

READER

EINDREFLECTIE

1	Context van de professionele begeleider.....	1
1.1	Ethische normen.....	1
1.2	Context van digitale counseling.....	1
1.3	Controle.....	3
1.4	Netwerken.....	6
2	Samenvatting van het programma.....	8
3	Jouw opdracht.....	9
	Referenties.....	10

1 CONTEXT VAN DE PROFESSIONELE BEGELEIDER

Het beroep van loopbaanbegeleiding is ingebed in verschillende contextfactoren. Ethische normen, digitale counselinginstellingen, counselingcontrole en professionele netwerken behoren daartoe.

1.1 Ethische normen

Voor ethische normen zijn er veel kaders die van toepassing zijn op begeleidingsbegeleiding. Over het algemeen dienen deze kaders als referentie voor (IAEVG 2017):

- beslissingen en maatregelen als individuele raadgevers,
- de planning van het beleid en de diensten van de voorlichtingsinstellingen;
- het informeren van het publiek over de verwachte normen voor beroepsuitoefening en -gedrag;
- het vaststellen van beoordelingscriteria voor zelfbeoordeling, collegiale toetsing en toezicht om kwaliteitsnormen bij de dienstverlening te waarborgen, en
- op zoek zijn naar organisatorische ondersteuning voor hun eigen professionele ontwikkeling.

Om kennis te maken met verschillende ethische kaders, kijkt u naar de richtlijnen van de [IEAVG](#), de standaarden professionalisering van het [NOLOC](#) of een studie van het Instituut voor Bedrijfsethiek (IBE), "[Ethiek op het werk](#)".

1.2 Context van digitale counseling

Digitalisering heeft niet alleen invloed op de context van een (vrouwelijke) leider, maar ook op de begeleidingssetting zelf. Drie trends veranderen de manier van interactie met een hulpverlener: (1) diversiteit aan communicatiekanalen en real-time communicatie, (2) onberekenbaarheid van communicatie via sociale media, en (3) professionaliteit van communicatie via datagedreven en geautomatiseerde processen (Kühte & Rohde, 2023).

Wat digitale HR-structuren betreft, kunnen zes aspecten worden toegepast (Jäger & Petry, 2021):

1. Flexibele, strategische personeelsplanning is een cruciaal aspect van elke organisatie. Het opzetten van digitale planningssoftware kan hierbij helpen. Deze software kan personeelsgegevens zoals fluctuatie, leeftijd en competentiestructuur opslaan en analyseren. Het kan ook worden gebruikt om arbeidsmarktgegevens op te slaan, zoals demografische ontwikkeling, afgestudeerden per studierichting en gemiddelde marktsalarissen. Strategische maatregelen zoals noodzakelijke competenties, verandering van bedrijfsmodel en productwijzigingen kunnen ook worden opgenomen. Ook ontwikkelingsscenario's zoals veranderingen in de vraag, technologische ontwikkelingen en politieke veranderingen kunnen met behulp van de software worden geanalyseerd.
2. Werving en personeelsmarketing zijn ook essentiële aspecten van digitaal human resource management. Jobuitwisseling, mobiele werving, vereenvoudiging en consumentisering, robotwerving, beheer van de ervaring van kandidaten en onboarding zijn enkele van de processen die worden gedigitaliseerd in werving en personeelsmarketing.
3. De ontwikkeling van het menselijk potentieel is een ander cruciaal aspect. Leerbenaderingen in het digitale tijdperk, zoals leren op aanvraag, ervaringsleren en werkplekleren, samenwerkend leren, kwalificatieadvies, mobiel leren, virtuele en augmented reality, leertrajecten, leerplatforms, MOOC's, webgebaseerde training en webinars zijn enkele van de methoden die worden gebruikt bij de ontwikkeling van human resources.
4. Bedrijfsspecifieke apps voor het zoeken naar een baan op basis van profielen en persoonlijke carrièreplanning, gedigitaliseerde feedbacktools zoals een app voor directe feedback en IT-ondersteund prestatiebeheer met individuele en teamgebaseerde ontwikkelingsgesprekken voor werknemers en managers zijn enkele methoden die worden gebruikt bij de inzet van personeel, personeelsbeoordeling en beloning.

5. Personeelscontrole en personeelsadministratie helpen bij digitaal personeelsbeheer. Digitale personeelsdossiers, people analytics, mobiele selfservice-apps en het gebruik van blockchain-technologie moeten hier worden genoemd.
6. Aanpassing van de personeelscapaciteit zonder ontslagen, netwerkvorming met openbare en particuliere diensten voor arbeidsvoorziening, intensief gebruik van arbeidsbemiddeling, outplacementbegeleiding en begeleiding bij startende ondernemingen zijn enkele van de methoden die worden gebruikt bij het beheer van personeelsoverdrachten.

Wat betreft de specifieke context van digitale begeleiding:

Online- begeleiding / e-coaching is een vorm van begeleiding die op afstand wordt gegeven. Daarin is op schrijven gebaseerde counseling asynchroon, dus er vindt geen directe interactie plaats tussen de counselor en de cliënt. Schriftelijke vormen van counseling op afstand zijn postconsultatie, chatcounseling en spraakberichtcounseling. In tegenstelling tot schriftelijke counseling is er real-time counseling, zoals telefonische, video- en hybride counseling. Deze methoden zijn een vorm van directe en synchrone interactie tussen de hulpverlener en de hulpverlener. Daarnaast zijn er ook apps voor online counseling, waaronder coaching, beschikbaar.

De voordelen van begeleiding op afstand zijn onder meer dat cliënten die anders geen toegang zouden hebben tot geestelijke gezondheidszorg, toegang krijgen tot geestelijke gezondheidszorg. Bovendien biedt counseling op afstand flexibiliteit in locatie en planning, wat zowel begeleiders als cliënten ten goede komt. Er zijn echter ook enkele nadelen aan counseling op afstand. Een belangrijk verschil tussen traditionele persoonlijke counseling en counseling op afstand is dat cliënten en counselors elkaar niet persoonlijk ontmoeten, waardoor het moeilijker wordt om een verstandhouding en vertrouwen op te bouwen. Counseling op afstand kan tijdens sessies contraproductieve factoren opleveren, zoals een gebrek aan non-verbale signalen en verminderde empathie voor de patiënt.

1.3 Controle

Controlling kan worden opgevat in de zin van sturen of regelen. Met betrekking tot begeleiding ondersteunt het het proces van het stellen van doelen, de planning en het beheer van trajecten en het bereiken van vastgelegde doelstellingen.

In de begeleiding omvat controlling onder andere de volgende taken (Scharpf 2021, p. 76 e.v.)

- Definitie van kwaliteitsrelevante doelen en perspectieven in het begeleidingswerk

- Formulering van kwaliteitsnormen in het advieswerk (streefwaarden)
- Regelmatige evaluatie van de mate waarin de adviesresultaten (werkelijke waarden) voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen
- Identificatie en analyse van doel-/werkelijke afwijkingen
- Ontwikkeling van oplossingen om de kwaliteit van de adviesdiensten te verbeteren
- Opheffing van tekortkomingen door middel van passende maatregelen (tegenmaatregelen)
- Follow-up (evaluatie en evaluatie van de resultaten)

Controlling kan heel goed worden ingezet voor kwaliteitsmanagement, omdat het ook het managen van een systematisch verbeterproces omvat. Dit proces omvat het formuleren van doelstellingen, het afleiden van maatregelen, het meten van veranderingen en voortgang, het analyseren van afwijkingen en, indien nodig, tegenmaatregelen bij afwijkingen van het plan. Met andere woorden, kwaliteitsmanagement moet altijd worden gestuurd door een efficiënt controlesysteem, zodat de doelstellingen, maatregelen, resultaten en effecten kunnen worden herzien.

Advieswerk vereist een hoge professionele kwaliteit. Zo is in de meeste adviescentra regelmatig collegiaal en extern toezicht standaard om de kwaliteit van de begeleiding te waarborgen. Aan de hand van kwaliteitsdoelstellingen en -normen wordt de kwaliteit getoetst en verder ontwikkeld op verschillende gebieden van advisering. Van oudsher kan in de advisering onderscheid worden gemaakt tussen structurele kwaliteit, proceskwaliteit en uitkomstkwaliteit:

- Structurele kwaliteit: personele en materiële vereisten voor adviesdiensten (bv. vaardigheden en kwalificaties van de adviseurs, uitrusting van de werkplek, communicatie, personeelscapaciteiten, budget, voorlichtingsmateriaal voor adviesvragers, begeleidingsmethoden)
- Proceskwaliteit: Vereisten voor de procedure en uitvoering van adviesdiensten (bijv. beschikbaarheid van adviseurs, wachttijden, aantal contactpersonen, transparante klachtenprocedures, verwerkingstijden, gegevensbescherming en vertrouwelijkheid, netwerken)
- Kwaliteit van de resultaten: Verklaring over de kenmerken en kenmerken van de verleende dienst (counseling) en de mate waarin deze voldoet aan de eisen van de aanvragers van advies (bijv. nauwkeurigheid en wettigheid, traceerbaarheid van beslissingen, doeltreffendheid, betrouwbaarheid)

Ook de effectiviteit (werkzaamheid) en efficiëntie (rentabiliteit) van de begeleiding spelen een essentiële rol. Deze kunnen worden geïllustreerd aan de hand van het model met 3 niveaus. Dit referentiekader kan vooral worden gebruikt om operationeel gedrag te verklaren. Volgens dit model behoren effectiviteit (doelniveau), efficiëntie (productniveau) en kosteneffectiviteit (resourceniveau) tot de factoren die de begeleiding bepalen. Bovendien vormen de rechtmatigheid, rechtmatigheid en kwaliteit van de dienstverlening de randvoorwaarden voor adviesverlening. Op basis van de begeleidingsdoelstellingen maken de counselors gebruik van de beschikbare inputs (middelen, bv. tijd, financiële, personele en materiële middelen), die in de loop van het realisatieproces worden omgezet in outputs (begeleidingsdiensten). Het realisatieproces bestaat uit vele processen die dienen om diensten te creëren. De output moet zo efficiënt mogelijk worden gecreëerd, d.w.z. economisch. Een belangrijke maatstaf hierbij is kosteneffectiviteit, d.w.z. de verhouding tussen de minimale doelkosten en de werkelijke kosten. De geproduceerde outputs moeten ook een impact hebben (uitkomsten, d.w.z. beoogde positieve (directe) effecten als gevolg van de begeleiding). Effectiviteit meet de mate waarin de outputs of uitkomsten bijdragen aan het bereiken van de begeleidingsdoelstellingen.

Om ervoor te zorgen dat hulpverleners de kwaliteit van hun adviesdiensten kunnen beoordelen, zijn passende maatstaven en indicatoren, evenals evaluatieprocedures, vereist. Naast begeleiding kan de kwaliteit van de begeleiding worden beoordeeld en zo nodig worden verbeterd door gebruik te maken van kritische zelfreflectie en enquêtes onder adviesvragers. Een belangrijke kwaliteitsindicator voor counseling is de tevredenheid van degenen die advies zoeken, die kan worden vastgesteld door middel van systematische enquêtes. De dimensies en kenmerken van structurele, proces- en uitkomstkwaliteit moeten voldoende worden overwogen en indien nodig worden gewogen. De volgende kernvragen - vanuit het perspectief van de hulpverlener - kunnen behulpzaam zijn:

- Heeft de vertrouwenspersoon alle vragen beantwoord die voor mij belangrijk zijn?
- Heeft de hulpverlener me laten zien hoe ze me kunnen ondersteunen?
- Heb ik met een goed gevoel de counselingsessie verlaten?
- Was de inhoud van de counseling voor mij begrijpelijk?
- Hoe beoordeel ik de deskundigheid van de hulpverlener?
- Sta ik meer open voor verandering als gevolg van de begeleiding?
- Weet ik na de counselingsessie wat de volgende stappen zijn?
- Kan ik mijn kansen op de arbeidsmarkt beter inschatten na de begeleiding?
- Kan ik de doelen die ik mezelf tijdens de counselingsessie heb gesteld, implementeren?

- Heeft de begeleiding mij geholpen bij het maken van (loopbaan)beslissingen?
- Heb ik de afgesproken doelen/geplande stappen van de counselingsessie al kunnen realiseren?

Kwaliteitsdoelstellingen moeten echter niet alleen betrekking hebben op de begeleidingscontext (cliënten- en hulpverlenerssysteem) of de tevredenheid van de cliënt. Het is zinvol om een breed begrip te ontwikkelen, d.w.z. de organisatorische en sociale contexten mee te nemen in kwaliteitscontrole. De afzonderlijke niveaus vertonen causaliteiten en onderlinge afhankelijkheden. De kenmerken van kwalitatief goede begeleiding kunnen dus niet uitsluitend op individueel niveau worden toegewezen (begeleidingssysteem - interactie tussen de adviesvrager en de hulpverlener).

Alle drie de niveaus moeten worden gebruikt voor de vaststelling van kwaliteitsdoelstellingen en -indicatoren en dus voor de controle. De door de nfb ontwikkelde BeQu-normen ("Competentieprofiel voor onderwijs- en beroepskeuzebegeleiders", te lezen op de website) en indicatoren zijn geschikt voor zelfevaluatie door professionals en voor het controleren van de kwaliteit van hun begeleidingsdiensten (nfb 2014). Deze normen zijn geïntegreerd in de zelfevaluatievragenlijst van het bijscholingsprogramma DIGIGEN, geïntegreerd met de DIGIGEN-website. De documenten op de sites van nfb en verwijzingen naar BeQu normen zijn gebruikt voor het ontwikkelen van het zelfevaluatieformulier op de DIGIGEN-website.

1.4 Netwerken

De term netwerk wordt gebruikt in veel wetenschappelijke disciplines (bedrijfskunde, biologie, informatica, wiskunde, sociologie, enz.). Onder een netwerk wordt over het algemeen verstaan een formeel en formeel netwerk van relaties tussen mensen en systemen waarin uitwisselingsprocessen worden gerealiseerd (Miller 2005). Het bestaat uit verschillende actoren die op elkaar inwerken en in elkaar grijpen. Zij treden niet alleen op als individu of vertegenwoordiger van een instelling, maar ook als partner in het netwerk. Zo zijn er sociale, innovatie-, strategische en informatie- en servicenetwerken.

Netwerken dienen in de eerste plaats voor het doorgeven en uitwisselen van kennis en ervaring (informatiefunctie), het vergroten van de deskundigheid van netwerkactoren (lerende functie), het creëren van prikkels en het uitoefenen van invloed (psychologische functie) en het realiseren van netwerkdoelen (politieke functie).

Formeel kan een netwerk worden gekarakteriseerd door een eindige verzameling knooppunten en de randen die ertussen lopen (Sydow & Lerch 2013). Knooppunten zijn bijvoorbeeld individuen, groepen

individuen of zelfs hele organisaties; Randen zijn een reeks relaties, d.w.z. bestaande verbindingen die unidirectioneel of wederkerig kunnen zijn. De visualisatie van netwerken is bedoeld om de respectieve rollen van de netwerkactoren en de relaties tussen de netwerkactoren te laten zien.

Er kan een fundamenteel onderscheid worden gemaakt tussen analoge netwerken (bijv. persoonlijke ontmoetingen) en virtuele netwerken (bijv. internetgebaseerde netwerken zoals Xing, LinkedIn en Facebook). Daarnaast wordt onderscheid gemaakt tussen real-life netwerken, d.w.z. netwerken van relaties die op natuurlijke wijze zijn gegroeid en in persoonlijke relaties worden geleefd, en georganiseerde netwerken, d.w.z. specifiek ontworpen professionele netwerken van (inter)disciplinaire verbindingen.

Daarnaast zijn 'structurele gaten', het 'concept van de kracht van zwakke relaties' en 'sociaal kapitaal' op theoretisch niveau relevant bij het beschrijven van netwerken.

- "Een structureel gat betekent dat er binnen een relatie meer nodig is dan enkel het contact" (Burt 1992, p. 65). Structurele gaten worden dus gekenmerkt door een lage cohesie in het netwerk en een gebrek aan overlappende contacten (Burt 1992). Dit betekent dat individuele actoren netwerken met elkaar in verband kunnen brengen en zo een makelaarsfunctie kunnen vervullen.
- Daarnaast kan een netwerk solide en zwakke contacten of relaties hebben; dit hangt af van de interactiefrequentie van de betrokken actoren (Bommes & Tacke 2011).
- Een ander belangrijk kenmerk van een netwerk is sociaal kapitaal, dat de huidige of potentieel toegankelijke en mobiliseerbare sociale hulpbronnen in een netwerk vertegenwoordigt. Er wordt verondersteld dat sociale relaties een positieve invloed hebben op de resultaten van netwerkwerk, de informatiestroom, geloofwaardigheid en reputatie, enz. (Portes 1998).

Bij het vormen van netwerken moet onder meer rekening worden gehouden met de volgende criteria:

- Doelstellingen van het netwerk
- Tijdspectief
- Vrijwilligheid
- Verdeling van macht en bevoegdheden
- Dichtheid
- Grootte

- Afstand van netwerkpartners
- Betrokkenheid van externe partners
- Weg

Elk netwerk is uniek, omdat de randvoorwaarden en strategische doelstellingen verschillen.

Om tijdens de consultatie de strategisch relevante netwerkspelers te identificeren, is het raadzaam om een stakeholderanalyse uit te voeren. Op deze manier kunnen de verwachtingen/belangen, maar ook de invloed van bestaande en potentiële netwerkspelers, worden bepaald. De resultaten kunnen worden gevisualiseerd in een stakeholdermatrix. Hieruit blijkt onder meer welke invloed de betreffende belanghebbende kan uitoefenen op de begeleiding en met welke belangen de vertrouwenspersoon rekening moet houden. Normalisatiestrategieën bieden concrete aanbevelingen over hoe om te gaan met individuele belanghebbenden in het netwerk:

- Lage betrokkenheid - sterke invloed: Win in het voordeel van netwerken!
- Lage betrokkenheid - zwakke invloed: Niet relevant voor netwerken, maar voor informatiewerk!
- Sterke interesse - sterke invloed: Kern van het netwerk!
- Sterke interesse - zwakke invloed: Belangrijk voor informatiewerk (bondgenoten)!

2 SAMENVATTING VAN HET PROGRAMMA

Ons programma is ontworpen om de paraatheid van vrouwen in managementfuncties te verbeteren om effectief door het veranderende landschap van de moderne werkplek te navigeren. Deze transformaties komen tot uiting in de digitalisering en het paradigma van het Nieuwe Werken. Vrouwen in managementposities zijn verantwoordelijk voor het nemen van cruciale beslissingen in een omgeving die steeds volatieler, onzekerder, complexer en gekenmerkt door ambiguïteit wordt, zoals uiteengezet in het VUCA-raamwerk (Barber 1992). Via ons programma verwerven vrouwen de nodige vaardigheden en competenties om mogelijke nadelen, zoals de digitale kloof tussen mannen en vrouwen, te verminderen en uit te blinken in hun professionele trajecten.

Het programma richt zich voornamelijk op personen op HR-afdelingen, loopbaanadviseurs die als tussenpersoon fungeren en vrouwen in directe managementfuncties. Het is van cruciaal belang om te benadrukken dat het doel van het programma niet is om een concurrentienadeel ten opzichte van andere geslachten te compenseren, maar om genderspecifieke nadelen aan te pakken die voortvloeien uit de dynamiek van vrouwen op de werkplek in managementfuncties. In plaats van te proberen het

speelveld gelijk te trekken, heeft het programma tot doel economische voordelen te ontsluiten door structurele obstakels te verminderen die vrouwen tegenkomen in leidinggevende functies. Het is belangrijk om te erkennen dat ons programma zich richt op inspanningen op het gebied van gendergelijkheid op de werkplek, die, hoewel belangrijk, slechts één facet vertegenwoordigen van bredere diversiteitsinitiatieven.

Onze inspanningen om deze doelen te bereiken in een driedelig bijscholingsprogramma kwamen concreet tot uiting in de stappen van digitaal leiderschap, empowerment van vrouwen en moderne en bijbehorende begeleidingsbenaderingen, waarbij deze laatste specifiek gericht zijn op de behoeften en uitgesproken wensen van de doelgroepen.

We proberen het VUCA-raamwerk te benaderen langs de oplossingsstrategie van Johansen (2012) om volatiliteit concreet tegen te gaan met een visie, onzekerheid met begrip, complexiteit met duidelijkheid (in het doen) en ambiguïteit met wendbaarheid. Onze aanpak houdt rekening met de meest recente wetenschappelijke bevindingen en is in de concrete opzet nauw afgestemd op een behoefteanalyse van de doelgroepen van dit speciaal voor dit programma opgezette bijscholingsprogramma.

3 JOUW OPDRACHT

Een bijscholingsprogramma is slechts zo goed als de doelgroepen het als toegevoegde waarde ervaren in een kritische evaluatie. Daarbij hoort ook het doen van verbetervoorstellen of opmerkingen, om uiteindelijk recht te doen aan de dynamiek die in de toekomst op de arbeidsmarkt gaande is. Een programma is niet ontworpen voor de eeuwigheid, maar moet a) zich altijd kunnen aanpassen aan de huidige behoeften en eisen en b) ook voldoen aan de subjectief waargenomen behoeften van de doelgroepen. Vandaar onze dringende oproep: Help ons om het bijscholingsprogramma nog zinvoller te maken voor de doelgroepen.

We kijken uit naar uw constructieve feedback!

REFERENTIES

- Barber, H. (1992). Developing Strategic Leadership: The US Army War College Experience. *Journal of Management Development*, 11(6), 4-12.
- Bommers, M. & Tacke, V. (2011). Das Allgemeine und das Besondere des Netzwerkes. In: Bommers, M. & Tacke, V. (Eds.): *Netzwerke in der funktional differenzierten Gesellschaft*, 25-50. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Burt, R.S. (1992). *Structural Holes. The Sodal Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Dincher, R.; Scharpf, M. (2018). *Management in der öffentlichen Verwaltung: Führung, Steuerung, Controlling* (2. ed.), Neuhofen/Pf.: fbp.
- Petry, T.; Jäger, W. (2021). *Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement*. (2. ed.). Freiburg/Stuttgart/München: Haufe.
- Johansen, R. (2012). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World* (2. ed.). Berrett-Koehler.
- Kühte, A.; Rohde, A. (2023). "Digitalisierung in der Unternehmenskommunikation," [Springer Books](#), in: Christian Lucas & Gabriele Schuster (Eds.), [Innovatives und digitales Marketing in der Praxis](#), 395-414, Springer.
- nfb (2014). *Professionell beraten: Qualitätsstandards für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung*. Berlin: nfb. <https://www.forum-beratung.de/beratungsqualitaet/das-bequ-konzept/>. En verwijzing naar de BeQu-normen: <https://www.forum-beratung.de/cms/upload/BQ/BeQu-Kompetenzprofil.pdf>
- Miller, T. (2005). Die Störungsanfälligkeit organisierter Netzwerke und die Frage nach Netzwerkmanagement und Netzwerksteuerung. In: U. Otto; P. Bauer (Eds.), *Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektive*, Tübingen, 105-126.
- Portes, A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Reviews*, 24, 1-24.

Scharpf, M. (2021). Konzeptionelle Überlegungen zu einem Controlling in der beruflichen Beratung. In: B.-J. Ertelt; M. Scharpf (Eds.): Beratung und Controlling, 75-85, Wiesbaden: SpringerGabler.

