmateriaal
- Verandercanvas van Ten Have Change Management (2018)

TOETSING

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 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 BDK 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 leeruitkomsten uit het Landelijk opleidingsprofiel HRM (LOOHRM2020+) beoordeeld:

Leeruitkomst 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 handelswijze laat zien;
- eigen verantwoordelijkheid toont.

Leeruitkomst 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.

Leeruitkomst 3: initiëren, faciliteren en Organiseren 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.

ORGANISATIE

Ondersteuners van de Career Academy:

Kamer: KZ.D1.100

careeracademy@hr.nl

Modulehouder: Elfriede Arnoldy

Docenten:

Elfriede Arnoldy(c.f.c.Arnoldy-Sloos@hr.nl)

Ben Brandenburg(b.t.m.brandenburg@hr.nl)

Hans Horstink(h.horstink@hr.nl)

Zoek je aanvullende hulp of begeleiding tijdens jouw studie, kijk dan op [deze pagina over begeleiding en voorzieningen](#) op de website van de Hogeschool Rotterdam voor een overzicht van onze mogelijkheden.

Klachtenregeling

Als er eens iets niet goed gaat.

Wanneer je iets wilt weten of wanneer je een klacht hebt dan ga je eerst naar jouw eigen docent. Kom je er met de docent niet uit, dan ga je naar de modulehouder. Wanneer dit dezelfde persoon is of als je er nog niet uitkomt, dan kun je op [Hint](#) informatie vinden waar jij met jouw klacht terecht kunt.

Deze modulehandleiding is onderdeel van de [hogeschoolgids](#) (art 1.1 hogeschoolgids). In geval van strijdigheid van de tekst van deze cursushandleiding of -beschrijving met de hogeschoolgids, geldt de tekst van de hogeschoolgids.

DISCLAIMER Er kunnen aan dit document géén wettelijke rechten ontleend worden, daarvoor verwijzen wij graag naar de Onderwijs- en Examenregeling (OER) van de hogeschool.