

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

STUDENTENHANDLEIDING

INDEX

UNIT 1 De veranderende wereld van werk.....	3
UNIT 2 Innovatieve concepten en ontwikkeling voor loopbaanwerk/HRM in organisaties	33
UNIT 3 Huidige theoretische en methodologische benaderingen voor counselors en coaches in de bedrijfscontext.....	69
UNIT 4 Verbinden van begeleiding en coaching voor medewerkers en de context van bedrijfsmatig loopbaanwerk	101
UNIT 5 Verbinden van begeleiding, begeleiding en coaching voor medewerkers en de context van bedrijfsmatig loopbaanwerk	140
coderings methode.....	175

UNIT 1

De veranderende wereld van werk

*Sessie 1 Overzicht van de belangrijkste trends in de
wereld van werk*

UNIT 1 – Sessie 1

1) Introductie

In deze sessie leer je over trends die van invloed zijn op de wereld van werk en bespreek je de gevolgen ervan. Je krijgt de kans om dieper inzicht te krijgen in de trends die je interessant en nuttig vindt voor je toekomstige werk.

2) Doelen

Je zult in staat zijn om de huidige en toekomstige veranderingen in de wereld van werk te beschrijven en uit te leggen. U kunt de gevolgen ervan in meer detail bespreken.

3) Lijst van leermiddelen

Aan het begin van de Unit 1 kun je het **overzicht van de training** (1.1.1p) lezen.

Als u wilt lezen over de onderwerpen die worden gepresenteerd in *Leersessie 1*, raden we het volgende **materiaal** aan:

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

Hier vindt u een **lijst met artikelen** voor groepswork:

- 1.1.2m literatuuroverzicht

We raden je ook aan om de volgende **video's** te bekijken:

- Overview of impact of demographic change on Europe (1.1.1v) - Impact of demographic change on the world of work (<https://www.youtube.com/watch?v=1PCrvZIN5rs>)
- The 5 mega-trends you should know about (World Economic Forum) (1.1.2v) - Overview of impact of climate change (<https://www.youtube.com/watch?v=F289qpeZDgc>)
- The future of work after COVID-19 (1.1.3v) - Overview of changes in the world of work connected to COVID-19 (<https://www.youtube.com/watch?v=8KenNOYOiq4>)
- World Employment and Social Outlook: Trends 2020 (1.1.4v) - World Employment and Social Outlook: Trends 2020 - The report in short, ILO (https://www.youtube.com/watch?v=mytRZ7B7_FM)

Ook is beschikbaar de **power point**:

- Overzicht van veranderingen in de wereld van werk (1.1.2.p)

Als u meer wilt weten, vindt u **aanvullende informatie**:

- The Future of Work - an international perspective by Paolo Falco, OECD (1.1.5v)
<https://www.youtube.com/watch?v=E1-o8DsqB7w>

Op de volgende pagina's hebben we alle factsheets verzameld die je gaat gebruiken in *Leersessie 1*. De tabel geeft een overzicht van de belangrijkste informatie over elk thema.

Fact sheet title	Code	Referring materials	Page	Activity	Purpose
Instructies voor groepswerk	1.1.1f	1.1.2p 1.1.1v 1.1.2v 1.1.3v 1.1.1m 1.1.2m	6	Het verzamelen van gegevens over één specifieke reeks wijzigingen die van invloed zijn op de wereld van werk	Het ontwikkelen van diepgaand inzicht in trends die van invloed zijn op de wereld van werk
Instructies voor huiswerk met een reeks vragen voor reflectie	1.1.2f	1.1.4v 1.1.5v	7	Het lezen van een artikel of ander materiaal (videomateriaal, onderzoeksstudie, casestudy...) over veranderingen in de wereld van werk die je interessant en waardevol vindt en het beantwoorden van enkele vragen	Nadenken over de veranderingen in de wereld van werk
Kennis evaluatieformulier 1.1	1.1.1ef	-	8	Meerkeuzevragen invullen	Het beoordelen van opgedane kennis door middel van gestandaardiseerde vragen
Reflectie-formulier 1.1	1.1.2ef	-	10	Open vragen invullen	Reflecteren op opgedane kennis door middel van open vragen

Fact sheet 1.1.1f

INSTRUCTIES VOOR GROEPSWERK

Je werkt in vier kleine groepen. Elke groep heeft de opdracht om gegevens te verzamelen over één specifieke reeks veranderingen die van invloed zijn op de wereld van werk (technologische veranderingen, demografische veranderingen, globalisering of klimaatverandering).

Zoek alsjeblieft een artikel over de implicaties van deze verandering op de wereld van werk, bespreek het in je groep en probeer de volgende vragen te beantwoorden:

1. Geef een algemene indruk van dit artikel. Is het effectief, nuttig, verwarrend, informatief, enz.? Waarom? Wijs specifieke functies of details aan om uw indruk te valideren.
2. Identificeer ten minste drie punten die de auteur maakt om het hoofdidee uit te leggen of verder uit te breiden.
3. Wat zijn de gevolgen van deze specifieke trend voor het aantal banen en wat zijn de gevolgen voor de kwaliteit van de banen?

Aan het einde van deze taak kunt u kort de belangrijkste indrukken aan de andere groepen presenteren. U kunt de bevindingen in elk gewenst formaat presenteren.

Fact sheet 1.1.2f

INSTRUCTIES VOOR HUISWERK MET EEN REEKS VRAGEN VOOR REFLECTIE

Jouw opdracht is om een artikel of ander materiaal (videomateriaal, onderzoeksstudie, case study...) te vinden over veranderingen in de wereld van werk die je interessant en waardevol vindt. Het materiaal moet onderzoeksresultaten bevatten.

Je kunt kiezen of je het huiswerk individueel of in kleine groepjes gaat maken.

U moet een kort rapport of presentatie geven over het materiaal dat u hebt gevonden. Het rapport/de presentatie moet de volgende onderdelen bevatten:

1. Korte beschrijving en de samenvatting van het materiaal.
2. Uw reflectie en indruk van het materiaal.
3. Welke onderzoeksvraag(en) herkende je in dit materiaal?
4. Welke methoden werden gebruikt om de veranderingen in de wereld van werk en hun implicaties te voorspellen?
5. Wat zijn de belangrijkste boodschappen/conclusies in het materiaal dat je hebt geanalyseerd? Bent u het met hen eens? Waarom?

U kunt verschillende indelingen gebruiken voor de presentatie van uw bevindingen. U kunt kiezen of u er schriftelijk over rapporteert, door middel van een presentatie (in de klas of online), het opneemt in een audioformaat of een video indient.

Fact sheet 1.1.1ef

KENNISEVALUATIEFORMULIER 1.1

INSTRUCTIES

Beantwoord alstublieft de volgende vragen:

1. Op welke gebieden kunnen trends en veranderingen van invloed zijn op de wereld van werk?
 - a) Aantal banen en de kwaliteit van het werk
 - b) Sociale bescherming
 - c) Al het bovenstaande
2. Welke van deze banen wordt minder snel beïnvloed door automatisering?
 - a) Engineering, Computer en wiskunde-gerelateerde banen
 - b) Elektrische apparaten en elektronica
 - c) Kleding- en schoenenindustrie
3. Welke van deze verklaringen over de implicatie van technologische veranderingen is een valse verklaring?
 - a) Robots vervangen misschien niet banen als geheel, maar alleen bepaalde taken
 - b) Veel studies over de impact van automatisering kijken naar de kans dat een taak wordt geautomatiseerd
 - c) Technologische veranderingen zullen niet alle individuen in gelijke mate treffen
4. De wereldwijde toename van het aandeel ouderen zal resulteren in:
 - a) Toename van het aandeel van de jonge bevolking dat de arbeidsmarkt betreedt
 - b) Daling van het groeitempo van de potentiële beroepsbevolking
 - c) Geen van de bovenstaande
5. Hoeveel banen zijn naar schatting direct afhankelijk van natuurlijke processen en dus te worden beïnvloed door klimaatverandering?
 - a) Meer dan 10 duizend
 - b) Meer dan een miljoen
 - c) Meer dan een miljard

6. Welke van deze verklaringen die verwijzen naar de implicaties van klimaatverandering is een valse verklaring?
 - a) De overgang naar een groene economie kan een positief effect hebben op de kwaliteit van de banen
 - b) Alleen banen die rechtstreeks afhankelijk zijn van natuurlijke processen zullen worden beïnvloed door klimaatverandering
 - c) Arme en lage-inkomenslanden lopen een hoger risico op de negatieve effecten van de klimaatverandering
7. Het proces waarmee bedrijven of andere organisaties internationale invloed ontwikkelen of op internationale schaal gaan opereren, wordt genoemd:
 - a) Commodificatie
 - b) Globalisering
 - c) Consumentisme
8. Op welk gebied worden nieuwe banen verwacht als gevolg van verschillende veranderingen?
 - a) Langdurige zorg
 - b) Industriesector
 - c) Productie van elektriciteit door steenkool
9. Wat voor soort impact zal de COVID-19-pandemie waarschijnlijk hebben op automatisering, volgens de beschikbare beoordeling?
 - a) Het zal het versnellen
 - b) Het zal het belemmeren
 - c) Het zal geen invloed hebben op de automatisering
10. Wat betekent waardig werk?
 1. Uren die vrije tijd en voldoende rust, adequate compensatie en toegang tot adequate gezondheidszorg mogelijk maken
 2. Organisatiewaarden die een aanvulling vormen op familie- en sociale waarden
 3. Al het bovenstaande

Fact sheet 1.1.2ef

REFLECTIV FORMULIER 1.1

INSTRUCTIES

Beantwoord de volgende vragen in een schriftelijke vorm en overhandig ze aan de instructeur voor feedback. Je kunt het gebruiken om na te denken over je kennis en vaardigheden. Je kunt ook over je reflecties praten met een collega, persoonlijke tutor of supervisor. Schrijf uw gedachten op in een paar zinnen voor elke vraag

1. We spraken over verschillende trends die een grote impact kunnen hebben op de arbeidsmarkt: technologische ontwikkeling, demografische verandering, globalisering, klimaatverandering en meest recent pandemieën. Hoe denk je dat deze veranderingen met elkaar samenhangen? Hoe gaan ze met elkaar om?
2. Welke trends zijn het meest relevant voor de situatie in uw land? Zijn er trends specifiek voor uw land of voor de stad waar u werkt?
3. Welke trends in de wereld van werk zullen volgens jou de meeste impact hebben op je toekomstige werk? Waarom? Op welke manier denk je dat veranderingen in de wereld van werk van invloed zullen zijn op je toekomstige werk?

UNIT 1

De veranderende wereld van werk

Sessie 2

*Hoe bepalen we de trends in de wereld van werk en
hun implicaties?*

UNIT 1 –Sessie 2

1) Introductie

In deze sessie leer je over de verschillende methoden die worden gebruikt om veranderingen in de wereld van werk te bepalen en na te denken over hun comparatieve voor- en nadelen. Je oefent met het evalueren van informatie over de wereld van werk.

2) Doelen

You will be able to describe methods used to determine changes in the world of work and to reflect on findings on the challenges in the world of work taking into account methods that were applied.

3) Lijst met leermiddelen

Aan het begin van de sessie heeft u de mogelijkheid om het **overzicht van Sessie 2** (1.2.1p) te lezen.

Als u meer wilt lezen over de onderwerpen die in Sessie 2 worden gepresenteerd, raden we het volgende **materiaal** aan:

- 1.2.1m report - International Labour Office & Organisation for Economic Cooperation and Development (2018). Approaches to anticipating skills for the future of work: report prepared by the ILO and OECD for the G20 Employment Working Group. Available at: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_646143.pdf (Free resource)

We raden u ook aan de volgende **video** te bekijken:

- USU Libraries, Source evaluation (1.2.1v; <https://www.youtube.com/watch?v=Tscm0fcb9CM>)

U kunt ook de **power point** bekijken:

- Overzicht van methoden die worden gebruikt om veranderingen in de arbeidswereld te voorspellen (1.2.2p)

De tabel geeft een overzicht van de belangrijkste informatie over elke factsheet.

Fact sheet title	Code	Referring materials	Page	Activity	Purpose
Voor- en nadelen van verschillende methoden	1.2.1f	1.2.2p 1.2.1m	14	Bespreken van voor- en nadelen van verschillende methoden	Een dieper inzicht krijgen in de methoden
Instructies voor groepswork	1.2.2f	1.2.1v	15	Toepassing van het RADAR raamwerk voor het evalueren van informatiebronnen over de arbeidsmarkt	Oefen met het evalueren van informatie over de wereld van werk met behulp van verschillende criteria
Instructies voor huiswerk	1.2.3f	-	17	Het voeren van een interview met een HRprofessional of loopbaanprofessional	Bewustwording van hoe verschillende professionals informatie over de wereld van werk kunnen gebruiken in hun werk
Formulier voor kennisevaluatie 1.2	1.2.1ef	-	18	Meerkeuzevragen invullen	Beoordeling van opgedane kennis
Reflectie formulier 1.2	1.2.2ef	-	20	Open vragen invullen	Reflecteren op opgedane kennis door middel van open vragen

Fact sheet 1.2.1f

VOOR- EN NADELEN VAN VERSCHILLENDE METHODEN

Bespreek de voor- en nadelen van verschillende methoden en vermeld ze in de tabel:

Methode	Voordelen	Nadelen
Kwantitatieve voorspellingsmodellen		
Focusgroepen, ronde tafels, expertworkshops, expert opinion surveys en Delphi stijl methoden		
Prognoses en scenario-ontwikkeling		

Fact sheet 1.2.2f

INSTRUCTIES VOOR GROEPSWERK

We gaan nu in twee groepen werken en de taak zal zijn om de bron van gegeven informatie over de verandering in de wereld van werk te evalueren met behulp van de zoekmachine.

Groep 1 zal de volgende claim evalueren: "Robots kunnen tegen 2030 meer dan 20 miljoen banen overnemen", terwijl Groep 2 de claim zal evalueren "85% van de banen die in 2030 zullen bestaan, zijn nog niet uitgevonden".

Gebruik de vragen uit de tabel als richtlijn voor het evalueren van de bronnen. Onderzoek in het bijzonder de methode die is gebruikt om de onderzoeksresultaten te verkrijgen die de claim ondersteunen.

Doel	a. Waarom heeft de auteur of uitgever deze informatie beschikbaar gesteld? b. Is er sprake van duidelijke en/of extreme vooringenomenheid of vooroordelen? c. Worden er alternatieve standpunten gepresenteerd? d. Laat de auteur belangrijke feiten of gegevens weg die hun bewering zouden kunnen weerleggen? e. Als er emotie is, wat is dan het doel? f. Welke toon wordt gebruikt?
Authoriteit	a. Wat zijn de referenties van de auteur? b. Hoe verhoudt de auteur zich tot uw onderwerp? c. Is de auteur aangesloten bij een onderwijsinstelling of een gerenommeerde organisatie? d. Kunt u informatie over de auteur vinden in naslagwerken of op internet? e. Citeren andere boeken of artikelen over hetzelfde onderzoeksonderwerp de auteur? f. Is de uitgever van de informatiebron gerenommeerd?
Datum	a. Wanneer is de informatie gepubliceerd of voor het laatst bijgewerkt? b. Zijn er nieuwere artikelen over uw onderwerp gepubliceerd? c. Zijn links of verwijzingen naar andere bronnen up-to-date?

	d. Bevindt uw onderwerp zich op een gebied dat snel verandert, zoals technologie of wetenschap? e. Is de informatie verouderd?
Kwaliteit	a. Zijn er verklaringen waarvan je weet dat ze vals zijn? b. Is de informatie beoordeeld door redacteurs of vakexperts voordat deze werd gepubliceerd? c. Ondersteunen de citaten en verwijzingen de bewering van de auteur? Worden de referenties correct geciteerd? d. Wat hebben andere mensen te zeggen over het onderwerp? Is er algemene overeenstemming onder vakdeskundigen? e. Indien van toepassing, is er een beschrijving van de gebruikte onderzoeksmethode? Lijkt de methode geschikt en goed uitgevoerd? f. Is het item gepubliceerd door een peer-reviewed tijdschrift, academische pers of andere betrouwbare uitgever?
Relevantie	a. Beantwoordt de informatie uw onderzoeksvraag? b. Voldoet de informatie aan de gestelde eisen voor de opdracht? c. Is de informatie te technisch of te vereenvoudigd om te gebruiken? Wie is het beoogde publiek? d. Voegt de bron iets nieuws toe aan je kennis van het onderwerp? e. Is de informatie gericht op de geografische locatie waarin u geïnteresseerd bent?

Bron: Handout on RADAR Framework for evaluating sources (<https://libguides.lmu.edu/aboutRADAR>)

Fact sheet 1.2.3f

INSTRUCTIES VOOR HUISWERK

Huiswerk bestaat uit het interviewen van een HR-professional of loopbaanbegeleider. Het kan de persoon zijn die u kent, het personeel van uw universiteit dat betrokken is bij loopbaanbegeleiding of een vriend die zich bezighoudt met human resources. Als u besluit om een persoon te interviewen die op het gebied van human resources werkt, houd er dan rekening mee dat het iemand moet zijn die zich bezighoudt met de ontwikkeling en het beheer van werknemers, in plaats van werving.

U kunt het interview schriftelijk (via e-mail) of persoonlijk afnemen en kiezen of u het huiswerk individueel of in kleine groepen wilt doen.

De vragen die hier worden vermeld als richtlijn voor uw interview.

1. Wat zijn de veranderingen in de wereld van werk die u het meest relevant vindt voor uw professionele activiteiten?
2. Op welke manier beïnvloeden de trends die u relevant vindt uw dagelijkse werk?
3. Hoe zoek je naar informatie over de veranderingen in de wereld van werk? Wat zijn de informatiebronnen die u gebruikt? Hoe beoordeelt u de kwaliteit van de informatie die u vindt?

Het is belangrijk dat u informatie verzamelt over hoe uw respondenten de informatie over de veranderingen in de wereld van werk gebruiken in hun professionele activiteiten. Voel je echter vrij om extra vragen toe te voegen of de volgorde van de vraag te wijzigen.

Wanneer u de informatie verzamelt, rapporteer dan over de bevindingen. U kunt kiezen of u er schriftelijk over rapporteert, door middel van een presentatie (in de klas of online), het opneemt in een audioformaat of een video indient.

Fact sheet 1.2.1ef

KENNISEVALUATIEFORMULIER 1.2

INSTRUCTIES

Beantwoord de volgende vragen:

1. Een van de kwantitatieve methoden die wordt gebruikt om veranderingen in de wereld van werk te voorspellen, is:
 - a. Delphi methode
 - b. Gedragsmodellen
 - c. Focusgroepen
2. Kwantitatieve modellering die wordt gebruikt om veranderingen te voorspellen, omvat:
 - a. Factoranalyse
 - b. Clusteranalyse
 - c. Tijdreeksanalyse
3. Methode voor het structureren van een groepscommunicatieproces, zodat het proces effectief is om een groep individuen in staat te stellen een complex probleem aan te pakken, wordt genoemd:
 - a. Raadpleging van deskundigen
 - b. Delphi methode
 - c. Focusgroepen
4. Hoeveel focusgroepen voor mensen zijn er meestal?
 - a. Minder dan 5
 - b. Van 5-10
 - c. Meer dan 10
5. De scenariomethode is:
 - a. Gebruikt binnen kwantitatieve prognoses
 - b. Gericht op nauwkeurige voorspelling van een enkele uitkomst
 - c. Gebruikt om efficiënt te weten te komen over de gedachten en ervaringen van mensen

6. Voor welke van deze methoden is het noodzakelijk om betrouwbare en consistente gegevens over arbeidsmarkten en bevolking te hebben:
 - a. Scenariomethode
 - b. Kwantitatieve modellering
 - c. Workshops van experts
7. Een van de voordelen van het gebruik van prognoses en scenario-ontwikkeling is dat het:
 - a. Meetbaar
 - b. Consequent
 - c. Rekening houden met onzekerheden voor de toekomst
8. Een van de nadelen van het gebruik van focusgroepen, Delphi-methode en scenario-ontwikkeling is dat ze kunnen zijn:
 - a. Kostbaar
 - b. Inconsequent
 - c. Anekdotisch
9. Bij het evalueren van bronnen over veranderingen in de wereld van werk is de vraag welke toon wordt gebruikt relevant om de bron te beoordelen:
 - a. Autoriteit
 - b. Reden
 - c. Nauwkeurigheid
10. Bij het evalueren van bronnen over veranderingen in de arbeidswereld is het niet cruciaal om rekening te houden met:
 - a. Wanneer is de informatie gepubliceerd?
 - b. Wat zijn de referenties van de auteur
 - c. Aantal hits geretourneerd door een zoekmachine

Fact sheet 1.2.2ef

REFLECTIE FORMULIER 1.2

INSTRUCTIES

Beantwoord de volgende vragen in een schriftelijke vorm en overhandig ze aan de instructeur voor feedback. Je kunt het gebruiken om na te denken over je kennis en vaardigheden. Je kunt ook over je reflecties praten met een collega, persoonlijke tutor of supervisor. Schrijf je gedachten op in een paar zinnen voor elke vraag.

1. Stel je voor dat je in een organisatie werkt waar het je taak is om loopbaanontwikkelingsondersteuning te bieden aan je medewerkers. Als u de belangrijkste thema's op het gebied van de toekomst van werk die relevant zijn voor uw organisatie zou willen identificeren, hoe zou u die taak dan aanpakken? Welke methode zou je gebruiken? Waarom?
2. In groepswork evaluerde u bronnen met behulp van een reeks verschillende vragen waarbij de redenering, datum, autoriteit, nauwkeurigheid en relevantie van de bron werden beoordeeld. Welke van deze criteria gebruik je meestal bij het evalueren van bronnen en welke zijn nieuw voor je? Wat is volgens jou het belangrijkste om te beoordelen? Waarom?

UNIT 1

De veranderende wereld van werk

Sessie 3

*Ondersteuning bieden bij loopbaanontwikkeling,
rekening houdend met trends in de wereld van werk*

UNIT 1 – Sessie 3

1) Introductie

Sessie 3 is gericht op het gebruik van bevindingen over de veranderingen in de wereld van werk in de context van het bieden van loopbaanontwikkelingsondersteuning aan werknemers. Je leest verschillende materialen die onderzoeken hoe technologische, demografische en milieuveranderingen van invloed kunnen zijn op het bieden van ondersteuning voor loopbaanontwikkeling. Je krijgt ook de gelegenheid om na te denken over het interview met human resource professionals of loopbaanbeoefenaars die je hebt uitgevoerd als onderdeel van je huiswerk over hoe ze dit soort informatie gebruiken in hun dagelijkse werk.

2) Doelen

U zult in staat zijn om situaties te identificeren waarin u bevindingen over de veranderingen in de wereld van werk zou kunnen toepassen in de context van het bieden van loopbaanbegeleiding aan werknemers.

3) Lijst met leermiddelen

Aan het begin van de sessie heeft u de mogelijkheid om het **overzicht van sessie 3** (1.3.1p) te lezen

Als u meer wilt lezen over de onderwerpen die worden gepresenteerd in *Leersessie 3*, raden we de volgende **materialen** aan:

- 1.3.1m article - Hirschi, A. (2018). The fourth industrial revolution: Issues and implications for career research and practice. *The Career Development Quarterly*, 66(3), 192-204.
- 1.3.2m article - Lent, R. W. (2018). Future of work in the digital world: Preparing for instability and opportunity. *The Career Development Quarterly*, 66(3), 205-219.
- 1.3.3m article - Bergmo-Prvulovic, I. (2017). Demographic changes and the need for later career opportunities. *Dyskursy Młodych Andragogów*, 18, 187-206.
- 1.3.4m article - Di Fabio, A., & Bucci, O. (2016). Green positive guidance and green positive life counseling for decent work and decent lives: Some empirical results. *Frontiers in Psychology*, 7, 261.

U kunt de **power point** bekijken (1.3.2p).

Op de volgende pagina's hebben we alle factsheets verzameld die je gaat gebruiken in *Leersessie 3*. De tabel geeft een overzicht van de belangrijkste informatie over elk thema.

Fact sheet title	Code	Referring materials	Page	Activity	Purpose
Instructies voor groepswork	1.3.1f	1.3.1m 1.3.2m 1.3.3m 1.3.4m 1.3.2p	24	Bespreken van bevindingen verzameld tijdens het gesprek met een HR professional/loopbaan begeleider (huiswerk na sessie 2)	Het gebruik van opgedane kennis over het bieden van loopbaanbegeleiding met behulp van informatie over de wereld van het werk om resultaten van interviews met professionals te analyseren en te bespreken
Instructies voor groepswork - Voorbeeld van een gesprek met HR-professional	1.3.2f	1.3.1m 1.3.2m 1.3.3m 1.3.4m 1.3.2p	25	Bespreken van bevindingen verzameld tijdens het gesprek met een HR professional/loopbaan begeleider (huiswerk na sessie 2)	Het gebruik van opgedane kennis over het bieden van loopbaanbegeleiding met behulp van informatie over de wereld van het werk om resultaten van interviews met professionals te analyseren en te bespreken
Instructies for huiswerk	1.3.3f	-	27	Nadenken over het gebruik van kennis die is opgedaan binnen Unit 1	Bewustwording van opgedane kennis en de gebieden die je verder wilt verkennen
Kennisevaluatie formulier 1.3	1.3.1ef	-	28	Meerkeuzevragen invullen	Beoordeling van opgedane kennis
Reflectie formulier 1.3	1.3.2ef	-	30	Open vragen invullen	Reflecteren op opgedane kennis door middel van open vragen

Fact sheet 1.3.1f

INSTRUCTIES VOOR GROEPSWERK

Elke groep heeft een opdracht om bevindingen te bespreken die tijdens het interview zijn verzameld met een HR-professional / loopbaanbegeleidingsdeskundige.

Bespreek alstublieft uw ervaring met de interviews in uw groep en probeer de volgende vragen te beantwoorden:

1. Wat is uw algemene indruk van het interview? Voldeed het interview aan uw verwachtingen?
2. Wat zijn je belangrijkste bevindingen? Welke veranderingen in de wereld van werk vinden de professionals in uw interviews het meest relevant en op welke manier zien zij hun impact? Hoe informeren ze zich over veranderingen in de wereld van werk? Hoe beoordelen ze de kwaliteit van de informatie die ze vinden?
3. Als sommigen van jullie in je groep loopbaanbeoefenaars hebben geïnterviewd en sommigen van jullie HR-professionals hebben geïnterviewd, kun je dan enkele overeenkomsten en verschillen in hun antwoorden opmerken?
4. Op basis van uw bevindingen en de lezing van vandaag, hoe zou u het gebruik van informatie over veranderingen in de wereld van werk samenvatten bij het bieden van ondersteuning bij loopbaanontwikkeling?

Aan het einde van deze taak kunt u de belangrijkste conclusies kort aan de andere groepen voorleggen.

Fact sheet 1.3.2f

INSTRUCTIES VOOR GROEPSWERK - VOORBEELD VAN EEN INTERVIEW MET HR-PROFESSIONAL

Geïnterviewde werkt als HR-manager in een groot bedrijf in de transportsector in Servië. Ze heeft zeven jaar ervaring op het gebied van HR. Sollicitatiegesprekken zijn afgenomen via e-mail.

Wat zijn de veranderingen in de wereld van werk die u het meest relevant vindt voor uw professionele activiteiten?

Ik zou zeggen dat de meest relevante voor mijn professionele activiteiten processen zijn zoals automatisering, de impact van robots op de wereld van werk en digitalisering. Ook is het belangrijk om veranderingen in de Arbeidswet te monitoren.

Op welke manier beïnvloeden de trends die u relevant vindt uw dagelijkse werk?

Welnu, automatisering en robotica zijn tegenwoordig enkele van de belangrijkste trends en ik kan zeggen dat ze mijn professionele activiteiten op twee manieren beïnvloeden. Sommige werktaken die eenvoudiger en eentonig zijn, worden geautomatiseerd en dat leidt tot angst en zorgen van werknemers over hun werk. Mijn rol is om hen te informeren over wat deze veranderingen betekenen en hen te voorzien van adequate informatie en trainingen die hen in staat zouden stellen aanvullende kennis en vaardigheden op te doen die hen toerusten voor een breder scala aan werktaken (met name digitale kennis en vaardigheden).

Als het gaat om digitalisering, is er een internationale trend om online te werken en komen flexibel werk en deeltijdbanen vaker voor. Deze veranderingen kunnen leiden tot het onbehagen van sommige werknemers die meer gewend zijn aan de traditionele werkomgeving. Door werknemers te informeren over wat deze veranderingen betekenen en de voordelen die ze zouden kunnen hebben, kunnen ze zich veiliger voelen over hun baan. Bovendien worden tal van HR-activiteiten gedigitaliseerd (interviews met kandidaten worden online uitgevoerd, online testen, online trainingen...) wat een uitdaging vormt voor ons die ook in de HR-sector werken, maar ook een uitdaging vormt voor potentiële kandidaten en onze medewerkers. Dit vereist extra vaardigheden (kennis maken met nieuwe technologieën en deze beheersen, maar ook geduldig zijn bij het gebruik van deze technologieën). Digitalisering leidt tot de situatie waarin mensen menselijk contact missen, werken op kantoor, tijd doorbrengen met collega's en socializen. Sommige mensen missen dit in hogere mate, en dit kan van invloed zijn op de mate van

hun tevredenheid met hun werk en productiviteit. Daarom is het vooral belangrijk om in contact te staan met medewerkers en meer betrokken te zijn en de veranderingen in hun werk en werkplezier te volgen om te reageren als er veranderingen worden waargenomen. Managers en teamleiders moeten worden ondersteund bij het werken met werknemers in veranderende omstandigheden, ze moeten adequate training krijgen, maar ook de nodige raadplegingen over specifieke problemen met werknemers die ze tegenkomen.

Trends met betrekking tot privacyregelgeving zijn ook relevant voor mijn werk, met name GDPR. Er zijn belangrijke veranderingen geweest in het verzamelen, analyseren en bewaren van persoonsgegevens over potentiële kandidaten en werknemers (die toegang heeft tot hun cv's, potentiële kandidaten informeren over de manier waarop hun gegevens zullen worden geanalyseerd en opgeslagen, in welke reden hun cv's en motivatiebrieven die persoonsgegevens bevatten worden opgeslagen, het invoeren van specifieke maatregelen om ervoor te zorgen dat onbevoegd personeel geen toegang heeft tot deze gegevens, het verzamelen van slechts de nodige hoeveelheid gegevens, ervoor zorgen dat cv's na een bepaalde periode automatisch worden verwijderd, het informeren en vragen van toestemming aan werknemers voor het gebruik van hun persoonlijke gegevens ...). Deze wijzigingen worden genoemd in het arbeidsrecht en ik moet erover geïnformeerd worden om werknemers te kunnen informeren over hun rechten en wat hun verplichtingen zijn.

Hoe zoek je naar informatie over de veranderingen in de wereld van werk? Wat zijn de informatiebronnen die u gebruikt?

Ik krijg vooral informatie door het bezoeken van HR-conferenties en -bijeenkomsten (Stanton Chase) die vier keer per jaar in ons land worden georganiseerd. Ik probeer regelmatig deze evenementen bij te wonen (lezingen van experts op dit gebied, HR-panel, workshops...) om op de hoogte te blijven van veranderingen en hun impact op activiteiten op het gebied van HR. Als het gaat om het Arbeidsrecht, probeer ik trainingen en cursussen te volgen, waarvan sommige worden georganiseerd in de organisatie waarin ik werk, zoals trainingen over GDPR. In mijn organisatie is één persoon verantwoordelijk voor de juridische zaken, en ik overleg soms ook met haar.

Hoe beoordeelt u de kwaliteit van de informatie die u vindt?

Ik vertrouw vooral op informatie die door experts op conferenties wordt gepresenteerd. Ik lees meestal geen artikelen op het gebied van HR. Ik vertrouw vooral op leren door te oefenen en workshops, trainingen en conferenties bij te wonen. Er zijn tal van dergelijke evenementen op HR-gebied.

Fact sheet 1.3.3f

INSTRUCTIES VOOR HUISWERK

Denk als huiswerk na over wat je hebt geleerd aan de hand van de volgende vragen:

1. Wat zijn enkele professionele activiteiten die u zou ondernemen om de voorbereiding op de loopbaan van werknemers met wie u werkt te verbeteren? Hoe zou je die activiteiten verbinden met verschillende rollen van loopbaanbegeleiding (adaptieve, uitgebreide en emancipatoire begeleiding)?
2. Hoe denk je dat trends in de wereld van werk je loopbaan zouden beïnvloeden? Wat zijn enkele manieren waarop u zich kunt voorbereiden op uw professionele activiteiten, rekening houdend met die trends?

Neem deze reflecties en plannen voor toekomstig leren over dit onderwerp op in elk formaat dat u kiest (geschreven, audio, video).

Fact sheet 1.3.1ef

KENNISEVALUATIEFORMULIER 1.3

INSTRUCTIES

Beantwoord de volgende vragen:

1. Een gezonde staat van waakzaamheid met betrekking tot bedreigingen voor iemands loopbaanwelzijn en alertheid op middelen en kansen waarop men kan profiteren, wordt genoemd:
 - a. Aanpassingsvermogen van de loopbaan
 - b. Voorbereiding op loopbaan-leven
 - c. Veerkracht van de loopbaan
2. Wat is een rol van adaptieve loopbaanbegeleiding?
 - a. Mensen helpen de beperkingen te herkennen wat er binnen de huidige systemen bereikt kan worden
 - b. Mensen helpen om te gaan met de veranderingen in de wereld van werk
 - c. Mensen helpen de veranderende wereld van werk te accepteren
3. De rol van de uitgebreide loopbaanbegeleiding is:
 1. Ervoor zorgen dat meer mensen loopbaanbegeleiding krijgen
 2. Mensen aanmoedigen om verder te denken dan betaald werk
 3. Om loopbaanmogelijkheden te verbreden waar mensen over nadenken
4. Welke vaardigheden zullen waarschijnlijk niet nodig zijn voor de meeste werknemers in de context van automatisering?
 1. Ict-generieke vaardigheden
 2. Handvaardigheid
 3. Sociale en emotionele vaardigheden
5. Gezien demografische veranderingen moet de ondersteuning van loopbaanontwikkeling in het bijzonder gericht zijn op:
 - a. Oudere werknemers
 - b. Vrouwen

- c. Alle voorheen uitgesloten groepen van de arbeidsmarkt
6. Groene begeleiding is:
- a. Betrokken bij duurzame ontwikkeling, milieubewustheid en verantwoordelijkheid voor het ecosysteem
 - b. Gericht op het verstrekken van informatie over groene banen en groene economie
 - c. bezig met het sturen van individuen om hun loopbaankeuzes te baseren op hun gevolgen voor het milieu
7. Groene loopbaanbegeleiding moet een rol spelen bij:
- a. Het creëren van opleidings- en opleidingsmogelijkheden met een positieve bijdrage op milieugebied
 - b. Bewustwording creëren van de milieu-impact van loopbaankeuzes
 - c. Beide
8. Het gebruik van what-if-scenario's wordt aanbevolen om:
- a. Medewerkers ondersteunen om hun huidige baan te verrijken
 - b. Help werknemers bij het plannen van ongewenste of traumatische werkgebeurtenissen
 - c. Help werknemers om te kiezen tussen verschillende loopbaanmogelijkheden
9. Op basis van de onderzoeksresultaten die we tot nu toe hebben, is in de eerste periode van de pandemie de vraag naar de loopbaanbegeleiding:
- a. Daalde
 - b. Bleef hetzelfde
 - c. Verhoogd
10. Als gevolg van de veranderingen in de wereld van professionals die loopbaanontwikkelingsondersteuning bieden, moeten ze expertise ontwikkelen in:
- a. Technologie domein
 - b. Helpend domein
 - c. Beide domeinen

Verwachte antwoorden:

Vraag 1=b; Q2=b; Q3 = b; Q4 = b; Q5 = c; Q6 = a; Q7 = c; Q8 = b; Q9 = c; Q10 = c.

Fact sheet 1.3.2ef

REFLECTIE FORMULIER 1.3

INSTRUCTIES

Beantwoord de volgende vragen en overhandig ze aan de instructeur voor feedback. Je kunt het gebruiken om na te denken over je kennis en vaardigheden. Je kunt ook over je reflecties praten met een collega, persoonlijke tutor of supervisor. Schrijf uw gedachten op in een paar zinnen voor elke vraag of gebruik andere vormen van expressie die u geschikt acht.

1. Wat heb ik geleerd van deze sessies?
2. Wat was er nieuw voor mij? Wat was voor mij het meest interessant?
3. Hoe kan ik het geleerde toepassen in mijn toekomstige werk?
4. Wat zou ik verder willen onderzoeken?

UNIT 2

Innovatieve concepten en ontwikkeling voor loopbaanwerk/HRM in organisaties

Sessie 1

Ontwikkelen naar een lerende organisatie

UNIT 2 – Sessie 1

1) Introductie

Het doel van Unit 2 is om innovatieve ontwikkelingen en veranderingen in Human Resource Management (HRM) en loopbaanwerk te benadrukken. Deze worden deels veroorzaakt door de megatrends in de arbeidswereld (zoals beweging naar de kennismaatschappij, verandering naar een groene samenleving, digitalisering van de werkomgevingen) (*zie unit 1*) maar ook door innovatieve theorieën over werkplekieren en competentieontwikkeling in ondernemingen, waardoor een verandering in het begrip van leiderschap in ondernemingen en de rol van de werknemers wordt teweeggebracht. Vanwege de groeiende complexiteit van de werk- en bedrijfsprocessen en de daaruit voortvloeiende eisen aan het personeel, is er een stress om de maatregelen van personeelsontwikkeling te individualiseren. Een maatregel kan zijn het intensiveren van de begeleiding. Gezien de impact die deze ontwikkelingen hebben op het werken, leren en samenwerken in ondernemingen, zal *Leersessie 1* het concept van de Lerende Organisatie verdiepen. In feite benadrukken moderne managementtheorieën de noodzaak van autonoom leren en flexibel handelende werknemers die initiatieven kunnen nemen en zich kunnen aanpassen aan onvoorziene situaties. De vraag is om uitdagende taken te creëren, evenals coaching- en netwerkmogelijkheden voor de werknemers om hun potentieel te ontwikkelen.

2) Doelen

Je ontwikkelt je bewust van de impact die de hierboven genoemde ontwikkelingen hebben op het werken, leren en samenwerken in ondernemingen. Meer specifiek zult u in staat zijn om de vereiste van individualisering van personeelsontwikkeling uit te leggen (als gevolg van de innovatieve concepten en ontwikkelingen in ondernemingen) en relevante methoden te beschrijven die gericht zijn op geïndividualiseerde leer-, coaching- en counselingmethoden.

3) Lijst van leermiddelen

Als u meer wilt lezen over de onderwerpen die in *leersessie 1* worden gepresenteerd, raden we de volgende **materialen** aan:

- 2.1.1m material – Introduction to Unit 2
- 2.1.2m material - Learning organisation
- 2.1.3m material – Multigenerational staff – Generation's value systems
- 2.1.4m material - Professional life cycle oriented personnel development

- 2.1.5m chapter - Autonomous Learning in the workplace
Noe, R. A., & Ellingson, J. E. (2017). Autonomous learning in the workplace: An introduction. In R. A. Noe and J. E. Ellingson (eds.), *Autonomous learning in the workplace* (pp. 1-11). NY, Routledge.
- 2.1.6m article - Learning in Organisations
Kessels, J. W. (2001). Learning in organisations: a corporate curriculum for the knowledge economy. *Futures*, 33(6), 497-506.
- 2.1.7m - List of relevant literature

U kunt ook de **powerpoint bekijken die** Sessie 1 introduceert (2.1.1p) en degene waar het belang van individualisering van personeelsontwikkeling wordt gepresenteerd (2.1.2p).

De tabel geeft een overzicht van de belangrijkste informatie over elke factsheet.

Fact sheet title	Code	Referring materials	Page	Activity	Purpose
Groepsoefening: categorieën van autonoom leren. Verzameling voorbeelden	2.1.1f	2.1.2p 2.1.2m 2.1.3m 2.1.4m	34	In parallelle groepen de categorieën van autonoom leren bespreken en voor elke categorie ten minste twee relevante voorbeelden vinden	Inzicht in de noodzaak van individualisering van personeelsontwikkeling, rekening houdend met de werkelijke trends in de arbeidswereld en nieuwe concepten en ontwikkelingen in ondernemingen
Huiswerk	2.1.2f	2.1.5m 2.1.6m	36	Kiezen tussen twee artikelen die wat meer informatie en stimulans geven in verband met de les en vervolgens enkele vragen beantwoorden met behulp van de gekozen literatuur	Bewustwording van verworven kennis en het uiten van meningen
Kennis evaluatie-formulier 2.1	2.1.1ef	-	38	Meerkeuzevragen invullen	Beoordeling van opgedane kennis
Reflectie formulier 2.1	2.1.2ef	-	40	Open vragen invullen	Reflecteren op opgedane kennis door middel van open vragen

Fact sheet 2.1.1f

GROEPSOEFENING: CATEGORIEËN VAN AUTONOOM LEREN. VERZAMELING VOORBEELDEN

Vorm voor deze oefening groepen van 3 tot 6 studenten.

Er zijn talloze manieren van autonoom leren in ondernemingen. Enkele voorbeelden:

1. Werkplekleren
2. Op onderzoek gebaseerd leren
3. Innovatief leren
4. Digitaal leren
5. Networking
6. Teamleren
7. Leren door counseling
8. Buiten leren
9. Intercultureel leren

Deze lijst is niet volledig en wordt ook niet algemeen aanvaard. Er bestaat nog geen overeengekomen systematiek voor vormen van autonoom leren in ondernemingen.

Jouw taken zijn:

1. Doorloop de lijst en voeg, als je iets mist, een extra categorie / extra categorieën toe.
2. Beschrijf kort twee voorbeelden voor ten minste 3 van de categorieën, één moet "leren door counseling" zijn.
3. Reflecteer je eigen leerervaring. Beschrijf in detail een situatie waarin autonoom leren bijzonder vruchtbaar is geweest.
4. Waardeer de voordelen van deze voorbeelden van autonoom leren: voor u persoonlijk, voor uw collega's, voor uw bedrijf, voor andere belanghebbenden.
5. Zijn deze voordelen duurzaam geweest? Hadden ze verdere effecten?

Beantwoord daarnaast de vraag:

1. Welke impact heeft autonoom leren op de noodzakelijke competenties van incompany trainers/coaches?

Presenteer je bevindingen in een kort mondeling verslag, op een flip-over, als ppt of wat je maar wilt.

Als je nog tijd en motivatie hebt, kun je de volgende casus bespreken.

Lees de materialen:

1. Generatiespecifieke waardesystemen (2.1.3m)
2. Levenscyclus georiënteerde personeelsontwikkeling (2.1.4m).

Jouw taak:

In het instituut/bedrijf, waar je werkt, heb je de leiding over een student die 4 weken stage loopt. De student is geboren in het jaar 2004. De jongere zit nog op school en is geïnteresseerd in een roeping die met mensen te maken heeft.

Wat ben je van plan voor de 4 weken om de student de kans te geven om een vruchtbare stage door te brengen die veel interessante leerervaringen heeft?

Presenteer al je bevindingen in een kort mondeling verslag, op een flip-over, als ppt of wat je maar wilt.

Factsheet 2.1.3f

THUISOPDRACHT

Je huiswerk wordt een literatuuronderzoek.

U krijgt de mogelijkheid om te kiezen tussen twee relevante artikelen. U vindt beide artikelen in uw materiaal: 2.1.5m (Ellingson en Noe) en 2.1.6m (Kessels)

1. **JOSEPH W.M. KESSELS 2001): LEREN IN ORGANISATIES: EEN BEDRIJFSCURRICULUM VOOR DE KENNISECONOMIE. FUTURES 33, 497-506**
2. **JILL E. ELLINGSON/RAYMOND A. NOE (REDACTIE) (2017): AUTONOOM LEREN OP DE WERKVLOER. 1-11**

Voor elk artikel vindt u enkele leidende vragen die u zullen helpen om uw lezing op specifieke punten te concentreren.

Je kunt deze vragen alleen beantwoorden of in groepen met maximaal 3 studenten.

Uw antwoorden kunnen worden geschreven - als word-document of als ppt (als het zinvol gevisualiseerd is) - of geluid opgenomen.

Joseph W.M. Kessels 2001): Leren in organisaties: een bedrijfscurriculum voor de kenniseconomie. Futures 33, 497-506

Beantwoord na het lezen van het artikel de volgende vragen:

- Wat zijn indicatoren van een kenniseconomie?
- Wat betekent de "kennisproductiviteit" van een organisatie? Waarom is het essentieel?

- Wat zijn de gevolgen van de uitspraak: de human resources zijn de dragers van kennis?
- Argumenteren: "leerprocessen die op en rond de werkplek plaatsvinden, zijn krachtiger dan leerprocessen die zijn belichaamd in formele trainingsomgevingen."
- Zoek voorbeelden (uit eigen ervaring) voor vruchtbaar leren in de werkomgeving.
- Welke competenties zijn nodig in een kenniseconomie?
- Wat vindt u van de creatie van een nieuwe klasse in de kenniseconomie?

Jill E. Ellingson/Raymond A. Noe (redactie) (2017): Autonoom leren op de werkvloer. 1-11

Beantwoord na het lezen van het artikel de volgende vragen:

1. Wat betekent "autonoom leren"?
2. Wat zijn nog open onderzoeksvragen over autonoom leren?
3. Wat zijn kenmerken van autonoom leren? Kan het - en zo ja" - hoe kan het duurzame leereffecten bevorderen?
4. Wat vinden medewerkers vandaag de dag belangrijk voor leren en werken?
5. Waarom is de ontwikkeling van human capital resources belangrijk voor ondernemingen?
6. Hoe wordt autonoom leren gefaciliteerd door technologie?
7. Wat zijn je eigen ervaringen met autonoom leren? Wat zou je als voordelen omschrijven?

Van pagina 6 tot en met 9 vindt u een overzicht van de artikelen die zijn opgenomen in de bloemlezing onder redactie van Ellingson en Noe. Je bent niet verplicht om dit te lezen, maar als je dat doet krijg je een indruk van het brede scala aan onderwerpen die te maken hebben met autonoom leren.

Fact sheet 2.1.1ef

Evaluatieformulier 2.1

INSTRUCTIES

1. Wat is de titel van het beroemde boek van Peter Senge?
 - a. De vijfde dimensie
 - b. De vijfde discipline
 - c. De vijfde richting
2. Wat is de overkoepelende boodschap van Peter Senge?
 - a. Systeemdenken
 - b. Gedeelde visie
 - c. Teamleren
3. Wat kenmerkt een "Lerende organisatie"?
 - a. Een rijk aanbod aan leercursussen
 - b. Open minded lerende deelnemers
 - c. Waar mensen continu leren hoe ze samen kunnen leren
4. Wat is essentieel voor teamleren?
 - a. Dialoog en discussie
 - b. Een homogene groep
 - c. Waardering van de groepsleden
5. Wanneer is generatie Z geboren?
 - a. Tussen 1966 en 1980
 - b. Tussen 1981 en 1995
 - c. Na 1995

6. Welke generatie wordt de "generatie-ik" genoemd?
 - a. Generatie X
 - b. Generatie Y
 - c. Generatie Z
7. Met welke kritische argumenten ten aanzien van de generatietypering bent u het eens?
 - a. Hoge variantie binnen één generatie
 - b. Inconsistente bevindingen
 - c. Beide
8. Welke voordelen beoordeelt u als gevolg van de generatietypering?
 - a. Een duidelijk beeld krijgen van de waarden van een generatie
 - b. Richtlijnen hebben voor de behandeling van een specifieke generatie
 - c. Bewustzijn dat er verschillen zijn tussen de generaties die moeten worden overwogen
9. Welke fase van de professionele levenscyclus is bepalend voor loopbaanontwikkeling?
 - a. Inleiding tot de onderneming
 - b. Groeifase
 - c. Volwassenheidsfase
10. Welke fasen moeten worden ondersteund door samenwerking van het human resource management van de ondernemingen met externe professionele loopbaanadviseurs?
 - a. Introductie en groei
 - b. Volwassenheid en verzadiging
 - c. Alle fasen

Verwachte antwoorden 2.1.1ef

Verwachte antwoorden:
Vraag 1=b; Vraag 2=a; Q3=c; Q4=a; Q5=c; Q6=b; Q7=c; Q8=c; Q9=b; V10=c.

Fact sheet 2.1.2ef

REFLECTIE FORMULIER 2.1

INSTRUCTIES

Je mag de leerreflectie alleen doen, met een partner of met een groep van maximaal 4 medestudenten.

Als voorbereiding is het aan te raden om de reflectie in ieder geval alleen te starten. Dan kunt u contact opnemen met een partner of enkele collega's om uw persoonlijke bevindingen uit te wisselen in een discussie.

De volgende vragen kunnen je reflectie leiden. Maar misschien vindt u nog meer vragen om te overwegen.

1. Wat heb ik geleerd van deze sessie?
2. Wat is er nieuw voor me geweest, heeft mijn interesse gewekt, me geïnspireerd?
3. Wat zou ik verder willen verkennen?
4. Wat zou ik me kunnen voorstellen om in mijn beroepspraktijk te stoppen?

UNIT 2

Innovative concepten en ontwikkeling voor bedrijfsmatig loopbaanwerk/HRM

Sessie 2

Inzet voor Corporate social Responsibility

UNIT 2 – Sessie 2

1) Introductie

Om de innovatieve ontwikkeling in Human Resource Management (HRM) en loopbaanwerk die een verandering in het begrip van leiderschap in ondernemingen en de rol van de werknemers hebben veroorzaakt, te blijven onderzoeken, zal *Learning Session 2* zich richten op de acceptatie van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Merts en meer ondernemingen erkennen hun belangrijke en onderling afhankelijke positie in de samenleving en nemen maatschappelijke verantwoordelijkheid. Ze accepteren het opnemen van kwetsbare mensen als hun taak. Dit vereist opnieuw geïndividualiseerd personeel.

2) Doelen

Je zult in staat zijn om maatschappelijk verantwoord ondernemen als een drijfveer in onze samenleving uit te leggen, de rol van HR-professionals voor MVO te identificeren en voorbeelden van succesvolle activiteiten op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen te beschrijven.

3) Lijst met leermiddelen

Als u meer wilt lezen over de onderwerpen die in *Leersessie 2* worden gepresenteerd, raden we de volgende **materialen** aan:

- 2.2.1m material – Introduction to CSR
- 2.2.2m material – Definition of CSR and conceptual framework
- 2.2.3m material – Motivation for CSR
- 2.2.4m material – Role of HRM in CSR
- 2.2.5m material – Global and EU principles and guidelines for CSR
- 2.2.6m material – The world best CSR examples
- 2.2.7m – List of relevant literature

Je kunt ook de **power point** bekijken (2.2.1p).

De tabel geeft een overzicht van de belangrijkste informatie over elke factsheet.

Fact sheet title	Code	Referring materials	Page	Activity	Purpose
Corporate Social Responsibility (CSR)	2.2.1f	2.2.1m	44	Het bespreken van het vooroordeel over maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en de motieven van ondernemingen om deel te nemen aan activiteiten op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen	Het uiten van de perceptie van de doelen van de sessie en het delen van meningen en voorkennis over wat MVO is
Taak voor groepswork: internationale voorbeelden van MVO	2.2.2f	2.2.6m	45	Het diepgaand analyseren van kenmerken, motieven, impact van een van de twee voorbeelden van best practices.	Bewustwording van hoe MVO geïmplementeerd kan worden.
MVO in het MKB – Persoonlijke ervaring en kritische reflectie	2.2.3f	2.2.2m 2.2.3m 2.2.4m 2.2.5m	46	Het verzamelen van aanvullende voorbeelden door de studenten. Het bespreken van de redenen, verwachtingen, waarden voor het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid in bedrijven	Nadenken over de redenen/motivatie die bedrijven ertoe aanzetten om activiteiten van sociale verantwoordelijkheid te ondernemen
Beschrijving van het huiswerk	2.2.4f	2.2.7m	47	Een verklaring over MVO bespreken	Bewustwording van verworven kennis en het uiten van meningen
Formulier voor kennisevaluatie 2.2	2.2.1ef	-	48	Meerkeuzevragen invullen	Beoordeling van opgedane kennis

Fact sheet title	Code	Referring materials	Page	Activity	Purpose
Reflectie formulier 2.2	2.2.2ef	-	50	Open vragen invullen	Reflecteren op opgedane kennis door middel van open vragen

fact sheet 2.2.1f

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)

In sessie 1 is het belang van MVO-activiteiten van ondernemingen en de impact ervan op Human Resource Management al als centraal thema naar voren geschoven.

De volgende grafiek bevat enkele van de relevante **trefwoorden**:



Bespreek met enkele collega's om je heen je begrip van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).

Wat is uw houding ten opzichte van MVO? Noem enkele redenen.

Fact sheet 2.2.2f

GROEPSOPDRACHT: INTERNATIONALE VOORBEELDEN VAN CSR

Bouw voor deze oefening groepen van 3 tot 6 studenten.

Lees het document 2.2.6m "'s werelds meest gerenommeerde bedrijven voor maatschappelijk verantwoord ondernemen"

Bespreek de volgende vragen:

1. Welke van de drie gepresenteerde voorbeelden willen we kiezen? Waarom hebben we voor dit voorbeeld gekozen?
2. Welke van de activiteiten vinden we: meest verbazingwekkend? aantrekkelijk? duurzaam?
3. Wat kunnen de motieven zijn geweest voor het bedrijf om deel te nemen aan de MVO-activiteiten?
4. Wat kan de impact zijn van de MVO-betrokkenheid van het bedrijf: op het schameveld? Op het management? Op de medewerkers?
5. Hoe beoordeelt u de MVO-activiteiten van het bedrijf?

Presenteer de resultaten van de discussie in een schriftelijke vorm (flip-over, ppt) of mondeling als verslag-, geluids- of video-opname.

Fact sheet 2.2.3f

CSR in het MKB – ervaringen en reflectie

Voor deze oefening mag je elkaar ontmoeten in dezelfde groepen als in de vorige oefening. Maar het kan motiverender zijn als je nieuwe groepen bouwt.

De inzet voor maatschappelijke verantwoordelijkheid is niet alleen terug te vinden in grote bedrijven, maar ook in het MKB.

Twee voorbeelden uit het echte leven zullen het aantonen. Deze voorbeelden zijn afkomstig uit aanvragen voor de Fit for Future-prijs van het ministerie van Economische Zaken in Oostenrijk.

Eerste voorbeeld: Inclusie

Dit is het verhaal van een Oostenrijkse KMO, die elk jaar een kansarme jongere de kans wil geven om een stage te starten. Zij nemen contact op met de Sociale Dienst "Jugend am Werk" voor werving. Ze bieden de sollicitant een speciale stage met langdurige training.

De eigenaar van het bedrijf stelt dat de integratie van de gehandicapte jongen of het gehandicapte meisje het teamklimaat in het bedrijf verandert, waarbij de collega's meer respect hebben.

Tweede voorbeeld: dialoog tussen generaties

Dit is het verhaal van een Oostenrijkse kmo die in de buurt van een bejaardentehuis zit. Het bedrijf wil goede relaties opbouwen met de bewoners van dit huis en daarnaast hun jonge werknemers de kans geven om in contact te komen met personen met een lange levensduur. Zij regelen bezoeken van hun

leerlingen aan bewoners van het rusthuis. Jong en oud komen samen voor gesprekken en wisselen van gedachten.

Sommige jongeren waren aan het begin van de bijeenkomsten een beetje verlegen geweest, maar profiteerden daarna van de verhalen van de oudere generatie.

Verzamel meer voorbeelden uit eigen ervaring!

Bespreek de volgende vragen:

1. Welke conclusies trekt u uit de verschillen in de redenen, verwachtingen en waarden van de bedrijven die zich bezighouden met MVO?
2. Debat controversieel de pro en contra vanuit ethisch oogpunt van MVO-activiteiten

Presenteer de resultaten in een korte plenaire sessie na dit groepswerk.

Fact sheet 2.2.5f

Thuisopdracht

Bespreek de verklaring:

1. "MVO wordt beschouwd als een strategische hulpbron die ook gericht is op het verbeteren van de prestaties van de werknemers. In beide aspecten kan deze rol van HR relevant zijn voor de ondersteuning van loopbaanontwikkeling van medewerkers." (Transnationale synthese van de review van literatuur, media en middelen, uitgevoerd door het internationale Connect! consortium - IO1 p 7)
2. Vat uw bevindingen samen op een flip-over- of ppt-dia

De volgende vragen kunnen uw discussie structureren:

1. Waarom is MVO een strategische hulpbron voor ondernemingen? Maak een lijst van de argumenten.
2. Op welke manier is MVO gericht op het verbeteren van de prestaties van de medewerkers? Beschrijf voorbeelden.
3. Waarom kunnen beide aspecten relevant zijn voor de ondersteuning van loopbaanontwikkeling van werknemers?

Schrijf als teamwork een kort artikel of vat je conclusies samen in een ppt-presentatie of als geluids- of video-opname.

Factsheet 2.2.1ef

KENNISEVALUATIEFORMULIER 2.2

INSTRUCTIE

U vindt 10 vragen met betrekking tot de problemen van Unit 2 sessie 2. Welke waardeer jij als het juiste antwoord?

1. "Maatschappelijk verantwoord ondernemen omvat de economische, juridische, ethische en discretionaire (filantropische) verwachtingen die de samenleving op een bepaald moment van organisaties heeft" (Carroll, 2016, p. 21).
Welke verwachting kan worden beschreven door: "Doe wat rechtvaardig en eerlijk is. Schade vermijden"?
 - a. Wettelijke verantwoordelijkheden
 - b. Ethische verantwoordelijkheden
 - c. Filantropische verantwoordelijkheden
2. Welke rol van HRM in Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) kenmerkt zich door "Helpt de bijdrage van medewerkers aan MVO te verhogen"?
 - a. Change agent
 - b. Strategische partner
 - c. Kampioen werknemers
3. Er kunnen intrinsieke en extrinsieke motieven voor MVO worden onderscheiden.
Tot welke groep behoort het volgende: "talent aantrekken, medewerkersbetrokkenheid, motivatie en tevredenheid vergroten en het behoud van medewerkers verminderen" (Wickert & Risi, 2019)?
 - a. Intrinsieke motieven
 - b. Extrinsieke motieven
 - c. Niet te beantwoorden

4. Welke van de volgende uitspraken is waar met betrekking tot de relatie tussen MVO en winst van de onderneming?
 - a. MVO-activiteiten verhogen de winst van de onderneming.
 - b. MVO-activiteiten hebben geen invloed op de winst van de onderneming.
 - c. Er is niet genoeg onderzoek en empirisch bewijs over de aard van de relatie.
5. Hebben MVO-activiteiten van een bedrijf impact op de employer branding?
 - a. Als ze samenvallen met het waardesysteem van sollicitanten
 - b. Als de maatregelen in de samenleving worden gerespecteerd
 - c. Beide spelen een rol
6. Als kmo's zich bezighouden met MVO-activiteiten, overheersen dan intrinsieke motieven?
 - a. Meestal wel
 - b. Liever nee
 - c. Relevant onderzoek ontbreekt nog
7. Welk bedrijf voert de Forbes-lijst (2019) aan voor 's werelds meest gerenommeerde bedrijven voor maatschappelijk verantwoord ondernemen?
 - a. De Walt Disney Company
 - b. LEGO groep
 - c. Microsoft
8. Welk van de volgende documenten is het beleidsstandpunt van de Europese Unie ten aanzien van MVO?
 - a. Global Compact Principles
 - b. Guidance on social responsibility
 - c. Green paper
9. Wat is volgens Carroll's Piramide van MVO de meest elementaire verantwoordelijkheid van een bedrijf?
 - a. Filantropisch
 - b. Legaal
 - c. Economisch

-
10. Volgens het "Strategic human resource management (HRM) partnership model" ontwikkeld door Jamali en zijn collega's, wat zou de bijdrage van HRM-personeel aan MVO-domeinen zijn als "administratief expert"?
- a. Om MVO te helpen definiëren en implementeren
 - b. Om mvo-verandering te helpen creëren
 - c. Mvo efficiënt leveren

Verwachte antwoorden:

Vraag 1=b; Q2=c; Q3=b; Q4 = c; Q5=c; Q6=c; Q7=b; Q8=c; Q9 =c; V10=c.

Fact sheet 2.2.2ef

REFLECTIE FORMULIER 2.2

INSTRUCTIES

Je mag de leerreflectie alleen ondernemen, met een partner of met een groep van maximaal 4 medestudenten.

Als voorbereiding is het aan te raden om de reflectie in ieder geval alleen te starten. Dan kunt u contact opnemen met een partner of enkele collega's om uw persoonlijke bevindingen uit te wisselen in een discussie.

De volgende vragen kunnen je reflectie leiden. Maar misschien vindt u nog meer vragen om te overwegen.

1. Wat heb ik geleerd van deze sessie?
2. Wat is er nieuw voor me geweest, heeft mijn interesse gewekt, me geïnspireerd?
3. Wat zou ik verder willen verkennen?
4. Wat zou ik me kunnen voorstellen om in mijn beroepspraktijk te stoppen?

UNIT 2

Innovative concepten en ontwikkeling voor bedrijfsmatig loopbaanwerk/HRM

Sessie 3

Profiteren van netwerken en samenwerking

UNIT 2 – Sessie 3

1) Introductie

Samenwerking en netwerken zijn recente trends in bedrijfsbeheer. Netwerken betekent het leggen en onderhouden van persoonlijke en zakelijke contacten. Het doel is het creëren van een sociaal netwerk van personen die in relatie tot elkaar staan en elkaar ondersteunen. Sonja Raddatz (2001) heeft voor deze ontwikkeling de term "Relationales Management" (relationeel management) geïntroduceerd. De ontwikkeling van digitale informatie- en communicatietechnologie is een stimulans geweest voor netwerken en samenwerking. Als gevolg hiervan zijn productie- en bedrijfsprocessen gesaldeerd. De ontwikkeling staat bekend als "Industrie 4.0".

In Leersessie 3 ligt de focus op het ontdekken van goede praktijken van netwerken en samenwerking op de kruispunten tussen HRM en CGC.

2) Doelen

Je zult in staat zijn om de beste praktijken te beschrijven in netwerken en samenwerking tussen Human Resource Management in ondernemingen (HRM) en professionele loopbaanbegeleiding en counseling (CGC).

3) Lijst met leermiddelen

Als u meer wilt lezen over de onderwerpen die in *leersessie 3* worden gepresenteerd, raden we het volgende **materiaal** aan:

- 2.3.1m material – Introduction to the session benefiting from networking and cooperation
- 2.3.2m material – Exploration of the intersections between HRM and CGC
- 2.3.3m material – Regional education and counselling networks
- 2.3.4m material – Guidelines for enterprises to design of a fruitful cooperation network
- 2.3.5m – List of relevant literature

U kunt ook de **powerpointa** bekijken (2.3.1p en 2.3.2p).

De tabel geeft een overzicht van de belangrijkste informatie over elke factsheet.

Fact sheet title	Code	Referring materials	Page	Activity	Purpose
Group exercise: evaluation of practice examples to cooperation between HRM and CGC	2.3.1f	2.3.2m 2.3.3m	54	Evaluating examples of cooperation between HRM and CGC	Exploring examples of fruitful cooperation between HRM and CGC
Groepsoefening: evaluatie van de richtsnoeren voor ondernemingen om een samenwerkingsnetwerk voor loopbaanontwikkeling op bedrijfsniveau te ontwerpen	2.3.2f	2.3.4m	56	Het uitvoeren van een SWOT-analyse van richtlijnen voor ondernemingen om een samenwerkingsnetwerk te ontwerpen voor loopbaanontwikkeling	Evaluatie van richtlijnen voor ondernemingen om een samenwerkingsnetwerk te ontwerpen voor bedrijfsgebaseerde loopbaanontwikkeling
Huiswerk	2.3.3f	2.3.5m	57	Het afnemen van een interview over de samenwerkingsnetwerken in het bedrijf in context met specifieke domeinen van de professionele levenscyclus	Het verkennen van de samenwerkingsnetwerken in het bedrijf van de geselecteerde persoon die verantwoordelijk is voor HR-ontwikkeling
Formulier voor kennisevaluatie 2.3	2.3.1ef	-	58	Meerkeuzevragen invullen	Beoordeling van opgedane kennis
Reflectie formulier 2.3	2.3.2ef	-	60	Open vragen invullen	Reflecteren op opgedane kennis door middel van open vragen

Fact sheet 2.3.1f

GROEPSOPDRACHT:
EVALUATIE VAN VOORBEELDEN VAN SAMNWERKING TUSSEN HRM EN CGC

Werk in kleine groepen: Evaluatie van voorbeelden van goede praktijken - Bespreking van onderwijs- en begeleidingsmaatregelen die door bedrijven worden aangeboden

Taak

Vergaderen in groepen van 3 tot 6 personen.

Kies een van de volgende praktijkrapporten. Allemaal zijn ze voorbeelden uit het echte leven. Ze zijn afkomstig uit de zelfevaluatie rapporten van de onderneming en vragen zich aan voor de Oostenrijkse staatsprijs "Fit for Future" 2019.

(<https://www.bmdw.gv.at/Ministerium/Staatspreise/Beste-Lehrbetriebe.html>)

De praktijkrapporten bevatten maatregelen van goede praktijken in verschillende domeinen van de professionele levenscyclus. Krijg een overzicht, en beslis vervolgens in je groep welke van de maatregelen je uitgebreid wilt bespreken (selecteer 2 of 3). De volgende vragen kunnen uw discussie leiden:

1. Wat trok u aan van de specifieke maatregel?
2. Welke externe samenwerkingspartner(s) is/zijn betrokken? Wat is de expertise van de partner(s) ?
3. Wie zijn de begunstigden van de samenwerking?
4. Welke meerwaarde brengt de samenwerking met zich mee?

Vat de bevindingen van je groep samen op een flip-over of een ppt-dia.

Praktijkrapport "Integratie van nieuwe medewerkers"

De eerste stap is het werven van nieuwe medewerkers. Het is een bijzondere uitdaging om getalenteerde vakmensen te vinden. Meestal beginnen ze direct na het verlaten van de leerplicht aan een stage.

Wat ondernemen ondernemingen om succesvol te zijn in hun wervingsproces?

De volgende maatregel is door ondernemingen genoemd:

1. Ondernemingen leveren beroepsoriëntatie door samen te werken met regionale scholen, met name met de leraren die verantwoordelijk zijn voor loopbaanbegeleiding en de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van loopbaanbeheer. Ze bieden presentaties van relevante roeping op scholen, nodigen klassen uit om hun onderneming te bezoeken, regelen stages in combinatie met beoordeling van interesses en talenten.
2. Ze maken gebruik van de ondersteuning van instituten van de Kamer van Koophandel, het aanbieden van testmateriaal voor interne talentcheck in ondernemingen of het geven van de mogelijkheid om tests te ondergaan in hun Career Counselling Centers.
3. Ze kondigen hun vacatures aan bij een bureau van de Openbare Dienst voor Arbeidsvoorziening dat stages afhandelt en ook counseling en testen aanbiedt.
4. Bedrijven die bereid zijn om gehandicapten een kans te geven, kondigen de vacature aan bij sociale welzijnsinstellingen in hun regio die de plaatsing van hun klanten ondersteunen.

Na het wervingsproces geven bedrijven werkcontracten aan de geselecteerde personen.

5. De eerste werkweken staan in het teken van de integratie van de nieuwe medewerkers: vertrouwd raken met de onderneming en met relevante managers en collega's, hun specifieke takenveld en verantwoordelijkheid leren kennen, een eerste concrete taak krijgen. Ze worden ondersteund door een mentor en vaak ook door een buddy die peer counseling geeft.
6. Teamtraining wordt aangeboden door externe trainersteams – vaak als buitentraining.

Praktijkrapport "Bedrijfsmatig loopbaanwerk"

Vanwege het tekort aan arbeidskrachten is het belangrijk dat de ondernemingen een langdurige binding van betrokken werknemers aan hun bedrijf bereiken. Dit is een van de belangrijkste redenen waarom bedrijven zich bezighouden met bedrijfsmatig loopbaanwerk. Ze willen hun employer branding verbeteren.

De relevante maatregelen beginnen bij het allereerste begin van een dienstverband:

1. Ondernemingen ondersteunen de leerprocessen van hun werknemers door hen uitdagende taken te geven en hen te ondersteunen door interne peer counseling, maar ook door specifieke externe trainingsaanbiedingen (waardoor kennis in het bedrijf wordt gebracht).

2. Ze stimuleren de ontwikkeling van zelfevaluatiecompetenties van hun medewerkers. Teamleiders worden door externe experts getraind in coachingsmethoden. (Er bestaan talloze programma's die leiderschapscoachingdiploma's aanbieden.)
3. Om hun prestaties met leeftijdsgenoten te vergelijken, moedigen ondernemingen jonge stagiairs/leerlingen aan om deel te nemen aan nationale en internationale beroepswedstrijden.
4. Om (nieuwe) medewerkers in staat te stellen overzicht te hebben op (voor hen) relevante werkvelden in het bedrijf, bieden ondernemingen jobrotatie aan. Elk werkstation eindigt met zelfevaluatie en een evaluatiegesprek tussen de afdelingsleider en de medewerker om speciale interesses te ontdekken voor de verdere ontwikkeling van de medewerker. Als nuttige opties van externe bijscholing worden aangeboden.
5. Periodiek wordt loopbaanontwikkeling besproken tussen de leider en de medewerker. Elke loopbaanmanier (bijv. (professionele specialisatie, leiderschap, academische kwalificatie) biedt verschillende onderwijsprogramma's, die worden aangeboden door externe partners.
6. Om ervoor te zorgen dat werknemers getalenteerd zijn voor een specifieke verdere ontwikkeling, leggen sommige bedrijven contact op met instellingen voor loopbaanbegeleiding (in het volwassenenonderwijs, kamers, universiteiten, enz.).

Fact sheet 2.3.2f

GROEPSOPDRACHT: EVALUATIE VAN DE RICHTLIJNEN VOOR ONDERNEMINGEN OM EEN SAMENWERKINGSNETWERK VOOR BEDRIJFSGERICHTE LOOPBAANONTWIKKELING OP TE ZETTEN

Lees het volgende document:

- 2.3.4m Guidelines for enterprises who want to design a fruitful Cooperation Network for personnel development in the different domains of the professional life cycle

en bouw een groep van 3 tot 6 personen.

Voer een SWOT-analyse uit van het gegeven voorstel:

1. Wat zijn de sterke punten?
2. Wat zijn de zwakke punten?
3. Wat zijn de kansen?
4. Wat zijn de bedreigingen?

Vat uw bevindingen samen

1. op een flip-over of
2. als ppt dia's
3. of als spraak- of video-opname

Fact sheet 2.3.3f

THUISOPDRACHT

Taak voor verdere verkenning

Dit is een taak die moet worden gedaan voor verdere verkenning van vruchtbare samenwerking in bedrijfsgebaseerde loopbaan wok. Je mag het alleen uitvoeren of met een partner of als een groep van maximaal 3 studenten:

1. Neem contact op met een persoon die verantwoordelijk is voor personeelsontwikkeling in een commerciële onderneming. De grootte en tak van de onderneming doet er niet toe.
2. Vraag deze contactpersoon om een gesprek en verzamel feiten aan de samenwerkingsnetwerken in het bedrijf in context met specifieke domeinen van de professionele levenscyclus.
3. Evalueer uw bevindingen.

U kunt de *gepresenteerde richtlijn gebruiken om een samenwerkingsnetwerk van ondernemingen en externe partners (2.3.4m)* te ontwerpen.

Stuur je resultaten naar je universitaire docent.

Fact sheet 2.3.1ef

KENNISEVALUATIEFORMULIER 2.3

INSTRUCTIES

U vindt 10 vragen met betrekking tot de problemen van Unit 2 sessie 3. Welke waardeer jij als het juiste antwoord?

1. Welke van de volgende definities kenmerkt op de beste manier wat "netwerken" in de zakelijke sfeer betekent?
 - a. Mensen en bedrijven die in relatie tot elkaar staan, ondersteunen elkaar
 - b. Het leggen en onderhouden van persoonlijke en zakelijke contacten
 - c. Streven naar duurzame samenwerking
2. Wat is een sterke impuls en een voorwaarde geweest voor netwerken in het bedrijfsleven?
 - a. De ontwikkeling van digitale informatie- en communicatietechnologie
 - b. De economische globalisering
 - c. "Industrie 4.0"
3. In een enquête uitgevoerd door de Connect! Project Consortium CGC-beoefenaars en HRM-beoefenaars zijn het over het algemeen eens over hun belangrijke rol in de domeinen van de professionele levenscyclus. Welk domein is anders gewaardeerd?
 - a. Werving
 - b. Ontwikkeling van persoonlijke vaardigheden en competenties
 - c. Beheer van veranderingen
4. In het bovengenoemde onderzoek hebben de HRM- en CGC-beoefenaars de voordelen beoordeeld die zij verwachten van een samenwerking tussen elkaar. Welke van de volgende maatregelen wordt minder gewaardeerd door de HRM-beoefenaars?
 - a. Uitwisseling van ervaringen
 - b. Meer informatie over best practices
 - c. Bijwonen van gezamenlijke seminars/workshops/trainingen
5. Wat zijn de voordelen van regionale onderwijs- en adviesnetwerken?
 - a. Zij omvatten de diensten voor levenslang leren en levenslang leren van een regio en maken ze zichtbaar
 - b. Ze zijn gemakkelijk beschikbaar voor de burgers in de regio
 - c. Beide zijn waar

6. Wat zijn nog steeds tekorten aan regionale onderwijs- en adviesnetwerken?
 - a. Ze worden gedomineerd door enkele grote spelers
 - b. Ze omvatten onvoldoende de ondernemingen van de regio
 - c. Er zijn enkele barrières om ze te bereiken
7. Wie kan een regionaal onderwijs- en begeleidingsnetwerk ondersteunen?
 - a. Het Europees Sociaal Fonds
 - b. De aanbieders van een leven lang leren en levenslange begeleiding van een regio
 - c. Kan beide zijn
8. Wat is er nodig om bedrijfsgerelateerde onderwijs- en adviesnetwerken op te bouwen?
 - a. Ondernemingen moeten het initiatief nemen
 - b. Ondernemingen moeten hun netwerken differentiëren op basis van het professionele levenscyclusedomein
 - c. Beide zijn waar
9. Welke van de volgende zinnen beschrijft het duidelijkst het karakter van Industrie 4.0?
 - a. Het is een softwaretool
 - b. Het is een bedrijfsnetwerk
 - c. Het is een internet of things dat het mogelijk maakt om machines, producten, systemen en mensen met elkaar te verbinden.
10. Wat is het verschil tussen "Leren van best practices" en "Leren van counseling"? Welke volgende zin is waar?
 - a. De impact is anders. Leren van counseling is duurzamer
 - b. De rol van de hulpverlener is anders. De hulpverlener speelt een centrale rol in het leren van counseling. Leren van best practices kan gebeuren zonder een counselor.
 - c. Er is geen verschil.

Fact sheet 2.1.3ef

REFLECTIE FORMULIER 2.1.3

INSTRUCTIES

Je mag de leerreflectie alleen ondernemen, met een partner of met een groep van maximaal 4 medestudenten.

Als voorbereiding is het aan te raden om de reflectie in ieder geval alleen te starten. Dan kunt u contact opnemen met een partner of enkele collega's om uw persoonlijke bevindingen uit te wisselen in een discussie.

De volgende vragen kunnen je reflectie leiden. Maar misschien vindt u nog meer vragen om te overwegen.

1. Wat heb ik geleerd van deze sessie?
2. Wat is er nieuw voor me geweest, heeft mijn interesse gewekt, me geïnspireerd?
3. Wat zou ik verder willen verkennen?
4. Wat zou ik me kunnen voorstellen om in mijn beroepspraktijk te stoppen?

UNIT 3

Huidige theoretische en methodologische benaderingen voor counselors en coaches in de bedrijfscontext

Sessie 1

Profiteren van netwerken en samenwerking

UNIT 3 – Sessie 1

1) Introductie

In deze sessie leer je over basiskeuzes en toepassing van de meest recente paradigma's in loopbaanbegeleiding en counseling. De focus zal met name liggen op twee theoretische benaderingen: Career Construction Theory en System Theory Framework.

2) Doelen

Je zult in staat zijn om de Career Construction Theory (CCT) en de Systems Theory of Framework (STF) paradigma's te beschrijven. In meer detail kunt u sterke punten en innovatie, beperkingen en uitdagingen identificeren en rapporteren en hun relevantie en beperkingen in de werkcontexten bespreken.

3) Lijst van leermiddelen

Als u meer wilt lezen over de onderwerpen die in *Leersessie 1* worden gepresenteerd, raden we het volgende **materiaal** aan:

- 3.1.1 article – Brott, P. E. (2004). Constructivist assessment in career counselling. *Journal of Career Development*, 30(3), 189-200.
- 3.1.2m chapter – 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.
- 3.1.3m article – 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.
- 3.1.4m article – McMahon, M., & Watson, M. (2019). Career counselling and sustainable decent work: Relationships and tensions. *South African Journal of Education*, 40(1), S1-S9.

We raden je ook aan om de volgende **video's** te bekijken:

- [The Career Construction Theory](#) (3.1.1v): Dr Amber Hughes introduces the CCT theory
- [The STF](#) (3.1.2v): Mary McMahon at the Society for Vocational Psychology Conference presents the Systems Theory Framework
- [Postmodern career counseling](#) (3.1.3v): Greenwood Associates reflect about modern and postmodern career counselling

U kunt de volgende **powerpoints** bekijken:

- Career Construction Theory (3.1.2p)
- Systems Theory Framework (3.1.3p).

If you want to learn more, you will find **additional information** on:

- [Closing session of the NCDA 2013](#) (3.1.4v; video): Mark Savickas presentatie
- Savickas, M. L. (2019). Career construction theory. Life portraits of attachment, adaptability and identity. (3.1.5m; book)
- <http://www.vocopher.com/>
- <https://ceric.ca/publications/career-theories-and-models-at-work-ideas-for-practice/>
- Aanbevolen literatuur (3.1.6m)

Op de volgende pagina's hebben we alle factsheets verzameld die je gaat gebruiken in Leersessie 1. De tabel geeft een overzicht van de belangrijkste informatie over elk van hen.

Fact sheet title	Code	Referring materials	Page	Activity	Purpose
Overeenkomsten en verschillen tussen het GDT en het STF	3.1.1f	3.1.2p 3.1.1v 3.1.2m 3.1.3p 3.1.2v 3.1.3m	64	Het vergelijken van (a) de twee theoretische benaderingen om overeenkomsten en verschillen te identificeren (b) deze twee postmoderne theorieën met aannames van moderne loopbaanbegeleiding	Het ontwikkelen van kritische kennis over theoretisch paradigma
Homework: reflective questions	3.1.2f	3.1.4m	65	Reading <i>Career counselling and sustainable decent work</i> and answering some questions	Reflecting on the characteristic of career counselling in the postmodern era

Formulier voor kennisevaluatie 3.1	3.1.1ef	-	66	Meerkeuzevragen invullen	Assessing acquired knowledgeMeerkeuze vragen invullen
Reflectie formulier 3.1	3.1.2ef	-	69	Open vragen invullen	Reflecteren op opgedane kennis door middel van open vragen

Fact sheet 3.1.1f

OVEREENKOMSTEN EN VERSCHILLEN TUSSEN DE TWEE THEORIEËN

Bespreek overeenkomsten en verschillen tussen de twee theoretische benaderingen en maak een lijst van de verschillen in de tabel.

OVEREENKOMSTEN	VERSCHILLEN

Fact sheet 3.1.2f

REFLECTIEOPDRACHT

Lees het toegewezen artikel en beantwoord de volgende vragen:

1. Op basis van jouw ervaring en leren wat zijn de belangrijkste kenmerken van het postmoderne tijdperk?
2. Wat is de rol die loopbaanadviseurs kunnen spelen in het postmoderne tijdperk?
3. Prilleltensky (1989) suggereerde dat constructieve acties voorafgegaan moesten worden door reflectie waardoor psychologen zich bewust zouden moeten worden van de "sociaal-culturele determinanten van hun professionele inspanningen" (p. 801). Wat zijn de sociale en culturele determinanten van uw professionele inspanningen?
4. Wat is de relevantie van postmoderne benaderingen voor het organisatieveld?

Informatieblad 3.1.1ef

KENNISEVALUATIEFORMULIER 3.1

AANWIJZINGEN

Beantwoord de volgende vragen

1. De beroepspersoonlijkheid omvat:
 - a. loopbaangerelateerde eigenschappen die de toekomst voorspellen
 - b. loopbaangerelateerde vaardigheden, behoeften, waarden en interesses
 - c. loopbaangerelateerde categorieën die iemands loopbaanpad benadrukken
2. Savickas ontwikkelde het CCT om
 - a. leg uit hoe mensen een leven lang van baanveranderingen onderhandelen zonder hun zelfgevoel te verliezen
 - b. leg uit waarom mensen zo vaak van baan veranderen en hoe ze met deze overgangen worden geconfronteerd
 - c. geef counselors materialen om klanten te helpen vinden welke de juiste baan is waarmee hun persoonlijkheid overeenkomt
3. Het zelf als auteur
 - a. is ontwikkeld in de kindertijd, omdat mensen hun levens- en loopbaankeuzes baseren op hun ervaringen uit het verleden
 - b. wordt ontwikkeld in de adolescentie naarmate mensen zich meer bewust worden van hoe ze hun loopbaan kunnen opbouwen en wie ze willen worden
 - c. wordt ontwikkeld op volwassen leeftijd wanneer mensen acties en keuzevrijheid integreren in een unieke identiteit ondersteund door een levensverhaal
4. Het loopbaanthema vertegenwoordigt
 - a. Het verenigende idee dat primaire betekenseenheden biedt die worden gebruikt om de loopbaangerelateerde vaardigheden, behoeften, waarden en interesses van het individu te begrijpen
 - b. Het verenigende idee dat continuïteit biedt aan het Zelf als Acteur, Agent en Auteur
 - c. Het verenigende idee dat de primaire betekenseenheden biedt die worden gebruikt om de objectieve en subjectieve loopbaan beter te begrijpen

5. Bij het deconstrueren van het verhaal van de cliënt, begeleiders
 - a. elimineer de elementen die kunnen leiden tot een levensportret dat klanten niet zouden waarderen
 - b. identificeer de elementen die niet overeenkomen met het loopbaanpad dat klanten voor zichzelf wilden
 - c. identificeer de elementen van de verhalen die barrières vertegenwoordigen om paden te openen die voorheen niet mogelijk waren
6. De STF stelt een dynamisch open systeem voor dat
 - a. onderhevig is aan invloed van buitenaf en kan ook invloed uitoefenen op dat wat buiten zijn grenzen ligt
 - b. is onderhevig aan invloed van buitenaf, maar kan niet beïnvloeden wat buiten zijn grenzen ligt
 - c. is niet onderhevig aan invloed van buitenaf, maar kan alleen dat wat buiten zijn grenzen ligt beïnvloeden
7. In het voorstel van Patton en McMahon (2006) is de bron van de invloeden op de loopbaanontwikkeling van het individu
 - a. Intraindividueel en sociaal
 - b. Intraindividual, social en environmental-societal
 - c. Intraindividueel en recursief ontwikkelend in een op tijd gebaseerd perspectief
8. In de STF van loopbaanontwikkeling is het therapeutische systeem
 - a. Het proces van loopbaanbegeleiding
 - b. Het vergaderen van cliënten en systemen van hulpverleners
 - c. Het systeem van invloeden van cliënten dat voortkomt uit loopbaanbegeleiding
9. STF of Career Development erkent de bijdrage van
 - a. Alle loopbaantheorieën gebaseerd op de narratieve benadering
 - b. Allemaal loopbaantheorieën die rekening houden met de invloeden van verschillende systemen op de loopbaanontwikkeling van het individu
 - c. Alle loopbaantheorieën

10. Volgens een op systeemtheorie gebaseerde loopbaanontwikkeling houden klanten zich bezig met het maken van betekenissen wanneer ze beginnen te begrijpen
- a. hoe ze keuzes maken die hun verhaal beïnvloeden
 - b. hoe specifieke invloeden van invloed zijn op hun verhaal
 - c. hoe hun persoonlijkheid, interesses en capaciteiten hun loopbaan beïnvloeden

Verwachte antwoorden:
Vraag 1=b; Vraag 2=a; Q3=c; Q4 = c; Q5=c; Q6=a; Q7=b; Q8=b; Q9 =c; V10=b.

Fact sheet 3.1.2ef

REFLECTIE FORMULIER 3.1

INSTRUCTIES

Voltooi de volgende 3 taken in schriftelijke vorm en lever ze in bij de instructeur voor feedback. Dit is ook een oefening in zelfevaluatie. Je kunt het gebruiken om na te denken over je eigen kennis en vaardigheden. Je kunt ook over je reflecties praten met een collega, persoonlijke tutor of supervisor.

1. Wat zijn de belangrijkste overeenkomsten in de definitie van loopbaanontwikkeling die door het CCT en het STF wordt aangeboden? Schrijf je overwegingen op in 5-6 zinnen.
2. Gericht op de rol van de counselor in het CCT en in het STF, wat zijn volgens u de belangrijkste competenties die nodig zijn om het loopbaanbegeleidingsproces te vergemakkelijken? Schrijf uw overwegingen op in 5-6 zinnen.
3. Denk na over je keuze om deze cursus bij te wonen. Probeer het uit te leggen rekening houdend met het standpunt van de acteur, de agent en de auteur (CCT). Als het te persoonlijk is, stel je dan een mogelijke verklaring voor die een van je medestudenten zou kunnen geven. Schrijf je gedachten op in zoveel zinnen als je nodig hebt.

Lever je werk in bij de cursusdocent voor feedback.

UNIT 3

Theoretische en methodologische benaderingen voor counselors en coaches in de bedrijfscontext

Sessie 2

Postmoderne loopbaan assessmentinstrumenten

UNIT 3 – Sessie 2

1) Introductie

In this session you will learn about the CCT and the STF's assessment tools (e.g., Career Construction Interview, Career Adapt-Abilities Scale; My Systems of Career Influences). You will deepen your knowledge about the application of the assessment tools analysing some case studies and practicing in first person on them.

2) Doelen

Op basis van de ontwikkelde kennis en de case studies-analyse, zult u in staat zijn om de sterke punten en bruikbaarheid van de voorgestelde beoordelingsinstrumenten te beschrijven, om overeenkomsten en verschillen te identificeren.

3) Lijst van leermiddelen

If you want to read about the topics presented in *Learning session 2*, we recommend the following materials:

- 3.2.1m tool - Career Construction Interview: the tool
- 3.2.2m book - [Career Construction Interview](#) - Savickas, M. (2015). Life-design counseling manual.
- 3.2.3m tool - Career adaptability scale: the tool
- 3.2.4m Case study - Case study n.1: example of filled Career Adapt-abilities Scale
- 3.2.5m article - 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.
- 3.2.6m material – MSCI. Content and steps
- 3.2.7m Case study - Case study n2: MSCI
- 3.2.8m article - 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.
- 3.2.12m Case study - Case study n6: the CAAS
Example of filled Career Adapt-abilities Scale to be analysed

We raden je ook aan om de volgende **video's** te bekijken:

- [Webinar on career construction interview](#) (3.2.1v): this webinar was held on September 26, 2019. It is a webinar for the NCDA constituency for private practice, Business/industry and

Agencies. Presenter: Amanda Chenkin. Moderator: Marie Smith. NCDA Trustee: Sharon Givens. It focuses on what it is and how to use it to help clients in their career journey.

- [Career Construction Interview](#) (3.2.2v): a short introduction to the career construction interview.
- [My System of Career Influences](#) (3.2.3v): Mary McMahon at the Society for Vocational Psychology Conference presents the Systems Theory Framework.

U kunt ook de **powerpoints** bekijken:

- Career Construction Interview (3.2.2p)
- Career Adaptability (3.2.3p)
- My Systems of Career Influences: the tool and the steps (3.2.4p).

We raden u aan de volgende lijst **met artikelen** te overwegen als u meer wilt weten over de toepassing van de tools die in deze sessie worden gepresenteerd. De factsheets die u in *leersessie 2* zult gebruiken en op de volgende pagina's zult verzamelen, zullen zich ook richten op deze voorbeelden:

- 3.2.9.m article - Maree, J. G. (2014). Career construction with a gay client: A case study. *British Journal of Guidance & Counselling*, 42(4), 436-449.
- 3.2.10m article - Maree, J. G. (2016). Career construction counseling with a mid-career black man. *The Career Development Quarterly*, 64(1), 20-34.
- 3.2.11m article - Hartung, P. J., & Vess, L. (2016). Critical moments in career construction counseling. *Journal of Vocational Behavior*, 97, 31-39.
- 3.2.13m article - 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. The table summarizes the main information regarding each fact sheet.

Fact sheet title	Code	Referring materials	Page	Activity	Purpose
Case study analyse	3.2.1f	3.2.9m 3.2.10m 3.2.11m 3.2.12m 3.2.13m	73	Het analyseren van een of meer casestudy's en het geven van een opmerking bij het beantwoorden van vragen die in de verstrekte factsheet worden vermeld	Het analyseren van een of meer casestudy's en het delen van reflecties tijdens de discussie

Huiswerk: de tool in de praktijk	3.2.2f	-	74	Het invullen van een van de tools of het interviewen van één persoon; het analyseren van de data en reflecteren op het proces	Oefenen met de assessment tools
Kennisevaluatieformulier 3.2	3.2.1ef	-	75	Meerkeuzevragen invullen	Assessing acquired knowledge
Reflectie formulier 3.2	3.2.2ef	-	77	Open vragen invullen	Reflecteren op opgedane kennis door middel van open vragen

Fact sheet 3.2.1f

CASE STUDY ANALYSE

Analyseer een van de casestudy's en rapporteer de sterke en zwakke punten.

Sterktes	Zwaktes

Fact sheet 3.2.2f

THUISOPDRACHT

GEBRUIK IN DE PRAKTIJK

Selecteer een van de tools, vul deze in of vraag één persoon om de vragen te beantwoorden.

Analyseer de verzamelde gegevens en zorg voor een kort rapport. Vat uw overwegingen over het proces samen.

Rapportage

Toelichting op het proces

Fact sheet 3.2.1ef

KENNISEVALUATIEFORMULIER 3.2

INSTRUCTIES

Beantwoord de volgende vragen

1. De bereidheid om loopbaantaken, overgangen en trauma's met passende reacties tegemoet te treden, wordt genoemd:
 - a. adaptieve gereedheid
 - b. hulpmiddelen voor aanpassingsvermogen
 - c. reacties aanpassen
2. Hoeveel dimensies omvat Career Adaptability in het algemeen?
 - a. 4
 - b. 5
 - c. 6
3. In CTT wordt de menselijke ontwikkeling geconceptualiseerd als
 - a. de aanpassing aan een sociale omgeving
 - b. de overgang naar de volgende levensfase
 - c. de mogelijkheid om te kiezen wat te doen
4. Waar verwijst loopbaanaanpassingsvermogen naar?
 - a. het vermogen om zich aan te passen aan alle soorten banen
 - b. het zelfregulerend vermogen om zich aan te passen aan allerlei omgevingen
 - c. de zelfregulerende capaciteiten die adaptieve strategieën vormgeven
5. Het Loopbaanbouwgesprek wordt afgenomen om
 - a. Verzamel informatie over de eerdere beroeps- en/of onderwijservaringen van de cliënt
 - b. Verzamel informatie over hoe de cliënt zijn/haar Zelf, identiteit en loopbaan heeft opgebouwd
 - c. Verzamel informatie over hoe de cliënt keuzes maakt over zijn leven en loopbaan

6. Hoeveel onderwerpen onderzoekt het Career Construction Interview?
 - a. 4
 - b. 5
 - c. 6
7. Hulpverleners vragen naar het favoriete verhaal van cliënten omdat
 - a. ze willen informatie verzamelen over de rolmodellen van klanten
 - b. favoriete verhalen laten zien hoe personages omgaan met problemen
 - c. favoriete verhalen vertegenwoordigen voor klanten een alternatieve situatie dan de huidige waarin ze vast zijn komen te zitten.
8. De tool My System of Career Influences stelt klanten in staat om
 - a. Identificeer determinanten van loopbaankeuzes
 - b. Identificeer ten minste drie bronnen van invloed op hun loopbaanbeslissingen
 - c. Identificeer, prioriteer en verhaal hun loopbaan-invloeden.
9. Werken aan "Nadenken over mijn verleden, heden en toekomst" klanten wordt gevraagd om
 - a. Denk na over gebeurtenissen die zich voordoen in hun verhaal
 - b. Denk na over mensen in hun leven en hoe ze invloedrijk zijn geweest
 - c. Denk na over invloeden die verband houden met gebeurtenissen in het verleden, het heden, de toekomst of de kans
10. Het ontwikkelen van een persoonlijk systeem van loopbaan-invloeden, de klant is
 - a. Begeleid om een stabiele visuele weergave van de loopbaan-invloeden te ontwikkelen
 - b. Begeleid bij het contextualiseren van loopbaanbeslissingen en loopbaanovergangen
 - c. Begeleid om overeenkomsten en verschillen vast te leggen om te vergelijken met groepsdeelnemers

Verwachte antwoorden:

Q1=a; Vraag 2=b; Vraag 3=a; Q4 = c; Q5=b; Q6=b; Q7=b; Q8=c; Q9 = c; V10=a.

Fact sheet 3.2.2ef

REFLECTIE FORMULIER 3.2

INSTRUCTIES

Voltooi de volgende 3 taken in schriftelijke vorm en lever ze in bij de instructeur voor feedback. Dit is ook een oefening in zelfevaluatie. Je kunt het gebruiken om na te denken over je eigen kennis en vaardigheden. Je kunt ook over je reflecties praten met een collega, persoonlijke tutor of supervisor.

1. Je gaat het Loopbaangesprek voeren met een allochtone persoon. Gezien het feit dat hij/zij een heel andere culturele en persoonlijke achtergrond heeft, welke competenties denk je dat je zou moeten hebben? Welke aandacht zou je nemen om niet beïnvloed te worden door je mogelijke vooroordelen? Schrijf je gedachten op in 7-8 zinnen.
2. Stel je voor dat je loopbaanadviseur bent en je klant heeft de Career Adapt-Abilities Scale voltooid. Hij / zij behaalde een lage score op loopbaanvertrouwen en hij / zij vroeg je hoe je deze psychologische bron kunt verbeteren. Welke suggesties zou je hem/haar geven? Schrijf je ideeën op in 4-5 zinnen.
3. Stel je nu voor dat je de MSCI-tool voltooit. Denk na over hoe de Covid-19-pandemie je loopbaan heeft beïnvloed. Wat voor invloed heeft het voor u gehad? Op welk niveau van invloed (individueel, sociaal, milieu-maatschappelijk systeem; verleden, heden, toekomst). Als het niet op u van toepassing is, geef dan uw algemene mening over de kwestie. Schrijf je gedachten op in 7-8 zinnen. Lever je werk in bij de cursusdocent voor feedback.

Lever je werk in bij de cursusdocent voor feedback.

UNIT 3

Theoretische en methodologische benaderingen voor counselors en coaches in de bedrijfscontext

Sessie 3

Implementatie van loopbaanbegeleiding in het MKB

UNIT 3 – Sessie 3

1) Introductie

Leersessie 3 is gericht op de implementatie van loopbaanbegeleiding en -begeleiding (CGC) in kleine en middelgrote ondernemingen (kmo's). Je leest over en analyseert enkele casestudy's met betrekking tot de theoretische benaderingen en beoordelingsinstrumenten die worden gepresenteerd in *leersessie 1* en 2. Daarnaast zullen andere casestudy's worden aangeboden als mogelijke scenario's waarin u zich de implementatie van CGC-activiteiten voorstelt op basis van uw ontwikkelde kennis tijdens de vorige leersessies.

2) Doelen

U zult in staat zijn om situaties te identificeren waarin de dimensies die worden voorgesteld door de paradigma's die door hulpmiddelen worden geanalyseerd en aangepakt, nuttig kunnen zijn, samen met strategieën om het gebruik ervan in de organisatie te bevorderen.

3) Lijst met leermiddelen

If you want to read about the topics presented in *Learning session 3*, we recommend the following **materials** (it should be replaced by the partners with the national reports and reflections from O2):

- 3.3.1m report - [IO2 Italian report](#).

U kunt ook de **powerpoint** bekijken (3.3.2p).

We suggest that you consider the following **list of resources** in order to be able to complete the fact sheets collected in the current manual. In these resources you will find **descriptions** and **videos** about case studies in which CGC activities were offered or could be implemented.

- 3.3.2m, 3.3.3m case studies - [DigitaliseSME](#): a video about the story of a SME and one about the description of the digital enabler are presented.
- 3.3.4m - Case study n3: Ed company
- 3.3.5m case study - [Casillo group's integrated annual report 2019](#)
- 3.3.6m case study - [Zanardi coop](#)

Op de volgende pagina's hebben we alle factsheets verzameld die je gaat gebruiken in *Leersessie 3*. De tabel geeft een overzicht van de belangrijkste informatie over elk thema.

Fact sheet title	Code	Referring materials	Page	Activity	Purpose
Inzicht in veranderingen om naar de toekomst te gaan	3.3.1f	3.3.2m 3.3.3m	82	Het analyseren van casestudy's en het verbinden van paradigma's en tools met specifieke doelen en behoeften	Verworven kennis over theoretische paradigma's en hulpmiddelen gebruiken om uitdagende CGC-situaties aan te pakken
Ed company	3.3.2f	3.3.4m	83		
Casillo group	3.3.3f	3.3.5m	84	Analyse van casestudy's als best practices	Benadruk de voordelen en denk na over hoe CCG in het MKB kan worden opgenomen als bedrijfsstrategie en een plan kan worden ontwikkeld
Zanardi coop	3.3.4f	3.3.6m	85		
Huiswerk - Een lokaal scenario	3.3.5f	-	86	Een lokaal scenario analyseren en oefenoefeningen voltooien met geleide vragen	Het samenvatten van de belangrijkste punten die uit de sessie naar voren kwamen en deze gebruiken om een lokaal scenario te analyseren
Kennisevaluatieformulier 3.3	3.3.1ef	-	87	Meerkeuzevragen invullen	Beoordeling van opgedane kennis
Reflectie form 3.3	3.3.2ef	-	89	Open vragen invullen	Reflecteren op opgedane kennis door middel van open vragen

Fact sheet 3.3.1f

INZICHT IN VERANDERINGEN OM NAAR DE TOEKOMST TE GAAN

1. Identificeer en beschrijf kort de invloedssystemen die ten grondslag liggen aan de veranderingen waarmee dit bedrijf in zijn geschiedenis werd geconfronteerd.
2. Wat zijn de behoeften en doelen die loopbaanbegeleiding kan helpen aanpakken in dit bedrijf?
3. Welke van de benaderingen die aan bod komen, is volgens u effectiever voor loopbaanbegeleidingsacties met de werknemers van dit bedrijf? Waarom?
4. Hoe zou je de sessies (schema, tools, etc.) uitvoeren?
5. Houd er rekening mee dat dit bedrijf nu bezig is met digitalisering en om de ondersteuning van een **digitale enabler** heeft gevraagd.

De Digital Enabler helpt het bedrijf in een ander land bij het opzetten en initiëren van een project dat zal leiden tot zijn digitalisering en zal reageren op zijn behoeften. De digitale enabler begint met twee weken bureauwerk plus een bezoek van twee weken aan de kantoren van het bedrijf. Neem een kijkje op een Eu-projectwebsite ([DigitaliseSME](#)) om meer te weten te komen en bekijk de video ([Digitalisering, KMO's en Digital Enablers](#)) om beter te begrijpen wat Digital Enablers wel en niet doen.

Hoe zie je het als loopbaanbegeleiders, coach en/of HR voor je om met deze expert samen te werken?

Fact sheet 3.3.2f

ED COMPANY

1. Wat zijn de loopbaanbegeleidingsbehoeften van het SEH-bedrijf?
2. Welke van de benaderingen die aan bod komen, is volgens u effectiever voor loopbaanbegeleidingsacties met de werknemers van dit bedrijf? Waarom?
3. Welke tools zou u gebruiken om een werknemer te begeleiden bij het verkennen van de lokale vacatures? Waarom?
4. Hoe zou je de sessies uitvoeren (planning, setting, inhoud/constructies, andere tools, etc.)?

Fact sheet 3.3.3f

CASILLO GROUP

1. Wat zijn de keuzes die de Casillo-groep al succesvol heeft geïmplementeerd voor de ontwikkeling en innovatie op het gebied van SDG?
2. Wat zijn de doelen die een loopbaanadviseur aan het bedrijf zou kunnen voorstellen om de reeds behaalde resultaten te versterken? Wat te doen om de veerkracht van de werknemers te vergroten tegen onvoorspelbare uitdagingen?

Fact sheet 3.3.4f

ZANARDI COOP STORY

1. Identificeer de uitdagingen en bedreigingen waarmee de werknemers van de Zanardi werden geconfronteerd tijdens hun crisis en hun overgang naar coop.
2. Hoe zou u als loopbaanadviseur de arbeiders van de Zanardi hebben ondersteund om door de crisis te navigeren?
3. Nu de ergste tijden voorbij lijken te zijn, wat zou u het hok voorstellen om te doen om CCG op te nemen in het MKB als bedrijfsstrategie en een plan te ontwikkelen?

Fact sheet 3.3.5f

HUISWERK

EEN LOKAAL SCENARIO

1. Wat zijn de belangrijkste punten die uit de sessie naar voren komen?
2. Identificeer een lokaal relevant scenario en gebruik de gemaakte punten om CGC-uitdagingen te beschrijven. Identificeer vervolgens strategieën en een actieplan.

Fact sheet 3.3.1ef

KENNISEVALUATIEFORMULIER 3.3

INSTRUCTIES

Beantwoord alstublieft de volgende vragen:

1. Beoefenaars bieden vaker CGC-activiteiten aan om
 - a. mensen die de ontslag- en pensioenfase naderen vanwege de moeilijkheden die ze kunnen vinden bij het plannen van de volgende acties in hun leven
 - b. mensen in het onboarding-proces om de werkgevers te helpen goed geïntegreerde werknemers te hebben
 - c. mensen aan het begin en midden in hun loopbaan
2. Over het algemeen beschouwden de deelnemers aan de enquête interactie en samenwerking tussen HRM-professionals en CGC-beoefenaars als
 - a. erg belangrijk omdat ze best practices kunnen delen
 - b. belangrijk omdat ze samen conferenties en workshops kunnen bijwonen
 - c. niet belangrijk omdat ze niet zo vaak met dergelijke activiteiten bezig zijn
3. Uit gegevens van het Italiaanse nationale verslag bleek dat CGC-beoefenaars en HRM-professionals een opleiding moeten krijgen over
 - a. competenties die hen in staat stellen om mensen te leren hoe ze van baan kunnen veranderen
 - b. vaardigheden die hen in staat stellen om werknemers te overtuigen om deel te nemen aan een leven lang leren
 - c. competenties die hen in staat stellen meer aandacht te besteden aan mensen met kwetsbaarheden
4. De deelnemers benadrukten dat werkgevers
 - a. hun werknemers aan te moedigen om in hun vrije tijd een leven lang te leren, omdat ze sleutelcompetenties kunnen ontwikkelen voor toekomstige banen
 - b. hun werknemers te ondersteunen bij permanente educatie, omdat het vindingrijk is voor zowel individuen als de organisatie

-
- c. hun competenties en vaardigheden te ontwikkelen om hun werknemers op de werkplek permanente educatie te bieden
 5. Wat heb je in deze unit geleerd dat in je 'gereedschapskist' kon worden opgenomen?
 6. Wat is jouw '*take home message*' van dit toestel?
 7. Wat zou je in de volgende toekomst doen om meer te weten te komen over de onderwerpen die we in deze eenheid hebben behandeld?

Verwachte antwoorden:
Q1=c; Vraag 2=a; Q3=c; Q4 =b.

Fact sheet 3.3.2ef

REFLECTIE FORMULIER 3.3

INSTRUCTIES

Voltooi de volgende drie taken in schriftelijke vorm en lever ze in bij de instructeur voor feedback. Dit is ook een oefening in zelfevaluatie. Je kunt het gebruiken om na te denken over je eigen kennis en vaardigheden. Je kunt ook over je reflecties praten met een collega, persoonlijke tutor of supervisor.

1. Op basis van uw ervaringen en kennis over kmo's in het gebied waar u woont, en gezien wat er naar voren kwam in het Io2 Italian Report, wat zijn de belangrijkste voordelen die er volgens u zouden zijn in de samenwerking tussen CGC-beoefenaars en HR-professionals? En hoe zit het met de belangrijkste moeilijkheden? Schrijf alsjeblieft je gedachten op in 6-7 zinnen.
2. Stel je voor dat je een HR-professional bent die in een KMO werkt. U wilt uw werkgever voorstellen om een loopbaanbegeleidingsprogramma in te voeren voor een specifiek doel van werknemers (nieuwe werknemers, oudere werknemers, werknemers die zich voorbereiden op hun pensioen ...). Je weet dat de werkgever terughoudend zal zijn om deze activiteit te accepteren, maar je gaat je voorstel ondersteunen met een lijst met geldige motieven. Selecteer een specifieke groep en schrijf op wat je zou zeggen om je idee in 7-8 zinnen te ondersteunen.
3. Doorloop de casestudy's die je tijdens de sessie hebt geanalyseerd. Welk loopbaanbegeleidingsprogramma waardeerde je het meest en waarom? Welke andere activiteiten zou u hebben uitgevoerd? Schrijf je gedachten op in 4-5 zinnen.

Lever je werk in bij de cursusdocent voor feedback.

UNIT 4

Verbinden van begeleiding en coaching voor medewerkers en de context van bedrijfsmatig loopbaanwerk

Sessie 1

CGC verbinden in de context van HR-gericht loopbaanwerk

UNIT 4 – Sessie 1

1) Introductie

De bevindingen van IO1 (review of literature, studies, media and resources) stellen, dat er meer praktische kennis over CGC moet worden opgedaan in de HR-context van ondernemingen. Dit houdt in dat er tussendoorsneden van concepten van CGC en HRD in ondernemingen moeten worden ontdekt, evenals het werken met verschillende doelgroepen en leervormen in ondernemingen en met name het gebruik van CGC-methoden in de HR-context van kmo's. De resultaten van IO2 (dataverzameling) laten zien dat er verschillende concepten van CGC bestaan die verband houden met HRD in ondernemingen. Ook laten de resultaten zien dat in ondernemingen concepten van CGC verschillen met betrekking tot doelgroepen en vormen van leren (bijv. on-the-job, near-the-job). De resultaten geven in ieder geval enkele aanwijzingen, dat het gebruik van verschillende methoden van CGC in de HR-context verschilt met betrekking tot de grootte van de onderneming (groot, middelgroot, klein). In unit 4 worden deze resultaten van IO1 en IO2 gebruikt als basis om drie leersessies te ontwikkelen. In het bijzonder bespreekt de leersessie 1 loopbaanbegeleiding en counseling (CGC) als onderdeel van een HRD-strategie. Het beoogde doel van deze sessie is om een gespreksbasis te creëren voor CGC-beoefenaars en/of HR-medewerkers die beter kennis willen maken met het verband tussen loopbaanbegeleiding en counseling (CGC) en HRD.

2) Doelen

U kunt:

1. basisbegrippen en -concepten (formats) van CGC definiëren (zoals begeleiding, counseling, coaching, supervisie enz.) inclusief nieuwe concepten van CGC (bijv. agile concepten, geïndividualiseerde concepten)
2. de basisaspecten van HRD toe te lichten (zie ook unit 2)
3. kruispunten van CGC binnen HRD beschrijven
4. voorbeelden beschrijven van gangbare praktijken, respectievelijk goede en innovatieve praktijken binnen ondernemingen
5. nadenken over het gebruik van verschillende concepten en praktijken van CGC in HRD, rekening houdend met voor- en nadelen in verschillende perspectieven.

3) Lijst met leermiddelen

Als u meer wilt lezen over de onderwerpen die in *leersessie 1* worden gepresenteerd, raden we de volgende **materialen** aan:

- 4.1.0m Material 0 – Linking Unit 4 to Unit 3
- 4.1.1m Material 1 - Introduction
- 4.1.2m Material 2 - Career Guidance & Counselling - Definitions
- 4.1.3m Material 3 - Context of CGC
- 4.1.4m Material 4 - Lines of Development in CGC
- 4.1.5m Material 5 - Lines of development in HRD
- 4.1.6m Material 6 - Intersections of professional counselling and HRD
- 4.1.7m Material 7 - Intersections – Table with Examples
- 4.1.8m Material 8 - Cases
- 4.1.9m - Summary of session 4.1

U kunt ook de volgende **powerpoints** bekijken:

- Introduction and understanding of the relevance of CGC in the changing world of work (4.1.1p)
- Knowing basic definitions of CGC and other “innovative” concepts (4.1.2p)
- Knowing basic aspects of HRD (4.1.3p)
- Intersections between CGC and HRD in enterprises (4.1.4p)
- Typical cases of intersection between CGC and HRD (4.1.5p)
- Final thoughts and homework (4.1.6p)

De tabel geeft een overzicht van de belangrijkste informatie over elke factsheet.

Fact sheet title	Code	Referring materials	Page	Activity	Purpose
Oefening ter voorbereiding vooraf	4.1.0f	-	94	Het lezen van een van de twee voorgestelde artikelen en reflecteren op (1) uitdagingen voor HR en Talent Management, (2) typische perspectieven op het individu vanuit een HR- of TalentManagement perspectief	Vooraf nadenken over het onderwerp van de eenheid
Waarom CGC vandaag relevanter is	4.1.1f	4.1.0m 4.1.1m	95	Het lezen van een tekst en het beantwoorden van enkele open vragen over de	Het verwerven van diepere kennis over basisdefinities van

Fact sheet title	Code	Referring materials	Page	Activity	Purpose
				relevantie die CGC vandaag heeft	CGC en andere "innovatieve" concepten
Wijzigingen in CGC	4.1.2f	4.1.2p 4.1.2m 4.1.3m 4.1.4m	96	Reading two proposed materials about basic aspects of HRD (which can show intersections for CGC) and answering some questions	Basisaspecten van HRD kennen
Verbanden tussen HRD en CGC	4.1.3f	4.1.3p 4.1.5m	97	Een tekst lezen en een aantal open vragen beantwoorden	Verdieping van kennis over kruispunten tussen CGC en HRD in ondernemingen
Voorbeelden van intersection tussen CGC en HRD	4.1.4f	4.1.4p 4.1.6m 4.1.7m	98	Een tekst lezen en een aantal open vragen beantwoorden	Het kennen van typische gevallen van kruising tussen CGC en HRD in ondernemingen
Huiswerk	4.1.5f	4.1.5p 4.1.8m 4.1.9m	99	Werken aan case study met innovatieve praktijk en het beantwoorden van leidende vragen	Verdieping van de kennis over innovatieve praktijken
Kennisevaluatieformulier 4.1	4.1.1ef	-	100	Meerkeuzevragen invullen	Beoordeling van opgedane kennis
Reflectie formulier 4.1	4.1.2ef	-	102	Open vragen invullen	Reflecteren op opgedane kennis door middel van open vragen

Fact sheet 4.1.0f

OEFENING TER VOORBEREIDING VOORAF

Lees de volgende teksten:

- Banfield, P., Kay, R., & Royles, D. (2018). *Introduction to human resource management*. Oxford University Press (pp. 3 – 22).
The text is available online under:
<https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=DY9HDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=introduction+human+resource+management&ots=annj6vMc8U&sig=8n9OPB12o4zFQ5GjojFswfoBeOk#v=onepage&q=introduction%20human%20resource%20management&f=false>

En/of

- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.

Denk na over de volgende vraag tijdens het lezen:

1. Wat zijn de besproken uitdagingen voor HR en Talent Management?
2. Wat zijn typische perspectieven op het individu vanuit een HR (of Talent Management) perspectief?

Schrijf je reflecties op (Tijd: 25 min).

Fact sheet 4.1.1f

WAAROM CGC VANDAAG RELEVANTER IS

Lees materiaal 1 (4.1.1m) en bespreek de volgende vragen:

1. Wat is het argument in het materiaal?
2. Waarom is counseling of meer specifieke CGC vandaag relevanter?

Schrijf je reflectie op.

Fact sheet 4.1.2f

WIJZIGINGEN IN CGC

Lees *Context van CGC* (4.1.3m) en *Lines of Development in CGC* (4.1.4m) en bespreek de volgende vraag:

1. Wat zijn de veranderingen in CGC?
2. Wat zijn drijfveren voor bedrijven om een hogere verantwoordelijkheid te nemen om werknemers en hun voortdurende ontwikkeling te ondersteunen?
3. Wat kan CGC bieden aan medewerkers?

Schrijf je reflecties op (Tijd: 10 min).

Fact sheet 4.1.3f

VERBANDEN TUSSEN HRD EN CGC

Lees *ontwikkelingslijnen in HRD* (4.1.5m) en bespreek de volgende vraag:

1. Waar zie je ontwikkelingslijnen op HRD-gebied?
2. Wat zijn de verbanden tussen HRD en CGC?

Schrijf je reflecties op (Tijd: 10 min).

Fact sheet 4.1.4f

VOORBEELDEN VAN RAAKVLAKKEN TUSSEN CGC EN HRD

Lees *raakvlakken – Tabel met voorbeelden* (4.1.7m).

Jouw leeractiviteit is het analyseren van de korte voorbeelden met betrekking tot CGC- en HRD-kennis en het formuleren van (kritische) vragen om je gevoeligheid en je kennis over deze raakvlakken te vergroten.

1. Welke verbanden tussen de HRD-cyclus en de CGC-aanbiedingen ziet u?
2. Wie profiteert van de service?
3. Wat zijn de vragen die je hebt voor de verschillende voorbeelden?

Schrijf je reflecties op (Tijd: 25 min).

Fact sheet 4.1.5f

HUISWERK

U ontvangt Materiaal 8 (4.1.8m) met drie voorbeelden/cases. Lees het materiaal en beantwoord de vragen:

1. Wat is het voordeel voor werknemers?
2. Wat is het voordeel en de motivatie voor het bedrijf om in deze maatregelen te investeren?
3. Wat zijn sterke punten uit de voorbeelden?
4. Wat zijn je vragen of kritische gedachten?

Fact sheet 4.1.1ef**KENNISEVALUATIEFORMULIER 4.1****INSTRUCTIES**

Hieronder vindt u een reeks meerkeuzevragen. Kies het antwoord waarvan u denkt dat het correct is. Er is maar één goed antwoord op elke vraag.

1. Wat voor soort verschuiving in HRD suggereert dat CGC misschien een hogere relevantie heeft?
 - a. een verschuiving naar het uitbesteden van HR-functies van de bedrijven naar externe leveranciers
 - b. een verschuiving naar benaderingen en instrumenten die zich richten op het individu en zijn of haar specifieke competenties, middelen, kenmerken en interesses
 - c. een verschuiving naar een rationeler begrip van HR, inclusief de berekening van HR in de statistiek
2. Welke van de volgende beschrijvingen passen bij de term "loopbaan" zoals beschreven in de cursus?
 - a. loopbaan is een voorgeschreven pad van groei binnen een bepaalde organisatorische context
 - b. loopbaan als term kan niet langer worden gebruikt, omdat de individuele processen tussen bedrijven en banen worden begrepen als volledig onafhankelijk van de ideeën die deze term leuk vindt
 - c. loopbaan is geïndividualiseerd, onvoorspelbaar, riskant, fragiel, ook laterale loopbaans zijn gebruikelijk, loopbaan kan projectmatig zijn.
3. Welke van de volgende argumenten is gegeven over de noodzaak van verandering in CGC?
 - a. Veranderende kwalificatie-eisen en de verwachting van levenslange deelname aan formeel en niet-formeel onderwijs en opleiding
 - b. De veranderingen in werkplekorganisatie, technologieën en gerelateerde veranderingen in sleutelcompetenties
 - c. Veranderingen in de vormgeving van arbeidsrelaties
 - d. Al het bovenstaande

4. Wat is geen argument voor HRD om een hogere verantwoordelijkheid te nemen om medewerkers en hun verdere ontwikkeling te ondersteunen?
 - a. Hoger belang van gekwalificeerde medewerkers
 - b. Groeiend aantal jongeren dat de arbeidsmarkt betreedt
 - c. Oproep aan HRD om strategisch en toekomstgericht te handelen
5. Enkele kritieke kwesties voor de koppeling tussen CGC en HRD zijn besproken. Welke van de volgende beschrijving past bij deze reflecties?
 - a. Slechts enkele bedrijven bieden vrij toegankelijke adviesdiensten aan, waarbij medewerkers de toegang en gevolgen van de dienst grotendeels zelf kunnen bepalen.
 - b. De meeste HRD-beoefenaars zien geen bepaalde behoefte aan individuele loopbaanreflectie of loopbaanontwikkeling
 - c. Er zijn geen instrumenten die beschrijven hoe CGC-praktijken in bedrijven kunnen worden geïmplementeerd
6. De Career Live Cycle kan HRD koppelen aan CGC. Welke van de volgende aspecten lijken volgens zo'n cyclusmodel onderschat te worden?
 - a. Het betreden of onboarden van een bedrijf
 - b. De verschuiving van loopbaan, bijvoorbeeld pensionering of mobiliteit binnen het bedrijf
 - c. Het bieden van perspectieven is alleen voor geïdentificeerde en "getalenteerde" werknemers, maar voor iedereen en in het bijzonder voor kwetsbare groepen
7. Uit de gepresenteerde voorbeelden die de praktijk in bedrijven beschrijven, moeten we niet samenvatten:
 - a. CGC is een gevestigde praktijk in de hedendaagse HRD-realiteit
 - b. Dat in de meeste bedrijven gevestigde diensten en getrainde CGC-adviseurs aanwezig zijn
 - c. In veel bedrijven wordt een zekere behoefte gezien om na te denken over een betere ontwikkeling van de CGC-praktijk.

Verwachte antwoorden:
Vraag 1=b; Q2=c; Vraag 3=d; Q4 = b; Q5=a; Q6=c; Vraag 7=a.

Fact sheet 4.1.2ef**REFLECTIE FORMULIER 4.1****INSTRUCTIES**

Voltooi de volgende drie taken in schriftelijke vorm en lever ze in bij de instructeur voor feedback. Dit is ook een oefening in zelfevaluatie. Je kunt het gebruiken om na te denken over je eigen kennis en vaardigheden. Je kunt ook over je reflecties praten met een collega, persoonlijke tutor of supervisor.

1. Ter voorbereiding van de sessie heb je het hoofdstuk over HR-werk gelezen. In het eerste deel van de sessie heb je de belangrijkste perspectieven van CGC en de huidige uitdagingen en basisaspecten van HRD weerspiegeld. Wat is uw synthese? Kunt u de doelstellingen en taken van de burgemeester van hrd-werk en van CGC beschrijven? Waar zie je verbanden en wat voor ontbrekende schakels tussen de twee benaderingen herken je? *Schrijf ongeveer vijf zinnen op.*
2. In het materiaal 7 heb je gewerkt met voorbeelden van hoe CGC en HRD kruispunten laten zien. Identificeer één voorbeeld en reflecteer hoe CGC werknemers en het bedrijf in de beschreven context kan ondersteunen om de huidige uitdagingen in te halen. Beschrijf je reflecties in enkele zinnen (vijf tot zeven).
3. Als u de sessie samenvat vanuit een CGC- en een HRD-perspectief: kunt u de waarde beschrijven die CGC kan toevoegen aan HRD-werk in bedrijven? Kunt u punten uit de HRD-cyclus identificeren waar CGC een belangrijk instrument kan zijn? En naast een instrumentperspectief, kun je de strategische waarde van CGC voor HRD-werk beschrijven? *Schrijf ongeveer vijf zinnen op.*

Lever je werk in bij de cursusdocent voor feedback.

UNIT 4

Begeleiding en coaching van werknemers en de context van bedrijfsmatige loopbaandienstverlening

Sessie 2

Werken met verschillende doelgroepen en verschillende formats

UNIT 4 – Sessie 2

1) Introductie

Leersessie 2 zal zich richten op de specifieke behoeften en mogelijkheden van bepaalde groepen die te maken hebben met achterstand en/of discriminatie of die worden tegengehouden door historisch onrecht. Je maakt je ook vertrouwd met de uitdagingen en kansen bij het aanpakken van hun situatie binnen organisatorische contexten. Je wordt je bewust van het belang van professionele attitudes en zelfreflectie bij het werken met leden van die groepen. U krijgt de gelegenheid om deze kwesties in een aantal voorbeelden te onderzoeken.

2) Doelen

Je ontwikkelt en kunt begrip tonen voor de noodzaak van CGC voor specifieke groepen in organisaties en dit onderbouwen met betrekking tot zowel economische als ethische redenen. Je zult in staat zijn om te werken met een basiskennis van het specifieke belang van professionele attitudes bij het werken met specifieke groepen om na te denken over hun eigen positie en aandacht te besteden aan specifieke behoeften en ervaringen, evenals individuele trajecten en ambities onder organisatorische beperkingen. Je bent in staat om je kennis en professionele aanpak toe te passen op concrete voorbeelden.

3) Lijst met leermiddelen

Als u meer wilt lezen over de onderwerpen die in *Leersessie 2* worden gepresenteerd, raden we de volgende **materialen** aan:

- **4.2.0m** - Reading Tasks in preparation for group work 4.2
- **4.2.1m article** - Low qualified and low skilled: the need for context sensitive careers support
Bimrose, J., Mulvey, R., & Brown, A. (2016). Low qualified and low skilled: the need for context sensitive careers support. *British Journal of Guidance & Counselling*, 44(2), 145-157.
- **4.2.2m report** - Promoting an Age-Inclusive Workforce
OECD (2020), *Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/59752153-en>.
- **4.2.3m article** - Selling diversity to white men - How disentangling economics from morality is a racial and gendered performance
Carrillo Arciniega, L. (2021). Selling diversity to white men: How disentangling economics from morality is a racial and gendered performance. *Organisation*, 28(2), 228-246.

- **4.2.4m chapter** - Career and Lifestyle Planning in Vocational Rehabilitation Settings
Stauffer, M. D., Capuzzi, D., & Olsheski, J. A. (2019). Career and Lifestyle Planning in Vocational Rehabilitation Settings. In *Career Counseling: Foundations, Perspectives and Applications* (pp. 429-465). New York: Routledge.
- **4.2.5m** - List with further reading suggestions for Unit 4 Session 2
- **4.2.6m** - Summary of Session 4.2

If you want to learn more, you will find **additional information** on *List with further reading suggestions for Unit 4 Session 2* (4.2.5m).

U kunt ook de volgende **powerpoints** bekijken:

- Introduction (4.2.1p)
- Reflection individual selfhood in biographical/historical context (4.2.2p)
- Counselling for specific groups – principles and attitudes (4.2.3p)
- Reflection on exercises and examples (4.2.4p)

De tabel geeft een overzicht van de belangrijkste informatie over elke factsheet.

Fact sheet title	Code	Referring materials	Page	Activity	Purpose
Groep Taak A: Begeleiding van laaggeschoold e werknemers	4.2.1f	4.2.1m	106	Artikelen lezen	Verdieping van de kennis over de begeleiding van laaggeschoolde werknemers
Groep Taak B: Begeleiding van oudere werknemers	4.2.2f	4.2.2m	107	Artikelen lezen	Verdieping van de kennis over de begeleiding van oudere werknemers
Groep Taak C: Begeleiding diversiteit	4.2.3f	4.2.3m	109	Artikelen lezen.	Verdieping van de kennis over de begeleiding van oudere werknemers
Groep Taak D: Begeleiding van medewerkers	4.2.4f	4.2.4m	110	Artikelen lezen	Verdieping van de kennis over het begeleiden van medewerkers met een beperking

met een beperking					
Kennisevaluatieformulier 4.2	4.2.1ef	-	111	Meerkeuzevragen invullen	Beoordeling van opgedane kennis
Reflective form 4.2	4.2.2ef	-	115	Open vragen invullen	Reflecteren op opgedane kennis door middel van open vragen

Fact sheet 4.2.1f

GROEPSOPDRACHT A: BEGELEIDING VAN LAAGOPGELEIDEN

Dit is een groepstaak voor een team van drie tot zes deelnemers. Je hebt 35 minuten.

Als huiswerk van Unit 4 Sessie 1 heb je de opdracht gekregen om het volgende te lezen:

1. Bimrose, Jenny/Mulvey, Rachel/Brown, Alan (2016): 'Low Qualified and Low Skilled: The Need for Context Sensitive Careers Support', in: *British Journal of Guidance & Counselling*, Vol.44, no.2, pp.145-157.

Overweeg de volgende situatie:

Monica werkt als personeelsontwikkelings- en loopbaanadviseur voor een regionale kamer van koophandel. Het cateringbedrijf BizCanteen heeft haar benaderd voor advies. BizCanteen heeft zeven mensen in dienst in hun keuken en nog eens vijf servicemedewerkers. Slechts twee van haar keukenmedewerkers hebben relevante kwalificatiecertificaten en alleen de eigenaar-manager, Sally, is een volledig gekwalificeerde chef-kok. De werknemers hebben een minimumlooncontract. Sally zegt dat het bedrijf "goed bezig is", maar vindt dat ze wat zaken mist, omdat ze geen breed genoeg menu kan bieden dat ook enkele meer geavanceerde opties zou bevatten. Sally heeft Monica benaderd om te informeren naar beschikbaarheid en kosten voor verdere training voor haar personeel. Ze kon wijzen op een aantal aantrekkelijke mogelijkheden, zowel voor keuken- als servicepersoneel. De kamer kan zelfs opleidingen medefinancieren, maar Sally zal nog steeds veertig procent van de kosten moeten incasseren. Ze is onzeker over de investering.

Neem 15 minuten de tijd om een lijst op te stellen met mogelijke zorgen die Sally kan hebben, wat haar ervan kan weerhouden om leden van haar team in te schakelen voor de aangeboden cursussen. Ontwikkel vervolgens een strategie voor Monica om op die zorgen te reageren. Het doel moet niet zijn om de cursussen te "verkopen", maar om algemene zorgen weg te nemen en Sally te overtuigen om Monica uit te nodigen om rechtstreeks met Sally's personeel te praten. Je moet ook nadenken over welke vorm de interactie tussen Monica en de werknemers van Sally moet aannemen en wat de doelen zullen zijn, omdat Monica deze aspecten aan Sally moet uitleggen.

Kies twee leden van je groep om een gesprek van vijf minuten tussen Sally en Monica te voeren. De anderen moeten aantekeningen maken. Neem nog eens tien minuten de tijd om na te denken over, als Monica succesvol is, in hoeverre haar activiteit zelfstandig loopbaanbegeleiding zal vormen en in hoeverre zij beperkt zal worden door externe belangen (die van BizCanteen, die van de Kamer van Koophandel). Vat op basis van je aantekeningen het rollenspel en de discussie samen voor een mondelinge presentatie van vijf minuten aan de rest van de klas. (Neem 15 minuten voor deze laatste stap).

Fact sheet 4.2.2f

GROEPSOPDRACHT B: BEGELEIDING VAN OUDERE WERKNEMERS

Dit is een groepstaak voor een team van drie tot zes deelnemers. Je hebt 35 minuten.

Als huiswerk van Unit 4 Sessie 1 heb je de opdracht gekregen om het volgende te lezen:

1. OESO (2020): Promoting a Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer, Parijs: OECD Publishing

Je werkt voor HoP (Hands-on Personnel), een human resource consultancy voornamelijk gericht op de maak- en bouwsector. Uw huidige project is met Jim Makenew Restorations (JMR) die wanhopig hun personeelsbestand willen uitbreiden, vooral op zoek naar gekwalificeerde timmerlieden, decorateurs en loodgieters. Ze hebben ook een tekort aan opstellers met up-to-date CAD-vaardigheden, omdat ze net licenties hebben gekocht voor de nieuwste versie van de InventedCAD-software. Tegelijkertijd klagen ze over de inspanningen en kosten die worden gegenereerd door te proberen nederzettingen te vinden om oudere bouwvakkers op de leeftijd tussen 55 en 59 jaar met vervroegd pensioen te laten gaan - terwijl ze hier niet kunnen klagen over betrouwbaarheid (in tegenstelling tot de meeste van hun jongere collega's hebben ze goede kwalificaties, aanvankelijk verworven in leerlingplaatsen en gewijzigd door het volgen van bijscholing), velen van hen kunnen het tempo niet bijhouden dat wordt verwacht door een steeds ongeduldiger wordende vastgoedmarkt. De externe arbeidsmarkt is nijpend – daarom heeft JMR jou ingehuurd om hen te helpen met recruitment.

Je eerste taak: Een kort betoog opmaken, waarom het misschien een goed idee is om ook naar bestaande middelen te kijken. Anticipeer op de tegenargumenten van de werkgever en maak een zaak, waarom JMR er baat bij zou hebben als ze je laten praten met die werknemers die ze met pensioen willen laten gaan. (neem hiervoor niet meer dan vijf minuten de tijd)

Gefeliciteerd! U bent erin geslaagd om JMR te overtuigen om een reeks loopbaanbegeleidingssessies te houden met hun oudere werknemers. Je hebt ze er zelfs van weten te overtuigen dat deze counselingssessies niet beperkt moeten blijven tot het testen of ze bereid en in staat zouden zijn om zich om te scholen om met CAD te werken. Je eerste sessie is met Sarah, een 56-jarige timmerman. Sarah werkt al bij het bedrijf sinds ze haar stage heeft gedaan. Ze is op de hoogte gehouden van ontwikkelingen, met name nieuwe machines, door middel van beroepsopleidingen, maar voelt zich overweldigd door steeds zwaardere eisen op de werkplek en is daar ongeveer tien jaar geleden mee gestopt. Toch vindt ze haar werk leuk, want ze werkt graag met hout. In haar vrije tijd zorgt ze voor haar kleinkinderen, helpt ze in een liefdadigheidswinkel en doet ze een beetje schrijnwerk aan de zijkant, ontwerpt en maakt ze met de hand kasten voor eigen gebruik en om weg te geven voor verjaardagen

en Kerstmis. Ze is sceptisch over de vraag of ze "nieuwe trucs" zou kunnen leren nadat ze al lang geen cursussen heeft gevolgd.

Je tweede taak: Plan een counselingssessie met Sarah. Voer de sessie uit als een rollenspel (een van het team om de rol van Sarah aan te nemen, een als de counselor - de anderen om aantekeningen te maken). Bespreek de opkomende problemen en maak een samenvatting die in de klas moet worden gepresenteerd.

Fact sheet 4.2.3f

GROEPSOPDRACHT C: BEGELEIDING BIJ DIVERSITEIT

Dit is een groepstaak voor een team van drie tot vijf deelnemers. Je hebt 35 minuten.

Ter voorbereiding op deze taak heb je de opdracht gekregen om het volgende te lezen en te verkennen:

1. Carrillo Arciniega, L. (2021). Diversiteit verkopen aan witte mannen: Hoe het loskoppelen van economie van moraliteit een raciale en gendergerelateerde prestatie is. *Organisatie*, 28(2), 228-246.

Je werkt voor een adviesbureau Personnel4Future gespecialiseerd in "talent management". In dat kantoor ben je de specialist voor human resource development, loopbaanplanning en loopbaanbegeleiding.

Int-C-Tec, een middelgroot bedrijf in de medische technologiesector, gevestigd in een niet-grootstedelijk gebied, benadert u om ondersteuning te vragen. Als leverancier van producten van superieure kwaliteit voor ziekenhuizen in de regionale en nationale markt, hebben ze een baanbrekend apparaat voor spoedeisende hulp ontwikkeld. Ze voorzien nu een beweging naar de wereldmarkt. Nadat ze hebben gezien dat hun internationale concurrenten sterke uitspraken hebben over diversiteit en hun potentiële klanten een groot aantal verschillende culturele achtergronden hebben, hebben ze besloten om te investeren in een diversiteits employer branding.

Hoewel al hun topmanagement en alle HR-managers een traditionele achtergrond hebben, zijn ongeveer een kwart van hun productiemedewerkers en ongeveer tien procent van hun specialisten en experts leden van raciale, etnische en / of religieuze minderheden. Zij hebben binnen het topmanagement een taakgroep gevormd om meteenste ideeën te komen. Tot nu toe richtten ze zich vooral op hun webpagina's en op het formuleren van hun vacatures op een manier die aangeeft dat ze openstaan voor sollicitanten met verschillende achtergronden.

Je krijgt de opdracht aan het team om Int-C-Tec een offerte te pitchen voor de ontwikkeling van een geïntegreerde strategie.

Jouw taak is om loopbaanbegeleiding voor diversiteit in het aanbod op te nemen. Ontwikkel een argument van vijf minuten, met maximaal drie dia's. Besteed bijzondere aandacht aan de volgende vragen:

1. Waarom moet loopbaanbegeleiding een integraal onderdeel van de strategie zijn?
2. Wat zijn de doelgroepen?

-
3. Wat zijn mogelijke redenen, waarom leden van minderheidsgroepen ondervertegenwoordigd zijn in het management en hoe kan dit worden veranderd?
 4. Heeft u suggesties om het werk van de interne diversiteitstaakgroep van *Int-C-Tec* te verbeteren?

Fact sheet 4.2.4f

**GROEPSOPDRACHT D: BEGELEIDING VAN MEDEWERKERS MET EEN
ARBEIDSBEPERKING**

Dit is een groepstaak voor een team van drie tot zes deelnemers. Je hebt 40 minuten.

Als huiswerk van Unit 4 Sessie 1 heb je de opdracht gekregen om het volgende te lezen ter voorbereiding op de huidige taak:

1. Stauffer, Mark D./Capuzzi, David/Olsheski, Jerry A. (2019): 'Career and Lifestyle Planning in Vocational Rehabilitation Settings', in: David Capuzzi/Mark D. Stauffer (eds): *Career Counseling: Foundations, Perspectives and Applications*, New York: Routledge, pp. 429-465

Overweeg de volgende situatie:

De gemeenteraad van Gopher Prairie heeft uw bureau, MainstreetHR, in dienst genomen om hen te helpen hun personeelsontwikkeling te moderniseren, omdat ze het moeilijk vinden om personeel in een provinciale gemeente te behouden. Terwijl u werkt aan het team dat adviseert over het reorganiseren van training en ontwikkeling om de Raad aantrekkelijker te maken als werkgever, onthult de beheerder die verantwoordelijk is voor de lokale bibliotheekdiensten, Carol M., u dat ze zelf overweegt te vertrekken omdat ze klaagt over de verstikkende sfeer van zowel organisatie als stad. U hebt afgesproken om loopbaanbegeleiding voor haar te bieden, die de gemeenteraad graag als coaching betaalt, in de hoop dat ze opties binnen de raad kan ontdekken, omdat ze haar heel graag willen behouden. In de sessie onthult ze je dat ze in feite de diagnose depressie heeft gekregen. Ze heeft niet met haar collega's en manager gesproken omdat ze bang was over hoe ze zouden reageren.

Ontwikkel op basis van je lezingen een strategie om Carol in staat te stellen voor de Raad te blijven werken. Waar moet rekening mee worden gehouden? Wie heb je nodig om aan boord te komen? Welke acties moeten worden ondernomen door de verschillende betrokken partijen (waaronder Carol en jij)? Schrijf je resultaat op als een fictieve casestudy van hoe Carol met enkele aanpassingen voor haar huidige werkgever kon blijven werken. Presenteer je resultaten in de klas.

Fact sheet 4.2.1ef

KENNISEVALUATIEFORMULIER 4.2

INSTRUCTIES

Beantwoord de volgende vragen. Vergelijk ze vervolgens met de oplossingen aan het einde van dit formulier. Als je vragen hebt over hoe je antwoorden overeenkomen, bespreek deze dan met je cursusbegeleider.

1. Wat is de "Social Justice Case" voor het ondersteunen van de loopbaans van leden van bepaalde bevolkingsgroepen?
 - a. De Social Justice Case betekent dat leden van kansarme groepen moeten worden ondersteund om te voldoen aan de huidige sociale verwachtingen, om negatieve percepties over het bedrijf te voorkomen.
 - b. De social justice case betekent dat leden van kansarme groepen moeten worden ondersteund om te voldoen aan regels en voorschriften zoals gelijke kansen of antidiscriminatiewetten in verschillende landen.
 - c. De Social Justice Case betekent dat leden van achtergestelde groepen moeten worden ondersteund om te voldoen aan de eisen van gelijkheid, zodat mensen kunnen gedijen ondanks historisch onrecht en voortdurende discriminatie.
2. Wat zijn de grenzen van de "Business Case" voor het ondersteunen van de loopbaan van leden van bepaalde bevolkingsgroepen?
 - a. Er zijn sterke argumenten dat de zelfregulerende vrije markt in goederen en diensten zorgt voor optimale matches tussen posities en talent. Het helpen van mensen die geen posities veiligstellen, kan maatschappelijk wenselijk zijn, maar leidt niet tot betere prestaties.
 - b. Als u zich alleen richt op de business case, zult u zich waarschijnlijk alleen richten op degenen van wie de grootste, de meest directe en meest zichtbare productiviteitswinst te verwachten is, terwijl anderen voor wiens vooruitgang meer investeringen nodig zouden zijn, buiten de boot vallen.
 - c. Naarmate meer en meer ondernemingen zich abonneren op diversiteitsbeheer, slijt het concurrentievoordeel dat wordt verkregen door zich bezig te houden met personeelsontwikkeling en loopbaanbegeleiding voor gelijke kansen en gelijkheid.

3. Welke van de volgende uitspraken heeft betrekking op kritisch-reflectieve praktijken?
 - a. Denk na over hoe je eigen achtergrond van invloed is op je receptie en reactie op mensen die een andere achtergrond hebben dan jij.
 - b. Ga ervan uit dat mensen normaal gesproken redenen hebben voor de manier waarop ze handelen, reageren of inactief en niet reagerend zijn
 - c. Accepteer niet alleen de versie van de realiteit die klanten u presenteren - stel altijd hun rekeningen in vraag om hen te helpen een realistischer beeld te krijgen van hun eigen situatie en de kansen die daadwerkelijk voor hen openstaan.
4. Welke van de volgende verklaringen heeft betrekking op aandachtige counseling?
 - a. Om individuen te begrijpen, moet je ook het verschil in collectieve ervaringen begrijpen!
 - b. Voortdurend informeren en leren in samenwerking is veel belangrijker dan vaste kennis hebben over specifieke groepen.
 - c. Pas je eigen aanpak aan, zodat je kunt inspelen op de behoefte van de doelgroep in plaats van te proberen ze te leren zich aan te passen aan de jouwe
5. Welke van de volgende is een specifieke uitdaging bij het werken met achtergestelde doelgroepen *in organisaties*?
 - a. De counselor moet zich bewust zijn van hoe vroegere en huidige ervaringen met discriminatie kunnen leiden tot lagere verwachtingen, zodat mensen mogelijk niet streven naar een loopbaan die geschikt is voor hun volledige potentieel
 - b. De cliënt kan obstakels tegenkomen die hij zelf niet kan aanpakken. In dergelijke gevallen kan het nodig zijn dat de counselor de rol van een pleitbezorger op zich neemt en het initiëren van verandering ondersteunt.
 - c. De counselor moet mogelijk netwerkactiviteiten ondernemen om steun te mobiliseren voor ontwikkeling die bevorderlijk is voor goede loopbaanresultaten en kan niet altijd vertrouwen op het eenvoudigweg "activeren" van de cliënt, bijvoorbeeld om externe financiering aan te vragen.

Verwachte antwoorden:

Q1=c; Vraag 2=b; Vraag 3=a; Q4 = c; V5=b.

Antwoorden

Vraag 1

Het juiste antwoord is **c**). Sociale rechtvaardigheid in loopbaans betekent dat we proberen gelijke kansen te bereiken - en al op het punt van binnenkomst komen mensen met verschillende reeksen nadelen en privileges. Hoewel loopbaanprofessionals en de ontwikkeling van human resources niet in staat zullen zijn om het probleem op maatschappelijk niveau op te lossen, is het verminderen van de impact van huidige en historische onrechtvaardigheden door het ondersteunen van degenen die erdoor worden getroffen een kwestie van professioneel fatsoen. Stelling a) behoort tot de business case – d.w.z. negatieve economische effecten van slechte publiciteit worden afgewend door in te spelen op verwachtingen over bijvoorbeeld de vertegenwoordiging van vrouwen en mensen van kleur in leidinggevende functies. Verklaring b) verwijst eenvoudigweg naar de minimumnormen van maatschappelijk verantwoord ondernemen - natuurlijk moet een bedrijf voldoen aan de wet van het land! Maar als dat genoeg was, zouden we al gelijke kansen hebben en zou er geen behoefte zijn aan een zaak van sociale rechtvaardigheid. De zaak van sociale rechtvaardigheid is er een voor louter fatsoen en eerlijkheid, waarbij wordt erkend dat we momenteel geen gelijke kansen hebben en dat het daarom niet voldoende is dat organisaties niet discrimineren, maar zij (en loopbaanadviseurs dienovereenkomstig) moeten ook actief worden om specifieke nadelen tegen te gaan die worden veroorzaakt door sociale omstandigheden, culturele aannames - en hun eigen organisatiestructuren

Vraag 2

Het juiste antwoord is **b**). Stelling a) kan alleen juist zijn als bijvoorbeeld vrouwen echt minder geschikt waren om manager te zijn dan mannen – en er is zowel algemeen begrip als sterk bewijs dat dit niet het geval is. Dat ze zo zwaar ondervertegenwoordigd zijn, betekent simpelweg dat de markt hier – om een hele reeks redenen – niet werkt en dat positieve discriminatie nodig is. Stelling c) werkt niet als argument, want als steeds meer bedrijven het potentieel van iedereen (en niet alleen blanke mannen uit de middenklasse...) ten volle benutten, zullen degenen die nog steeds sommige groepen bevoordelen en anderen uitsluiten, gewoon achterop raken. Maar b) is een echte zorg: de business case is niet voor iedereen even geldig en er is nog wat meer inspanning nodig om de effecten van achterstand en discriminatie weg te werken. Er zijn ook niet geheel onterechte zorgen over diversiteit window-dressing, d.w.z. het vaststellen van beleid met maximale publiciteit en minimale inspanning, wat het meest waarschijnlijk is als de business case de enige motivator is. Daarom mogen we ook de zaak van de sociale rechtvaardigheid niet uit het oog verliezen als onderdeel van onze professionele verantwoordelijkheid.

Vraag 3

Stelling **a)** is het juiste antwoord omdat dit het kernelement is van kritische reflectie, namelijk ervoor zorgen dat je je ervan bewust bent dat je eigen positie je perceptie van anderen, je aannames en je verwachtingen kleurt. Het doel van kritisch-reflectieve praktijk is om dit tegen te gaan. Stelling **b)** heeft betrekking op "aandachtige begeleiding" die een houding van kritische reflectie vereist, maar daarnaast vereist dat de hulpverlener actief reageert op de specifieke situaties van cliënten, bijvoorbeeld door de setting of timing van counseling aan te passen. Stelling **c)** is *kritisch*, maar niet *reflectief*. Hoewel het een goed idee is om cliënten kritisch te laten kijken naar hun eigen gewoonten en aannames, kan dit gemakkelijk afglijden naar een logica van achterdocht waarin de hulpverlener het risico loopt over te komen als een onderzoekende politieagent in plaats van een partner in een professionele werkaliantie, waardoor het vertrouwen wordt ondermijnd dat van vitaal belang is voor goede begeleiding.

Vraag 4

Stelling **c)** is het juiste antwoord – wat duidelijk wordt als je "spreken" vervangt door "bijwonen". Aandachtige begeleiding heeft alles te maken met aandacht voor de omstandigheden en motieven van de cliënt en, cruciaal, de professionele praktijk hierop aan te passen. Verklaringen **a)** en **b)** hebben betrekking op kritisch-reflectieve praktijken omdat ze zich richten op het cognitieve aspect, terwijl aandachtige counseling dergelijke inzichten vertaalt in een veranderde beroepspraktijk in relatie tot de levenswerelden en ervaringen van de cliënt

Vraag 5

Alle antwoorden zijn op zichzelf correct, maar alleen stelling **b)** reflecteert specifiek op de situatie van counseling binnen een organisatie, omdat, uniek, hier de counselor de mogelijkheid kan hebben om de rollen van loopbaanprofessional te combineren met die van een organisatieadviseur. Verklaringen **a)** en **c)** zijn van toepassing in alle loopbaanbegeleidingssituaties waarin het mensen met een achterstand betreft – de hulpverlener kan zich dan niet terugtrekken in een volledig individualistische houding, maar moet zich bewust zijn van ervaringen met discriminatie en achterstand (stelling **a)** en bereid zijn om deel te nemen aan interventies in het sociale systeem, d.w.z. niet alleen de cliënt "activeren" om op een krachtige manier met zijn ervaringen om te gaan, maar word zelf actief in netwerken voor ondersteuning waar nodig en beschikbaar.

Fact sheet 4.2.2ef

REFLECTIE FORMULIER 4.2

INSTRUCTIES

Voltooi de volgende drie taken in schriftelijke vorm en lever ze in bij de instructeur voor feedback. Dit is ook een oefening in zelfevaluatie. Je kunt het gebruiken om na te denken over je eigen kennis en vaardigheden. Je kunt ook over je reflecties praten met een collega, persoonlijke tutor of supervisor.

1. In het eerste deel van de sessie spraken we over hoe individuen hun leven en loopbaan opbouwen onder omstandigheden van collectieve ervaringen zoals historische en huidige discriminatie en achterstand. Denk na over je eigen positie: Hoe heeft de manier waarop je deel uitmaakt van een specifieke groep je opleiding en loopbaanperspectieven in het verleden geholpen of belemmerd? *Schrijf ongeveer vijf zinnen op.*
2. Stel je een persoon voor die een achtergrond heeft die heel anders is dan die van jou - mogelijk met kruisende ervaringen van achterstand. Denk na over hoe je eigen positie je verwachtingen ten opzichte van die persoon kan beïnvloeden. *Maak een lijst met aannames die je naar de tafel brengt.* Denk na over hoe deze een negatieve invloed kunnen hebben op de manier waarop u uw counselingssessie uitvoert. *Noteer ook deze gedachten* (vijf tot tien zinnen)
3. Doorloop de dia's opnieuw en *stel een checklist op* over waar u op moet letten bij het inspelen op de behoeften van bepaalde groepen bij het werken als CGC-expert met organisatorische personeelsontwikkeling. Deze lijst hoeft niet uitputtend te zijn, maar moet worden gezien als een werk in uitvoering dat u moet bewerken en aanpassen naarmate u ervaringen opdoet in uw beroepspraktijk.

Lever je werk in bij de cursusdocent voor feedback.

UNIT 4

Begeleiding en coaching van werknemers en de context van bedrijfsmatige loopbaanarbeid

Sessie 3

*Het gebruik van verschillende methoden van CGC en
Coaching in de HR-context (met name in het MKB)*

UNIT 4 – Sessie 3

1) Introductie

In unit 4 worden nieuwe benaderingen van CGC in de context van HRD (unit 2) en nieuwe theoretische en methodische benaderingen voor counselors binnen ondernemingen (unit 3) samengebracht door "nieuwe" tussentrajecten te definiëren en praktische voorbeelden te geven. In *leersessie 3* zullen deze bevindingen (kruispunten) worden gerelateerd aan bepaalde vormen van leren (bijv. On-the-job, near-the-job) en worden toegepast op praktische interne en externe aanbiedingen van CGC in het MKB.

2) Doelen

Je zult in staat zijn om verschillende concepten van CGC en coaching te rapporteren in de HR-context van KMO. U kunt redenen voor de geringe omvang van deze aanbiedingen in het MKB uitleggen. U zult in staat zijn om concepten en methoden van CGC te beschrijven die worden aangeboden door externe aanbieders zoals bijvoorbeeld kamers van koophandel of handwerk of de Duitse openbare arbeidsbemiddelingsdienst. Je zult in staat zijn om voorbeelden van goede en innovatieve praktijken van (intern en extern) aanbiedingen van CGC in het MKB te beschrijven en je zult in staat zijn om in verschillende perspectieven op deze benaderingen te reflecteren.

3) Lijst met leermiddelen

Als u meer wilt lezen over de onderwerpen die in *leersessie 3* worden gepresenteerd, raden we het volgende **materiaal** aan:

- 4.3.1m research report - Career guidance in communities
Thomsen, R. (2017). *Career Guidance in Communities: A Model for Reflexive Practice*. Derby: International Centre for Guidance Studies, University of Derby.
(<http://hdl.handle.net/10545/621596>)
- 4.3.2m material - Group Work 1 - Counselling provider “Employer Counselling” within the public employment service (PES) in Germany.
- 4.3.3m material - Group Work 2 - Counselling provider “Chambers of industry and commerce respectively handicrafts” in Germany
- 4.3.4m material – Group Work 3 - Counselling provider “Company value: human” in Germany
- 4.3.5m material – Group Work 4 - Training provider with the project “Qualification networks” in Germany
- 4.3.6m - Summary of Session 4.3

U kunt ook de volgende **powerpoints** bekijken:

- 4.3.1p - Brainstorming, aims and content
- 4.3.2p - Introduction, approaches and methods
- 4.3.3p – Group work and reflection
- 4.3.4p - Closing thoughts
- 4.3.5p - Homework and resources

De tabel geeft een overzicht van de belangrijkste informatie over elke factsheet.

Fact sheet title	Code	Referring materials	Page	Activity	Purpose
Groepsworkoefening	4.3.1f	4.3.2m 4.3.3m 4.3.4m 4.3.5m	119	Het lezen van voorgestelde materialen, het reflecteren en beantwoorden van enkele geopende vragen	Knowing examples of good/innovative practice
Huiswerk	4.3.2f	4.3.5p 4.3.1m 4.3.6m	120	Werken aan case study met innovatieve praktijk en het beantwoorden van leidende vragen	Verdieping van de kennis over innovatieve praktijken
Kennisevaluatieformulier 4.3	4.3.1ef	-	121	Meerkeuzevragen invullen	Beoordeling van opgedane kennis
Reflectie formulier 4.3	4.3.2ef	-	123	Open vragen invullen	Reflecteren op opgedane kennis door middel van open vragen

Fact sheet 4.3.1f

OEFENING GROEPSWERK

Lees de tekst en discussie in uw groep de volgende vragen:

1. Hoe kan de aanpak worden gekarakteriseerd?
2. Welke benaderingen en methoden worden beschreven in het aanbod van counseling (ook "postmoderne aanbiedingen" zoals het Career Construction Interview (CI) van Savickas of het Systems Theory Framework of vocational Training (STF) van McMahon & Patton)?
3. Welke voordelen zijn verbonden aan het begeleidingsaanbod en de methoden ervan?
4. Op welke manier zou het begeleidingsaanbod een raakvlak kunnen laten zien tussen CGC (beroepskeuzevoorlichting) en de begeleiding in HR (personeelswerk)? Doe enkele suggesties voor een "positionering" op een continuüm van CGC en counseling in HR en geef dit grafisch weer (zie voorbeeld). Geef redenen voor de positie die je hebt gekozen op de lijn van het continuüm.



Zouden verdere methoden van CGC ook geschikt kunnen zijn in het begeleidingsaanbod (bijvoorbeeld methoden, die je in eerdere sessies hebt leren kennen)? Doe enkele suggesties!

Bereid een korte presentatie van uw resultaten voor.

Fact sheet 4.3.2f

THUISOPDRACHT

Artikel:

- Thomsen, R. (2017). Career Guidance in Communities: A Model for Reflexive Practice. Derby: International Centre for Guidance Studies, University of Derby, pages 3-8.

Oefening: Je kunt je oefening alleen of in een groep maken. Lees de tekst (vooral pagina 3-8) en beantwoord de volgende leidende vragen (zie hieronder). In je antwoorden kun je ook gebruik maken van bevindingen uit eerdere eenheden en uit eenheid 4. Schrijf een tekst met een lengte van 1-2 pagina's!

Vragen

1. Beschrijf de belangrijkste kenmerken van deze aanpak!
2. Beschrijf de specifieke methoden die in de aanpak worden gebruikt!
3. Denk na over de voordelen en eisen van de aanpak en de methoden ervan!
4. Welke werkgevers uit het MKB zouden adequaat kunnen zijn om geïnformeerd te worden over de aanpak van 'werkplekleren' van Thomsen? Doe enkele suggesties!
5. Welke factoren kunnen van belang zijn om de interesse van de werkgever te wekken?

Wanneer u nadenkt over uw professionele werkervaring: welke problemen kunnen zich voordoen met deze aanpak met betrekking tot counseling, implementatie, evaluatie en welke oplossingen kunnen worden gevonden?

Fact sheet 4.3.1ef

KENNISEVALUATIEFORMULIER 4.3

INSTRUCTIES

Hieronder vind je een serie van vijf meerkeuzevragen. Kies het antwoord waarvan u denkt dat het correct is. Er is maar één goed antwoord op elke vraag.

1. Wat zijn de belangrijkste kenmerken van de "werkgeversbegeleiding" binnen de openbare dienst voor arbeidsvoorziening (PES) in Duitsland?
 - a. Aanbod zonder kosten voor grote bedrijven en MKBs als korte tijd begeleiding
 - b. Aanbod zonder kosten voor kmo's als langdurige begeleiding en deels integrerende netwerkpartners
 - c. Aanbod met kosten voor MKB
2. Wat zijn de belangrijkste kenmerken van adviesaanbiedingen van kamers van industrie en handel respectievelijk handwerk?
 - a. Breed scala aan adviesaanbiedingen en hoge expertise op verschillende adviesgebieden voor personen binnen een respectieve beroepsgroep en een wettelijke lidmaatschapsverplichting
 - b. Gratis voor elke onderneming
 - c. Aanbod alleen voor grote bedrijven
3. Wat zijn de belangrijkste kenmerken van het begeleidingsaanbod van het programma "bedrijfswaarde: menselijk"?
 - a. Aanbod voor grote ondernemingen
 - b. Aanbieding zonder kosten voor de onderneming
 - c. Aanbod speciaal voor kleine bedrijven die het aanbod in een bepaald bedrag betalen
4. Wat zijn de belangrijkste kenmerken van het adviesaanbod van het "Kwalificatienetwerk" dat wordt ondersteund door het Duitse ministerie van Arbeid en Sociale Zaken?
 - a. Aanbod met kosten voor kmo's om bijscholingsprogramma's te ontwikkelen
 - b. Gratis adviesaanbod voor kmo's om bijscholingsprogramma's te ontwikkelen binnen een netwerk van andere ondernemingen

5. Hoe kunnen kruispunten van CGC en HRD worden beschreven binnen de verschillende benaderingen van counseling MKB?
- Alle benaderingen hebben een hoge hoeveelheid CGC binnen de HRD
 - Alle benaderingen hebben een lage hoeveelheid CGC binnen de HRD
 - Alle benaderingen hebben verschillende hoeveelheden CGC binnen HRD, afhankelijk van het speciale counselingaanbod

Verwachte antwoorden:

Vraag 1=b; Vraag 2=a; Q3=c; Q4 =b; V5=c.

Fact sheet 4.3.2ef

REFLECTIE FORMULIER 4.3

INSTRUCTIES

Voltooi de volgende vier taken in schriftelijke vorm en overhandig ze aan de instructeur voor feedback. Dit is ook een oefening in zelfevaluatie. Je kunt het gebruiken om na te denken over je eigen kennis en vaardigheden. Je kunt ook over je reflecties praten met een collega, persoonlijke tutor of supervisor.

1. Wat zijn mogelijke gemeenschappelijkheden van de vier benaderingen van begeleiding van kmo's? Probeer rekening te houden met de verschillende aspecten van de benaderingen, zoals bijvoorbeeld kenmerken, methoden, voordelen / eisen en problemen / oplossingen! Schrijf je gedachten op in 4-5 zinnen!
2. Wat zijn specifieke details in de vier benaderingen? Houd ook rekening met verschillende aspecten! Schrijf uw overwegingen op in 4-5 zinnen!
3. Hoe beoordeelt u de kruispunten tussen CGC en HRD in het MKB in de verschillende benaderingen? Hoe kunnen deze kruispunten worden gekarakteriseerd of geclassificeerd? Schrijf je gedachten op in 4-5 zinnen!
4. Waar ziet u mogelijkheden om de begeleiding in de vier benaderingen in de toekomst te verbeteren? Waarom? Doe suggesties, hoe afzonderlijke verbeteringen eruit zouden kunnen zien en geef redenen voor uw antwoord. Houd ook rekening met uw eigen professionele ervaringen. Schrijf je overwegingen op in 5-10 zinnen!

Lever je werk in bij de cursusdocent voor feedback.

UNIT 5

Verbinden van begeleiding, begeleiding en coaching voor medewerkers en de context van bedrijfsmatig loopbaanwerk

Sessie 1

Change Management & Organizational Development: een duik in de theorie

UNIT 5 – Sessie 1

1) Introductie

In deze sessie maak je kennis met de theoretische basisonderbouwing van verandermanagement en organisatieontwikkeling. Ten eerste leer je de overeenkomsten en verschillen tussen verandermanagement en organisatieontwikkeling, evenals de ontwikkeling van werknemers versus organisaties. Verder word je blootgesteld aan geselecteerde theorieën over verandermanagement, namelijk: Lewin's (1951) driestappenmodel van verandering, Kotter's (1995) achtstappenmodel van verandering en Nudge Theory (2008). Ten slotte maak je kennis met de basisprincipes van kritische theorie en hoe deze ons kan helpen bij het begrijpen van verandermanagement.

2) Doelen

Je begrijpt de theoretische basisonderbouwing van verandermanagement en organisatieontwikkeling.

Korte introductie in verandermanagement

1. Wat is verandermanagement? Presentatie van definities
2. Wat is organisatieontwikkeling? Presentatie van definities
3. Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen CM en OD?
4. Wat zijn de verschillen tussen medewerker- en organisatieontwikkeling? Wat is hun overlap en zijn er verborgen uitdagingen?

Theorieën over verandermanagement

- Lewin's (1951) Three-step model of change
- Kotter's (1995) Eight-step model of change
- Nudge Theory (2009)
- Critical Theory

Voor elke theorie worden de basisbeginselen, voor- en nadelen gepresenteerd.

3) Lijst van leermiddelen

If you want to read about the topics presented in *Learning Session 1*, we recommend the following materials:

- 5.1.1m chapter - Exploring the Relationship between Organization Development and Change Management
Creasey, T., Jamieson, D. W., Rothwell, W. J., & Severini, G. (2016). Exploring the relationship between organisation development and change management. *Practicing organisation development: Leading transformation and change (4th, pp. 330-337)*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- 5.1.2m chapter - Models of and approaches to organizational change
Cameron, E., & Green, M. (2009). Organizational change. In E. Cameron, & M. Green (Eds.), *Making sense of change management* (pp. 109-137). London and Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- 5.1.3m article - From mechanism to virtue: Evaluating Nudge theory
Kosters, M., & Van der Heijden, J. (2015). From mechanism to virtue: Evaluating Nudge theory. *Evaluation*, 21(3), 276-291.
- 5.1.4m article - Critical theory and the management of change in organizations
Carr, A. (2000). Critical theory and the management of change in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 13(3), 208-220.

We raden je ook aan om het volgende **boek** te lezen:

- *Making sense of change management*, by Esther Cameron & Mike Green (3rd edition). The book is open source and can be accessed at <http://www.mim.ac.mw/books/Making%20Sense%20of%20Change%20Management,%203rd%20edition.pdf>

U kunt ook de **powerpoint** bekijken (5.1.1p).

De tabel geeft een overzicht van de belangrijkste informatie over elke factsheet.

Fact sheet title	Code	Referring materials	Page	Activity	Purpose
Oefening 1	5.1.1f	5.1.1p 5.1.1m	128	Beantwoorden van enkele open vragen over Verandermanagement (VM) en	Verdieping van kennis over basisdefinities en sleutelbegrippen over Verandermanagement en

				Organisatieontwikkeling (OO)	Organisatieontwikkelin g
Exercise 2	5.1.2f	5.1.1p 5.1.2m 5.1.3m 5.1.4m	129	Nadenken over hoe weerstand zich kan manifesteren op elk van de acht fasen van Kotter's model	Verdieping van de kennis over de theoretische basisprincipes van VM en OO
Huiswerk	5.1.3f	5.1.1p	130	Het vinden en kort beschrijven van een theorie van verandermanagement die de student interessant of innovatief vindt; nadenken over hoe het mogelijk is om een kritisch perspectief toe te passen op die theorie	Kennis opdoen over verschillende theorieën over verandermanagement
Kennisevaluati eformulier 5.1	5.1.1ef	-	131	Meerkeuzevragen invullen	Beoordeling van opgedane kennis
Reflectie formulier 5.1	5.1.2ef	-	132	Open vragen invullen	Reflecteren op opgedane kennis door middel van open vragen

Fact sheet 5.1.1f

OEFENING 1

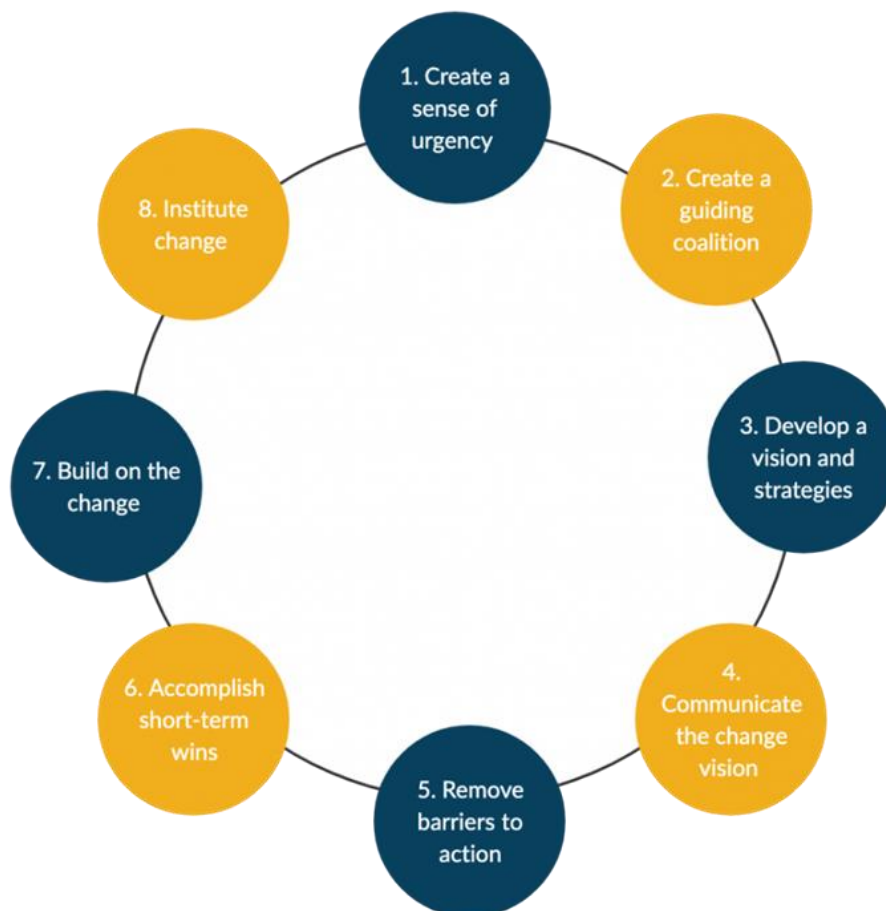
Bespreek het volgende met je groep:

1. Is er een overlap tussen deze twee soorten ontwikkelingen?
2. Verschillen ze in hoe de organisatie wordt geprofiteerd?
3. Zijn er verborgen risico's of uitdagingen?

Fact sheet 5.1.2f

OEFENING 2

Kijkend naar het model van Kotter en de acht stappen naar effectieve verandering, hoe denk je dat weerstand zich in elke fase kan manifesteren?



Fact sheet 5.1.3f

HUISWERK

1. Er zijn veel benaderingen voor het beheren van verandering. Zoek en beschrijf kort een theorie van verandermanagement die u interessant of innovatief vindt.
2. Hoe kun je een kritisch perspectief toepassen op die theorie?

Fact sheet 5.1.1ef

KENNISEVALUATIEFORMULIER 5.1

Instructies

Hieronder vind je een serie van 10 meerkeuzevragen. Kies het antwoord waarvan u denkt dat het correct is. Er is maar één goed antwoord op elke vraag.

1. Wat is het belangrijkste verschil tussen verandermanagement (VM) en organisatieontwikkeling (OO)?
 - a. VM is een hele systeemtoepassing, terwijl OO een projecttoepassing is
 - b. OO richt zich op hoe het hele systeem functioneert, terwijl VM zich richt op het veranderen van organisatieprocessen
 - c. VM is een diagnostische benadering, terwijl OO een toegepaste projectgerichte aanpak is
2. Wat is er op basis van het driestappenmodel van Lewin nodig om verandering te laten plaatsvinden?
 - a. De drijvende krachten moeten zwaarder wegen dan de weerstandskrachten in een verandarsituatie
 - b. Alle betrokken partijen moeten het eens worden over wat er moet veranderen.
 - c. Inzicht in de machtsdynamiek die verborgen zit achter veranderingsprocessen
3. Wat houdt in het driestappenmodel van Lewin de fase "ontvriezen" in?
 - a. Stabiliseren van de nieuwe stand van zaken en gewenst gedrag
 - b. Het opzetten van goede communicatiekanalen en het promoten van de nieuwe visie
 - c. Het blootleggen van de huidige stand van zaken en het onthullen van drijvende of weerstand biedende krachten
4. Welke van de volgende is *NIET* een stap die wordt beschreven in het achtstappenmodel voor verandermanagement van Kotter?
 - a. Communiceren van de visie
 - b. Berispen (bestrafen) van gedrag dat niet volgens het veranderplan volgt
 - c. Een gevoel van urgentie creëren
5. Wat is een voordeel van Kotter's achtstappenmodel van verandermanagement?

- a. De eerste drie stappen creëren een boost van energie en motivatie, wat de algehele kans op succes vergroot
 - b. Het gebrek aan orde tussen de stappen stelt de organisatie in staat om ze zo in te richten dat verandering mogelijk is
 - c. Het is bodemzwaar, waardoor er meer nadruk wordt gelegd op de werknemers in plaats van de leiders
1. Wanneer formuleerde Kotter zijn theorie over de acht stappen naar verandermanagement?
 - a. 1981
 - b. 1951
 - c. 1995
 2. Volgens de Nudge-theorie van Sunstein en Thaler, wat is een nudge?
 - a. Een gedetailleerd plan over hoe verandering te bereiken
 - b. Een kleine actie die de gedachten en het gedrag van mensen kan beïnvloeden
 - c. Een vorm van feedback die in organisaties wordt gebruikt
 3. Volgens sunstein en Thaler's Nudge Theory, wat zijn de belangrijkste drie soorten nudges?
 - a. Perception nudges, motivation nudges en simple-ability nudges
 - b. Perception nudges, motivation nudges en reinforcement nudges
 - c. Perceptie nudges, weerstandsnudges en nudges met eenvoudige vaardigheden
 4. Wat is het belangrijkste principe van de kritische theorie?
 - a. Het gaat ervan uit dat de werkelijkheid fundamenteel wordt gevormd door de krachten van macht, cultuur, gender, religie, politiek etc.
 - b. Het gaat ervan uit dat de werkelijkheid onafhankelijk van mensen bestaat en objectief kan worden gemeten en veranderd.
 - c. Het gaat ervan uit dat de werkelijkheid wordt gevormd door de subjectieve interpretatie van de wereld door elk individu.
 5. Waarom is kritische theorie belangrijk om te overwegen bij het implementeren van een veranderplan?
 - a. Het helpt ons te ontdekken welke processen of individuen een obstakel kunnen vormen voor het succes van verandering
 - b. Het helpt ons te ontdekken hoe de aannames, vooroordelen en het gevoel van macht van mensen van invloed kunnen zijn op het veranderingsplan

- c. Het moedigt ons aan om de machthebbers en hun besluitvormingsbenadering van verandermanagement te vertrouwen

Verwachte antwoorden:
Vraag 1=b; Vraag 2=a; Q3=c; Q4=b; Q5=a; Q6=c; Q7=b; Q8=a; Q9=a; V10=b.

Fact sheet 5.1.2ef

REFLECTIE FORMULIER 5.1

INSTRUCTIES

Je kunt de leerreflectie alleen ondernemen, met een partner of met een groep van maximaal 4 peer-studenten.

Als voorbereiding is het aan te raden om zelf met de reflectie te beginnen. Vervolgens kunt u contact opnemen met een partner of enkele collega's om uw persoonlijke bevindingen in een discussie uit te wisselen.

De volgende vragen kunnen je reflectie sturen. Maar misschien vindt u nog meer vragen om te overwegen.

1. Wat heb ik geleerd van deze sessie?
2. Wat is er nieuw voor me geweest, heeft mijn interesse gewekt, me geïnspireerd?
3. Wat zou ik verder willen onderzoeken?
4. Wat kan ik me voorstellen om in mijn beroepspraktijk op te nemen?

UNIT 5

Verbinden van begeleiding en coaching voor medewerkers en de context van bedrijfsmatig loopbaanwerk

Sessie 2

De veranderingscyclus: behoeftenbeoordeling, toepassing en evaluatie

UNIT 5 – Sessie 2

1) Introductie

In deze sessie leer je over de stappen van de organisatieveranderingscyclus. In het bijzonder zult u kijken naar wat een behoefteanalyse is en hoe deze wordt uitgevoerd. Verder leert u over de stappen die u moet nemen om verandering te implementeren, evenals welke factoren het succes ervan kunnen garanderen. Ten slotte leert u hoe change management-inspanningen kunnen worden geëvalueerd en hoe de resultaten kunnen worden gehandhaafd.

2) Doelen

Je begrijpt de stappen van de organisatorische veranderingscyclus: behoeftenbeoordeling, constructie, toepassing (tools en methoden) en evaluatie.

Invoering van behoeftenanalyse

1. Wat is een behoefteanalyse? Een definitie en wat de voordelen ervan zijn
2. Hoe voert u een behoefteanalyse uit? Stappen worden gepresenteerd.
3. Welke soorten tools kunnen we gebruiken om een behoefteanalyse uit te voeren?

Verandering doorvoeren

1. Wat zijn de stappen om een succesvolle implementatie van veranderingen te garanderen?
2. Het belang van goed leiderschap in verandermanagement.
3. Hoe houden we de resultaten van een change management inspanning in stand en evalueren we deze?
4. Verschillende benaderingen in het begrijpen van organisaties.

3) Lijst van leermiddelen

Als u meer wilt lezen over de onderwerpen die in *Leersessie 2* worden gepresenteerd, raden we de volgende **materialen** aan:

- 5.2.1m chapter - Needs Assessment. Frequently Asked Questions
Watkins, R., Meiers, M. W., & Visser, Y. (2012). Needs Assessment: Frequently Asked Questions. In R. Watkins, M. W. Meiers, & Y. Visser (Eds.), *A guide to assessing needs: Essential tools for collecting information, making decisions, and achieving development results* (pp. 15-25). Washington: World Bank Publications.

- 5.2.2m chapter - Need Assessment: Steps to Success
Watkins, R., Meiers, M. W., & Visser, Y. (2012). Need Assessment: Steps to Success. In R. Watkins, M. W. Meiers, & Y. Visser (Eds.), *A guide to assessing needs: Essential tools for collecting information, making decisions, and achieving development results* (pp. 46-55). Washington: World Bank Publications.
- 5.2.3m chapter – Need Assessment: Tools and Techniques
Watkins, R., Meiers, M. W., & Visser, Y. (2012). Need Assessment: Tools and Techniques. In R. Watkins, M. W. Meiers, & Y. Visser (Eds.), *A guide to assessing needs: Essential tools for collecting information, making decisions, and achieving development results* (pp. 81-244). Washington: World Bank Publications.
- 5.2.4m article - Secrets of successful change implementation
Johnston, A., Lefort, F., & Tesvic, J. (2017). Secrets of successful change implementation.
<https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/secrets-of-successful-change-implementation>
- 5.2.5m chapter – Restructuring
Cameron, E., & Green, M. (2009). Restructuring. In E. Cameron, & M. Green (Eds.), *Making sense of change management* (pp. 187-221). London and Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- 5.2.6m chapter - How do you know whether change is working
Cameron, E., & Green, M. (2009). The right way to manage change?. In E. Cameron, & M. Green (Eds.), *Making sense of change management* (pp. 345-350). London and Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- 5.2.7m article - Evolution of the PDCA cycle
Moen, R., & Norman, C. (2006). Evolution of the PDCA cycle.

We raden u ook aan de volgende **boeken** te lezen:

- *Making sense of change management*, by Esther Cameron & Mike Green (3rd edition). The book is open source and can be accessed at
<http://www.mim.ac.mw/books/Making%20Sense%20of%20Change%20Management,%203rd%20edition.pdf>
- *A Guide to Assessing Needs*, by Ryan Watkins, Maurya West Meiers, & Yusra Laila Visser. The book is open source and can be accessed at
https://www.researchgate.net/publication/272489507_A_Guide_To_Assessing_Needs_Essential_Tools_for_Collecting_Information_Making_Decisions_and_Achieving_Development_Results_published_open_access_by_the_World_Bank

- Leadership in Change Management (chapter), taken from *Organizational Change Management Strategies in Modern Business*. The chapter is open source and can be accessed at https://www.researchgate.net/publication/342183824_Leadership-in-Change-Management

U kunt ook de **powerpoint** bekijken (5.2.1p).

De tabel geeft een overzicht van de belangrijkste informatie over elke factsheet.

Fact sheet title	Code	Referring materials	Page	Activity	Purpose
Oefening 1	5.2.1f	5.2.1p 5.2.1m 5.2.2m 5.2.3m	138	Nadenken over welke problemen zich kunnen voordoen als de analyse van de behoeftenanalyse wordt overgeslagen bij het plannen van verandering	Nadenken over behoeftenanalyse en het verwerven van diepere kennis over het onderwerp
Oefening 2	5.2.2f	5.2.1p 5.2.4m 5.2.5m	139	Nadenken over hoe goed leiderschap belangrijk is bij het behalen van succesvolle veranderresultaten	Verdieping van kennis over implementatie van verandering met een focus op het belang van goed leiderschap
Oefening 3	5.2.3f	5.2.1p 5.2.5m 5.2.6m	140	Het invullen van open vragen over verschillende soorten wijzigingen	Nadenken over het ondersteunen en evalueren van verandering
Huiswerk	5.2.4f	5.2.1p 5.2.5m 5.2.6m	141	Bespreken waar fouten/uitdagingen kunnen optreden in elke fase van de veranderingscyclus	Verdieping van de kennis over de verandercyclus
Kennisevaluatieformulier 5.2	5.2.1ef	-	144	Meerkeuzevragen invullen	Beoordeling van opgedane kennis
Reflectie formulier 5.2	5.2.2ef	-	146	Open vragen invullen	Reflecting on acquired knowledge through open-ended questions

Fact sheet 5.2.1f

OEFENING 1

Welke problemen kunnen zich voordoen als we de analyse van de behoeftenanalyse overslaan bij het plannen van verandering?

Fact sheet 5.2.2f

OEFENING 2

Bespreek het belang van goed leiderschap bij het behalen van succesvolle veranderresultaten.

Fact sheet 5.2.3f

OEFENING 3

Bespreek het volgende.

1. Bent u van mening dat verschillende soorten veranderingen effectiever kunnen worden beheerd door verschillende benaderingen van verandering aan te nemen?
2. Als je nadenkt over je persoonlijkheid, op welke manieren zou je je aangetrokken kunnen voelen tot de verschillende benaderingen?

Fact sheet 5.2.4f

THUISOPDRACHT

Er zijn aanwijzingen dat de meeste organisatieveranderingsplannen mislukken, vooral vanwege hun gebrek aan aandacht voor de basisprincipes van CM. Hieronder ziet u een echte casestudy van een mislukt wijzigingsplan, geïmplementeerd door de HMRC (niet-ministerieel departement van de Britse regering dat verantwoordelijk is voor de inning van belastingen). **Als je hebt gelezen over hoe de HMRC de afgelopen tien jaar veranderingen heeft aangepakt, is er dan iets dat je anders zou doen?**

Overweeg dit grootschalige project in het Verenigd Koninkrijk en waarvan de voortgang kan dienen als een les voor regeringen over de hele wereld. Met de noodzaak om de begrotingstekorten te verminderen en de staatsschuld te verminderen, heeft de regering overheidsuitgaven en het verhogen van belastingen prioriteiten gesteld. Wat is een betere plek om beide werken te zien dan bij het belastinginningsbureau, de HMRC.

In 2012 publiceerde de HMRC zijn eerste Digitale Strategie. Het doel was om de manier waarop het dingen intern doet te veranderen, en ook om de manier waarop zijn 'klanten' ermee omgaan te veranderen.

Het idee is dat belastingbetalers veel meer belastinggerelateerde kwesties online zullen uitvoeren in plaats van op papier. Dit vermindert verspilling, vermindert verwerkingstijden, zorgt voor nauwkeurigere berekeningen en vermindert natuurlijk het aantal taken bij HMRC.

Bewijs van falend verandermanagement

De veranderingsprojecten van de HMRC zijn altijd op weerstand gestuit. De afdeling is tot stand gekomen door de fusie van de Belastingdienst en Douane en Accijnzen in 2005.

Sinds die tijd staat organisatieverandering voortdurend op de agenda. Al bijna tien jaar wordt verandering na verandering aan het personeel opgedrongen. Het aantal werknemers is met bijna 35% gedaald van 96.000 naar 60.000.

De veranderingsleiders van de HMRC begrijpen de noodzaak van betrokkenheid van werknemers bij het proces, maar ze hebben zich buitengesloten gevoeld in de kou, onbemind en ongewenst. Change management's idee van werknemersbetrokkenheid bij HMRC was om een jaarlijkse personeelsenquête uit te brengen. In 2010 was de respons 69%. Slechts een jaar later was dit percentage gedaald tot 52%: een duidelijke indicatie dat werknemers er niet om geven en een totaal wantrouwen hebben tegenover het management.

Betekent een 'no-reply' dat medewerkers blij zijn?

Het wantrouwen van werknemers tegen het senior management bij HMRC liep zo hoog op dat de meesten geloven dat het gebrek aan respons zou worden opgevat als een teken van werkgeluk van het personeel. Dit wantrouwen werd versterkt toen de personeelsenquête geen ruimte gaf voor commentaar en gewoon een lijst met vragen met meerkeuzeantwoorden was.

Gevoelens van werknemers, die allemaal de weerstand tegen verandering verhoogden, omvatten:

1. Medewerkers zagen managers als onervaren en ongeschoold in het bedrijf.
2. Verder zagen ze de enquête als gewoon lippendienst bewijzen, een verspilling van tijd die volledig werd genegeerd.
3. Ze geloofden dat het management bij bijna elke bocht fouten maakte.
4. Zorgen en suggesties voor verbetering die aan managers op een lager niveau worden gegeven, zouden door senior managers worden genegeerd

Simpel gezegd, er waren zoveel enquêtes dat werknemers niet meer reageerden.

De reactie van het management op de enquête van 2011 was precies zoals de meeste werknemers verwachtten: opnieuw een groot veranderingsinitiatief, dit keer de Digitale Strategie van 2012.

Falend verandermanagement

De kern van de digitale strategie van 2012 was de wens om klanten naar een meer geautomatiseerd systeem te brengen. Van medewerkers werd verwacht dat ze dit proces hielpen, maar ze kregen geen inspraak in het proces om dit te doen.

Stel je een bar voor die decennialang een Marrons-bolwerk was geweest en plotseling werd uitgekocht en in Blues-kleuren werd geschilderd. Dat is het soort weerstand waar de gedwongen verandering bij HMRC op stuitte.

De digitale strategie had wel enig succes:

1. 200.000 kleine bedrijven hebben zich aangemeld voor digitale belastingrekeningen
2. 400.000 klanten met belastingkredieten zijn online begonnen met het verlengen van claims

Maar deze resultaten, van tientallen miljoenen belastingbetalers, hebben twee jaar geduurd om te realiseren.

Een nieuwe benadering van verandermanagement bij HMRC

HMRC belooft een nieuwe aanpak van zijn veranderingsleiders ten opzichte van zijn veranderingsprojecten. Het zegt dat het nu een verandermanagementstrategie heeft die wordt gevoed door niet-betrokken personeel.

Op de Employee Benefits Live 2014-conferentie zei Judy Greevy, adjunct-directeur engagement en diversiteit HMRC: 'Een echte uitdaging die we hebben, zoals veel organisaties, is om mensen echt het

gevoel te geven dat ze daadwerkelijk een stem hebben in de organisatie en dat mensen naar hen luisteren.

"We gaan door deze hele grote verandering en we zullen veel meer vaardigheden en verschillende manieren van werken nodig hebben, dus wat we moeten doen om mensen hier doorheen te helpen, is om hen meer in staat te stellen zich krachtiger te voelen in termen van wat ze doen in hun werk, en om hen in staat te stellen manieren te identificeren waarop dingen beter kunnen worden gedaan."

Verandermanagement bij HMRC is van mening dat het ondersteunen van personeel en hen helpen bij het opbouwen van nieuwe vaardigheden de sleutel was. Bijgevolg zal het personeel:

1. Minimaal vijf dagen training per jaar
2. Een nieuw beloningsaanbod afgestemd op de verwachtingen en behoeften van het personeel
3. Een nieuwe strategie voor digitaal verandermanagement

Change leaders bij HMRC hebben de Digitale Strategie geactualiseerd. De nieuwe versie van 2014 beschrijft de 'digitale visie' voor alle klanten (particulieren, bedrijven en agenten) om al hun eigen online belastingrekeningen te geven. De dienst wil dat klanten er online mee omgaan.

HMRC's Chief Digital and Information Officer, Mark Dearnley, heeft gezegd dat het 'zal blijven luisteren naar wat klanten ons vertellen'. In het strategiedocument wordt weinig melding gemaakt van het personeel.

Verder zei Dearnley: "Dus er is geen grote fanfare vandaag. Het is business as usual voor mijn teams in onze twee digitale centra en elders in HMRC die hard werken om onze digitale visie werkelijkheid te maken. Dit is nog een kleine, maar belangrijke stap en ik ben erg enthousiast over wat de toekomst brengt."

Instellen voor voortdurende wijzigingsfouten

De HMRC lijkt de afgelopen tien jaar weinig te hebben geleerd over zijn werknemers of hoe ze met veranderingen moeten omgaan. Medewerkers, die de personeelsenquête mijden, hebben het gevoel dat ze geen stem en geen inbreng hebben. De reactie van veranderingsleiders is om meer training te geven en te sleutelen aan het beloningssysteem. Dit nieuwe programma wordt afgestemd op de nieuwe digitale strategie.

Ondertussen wordt het nieuwe digitale strategiedocument onthuld en concentreert het zich voor 99% op de klant.

Werknemers, die zich niet betrokken en onderbenut voelen, zullen slechts één zin van de hele aankondiging van Dearnley horen:

"Het is business as usual voor mijn teams in onze 2 digitale centra en elders in HMRC die hard werken om onze digitale visie werkelijkheid te maken."

Hoe belastend zijn verandertrajecten?

In de moderne wereld willen medewerkers gehoord worden. Ze willen weten dat het management hun standpunten serieus neemt. Mensen op alle niveaus hebben verschillende opvattingen, verschillende angsten en zorgen. Ze hebben ook een schat aan talent en ervaring, niet alleen van interne werking, maar ook van klanten. Negeer ze op eigen risico.

Fact sheet 5.2.1ef

KENNISEVALUATIEFORMULIER 5.2

INSTRUCTIES

Hieronder vind je een serie van 10 meerkeuzevragen. Kies het antwoord waarvan u denkt dat het correct is. Er is maar één goed antwoord op elke vraag.

1. Wat zijn de stappen van de verandercyclus?
 - a. Needs assessment à Change Implementation à Change Evaluation à Sustain change
 - b. Needs assessment à Remove risks/barriers à Change Implementation
 - c. Needs Assessment à Change Implementation à Sustain Change à Change Evaluation

2. Welke van de volgende is *GEEN* voordeel van behoeftenanalyse?
 - a. Het is een systematisch proces om de besluitvorming te begeleiden
 - b. Het kan door iedereen worden uitgevoerd, ongeacht hun kennis
 - c. Het kan schaalbaar zijn, afhankelijk van de projectgrootte, het tijdsbestek of de resources

3. Wat wordt gedefinieerd als een "behoefte" in een behoeftenanalyse?
 - a. Een kloof tussen waar de organisatie nu staat en waar ze wil zijn
 - b. Het verschil tussen de huidige prestaties van een organisatie en de gewenste prestaties
 - c. Al het bovenstaande

4. Wat moeten de change agents doen bij het implementeren van verandering om een gevoel van *eigenaarschap en betrokkenheid* te bevorderen?
 - a. Gebruik een goede leiderschapsstijl en creëer de "juiste buzz"
 - b. Zorg ervoor dat ze de initiatieven op de juiste manier prioriteren en de risico's begrijpen
 - c. Zorg ervoor dat de juiste taken aan de juiste mensen worden gegeven (middelen toewijzen)

5. Een belangrijke succesfactor voor het implementeren van verandering is de *toewijzing van 'middelen en capaciteiten'*. Welke van de volgende *hoort NIET* thuis in dit proces?
 - a. Een duidelijke definitie van de rollen en de verwachtingen die door elk individu worden vereist
 - b. Het opstellen van een duidelijke risicobeoordeling voor elk van de toegewezen veranderdoelen
 - c. Het geven van continue feedback en coaching aan betrokkenen
6. Welke van de volgende is een manier om het succes van een veranderplan te evalueren?
 - a. Meetbare resultaten (bijv. medewerkerstevredenheid)
 - b. Financiële resultaten (bijv. gegenereerde winst)
 - c. Mening van veranderaars
7. Waar moeten we ook op letten bij het evalueren van een veranderplan dat niet zo evident is?
 - a. De impact van de context op het veranderplan
 - b. Het feit dat feedback bepaalde procedures die we hebben geplaatst kan veranderen
 - c. Al het bovenstaande
8. Volgens de *machinemetafoor*, hoe begrijpen we verandering?
 - a. Als de duidelijke set meetbare resultaten die gedurende het hele proces kunnen worden gemonitord en geëvalueerd
 - b. Als de mate van effectiviteit en efficiëntie van de informatiestroom door de organisatie en haar omgeving
 - c. Als een factor voor de tevredenheid van de belangrijkste belanghebbenden en de verandering van beleid
9. Wat is de beste paradigma-metafoor om te gebruiken bij het overwegen van verandering in een organisatie?
 - a. De machinemetafoor
 - b. Het hangt af van het type wijziging dat we willen toepassen
 - c. De organisme metafoor
10. Waarom is goed leiderschap van cruciaal belang voor een effectieve implementatie van het veranderplan?
 - a. Omdat zij degenen zijn die beslissen wat er moet veranderen.

- b. Omdat het hoge niveau van psychologische investeringen van de leiders persoonlijke en proactieve actie zal stimuleren, waardoor het juiste klimaat voor verandering wordt bevorderd
- c. Omdat ze kunnen detecteren welke factoren (van zowel menselijke als niet-menselijke aard) problemen veroorzaken en deze uit het veranderingsproces kunnen verwijderen

Verwachte antwoorden:
Q1=a; Vraag 2=b; Q3=c; Q4=a; Q5=b; Q6=a; Q7=c; Q8=a; Q9=b; V10=b.

Fact sheet 5.2.2ef

REFLECTIE FORMULIER 5.2

INSTRUCTIENS

Je kunt de leerreflectie alleen ondernemen, met een partner of met een groep van maximaal 4 peer-studenten.

Als voorbereiding is het aan te raden om zelf met de reflectie te beginnen. Vervolgens kunt u contact opnemen met een partner of enkele collega's om uw persoonlijke bevindingen in een discussie uit te wisselen.

De volgende vragen kunnen je reflectie sturen. Maar misschien vindt u nog meer vragen om te overwegen.

1. Wat heb ik geleerd van deze sessie?
2. Wat is er nieuw voor me geweest, heeft mijn interesse gewekt, me geïnspireerd?
3. Wat zou ik verder willen onderzoeken?
4. Wat kan ik me voorstellen om in mijn beroepspraktijk op te nemen?

UNIT 5

Verbinden van begeleiding en coaching voor medewerkers en de context van bedrijfsmatig loopbaanwerk

Sessie 3

*CGC in organisaties: CGC-werk binnen de organisatorische
veranderingscyclus en het belang van context en culturele
gevoeligheid*

UNIT 5 – Sessie 3

1) Introductie

In *leersessie 3* leer je hoe CGC-werk kan worden weerspiegeld binnen de organisatieveranderingscyclus. Je leert en bespreekt het belang van context, reflectie en culturele gevoeligheid tijdens het uitvoeren van loopbaanbegeleiding. Je maakt kennis met het Culture-Infused Career Counselling Model, een hedendaagse benadering die CGC-werk benadert door de lens van culturele gevoeligheid. Ten slotte is het doel van de sessie om een holistisch overzicht te geven van het hele curriculum en wat er is behandeld.

2) Doelen

Je leert hoe CGC-werk kan worden weerspiegeld in de organisatorische veranderingscyclus en bespreekt het belang van context, reflectie en culturele gevoeligheid tijdens het uitvoeren van loopbaanbegeleiding.

CGC-werk in de bredere context

1. Hoe is het CGC-werk in de loop van de tijd geëvolueerd?
2. Wat is het belang van CGC-werk?
3. Hoe kunnen CGC-professionals optreden als agenten van verandering? Wat brengt de toekomst van CGC?

Een toolkit bouwen: essentiële vaardigheden voor opkomende professionals

1. Belang van het bouwen van perifeer zicht
2. Belang van het beoefenen van zelfreflectie
3. Hoe kan cultuur het werk van CGC beïnvloeden? het belang van cultuur in een CGC-context. Hoe beïnvloedt de cultuur van mensen de manier waarop ze 'loopbaan' conceptualiseren?→
4. Presentatie van het Culture-Infused Career Counselling Model

3) Lijst van leermiddelen

Als u meer wilt lezen over de onderwerpen die worden gepresenteerd in *Leersessie 3*, raden we de volgende **materialen** aan:

- 5.3.1m article - Advancing the career counseling profession: Objectives and strategies for the next decade

Savickas, M. L. (2003). Advancing the career counseling profession: Objectives and strategies for the next decade. *The Career Development Quarterly*, 52(1), 87-96.

- 5.3.2m chapter - Career management: The role of career counsellors in building strategic partnerships between individuals and their employers
Neault, R. A. (2000). Career management: The role of career counsellors in building strategic partnerships between individuals and their employers. *Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy*, 34(3).
- 5.3.3m chapter – Importance of Understanding the Context and Self-reflecting
Cameron, E., & Green, M. (2009). Conclusion. In E. Cameron, & M. Green (Eds), *Making sense of change management* (pp. 351-352). London and Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- 5.3.4m material - How culture affects how people perceive, define, and act on issues concerning work (retrieved from <http://career.iresearchnet.com/career-development/culture-and-careers/>)
- 5.3.5m article - Infusing culture in career counselling
Arthur, N., & Collins, S. (2011). Infusing culture in career counseling. *Journal of Employment Counseling*, 48(4), 147-149.
- 5.3.6m article - What is Culture? A Compilation of Quotations
Spencer-Oatey, H., & Franklin, P. (2012). What is culture? A compilation of quotations. *GlobalPAD Core Concepts*, 1, 22.

U kunt ook de **powerpoint** bekijken (5.3.1p).

De tabel geeft een overzicht van de belangrijkste informatie over elke factsheet.

Fact sheet title	Code	Referring materials	Page	Activity	Purpose
Huiswerk	5.3.1f	5.3.1p 5.3.1m 5.3.2m 5.3.3m 5.3.4m 5.3.5m 5.3.6m	150	Het analyseren van case studies rond organisatorisch CGC-werk en het bespreken van aanpakmethoden. Wat huiswerk betreft: het kiezen van een van de twee casestudy's en het ontwikkelen van een volledig veranderingsplan dat voldoet aan de	Reflecteren op het CGC-werk van de organisatie en het verwerven van diepere kennis over het onderwerp

				behoeften van de werkgever	
Formulier voor kennisevaluatie 5.3	5.3.1ef	-	151	Meerkeuzevragen invullen	Beoordeling van opgedane kennis
Reflective form 5.3	5.3.2ef	-	153	Completing open-ended questions	Reflecting on acquired knowledge through open-ended questions

Fact sheet 5.3.1f

HUISWERK

Kies de casestudy die u verkiest (nr. 1 of nr. 2) en ontwikkel een volledig wijzigingsplan dat voldoet aan de behoeften van de werkgever. Kies een verandertheorie en gebruik deze om je plan uit te voeren. Bespreek elke fase en wijs mogelijke uitdagingen aan.

1. CASESTUDY 1

Klant: Een financieel adviesbureau van grote omvang (heeft meer dan 200 personen in dienst)

Situatie: Het financiële succes van het bedrijf heeft ertoe geleid dat het in omvang is uitgebreid en heeft besloten om 20 nieuwe werknemers aan te nemen. In zijn inspanningen om zijn menselijk kapitaal te verenigen en te versterken, wil het bedrijf de kloof overbruggen tussen zijn ervaren leiders en de nieuw ingehuurde, next-gen leiders. Als externe professional vragen ze je om manieren te vinden om die kloof te overbruggen, en om een actieplan te ontwikkelen dat loopbaanmogelijkheden biedt voor die 20, nieuwe werknemers.

2. CASESTUDY 2

Situatie: Je werkt op de HR-afdeling van een in Londen gevestigd bedrijfsadviesbureau. Het bedrijf heeft onlangs een nieuw benoemde Senior Executive aangenomen voor zijn managementafdeling. Het bedrijf besluit u te positioneren als de toegewezen coach van de nieuw ingehuurde executive, erop vertrouwend dat u de nodige investering en toewijding aan de loopbaanontwikkeling van deze persoon zult bieden.

Aanvullende informatie: De nieuw benoemde leidinggevende is een Afro-Amerikaanse 42-jarige ongehuwde vrouw.

Fact sheet 5.3.1ef

KENNISEVALUATIEFORMULIER 5.3

INSTRUCTIES

Hieronder vind je een serie van 7 meerkeuzevragen. Kies het antwoord waarvan u denkt dat het correct is. Er is maar één goed antwoord op elke vraag.

1. Welke van de volgende CGC-gerelateerde veranderingen *vonden NIET* plaats in de 21e eeuw (hedendaags perspectief op CGC)?
 - a. CGC-werk wordt nu zowel intern als extern in organisaties geleverd
 - b. De focus verschoof naar het belang van individuele beroepskeuze
 - c. CGC wordt niet langer geleverd door professionals in de geestelijke gezondheidszorg, maar ook door HRM-professionals en consultants
2. In welke fase van de organisatieontwikkelingscyclus is CGC-werk belangrijk?
 - a. In de opstartfase, omdat de organisatie een sterke basis moet leggen voor haar toekomstige welzijn en aanwezigheid op de markt
 - b. In de opstart- en oprichtingsfase, omdat het de organisatie a) zal voorzien van geschoolde arbeidskrachten en, b) zal zorgen voor een consistentie in de kwaliteit van de geleverde diensten-producten
 - c. Het is even belangrijk in alle stadia van organisatieontwikkeling
3. Wat zijn enkele problemen waar CGC-professionals in de nabije toekomst mee te maken zullen krijgen?
 - a. De manieren waarop problemen met de balans tussen werk en privéleven van invloed kunnen zijn op loopbaankeuzes en loopbaanaanpassing.
 - b. Het feit dat individuen tegenwoordig meer dan één werkrol aannemen, en de impact die dit heeft op hun herdefiniëring van loopbaan
 - c. De introductie van cyber-counseling technieken, tools en methoden
 - d. Al het bovenstaande
4. Om een professional een efficiënte veranderaar te laten worden, moet hij / zij perifeer zicht hebben. Waar staat de term "perifeer zicht" voor?
 - a. Een ontwikkeld bewustzijn van de context en wat er "voorbij het voor de hand liggende" gebeurt

- b. Ervoor zorgen dat men zelf nadenkt over hoe hun acties de bredere organisatorische context beïnvloeden
 - c. Het ontwikkelen van specifieke communicatiekanalen die zich uitsluitend richten op het veranderplan in kwestie
5. Wat is het belangrijkste voordeel van leiders die investeren in zelfreflectie?
- a. Hun medewerkers zullen hen als betere mensen zien, waardoor ze gemakkelijker hun vertrouwen en vertrouwen in hen stellen.
 - b. Hun besluitvorming zal holistischer en correcter worden, waardoor de algehele implementatie van veranderingen wordt verbeterd
 - c. Ze zullen hun vooroordelen en stereotiepe manieren van denken en handelen elimineren
6. Mensen verschillen veel in de manier waarop ze cultuur definiëren en ervaren. Welke van de volgende beschrijft de voorkeur van mensen om samen of autonoom te werken?
- a. Onzekerheid versus vermijding
 - b. Interne versus externe controlelocatie
 - c. Individualisme versus collectivisme
7. Welke van de volgende is *NIET* een basisprincipe van het Culture-Infused Career Counselling Model?
- a. De culturele ervaringen van klanten beïnvloeden zowel loopbaangerelateerde kwesties als beschikbare middelen
 - b. Werk met klanten op basis van de cultuur van de samenleving waarin ze leven, zodat ze de "regels" van de dominante groep kunnen volgen
 - c. Moedig counselors aan om meerdere interventieniveaus op te nemen

Expected answers:
Q1=b; Q2=c; Q3=d; Q4=a; Q5=b; Q6=c; Q7=b.

Fact sheet 5.3.2ef

REFLECTIE FORMULIER 5.3

INSTRUCTIES

Je kunt de leerreflectie alleen ondernemen, met een partner of met een groep van maximaal 4 peer-studenten.

Als voorbereiding is het aan te raden om zelf met de reflectie te beginnen. Vervolgens kunt u contact opnemen met een partner of enkele collega's om uw persoonlijke bevindingen in een discussie uit te wisselen.

De volgende vragen kunnen je reflectie sturen. Maar misschien vindt u nog meer vragen om te overwegen.

1. Wat heb ik geleerd van deze sessie?
2. Wat is er nieuw voor me geweest, heeft mijn interesse gewekt, me geïnspireerd?
3. Wat zou ik verder willen onderzoeken?
4. Wat kan ik me voorstellen om in mijn beroepspraktijk op te nemen?

CODERINGS METHODE

Om gemakkelijk materiaal te vinden in de cursus hoger onderwijs, in de studentengids en in de mappen op de website, worden ze gelabeld volgens een coderingssysteem met drie cijfers en een of twee letters.

1. Eerste nummer = nummer van de eenheid
2. Tweede nummer = nummer van de sessie
3. Derde getal = aantal van het materiaal (progressief voor elk type materiaal)
4. De letter identificeert het type materiaal als volgt: p = powerpoint-dia's; m = hoofdstuk of artikelen of ander geschreven materiaal, v = video's, f = factsheets; ef = evaluatieformulieren.

De code 3.1.1p identificeert bijvoorbeeld de eerste ppt-dia's van unit 3-sessie 1.

De code 3.1.1v identificeert de eerste video in unit 3 sessie 1

De code 3.1.1m identificeert de eerste tekst, zoals een hoofdstuk of artikel in unit 3 sessie 1

De code 3.1.1f identificeert de eerste factsheet (sheets voor oefening, huiswerk) in unit 3 sessie 1

De code 3.1.1ef identificeert het eerste evaluatieformulier in unit 3 sessie 1

Alleen de eerste pagina met materialen die geen gratis bronnen zijn, wordt verstrekt.