

HERONTWERP EHL HRM EXPERT SESSIONS: HERZIENINGSVOORSTEL WORKSHOP BREAKDOWNS

Leeswijzer: Per workshop wordt de huidige breakdown weergegeven (zwart-wit). De door mij voorgestelde herzieningen en de bijbehorende overwegingen zijn weergegeven in het raster met het lichtbolletje. Voor workshop 3, waar de grootste wijziging plaatsvindt, zijn bovendien ook de nieuwe SET-HOLD-LAND momenten beschreven. Omdat het hier om een meer blended aanpak gaat, vinden sommige SET momenten al voor de bijeenkomst plaats.

Workshop 1: Business plan from HRM perspective & Tactical management and team dynamics (1.5 hours)

Objective: By the end of this workshop, students should...

- Understand the definition of tactical and strategic leadership (vs. management) and have a clear concept of the difference between the two.
- Know the definition and of a team and of team dynamics.
- Be introduced to several models and tools to assess and analyze/work with team development (Mapstell, teamroles, maturity levels).
- Have a firm grasp of the intercultural aspects of tactical leadership and team dynamics and be aware of how to use Hofstede's theory to help them navigate intercultural interactions.



Herziening: Het doel blijft grotendeels hetzelfde. Alleen het onderdeel over Hofstede/ intercultural wordt facultatief en online aangeboden.

Workshop Breakdown:

1. Check in



Herziening: De check in blijft in de bijeenkomst plaatsvinden. Het is een belangrijk moment om verbinding te maken met de studenten en ze voor te bereiden op de sessie.

2. Setting the stage for the semester (5 minutes)

- o Introduce link between HRM workshops and LO.
- o Explain professional assignment.



In de praktijk is de uitleg over de link tussen de HRM workshops en de Learning Outcome redelijk snel te doorlopen, en er komen weinig vragen over. De uitleg van de professional assignments duurt echter langer dan vijf minuten. Er komen vaak veel vragen bij kijken.

Herziening: we maken een korte video waarin de koppeling tussen de HRM workshops en de Leerkuitkomst wordt behandeld. Hierin worden tevens de uitleg over de opdrachten en de veel gestelde vragen rondom de opdrachten behandeld. Via Blackboard kunnen studenten gerichte vragen stellen en antwoorden lezen. Eventueel kunnen ze zelfs elkaar beantwoorden. De docent kan als moderator optreden. Dit bespaart tijd tijdens de les.

3. Introduction of HRM perspectives on the business plan (20m)



Dit onderdeel richt zich vooral op studenten die de Design Challenge hebben waarvoor een HRM plan nodig is. Dit is vaak een kleine groep studenten. Voor andere studenten is de inhoud wellicht interessant, maar minder relevant (en er is minder directe koppeling met de leeruitkomst). Het neemt bovendien een aanzienlijk deel van de beschikbare tijd in de les in beslag.

Herziening: We maken een video waarin de HRM-perspectieven op het business plan worden uitgelegd. We reserveren tijdens de bijeenkomst 5 minuten voor vragen. Voordeel is tevens dat facilitators deze video eventueel kunnen laten zien in het atelier waarin studenten aan hun Business plan + HRM plan werken.

4. Introduction to tactical vs. strategic management (10 minutes)

- Understanding Tactical and Strategic leadership (vs. management): Define and discuss, specifically in a hospitality context. Make sure to emphasize the difference between the two.
- Activity: Small group discussions on real-life examples of tactical or strategic management activities from their own context. Discuss plenary afterwards.



Dit stuk kennisoverdracht en de bijbehorende activiteit is cruciaal. Door de tijdsbesparing die we eerder hebben opgedaan kunnen we dit onderdeel klassikaal blijven aanbieden. Zo kan de theorie overgedragen worden en kunnen we als docenten doorvragen als we merken dat sommige studenten bepaalde begrippen niet begrijpen; het is immers de basis waar ze de rest van het semester op zullen gaan voortbouwen. **Geen herziening.**

5. Team and teamdynamics (30 minutes)

- What is a team: Define 'team', team boundaries.
- What are team dynamics: define and discuss. 5 phases of team development.
- Introduction to two models/tools to assess and analyze/work with team dynamics.
- Activity:
 - a. Short warm-up where students identify individually what teams they themselves are part of (both at schools and in their personal lives) and why.
 - b. Ask students to talk in small groups about the team dynamics in their DC-groups, analyzing it through the lens of one of the models provided.



Zelfde overweging als bij punt 4. **Geen herziening.**

6. Teamdynamics in relation to internationalization (15 minutes)

- Discuss the internationalization and its effect on team dynamics.
- Discuss how your judgement is always (!) clouded by biases, also interculturally.
- Introduce student to the model that Hofstede created to analyze the intercultural element of working together.
- Activity: plenary discussion; who has ever come across a situation where you were working together with somebody from a different culture that either went very

smooth or was quite rocky: make sense of this together using the online Hofstede tool.

	Uit de feedback tijdens de pilotperiode is teruggekomen dat dit onderdeel als te veel ervaren wordt tijdens de les. Hofstede wordt bovendien behandeld binnen andere expertises (bijvoorbeeld Intercultural Management). Natuurlijk is teamdynamics in een internationale omgeving (als Hospitality en onze HMSL) wel relevant en is het waardevol als studenten de mogelijkheid krijgen deze verdiepingsslag te kunnen slaan, als ze dat willen. Herziening: We maken een video over de impact van internationalisering en Hofstede's model op Teamdynamics. Deze kan onderdeel worden van de zelfstudie van studenten. Belangrijk is hiernaar te verwijzen in de videoclip die gaat over de opdracht (zie punt 2) aangezien dit perspectief relevant kan zijn voor de opdracht van sommige DC-groepjes. Het is waardevol om te kijken of we interactieve elementen aan de video kunnen toevoegen, bijvoorbeeld vragen die tijdens de video oppoppen.
---	---

7. Interactive Discussion and Q&A (10 minutes)

- Open the floor for questions and discussions around the concepts learned.
- The instructor can provide further insights, clarify doubts, and connect the discussion back to the LO's of EHL.
- Make room for questions related to their design challenge.

	Dit onderdeel kwam door tijdgebrek helaas vaak te vervallen, terwijl dit juist zo belangrijk is voor het beantwoorden van vragen en het maken van verbinding met de LO's. Het is bovendien belangrijk voor het kunnen 'landen' van studenten. Met de wijzigingen die in de overige onderdelen hebben plaatsgevonden blijft hier nu tijd voor over. Tijdbewaking blijft daarbij cruciaal. Geen herziening.
---	---

Workshop 2: Tactical leadership: difficult conversations and constructive feedback (1.5 hours)

Objective: By the end of this workshop, students should...

- Understand what is constructive feedback (feedback, feed up, feedforward).
- Discuss and define the notion on difficult conversations and discover strategies on how to handle them.
- Mini-intervision: apply this knowledge to a real life future (personal) situation, devise an action plan.

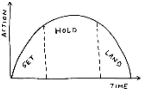
	Uit de feedback tijdens de pilot en daarna is naar voren gekomen dat zowel docenten als studenten graag een passendere en realistischere manier willen om te oefenen met het voeren van moeilijke gesprekken/ het geven van feedback. Hier ben ik mee aan de slag gegaan en ik heb een methode gevonden die naar verwachting geschikter is (dialogue trainer, waarover bij punt 4 meer uitleg). De mini-intervisie die hierboven genoemd wordt zal daarmee komen te vervallen. Het laatste punt van de objective heb ik herschreven en wordt dan:
---	--

	<i>Dialogue trainer: apply this knowledge in an interactive, simulated environment, by practicing a chosen scenario and receiving immediate feedback during the interactions.</i>
--	---

Workshop Breakdown:

1. Start up the class (5 minutes: check in and setting the stage)

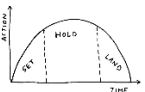
	De check in blijft in de bijeenkomst plaatsvinden. Het is een belangrijk moment om verbinding te maken met de studenten en ze voor te bereiden op de sessie. Geen herziening.
---	--

	SET/HOLD/LAND: De check in is een belangrijk moment om verbinding te maken met de student en de studenten voor te bereiden op wat er komen gaat tijdens de les. Het is de SET van de gehele les.
---	---

2. Introduction to constructive feedback (30 minutes)

- Start with activity. Discuss in small groups:
 - Best feedback ever and why
 - Worst feedback ever and why
 - Discuss in whole group, what are then the does and don'ts of feedback and write on whiteboard
- Understanding what is constructive feedback, why it matters/effect.
- Explain the notion of feedback, feed up and feed forward.
- Activity part 2: come back to the does and don'ts collected, did anything change for you and why?

	Het stuk kennisoverdracht over feedback is helder uit te leggen in een video. Het is mooi als we hier een kennisclip van kunnen maken die studenten voorafgaand aan de bijeenkomst kunnen bestuderen, en waar interactieve vragen verwerkt zijn. Er zit ook een huiswerkopdracht aan vast: we vragen ze om voor de les na te denken over hun eigen ervaringen (beste/ slechtste feedback ooit, do's, don'ts?) We nemen hier na de check-in 5 minuten de tijd voor om deze te bediscussiëren en maken een samenvatting op het bord. Dit is een mooi bruggetje naar het volgende onderwerp 'difficult conversations.' Het geven van feedback is namelijk een voorbeeld van een 'difficult conversations' waar studenten vaak van aangeven deze als erg moeilijk te ervaren.
---	--

	SET/HOLD/LAND: De SET van dit onderwerp vindt al voor de les plaats. De studenten bestuderen de videoclip over feedback geven; dit biedt ze de basiskennis die nodig is om deel te
---	---

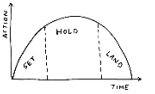
	kunnen nemen aan de verdere activiteiten (tijdens de bijeenkomst) en verder te kunnen verdiepen. Hopelijk wekt het ook nieuwsgierigheid. De HOLD van dit onderwerp vindt plaats tijdens de les; het delen en de bijbehorende groepsdiscussie creëert verdieping en reflectie. De LAND vindt plaats als we de do's en dont's samen opschrijven op het bord. We maken gezamenlijk een mooie 'conclusie.'
--	---

Set is about building the context for the learners to connect with what they're about to learn and experience.

3. Difficult conversations (20 minutes)

- Discuss various difficult interactions you might have with employees as a tactical leader in a hospitality setting and discover strategies on how to handle them.

	Het onderwerp 'moeilijke gesprekken' kunnen we klassikaal blijven behandelen. Daar is ook genoeg tijd voor als het onderdeel over feedback van te voren door studenten wordt voorbereid. De korte 'nabespreking' over feedback kan als bruggetje gebruikt worden naar dit onderwerp. Het is bovendien mooi als de strategieën die studenten kunnen gebruiken nog vers in het geheugen zitten als ze met de simulatie (dialogue trainer, zie punt 4) aan de slag gaan.
---	--

	SET/HOLD/LAND: Dit is de SET van dit onderwerp. Als docenten bouwen we met het stuk kennisoverdracht de context. Hopelijk wekt het nieuwsgierigheid en willen studenten zich graag verbinden met het stuk de kennis, zodat ze het in de volgende activiteit graag in de praktijk willen brengen/ gaan oefenen en experimenteren.
---	---

4. Let's get practical: intervision in groups of 4 (40 minutes)

- In small groups, apply the knowledge/model you gained to a real life future professional situation, devise an action plan.
- Per group students present what they discovered in the intervision.

	Dit onderdeel komt te vervallen en wordt vervangen door de activiteit: oefenen met dialogue trainer. Dialogue trainer is een interactieve applicatie die gebruikt kan worden om communicatieve vaardigheden te trainen in een gesimuleerde omgeving. De app simuleert gesprekssituaties en de studenten krijgen keuzes voorgeschoteld waarin ze moeten beslissen hoe ze zouden reageren. Het mooie aan deze tool is dat het de student na elke keuze feedback geeft. Als docent kan je de scenario's aanpassen aan specifieke contexten. Je kan gebruik maken van 'standaard' scenario's, maar ook zelf scenario's bouwen en zelf feedback formuleren. De directe feedback die studenten krijgen fungeert als het ware als formatieve evaluatie; studenten krijgen direct feedback en concrete aanwijzingen om hun
---	---

	presteren te verbeteren. Eventueel is er ook de mogelijkheid om een scenario klassikaal door te lopen. Na het oefenen vragen we ze om op een post it op te schrijven welk leerdoel ze voor zichzelf formuleren na het oefenen met dialogue trainer. We nemen 5 minuten de tijd om plenair ervaringen en gestelde doelen uit te wisselen.
--	--

	SET/HOLD/LAND: Het oefenen met dialogue trainer is de HOLD van dit onderwerp. Als docent nemen we een stap terug en er wordt ruimte gemaakt voor de studenten om actief aan de slag te gaan met het onderwerp 'moeilijke gesprekken' en zo kunnen ze al doende tot inzichten komen. Eventueel kunnen ze een activiteit in duo's doen, zodat er ook een dialoog tussen studenten optreedt. Het vastleggen van doelen (op de post its) en het plenair uitwisselen van ervaringen is de LAND van dit onderwerp. Door het delen reflecteren de studenten gezamenlijk op hun ervaring. Het opschrijven van het persoonlijke doel zorgt voor verankering.
--	---

4. Interactive Discussion and Q&A (15 minutes)

- Open the floor for questions and discussions around the concepts learned.
- The instructor can provide further insights, clarify doubts, and connect the discussion back to the LO's of EHL.
- Make room for questions related to their design challenge.

	Dit onderdeel kwam door tijdgebrek helaas vaak te vervallen, terwijl dit juist zo belangrijk is voor het beantwoorden van vragen en het maken van verbinding met de LO's. Het is bovendien belangrijk voor het kunnen 'landen' van studenten. Met de wijzigingen die in de overige onderdelen hebben plaatsgevonden blijft hier nu tijd voor over. Tijdbewaking blijft daarbij cruciaal. Geen herziening.
--	---

	SET/HOLD/LAND: De discussie en de Q&A is de LAND van deze les. Studenten kunnen nog hun laatste vragen, twijfels bespreken, waardoor ze met meer rust en als het goed is zelfverzekerder de les uit kunnen gaan.
--	---

Workshop 3: Tactical leadership – leading yourself in order to lead others (1.5 hours)

Objective: by the end of this workshop, students should...

- Know what the inner development goals are and how they are linked to the SDG's.
- Understand the importance of 'human skills' and emotional competence for managers.
- Have a clear definition of what emotional intelligence is and have performed a short self-assessment on their own level of emotional intelligence.
- Have taken a step in growing their self-awareness: have learned more about how they can understand and control the intra-psychological processes when facing difficult situations.



Het doel blijft hetzelfde. **Geen herziening.**

Workshop Breakdown:

1. Start up the class (5 minutes): check in and setting the stage



Herziening: De check in blijft in de bijeenkomst plaatsvinden. Het is een belangrijk moment om verbinding te maken met de studenten en ze voor te bereiden op de sessie.

2. Introduction to human skills and emotional competence (25 minutes)

- Explain why human skills are best predictor of managerial success.
- Link with Inner Development goals.
- Define emotional intelligence
- Activity: self-assessment of their own level of emotional intelligence



Mijn ervaring is dat dit eerste 'theoretische' onderdeel van de les minder ingewikkeld is dan het tweede stuk (zie stap 3).

Herziening: we maken een video waarin introduction to human skills en emotional competence wordt besproken. Idealiter met interactieve onderdelen, bijvoorbeeld vragen die tijdens het kijken oppoppen. Studenten bekijken deze video thuis en maken vervolgens de self-assessment vragenlijst. Dit als voorbereiding voor deze workshop.

Na de check in kijken we of studenten vragen hebben over de bekeken kennisclip, of de vragenlijst en kunnen we zelf wat controlevragen stellen (5 min). We benadrukken nogmaals dat EI iets is dat je kan ontwikkelen. We maken hier een korte activiteit van door ze één onderdeel uit de vragenlijst om te bouwen naar een SMART goal en vragen een aantal studenten hun SMART goal plenair te delen (5 min). Zo zorgen we ervoor dat de studenten actief aan de slag gaan met de leerinhoud en het ook kunnen verankeren.

3. Mini-workshop on improving self-awareness (50 minutes)

- Explanation based on the research of Argyris what happens intra-psychologically when faced with difficult situation (in the previous workshop they were invited to apply certain model/steps to future difficult situations. Now we take it a step further, what happens inside you, is that effective and how can you change this.
- Activity: exercise to identify how this applies to them personally and identify strategies to try and act differently in the future.



Mijn ervaring is dat dit eerste 'theoretische' onderdeel van de les minder ingewikkeld is dan het tweede stuk (zie stap 3).

	Herziening: Dit onderdeel wordt door veel studenten als ingewikkeld ervaren. De theorie gaat in op intra-psychologische processen en vraagt persoonlijke reflectie en goede begeleiding. Er staat al vrij veel tijd voor gereserveerd (die in de praktijk ook zeker nodig blijkt). Het probleem in de les was vaak dat de aandacht al verslapt was, doordat studenten zich hadden moeten focussen op het stuk over human skills/ EI. Dit zal naar verwachting een stuk beter zijn als dat stuk (grotendeels) online wordt aangeboden en de studenten al in een actieve houding zijn gezet door het maken van het SMART goal in de vorige activiteit. Mijn verwachting is dat het helpt om dit onderdeel (ook het theoretische stuk) dus juist klassikaal te blijven behandelen en dit hier ook meer aandacht voor zal zijn. Als docent kunnen we zo inspelen op vragen, nuances uitleggen en een veilige setting faciliteren voor open gesprekken. Geen herziening.
--	---

4. Interactive Discussion and Q&A (10 minutes)

- Open the floor for questions and discussions around the concepts learned.
- The instructor can provide further insights, clarify doubts, and connect the discussion back to the LO's of EHL.
- Make room for questions related to their design challenge.

	Dit onderdeel kwam door tijdgebrek helaas vaak te vervallen, terwijl dit juist zo belangrijk is voor het beantwoorden van vragen en het maken van verbinding met de LO's. Het is bovendien belangrijk voor het kunnen 'landen' van studenten. Met de wijzigingen die in de overige onderdelen hebben plaatsgevonden is hier nu tijd voor beschikbaar. Tijdbewaking blijft daarbij cruciaal. Geen herziening.
---	--