

# Hollands College

*Voor mens, arbeid & organisatie*

## Post HBO Opleiding tot Arbeids- en Organisatiedeskundige & Certified Management Consultant (CMC)



Voor u ligt de informatiebrochure over de opleiding tot Arbeids- en Organisatiedeskundige. Deze brochure geeft u een inhoudelijk beeld van het studieprogramma.

Binnen het werkveld wordt behoefte ervaren aan een nieuwe opleiding tot Arbeids- en Organisatiedeskundige met een frisse kijk op arbeid. Een opleiding die inhoudelijk up-to-date is, goed is georganiseerd en die deelnemers uitdaagt, inspireert en enthousiasmeert. Een opleiding waarin actuele vakkennis en vaardigheden worden overgedragen, door vakgenoten en waarin de deelnemers via reflectie werken aan de eigen competentie ontwikkeling.

Met veel plezier is aan deze opleiding gewerkt. Graag maken we een afspraak voor een kennismakingsgesprek waarin we u verder kunnen informeren.

Veel werk en leerplezier!

Hollands College

Inhoud	
Inhoud.....	1
1 Profiel Arbokerndeskundige A&O en Certified Management Consultant (CMC) .....	3
1.1 Context en kerntaken .....	5
1.2 Arbowet en Arbodienstverlening.....	6
1.3 Kerntaken.....	7
1.4 Te verwerven competenties .....	8
2 Pedagogische visie.....	9
2.1 Didactisch concept .....	9
2.2 Onderwijsvisie .....	9
2.3 Aandacht voor reflectie op het leerproces.....	9
3 De opleiding.....	12
3.1 Onderwijsduur .....	12
3.2 Leerwerktraject.....	12
3.3 Onderwijsprogramma .....	12
3.4 De academische werkplaats .....	14
3.5 Integratiefase .....	15
3.6 Studie besteding.....	15
3.7 Cursuslocatie .....	15
3.8 De opbouw.....	16
3.9 Cursusdagen en colleges .....	17
3.10 Aard van het onderwijs.....	18
3.11 Verantwoordelijkheid voor het eigen leerproces.....	18

3.12	Onderwijsontwikkeling .....	19
4	Het professionaliseringstraject.....	20
4.1	Ontwikkelplan.....	20
4.2	Reflectie.....	20
4.3	intervisie .....	20
5	Integratiefase en examen .....	21
5.1	Portfolio .....	21
5.2	College opdrachten .....	21
5.3	Examen.....	21
6	Toelatingseisen .....	22

# 1 Profiel Arbokerndeskundige A&O en Certified Management Consultant (CMC)

De noodzaak van een professie van een A&O-deskundige in combinatie met de competenties van de Certified Management Consultant (CMC) vloeit voort uit de constatering vanuit het beroepenveld dat er een tekort bestaat aan beleidsmatige input – zowel advisering als implementatie – en een te geringe deskundigheid en activiteit met betrekking tot factoren op het terrein van de arbeidsinhoud en – organisatie en de consequenties daarvan voor veiligheid, gezondheid en psychosociale arbeidsbelasting.

De opleiding telt drie centrale aandachtspunten: Psychosociale arbeidsbelasting, waaronder sociale- & psychologische veiligheid, werkdruk, adviescompetenties en het adviseren over de organisatie van arbeid.

Arbeid wordt als de bron voor de kwaliteit van de organisatie gezien.

Arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen dienen zo ingericht te worden, dat deze continu kunnen bijdragen aan de realisatie van de behoeften van de arbeidsorganisatie, de werkgevers en de werknemers. De wederzijdse bevruchting van praktijk en theorie moet leiden tot hoge kwaliteit. Voorbeelden van rollen en taken van de A&O deskundige en de Certified Management Consultant (CMC):

- o Begeleiding en adviseren bij invoering van PSA-beleid (psychosociale arbeidsomstandigheden) bij organisaties ter voorkoming/beperking van stress of psychologische onveiligheid.
- o Begeleiding en advisering bij het tot stand komen van Arbo-catalogi binnen sectoren, waarbij zowel de rol van regisseur als inhoudsdeskundige belangrijk is.
- o Uitvoering en ondersteuning bij het uitvoeren van (branche) RI&E's.
- o Advisering over maatregelen tot verbetering van de arbeidsinhoud en arbeidsorganisatie.
- o Het optimaliseren van arbeid met het oog op duurzame gezondheid, inzetbaarheid en ontwikkeling in de ruimste zin.
- o Het ontwikkelen en ondersteunen van ziekteverzuimbeleid.
- o Advisering over en ondersteuning van activiteiten gericht op het opzetten, in stand houden en verbeteren van veiligheidscultuur, sociale veiligheid en werkdruk.

- o Het maken van de vertaalslag van onderzoek naar concreet advies in de context van de organisatie (denk aan mto's, pmo's of vitaliteitsonderzoeken).
- o Het trainen van leidinggevenden en medewerkers op verschillende aspecten (zoals stressmanagement, verzuimmanagement of open space dialogen over arbeid en organisatie).

Om deze taken adequaat te kunnen vervullen dient de A&O-deskundige te beschikken over een grondige kennis van de betreffende aandachtsgebieden, alsmede over vaardigheden op het terrein van projectmanagement, advisering en communicatie.

Het werk groeit van inhoud en techniek naar doel en inzetten van middelen. Dit vraagt om een hoger abstractieniveau. De A&O-deskundige is iemand die de vertaling moet kunnen maken tussen theorie en praktijk en moet beschikken over de 'helicopterview' welke benodigd is om het gehele werkveld te kunnen overzien.

Hij/zij heeft daarom bij de aanvang van de opleiding tot A&O deskundige minimaal een HBO diploma (EQF 6 niveau) en meerdere jaren werkervaring (minimaal 3 jaar voor de rol van Arbokerndeskundige A&O en minimaal 5 jaar voor de rol van Certified Management Consultant). Dit kan in uiteenlopende vakgebieden zijn. De competenties en vaardigheden die de deelnemers moet hebben of nog moet kunnen ontwikkelen zijn op minimaal hbo-niveau afgestemd.

Belangrijke vakken voor de toekomstige professional zijn naast Arbo tools en kennis, interventiekunde, projectmanagement en programmatisch adviseren (op team of groepsniveau). Daarnaast moet hij wetenschappelijk onderzoek kunnen vertalen naar praktische oplossingen, interventies of programma's in relatie tot de context.

Zie bijlage IA en IB Eindtermen conform schema en in het document 'Taken en Competentie matrix' (zie bijlage A) zijn de formele eindtermen van de opleiding in samenhang tot de kerntaken nader uitgewerkt.

## 1.1 Context en kerntaken

De post HBO opleiding tot Arbeids-, en Organisatiedeskundige wordt georganiseerd door Hollands College. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met de kerndocenten, docenten, examinatoren en commissieleden.

Voor het beroepsprofiel zijn er nauwe contacten met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, de beroepsvereniging voor Arbeids- en Organisatiedeskundige, het NIP A&O, de Orde van Organisatieadviseurs (Ooa), en/of de Sociaal Economische Raad (SER).

De expertise van Hollands College berust op de uitvoering en opbouw van de arbeids- en organisatiekundige praktijk en omvat zowel de evaluatie van de arbozorg - landelijk en branchegericht - als het evalueren van arbodienstverlening, de certificering van arbodiensten, het managen, het inhoudelijk ontwikkelen van trainingen en opleidingen. Ook de opleidingscriteria en certificering van professionals zijn bekend terrein.

Niettemin denken we onze inbreng te kunnen versterken door voor deze opleiding samen te werken met mensen van andere beroepsverenigingen. We zoeken daarom naast de beroepsverenigingen (BA&O, NIP of Ooa) eveneens de samenwerking met: beroepsvereniging voor casemanagers, arbeidsdeskundigen, preventiemedewerkers, veiligheidskundigen of bedrijfsartsen.

## 1.2 Arbowet en Arbodienstverlening

In Nederland bestaan er twee mogelijkheden om een basis contract af te sluiten om je te laten bijstaan in het Arbobeleid. Bij de vangnetregeling sluit de werkgever een contract af met één gecertificeerde arbodienst. In sommige situaties kan de werkgever zelf bepalen door wie hij zich laat ondersteunen bij het uitvoeren van zijn taken volgens de Arbowet. Er wordt dan gebruik gemaakt van de 'maatwerkregeling'.

- **Vangnetregeling**

Krachtens de Arbowet moet een Arbodienst beschikken over voldoende deskundigheid en deskundigen voor een juiste ondersteuning van werkgevers bij de zorgverplichtingen die de Arbowet hen oplegt. Naast deskundig personeel op het vlak van bedrijfsgeneeskunde, veiligheidskunde en arbeidshygiëne wordt de aanwezigheid van voldoende deskundig personeel geëist op de aspecten van psychosociale arbeidsbelasting, werkdruk en de organisatie van arbeid. Dit is het domein van de Arbeids- en Organisatiekunde.

De eisen die aan de betreffende expertise worden gesteld zijn vastgelegd in de ministeriële regeling Deskundigheidseisen aan Arbodiensten. De realisering van deze eisen wordt, onder meer, gewaarborgd in het certificeringstraject waaraan Arbodiensten zijn onderworpen. Tot zover de vangnetregeling.

- **Maatwerkregeling**

Organisaties kunnen eveneens kiezen voor de maatwerkregeling. De werkgever kiest er dan voor om een basis contract aan te gaan met minimaal een Arbo deskundige. Voor de ziekteverzuimbegeleiding is dat een bedrijfsarts. Voor de preventie en de toetsing van de RI&E of het adviseren over de RI&E zijn dat een van de Arbo deskundige.

De Arbeids- en Organisatiedeskundige houdt zich, onder meer, met de uitvoering/toetsing en ondersteuning van risico-inventarisaties en -evaluaties.

Daarnaast adviseren zij over maatregelen ten behoeve van de verbetering van het arbobeleid en specifiek om werkstress te voorkomen of te beperken.

Het ontwikkelen van een ziekteverzuimbeleid, alsmede met het geven van adviezen over en het ondersteunen van activiteiten die zijn gericht op het opzetten. Tot slot is

de Arbeids- en Organisatiedeskundige de Arbo-kerndeskundige die adviseert over een gezond sociaal klimaat, de organisatie van het werk, psychosociale arbeidsbelasting en werkdruk. Om deze taken adequaat te kunnen vervullen dient de Arbeids- & Organisatiedeskundige te beschikken over een grondige kennis van de betreffende aandachtsgebieden evenals over vaardigheden en competenties op het terrein van adviseren.

Met nadruk wordt gesteld, dat dit niet alleen geldt ten aanzien van de werkgever (klant), maar ook ten aanzien van de taakvervulling van de A&O-deskundige binnen een arbodienst, richting werknemersvertegenwoordiging (OR) en samenwerkt met preventie medewerkers.

### 1.3 Kerntaken

#### Arbokerndeskundige A&O

De kerntaken, zoals deze zijn beschreven in de tabel 1 (competentiematrix A&O) conform de Staatscourant 2012 zijn nader gespecificeerd in 2022 en bekendgemaakt via de Staatscourant van 2022:

<https://zoek.officiëlebekendmakingen.nl/stcrt-2022-7977.html>

De definitie van de rol van *Arbeids- en organisatiedeskundige* is als volgt omschreven:

*Deskundige in het beoordelen van psychosociale arbeidsrisico's en risico's ten gevolge van de organisatie van de arbeid en functie-inhoud en in de advisering over risicobeperkende maatregelen.*

#### Certified Management Consultant

De Certified Management Consultant-aanduiding (CMC®) is de meest vooraanstaande professionele aanduiding voor managementconsultancy met een verscheidenheid aan subspecialisatiegebieden. Het is qua omvang en betrouwbaarheid vergelijkbaar met Chartered Professional Accountants, Professional Engineers, etc.

Country Institutes of Management Consulting (IMC's), vaak via staats- of provinciale instituten, werken samen met overheidsinstanties om ervoor te zorgen dat de CMC® een erkende professionele aanduiding is met alle naleving, competentie en ethische verplichtingen en privileges die gepaard gaan met het



zijn van een individuele professional van topniveau. Wat de CMC-aanduiding® voor klanten overbrengt:

een individuele gecertificeerde managementconsultant moet vaardigheden en competentie tonen over een breed professioneel kennisgebied, waaronder:

1. 6 Functionele gebieden van organisatiemanagement: Human Resources, Strategische Planning, Financiën, Operations, Informatietechnologie en Marketing
2. Ethische praktijken
3. Management Consulting processen
4. Leiding geven aan transformatie en verandering
5. Klantcommunicatie en projectmanagement
6. Interpersoonlijke vaardigheden

De kerntaken en competenties voor de CMC staan nader beschreven in Appendix 6 van <https://www.cmc-global.org/content/cmc>.

## 1.4 Te verwerven competenties

Deze zijn in het certificatieschema voor CMC, en in de Arbo-regeling benoemd. Essentieel is dat er sprake is van een veranderkundig vraagstuk voor het verbeteren van de kwaliteit van arbeid in de driehoek (artikel 2.9 Arbobesluit) mens, techniek en organisatie. Waarbij de context centraal staat. De daarbij relevante competenties moeten in de collegeopdrachten of leerwerkplan/verslag (stage) expliciet worden genoemd. Het betekent ook dat deze competenties in de reflecties expliciet worden opgenomen. Het betreft de onderstaande kerntaken en competenties.

## 2 Pedagogische visie

### 2.1 Didactisch concept

Zoals eerder aangegeven is leren een continu ontwikkelingsproces dat moet leiden tot effectief gedrag/vaardigheden op minimaal post-HBO niveau. Elke deelnemer heeft een eigen manier van leren. Naast het leerproces van Kolb is reflectie en kunnen reflecteren op eigen handelen een terugkerende opdracht na elke college.

### 2.2 Onderwijsvisie

De Arbokerndeskundigen A&O/CMC moeten hun leven lang mee kunnen in een snel veranderde maatschappij. Leren is een voortdurend ontwikkelproces waar de colleges op gericht zijn.



*Figuur 2: Van beginner naar professional*

### 2.3 Aandacht voor reflectie op het leerproces

Aandacht voor het leerproces en niet alleen het leerresultaat dient vanzelfsprekend te zijn in het beroep van de Arbodeskundige. Reflectie en feedback m.b.t. een uitgevoerde activiteit, project of een geleverd advies of product zijn belangrijke momenten in het leerproces en de ontwikkeling van de deelnemers. Reflectieverslagen, intervisie en allerlei gespreksvormen kunnen hiervoor worden ingezet. Docenten en begeleiders met coaching competenties zijn hiervoor onmisbaar.

De ontwikkeling van de deelnemers verloopt zoveel mogelijk als een continu proces.

De opleiding dient daarbij voorwaardenscheppend en ondersteunend te zijn. Deelnemers dienen zo vroegtijdig mogelijk gescreend te worden op hun ambities en -potenties. Dat maakt het mogelijk hen de kans te geven tijdig te werken aan eisen/wensen die er m.b.t. vervolg middels intervisie.

De niet vakmatig/methodische competenties (zelfkennis, sociaal communicatief, organisatie, adviesvaardigheden, invloedstijlen etc ) spelen een belangrijke rol in de uitvoering en beoordeling van activiteiten.

Het niveau van de niet vakmatig/methodische competenties is een doorslaggevende succesfactor in de loopbaan van de Arbo kerndeskundige A&O/CMC. De ontwikkeling van deze competenties moet dan ook als een rode draad expliciet aandacht krijgen in de colleges. Dat kan structureel bij elke beoordeling, maar ook in een periodieke reflectie.

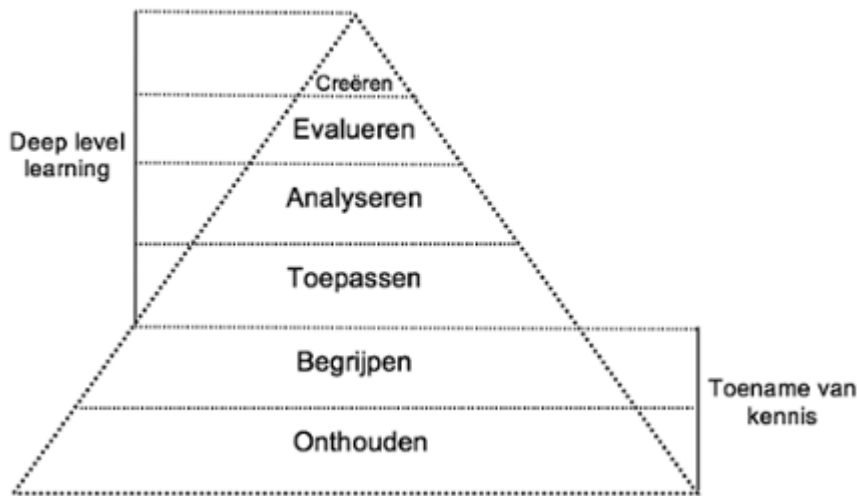
Aandacht voor vakmatige/methodische vaardigheden (expertkennis van arbo instrumenten, adviescompetenties en bedrijfs- en organisatiekundige kennis):

- expertkennis op het gebied van (systeem)gedrag en organisaties (sociotechnieken en arbobeleid)
- ontwikkelingen in gedrag versus veiligheidseisen;
- ongevallen(ziekte)verzuim versus goed werk;
- instrumenten (INK modellen, RI&E, PMO, JDR, Kaplan, Bloom etc);
- methoden (reflectieverslagen, intervisie, coaching etc).

In een taxonomie worden verschillende niveaus in hiërarchische volgorde genoemd. Om een bepaald niveau te bereiken, moet je eerst de voorgaande niveaus beheersen. Een taxonomie die voor de post-Hbo voor A&O opleiding is gebruikt bij het ontwikkelen van leerdoelen is de taxonomie van Bloom.

Bloom onderscheidt zes verschillende niveaus in het denken. De eerste twee niveaus, onthouden en begrijpen, stimuleren over het algemeen het oppervlakkige leren. Deelnemers nemen kennis tot zich en reproduceren deze kennis. De kans bij dit type leren is dat deelnemers de kennis snel weer vergeten. Daarom moet in het hoger onderwijs uiteindelijk diep leren worden gestimuleerd: deelnemers kunnen dan de kennis toepassen, analyseren, evalueren en ze kunnen nieuwe kennis creëren. Dit laatste wordt ook wel de hoger orde denkvaardigheden genoemd. Verwacht wordt dat kennis beter beklijft als deze denkvaardigheden tijdens het vak worden gestimuleerd. In de gereviseerde taxonomie van Bloom wordt ook wel het niveau synthetiseren genoemd. Dit betekent dat deelnemers in staat zijn kennis uit verschillende bronnen aan elkaar te koppelen.

De docenten spreken de verschillende denkvaardigheden aan tijdens de bijeenkomsten. Dit betekent ook dat binnen een opleiding het toets programma zo is ingericht dat toetsen zowel het begrip toetsen als de hogere denkvaardigheden.



*Figuur 3: Taxonomie van Bloom*

### **Toets criteria en hun relatie met de Dublin-masterdescriptoren en taxonomie van Bloom.**

Het niveau van de opleiding wordt bepaald door de vertaling van de HBO-Master eisen van de NVAO, vertaald en in verband gebracht met het vakgebied. Dit in verband met de ambities om in de toekomst (eventueel in samenwerking) een Master opleiding voor Arbeid en Organisatie (Master Work & Organisation) opnieuw in de Nederlandse Markt aan te kunnen bieden.

De basis hiervan zijn eisen die op Europees niveau zijn vastgelegd en naar de plaats verwijzen waar ze zijn opgesteld: de Dublin-descriptoren. De leerdoelen op basis van de eindtermen van de A&O deskundige hebben wij vertaald naar de taxonomie van Bloom. Bloom onderscheidt de volgende zes hoofdcategorieën:

1. Kennis (van feiten)
2. Begrip
3. Toepassing (iets met feitenkennis kunnen doen)
4. Analyseren (iets systematisch kunnen onderzoeken, onderscheid maken in delen)
5. Synthetiseren (kennis van dingen tot een nieuw geheel kunnen samenvoegen, creatie)
6. Evalueren (een oordeel kunnen geven op basis van criteria)
7. Creëren (de vaardigheid om met behulp van het geleerde nieuwe ideeën, oplossingen, producten te ontwikkelen.)

## 3 De opleiding

De opleiding bestaat uit een praktijkdeel (leerwerktraject), intervisie en een theoretisch deel (literatuur en colleges).

### 3.1 Onderwijsduur

De colleges zijn gepland in een onderwijsperiode van 14 maanden. Tijdens deze onderwijsperiode moet 520 uur praktijkervaring (13 studiepunten) worden opgedaan onder begeleiding van Hollands College. Deelnemers hebben tijdens de onderwijsperiode recht op 2 mentor gesprekken. De mentor kan eventueel bijsturen of tips geven en heeft de rol van vertrouwenspersoon. Na elke mentor gesprek stelt de deelnemer een reflectieverslag op van het gesprek.

De opleiding kent minimaal 1280 studiebelastinguren (32 studiepunten) conform het schema voor A&O opleidingen dat door de Certificerende Instelling wordt gevolgd voor de certificering van de opleiding.

### 3.2 Leerwerktraject

De praktijkreis is dat in de opleidingsperiode praktijkervaring wordt opgedaan onder begeleiding van Hollands College. Het leerwerktraject (stage) wordt afgerond met een verslag. Het verslag wordt toegevoegd aan het portfolio.

### 3.3 Onderwijsprogramma

Het onderwijs is zo ingericht dat de deelnemers zo snel mogelijk aan de slag kunnen met het lesmateriaal. Hollands College legt daarbij een relatie tussen vaardigheden, ervaring, reflectie en competenties. Het onderwijsprogramma is verdeeld over acht colleges. Het programma start met een college die ingaat op de persoonlijke kwaliteiten van de aankomende A&O deskundige in relatie tot zijn/haar omgeving. De tweede college richt zich op de geschiedenis van de arbeidsomstandigheden in Nederland en Europa en de rol van de andere Arbo spelers. Dit noemen we de basis.

De colleges die daarop volgen bieden een verdieping op de Arbo Kerndeskundige rol van Arbeids- en Organisationskunde. Deze periode noemen we de professionaliserings fase. Daarna volgt de verdieping op advies-, organisatie en begeleidingskunde. Deze periode noemen we de specialisatie fase.

## ○ De basis

Hollands College vindt het van belang aandacht te besteden aan de volgende basiscompetenties:

- *Klantgericht handelen*: kunnen luisteren en in staat zijn tot een vertaling van en feedback op vragen, doelstellingen, belangen en verwachtingen van klanten.
- *Adviesvaardigheden*: weten welke rol in welke situatie past en deze dan ook kunnen vorm geven.
- *Professioneel handelen*: zelfinzicht ten aanzien van de eigen 'programmatuur'.
- *Resultaat gericht functioneren*: een professional moet zijn werkwijze kunnen beschrijven en kunnen verantwoorden in intercollegiale consultatie.
- *Samenwerken, verbinden en integreren*: kunnen aansluiten en samenwerken met de klant en andere professionals om nieuwe perspectieven aan te bieden en veranderingen in gang te zetten.
- *Ondernemen*: initiatief tonen en overgaan tot handelen zodra iets moet gebeuren. Een Arbeids- en Organisatiedeskundige wacht niet af tot de ander opdracht geeft.

## ○ Professionalisering

Naast de basis is er een op persoonlijke groei en professionele competenties gericht traject dat tijdens de hele opleiding doorloopt. Centraal staan de samenwerking met anderen, het coachen van groepen, klantgericht handelen, adviesvaardigheden en implementatie vaardigheden. Tijdens deze fase staat het dagelijks werk van de toekomstige Arbeids- en Organisatiedeskundige centraal. Dit deel van de opleiding bestaat uit drie colleges van twaalf bijeenkomsten. Iedere college start met een halve dag met een introductie van de college door de docent, waarna de deelnemers aan de slag gaan met het onderwerp. De andere helft van de dag is gericht op professionele competenties en de eigen houding ten aanzien van de stof en de praktijk. Het resultaat is dat alle deelnemers met voldoende kennis en vaardigheden de eerste dag van de college eindigen. De 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> dag van een college gaan de deelnemers concreet aan de slag met de kerntaken (RI&E, PSA, werkdruk, organisatie van arbeid, systeem toetsen etc.). De laatste dag geven de deelnemers een presentatie over hun RI&E project, onderzoeksproject of adviesproject. Allemaal gericht op de kerntaken van de A&O deskundige/CMC.

Intervisie maakt deel uit van dit traject. Intervisie vindt plaats in een serie van minimaal 6 bijeenkomsten van 2,5 uur, individueel (met de mentor) en/of in groepen van maximaal vier deelnemers (conform de richtlijn LVSB).

Ook het leerwerktraject, waarin de deelnemer zijn onderzoek en advieskwaliteiten beproeft en evalueert op veranderkundige vooruitgang en kwaliteiten, past in dit professionaliseringstraject.

- **Specialisatie**

Tijdens deze fase sturen we op de zelfstandigheid van de deelnemers op de eerste drie niveaus van Bloom. Dat betekent dat de deelnemers vooraf twee artikelen bestuderen van verschillende "scholen" en dit toetsen met hun eigen opvattingen/overtuigingen.

Het doel van deze aanpak is om de Arbeids- en Organisatiedeskundige voor de toekomstige taken voor te bereiden (meeschrijven aan richtlijnen, Arbo catalogi, instrument of methodes). De laatste stappen (analyseren, evalueren en creëren) in de taxonomie van Bloom vormen de rode draad in deze fase.

### 3.4 De academische werkplaats

De A&O-opleiding biedt een werkplaats waarin theorie en vaardigheden worden ingebracht, bediscussieerd en vervolgens in de eigen praktijk van de deelnemers worden toegepast.

De deelnemers leren hun eigen praktisch handelen op het vereiste hogere plan te brengen. De lesdagen zijn interactief en starten met reflectie op het geleerde. Daarnaast worden groepen gevormd waarin de deelnemers eigen ideeën en vorderingen inbrengen en die van anderen bediscussiëren en ondersteunen. In de regel zullen deelnemers gedurende de studie in verschillende situaties actief zijn. De werkplaats stelt de deelnemers in staat om vanuit verschillende invalshoeken te kijken naar de opdracht en deze toe te passen.

Een belangrijk onderdeel van de professionele dienstverlening voor de A&O deskundige is om de situatie van mens, arbeid en organisatie in de context te kunnen beschouwen.

### 3.5 Integratiefase

In de fase richting het examen (portfolio begeleiding) zorgen de deelnemers voor integratie van wat geleerd is door reflectie op hun theoretische, praktische en persoonlijke ontwikkeling.

Het aanleggen van een portfolio en het uitvoeren, beschrijven van een praktijkopdracht maken deel uit van dit integratietraject.

De opleiding wordt afgerond met een examen gesprek van ongeveer een uur.

### 3.6 Studie besteding

De opleiding als geheel kent minimaal 1280 studiebelastinguren (32 studiepunten).

Totaal bestaat de opleiding uit 30 lesdagen. Daarnaast zijn er minimaal 6 intervisie contactdagen. De portfolio begeleiding als voorbereiding op de A&O-Kerndeskundige A&O bestaat uit 2 dagen.

Iedere deelnemer dient een leerwerkproject (stage) uit te voeren van tenminste 520 uur. De praktijk leert dat bestaande projecten of taken veelal voldoen aan de leerdoelen om het vak van A&O deskundige onder de knie te krijgen. Een fulltime leerwerkproject programma heeft een tijdsbestek van ongeveer 13 weken van tenminste 32 uur per week.

Voor wie parttime werkt duurt het leerwerktraject langer. Voor wie 16 uur per week met het leerwerktraject bezig is, duurt deze periode minimaal 26 weken. De studiebelasting komt gemiddeld neer op 12,5 uur per week.

### 3.7 Cursuslocatie

Hollands College staat voor duurzame innovatie met een knipoog naar arbeid en voor een omgeving die inspiratie biedt. Daarom zijn onze locatie met zorg geselecteerd.

De meeste dagen vinden plaats in de Van Nelle Fabriek te Rotterdam. Andere locaties zijn: Joure, Groningen en Apeldoorn.

Deze locaties bieden een uitstekende accommodatie voor post HBO onderwijs en bij- en nascholingen. De locaties zijn zowel per auto als per trein goed te bereiken. (Voor een eerste indruk en routebeschrijving zie: [www.hollandscollege.nl](http://www.hollandscollege.nl))



### 3.8 De opbouw

In een jaar tijd komen al die zaken aan de orde waar een A&O-deskundige weet van moet hebben, rekening houdend met de eindtermen die voor de opleiding zijn geformuleerd (zie bijlage 1).

Het onderwijsprogramma is verdeeld in colleges. Per college wordt een informatie verstrekt waarin het onderwijsprogramma wordt uitgewerkt. Iedere college omvat kennisoverdracht en vaardigheidstraining rond een bepaald thema.

Steeds is er een praktijkopdracht die bedoeld is om de belangrijkste elementen van de leerstof toe te passen in het dagelijkse werk en zo beter in de vingers te krijgen. Afhankelijk van de aard van de college kan dit een schriftelijke of vaardigheidstoets zijn, een presentatie, een verslag of een combinatie daarvan. Daarnaast wordt een reflectieverslag gevraagd over de leer- en praktijkervaringen tijdens de college.

De praktijkopdrachten worden onafhankelijk beoordeeld met een cijfer.

## 3.9 Cursusdagen en colleges

Een college start met een overzicht van de kernstof en de basis competenties. Deze periode noemen we 'de basis'. Verdere verdieping volgt daarna. Dan krijgt ook de link tussen theorie en praktijk meer aandacht in de vorm van een academische werkplaats.

De bijeenkomsten zijn als volgt ingedeeld:

- College 1: Marketing voor de A&O deskundige (2 dg)
- College 2: Van Arbowet naar Duurzame inzetbaarheid (4 dg)
- College 3: Werkdruk in de RI&E (4 dg)
- College 4: Sociale en psychologische veiligheid (4 dg)
- College 5: Succesvol adviseren in de praktijk (4 dg)
- College 6: Toegepaste organisatiekunde (4 dg)
- College 7: Van gedrag naar organisatie cultuur (4 dg)
- College 8: Coachen en trainen (4 dg)

Voorafgaand aan de colleges 6 en 7 is er een literatuuropdracht. Deze wordt door de deelnemers uitgewerkt. Groepen van minimaal 2 deelnemers bereiden een presentatie voor over de betekenis van de literatuur voor hun eigen projecten. Elke college start met een halve dag met introductie op de theorie en eindigt met een discussie over de stof en het geleerde. Tijdens de andere helft van de dag is er aandacht voor professionele competenties en de eigen houding ten aanzien van de stof en de werkpraktijk.

Het doel van de start-dag is te bevorderen dat alle deelnemers met voldoende kennis en vaardigheden aan de college beginnen.

Een uitgebreidere beschrijving van de colleges is te vinden in bijlage 2 (lesplannen).

## 3.10 Aard van het onderwijs

De opleiding is zo opgezet dat deze aantrekkelijk is voor professionals die in de praktijk werkzaam zijn en soms al geruime beroepservaring hebben:

- er wordt gestreefd naar afwisselende werkvormen
- er wordt gebruik gemaakt van uitdagende en realistische opdrachten
- hierbij wordt gestreefd naar een integratie van theorie naar de praktijk
- ontwikkelen van zelfreflectie en professioneel inzicht

De deelnemers leren niet alleen van de docenten, maar zeker ook van elkaar. We werken zoveel mogelijk in een vaste groep, zodat een sfeer van vertrouwen en vriendschap kan ontstaan. Dit draagt ertoe bij dat dagen plezierig verlopen en deelnemers zich open en kwetsbaar durven opstellen in discussies en oefensituaties.

Daarnaast krijgen de deelnemers voldoende begeleiding tijdens het leerproces en verwacht Hollands College voldoende eigen inzet.

## 3.11 Verantwoordelijkheid voor het eigen leerproces

Iedere deelnemer is in principe zelf verantwoordelijk voor zijn eigen leerproces, zowel met betrekking tot het theoretische als tot het praktische deel van de opleiding. Uiteraard geven de praktijk en/of scriptiebegeleiders en de docenten geregeld feedback op het studieverloop en de professionele ontwikkeling van de cursist.

## 3.12 Onderwijsontwikkeling

Hoewel het programma van de opleiding op hoofdlijnen vast ligt, is er ruimte voor een geleidelijke aanpassing naar inhoud en vorm. Iedere college wordt na afloop met de deelnemers geëvalueerd. Hierbij wordt nagegaan of de beoogde leerdoelen worden gehaald. Zo nodig wordt het programma bijgesteld of een andere onderwijsvorm gekozen. Een belangrijk aandachtspunt is steeds of de aangeboden stof voldoende aansluit bij de dagelijkse praktijk en de stand van de wetenschap.

Wij selecteren docenten die inhoudelijk en didactisch goed gekwalificeerd zijn. Zij hebben doorgaans zelf een relatie met de beroepspraktijk. De opleiding informeert docenten goed ten aanzien van de leerdoelen van het onderwijs dat zij verzorgen. Na afloop geven we hen feedback. De kwaliteit van ons onderwijs wordt verder bewaakt door een Onderwijscommissie en door een Examencommissie.

## 4 Het professionaliseringstraject

Wie als Arbeids- en Organisatiedeskundige aan de slag wil, moet een goed beeld hebben van zijn persoonlijke vaardigheden en tekortkomingen (we noemen dat wel 'de eigen programmatuur'). Als Arbeids- en Organisatiedeskundige ben je immers dikwijls zelf je belangrijkste instrument in contacten met medewerkers en leidinggevendenden binnen een klant(organisatie). Je moet dus goed weten hoe je overkomt in individuele contacten en voor een groep. En je moet leren om daarmee te spelen.

### 4.1 Ontwikkelplan

Om het eigen leerproces in goede banen te leiden stellen de deelnemers aan het begin van de opleiding een ontwikkelplan op, waarin de persoonlijke leerdoelen worden vastgelegd. Hiervoor gaan de deelnemers aan de slag met een zeer inspirerende werkvorm: *schaalwandelen*. Wat doe je goed? Wat kan nog beter om te kunnen slagen in het vak?

De geformuleerde leerdoelen zijn richtinggevend voor de persoonlijke ontwikkeling.

### 4.2 Reflectie

Na afloop van iedere college wordt steeds een reflectieverslag geschreven. Van professionals wordt immers verwacht dat ze de kwaliteit van hun werk zelf kunnen bewaken, tijdig herkennen waar een bepaalde aanpak tot onvoldoende resultaat leidt en zo nodig overstappen naar een andere aanpak. Een belangrijk aspect van vakmanschap is het vermogen tot reflectie op en bijsturing van het eigen professionele handelen.

### 4.3 intervisie

Daarnaast doet iedere deelnemer gedurende de opleiding tenminste 6 keer mee aan een intervisiebijeenkomst die door de deelnemers zelf wordt georganiseerd. Deze bijeenkomsten worden in overleg tussen de deelnemers gepland. In deze intervisie bijeenkomsten is er aandacht voor de leervragen en werkervaringen van de deelnemer(s).

## 5 Integratiefase en examen

Vanaf het begin van de opleiding is er veel aandacht voor het verbinden van theorie en praktijk. Interessant is immers dat iedere deelnemer praktijkervaring inbrengt en kan benutten bij het opdoen van nieuwe kennis en vaardigheden.

In de laatste fase van de opleiding staat de integratie centraal. De portfolio wordt dan voorbereid voor een afrondend examengesprek.

### 5.1 Portfolio

Iedere deelnemer stelt tijdens de opleiding een portfolio samen. Deze bevat het ontwikkelplan, de mentorverslagen, de reflectieverslagen, verslagen van collegeopdrachten en een verslag van de het leerwerkproject

### 5.2 College opdrachten

Tijdens de opleiding wordt een eigen onderzoek uitgevoerd dat moet leiden tot een onderbouwd advies over een relevant probleem of vraagstuk dat een relatie heeft met de aangeboden stof van de college. De scriptieopdracht vormt bij uitstek een onderdeel waarin veel van wat geleerd is wordt geïntegreerd.

### 5.3 Examen

De opleiding wordt afgesloten met een mondeling examen door twee onafhankelijke vakdeskundigen. In het Onderwijs en examenreglement (OER) is dit verder behandeld.

Hollands College streeft ernaar om haar opleiding een goede voorbereiding te laten zijn op certificering als Arbo Kerndeskundige A&O. Hollands College heeft echter geen invloed op het oordeel van certificerende instanties.

## 6 Toelatingseisen

Als een voldoende vooropleiding gelden in elk geval de Bachelor Toegepaste Psychologie, Bachelor Human Resource Management, Bachelor Bedrijfskunde, Bachelor Social Work, Bachelor Management Economie en Recht, Bachelor Psychologie en coaching of Bachelor Organisatiepsychologie.

De volgende ingangseisen zijn gesteld:

De belangstellende deed een vooropleiding op (post)HBO of master niveau waarin tenminste 2960 uur (74 studiepunten) aandacht is besteed aan sociaal wetenschappelijke vraagstukken rond arbeid met aandacht voor de organisatorische context.

Hij is in staat om tijdens de opleiding aan de praktischeis te voldoen van 520 uur relevante werk- of het leerwerktraject ervaring.

Wordt niet volledig aan de vooropleidingseis voldaan dan kan na zorgvuldige toetsing van 'eerder verworven competenties' tijdens relevante werkervaring soms ook een minder relevante vooropleiding op HBO of universitair niveau tot toelating leiden. Bij de toetsing wordt vooral op de volgende punten gelet:

- Geeft de aspirant-deelnemer voldoende blijk van een werk- en denkniveau dat past bij het niveau van de opleiding?
- Heeft de deelnemer een werkring met voldoende leer- en oefenmogelijkheden om de opleiding en de eigen werkring met elkaar te kunnen verbinden?
- Is er een reële verwachting dat de opleiding ertoe leidt dat de deelnemer aan de slag kan als Arbeids en Organisatiedeskundige of Certified Management Consultant?

Wanneer iemand die geregistreerd is als A&O-psycholoog, Certified Management Consultant (CMC), Bedrijfsarts, Hogere veiligheidskundige, Arbeidshygiënist, Bedrijfsmaatschappelijk werker of Arbeidsdeskundige belangstelling toont voor de opleiding wordt nagegaan of betrokkene op grond van 'eerder verworven competenties' mee kan doen en wellicht bepaalde vrijstellingen krijgt.

## Bijlage 1A kerntaken en competenties A&O deskundige

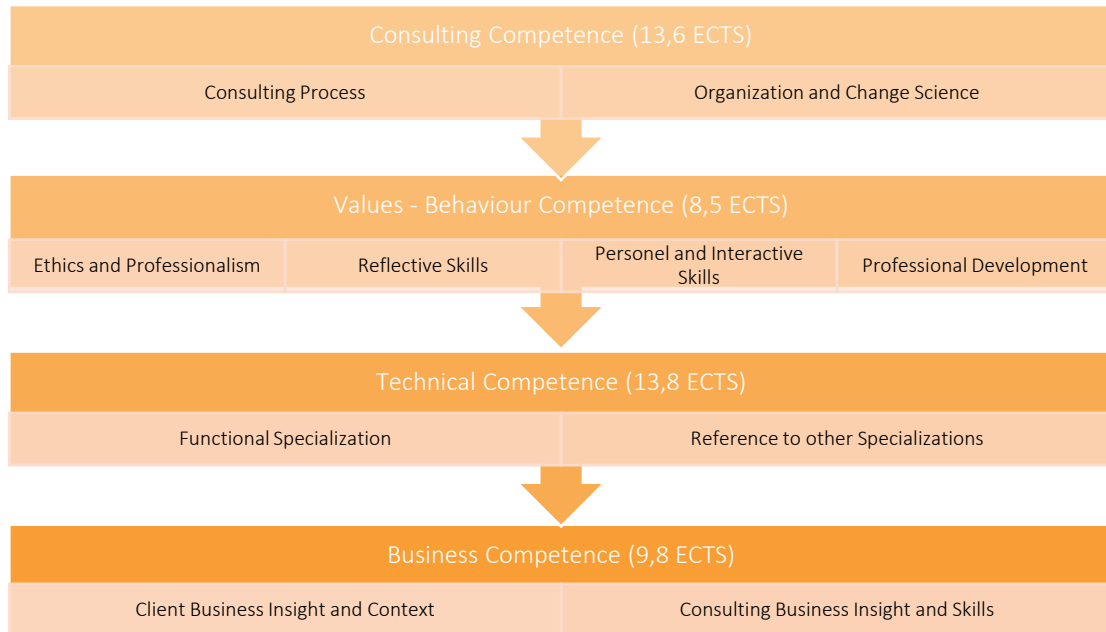
Kerntaken	Algemene competenties						Beroeps-specifieke competenties			
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	Klantgericht handelen	Adviesvaardig-heden	Resultaatgericht functioneren	Professioneel handelen	Samenwerken, verbinden en integreren	Ondernemen	Onderzoek en analyse	Voorlichting, training en instructie	Implementatievaardigheden	Borgen en bewaken
Verder ontwikkelen van en in het vak										
Adviseren over/onderzoeken van gezondheid, werkomstandigheden en duurzame inzetbaarheid van medewerkers in arbeidsorganisaties										
Adviseren over/onderzoeken van het optimaliseren van de arbeidsomstandighed enzorg										
Adviseren over de kwaliteit van de arbeid										
Adviseren over psychosociale arbeidsbelasting (PSA)										



## Bijlage 1B Certified Management Consultant

De opleiding duurt 1 jaar met voldoende ruimte voor de opdrachten en het leerwerktraject . De uren zijn omgerekend in internationale studiepunten (ECTS): 28 uur is 1 punt.

De opleiding kent minimaal **45,7 ECTS** studiepunten. Deelnemers voeren daarnaast een leerwerk opdracht uit, nemen deel aan intervisie bijeenkomsten en schrijven een paper. Deze staan voor **18,6 ECTS** studiepunten. Het totaal van de opleiding beslaat **74,3 ECTS** punten. De basis voor die indeling conform het certificering schema voor CMC is telkens:



## Bijlage 2 Korte beschrijving van de colleges

Het onderwijsprogramma is verdeeld over 8 colleges.

Het programma start met een overzicht van de kernstof. Deze periode noemen we 'de basis'. Verdere verdieping volgt daarna. Dan krijgt ook de link tussen theorie en praktijk meer aandacht. Deze onderwijsperiode heet daarom de 'Academische Werkplaats'.

## College 1: Marketing voor de A&O deskundige

Succesvolle adviseurs stellen de klant centraal

*De meeste bedrijven ervaren tegenwoordig dat het vrijwel onmogelijk is om alleen op het product concurrentie voordeel te halen. Om een betere service te verlenen is aandacht de sleutel. Luisteren, contact maken en enthousiast te zijn over wat de toekomst te bieden heeft. Dit start op de eerste dag dat je binnenstapt bij een bedrijf. **“Eerst de relatie, dan zaken doen”** is niet voor niets een gevleugelde uitspraak. Hoe leuk is dat? Het contact tussen jou en de organisatie biedt een belangrijke basis voor een succesvol advies traject.*

Hoe je als A&O deskundige bij kunt dragen aan blijvend enthousiasme leer je tijdens deze college.

### Boeiende onderwerpen

- Welke succesfactoren bijdragen aan een gezonde organisatie
- Hoe organisaties voorwaarden kunnen scheppen voor duurzame inzetbaarheid
- Wie de belangrijke stakeholders zijn binnen de advies organisatie
- Welke leerstijl bij je past en hoe je jouw kwaliteiten in kunt zetten voor je persoonlijke ontwikkeling
- Hoe je jouw ‘kleur’ afstemt op de ‘kleur’ van de klant

### Twee bijeenkomsten

De college bestaat uit twee bijeenkomsten. De deelnemers krijgen op dag twee een opdracht. Tijdens de dagen gaan de handen uit de mouwen. Naast een introductie college, bestaan de lessen uit groepsopdrachten en intervisie. Het programma start om 10:00 uur en eindigt om 16.00 uur. Tussendoor is er een lunch en gelegenheid om te wandelen of nader met elkaar kennis te maken.

## College 2: van Arboret naar Duurzame inzetbaarheid

De balans tussen proactieve dienstverlening en de waarde van werk

*We nemen je mee op een historische vlucht vanaf de tijd dat Van Houten een aanzet gaf voor het kindernetje. De industrialisatie heeft veel impact op onze huidige manier van denken. <https://www.youtube.com/watch?v=6n9ESFJTnHs>*

*Vitaliteit, duurzame inzetbaarheid en werkvermogen. Het komt allemaal aan bod. En om zelf te ervaren hoe "spelen" tot jouw toolbox kan behoren gaan we aan de slag met "Jobcraften" Je 'sleutelt' samen met je collega's tijdens groepsopdrachten aan taken of modellen om deze beter aan te laten sluiten bij de persoonlijke behoeftes, aanleg, interesses en capaciteiten. Het Capability model komt uitgebreid aan bod. Niet alleen in het perspectief van de klant, ook voor jou als A&O deskundige. Wat is jouw waarde op het werk? Hoe passen jouw activiteiten daarbij? Hoe vertaal je dit naar jouw eigen stijl als adviseur?*

De A&O deskundige leert tijdens deze college alles over de bedoelingen van de Arboret en hoe verrassend leuk dit kan zijn.

### Boeiende onderwerpen

- Welke ontwikkelingen er bestaan rondom arbeid
- Wat de termen duurzame inzetbaarheid, werkvermogen, vitaliteit en Employability betekenen
- Welke contextfactoren een belangrijke rol spelen binnen de driehoek van mens, arbeid en organisatie.
- Waarom de waarde van werk (capability-model) en jobcrafting tot nieuwe en innovatief arborebeleid kan zorgen

### Vier bijeenkomsten

De college bestaat uit vier bijeenkomsten. De deelnemers krijgen op de laatste dag een opdracht mee. Tijdens de dagen gaan de handen uit de mouwen. Naast een introductie college, bestaan de lessen uit groepsopdrachten en intervisie. Het programma start om 10:00 uur en eindigt om 16.00 uur. Tussendoor is er een lunch en gelegenheid om even een stuk te wandelen of nader met elkaar kennis te maken.

## College 3: Werkdruk in de RI&E

De balans tussen stressbronnen en energie bronnen

*Om zicht te krijgen op verbeterpunten en knelpunten op het gebied van mogelijke werkdruk en werkbelasting is het van belang om in eerste instantie zicht te krijgen op de aard en omvang van de mogelijke problematiek. De deelnemers gaan aan de slag met een dynamische aanpak van de RI&E. De dynamische RI&E is ontstaan vanuit de opvatting dat het verbeteren van arbeidsomstandigheden de meeste toegevoegde waarde heeft door het gebruik maken van de kennis van de medewerkers in een organisatie. Door het samenbrengen van deze kennis is een team in staat om met gedragen verbeteringen te komen. Dit vraagt van de A&O deskundige overeenkomstige overtuigingen. Het inzien van de voordelen bij het samenbrengen van ervaring, kennis en expertise van de mensen in de organisatie. De college levert verrassend veel inzichten op.*

De A&O deskundige leert tijdens deze college alles over werkdruk en werkstress.

### Boeiende onderwerpen

- Wat het verschil is tussen gevaar en risico
- Hoe je teams en mensen kunt begeleiden bij de risico inventarisatie en evaluatie
- Waarom de dynamische RI&E bij het Rijnlands gedachtengoed past
- Hoe je een cultuurverandering stimuleert met de risico dialoog
- Stress zit NIET tussen je oren, over de balans in je lijf en de interactie met de omgeving.
- Hoe je een RI&E valideert en toetst

### Vier bijeenkomsten

De college bestaat uit vier bijeenkomsten.

De deelnemers krijgen op de laatste dag een opdracht mee. Tijdens de dagen gaan de handen uit de mouwen. Naast een introductie college, bestaan de lessen uit groepsopdrachten en intervisie. Het programma start om 10:00 uur en eindigt om 16.00 uur. Tussendoor is er een lunch en gelegenheid om even een stuk te wandelen of nader met elkaar kennis te maken.

## College 4: Sociale en psychologische veiligheid

Het onderzoeken en adviseren over psychosociale arbeidsbelasting

*Ongewenst gedrag is een onderwerp waar iedereen in de praktijk een mening over heeft. Het maakt niet uit of je actief bent in de rol van arts, adviseur, expert, psycholoog, timmerman, lopende band medewerker, bezorger of student. Iedereen heeft een gedachte over dit thema.*

*Alleen hoe kom je van inzicht naar impact als adviseur? Wat is ongewenst gedrag eigenlijk? Wat is psychosociale arbeidsbelasting? Waarom staat dit zo specifiek vermeld in de Arbowet? Wanneer weet je of het sociale klimaat veilig en gezond is. Hoe meet je dit op een effectieve manier? Met actie-onderzoek of zijn er andere manieren? En hoe ga je vervolgens stappen zetten? Door samen met medewerkers de context helder te krijgen en samen verbeteringen te bedenken?*

De A&O deskundige leert tijdens deze college alles over sociale en psychologische veiligheid en de relatie met psychosociale arbeidsbelasting.

### Boeiende onderwerpen

- De stand van de wetenschap uit de sociologie en psychologie
- De zichtbare stress reacties van mens en organisatie en de schadelijke patronen onder water.
- De RI&E Psychosociale Arbeidsbelasting: hoe je risico's in kaart brengt en vleugels geeft aan preventie en amplitie.
- Werken in teams met psychologische veiligheid.

### Vier bijeenkomsten

De college bestaat uit vier bijeenkomsten.

De deelnemers krijgen op de laatste dag een opdracht mee. Tijdens de dagen gaan de handen uit de mouwen. Naast een introductie college, bestaan de lessen uit groepsopdrachten en intervisie. Het programma start om 10:00 uur en eindigt om 16.00 uur. Tussendoor is er een lunch en gelegenheid om even een stuk te wandelen of nader met elkaar kennis te maken.

## College 5: Succesvol adviseren in de praktijk

Succesvol adviseren in de praktijk, de schijf van vijf voor adviseurs

*In een wereld die steeds sneller verandert, is het vak van adviseur boeiend en soms ook ingewikkeld. Relaties veranderen sneller dan voorheen, kennis is online beschikbaar en klanten verwachten dat je bijdraagt aan hun succes. De college is praktisch van opzet, met actuele thema's en praktische werkvormen. De vijf stappen van het adviesproces zijn gebaseerd op de internationale ISO-norm (ISO 20700) voor adviseurs. Tijdens deze inspirerende dagen leren we de kneepjes van het vak. Want wanneer ben je als adviseur succesvol?*

### Boeiende onderwerpen

De schijf van vijf is een hulpmiddel dat de volgende aspecten belicht:

- Rollen: Welke rol past bij de vraag van de klant.
- Stijlen: De stijl waarmee jij jouw rol als adviseur vervult draait om jouw persoonlijke opvattingen als mens.
- Vaardigheden: Vaardigheden zijn te omschrijven als 'handelingen of gedrag waarin iemand bedreven is'. Iedere adviesrol vergt andere vaardigheden.
- Competenties: Competenties geven aan hoe je die vaardigheden inzet. En door ervaring en reflectie blijven competenties in ontwikkeling.
- Vertrouwen: Vertrouwen krijgt pas inhoud als je bepaald gedrag vertoont, zoals houden aan afspraken, respect tonen of verwachtingen bespreken.

### Vier bijeenkomsten

De college bestaat uit vier bijeenkomsten.

De deelnemers krijgen op de laatste dag een opdracht mee. Tijdens de dagen gaan de handen uit de mouwen. Naast een introductie college, bestaan de lessen uit groepsopdrachten en intervisie. Het programma start om 10:00 uur en eindigt om 16.00 uur. Tussendoor is er een lunch en gelegenheid om even een stuk te wandelen of nader met elkaar kennis te maken.

## College 6: Toegepaste organisatiekunde

Vertrouwen als onzichtbare factor voor succes

*Organisatievertrouwen maakt een organisatie tot een succes. Dit betekent dat naast de zichtbare zaken (gedrag, vaardigheden en capaciteiten) ook de onzichtbare zaken (overtuigingen, waarden, identiteit) ertoe bijdragen dat men in elkaar gelooft en het vertrouwen heeft met de goede dingen bezig te zijn. Een belangrijke rol hierbij is weggelegd voor de leiders van de organisatie.*

*Tijdens deze college zul je zien dat een bezoek aan het themapark 'Archeon' altijd anders zal zijn. Want wist je dat de Romeinen en Astrix en Obelix een basis leggen voor de dominante opvattingen in een organisatie? Je kijkt na deze college daarom met hele andere ogen naar je eigen organisatie. Want wie zijn de informele leiders in jouw team?*

### Boeiende onderwerpen

- Angelsaksische en Rijnlandse opvattingen
- Sociotechniek, Lean en andere bedrijfskundige modellen
- Organisatie ontwikkeling, leiderschap en ethiek
- Systemkunde en organisatieopstellingen

### Vier bijeenkomsten

De college bestaat uit vier bijeenkomsten.

De deelnemers krijgen op de laatste dag een opdracht mee. Tijdens de dagen gaan de handen uit de mouwen. Naast een introductie college, bestaan de lessen uit groepsopdrachten en intervisie. Het programma start om 10:00 uur en eindigt om 16.00 uur. Tussendoor is er een lunch en gelegenheid om even een stuk te wandelen of nader met elkaar kennis te maken.



## College 7: Van gedrag naar organisatie cultuur

Mensen, mensen zeiden de mensen.....

*De omgeving heeft meer invloed heeft op ons gedrag dan we denken. Deze college biedt inzichten over de context in relatie tot de driehoek mens, arbeid en organisatie. Als adviseur beweeg je je in de praktijk in de rol van trainer of sparringpartner en krijg je met teams te maken. Daarbij speelt een bepaalde dynamiek. Om succesvol teams te begeleiden met thema's als duurzame inzetbaarheid of veiligheidscultuur is kennis van organisatiecultuur, sociologie en groepsdynamiek helpend.*

### Boeiende onderwerpen

- Verschil tussen gedrag en cultuur
- Drijfveren, waarden, overtuigingen, vaardigheden en gedrag
- De basis voor cultuurontwikkeling en leren observeren
- Onzichtbaar leiderschap en het model van Cameron en Quinn
- Ladder van Argyris

### Vier bijeenkomsten

De college bestaat uit vier bijeenkomsten.

De deelnemers krijgen op de laatste dag een opdracht mee. Tijdens de dagen gaan de handen uit de mouwen. Naast een introductie college, bestaan de lessen uit groepsopdrachten en intervisie. Het programma start om 10:00 uur en eindigt om 16.00 uur. Tussendoor is er een lunch en gelegenheid om even een stuk te wandelen of nader met elkaar kennis te maken.

## College 8: Coachen en trainen

Het leervermogen bij volwassenen

*Een adviseur begeleidt in de praktijk mensen of groepen. Bij de rol van coach is vaak sprake van het begeleiden van individuen. In de rol van trainer komt hij groepen mensen tegen. Kortom een adviseur als begeleider is vaak degene die anderen bijstaat tijdens de persoonlijke of teamontwikkeling. Omdat begeleiden in de praktijk een relatie heeft met het ontwikkelen van mensen, is het van belang dat de manier waarop de begeleiding plaats vindt past bij de persoon of groep. Hierbij gaat het om de ontwikkel-, of leereigenschappen van de mensen.*

### Boeiende onderwerpen

- Leren bij volwassenen en ons brein
- Coachen
- Groepsdynamiek
- Ontwikkelen van trainingen met de taxonomie van Bloom

### Vier bijeenkomsten

De college bestaat uit vier bijeenkomsten.

De deelnemers krijgen op de laatste dag een opdracht mee. Tijdens de dagen gaan de handen uit de mouwen. Naast een introductie college, bestaan de lessen uit groepsopdrachten en intervisie. Het programma start om 10:00 uur en eindigt om 16.00 uur. Tussendoor is er een lunch en gelegenheid om even een stuk te wandelen of nader met elkaar kennis te maken.