

---

**Connecting Career Counselling and Human Resource Development  
in Enterprises for Higher Education and Training in Practice  
(CONNECT!)**

# **CURSUSHANDLEIDING LOOPBAANPROFESIONALS**

---

## INDEX

Auteurs.....	4
.....	
Trainingsoverzicht.....	5
.....	
Uitgangspunt.....	5
.....	
Deelnemers.....	5
.....	
Trainingsstructuur.....	5
.....	
Mediacentrum.....	5
Materialen en coderingssysteem.....	5
.....	
Structuur van de Cursus.....	6
UNIT 1: De veranderende wereld.....	7
.....	
Motivering voor de eenheid.....	7
.....	
Theoretisch anker.....	7
.....	
Beschrijving van het leerdoel van unit.....	7
.....	
Structuurplan en details.....	7
.....	
Lijst van materialen.....	9
.....	
UNIT 2: Innovatieve concepten en ontwikkeling voor bedrijfsmatig carrièrewerk/Hrm.....	10
.....	

---

Motivering voor de eenheid .....	10
Theoretisch anker .....	10
Beschrijving van de leerdoelen van de unit .....	10
Structuurplan en details .....	10
Lijst van materialen .....	12
UNIT 3: Theoretische en methodologische benaderingen voor counselors .....	/
..... coaches in de bedrijfscontext .....	13
.....	
Motivering voor de eenheid .....	13
Theoretische ankers .....	13
Beschrijving van het leerdoel van de unit .....	13
Structuurplan en details .....	13
Lijst van materialen .....	15
UNIT 4: .....	CGC
..... en coaching verbinden voor werknemers en de context van bedrijfsgericht loopbaanwerk .....	17
.....	
Motivering voor de eenheid .....	17

---

Theoretisch anker.....	17
Beschrijving van het leerdoel van de unit .....	17
Structuurplan en bijzonderheden .....	17
Materiaallijst .....	19
UNIT 5: Veranderingen in de praktijk van de organisaties .....	20
.....	
Motivering voor de eenheid.....	20
Theoretisch anker.....	20
Beschrijving van het leerdoel van de unit .....	20
Structuurplan en details.....	20
Lijst van materialen .....	21

---

## AUTEURS

*(Alphabetisch)*

FILIZ KESER ASCHENBERGER (AUSTRIA), ALEKSANDRA DJUROVIC (SERBIA), LEA FERRARI (ITALY), KLAUSJÜRGEN HEINRICH (AUSTRIA), ANNA MOUSIOU (GREECE), MONIKA PETERMANDL (AUSTRIA), JELENA MANIC RADOICIC (SERBIA), TERESA MARIA SGARAMELLA (ITALY), BETTINA SIECKE (GERMANY), MATTHIAS Z. VARUL (GERMANY), ATHANASIOS VASILOPOULOS (GREECE), PETER WEBER (GERMANY), JAN WOLDENDORP (NETHERLANDS).

## EDITORS

MOUSIOU ANNA and ATHANASIOS VASILOPOULOS

## OVERZICHT VAN DE CURSUS

### PREMISE

Deze training is een van de uitkomsten (IO\$) van het Erasmus+ project CONNECT!. Het betreft een aanpassing van de HBO module voor bachelorstudenten HRM die is ontwikkeld in het kader van het project (IO3). Het doel van de training is om loopbaan- en HRM/HRD-professionals uit te rusten met relevant materiaal dat hen kan helpen bij hun dagelijkse werkzaamheden. In deze studiegids kan de lezer een algemene beschrijving vinden van de structuur en de inhoud van de training, evenals een gedetailleerde beschrijving van de doelen, structuur en een lijst met les- en leermaterialen voor elk van de cursuseenheden.

### DOELGROEP

De opleiding is gericht op loopbaanadviseurs, coaches en andere beroepsbeoefenaren die werkzaam zijn in de praktijk van de (loopbaan dienstverlening aan werkenden (bv. uitzendbureaus, kamers van koophandel, gemeenten, UWV, of particuliere ondernemingen (HR-adviseurs, freelancers) in de partnerlanden.

### STRUCTUUR VAN DE CURSUS

De cursus bestaat uit 5 units/eenheden. Elke eenheid wordt voltooid in één sessie, die 135 minuten duurt. Als zodanig bestaat de totale training uit 5 eenheden, wat neerkomt op een totaal van 11,25 uur. Eenheid 1 werd aangepast door de Servische partners, Unit 2 door de Oostenrijkse partners, Unit 3 door de Italiaanse partners, Unit 4 door de Duitse en Nederlandse partners en Unit 5 door de Griekse partners. De cursus is oorspronkelijk ontworpen als een 2-daags seminar. Om tegemoet te komen aan de tijd van de deelnemers, werd voorgesteld om Unit 3 in twee subsecties te splitsen. Als zodanig worden eenheden 1, 2 en 3.1 onderwezen op dag 1 en eenheden 3.2, 4 en 5 worden onderwezen op dag 3.

Dit voorstel moet niet strikt worden beschouwd. Flexibiliteit wordt aanbevolen om structuur, inhoud en methodologieën aan te passen aan zowel de behoeften van de deelnemers als de context waarin de cursus wordt ingebed.

### MEDIA CENTRE

Alle materialen die nodig zijn voor het aanbieden van de cursus zullen worden geplaatst in het Media Center en het Learning Platform van het project (<https://connect-erasmus.eu/media-centre/>).

### MATERIALEN EN CODERINGSSYSTEEM

Om ervoor te zorgen dat zowel trainers als deelnemers het materiaal gemakkelijk herkennen, worden ze als volgt gelabeld:

1. Eerste getal = nummer van de eenheid
2. Tweede getal = aantal van het (les)materiaal (opbouwend voor elk type lesmateriaal)
3. De letter identificeert het type (les)materiaal: p = powerpoint-dia's; m= geschreven materiaal, v=video's, f=factsheets.

---

De code p.5.1m typeert bijvoorbeeld het eerste (les)materiaal dat voor eenheid 5<sup>1</sup> **wordt** gebruikt.

De code p.3.4f typeert de vierde factsheet in eenheid 3.

De code p.4. 1p typeert de eerste PowerPoint in unit 4.

---

<sup>1</sup> Houd er rekening mee dat alle materialen in de cursus van de professionals beginnen met de letter "p" in hun code. Dit om ze te onderscheiden van materialen die in cursus voor bachelorstudenten (IO3) worden gebruikt ("p" staat voor professionals).

# STRUCTUUR VAN DE CURSUS

---



## UNIT 1: DE VERANDERENDE WERELD VAN WERK

### UITGANGSPUNTEN VOOR DEZE UNIT

De bevindingen van IO1 (overzicht van literatuur, studies, media en middelen) toonden aan dat er verschillende trends in de wereld van werk zijn die belangrijk zijn voor het begrijpen van de behoeften van zowel werknemers als bedrijven met betrekking tot loopbaanontwikkeling. Sommigen van hen zijn wereldwijd en sommige zijn specifiek voor de nationale context. Bevindingen van IO2 (dataverzameling) gaven ook aan dat zowel HR-professionals als loopbaanbegeleiders nadenken over de impact van sommige van deze veranderingen in de context van hun werk. Dit illustreert de noodzaak om de trends te begrijpen en specifieke soorten ondersteuning te bieden aan werknemers in de context van die veranderingen.

### THEORETISCHE BASIS

Theoretische basis wordt gevormd door relevante en recente onderzoeksresultaten over de trends in de wereld van werk. Dit deel van de cursus zal de basis vormen voor het behandelen van het System Theory Framework dat aan de orde komt in Unit 3, door veranderingen in de bredere maatschappelijke context en hun impact te behandelen.

### LEERDOELEN VAN DE EENHEID

1. *Veranderingen die van invloed zijn op de wereld van werk en vindplaatsen van broninformatie daarover*

Deelnemers zullen in staat zijn om de huidige en toekomstige veranderingen in de wereld van werk te beschrijven en uit te leggen, om de gevolgen ervan in meer detail te bespreken en om te reflecteren over vindplaatsen van broninformatie.

2. *Het vormgeven van begeleiding van loopbaanontwikkeling met behulp van de informatie over veranderingen op de arbeidsmarkt*

Deelnemers zullen in staat zijn om situaties te identificeren waarin ze kennis over de veranderingen in de wereld van werk kunnen toepassen in de context van loopbaanbegeleiding aan werkenden.

### CURSUSOPZET

TIJD	LEERDOEL	LEERINHOUD	WERKVORM	LESMATERIAAL
0	Lesvoorbereiding (30 minuten)	Elke deelnemer leest de voorgestelde artikelen en materialen	Een lijst met voorgestelde materialen wordt van tevoren verstrekt	Artikel p1.1.1m p1.3.2f factsheet Voorbeeld van een interview met HR-professional
10	Overzicht van de 2-daags cursus	Discussie met deelnemers over hun verwachtingen van de cursus  Overzicht van cursus	Brainstormen en discussieren  Presentatiedia's	Flip-over  Ppt P1.1.1p
10	Overzicht van de sessie	Discussie over welke huidige en toekomstige veranderingen in de wereld van werk deelnemers hebben herkend en hoe ze hun werk beïnvloeden. Deelnemers delen hun ervaring.	Brainstorm sessie	Flip-over

30	Leeractiviteit 1: Het bieden van content over veranderingen in de wereld van werk	Het verstrekken van een beknopt overzicht van enkele actuele en toekomstige veranderingen in de wereld van werk en discussie over hoe de geldigheid van arbeidsmarktinformatie kan worden beoordeeld.	Introductiecollege en groepsdiscussie	Ppt p1.1.2p Video p1.1.1v Video p1.1.2v Video p1.1.3v Video 1.2.1v
30	Leeractiviteit 2: Groepswerk	Deelnemers werken in groepen. Ze krijgen informatie over de veranderingen in de wereld van werk. De opdracht is om de geldigheid van de bron van de informatie te bepalen met behulp van het meegeleverde sjabloon.	Groepswerk: deelnemers moeten een reeks vragen beantwoorden en verslag doen in de plenaire discussie. Als alternatief kan individueel of in duo's worden gewerkt.	Sjablonen met een reeks vragen voor groepswerk  Factsheet p1.2.2f
10	Presentaties groepswerk	Na de presentatie is er een groepsdiscussie. Groepen rapporteren korte samenvattingen van hun bevindingen.	Presentaties van de groepsdiscussies	Flip-overs
15	Pauze (optioneel)			
35	Leeractiviteit 3: het vormgeven van loopbaanontwikkelingsondersteuning met behulp van de informatie over veranderingen op de arbeidsmarkt	Het bieden van perspectieven op het gebruik van bevindingen over de veranderingen in de wereld van werk in activiteiten die gericht zijn op het bieden van loopbaanontwikkelingsondersteuning aan werknemers. Deelnemers worden aangemoedigd om hun voorbeelden te delen.	Inleiding  Uitwisseling van ervaringen in groepsdiscussie	Powerpoint p1.3.2.ppt  p1.3.3kef factsheet Reflectievragen - Sjabloon met een reeks vragen voor reflectie
10	Afsluitende beschouwing en reflectie op leren	Deelnemers reflecteren op wat ze hebben geleerd aan de hand van de volgende vragen:  Wat heb ik geleerd van deze sessies? Wat was er nieuw voor mij? Hoe kan ik het geleerde toepassen in mijn toekomstige werk? Wat zou ik verder willen onderzoeken?  Het samenvatten van de belangrijkste punten over veranderingen in de wereld van werk en het verstrekken van deelnemers met een lijst van relevante literatuur voor verder lezen.	Kort individueel werk gevolgd door de uitwisseling van de resultaten met partners in paren  Begeleide discussie	Vragenblad - p1.3.2kef  p1.3.4f Literatuurlijst voor verder lezen

**Suggestie:** Als er een mogelijkheid is om dit deel van de cursus uit te breiden tot een eenheid van 3 uur, kan worden voorgesteld om de tijd die is toegewezen voor groepsoefeningen (1,5) en de tijd die is toegewezen voor presentaties (1,4 en 1,7) te verlengen om meer tijd te maken voor discussie en uitwisseling van ervaringen.

## LIJST VAN LESMATERIALEN

p.1.1.1m report Balliester, T., & Elsheikhi, A. (2018). The future of work: a literature review. ILO Research Department Working Paper, 29. (free resource)

### PowerPoint Presentaties

p.1.1.1p ppt

p.1.1.2p ppt

p.1.3.2p ppt

p.1.1.1v video

p.1.1.2v video

p.1.1.3v video

p.1.2.1v video

### Fact sheets

p.1.2.2f

p.1.3.2kef

p.1.3.2f

p.1.3.3kef

p.1.3.4f

## UNIT 2: INNOVATIEVE CONCEPTEN EN ONTWIKKELING VOOR LOOPBAANBEGELEIDING VOOR WERKENDE

### UITGANGSPUNTEN VOOR DEZE THE UNIT

De focus van deze sessie ligt op innovatieve ontwikkelingen en veranderingen in Human Resource Management (HRM) en loopbaandienstverlening.

### THEORETISCHE BASIS

De innovatieve ontwikkeling en veranderingen worden deels veroorzaakt door de megatrends in de wereld van werk, maar ook door innovatieve theorieën over werkplekieren en competentieontwikkeling in ondernemingen, dus inclusief een verandering in het begrip van leiderschap in ondernemingen en de rol van de werknemers. Die theorieën zijn gebaseerd op het concept van de Lerende Organisatie, de acceptatie van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en op de waardering van Samenwerking buiten de eigen organisatie. Leren door netwerken en leren door counseling spelen een steeds grotere rol.

### LEERDOELEN VAN DEZE UNIT

1. *Leg uit waarom bedrijven moeten ontwikkelen naar een lerende organisatie en welke rol Human Resource Management (HRM) speelt in deze ontwikkeling*
1. *Leg Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen uit als een drijfveer voor innovatieve ontwikkeling in HRM*
  - a) *Beschrijf best practice in netwerken en samenwerking tussen Human Resource Management (HRM) en Loopbaanbegeleiding*

### CURSUSSTRUCTUUR

TIJD	LEERDOEL	INHOUD	WERKVORM	MATERIAAL
20'	Bewust worden van innovatieve veranderingen in HRM, als gevolg van de huidige uitdagingen, maar ook als gevolg van een (op theorie gebaseerd) nieuw systemisch begrip van leiderschap en de rol van werknemers	Inleiding: Bewustwording creëren van nieuwe ontwikkelingen in HRM	Brainstorm: Welke innovatieve ontwikkelingen en veranderingen worden onderscheiden? Inventoryarisatie op flip-overs	p2.1 p2.1f Flip-overs
15'	Met de volgende 3 categorieën: Lerende Organisatie, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Netwerken; Het verzamelen van de bijdragen aan de drie rubrieken (3 verschillende flip-overs);	Onderscheid van 3 categorieën van ontwikkelingen in HRM; het verzamelen van onderscheiden ontwikkelingen in HRM in deze categorieën;	Betrokkenheid van de deelnemers bij de inventoryarisatie; bespreking van aanvullende categorieën	p2.2f 3-4 flip-overs (1 per categorie)

	Indien nodig, het vinden van nieuwe rubrieken voor nog niet toegewezen bijdragen	het identificeren van verdere categorieën		
30'	Het herkennen van kenmerken een Lerende organisatie; Inzicht in de impact van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen op HRM; Inzicht in de voordelen van samenwerking en netwerken	Uitleg van de kenmerken van de "Lerende Organisatie", de activiteiten van "Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen", de voordelen van samenwerking en netwerken	Inleiding	p2.2p p2.3p p2.4p
40'	Uitwisseling van ervaringen in kleine groepen; rapporteren van case studies uit de eigen praktijk van de deelnemers; het bespreken van verdere kansen en initiatieven	3 to 4 groepen afhankelijk van de voorkeuren van de deelnemers: Groep 1: Voorbeelden van succesvolle leeractiviteiten in de organisatie Groep 2: Voorbeelden van succesvolle activiteiten van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen Groep 3: Voorbeelden van succesvolle samenwerking en netwerken op het gebied van loopbaanbegeleiding en -begeleiding (inclusief HRM en CGC)	Deelnemers werken in kleine groepen (afhankelijk van hun interesse) rond een flip-over en documenteren hun bijdragen	3 to 4 flip-overs p2.3f p2.4f p2.5f p2.6f
20'	Samenvatten van de resultaten van de groepsessies (weergegeven in de posterpresentatie)	Het bespreken van de leerresultaten; Reflectie Verdere activiteiten	Poster presentatie: Elke groep presenteert aan de andere groepen hun resultaten (voor hun poster; discussie)	3-4 Flip-overs, plenair; groepen gaan van de ene poster naar de andere
10'	Reflectie op het leren	Vragen: Wat heeft mij gestimuleerd? Wat heb ik geleerd? Welke voordelen heb ik ervaren van de groepsbespreking?	Individueel werk (met behulp van de reflectieformulier om de voordelen te documenteren)	p2.7f Reflectieblad

## **LIST OF MATERIALS**

### **PowerPoint Presentations**

p2.1p

p2.2p

p2.3p

p2.4p

### **Fact sheets for individual and group work**

p2.1f

p2.2f

p2.3f

p2.4f

p2.5f

p2.6f

### **Learning Reflection sheet**

p.2.7f

## UNIT 3: ACTUELE THEORETISCHE EN METHODOLOGISCHE BENADERINGEN VOOR LOOPBAANPROFESSIONALS IN EEN BEDRIJFSCONTEXT

### UITGANGSPUNTEN VAN DEZE UNIT

Resultaten van IO1 en IO2 laten zien dat er meer kennis vereist is over theoretische uitgangspunten van loopbaanbegeleiding voor werkenden. Dit moet gericht zijn op theoretisch en praktisch niveau, inclusief actuele theoretische zienswijzen en perspectieven, beoordelingsinstrumenten en trainingsactiviteiten.

### THEORETISCHE BASIS

Onder de actuele theoretische benaderingen heeft de Career Construction Theory een prominente rol, met zijn aandacht voor intra-individuele dynamiek. Aspecten die daarbij naar voren komen zijn career adaptability en de narratieve benadering als methodologisch principe. Deze dimensies blijken een positieve en significante impact te hebben voor zowel werknemers, als organisaties in verschillende culturele contexten. In deze unit wordt specifieke aandacht besteed aan deze onderwerpen. Het System Theory Framework (STF) is de tweede theoretische benadering die wordt behandeld. Dit framework maakt het mogelijk om (invloeds)systemen in kaart te brengen die een rol spelen in de beïnvloeding tussen het individuele (client) systeem en het sociale systeem, waar deze deel van uitmaakt in de context van het bredere maatschappelijk systeem. De (narratieve systemische) hulpmiddelen die zijn ontwikkeld op basis van dit framework kunnen effectief het dynamische samenspel tussen individuen en hun beïnvloedingssystemen vastleggen en mensen helpen zich bewust te worden van de invloeden in de context van hun leven en hun deelname op de arbeidsmarkt.

### LEERDOELEN VAN DEZE UNIT

a) Deelnemers leren hoe ze zich kunnen aanmelden voor twee beoordelingsinstrumenten. Zij zullen in staat zijn om de sterke punten en het nut van de voorgestelde beoordelingsinstrumenten te beschrijven, om overeenkomsten en verschillen te identificeren.

b) Deelnemers zullen in staat zijn situaties te identificeren waarin de dimensies die door instrumenten worden behandeld nuttig kunnen blijken, samen met strategieën om het gebruik ervan in de organisatie te bevorderen.

### LESOPZET

TIJD	LEERDOEL	INHOUD	WERKVORM	LESMATERIAAL
***	Zelfwerkzaamheid	Deelnemers worden uitgenodigd kennis te nemen van de twee geselecteerde theoretische kaders	Een lijst met voorgestelde materialen wordt van tevoren verstrekt	3.0.1m 3.0.2m 3.0.3m 3.0.1v, 3.0.2v 3.0.3v
10	Inleiding tot de sessie en presentatie van de geselecteerde tools	Beschrijving van de Five C- Career Adapt-Ability Scale CAAS en van het interview My System of Career Influences.	Inleiding en geleide discussie	Ppt 3.1.1p Ppt 3.1.2p 3.1.1m, 3.1.2m, 3.1.3m Ppt 3.1.3p 3.1.4m, 3.1.5m, 3.1.6m 3.1.1v

20	Leeractiviteit: hulpmiddelen voor het oefenen	Er worden enkele casestudy's gegeven. Deelnemers analyseren in kleine groepen (of individueel) een of meer casestudy's.	Casestudy. Groepswerk: in kleine groepen analyseren deelnemers een of meer casestudy's na de voorgestelde vragen en delen ze hun reflecties tijdens de discussie	3.1.7m, 3.1.8m 3.1.1f
10	Discussie	Het samenvatten van de sterktes en zwaktes van de twee aangereikte-tools en het stimuleren van reflecties over hun nut in de eigen werkcontext	Het rapporteren van de belangrijkste bevindingen en het reflecteren en uitwisselen van de ideeën over de op de casestudy's. De trainer vat de belangrijkste punten van de discussie samen op een flip-over.	Flip-over
5	Closing thoughts	Participants are required to reflect and share their thoughts about the day	Reflective exercise: participants write their thought on a post-it; the trainer collects and posts them on a poster	Post it and paper poster
<b>SESSIE 2</b>				
5	Link naar de eerste dag en kennismaking met dag 2	Samenvatting van de eerste dag en presentatie van het doel van de tweede dag	Feedback en inleiding: De trainer inventariseert de post-its, becommentarieert de eerste dag en beschrijft vervolgens het doel van de dag	Ppt 3.2.1p
10	Inventarisatie van wensen en behoeften vanuit de verschillende nationale contexten	Samenvatting van de resultaten van de onderzoeken uit IO2	Inleiding en discussie: de trainer toont de resultaten van het IO2-rapport en vraagt vervolgens deelnemers om commentaar	3.2.2p 3.2.1m
30	Learning activity		Op basis van de behoeften en voorkeuren van de deelnemers worden twee groepen gevormd. De trainer selecteert de thema's die het beste passen.	
	groep 1: Specifiek gebruik van de tools in de echte werkcontext	Pak uitdagende -situaties aan in de praktijk van de loopbaanbegeleiding van werkenden	De trainer selecteert één casestudy en vraagt de groep om eraan te werken of meer casestudy's en vraagt groepen om aan te werken	case study n1, 3.2.2m case study n2, 3.2.3m Fact sheet for case study n1 and n2, 3.2.1f case study n3, 3.2.4m Fact sheets: case study n3, 3.2.2f
	Groep 2: Best practices promoten in organisaties	Waarom en hoe loopbaanbegeleiding op te nemen in het MKB als bedrijfsstrategie en een plan te ontwikkelen	Analyseer casestudy's als best practices. De trainer selecteert casestudy's en vraagt de groep om aan te werken	Case study n4 3.2.5m Fact sheet 3.2.3f Case study n5 3.2.6m Fact sheet 3.2.4f



30	Groepsdiscussie	Het mogelijke gebruik van de benaderingen en instrumenten in het MKB in kaart brengen	Rapporteren van hoofdpunten uit activiteit 1 en/of 2 en bespreken van implicaties voor de praktijk.	Flip-over
----	-----------------	---	---	-----------

## LESMATERIAAL

- **3.0.1m chapter** - Career Construction Theory and Practice. Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (2nd ed., pp. 147–183). Hoboken, NJ: John Wiley (free resource)
- **3.0.2m article** - The System Theory Framework. Patton, W., & McMahon, M. (2006). The systems theory framework of career development and counseling: Connecting theory and practice. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 28(2), 153-166 (free resource)
- **3.0.3m article** - Career counselling and sustainable decent work  
McMahon, M., & Watson, M. (2019). Career counselling and sustainable decent work: Relationships and tensions. *South African Journal of Education*, 40(1), S1-S9.
- **3.1.1m tool** - Career Adapt-Ability Scale: the tool
- **3.1.2m case study** - Case study n.1: example of filled Career Adapt-abilities Scale
- **3.1.3m article** - Career adaptability  
Nye, C. D., Leong, F., Prasad, J., Gardner, D., & Tien, H. L. S. (2018). Examining the structure of the career adapt-abilities scale: The cooperation dimension and a five-factor model. *Journal of Career Assessment*, 26(3), 549-562.
- **3.1.4m tool** – MSCI – Contents and steps
- **3.1.5m case study** - Case study n2: MSCI
- **3.1.6m article** - System of influences  
Abkhezr, P., McMahon, M., Glasheen, K., & Campbell, M. (2018). Finding voice through narrative storytelling: An exploration of the career development of young African females with refugee backgrounds. *Journal of Vocational Behavior*, 105, 17-30.
- **3.1.7m case study** - Case study n6: the CAAS  
example of filled Career Adapt-abilities Scale to be analysed
- **3.1.8m case study** - Case studies n7-10: the MSCI  
Magnano, P., Zarbo, R., Zammitti, A., & Sgaramella, T. M. (2020). Approaches and strategies for understanding the career development needs of migrants and refugees: the potential of a systems-based narrative approach. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 1-21.
- **3.2.1m report** - IO2 Italian report
- **3.2.2m case study** - Case study n1: understanding changes to move toward the future
- **3.2.3m case study** - Case study n2: SME digitalization
- **3.2.4m case study** - Case study n3: Ed company
- **3.2.5m case study** - Case study n4: Casillo group (<http://www.casillogroup.com/bilanci-e-relazioni.html#>)
- **3.2.6m case study** - Case study n5: Zanardi coop story (<http://www.clzanardi.it/>)

## PowerPoint Presentations

- 3.1.1p ppt
- 3.1.2p ppt
- 3.1.3p ppt
- 3.2.1p ppt
- 3.2.2p ppt

---

### Fact sheets

- 3.1.1f
- 3.2.1f
- 3.2.2f
- 3.2.3f
- 3.2.4f

### Videos

- **3.0.1v** - The Career Construction Theory  
<https://www.youtube.com/watch?v=jhMiiMYMUt0>  
Dr Amber Hughes introduces the CCT theory
- **3.0.1v** - The STF  
<https://www.youtube.com/watch?v=1PCrvZIN5rs>  
Mary McMahon at the SVP Conference presents the STF
- **3.0.2v** - Postmodern career counselling  
<https://www.youtube.com/watch?v=FCRAWKjoyos>  
Greenwood Associates reflect about modern and postmodern career counselling
- **3.1.1v Video** - Short introduction to the MSCI  
<https://www.youtube.com/watch?v=1PCrvZIN5rs>  
Mary McMahon at the SVP Conference presents the STF

## UNIT 4: DE RAAKVLAKKEN TUSSEN LOOPBAANBEGELEIDING EN HRD VOOR WERKENDE

De bevindingen van IO1 laten zien dat er meer praktische kennis over loopbaanontwikkeling moet worden opgedaan in de HR-context van ondernemingen. Dit impliceert het vinden van raakvlakken tussen (theoretische) concepten van loopbaanbegeleiding enerzijds en HRD in ondernemingen anderzijds, evenals het werken met verschillende doelgroepen en leervormen in organisaties en vooral het gebruik van loopbaanmethoden en -instrumenten in de HR-context van met name het MKB. De resultaten van IO2 laten zien dat er verschillende concepten van CGC bestaan die verband houden met HRD in ondernemingen en dat er verschillen bestaan m.b.t. doelgroepen en werkvormen. De resultaten geven enkele bruibare suggesties voor de praktijk. Unit 4 is ontwikkeld op basis van deze bevindingen.

### THEORETISCHE BASIS

In unit 4 zullen nieuwe benaderingen van loopbaanontwikkeling in de context van HRD en nieuwe theoretische en methodische benaderingen voor counselors binnen ondernemingen worden samengebracht door "nieuwe" raakvlakken te definiëren en praktische voorbeelden te geven. Deze bevindingen zullen worden gerelateerd aan specifieke doelgroepen en werkvormen.

### LEERDOELEN VAN DEZE UNIT

1. *Deelnemers kunnen raakvlakken tussen loopbaanontwikkeling en HRD voor werknemers in ondernemingen beschrijven, evenals voorbeelden van best practices.*
2. *Deelnemers zullen in staat zijn om deze raakvlakken te beschrijven en weer te geven met betrekking tot het werk met verschillende doelgroepen en werkvormen in ondernemingen*
3. *Deelnemers zullen in staat zijn om het gebruik van verschillende methoden van loopbaanontwikkeling in de HR-context te beschrijven met betrekking tot verschillende groottes van ondernemingen (met name MKB)*

### LESOPZET

TIJD	LEERDOEL	INHOUD	WERKVORM	LESMATERIAAL
0	Lesvoorbereiding, blended learning (30 minuten)	Elke deelnemer leest de voorbereidingstekst	Lezen	p4.1f p4.1m p4.2m p4.3m p4.4m
5	Link naar Unit 3, Inleiding en Beschrijving van het doel van Unit 4	Wat was de belangrijkste focus van Unit 3? Wat weten deelnemers over loopbaanontwikkeling in ondernemingen? Welke ervaringen/meningen hebben deelnemers zelf? Wat zijn belangrijke punten uit de inleiding? De trainer benoemt het doel van sessie 1 en sluit daarmee aan op de units 1 - 3 (8 min.)	Brainstormen, discussiëren	Flip-over, p4.1p p4.5m
10	Leeractiviteit 1: Basisdefinities van loopbaanontwikkeling en andere "innovatieve" concepten kennen	Overzicht van basisdefinities van concepten van loopbaanontwikkeling en andere concepten	Inleiding door docent en discussie	Flip-over p4.1p

10	Leeractiviteit 2: Basisaspecten van HRD kennen (verbinding met unit 2)	Overzicht van basisaspecten van HRD (die raakvlakken hebben met loopbaanontwikkeling)	Brainstormen en discussiëren	Flip-over p4.1p p4.2f p4.6m p4.7m
30	Leweractiviteit 3: Kennis ontwikkelen over raakvlakken tussen loopbaanontwikkeling en HRD in ondernemingen	deelnemers ontdekken mogelijke raakvlakken en geven zelf voorbeelden; docent vult aan	Groepsoefening (2 Groepen)discussie	Flip-over p4.1p p4.3f p4.8m
10	Onderwijsactiviteit: Kennis van 3-5 concepten en methoden van loopbaanontwikkeling aangeboden binnen HRM of MKB en aangeboden door externe aanbieders	Overzicht van concepten en methoden van loopbaanontwikkeling aangeboden binnen HRM in het MKB en aangeboden door externe aanbieders	Inleiding	p4.1p
10	Onderwijsactiviteit: Introductie van kernthema's	Motiven voor social justice en business case), Methoden en benaderingswijzen (critical reflexive practice en attentive counselling), Kansen en bedreigingen voor het werken in een bedrijfscontext	Inleiding	p4.1p p4.2p
30	Leeractiviteit: Groeps-taken op specifieke groepen en in het MKB	Deelnemers werken aan voorbeelden van best practices en reflecteren op overeenkomsten/verschillen en problemen/oplossingen. Deelnemers worden ingedeeld in subgroepen van drie tot zes deelnemers op basis van de thema's. Er moet minstens één groep werken aan een (p4.4f tot p4.7f) thema en één groep werken aan een taak met betrekking tot specifieke groepen werknemers (p4.8f tot p4.11f).	Groepswerk met presentatie en discussie	p4.4f with p4.9m p4.5f with p4.10m p4.6f with p4.11m p4.7f with p4.12m p4.8f p4.9f p4.10f p4.11f
20	Presentatie van groepsresultaten	Groepen geven een korte presentatie van hun bevindingen	Presentaties in de klas, feedback	Flip-overs
10	Plenaire discussie	Deelnemers vertellen hun take-aways van de sessie, geleid door vragen van de3 docent (wat zijn de voordelen van loopbaanontwikkeling in organisaties, wat zijn de uitdagingen en hoe sluit het aan bij hun eigen beroepspraktijk)	Discussie in de plenaire groep	4.1p 4.13m

## LESMATERIALEN

### PowerPoint Slides:

**p.4.1p**

**p.4.2p**

### Materialen:

p.4.1m

p.4.2m

p.4.3m

p.4.4m

p.4.5m

p.4.6m

p.4.7m

p.4.8m

p.4.9m

p.4.10m

p.4.11m

p.4.12m

p.4.13m

p.4.14m

p.4.15m

p.4.16m

**Fact Sheets:**

p.4.1f

p.4.9f

p.4.2f

p.4.10f

p.4.3f

p.4.11f

p.4.4f

p.4.12f

p.4.5f

p.4.13f

p.4.6f

p.4.14f

p.4.7f

p.4.8f

## UNIT 5: ORGANISATIEVERANDERING

### UITGANGSPUNTEN VAN DEZE UNIT

Het doel van deze unit is om te laten zien hoe verandering plaatsvindt binnen organisaties. Via deze eenheid worden beoefenaars vertrouwd gemaakt met het geheel van de organisatorische veranderingscyclus, namelijk theoretische onderbouwing, behoeftenbeoordeling, constructie en implementatie van veranderingsplannen en evaluatie. Bovendien leren deelnemers hoe loopbaandienstverlening kan worden ingebed in de organisatorische veranderingscyclus en maken ze kennis met het belang van context, reflectie en culturele gevoeligheid tijdens het uitvoeren van loopbaanbegeleiding.

### THEORETISCHE BASIS

Hoewel in deze unit een aantal basale organisatieveranderingsmodellen worden geïntroduceerd - zoals het driestappenmodel van Lewin (1951) en het achtstappenmodel van Kotter (1985) - is het belangrijkste doel niet om vast te houden aan één specifieke visie op organisatieverandering. Integendeel, door de introductie van verschillende zienswijzen is het doel van deze unit eenheid om deelnemers een holistische benadering van verandering te bieden, zowel binnen als buiten de loopbaancontext.

Door middel van theorie, groepswork en de bespreking van casestudy's zullen deelnemers leren inzien dat verandering een complex begrip is en lastig om greep op te krijgen, laat staan om het in de praktijk te brengen.

### LEERDOELEN VAN DEZE UNIT

1. *Change Management & Organizational Development: Een duik in de theorie*
2. *De veranderingscyclus: behoeftenbeoordeling, toepassing en evaluatie*
3. *CGC in organisaties: CGC-werk binnen de organisatorische veranderingscyclus en de importantie van context en culturele gevoeligheid.*

### STRUCTURE PLAN AND DETAILS

TIJD	LERDOEL	INHOUD	WERKVORM	LESMATERIAAL
-	Lezen artikelen	- Lewin's, Kotter's, and Sunstein & Thaler's theories on Change Management. - Introduction of their basic principles, advantages, and disadvantages	Selectie van hoofdstukken & artikelen	p.5.1m, p.5.2m
5	Lesoverzicht	Deelnemers zullen de basisstructuur van de inleiding begrijpen	Inleiding	p.5.1p
5	Critical theory	-Wat is Critical Theory? - Hoe kan CT worden toegepast bij verandering en organisatieontwikkeling?	Inleiding	p.5.1p p.5.3m
10	Weerstand tegen verandering	- Waarom treedt weerstand tegen verandering op? - In welke niveaus komt het voor? - Tips om het te overwinnen	Inleiding	p.5.1p
15	Weerstand tegen verandering	- Groepsoefening: <i>Hoe heb je in jouw werkpraktijk veranderingen benaderd of doorgevoerd? Hoe manifesteerde de weerstand zich?</i>	Groepsdiscussie	p.5.1f

15	Veranderingscyclus: Stap 1: Behoeftanalyse	-Wat is een behoeftanalyse? -Hoe voert men het uit? -Kort overzicht van tools en methoden	Inleiding	p.5.1p p.5.4m, p.5.5m, p.5.6m
15	Pauze			
10	Veranderingscyclus: Stap 2: Implementatie van verandering	-Hoe wordt verandering geïmplementeerd? -Wat zijn de succesfactoren?	Inleiding	p.5.1p p.5.7m, p.5.8m
10	Veranderingscyclus: Stap 3: Verandering vol- houden en evalueren	-Hoe worden de resultaten gehandhaafd? -Hoe beïnvloedt onze perceptie van een organisatie verandering?	Inleiding	p.5.1p p.5.9m
15	Verandercyclus: de erva- ring van de deelnemers	Groepsoefening: <i>Terugdenkend aan je professionele ervaring, wat is het meest lastige aspect geweest bij het implementeren van verandering? Vond je bepaalde stappen moeilijker dan andere? Waarom?</i>	Groepsdiscussie	p.5.2f
10	Holistische benadering van loopbaanontwikke- ling	- Rol van de loopbaanprofessional bij (organisa- tie)verandering - Belang van contextbewustzijn, zelfreflectie en cul- turele gevoeligheid	Inleiding	p.5.1p p.5.10m, p.5.11m, p.5.12m, p.5.13m, p.5.14m, p.5.15m
15	Praktische toepassing	Oefening in duo's: <i>Denk aan een echte verandering die u wilt doorvoeren in uw huidige professionele omgeving? Wat is het? Hoe zou je het doen? Welke mogelijke weerstand kun je tegenkomen. Bespreek met je partner en wissel van gedachten over elkaars veranderplannen.</i>		p.5.3f
20	Afsluiting en en reflectie op leren	1. <i>Welke nieuwe of onverwachte inzichten heb je opgedaan over verandering en verandermanagement?</i> 2. <i>Hoe denk je dat deze nieuwe kennis je professionele werk zal beïnvloeden?</i> 3. <i>Wat is volgens jou het meest uitdagende gebied van verandermanagement?</i>	Groepsdiscussie	p.5.4f

## LESMATERIAAL

### Artikelen en hoofdstukken:

- **p.5.1m:** Chapter 3.2: models of and approaches to organizational change, taken from Making sense of change management, by Esther Cameron & Mike Green
- **p.5.2m:** From mechanism to virtue: Evaluating Nudge-theory (2015), by Jeroen van der Heijden

### Lesmaterialen:

- **p.5.1p:** PowerPoint slides for UNIT 5
- **p.5.3m:** Critical theory and the management of change in organizations (2000), by Adrian Carr
- **p.5.4m:** Section 1: Needs Assessment: Frequently Asked Questions, taken from A Guide to Assessing Needs, by Ryan Watkins, Maurya West Meiers, & Yusra Laila Visser
- **p.5.5m:** Section 2: How Do You Conduct a Basic Needs Assessment?, taken from A Guide to Assessing Needs, by Ryan Watkins, Maurya West Meiers, & Yusra Laila Visser

- **p.5.6m:** Section 3: Needs Assessment: Tools and Techniques, taken from A Guide to Assessing Needs, by Ryan Watkins, Maurya West Meiers, & Yusra Laila Visser
- **p.5.7m:** Secrets of successful change implementation, by Alasdair Johnston, Fridiric Lefort, and Joseph Tesvic, <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/secrets-of-successful-change-implementation>
- **p.5.8m:** Chapter 5: Restructuring, taken from Making sense of change management, by Esther Cameron & Mike Green
- **p.5.9m:** Chapter 10: How do you know whether change is working?, taken from Making sense of change management, by Esther Cameron & Mike Green
- **p.5.10m:** Advancing the Career Counseling Profession: Objectives and Strategies for the Next Decade (2003), by Mark L. Savickas
- **p.5.11m:** Career Management: The Role of Career Counsellors in Building Strategic Partnerships Between Individuals and Their Employers (2000), by Roberta A. Neault
- **p.5.12m:** Importance of Understanding the Context and Self-reflecting, taken from Making sense of change management, by Esther Cameron & Mike Green
- **p.5.13m:** How culture affects how people perceive, define, and act on issues concerning work
- **p.5.14m:** Culture-infused career counselling model (CICC), by Nancy Arthur and Sandra Collins
- **p.5.15m:** What is Culture? (2012), by Helen Spencer-Oatey

#### Fact Sheets:

- **p.5.1f:** Resistance to Change [Group exercise]
- **p.5.2f:** Most challenging element of implementing change [Group exercise]
- **p.5.3f:** Practical Application: Implementing change in your own professional environment [in pairs]
- **p.5.4f:** Reflection Questions [Group discussion]