

# Opbouw van de studie bij SDO Hogeschool

## Onderdelen en leertrajecten

In dit artikel lees je hoe de studie bij SDO Hogeschool is vormgegeven. De aan de Hbo-diploma's gestelde eindtermen zijn uitgangspunt voor de indeling van de studie. Er zijn drie leerlijnen ontwikkeld om de eindtermen te borgen.

<b>1</b>	<b>OPBOUW VAN DE STUDIE</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>BEROEPSVAARDIGHEDEN ALS EINDTERMEN</b> .....	<b>2</b>
2.1	TAAKVAARDIGHEDEN.....	2
2.2	PERSOONLIJKE EFFECTIVITEIT.....	3
<b>3</b>	<b>LEERLIJNEN BORGEN PROFESSIONELE VORMING</b> .....	<b>4</b>
3.1	LEERLIJN BEDRIJFSKUNDIG VAKMANSCHAP.....	4
3.2	LEERLIJN PERSOONLIJKE ONTWIKKELING .....	6
3.2.1	<i>Zelfsturing</i> .....	6
3.3	LEERLIJN TOEPASSINGSGERICHT ONDERZOEK .....	7

## 1 Opbouw van de studie

De HBO-opleiding (Moderne) Bedrijfskunde is – in principe – een vierjarig programma dat stapsgewijs en op maat doorlopen kan worden. De studie is opgebouwd uit verschillende aaneengeschakelde modules. Elke module levert een aantal European Credits (EC's of EC-punten) op. Een studiejaar bestaat uit 60 EC's, de vierjarige opleiding derhalve uit 240 EC's. Er zijn drie mijlpalen in de studie, waarvan één een HBO-getuigschrift oplevert en twee officiële HBO titels opleveren.

De HBO-propedeuse is sinds 2018 geen officieel HBO-diploma meer, maar bij succesvol afronden van het eerste jaar, waarmee je formeel 60 EC/studiepunten hebt behaald, ontvang je het HBO-*propedeutisch getuigschrift* van de bacheloropleiding HBO Bedrijfskunde.

Het **HBO Associate Degree** is een officieel erkend tweejarig HBO-diploma. Het biedt een interessante toegevoegde waarde, juist omdat je reeds na twee jaar al een erkend HBO-diploma behaalt. SDO Hogeschool biedt vijf geaccrediteerde *Associate Degree* programma's.

Na het Associate Degree zijn er vele doorstroommogelijkheden van nog eens twee jaar, resulterend in een **Bachelor Degree**.

Behalve het halen van een officieel diploma, kan je bij ons ook alleen het eerste jaar doen of alleen specifieke modules volgen, waarmee je een getuigschrift ontvangt met daarop het officiële aantal EC's.

Je kan ook een verkort HBO-traject doorlopen, op basis van de door de Examencommissie van SDO Hogeschool verleende vrijstellingen. Deze vrijstellingen worden verleend op basis van eerder verkregen competenties (EVC's) op HBO-niveau.

Binnen de studie bedrijfskunde kun je kiezen uit een aantal opleidingsprogramma's, die nadruk leggen op een bepaald beroepenveld, bijvoorbeeld HRM of Financiën, of op een branche, bijvoorbeeld Retail<sup>1</sup>. Je studeert dan af als bedrijfskundige, met een specialisatie.

<sup>1</sup> Zie voor een actueel overzicht; <https://sdo-hogeschool.nl/studenten/>

## 2 Beroepsvaardigheden als eindtermen

Het beroepsprofiel is vastgesteld door de beroepenveldcommissie. Het profiel is mede gebaseerd op het opleidingsprofiel dat is opgesteld door het Landelijk Opleidingsoverleg Bedrijfskunde MER (LOO BKM).

De beroepstaken zijn afgeleid van dit beroepsprofiel; deze taken liggen ten grondslag aan de opleiding. Wij onderscheiden zeven beroepstaken:

1. Leidinggeven aan de bedrijfsprocessen en/of organisatieprocessen.
2. Beleidsvraagstukken analyseren en besluitvorming voorbereiden.
3. Toepassen van human resource management in het licht van de strategie van de onderneming.
4. Bedrijfs- of organisatieprocessen inrichten en beheersen.
5. Financiële- en juridische aspecten, interne processen en de organisatieomgeving analyseren.
6. Noodzakelijke veranderprocessen ontwikkelen, implementeren en evalueren.
7. Visie op veranderingen en trends ontwikkelen in de externe omgeving en daarvoor relaties, netwerken en ketens ontwikkelen.

### 2.1 Taakvaardigheden

Om de beroepstaken adequaat uit te voeren, moet je beschikken over een aantal *specifieke taakvaardigheden* – het geïntegreerd geheel van kennis, vaardigheden en attitudes. Een competente beroepsbeoefenaar zet deze beroepstaken succesvol in ten behoeve van de kwaliteit, de effectiviteit en doelmatigheid van een organisatie.

De taakvaardigheden van de professioneel bedrijfskundige zijn:

1. *Problematiseren*  
Je bent in staat om externe ontwikkelingen en interne vraagstukken van organisatorische aard te signaleren, te analyseren en te beoordelen, en deze consistent operationeel uit te werken tot adequate probleemstelling.
2. *Onderzoeken*  
Je bent in staat om vanuit een probleemstelling een onderzoeksvraag te formuleren en een onderzoek te ontwerpen en te (laten) uitvoeren, om op adequate wijze de onderzoeksvraag te beantwoorden. Je bent in staat om conclusies te trekken op basis van onderzoeksresultaten en die te verwerken in adequate adviezen.
3. *Innoveren en ontwerpen*  
Je bent in staat om op basis van een programma van eisen wetenschappelijke kennis toe te passen, nieuwe ideeën te signaleren en te genereren, en bedrijfsprocessen te (her)ontwerpen en uit te voeren.
4. *Veranderen*  
Je bent in staat om te adviseren over (complexe) vernieuwingsprocessen en deze te begeleiden met een haalbare en integrale aanpak, gericht op het creëren van de nieuwe, gewenste situatie.
5. *Evalueren*  
Je bent in staat door onderzoek de effectiviteit van verbeteracties te beoordelen en advies te geven over eventueel vervolgonderzoek. De evaluatie hiervan is gericht op het vaststellen van de mate van de juistheid van de diagnose, oplossingsrichting (ontwerp) en de implementatie.

#### 6. *Methodisch handelen*

Je bent in staat methoden en technieken op het gebied van onderzoek en projectmanagement te selecteren en toe te passen voor het doelgericht aanpakken van organisatievraagstukken.

In aanvulling op de 'officiële' set van vaardigheden, voegt SDO de volgende toe:

#### 7. *Analyseren*

Je bent in staat relevante trends en ontwikkelingen in de externe omgeving waar te nemen, data te analyseren en conclusies te verwerken tot afgewogen strategische adviezen en implementatievoorstellen.

#### 8. *Communiceren*

Je bent in staat je effectief tot de ander te verhouden, waardoor begripsvorming en adequate afstemming de samenwerking en de realisatie van doelen ondersteunen.

#### 9. *Leidinggeven*

Je bent in staat leiding te geven aan individuen, teams en organisaties, mede doordat je inzicht hebt in de context en situatie, de eigen drijfveren en competenties, alsmede die van de personen aan wie je leidinggeeft.

Je kunt je verhouden tot verschillende leiderschapsstijlen, gericht op het realiseren van de bedoeling van de organisatie.

#### 10. *Balans bewaren*

Je bent in staat het evenwicht te behouden tussen belasting en belastbaarheid, inspanning en ontspanning, zowel voor jezelf als voor anderen. Je bent geoefend in het stressbestendig, vitaal en veerkrachtig zijn, je waakt over je eigen gezondheid en inzetbaarheid en helpt de continuïteit waarborgen van de organisatie.

## 2.2 Persoonlijke effectiviteit

Behalve de taakvaardigheden wordt je geacht je kennis en vaardigheden actueel te houden en te reflecteren op je eigen houding. Daarmee blijft je bewust bezig met je eigen ontwikkeling van vakmanschap en sociale vaardigheden.

De daarmee samenhangende sociale vaardigheden zijn:

#### 1. *Professioneel vakmanschap*

Je bent in staat om via de weg van reflectie je professioneel te ontwikkelen en een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de organisatie.

#### 2. *Contextgevoeligheid en ethisch bewustzijn*

Je bent je bewust van de ethische aspecten van de context waarin je opereert. Je signaleert maatschappelijk -, cultureel – en moreel gevoelige punten; je past je gedrag en/of je adviezen hierop aan.

#### 3. *Sociale en communicatieve vaardigheden*

Je bent in staat om intern en extern te communiceren en samen te werken in een multidisciplinaire, multiculturele en internationale teams en samenlevingen. Je bent in staat de beroepspraktijk door opgedane kennis te borgen, over te dragen en te verspreiden.

#### 4. *Samenwerken / netwerken*

Je bent in staat teamgericht samen te werken en (internationale) relaties en allianties binnen en buiten de eigen organisatie te ontwikkelen en te bestendigen en deze te benutten voor het verkrijgen van informatie, steun en medewerking.

### 3 Leerlijnen borgen professionele vorming

Je ontwikkeling tot een professional op HBO-niveau noemen wij je professionele vorming. Het is een reis die je maakt, waarin je ervaringen opdoet op een ander niveau dan je gewend bent, met een andere inhoud dan je tot nu toe kende, andere werkwijzen en een andere aanpak van problemen.

Deze professionele vorming hebben wij geborgd in drie leerlijnen: een leerlijn *persoonlijke ontwikkeling*, een leerlijn *ontwikkeling van bedrijfskundig vakmanschap* en een leerlijn *toepassingsgericht onderzoek*. Deze drie leerlijnen tezamen zorgen ervoor dat je kennis in de praktijk leert toepassen, reeds tijdens je studie.

#### Zelfreflectie en regie

In de *leerlijn persoonlijke ontwikkeling* maak je je manieren eigen, waarop je effectief nieuwe kennis verwerft, waarmee je je eigen doelstellingen aanscherpt en waarop je met je nieuwe kennis en vaardigheden om kan gaan in je werkomgeving.

#### Ontwikkeling bedrijfskundig vakmanschap

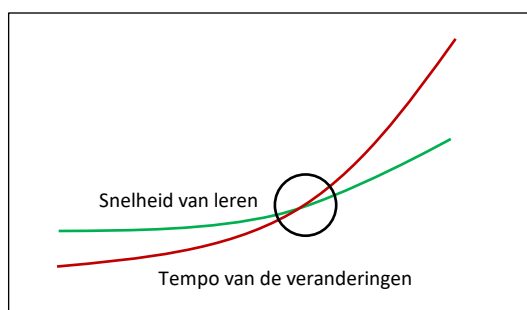
In *leerlijn ontwikkeling van bedrijfskundig vakmanschap* leer je alle facetten van de bedrijfskunde die nodig zijn om je te ontwikkelen tot een professionele bedrijfskundige; niet alleen vergaren van kennis, maar ook verbanden tussen de verschillende kennisgebieden, de toepassingsmogelijkheden en het *daadwerkelijk toepassen* ervan.

#### Positief kritisch vermogen

In de *leerlijn toepassingsgericht onderzoek* ontwikkel je naast specifieke onderzoekvaardigheden, een positief kritisch onderzoekend vermogen, waarmee je op een constructieve manier leert complexe problemen op te lossen.

#### 3.1 Leerlijn Bedrijfskundig vakmanschap

SDO Hogeschool voor Moderne Bedrijfskunde hanteert een fasegewijze visie op de ontwikkeling en toepassing van bedrijfskunde. Alle bedrijfskundige vakken, en alle daarin voorkomende modellen en instrumenten, zijn gepositioneerd aan de hand van de Cubrix, een driedimensionaal raamwerk van organisatiestadia en ontwikkelpaden (van Marrewijk, 2011, 2014). Hierdoor is een geïntegreerde benadering van het complete programma ontstaan en worden modules door de studenten niet langer als 'los zand' ervaren.



Figuur: Curve van veranderingen en leercurve.  
Naar Obeng (2011)

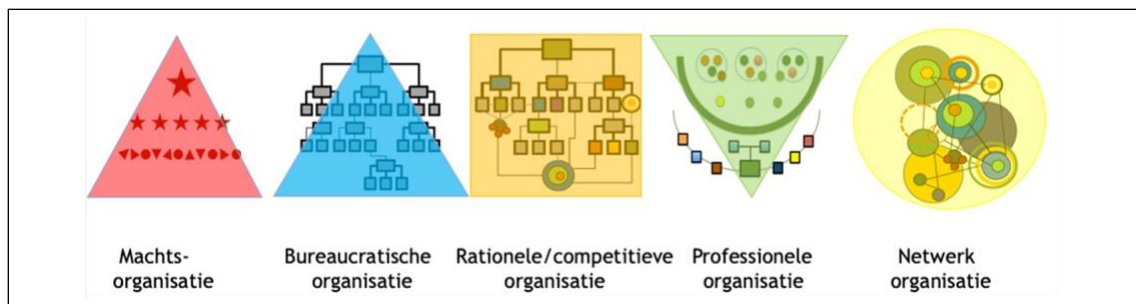
Een fasegewijze benadering van bedrijfskunde is pas recent relevant geworden, omdat in het huidige tijdsgewricht het tempo van verandering exponentieel toeneemt. Eddy Obeng combineerde het tempo van veranderingen (*pace of change*) met de ontwikkeling van ons leervermogen (zie curves in de figuur). Daarmee creëerde hij een krachtig beeld van de toegevoegde waarde van de traditionele bedrijfskunde (links van het snijpunt van beide curves), en van de moderne bedrijfskunde (rechts van het snijpunt).

Vóór het snijpunt is de omgeving relatief stabiel en voorspelbaar, waardoor organisaties werkwijzen, structuren en culturen ontwikkelden die aansluiten op het machts- en beheersingsparadigma. Deze organisatievormen (*power-based*, *rule-based* en *process-based*) en daaraan gerelateerde bedrijfskundige methoden en theorieën, alsmede het kenmerkend niveau van complexiteit, biedt lesmateriaal dat centraal staat in het *Associate degree*-programma.

Het domein rechts van het snijpunt is het gevolg van een omgeving die dynamisch en onvoorspelbaar is en mede daardoor veel complexer. Dit vergt veel meer flexibiliteit en wendbaarheid van organisaties en dat herken je terug in de vorm van leiderschap, de wijze van strategieontwikkeling, feitelijk in alle manifestaties van de bedrijfskunde thema's. Een en ander is samengevat in de Cubrix Organisatiematrix (Marrewijk, 2011).

De onderstaande figuur toont vijf opeenvolgende structuurtypen en in de onderstaande tabel zijn enkele daaraan gerelateerde kenmerken van de ontwikkelfasen weergegeven. Door de fasegewijze insteek ontwikkel je beter inzicht in het verleden, het heden en de toekomst van organisatieontwikkeling en de mogelijkheden voor performanceverbetering.

De onderstaande figuur toont vijf opeenvolgende iconische structuurtypen, geschikt voor oplopende niveaus van complexiteit. De eerste drie zijn functioneel vóór Obeng's snijpunt en de twee rechter iconen bieden meer veerkracht en flexibiliteit, passend in het huidig tijdsgewricht, rechts van het snijpunt.



Figuur 1 Structuuriconen van de verschillende organisatievormen (Cubrix)

De tabel toont enkele kenmerken van de bovengenoemde ontwikkelfasen.

Consequenties voor de opbouw van de onderwijsprogramma's

Tabel 1

Verschuivende perspectieven op fasegewijze ontwikkeling (van Marrewijk, 2011)

HEERSEN macht	BEHEERSEN bureaucratisch	BEHEREN rationeel	VERBINDEN professioneel	INTEGREREN synergie
op macht gebaseerd	op regels gebaseerd	op processen gebaseerd	op principes gebaseerd	stelsel- gebaseerd
Status-gedreven	Compliance	Winst-gedreven	Consensus-gedreven	Missie-gedreven
Idee	Plan	Progressie	Ontwikkeling	Netwerkregie
Onder toezicht	Implementeren	Realiseren	Organiseren	Co-creëren
Directief	Procedure	Afspraken (Onderhandelen)	Participatie	Verantwoordelijkheid
Incident	Probleem	Uitdaging (Voor verbetering)	Potentie	Verlangen
Beschikbaar	Gekwalificeerd	Bekwaam	Professioneel	Bevlogen
Ervaren	Taakgericht, gehoorzaam	Geëngageerd en geprikkeld	Geïncorporeerd en betrokken	Vanuit zingeving

De traditionele bedrijfskunde is met name gericht op het machts- en beheersingsparadigma, het domein links van het snijpunt.

Onderstaand overzicht is indicatief voor de thematische inkleuring van de Bacheloropleiding.

#### Inhoudelijke structuur **Associate degree**

- 60% **Regel gebaseerde** bedrijfskunde (bureaucratisch, top down, gestandaardiseerd, etc)
- 25% **Proces gebaseerd** bedrijfskunde (rationeel/analytisch, performance gedreven, beheersmatig)
- 15% **Principe gebaseerd** bedrijfskunde (participatief, verbindend, ketenoptimalisatie)

#### Inhoudelijke structuur **Bachelor Degree**

- 10% **Regel gebaseerde** bedrijfskunde
- 15% **Proces gebaseerd** bedrijfskunde
- 60% **Principe gebaseerd** bedrijfskunde
- 15% **Systeem gebaseerde** bedrijfskunde – Focus op de netwerkorganisatie (ketenoptimalisatie)

De thans 38 modules van de professionele leerlijn zijn gerelateerd aan vier niveaus: propedeuse (1<sup>ste</sup> jaarsmodulen), Associate niveau (2<sup>de</sup> jaarsmodulen), Bachelorniveau (3<sup>de</sup> en 4<sup>de</sup> jaar) en Masterniveau.

Door de inhoud van de verschillende bedrijfskundige domeinen te relateren aan de ontwikkelniveaus ontstaat meer samenhang en diepte in kennis en toepasbaarheid. De opleiding biedt meer toegevoegde waarde.

## 3.2 Leerlijn Persoonlijke ontwikkeling

Volgens de visie van SDO behoort een hogeschool zich niet te beperken tot het aanbieden van kennis en het beoefenen van vaardigheden. Een student is immers geen ‘leeg vat’ dat vol gestopt kan worden met kennis. “Het doet ertoe wie *jij* bent en hoe *jij* omgaat met die kennis.” Wij mensen zijn geen *resources*, maar unieke individuen die hun eigenheid behoren te ontplooiën, hun *agency* uit te drukken en hun drijfveren te ervaren. ‘*Ken u zelve*’ stond niet voor niets gegraveerd op een van de oudste tempels ter wereld.

Houding, ethiek, timing en zelfbeeld voegen waarde toe bovenop de inhoud, kennis en kunde die iemand etaleert. De persoonlijke ontwikkeling is zelfs de basis! De cognitieve kwaliteiten van studenten krijgen nog meer impact indien ook andere persoonlijke kwaliteiten aandacht krijgen, zoals de emotionele, psychologische, sociale en spirituele dimensies van ons menszijn.

Uiteraard is sprake van een overlap in de persoonlijke en professionele vaardigheden, zoals duidelijk blijkt in de ‘officiële’ vaardighedenset van de bedrijfskundig professional (zie ook 2.2, p. 3)

### 3.2.1 Zelfsturing

Met ons onderwijs willen wij de aankomende bedrijfskundig professionals leren om zelfstandig relevante beroepstaken uit te voeren in bekende en nieuwe situaties. Ook moet de bedrijfskundige professional na afronding van de studie zich kunnen blijven ontwikkelen. Vanaf de start besteedt onze opleiding daarom veel aandacht aan de daarvoor benodigde zelfsturing, of eigen regie. De eerste stap hierbij is de zelfbeoordeling die de deelnemer bij de start van de

opleiding uitvoert en waarbij hij werkervaring, kennis en vaardigheden en de eigen persoonlijkheid in beeld brengt. De uitkomsten van deze zelfbeoordeling vormen de basis voor een persoonlijk ontwikkelplan dat de rode draad vormt van de persoonlijke leerweg, tijdens met name het eerste jaar van de opleiding.

De eerder beschreven vaardigheden (zie hoofdstuk 2 op p. 2), alsmede de basisvaardigheden zoals schrijven en rekenen, worden in het leer- en lesprogramma aangeboden.

### 3.3 Leerlijn Toepassingsgericht Onderzoek

SDO-Hogeschool hecht veel waarde aan een positief kritische en onderzoekende houding. Met deze houding ben je in staat sneller en adequater te reageren op verandering. Het toepassingsgerichte onderzoek heeft drie fases, de fase van probleemontwikkeling, de fase van onderzoek en de fase van gevolgtrekkingen en oplossingen.

Wij onderschrijven de zienswijze van Herbert Simon, dat problemen er niet 'zijn', maar dat problemen moeten worden 'gesteld'. De beste oplossing zoeken is niet de eerste opgave; de eerste opgave is het formuleren van een adequate probleemstelling. Pas als deze probleemstelling is ontwikkeld en door alle betrokkenen is onderschreven, kan een oplossingsstrategie worden ontwikkeld. Van die oplossingsstrategie is onderzoek een belangrijk onderdeel.

Onderzoek levert informatie op, niets meer en niets minder. Goed opgezet en uitgevoerd onderzoek levert betrouwbare en valide informatie op en daarmee een stevige onderbouwing van te nemen beslissingen.

Onderzoek bij SDO neemt de plaats in van een integrerend principe: door onderzoek te doen word je uitgedaagd om

1. een adequate probleemstelling te formuleren
2. een adequate onderzoeksvraag te formuleren
3. een onderzoek op te zetten en uit te voeren
4. op basis van de informatie uit het onderzoek optimale beslissingen te nemen.

Bij al deze activiteiten moet de bedrijfskundig professional alle kennis en vaardigheden integreren om tot een adequate oplossing van het probleem te komen.

De vaardigheden die met toepassingsgericht onderzoek vooral worden ontwikkeld zijn behalve de taakvaardigheden en de persoonlijke effectiviteit (zie 2 Beroepsvaardigheden als eindtermen, p. 2)

#### 1. *Analyseren*

De bedrijfskundig professional is in staat om complexe situaties in afzonderlijke eenheden in te delen en de verbanden tussen die eenheden te duiden in termen van bedrijfskundige theorieën.

#### 2. *Synthetiseren*

De bedrijfskundig professional is in staat gegevens te bewerken, zodat informatie wordt gecreëerd.

#### 3. *Op waarde inschatten*

De bedrijfskundig professional is in staat informatie kritisch te evalueren en op waarde te schatten en is daarmee in staat een inschatting te maken van het belang van specifieke informatie voor de oplossing van een probleem.

4. *Gevolgtrekkingen*

De bedrijfskundig professional is in staat correcte gevolgtrekkingen te maken uit informatie.

Behalve deze vaardigheden ziet deze leerlijn toe op het kort, bondig en correct formuleren, zowel schriftelijk als mondeling.