

DIGI GEN

Professional career guidance for women in management positions in the field of digital competence

TRAININGSHANDLEIDING

Stap-voor-stap instructies voor de trainer



INHOUDSOPGAVE

-	
Inhoudsopgave	1
Introductie	2
Start : introductie	2
Onderwerp 1 - Vrouwelijke leiders met digitale competenties	8
Onderwerp 2 - Vrouwelijke leiders in een digitale context	13
Onderwerp 3 - Loopbaanontwikkeling en emancipatie van vrouwen	22
Onderwerp 4 - Organisatorische ontwikkeling en support	27
Onderwerp 5 - Professionele begeleiding	34
EindReflectie	38

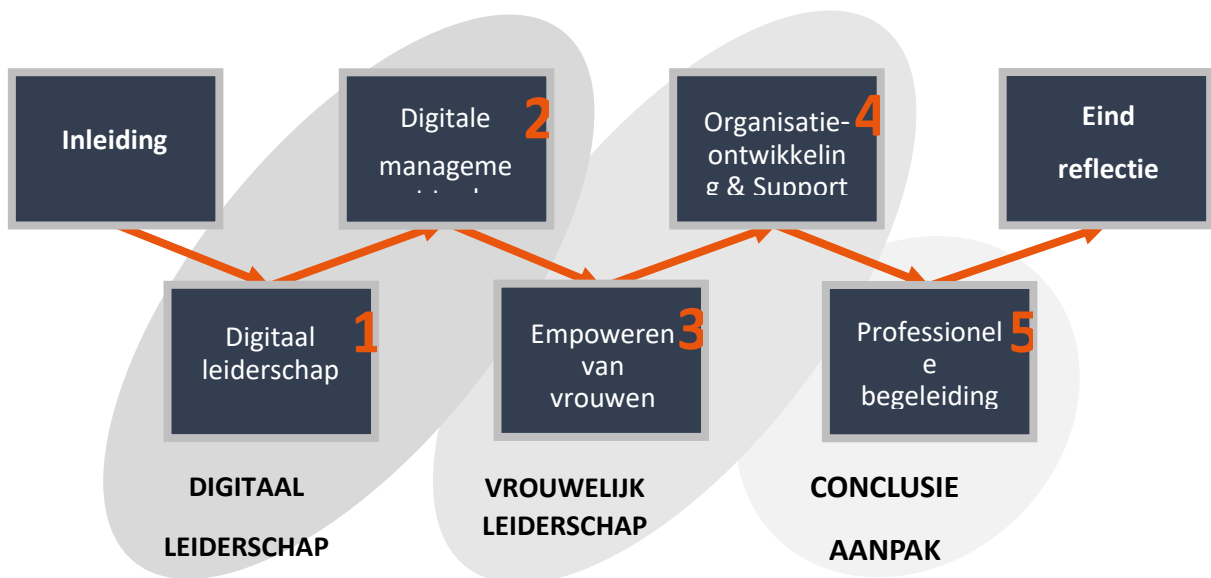


INTRODUCTIE

Dit deel van het trainersmateriaal geeft stapsgewijze instructies voor het lesgeven met de meegeleverde PowerPoint-presentaties. Informatie over de inhoud van het bijscholingsprogramma wordt gegeven in het trainersmateriaal "Algemene Trainershandleiding" en de "Readers" van de deelnemers over elk onderwerp. Informatie over het didactisch concept is te vinden in het "Didactisch kader".

Houd er ook rekening mee dat de stapsgewijze instructies in deze reader een suggestie zijn voor de manier waarop het DIGIGEN-bijscholingsprogramma kan worden gegeven. Onder de specificaties van de CC BY-NC-SA 4.0 Creative Commons-licentie mogen trainers het materiaal gebruiken en aan hun behoeften aanpassen.¹ Dit omvat het weglaten van specifieke onderwerpen uit de training en/of het aanvullen van nieuwe onderwerpen. In het algemeen adviseren wij u als trainer om de training aan te passen aan de behoeften van uw specifieke doelgroep van begeleidingsprofessionals.

De volgende stapsgewijze instructies zijn gegroepeerd in volgorde van de onderwerpen van het bijscholingsprogramma:



Afbeelding 1: Structuur van het bijscholingsprogramma van DIGIGEN.

START : INTRODUCTIE

OVERZICHT

¹ Ga voor een kopie van deze licentie naar <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.

Aantal (van het onderwerp)	Werkbelasting (face-2-face/zelfstudie)	Taxonomieniveau (Taxonomie van Miller)
Inleiding	2 u / 1 u	Knows how

Inhoud	Beschrijving	Methode
Inleiding	<ul style="list-style-type: none"> Overzicht van de uitdagende omgeving in het beroepsleven Probleemstelling en relevantie Inhoudelijke en didactische aanpak 	Frontaal onderwijs & groepspeiling & discussie

OPMERKINGEN OVER DIT ONDERWERP:

- ! Dit onderdeel van het bijscholingsprogramma is een inleiding op het onderwerp counseling van vrouwelijke leiders in een digitale context. Achtergrondinformatie over het belang van het onderwerp is te vinden in het literatuuroverzicht en de competentieanalyse van het DIGIGEN-project. (bezoek de [DIGIGEN-website](#))
- ! Het kan interessant zijn om de deelnemers een zelfevaluatie te laten maken voordat ze beginnen met het bijscholingsprogramma. Er is een evaluatieformulier beschikbaar op de [DIGIGEN-website](#); de resultaten helpen om leerdoelen te identificeren en focus aan te brengen tijdens de training.

Inleiding 120 min

Challenging Environment

~ 7 min; geen materialen; frontaal

Beschrijving van de uitdagende omgeving in het beroepsleven met speciale aandacht voor vrouwen.

- **Verklaar** de vier sleutelwoorden digitalisering, digitale transformatie, Het Nieuwe Werken en gelijkheidsinspanningen (zowel bedrijfsgelateerd als overheidsgerelateerd).
- **Bespreek** met de deelnemers hun indrukken over deze factoren en **verzamel** de antwoorden visueel.

Challenging Environment

V Volatility
U Uncertainty
C Complexity
A Ambiguity

(Barber, 1992)

~ 5 min; geen materialen; frontaal

De woorden achter het acroniem VUCA-World als indicatie van de noodzaak voor nieuwe vormen van leiderschap.

- **Definieer** de betekenis van VUCA.
- **Leg uit** aan de hand van de woorden VUCA wat er verandert op de arbeidsmarkt en wat de uitdagingen in de besluitvormingsprocessen zullen zijn.

Digitalisation



“Digitalization can be interpreted as the introduction of new solutions based on Information and communication technologies (ICTs)”

(Herberger et al., 2023, p. 4; Herberger et al., 2021, p. 4)

~ 3 min; geen materialen; frontaal

Definitie van digitalisering.

- **Leg uit:** de term digitalisering en gebruik voorbeelden.

Digital Transformation



“Digital transformation addresses the implementation induced by digitalization and the associated changes and risks resulting from digitalization compared to the initial situation, which ultimately determines the consequences for all stakeholders also beyond the implementation issue.”

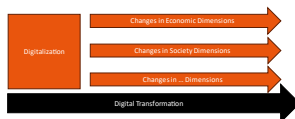
(Herberger et al., 2023, p. 4; Herberger et al., 2021, p. 4)

~ 3 min; geen materialen; frontaal

Definitie van digitale transformatie.

- **Leg uit:** de term digitale transformatie.

Relationship between Digitalization and Digital Transformation



Herberger et al. (2023); Herberger et al. (2021)

~ 4 min; geen materialen; frontaal

Verklaring van universeel leidersgedrag

- **Leg uit:** de effecten van digitale transformatie op verschillende gebieden in de wereld; gebruik voorbeelden.
- **Toon** de verschillen en de onderlinge afhankelijkheid tussen digitalisering en digitale transformatie.

Digitalisation and Digital Transformation and their impact on women in management positions



- Especially Women on a high-income level could be negatively affected by the digital tool AI. (Grinyak et al., 2023, p. 31)
- Gender digital gap is an expression of the (negative) gender differences to which extent digital technologies and their design are available as power resources. (Juel 2023, p. 3)

(Herberger et al., 2023)

~ 15 min; geen materialen; frontaal

Nadelige effecten van digitalisering en digitale transformatie voor vrouwen in managementfuncties.

- **Verklaar** de negatieve effecten van de twee onderzoeken.
- **Vraag** de deelnemers waar ze de bovengenoemde problemen hebben ervaren.

New Work



New Work refers to a form of work that is characterized by self-concordant action, time sovereignty and a high level of subjective well-being. This is achieved through interventions at the educational-psychological, organisational, technological and political levels.

(Beneo et al., 2020a)

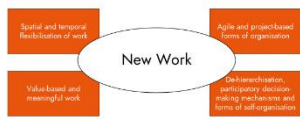
~ 3 min; geen materialen; frontaal

Definitie van nieuw werk.

- **Leg uit:** de term Nieuwe Werken.



New Work Elements



~ 5 min; geen materialen; frontaal

Beschrijving van de kernelementen van Nieuw Werk.

- **Leg uit:** de kernelementen van Het Nieuwe Werken; gebruik voorbeelden om de beschrijvingen te visualiseren.

Equality efforts



- Many legal national and international initiatives for an enhanced women's participating in working live (e. g. gender quotas)
- Merely less initiatives which address women who are already in management positions and struggling e. g. with New Work and digitalisation.

~ 3 min; geen materialen; frontaal

Een overzicht van de inspanningen op het gebied van gelijkheid en de kloof voor vrouwen in managementfuncties.

- **Leg uit** wat quota zijn en laat zien welke leemte wordt opgevuld door het bijscholingsprogramma.

Diversity is a complex term and equality efforts are only one pattern



- Empowering women in management positions without men weakening in their career opportunities.
- Aim is to counteract obvious disadvantages.
- Diversity is more than equality and the facets generate interactions.



~ 5 min; geen materialen; frontaal

Verklaring van de complexiteit van diversiteit.

- **Leg uit:** De verschillende lagen van diversiteit en hun onderlinge afhankelijkheid.
- **Toon** de barrière van het programma dat het programma geen rekening kan houden met de hele complexiteit rondom diversiteit.
- **Leg uit** dat het niet het doel van het programma is om andere seksen te discrimineren, maar om vrouwen een economische meerwaarde te geven, zowel voor de samenleving als voor de individuen.

Target groups



~ 5 min; geen materialen; frontaal

Doelgroepen van het bijscholingsprogramma.

- **Leg uit** wat de doelgroepen van het programma; leg het verschil uit tussen directe doelgroepen (loopbaanadviseurs en HR-medewerkers) en indirecte doelgroepen (vrouwen in managementfuncties).
- **Creëer** bewustzijn van de behoeften van de doelgroepen en hoe deze gerelateerd zijn aan het programma.

Indirect Target Group Needs of women in management positions



What are the future changes induced by digitalization and digital transformation?


- More complicated / adaptability difficulties
- Increased complexity / more techniques / tools
- Easier, faster, more information

~ 5 min; geen materialen; frontaal

Behoeften van de indirecte doelgroep (1).

- **Leg uit:** wat de veronderstelde veranderingen voor vrouwen in managementfuncties zullen zijn, gericht op digitalisering en digitale transformatie.



Indirect Target Group Needs of women in management positions 

What skills are necessary today and in the future for a successful work life?

- Digital affinity / openness & willingness
- Confident use / routine of digital technologies
- Digital coordination & communication

16/10/2023 BEANWELDINGEN Project Ref. No. 2021-101042AA22017100000002 Verkegner et al. (2023), p. 20-42

~ 5 min; geen materialen; frontaal

Behoeften van de indirecte doelgroep (2).

- Leg uit welke vaardigheden nodig zijn voor succes in een dergelijke omgeving.

Indirect Target Group Needs of women in management positions 

How would you most like to learn useful skills and to achieve useful competencies?


- A mixture of individual and group training
- Digital training for digital tools
- Learning by doing

16/10/2023 BEANWELDINGEN Project Ref. No. 2021-101042AA22017100000002 Verkegner et al. (2023), p. 20-42

~ 5 min; geen materialen; frontaal

Behoeften van de indirecte doelgroep (3).

- Leg uit, wat de behoeften zijn om de "nieuwe" vaardigheden met succes te leren.

Direct Target Group Needs of HR Practitioner & Career Counsellors 

What legal norms and initiatives are you aware of to promote women in management positions?


- Legal standards related to gender equality/quotas
- None known

16/10/2023 BEANWELDINGEN Project Ref. No. 2021-101042AA22017100000002 Verkegner et al. (2023), p. 20-42

~ 5 min; geen materialen; frontaal

Behoeften van de directe doelgroep (1).

- Bevraag wat men weet over de wettelijke normen over het empoweren van vrouwen

Direct Target Group Needs of HR Practitioner & Career Counsellors 

Are you familiar with specific counseling approaches for women in management positions?


- Non-specific general programs
- Coaching/mentoring programs in general
- Career networks

16/10/2023 BEANWELDINGEN Project Ref. No. 2021-101042AA22017100000002 Verkegner et al. (2023), p. 20-42

~ 12 min; geen materialen; frontaal

Behoeften van de directe doelgroep (2).

- Vraag de deelnemers naar hun ervaringen met speciale counselingsprogramma's voor specifieke doelgroepen als deze.
- Visualiseer de resultaten.

Direct Target Group Needs of HR Practitioner & Career Counsellors 

From your perspective which aspects are important in your counseling approach?

- A personal environment
- Creating a positive attitude
- Creating awareness for complexity of the topic

16/10/2023 BEANWELDINGEN Project Ref. No. 2021-101042AA22017100000002 Verkegner et al. (2023), p. 20-42

~ 12 min; geen materialen; frontaal

Behoeften van de directe doelgroep (3).

- Leg uit, welke aspecten relevant zijn voor een succesvolle counselingaanpak.
- Vraag de deelnemers naar hun ervaringen met benaderingen als deze vergelijkbaar zijn met de resultaten van de behoefteanalyse.
- Visualiseer de resultaten.



Intersection of topics



~ 3 min; geen materialen; frontaal

Gat op de markt.

- **Leg** de raakvlakken uit tussen Het Nieuwe Werken, gelijkheidsinspanningen en digitalisering en digitale transformatie en ga in op het gat in de markt en de reden voor ons programma.



Components of the up-skilling programme

Addressing this intersection:

- Digital leadership
- Female empowerment (without putting others at a disadvantage)
- Counselling approach

~ 5 min; geen materialen; frontaal

Onderdelen van het bijscholingsprogramma (1).

- **Leg uit** wat de drie onderdelen van het programma inhouden en presenteer de onderlinge context.

Curriculum



~ 5 min; geen materialen; frontaal

Onderdelen van het bijscholingsprogramma (2).

- **Leg uit** de volgorde van het bijscholingsprogramma en de concrete afzonderlijke modules.

Outcomes



What are the outcomes of the programme?

- An empowerment for female managers to handle the challenges of a modern (digitalised) working environment without discriminate other genders.
- Having an approach for reducing the negative effects of the VUCA-world for women.

~ 5 min; geen materialen; frontaal

Doelen van het bijscholingsprogramma.

- **Leg uit:** De doelen van de bijscholing



ONDERWERP 1 - VROUWELIJKE LEIDERS MET DIGITALE COMPETENTIES

OVERZICHT		
Aantal (van het onderwerp)	Werkbelasting (face-2-face/zelfstudie)	Taxonomieniveau (Taxonomie van Miller)
1	11 u / 4 u	Knows & Knows How
Inhoud	Beschrijving	Methode
(Digitaal) Leiderschap theorie	<ul style="list-style-type: none"> Overzicht van theorieën over traditioneel leiderschap Nieuwe vormen van leiderschap en leiderschapstheorie Kansen van digitale leiderschapscompetenties voor vrouwelijk leiderschap 	Frontaal onderwijs & groepswork & discussie

OPMERKINGEN OVER DIT ONDERWERP:

- ! De teksten over digitale leiderschapscompetenties zijn alleen beschikbaar in het Engels; als je publiek geen Engels spreekt, sla de taak over digitale leiderschapscompetenties dan over.
- ! Het uitdelen van de Reader "(Digital) Leadership Theory" na afloop van de presentatie wordt aanbevolen om het publiek betrokken te houden.
- ! Het DIGIGEN-platform biedt geen teksten over nieuwe vormen van leiderschap die nodig zijn voor de taak over nieuwe leiderschapsstijlen; deelnemers moeten zelf op onderzoek uitgaan.

1 (Digitale) Leiderschapstheorie

660 min

Definitie van leiderschap.

Virtually all definitions of leadership share the view that leadership involves the process of influence. One thing that all leaders have in common is one or more followers. If no one is following, one cannot be leading.

- **Leg uit** dat er geen universele definitie van leiderschap bestaat; geleerden definiëren het verschillend maar zijn het eens over het beïnvloeden van anderen.
- **Bespreek** met de deelnemers wat ook leiderschap definieert
- **Verzamel** de antwoorden visueel.

~ 10 min; geen materialen; interactief

Traditionele Leiderschapstheorieën

De volgende dia's tonen een classificatie van leiderschapstheorieën en geven voorbeelden voor elke theoretische classificatie.

Classification (Jago)

	Universal Leadership	Contingent Leadership
Leader Traits	Universal Leader Traits „What are the traits of a succeeding leader?“	Contingent Leader Traits „How does a leader change the situation to be successful?“
Leader Behaviour	Universal Leader Behaviour „What are the behaviours of a succeeding leader?“	Contingent Leader Behaviour „How does a leader adapt to the situation to be successful?“

Classificatie van traditionele leiderschapstheorieën door Arthur Jago.

- **Leg** de betekenis uit van de matrix (categorieën en klasse) (zie Reader, hoofdstuk 1.2).
- **Vraag** de deelnemers om een typische beschrijving van de leider voor elke klas.

~ 10 min; geen materialen; frontaal



Universal Leader Traits



Leaders have universal, innate, and non-learnable characteristics/traits

→ Great Man Theory, Big Five model, intelligence, sex, ...

~ 5 min; geen materialen; frontaal

Verklaring van universele leiderstrekken.

- **Leg uit** wat het idee van universele leiderschapstrekken inhoudt; geef een kort overzicht van de theorieën in dit verband (zie Reader, hoofdstuk 1.2).

Traits Theory



Trait	Correlation with leadership		O
	Highest value	Lowest Value	
Intelligence	.30	.14	.26
School performance	.39	.27	.16
Age	.71	-.32	.32
Body height	.71	-.13	.35
Body weight	.52	-.04	.26
Sociality	.98	.10	.50
Popularity	.82	.23	.60

→ Trait research from gully leadership research cannot predict leadership success

~ 20 min; geen materialen; frontaal

Overzicht van de correlatie tussen gekozen eigenschappen en leiderschapssucces.

- **Leg uit:** de betekenis van de getallen (indien nodig): Een correlatie van 1 zou aangeven dat het kenmerk perfect leiderschapssucces kan voorspellen; -1 zou aangeven dat het kenmerk perfect leiderschapssfalen kan voorspellen.
- **Vraag** om kritiek op de karaktertrek theorieën; enkele kritische punten zijn:
 - inconsistente correlatie -> geen voorspelling mogelijk;
 - geen rekening houden met de omgeving of anderen bij het voorspellen van succes in leiderschap;
 - weinig empirisch bewijs voor de lijst van eigenschappen;
 - onmogelijkheid van een sluitende lijst; ...

Universal Leader Behaviour



Leaders have a universal, observable and learnable repertoire of behaviours

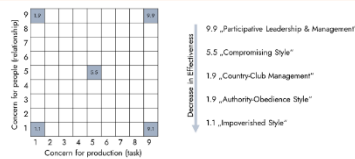
→ Ohio State Study/Ohio Study, transactional/transformational leadership, charismatic leadership

~ 5 min; geen materialen; frontaal

Verklaring van universeel leidersgedrag

- **Leg uit** wat het idee van universeel leiderschapsgedrag inhoudt; geef een kort overzicht van de theorieën binnen dit concept (zie Reader, hoofdstuk 1.2).

GRID-Model (Blake/Mouton)



~ 20 min; geen materialen; frontaal

GRID-Model van Blake/Mounton als een zeer stereotype vertegenwoordiger van universele leiderschapsgedragstheorieën.

- **Leg uit** : het model (zie Reader, hoofdstuk 1.2)
- **Vraag** de deelnemers waar ze welk soort leiderschapsgedrag hebben ervaren.

Contingent Leader Traits



Leaders have innate traits, effective in certain conditions/situations

→ Contingency Model of Leadership Effectiveness (Fiedler)

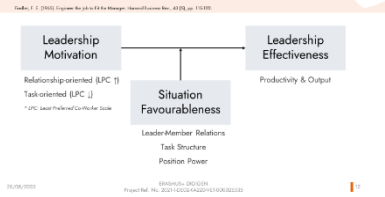
~ 5 min; geen materialen; frontaal

Verklaring van voorwaardelijke leiderstrekken.

- **Leg uit:** het idee van voorwaardelijke leiderstrekken; geef een kort overzicht van de theorieën binnen deze eigenschappen (zie Reader, hoofdstuk 1.2).



Fiedler's Contingency Model (I)



~ 10 min; geen materialen; frontaal

Het Contingentiemodel van Fiedler met het basisidee van beïnvloedende factoren op leiderschapssucces.

- Leg uit: het Contingentiemodel van Fiedler (zie Reader, hoofdstuk 1.2).

Fiedler's Contingency Model (II)

		Decreasing Situational Favourableness					
		Good			Poor		
Person	Situation	High	Low	High	Low	High	Low
		Task Structure	Strong	Weak	Strong	Weak	Strong
Position Power	Strong	Weak	Strong	Weak	Strong	Weak	Strong
Relationship-oriented		X	X	X	Match	Match	? ? X
Task-oriented		Match	Match	Match	X	X	? ? Match

→ Leaders perform best when person and situation match

~ 15 min; geen materialen; frontaal

Het Contingentiemodel van Fiedler met een overzicht van de interactie van beïnvloedende factoren en de beste optie voor succesvol leiderschap

- Verklaar de interactie van beïnvloedende factoren (zie Reader, hoofdstuk 1.2).

Contingent Leader Behaviour

Leaders have a repertoire of behaviours, adaptable to certain conditions/situations

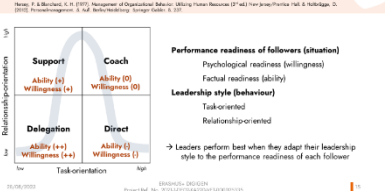
→ Path-Goal Theory, Leader-Member-Exchange Theory, situative Refogedtheorie.

~ 5 min; geen materialen; frontaal

Verklaring van contingent leidersgedrag.

- Leg uit wat het idee van contingent leiderschapsgedrag betekent; geef een kort overzicht van de theorieën binnen dit concept (zie Reader, hoofdstuk 1.2).

Situational Leadership (Hersey/Blanchard)



~ 20 min; geen materialen; frontaal

De Situationeel Leiderschapstheorie van Hersey en Blanchard integreert gedrag en situatie.

- Leg uit: het model van de Situationeel Leiderschapstheorie van Hersey en Blanchard (zie Reader, hoofdstuk 1.2).
- Vraag de deelnemers waar ze welk soort leiderschapsgedrag hebben ervaren

Nieuwe vormen van leiderschap

~ 10 min; geen materialen; interactief

- Bespreek waarom deze traditionele leiderschapstheorieën zijn ingehaald door nieuwe vormen van leiderschap.

Groupwork

- Group 1: Positive Leadership – PERMA-Lead Concept
- Group 2: Digital Leadership
- Group 3: Leader-Member-Exchange Theory
- Group 4: Symbolic Leadership
- Group 5: Servant Leadership

~ 5 min; literatuurlijst; frontaal

Geeft het thema van elke groep weer; het aantal groepen kan indien nodig worden aangepast.

- Verdeel de deelnemers in vijf groepen en wijs Leiderschapsstijlen toe.
- Het DIGIGEN-platform biedt geen verdiepingsmateriaal; deelnemers moeten zelf op onderzoek uitgaan. De literatuur aanbevelingen voor Onderwerp 1 geven echter enkele beschrijvingen (zie Trainersmateriaal - Structureel handboek).



YOUR TASK
Read the text & present the leadership style

What constitutes the leadership style?
Where does the leadership style fit into traditional leadership theories?
Where does the leadership style differentiate itself from traditional leadership theories?
How does this leadership style fit into a digital context (opportunities/challenges)?
How is this leadership style to be classified in the context of female leadership (opportunities/challenges)?

~ 270 min; geen materialen; groepen

Presenteert de taak die moet worden opgelost in groepswerk.

- **Opdracht:** de deelnemers moeten de gegeven vragen beantwoorden
- **Vraag om** een visuele illustratie van de resultaten van het groepswerk (digitaal, op papier, op een bord, enz.).
- **Discussie:** Geef de deelnemers een podium, laat ze hun resultaten presenteren en stimuleer een actieve discussie.

Competenties voor digitaal leiderschap

Digital Leadership I

De volgende dia's geven een kort overzicht van het concept van een digitale leider.



Definitie van digitaal leiderschap.

- **Leg uit:** het onderscheid tussen "digitaal leiderschap" als een proces van interactie met digitalisering en "digitaal leider" als de taak van een leidinggevende digitale persoon.

~ 5 min; geen materialen; frontaal

Digital Leadership II

Belangrijke elementen van digitaal leiderschap.

- **Beschrijf** de vier sleutelementen van digitaal leiderschap om te benadrukken hoe belangrijk het is om digitaal leiderschap als een nieuwe vorm van leiderschap te beschouwen.

~ 5 min; geen materialen; frontaal

Digital Leadership III

Overzicht van de kans op succesvolle transformatie per sector.

- **Beschrijf** dat niet alle sectoren even goed presteren/profiteren van digitale transformatie; daarom is het essentieel om niet alleen rekening te houden met de individuele coachee, maar ook met de professionele context van de coachee.

~ 5 min; geen materialen; frontaal

Digital leadership competencies are the knowledge, skills, personal characteristics, self-concept, traits, and motives necessary to successfully and effectively lead organisations.

Definitie van digitale leiderschapscompetenties.

- **Leg uit** dat competenties een breed cluster van kenmerken van een persoon zijn; eigenschappen en gedrag (zoals in traditionele leiderschapstheorieën) maken daarom deel uit van competenties.
- **Leg uit** dat digitale leiderschapscompetenties de competenties zijn om anderen digitaal en binnen een digitale context te beïnvloeden; niet specifieke hard- en softwarevaardigheden.

~ 10 min; geen materialen; frontaal



Leadership Competencies

A Perspective of Time – Leadership competencies for traditional leadership

- Adaptability/Flexibility
- Transformational Ability
- Social Skills
- Human Orientation
- Organisational Skills
- Values: teamworking/results-driven/hierarchy
- Cognitive Skills: conceptual ability/creativity
- Self-awareness: stress-resistance/careless/purpose-driven
- Communication Skills: oral interaction

Leadership Competencies

A Perspective of Time – Leadership competencies for emerged leadership

- Sharing Leadership
- Handle Complexity
- Knowledge
- Global Leadership
- Values: + curious/authentic/open-minded/moral
- Cognitive Skills: + creative/critical/analytical/reflective/strategic/entrepreneurial
- Self-awareness: + self-regulation/self-reflection
- Transformational Ability: + implementation ability
- Communication Skills: + indirect interaction

Leadership Competencies

A Perspective of Time – Leadership competencies for 21st century leadership

- Collaboration
- Customer Centric Skills
- Digital Competence
- Financialization Competence
- Sustainability Competence
- Crisis Management Competence
- Knowledge: + cross functional competence

~ 10 min; geen materialen; frontaal

Competentiecluster dat een leider van de 21st eeuw beschrijft vanuit een actueel perspectief door competenties van vroege leiderschapstheorieën tot vandaag te verzamelen en te actualiseren. Nieuwe competenties en updates worden aangegeven met een plus (+). **Benadruk** de ontwikkeling van leiderschapscompetenties.

Groupwork

Digital Competencies

- Group 1:** "DigiComp 2.2" by European Commission (2022)
- Group 2:** "Building digital capabilities framework" by JISC (2022)
- Group 3:** "21st-century digital skills" by van Laar et al. (2017)

Digital Leadership Competencies

- Group 4:** "Leadership competencies for digital transformation" by Philip et al. (2023)
- Group 5:** "Leadership competencies for digital transformation" by Gilli et al. (2022)

Geeft het thema van elke groep weer; het aantal groepen kan indien nodig worden aangepast.

- Verdeel** de deelnemers in vijf groepen.
- Verdeel** de literatuur (zie de links in de presentatie).

~ 5 min; literatuur; frontaal

YOUR TASK

Read the text & present your competence framework

Which group (branch, job, position, ...) does the competence framework address?

Where does this competence framework come from/which people's view does it reflect?

What are digital (leadership) competencies from the author's point of view?

How is the competence framework structured?

How is the competence framework tied to female digital leadership?

Presenteer de taak die moet worden opgelost in groepswork.

- Opdracht:** de deelnemers moeten de gegeven vragen beantwoorden.
- Vraag om** een visuele illustratie van de resultaten van het groepswork (digitaal, op papier, op een bord, enz.).
- Discussie:** Geef de deelnemers een podium, laat ze hun resultaten presenteren en stimuleer een actieve discussie.

~ 210 min; geen materialen; groepen

Back-up dia's Deze dia's dienen als back-up om de discussie rond het groepswork rond digitale competenties te ondersteunen.

Digital Competencies

Category	References
Basic Competences	European Commission (2018)
Communication	Agrius (2020), European Commission (2018), European Commission (2022)
Digital	European Commission (2018), European Commission (2022)
Entrepreneurial	European Commission (2018), European Commission (2022)
Learning to Learn	European Commission (2018), European Commission (2022)
Personal	European Commission (2018), European Commission (2022)
Problem Solving	European Commission (2018), European Commission (2022)
Social	European Commission (2018), European Commission (2022)
Teamwork	European Commission (2018), European Commission (2022)
Self-awareness	European Commission (2018), European Commission (2022)
Self-management	European Commission (2018), European Commission (2022)
Learning to learn	European Commission (2018), European Commission (2022)
Communication	European Commission (2018), European Commission (2022)
Digital	European Commission (2018), European Commission (2022)
Entrepreneurial	European Commission (2018), European Commission (2022)
Learning to learn	European Commission (2018), European Commission (2022)
Personal	European Commission (2018), European Commission (2022)
Problem Solving	European Commission (2018), European Commission (2022)
Social	European Commission (2018), European Commission (2022)
Teamwork	European Commission (2018), European Commission (2022)
Self-awareness	European Commission (2018), European Commission (2022)
Self-management	European Commission (2018), European Commission (2022)

Deze dia presenteert digitale competenties zonder de link met leiderschap. Dit geeft een duidelijk beeld van wat er is veranderd door de digitalisering van het personeelsbestand. Er zijn vooral interpersoonlijke en technische competenties naar voren gekomen.

Digital Leadership Competence

Personal Competence | Action Competence

DIGITAL LEADERSHIP COMPETENCIES

Social-communicative competence | Professional and methodological competence

Deze dia's tonen woordwolken over digitale leiderschapscompetenties. De matrix en de rangschikking van competenties zijn afkomstig van Imbery et al. (2022) in combinatie met Philip et al. (2023) en Gilli et al. (2022) (zie Reader).



ONDERWERP 2 - VROUWELIJKE LEIDERS IN EEN DIGITALE CONTEXT

OVERZICHT		
Aantal (van het onderwerp)	Werkbelasting (face-2-face/zelfstudie)	Taxonomieniveau (Taxonomie van Miller)
2	6 u / 9 u	Knows
Inhoud	Beschrijving	Methode
Digitaal Beheer Gereedschap	<p><i>Introductie van terminologie, uitleg over praktisch belang en beschrijving van processen voor deze gebieden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Digitalisering en digitale transformatie ▪ Moderne technologieën voor het mkb ▪ Kennisbeheer en tools ▪ Workflowbeheer en -tools ▪ Enterprise gegevensbeheer en tools ▪ Digitaal leiderschap 	Frontaal onderwijs & groepswork & discussie

OPMERKINGEN OVER DIT ONDERWERP:

- ! Houd er rekening mee dat het meeste achtergrondmateriaal (video's, artikelen) in het Engels is. Als de deelnemers problemen hebben met het gebruik van de Engelse taal, overweeg dan om een vertaler in te schakelen of gelijkwaardig materiaal te zoeken in de landstaal van de deelnemers.

2 Vrouwelijke leiders in een digitale context 360 min



Inhoud van Onderwerp 2.

- **Leg uit** dat de onderwerpen die in de module aan bod komen dezelfde structuur volgen en het volgende omvatten: definitie van basisterminologie, waarom het onderwerp belangrijk is voor ondernemers of KMO's, beschrijving van het specifieke proces en voorbeelden van mogelijke hulpmiddelen.

Digitalisering en digitale transformatie



Definities van de termen digitalisering, digitalisering en digitale transformatie

- **Raadpleeg** de definities in de "Inleiding".
- **Vraag** naar voorbeelden uit de ervaringen van de deelnemer.

TAAK 1: terminologie controleren (~15 min; "Handout_Task 1"; individueel)

Deelnemers wordt gevraagd om voorbeelden digitaliserings-, digitaliserings- of digitale transformatieprocessen te beschrijven.

Oplossingsleutel voor opdracht 1:

MODULE 2 Task 1

DIGI GEN

EXAMPLES	DIGITIZATION	DIGITALISATION	DIGITAL TRANSFORMATION
Creating digital copies of artwork	☑		
Introducing online banking solutions		☑	
Using digital tools for collaboration		☑	
Using 3D printing to create prototypes			☑
Using AI to support treatment decisions in healthcare		☑	
Using gamification techniques to support learning			☑
Using chatbots to help citizens with questions			☑
Introducing online sale of products			☑
Converting cassettes to MP3 files	☑		
Automating invoicing processes		☑	

1. DIGITALISATION AND DIGITAL TRANSFORMATION
1.2. DRIVERS OF DIGITAL TRANSFORMATION

DIGI GEN

Aanjagers van digitale transformatie.



- **Beschrijf/belicht** de kloof tussen de groeiende tendens van technische ontwikkeling en het niveau van digitale intensiteit. Ga in op de belangrijkste drijfveren van digitale transformatie.

~ 5 min; geen materialen; frontaal

TAAK 2: Belemmeringen voor digitale transformatie

(~20 min; internet-link; groepen)

DIGI GEN

GROUP DISCUSSION

Task 2

What is slowing down digital transformation at enterprises?
What could be the main barriers?

Video: "[5 Most Important Elements of Digital Transformation](#)"

→ Compare anticipations

1. **Discussie:** Start een groepsdiscussie over "Wat vertraagt de digitale transformatie bij bedrijven? Wat zouden de belangrijkste belemmeringen kunnen zijn?" Mogelijke factoren om te bespreken zijn onder andere: Geen visie of duidelijke doelstellingen, gebrek aan informatie over wat je kunt hebben, weerstand tegen verandering en financiële aspecten.
2. **Presenteer** de video "[5 Belangrijkste Elementen van Digitale Transformatie](#)" (6.15 min). De video legt de 5 Change Blocks van digitale transformatie uit, een raamwerk om de relatie tussen leiderschap, communicatie, innovatie, technologie en data te beschrijven. Dit zijn de elementen die de meeste bedrijven neigen te negeren.

De video gaat dieper in op de volgende onderwerpen:

- De 5 belangrijkste elementen van digitale transformatie (die de meeste bedrijven negeren) (vanaf 0,00)
- Drie stadia van digitale transformatie (vanaf 0,41)
- De 5 Blokken van Digitale Transformatie (vanaf 1.49)
- Wat gebeurt er als een wijzigingsblok over het hoofd wordt gezien (vanaf 2.21)
- Symptomen van een mislukte digitale transformatie (vanaf 5.38)

Slides van de video in online formaat zijn [hier te vinden](#).

3. **Bespreek** de verwachtingen van de deelnemer in vergelijking met de geziene informatie.



1. DIGITALISATION AND DIGITAL TRANSFORMATION

1.3. CURRENT DIGITAL TRANSFORMATION TRENDS

~ 5 min; geen materialen; frontaal

Huidige trends in digitale transformatie.

- **Beschrijf** de belangrijkste transformatietrends waar ondernemingen zich tegen kunnen verzetten. Noem voor elk voorbeeld mogelijke voordelen.

1. DIGITALISATION AND DIGITAL TRANSFORMATION

1.4. FUTURE DIGITAL TRANSFORMATION TRENDS

~ 5 min; geen materialen; frontaal

Toekomstige trends in digitale transformatie

- **Beschrijf** de digitale transformatietrends die naar verwachting de toekomst van ondernemingen zullen bepalen. Ga na welke trends zullen verdwijnen of blijven en zich verder zullen ontwikkelen.

1. DIGITALISATION AND DIGITAL TRANSFORMATION

1.5. FUTURE DIGITAL TRANSFORMATION TRENDS

~ 10 min; geen materialen; frontaal

Toekomstige trends in digitale transformatie

- **Introduceer** het beleidsprogramma voor het Digitale Decennium van de EU en de doelstellingen in het Digitaal Kompas 2023. Leg vooral de nadruk op de streefcijfers die relevant zijn voor bedrijven.

TAAK 3: Digitale prestaties controleren (~25 min; internetlink; individueel)

1. **Opdracht** om je individueel vertrouwd te maken met de **DIGITAL ECONOMY AND SOCIETY INDEX (DESI)** en antwoorden te vinden op de volgende vragen:

- *Wat is de DESI-index van uw land? Hoe verhoudt deze zich tot die van andere EU-landen? Wat zijn de belangrijkste gebieden?*
- *Hoe staat het met de inclusie van vrouwen in digitale banen in jouw land? Bekijk het WiD-scorebord.*

2. **Geef de opdracht** om jezelf individueel vertrouwd te maken met de **EUROPEAN DIGITAL INNOVATION HUBS (EDIHs)** en antwoorden te vinden op de volgende vragen:

- *Wat zijn de EDIH's?*
- *Hoe kunnen ze kmo's helpen om de digitale uitdagingen aan te gaan?*

CHECKING ON DIGITAL PERFORMANCE

Task 3: Individual work

DIGITAL ECONOMY AND SOCIETY INDEX (DESI)

What is your country's DESI index? How is it ranked to other EU countries? What are the key areas? What's the level of inclusion of women in digital jobs in your country? Check the WiD scoreboard.

EUROPEAN DIGITAL INNOVATION HUBS (EDIHs)

What are EDIHs? How can they help SMEs to respond to digital challenges?

Moderne technologieën voor het mkb



2. MODERN TECHNOLOGIES FOR SMEs
2.1. MODERN TECHNOLOGIES A-Z

Moderne technologieën A-Z.

- **Bespreek** met welke concepten de deelnemers bekend zijn, welke van deze technologieën ze in het dagelijks leven gebruiken en welke andere technologieën ze kennen. (voor de exacte definitie van de technologieën op de dia's, zie 2.1 in de Reader)

~ 5 min; geen materialen; interactief

2. MODERN TECHNOLOGIES FOR SMEs
2.2. IMPORTANCE FOR ENTREPRENEURS

Belangrijk voor ondernemers.

- **Vraag** naar voorbeelden uit de praktijk van de mogelijke voordelen van het gebruik van moderne technologieën op basis van de lijst en rubriek 2.2 van de Reader.

~ 5 min; geen materialen; frontaal

2. MODERN TECHNOLOGIES FOR SMEs
2.3. PROCESS AND REQUIREMENTS OF IMPLEMENTING MODERN TECHNOLOGIES TO EMPOWER BUSINESSES

Proces en vereisten voor het implementeren van moderne technologieën om bedrijven te versterken.

- **Leg uit:** de stappen van het voorbereidingsproces.
- **Bespreek** de uitdagingen en moeilijkheden waarmee kmo's in elke stap kunnen worden geconfronteerd.

~ 5 min; geen materialen; frontaal

2. MODERN TECHNOLOGIES FOR SMEs
2.4. TYPES OF SOLUTIONS AVAILABLE FOR ENTERPRISES

AI	AR/VR	BIG DATA	CYBERSECURITY
<ul style="list-style-type: none"> Chatbot for Customer Support Sales Forecasting with Predictive Analytics Personalized Email Marketing Campaign 	<ul style="list-style-type: none"> AR Product Catalog Virtual Training Simulation AR Interactive Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Customer Segmentation and Personalization Demand Forecasting Social Media Analytics 	<ul style="list-style-type: none"> Employee Security Training Multi-Factor Authentication (MFA) Implementation Vulnerability Assessment

Soorten oplossingen die beschikbaar zijn voor bedrijven.

- **Bespreek** de genoemde soorten oplossingen en verzamel voorbeelden van bedrijven die er baat bij zouden kunnen hebben en de problemen die ze zouden kunnen oplossen.

~ 5 min; geen materialen; interactief

TAAK 4: Praktisch gebruik van moderne technologieën
(~30 min; smartphone; individueel/groep)

1. **Download** en **probeer** [Google Lens](#), een visuele zoektechnologie die machine learning, beeldherkenning en augmented reality (AR) gebruikt om informatie te geven over objecten in de echte wereld. Het maakt interactie met de omgeving mogelijk met behulp van een smartphonecamera om verschillende objecten, afbeeldingen en tekst te identificeren, interpreteren en er meer over te weten te komen.
2. Denk na over de mogelijke voordelen en toepassingsgebieden voor KMO's. Enkele ideeën voor de discussie:
 - [Wat is Google Lens & Wat kan het doen voor bedrijven?](#)
 - [Hoe Google Lens de verkoop van uw webwinkel kan stimuleren?](#)
 - [Hoe Google Lens een grote impact kan hebben op je bedrijf?](#)

PRACTICAL USE OF MODERN TECHNOLOGIES
Taak 4: Individueel werk

Download and try out [Google Lens](#) which is a visual search technology developed by Google that uses machine learning, image recognition, and augmented reality (AR) to provide information and insights about objects in the real world. It allows users to interact with their surroundings using their smartphone camera to identify, interpret, and learn more about various objects, images, and text.

→ Think about the potential benefits and areas of application for SMEs.

Kennisbeheer en tools

3. KNOWLEDGE MANAGEMENT AND TOOLS 3.1. DEFINITION

Definities van kennismanagement



KNOWLEDGE MANAGEMENT:
Systematic management of knowledge and information within an organisation which results in streamlined business processes.

- Leg uit wat kennismanagement betekent.

~ 2 min; geen materialen; frontaal

3. KNOWLEDGE MANAGEMENT AND TOOLS 3.2. IMPORTANCE FOR ENTREPRENEURS

Belangrijk voor ondernemers.



- Bespreek waarom effectief kennisbeheer essentieel is voor ondernemingen, waarbij je de voordelen van elk voorbeeld benadrukt.

~ 5 min; geen materialen; interactief

3. KNOWLEDGE MANAGEMENT AND TOOLS 3.3. KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESS

Kennismanagementproces

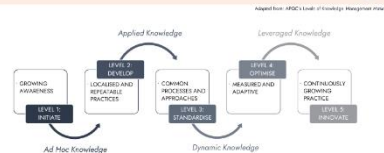


- Leg uit wat de aanbevolen stappen zijn om een specifiek kennisbeheersysteem te integreren in het bedrijfsproces. Zoek een voorbeeld uit het interessegebied van de deelnemer om hen door de vijf verschillende stappen te leiden.

~ 5 min; geen materialen; frontaal

3. KNOWLEDGE MANAGEMENT AND TOOLS 3.4. KNOWLEDGE MANAGEMENT MATURITY LEVELS

Kennismanagement volwassenheidsniveaus.



- Bespreek de mogelijke relevantie van maturiteitsbeoordelingen en -modellen voor KMO's.
- Uitwerken van een specifiek voorbeeld, aan de hand van het APQC's Level of Knowledge Management Maturity.

~ 10 min; geen materialen; interactief

3. KNOWLEDGE MANAGEMENT AND TOOLS 3.5. TYPES OF KNOWLEDGE MANAGEMENT TOOLS

Soorten kennismanagementtools



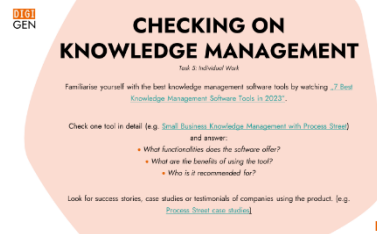
- Beschrijf de populairste tools voor kennisbeheer die bedrijven gebruiken om kennis te verzamelen en bedrijfsprocessen te stroomlijnen.

~ 5 min; geen materialen; frontaal

TAAK 5: Kennisbeheer controleren

(~40 min; internet-links; individueel)

- Geef jezelf **de taak** om vertrouwd te raken met verschillende workflowmanagementtools door de video "[7 Best Knowledge Management Software Tools in 2023](#)" (10.12 min.) te bekijken. De video introduceert de beste interne en externe kennismanagementsoftwaretools op de markt in 2023. De volgende softwaretools worden geïntroduceerd:
 - ➔ [Docsie](#); [Process Street](#); [Monday.com](#); [Gist](#); [LiveAgent](#); [Connecteam](#); [ServiceDesk Plus](#)
- Verdeel** de deelnemers: laat iedere groep werken met één kennisbeheerssoftware. [Process Street](#) wordt als voorbeeld gegeven. Bij het bekijken van online demo's moeten deelnemers erachter komen:
 - Welke functionaliteiten biedt de software? (bijv. teams, procedures, workflows beheren)
 - Wat zijn de voordelen van het gebruik van de tool? (bijv. het maken van eenvoudige proceduredocumenten, checklists en plaatsen voor samenwerking)
 - Voor wie wordt het aanbevolen? (bijv. HR-teams, marketingteams, softwareteams, financiële teams, vermogensbeheerteams)
- Deelnemers kunnen op zoek gaan naar succesverhalen of getuigenissen (bijv. [Process Street case studies](#)) van bedrijven die het specifieke product gebruiken.



Workflowbeheer en tools

4. WORKFLOW MANAGEMENT AND TOOLS 4.1. DEFINITION



~ 5 min; geen materialen; frontaal

Definitie van workflowbeheer.

- Beschrijf/highlight het verschil in relatie tot project- en bedrijfsprocesmanagement.

4. WORKFLOW MANAGEMENT AND TOOLS 4.2. IMPORTANCE FOR ENTREPRENEURS

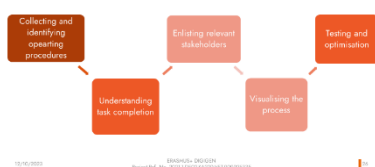


~ 5 min; geen materialen; interactief

Belangrijk voor ondernemers.

- Bespreek waarom workflow management essentieel is voor ondernemingen en toon de belangrijkste gebieden waar effectief beheerde workflows bijdragen aan verbeterde bedrijfsprocessen.

4. WORKFLOW MANAGEMENT AND TOOLS 4.3. WORKFLOW MANAGEMENT PROCESS



~ 5 min; geen materialen; frontaal

Workflowbeheerproces.

- Beschrijf de stappen die geadviseerd worden om te volgen bij het maken van allesomvattende workflows.

4. WORKFLOW MANAGEMENT AND TOOLS

4.4. TYPES OF WORKFLOW MANAGEMENT TOOLS

Soorten tools voor workflowbeheer

- **Bespreek** met behulp van het [Zapier-rapport](#) hoe automatisering de productiviteit verbetert. Toon de basiskenmerken van tools voor workflowbeheer en de gebieden waarin ze het meest worden gebruikt.

~ 8 min; geen materialen; interactief

TAAK 6: workflowbeheer controleren

(~40 min; internet-links; individueel)

1. **Onderzoek de** verschillende workflow management tools met behulp van het bekijken van de video "[The 10 Best Workflow Management Software Reviewed](#)" (8.35 min). De video introduceert de top tien workflow management software met de belangrijkste kenmerken en functies die bedrijven moeten kennen. De volgende softwaretools worden geïntroduceerd:
 - ➔ *Maandag.com; Zoho; Hive; VOGSY; Kissflow; Gmelius; DoneDone; Admation; Asana; Wrikle; Wrap-up*
 De volledige review [10 Best Workflow Management Software Of 2023](#) geeft meer inzicht.
2. **Verdeel** de deelnemers: laat iedere groep werken met één workflowbeheerssoftware. [Kissflow Workflow](#) wordt als voorbeeld gegeven. Bij het bekijken van online demo's moeten deelnemers erachter komen:
 - *Welke functionaliteiten biedt de software? (bijv. workflowbeheer, procesbeheer, casemanagement)*
 - *Wat zijn de voordelen van het gebruik van de tool? (bijv. operationele chaos verminderen, productiviteit verhogen, slimmere beslissingen nemen, betere samenwerking mogelijk maken)*
 - *Voor wie is het aanbevolen? (bijv. zakelijke gebruikers, IT-leiders, experts op het gebied van digitale transformatie)*
3. Deelnemers kunnen op zoek gaan naar succesverhalen of getuigenissen (bijv. [Kissflow succesverhalen](#)) van bedrijven die het specifieke product gebruiken.

CHECKING ON WORKFLOW MANAGEMENT

Task 6: Individual Work

Familiarise yourself with the best workflow software by watching [The 10 Best Workflow Management Software Reviewed](#).

Check one tool in detail (e.g. [Kissflow Workflow demo](#)) and answer:

- What functionalities does the software offer?
- What are the benefits of using the tool?
- Who is it recommended for?

Look for success stories, case studies or testimonials of companies using the product! (e.g. [Kissflow success stories](#).)

! Tip: Afhankelijk van de beschikbare tijd kan een groepsdiscussie worden gehouden over de bevindingen/voordelen van de gecontroleerde producten !

TAAK 7: Een workflowdiagram maken

(~40 min; internet-links; individueel)

1. **Toepassen:** Vraag om een specifieke taak/proces uit het werkveld van de deelnemer te kiezen en een workflowdiagram van het proces te maken. Als deelnemers dezelfde professionele achtergrond hebben, kunnen ze een gemeenschappelijke procedure afspreken om het diagram van te maken (bijv. een specifiek counselingproces dat ze aanbieden). Bij het plannen van het werkstroomdiagram wordt aanbevolen om de stappen te volgen die in de Reader (4.3. Werkstroombeheerproces) worden beschreven.

CREATING A WORKFLOW DIAGRAM

Task 7: Individual Work

➔ DESIGN YOUR OWN WORKFLOW DIAGRAM

- Choose a specific task (e.g. counselling process) to create the workflow
- Define the purpose, gather necessary data, design the process, and analyse the result.
- For visualisation, use any free online tool available on the internet.

HINTS: [Camio](#), [Woodenware](#), [Edraw Max](#), [Bubbl.us](#) (video)

Deelnemers kunnen kiezen uit elk hulpmiddel dat beschikbaar is op internet.



- [Canva](#) is het beste voor beginners, gemakkelijk te gebruiken, gratis workflowsjablonen beschikbaar en toegankelijk met een Google-account.
- [Wondershare Edraw Max Free](#) is een complexer systeem, heeft een [instructievideo](#) over hoe je een workflow tekent en heeft een downloadbare gratis proefoptie.

! Tip: 2. Als deelnemers dezelfde professionele achtergrond hebben, kunnen workflow diagrammen samen vergeleken en verbeterd worden !

Beheer van bedrijfsgegevens en tools

5. ENTERPRISE DATA MANAGEMENT AND TOOLS 5.1. DEFINITION



Definitie van enterprise data management.



- Het belang van gegevens in hedendaagse bedrijven **uitleggen** en Enterprise Data Management definiëren.
- **Bespreek** wie datamanagers kunnen zijn.

~ 5 min; geen materialen; frontaal

5. ENTERPRISE DATA MANAGEMENT AND TOOLS 5.2. IMPORTANCE FOR ENTREPRENEURS



Belangrijk voor ondernemers.



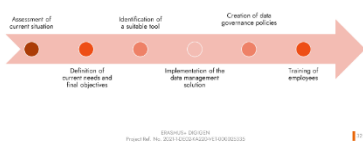
- **Bespreek** waarom Enterprise Data Management belangrijk is voor ondernemingen en illustreer de voordelen met voorbeelden.

~ 5 min; geen materialen; interactief

5. ENTERPRISE DATA MANAGEMENT AND TOOLS 5.3. ENTERPRISE DATA MANAGEMENT PROCESS AND STRATEGY



Proces en strategie voor Enterprise Data Management.



- **Leg uit** hoe belangrijk het is voor bedrijven om een EDM-strategie te ontwikkelen en bespreek de mogelijke stappen voor het opstellen van een dergelijke strategie.

~ 5 min; geen materialen; frontaal

5. ENTERPRISE DATA MANAGEMENT AND TOOLS 5.4. TYPES OF ENTERPRISE DATA MANAGEMENT TOOLS



Soorten enterprise data management tools.



- **Beschrijf** de belangrijkste functies van enterprise data management tools, Aangezien de markt van EDM-tools altijd verandert en zich ontwikkelt.

~ 5 min; geen materialen; frontaal

Digitaal leiderschap



6. DIGITAL LEADERSHIP

6.2. ETHICS OF DIGITAL LEADERSHIP (DIGITAL ETHICS)



Ethiek van digitaal leiderschap (digitale ethiek).

• Digital ethics = system of values and moral principles to guide electronic interactions among people, organisations and things. (Gartner)

• Ethical leadership involves:

- Ethical data stewardship,
- Engagement in ethical partnerships and collaborations,
- Being advocates of the ethical considerations.



- **Definieer** digitale ethiek en leg uit waarom het belangrijk is om erover na te denken.
- **Bespreek** wat dit inhoudt voor een digitale leider.

~ 5 min; geen materialen; frontaal

TAAK 8: Digitaal leiderschap controleren

(~20 min; internet-links; individueel)

4. **Bekijk** de videodemonstratie [Growth Tribe Digital Leadership Quiz 2023](#). Vraag de deelnemers vervolgens om de quiz individueel te doen en de tool uit te proberen.
5. **Bespreek** de resultaten van de test en of het aan de verwachtingen van de deelnemer heeft voldaan.
6. **Bespreek** hoe dit instrument of een vergelijkbaar instrument kan worden ingebouwd in de counseling-/advies-/begeleidingsprocessen.
7. **Geef de opdracht** om het artikel "[30 vragen om je digitale ethiekbeheer in één keer goed te doen](#)" te lezen en de voorgestelde set vragen aan het einde van het artikel te controleren.
8. **Verzamel feedback** over de inhoud van de vragen en **bespreek** hoe deze of een soortgelijke vragenlijst kan worden ingebouwd in de counseling-/advies-/begeleidingsprocessen.



CHECKING ON DIGITAL LEADERSHIP

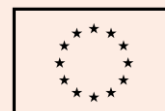
Task 8: Individual Work and Group Work



→ WHAT ARE YOUR DIGITAL COMPETENCE AREAS?

Complete the [Digital Competence Wheel survey](#). What are your strengths and areas for improvement?

→ Think of/Discuss how this (or any similar tool) could be used in your counselling work.



ONDERWERP 3 - LOOPBAANONTWIKKELING EN EMANCIPATIE VAN VROUWEN

OVERZICHT		
Aantal (van het onderwerp)	Werkbelasting (face-2-face/zelfstudie)	Taxonomie niveau (Taxonomie van Miller)
3	15 u / 5 u	Knows
Inhoud	Beschrijving	Methode
Denk manager - Denk man	<ul style="list-style-type: none">Belang van empoweren van vrouwen in huidige VUCA- wereldOnbewuste vooroordelen en stereotypenImpliciete leiderschapstheorieën en hun invloed op leiderschapsperceptieRol-congruentie-theorie en de invloed op de sollicitatieprocedure van vrouwenEffecten op loopbaanontwikkeling van vrouwen	Frontaal onderwijs & discussie

OPMERKINGEN OVER DIT ONDERWERP:

! Dit onderdeel van het bijscholingsprogramma richt zich in het bijzonder op situaties die van invloed zijn op vrouwelijke loopbaanontwikkeling. Hoewel het zou kunnen lijken dat het onderwerp deze problemen exclusief zijn voor vrouwen, is dit niet het geval en is dit ook niet de bedoeling van DIGIGEN. De vraagstukken/ problemen/situaties worden gepresenteerd omdat de kans groot is dat ze in een begeleidingstraject naar voren komen, en daarom zouden begeleiders de woorden moeten kennen om ze adequaat aan te pakken.

3.1 Empoweren van vrouwelijke leiders in digitaal tijdperk 30 min

Deze dia's tonen woordwolken over argumentatie empoweren van vrouwen in digitale tijdperk. De matrix en de rangschikking van competenties zijn afkomstig van diverse literatuur, vermeld in notities van de dia's. European Commission (2018). Sousa & Rocha (2019), Gfrerer, A.E., Rademacher, L., Dobler, S. (2021) (zie PowerPoint).



3.2 Denk manager - Denk man

120 min

Onbewuste vooroordelen en stereotypen

De volgende dia's geven een basisbegrip van stereotypen en onbewuste vooroordelen.

Humans are simply fallible to **UNCONSCIOUS BIAS**. We **don't mean** to be biased, we **don't want** to be biased. But **we are**. And we don't get past it by pointing it out to one another.

Kerry Sabatini

Introductie op onbewuste vooroordelen

Leg uit wat de betekenis en impact van onbewuste vooroordelen is (zie reader Hoofdstuk 1)

~ 5 min; no materials; frontal

STEREOTYPES are lazy mental shortcuts that we take to make sense of a complicated world.

The emotional, sexual and psychological stereotyping of females begins when the doctor says, "It's a girl!"

Thomas S. H. Lee

Introductie op vooroordelen

Leg uit wat de betekenis en impact van stereotype vooroordelen zijn (zie reader Hoofdstuk 1)

~ 10 min; geen materialen; Interactief

DIGI GEN

GROUP DISCUSSION

Journal of Association

Where do you encounter stereotypes?
How do stereotypes affect female leaders?
What do you do in your counselling to support women who self-stereotype?

~ 30 min; geen materialen, interactief

Discussie over de impact van stereotypering.

▪ **Discussie over** de perspectieven van de deelnemers op de gestelde vragen.

We geven geen voorbeelden van gender stereotyperingen om te vermijden dat we ze herhalen en te veel aandacht geven. Deze dia geeft de gelegenheid om ze met elkaar te bediscussieëren. Integreer de vragen en stereotypes op een visuele wijze.

Effects of gender stereotyping

DIGI GEN

- Expectations from an early age
- Self-stereotyping
- Development of skills
- Career development
- Caretaking tasks and raising children
- Design flaws
- Disparities in health, education, wages, financial independence

~ 10 min; geen materialen; interactief

Samenvatting van belangrijkste effecten van stereotypering op sexe verschillen

▪ **Bespreek** de effecten van stereotypering door anderen

▪ **Discussie** en gesprek over eventuele herkenning bij de deelnemers

Impliciete leiderschapstheorieën

De volgende dia's leggen drie onderzoeksparadigma's uit om impliciete leiderschapstheorieën te definiëren.

Implicit leadership theories are subconscious beliefs, assumptions, and mental frameworks that individuals hold about the traits, behaviours, and characteristics associated with effective leaders; they influence how individuals perceive and react to leaders.

16/09/2020

16/09/2020

Verklaring van impliciete verwachtingen over leiderschap.

▪ **Leg uit.** Verwachtingen/ overtuigingen / modellen van mensen bepalen de kijk op over leiderschap (zie reader hoofdstuk 2.1)

▪ **Bespreek** met de deelnemers welke invloed dit volgens hen heeft op vrouwelijk leiderschap

▪ **Verzamel** de antwoorden visueel.



~ 10 min; geen materialen; interactief

- **Verbind** impliciete verwachtingen met het eerdere leiderschapsonderzoek waarin voornamelijk mannen werden beschreven, wat leidde tot een mannelijke perceptie van leiderschap.

Implicit leadership theories

Koenig et al. (2011). Are leader stereotypes instead of a meta-analysis of three research paradigms. Psychological Review, 118, 3-19(46)

THE RESEARCH PARADIGMS

How stereotypically male are leaders/leadership positions perceived?



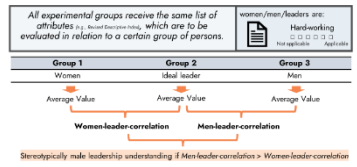
Overzicht van drie onderzoeksparadigma's van mannelijk-stereotiep leiderschap; een meta-analyse van Koenig et al.

- **Benadruk** het gendervooroordeel voor impliciete leiderschapstheorieën.

- **Introduceer** de onderzoeksparadigma's die genderstereotype leiderschapsperceptie onderzoeken.

~ 5 min; geen materialen; frontaal

Think Manager — Think Male



Methodebeschrijving voor het Think Manager - Think Male paradigma.

- **Beschrijf** de meetmethode (zie Koenig et al.).

~ 10 min; geen materialen; frontaal

Agency-communion

Bern Sex-Role-Inventory (BSRI)



Imagine your ideal leader!

QR-code naar een online BEM-Sex Role Inventory.

- **Vraag** de deelnemers om de BEM-Sex Role Inventory Test uit te voeren. Deelnemers moeten hun ideale versie van een leider bedenken.
- **Bespreek** de uitkomsten; hoeveel deelnemers hebben een agentschap/ondernemerschap/ mannelijk of, gemeenschappelijk/vrouwelijk, of androgyn resultaat.

~ 25 min; elektronisch apparaat; interactief

Agency-communion

BSRI

Notes for evaluating masculinity Notes for evaluating femininity Stereotyped items

1. Individualism	1. Yielding	3. Impulse
2. Defends one's beliefs	2. Charitable	4. Shy
3. Independent	3. Cooperative	5. Considerate
4. Assertive	4. Modest	6. Warm
5. Being generally	5. Not sensitive to status	7. Happy
6. Assertive	6. Friendly	8. Sympathetic
7. Assertive	7. Cooperative	9. Warm
8. Assertive	8. Cooperative	10. Warm
9. Assertive	9. Cooperative	11. Warm
10. Assertive	10. Cooperative	12. Warm
11. Assertive	11. Cooperative	13. Warm
12. Assertive	12. Cooperative	14. Warm
13. Assertive	13. Cooperative	15. Warm
14. Assertive	14. Cooperative	16. Warm
15. Assertive	15. Cooperative	17. Warm
16. Assertive	16. Cooperative	18. Warm
17. Assertive	17. Cooperative	19. Warm
18. Assertive	18. Cooperative	20. Warm
19. Assertive	19. Cooperative	21. Warm
20. Assertive	20. Cooperative	22. Warm
21. Assertive	21. Cooperative	23. Warm
22. Assertive	22. Cooperative	24. Warm
23. Assertive	23. Cooperative	25. Warm
24. Assertive	24. Cooperative	26. Warm
25. Assertive	25. Cooperative	27. Warm
26. Assertive	26. Cooperative	28. Warm
27. Assertive	27. Cooperative	29. Warm
28. Assertive	28. Cooperative	30. Warm
29. Assertive	29. Cooperative	31. Warm
30. Assertive	30. Cooperative	32. Warm
31. Assertive	31. Cooperative	33. Warm
32. Assertive	32. Cooperative	34. Warm
33. Assertive	33. Cooperative	35. Warm
34. Assertive	34. Cooperative	36. Warm
35. Assertive	35. Cooperative	37. Warm
36. Assertive	36. Cooperative	38. Warm
37. Assertive	37. Cooperative	39. Warm
38. Assertive	38. Cooperative	40. Warm
39. Assertive	39. Cooperative	41. Warm
40. Assertive	40. Cooperative	42. Warm
41. Assertive	41. Cooperative	43. Warm
42. Assertive	42. Cooperative	44. Warm
43. Assertive	43. Cooperative	45. Warm
44. Assertive	44. Cooperative	46. Warm
45. Assertive	45. Cooperative	47. Warm
46. Assertive	46. Cooperative	48. Warm
47. Assertive	47. Cooperative	49. Warm
48. Assertive	48. Cooperative	50. Warm
49. Assertive	49. Cooperative	51. Warm
50. Assertive	50. Cooperative	52. Warm

All participants receive the same list of connotative characteristics in a randomized order, which are to be evaluated in relation to leaders.

Leaders are: For a list of attributes Attributes

Forceful (m) 0 0 0 0 0

Shy (w) 0 0 0 0 0

Stereotypically male leadership understanding if male (agent) attributes > female (communion) attributes

Beschrijving van de methode voor het agentschap-communion paradigma.

- **Verbind** het agency-communion paradigma met de vorige oefening over de BEM-Sex-Role inventaris (wat één mogelijke inventaris is om genderassociaties te meten).
- **Leg uit** wat agentschap en gemeenschap betekenen.
- **Beschrijf** de meetmethode (zie Koenig et al.).

~ 5 min; geen materialen; frontaal

Masculinity-femininity

All participants receive the same list of professions which are to be evaluated in terms of masculinity/femininity.

Professions are:

politicians 0 0 0 0 0

chefs 0 0 0 0 0

Stereotypically male leadership/profession understanding if masculine > feminine

Methodebeschrijving voor het paradigma mannelijkheid-vrouwelijkheid.

- **Beschrijf** de meetmethode (zie Koenig et al.).

~ 5 min; geen materialen; frontaal



Findings

- Time of publication**
 - Over time, the understanding of leadership has become more feminine; female competencies are increasingly associated with leadership positions.
- Gender of participants**
 - Men are more likely to associate leadership with masculine connotated competencies than women.
- Hierarchical level of leadership position**
 - Leadership competencies with a masculine connotation tend to be associated with managers at higher levels.

~ 5 min; geen materialen; interactief

Overzicht van de belangrijkste bevindingen van de meta-analyses geclusterd naar onafhankelijke variabelen.

- Beschrijf de bevindingen van de meta-analyse.
- Bespreek de impact op vrouwelijk leiderschap.

Rolcongruentie (-overeenkomst)

Role congruity is the extent to which an individual's perception (implicit gender theory) matches the preconceived expectations (implicit leadership theories) held towards a role (leading position).

~ 5 min; geen materialen; frontaal

De dia's over de theorie van rolcongruentie laten één effect zien dat impliciete leiderschapstheorieën hebben op vrouwelijk leiderschap

Verklaring van rolcongruentie.

- Leg uit wat rolcongruentie betekent in de context van leiderschap. (Zie reader, hoofdstuk 2.2)

Role Congruity Theory

~ 10 min; literatuurlijst; frontaal

Effecten van de theorie van rolcongruentie op vrouwelijke leiders

- Leg uit wat de effecten op vrouwelijk leiderschap zijn (zie deelnemersmateriaal); backlash effect = hoe de vrouwelijke leider zich ook presenteert, het zal niet aan de verwachtingen voldoen.
- Meer informatie: Mai, Büttgen & Scharzinger (2016)

Perception of applicant fit

~ 20 min; geen materialen; interactief

Effecten van de rol-congruentietheorie op de geschiktheid van sollicitanten

- Verklaar de effecten op de geschiktheid van de aanvrager.
- Bespreek met de deelnemers wat een begeleider zou kunnen doen om deze effecten te verzwakken.
- Meer informatie: Dutz, Hubner & Peus 2021)

3.3 Effecten op Loopbaanontwikkeling van vrouwen 60 min

Het imposter syndroom (bedriegersyndroom)

EFFECTS ON FEMALE CAREERS

Chosen aspects of workplace interaction

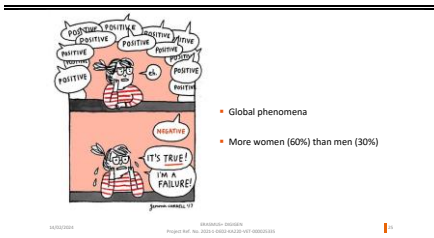
- Imposter syndrome
- Crab basket syndrome
- Queen bee syndrome
- Female-specific challenges
- Role models

~5 min; geen materialen; frontaal

Overzicht van de effecten op de loopbaanontwikkeling van vrouwen

- Toelichting volgt in volgende dia's.
- Zie reader, hoofdstuk 3.1)





~ 10 min; geen materialen; interactief

Toelichting op het Imposter syndroom

- **Leg uit** wat het imposter syndroom inhoudt: iemand met het Imposter Syndroom, ofwel bedriegerscomplex, heeft de hardnekkige gedachte dat hij of zij anderen misleidt op het vlak van de eigen deskundigheid. Het komt er in het kort op neer dat iemand denkt niet over de juiste kwaliteiten te bezitten, terwijl diegene wel degelijk competent is.

- **Vraag** naar herkenning bij coachees

Bijenkoninginnensyndroom

Queen bee syndrome describes a woman of authority who views or treats subordinates more critically if they are female

~ 5 min; geen materialen; frontaal

Toelichting op het Bijenkoninginnensyndroom

Leg uit wat het bijenkoninginnen syndroom inhoudt: Vrouwen zijn extra kritisch op elkaar en zorgen (onbewust) ervoor dat vrouwen elkaar tegen houden om te groeien en om hun “kop boven het maaiveld uit te steken”

- **Vraag** naar herkenning bij coachees

Krabbenmandsyndroom



~ 5 min; geen materialen; interactief

Toelichting op het Krabbenmand syndroom

- **Leg uit** wat het Krabbenmand syndroom inhoudt: Wanneer er een functie vrijkomt kunnen mannen elkaar omhoog helpen om die functie te krijgen maar als vrouw word je letterlijk concurrent van elkaar omdat er minder plek is.
 - **Discussie:** Op het web lijkt dit een achterhaalt concept

Professionele uitdagingen

Professional Challenges

Potential self- and third-party-stereotyping might be about:

- Gender roles and belongings
- Abilities; e.g. technical/digital, interpersonal, etc.

~ 20 min; visualisatie; interactief

Overzicht van de potentiële professionele uitdagingen van een (aanstaande) vrouwelijke leider die binnen de begeleiding aan bod kunnen komen

- **Bevraag** de deelnemers over voorbeelden van hun professionele ervaringen
- **Verzamel** handelingsscenario's voor begeleiding, bijvoorbeeld visueel

Privé-uitdagingen

Private Challenges

Potential private challenges addressed by a female might be:

- Physical challenges (e.g. menstruation, pregnancy, menopause)
- Care taking responsibilities
- Other individual challenges she might consider hindering her leadership ability

~ 10 min; visualisatie; interactief

Overzicht van de potentiële persoonlijke uitdagingen van een (aanstaande) vrouwelijke leider die binnen de begeleiding aan bod kunnen komen

- **Bevraag** de deelnemers over voorbeelden van hun professionele ervaringen
- **Verzamel** handelingsscenario's voor begeleiding, bijvoorbeeld visueel

Rolmodellen

GROUP DISCUSSION

What is a role model in terms of female leadership?
Why are role models needed?
How to activate/create role models as a guidance professional?

Discussie over de impact van stereotypering.

- **Discussie over** de perspectieven van de deelnemers op de gestelde vragen.

! *Naar behoefte: geef een definitie van een rolmodel om de discussie te sturen (zie reader).*

„Each generation expanded its horizons, learning from the successes and failures of the preceding generation and leaving lessons for the next wave of women.“

~ 5/20 min; /YouTube; frontaal

Wteschappelijke achtergrond over het belang van rolmodellen (zie de winnaar van de Nobel Memorial Prize in Economic Sciences Claudia Goldin, 2023).

- **Leg uit:** de betekenis van de quote (zie reader, hoofdstuk 3.2)

En/of

- **Toon** de video van de aankondiging van de Nobelprijs ([Video](#), specifiek vanaf min 10 en verder)

Effect of role models

- Role models represent and expand what is possible
- Role models inspire women to be more ambitious and aim higher
- Role models demonstrate the mindsets and behaviours of how to rise

→ Role models go along with female mentorship and allyship

Activate role models?
- Express the necessity, emphasise the effect
- Address the invisible epichonme
- Spread it throughout hierarchy

~ 10 min; geen materialen; interactief

Overzicht over de effecten van rolmodellen.

- **Beschrijf** de gegeven effecten (zie reader, hoofdstuk 3.2)
- **Benadruk** de relaties tussen rolmodellen, mentorschap en verbondenheid (indien nodig: geef definities).
- **Beschrijf** de rol van professionele begeleiding bij het activeren van rolmodellen (blauwe tekstblok)

ONDERWERP 4 - ORGANISATORISCHE ONTWIKKELING EN SUPPORT


OVERZICHT		
Aantal (van het onderwerp)	Werkbelasting (face-2-face/zelfstudie)	Taxonomieniveau (Taxonomie van Miller)
4	11 u / 14 u	Knows & Shows how
Inhoud	Beschrijving	Methode

Theorie van verandermanagement	<ul style="list-style-type: none"> Fasen van verandering vanuit een individueel en ondernemersperspectief Reacties op verandering en strategieën om ermee om te gaan Vijf kleuren van de veranderingstheorie 	Frontaal onderwijs & discussie
Impactverandering (met Design Thinking)	<ul style="list-style-type: none"> Concept en fasen van Design Thinking De fasen van Design Thinking doorlopen om een veranderingsbevorderende strategie te ontwerpen (groepswork) 	Frontaal onderwijs & groepswork

OPMERKINGEN OVER DIT ONDERWERP:

- ! Het uitdelen van de Reader "Change Management" na afloop van de presentatie wordt aanbevolen om het publiek betrokken te houden.
- ! De tweede helft van dit onderwerp is een interactieve workshop waarin deelnemers een design thinking-proces ervaren. Het uitdelen van de Reader "Change Management" na afloop van de presentatie wordt aanbevolen om het publiek betrokken te houden.
- ! Het uitdelen van de Reader "Design Thinking" wordt aanbevolen bij het starten van de interactieve workshop. De Reader bevat namelijk de methodebeschrijvingen voor de workshop.

4.1 Theorie van verandermanagement 180 min



~ 5 min; geen materialen; interactief


De alomtegenwoordiging van verandering benadrukken en het bewustzijn van het onderwerp vergroten.

- Vraag de deelnemers wat ze denken als ze dit zien.
- Leg uit dat elk bereikte doel (actueel) achterhaald wordt zodra nieuwe doelen (doel) worden gesteld.
- Beschrijf een voorbeeld van constante verandering dat voortkomt uit persoonlijke/professionele ervaring.

Fasen van verandering
Psychologische, feitelijke en operationele perspectieven op verandering

De volgende dia's laten drie verschillende theorieën zien over welke fasen voorkomen in veranderingsprocessen. Elke theorie legt een iets andere focus. Het onderscheid in perspectieven is echter vaag.

Psychological perspective



~ 15 min; geen materialen; frontaal

Lewins drie fasen van verandering beschrijven de eenvoudige en fundamentele - voornamelijk psychologische - veranderingen tijdens een veranderingsproces.

- Leg uit hoe de fasering er in detail uitziet; focus op de impact op de mensen die betrokken zijn bij de verandering (zie Reader, hoofdstuk 2.1).
- Vraag de deelnemers om voorbeelden uit hun persoonlijke/professionele ervaringen.



Factual perspective

Vahs' integrative model

~ 20 min; geen materialen; frontaal

Het integratieve model van Vahs combineert Lewin met wijzigingen op een feitelijk niveau vanuit een bedrijfsperspectief.

- **Leg uit:** focus op de fasen en methoden van veranderingsimplementatie (zie Reader, hoofdstuk 2.2).
- **Vraag** de deelnemers om voorbeelden uit hun persoonlijke/professionele ervaringen.

Operational perspective

Kotter's Eight-Stage Process

~ 20 min; geen materialen; frontaal

Het achtstappenproces van Kotter beschrijft gedetailleerde stadia van verandering in de vorm van operationele instructies voor actie.

- **Leg uit;** focus op de acties die in elke stap van de veranderingsimplementatie moeten worden ondernomen (zie Reader, hoofdstuk 2.3).
- **Vraag** de deelnemers om voorbeelden uit hun persoonlijke/professionele ervaringen.

Reflectie op deze niveaus

~ 10 min; geen materialen; interactief

- **Bespreek** of de onderverdeling in verschillende fasen realistisch en praktisch is

„Look beyond the surface“

~ 10 min; visualisatiemateriaal; interactief

Het benadrukken van de relevantie van verborgen en/of onbewuste gevoelens en motieven van mensen die betrokken zijn bij een veranderingsproces.

- **Vraag** de deelnemers welke zichtbare en verborgen gevoelens of motieven ze kunnen bedenken.
- **Visualiseer** de antwoorden op een whiteboard/flipkaart/digitaal/(...).

Reacties op verandering

Typen reacties en responsfasen

De volgende dia's tonen een selectie van twee perspectieven op reactietypes en reactiefasen op psychologisch niveau. Er worden implicaties gegeven over hoe om te gaan met deze reacties en deze moeten worden besproken.

Response types

high objective risk	Sceptic Passively slowing down change	Resistance fighter Actively hindering change
low objective risk	Pioneer Actively pushing change	Preventer Passively slowing down change
	low subjective risk	high subjective risk

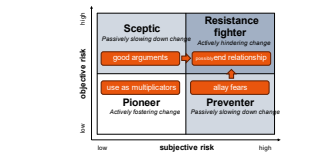
~ 10 min; geen materialen; frontaal

Gecombineerde perceptie van het objectieve en subjectieve risico dat mensen ervaren, als gevolg van veranderingen.

- **Leg uit:** het figuur en de kenmerken van elk type antwoord.
- **Beschrijf** de gevolgen van elk type reactie voor een organisatie (zie Reader, hoofdstuk 3.1).



Dealing with response types

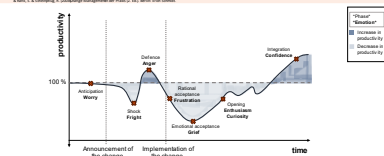


~ 10 min; geen materialen; interactief

Er worden suggesties gegeven over hoe om te gaan met soorten reacties.

- **Vooraf: Vraag** de deelnemers om ideeën over hoe zij zouden reageren op deze soorten reacties vanuit hun perspectief als begeleidingsprofessional; laat de suggesties/oranje boxes niet zien voordat de discussie is afgerond.
- **Toon** het figuur op de dia
- **Beschrijf** de voorgestelde behandelingen als mogelijke oplossingen.

Response phases

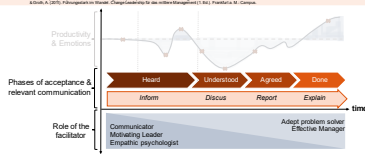


~ 20 min; visualisatiemateriaal; interactief

Ontwikkeling in productiviteit tijdens de emotionele responsefasen van verandering.

- **Vooraf: Teken** een figuur op een whiteboard/ flip-over/digitaal/(...)
- **Vraag** de deelnemer vervolgens om een grafiek te tekenen zoals hij/zij zich de productiviteitscurve voorstelt.
- **Toon** de werkelijke curve
- **beschrijf** de emotionele responsefasen (zie Reader, hoofdstuk 3.2).

Dealing with response phases



~ 10 min; geen materialen; frontaal

Passende manieren om te reageren op de emotionele responsefasen.

- **Leg uit:** De manieren van communicatie en de rol van de begeleider/begeleiden, afhankelijk van de emotionele response-fase.

5 ways to deal with change



~ 10 min; geen materialen; frontaal

Vijf manieren om na te denken over verandering in een organisatie.

- **Beschrijf** de vijf kleuren/manieren van denken over verandering in organisaties (zie Reader, hoofdstuk 4).
- **Vraag** de deelnemers naar hun persoonlijke of professionele ervaringen met kleuren/manieren.

Main components of planned change



~ 10 min; geen materialen, frontaal

Onderdelen van geplande verandering

- **Beschrijf** de zes componenten van geplande verandering in een organisatie (zie Reader, hoofdstuk 5).



ASSIGNMENT
Your own preferred colour

~ 30 min; geen materialen; interactief

Presenteert de opdracht over kleuren van verandering.

- **Beschrijf** de opdracht: Op de gelinkte website staat een online test om je eigen voorkeurskleur te testen. Deelnemers moeten deze test doen.
- **Bespreek** de resultaten van de deelnemers.

4.2 Impactverandering (met Design Thinking) 480 min

De toegevoegde waarde van een Design Thinking-methode.

Building something that nobody wants is the ultimate form of waste!

(Eric Reis, 2009)

- **Beschrijf** het belang van een brede en klantgerichte methode om een product of dienst te ontwikkelen/ontwerpen.

~ 5 min; geen materialen; frontaal

Theorie van het ontwerpdenken

Idee en methode

De volgende dia's geven een kort overzicht van de Design Thinking aanpak en methode. Een gedetailleerde beschrijving van elke Design Thinking-fase is met opzet achterwege gelaten, omdat deze tijdens de daaropvolgende Design Thinking-praktijk zullen worden uitgelegd.

Achtergrond van de Design Thinking-methode.

~ 5 min; geen materialen; frontaal

- **Leg uit:** het idee, de oorsprong en de betekenis achter de Design Thinking-methode. (zie Reader, hoofdstuk 1)

Recipe

Belangrijkste "ingrediënten" voor een succesvolle workshop Design Thinking.

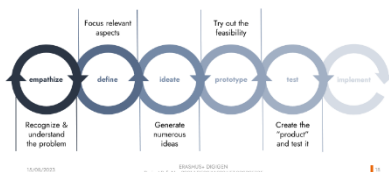


- **Leg uit:** de redenering achter teaminteractie, creatieve ruimtes en de uitgewerkte methode. (zie Reader, hoofdstuk 1)

~ 10 min; geen materialen; frontaal

Process

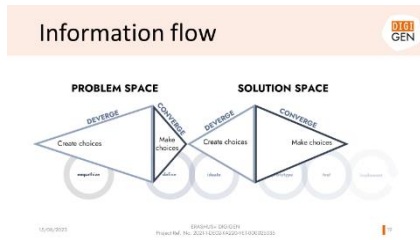
Overzicht van de 6 fasen van een Design Thinking workshop.



- **Leg uit:** De basisbetekenis van elke fase zonder de stappen in detail te beschrijven.
- **Benadruk** het iteratieve karakter van een Design Thinking workshop. (zie Reader, hoofdstuk 1)

~ 20 min; geen materialen; frontaal





Volume van de informatie die verwerkt moet worden in elke fase van een Design Thinking proces.

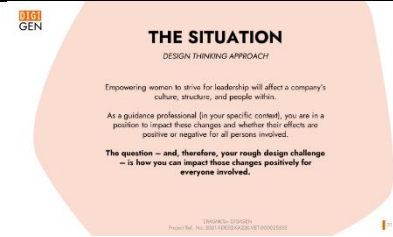
- **Verklaar** de verandering in het volume van de te verwerken informatie (informatiestroom) door de opeenvolgende fasen van de workshop weer te geven. (zie Reader, hoofdstuk 1)

~ 5 min; geen materialen; frontaal

Ontwerp-denk-workshop

Diverse hulpmiddelen oefenen

Dit deel van onderwerp 4 is opgezet als een workshop, waar deelnemers actief een Design Thinking-proces beoefenen. Deelnemers werken aan het ontwerpen van een product of dienst ter ondersteuning van veranderingsprocessen op het gebied van empowerment van vrouwelijk leiderschap.



Presenteert het probleem/de situatie die moet worden opgelost in een Design Thinking-proces.

- **Beschrijf** de situatie en uitdaging waarmee de deelnemers aan de slag gaan
- **Verdeel** de deelnemers in groepen van 4 tot 6 personen en geef de Reader "Design Thinking" met alle tool-/methode-instructies

~ 10 min; geen materialen; frontaal

Phase 1: Empathize	Phase 2: Define	Phase 3: Ideate
<p>TOOLBOX</p> <ul style="list-style-type: none"> 50/50 Research Interview Observation Story and Analysis Personas Customer Journey Map Stakeholder Map 	<p>TOOLBOX</p> <ul style="list-style-type: none"> Creative reframing Story Telling Critical Items Diagram HMW Questions Content Mapping 	<p>TOOLBOX</p> <ul style="list-style-type: none"> DOE/Waiting 5.3.5 Method SCAMPER Method 6 Thinking Hats Brainstorming
~ 60 min; creatieve hulpmiddelen; groepen	~ 30 min; creatieve hulpmiddelen; groepen	~ 60 min; creatieve hulpmiddelen; groepen
Phase 4: Prototype	Phase 5: Test	Phase 6: Implement
<p>TOOLBOX</p> <ul style="list-style-type: none"> Ride Play Storyboard Exploration Map "Building it" 	<p>TOOLBOX</p> <ul style="list-style-type: none"> Wallflower Observation A/S Method Feeling Stick Feedback Capture Grid 	<p>TOOLBOX</p> <ul style="list-style-type: none"> Crush & P&B Implementation Roadmap Lean Canvas Lessons Learned
~ 60 min; creatieve hulpmiddelen; groepen	~ 50 min; creatieve hulpmiddelen; groepen	~ 45 min; creatieve hulpmiddelen; groepen

DIT IS EEN INTERACTIEVE WORKSHOP WAARIN DE DEELNEMERS DESIGN THINKING ERVAREN Doorloop alle fasen van de workshop Design Thinking; volg dezelfde structuur voor elke fase.

- **Voorbereiden** van creatieve materialen voor de workshop; materialen kiezen die nodig zijn voor de (selectie van) tools die de deelnemers moeten gebruiken; beslissen of alle groepen met dezelfde methode/tool werken of dat groepen zelf (een) tool(s) mogen kiezen; de Reader dient als leidraad
- **Leg uit:** het doel en het resultaat van de fase en geef een kort overzicht van de tools
- **Bepaal** de tijd en **begin met** het groepswerk; loop rond en help waar nodig.
- **Bespreek** de ervaring en perceptie van het werken aan deze fase met alle deelnemers voordat je aan de volgende fase begint



! Optie voor Fase 5 (Test): geef de prototypes met de klok mee door zodat de groepen elkaar testen en evalueren!



~ 60 min; presentaties; interactief

Deelnemers presenteren hun resultaten van het Design Thinking proces.

- **Geef een podium aan elke groep** en laat ze hun product of dienst presenteren.

ONDERWERP 5 - PROFESSIONELE BEGELEIDING

OVERZICHT		
Aantal (van het onderwerp)	Werkbelasting (face-2-face/zelfstudie)	Taxonomieniveau (Taxonomie van Miller)
5	13 u / 30 u zoveel als overblijft	Knows how & Does
Inhoud	Beschrijving	Methode
Inleiding	<ul style="list-style-type: none"> Een korte inleiding tot counselling als wetenschap Een inleiding tot probleemgestuurd leren en uitleg van de taak/case studies 	Frontaal onderwijs
Casestudies	<ul style="list-style-type: none"> Probleemgestuurd leren met casestudies 	Groepswerk
Discussie	<ul style="list-style-type: none"> De maatschappelijke impact van vrouwelijk leiderschap bespreken 	Discussie

OPMERKINGEN OVER DIT ONDERWERP:

- ! Dit deel van het bijscholingsprogramma bestaat voornamelijk uit een workshop, waarin deelnemers zelf aan de slag gaan met vier casestudies. De trainer faciliteert dit onderdeel.
- ! Deze workshop gebruikt de methode van Probleemgestuurd Onderwijs. Deze methode wordt in detail beschreven in het "Trainer Material - Structural Handbook".
- ! Alle materialen die nodig zijn voor deze workshop bevinden zich in de bibliotheek voor Probleemgestuurd Onderwijs (PBL-bibliotheek) (voor meer informatie, zie het "Trainersmateriaal - Structureel Handboek") of, in het geval van de casestudies en het columnartikel, in de Reader van de deelnemer.

5.1 Inleiding

60 min

Counselling als wetenschap

De volgende dia's benadrukken het belang van counselling als wetenschap en de holistische perceptie van individuen.

Inleiding tot counselling als wetenschap.

"Anyone who believes that there can be one theory of guidance or 'the' theory of guidance is mistaken. In principle, there can be as many theories as there are phenomena that are relevant to guidance ..."

(Miller 2010, p. 142)

- **Inleven in** het belang van het counselingproces zelf. Ook inleven in het belang van het vinden van een geschikte counselingaanpak voor de situatie van elke cliënt/vrouwelijke leider.

~ 5 min; geen materialen; frontaal



Personality Dimensions

~ 10 min; geen materialen; interactief

Persoonlijkheidsdimensies waarmee rekening moet worden gehouden in counseling.

- **Beschrijf** de zes dimensies en hun invloed op counselling. (zie Reader)
- **Vraag** naar persoonlijke ervaringen in de counselingssessies van de deelnemers.

All job-related personality dimensions of female managers must be considered. Even if individual aspects of the job - e.g., IT competence - are in focus, the interdependencies with the overall personality must always be included.

~ 5 min; geen materialen; frontaal

Focus op de holistische visie in counseling.

- **Benadruk** het belang van een holistische kijk op de hulpvrager.

Probleemgestuurd Leren Problem-based- learning (PBL)

De volgende dia's introduceren de methode van probleemgestuurd leren als een benadering om beroepservaring en wetenschappelijke benaderingen met elkaar te verbinden.

- **Leg uit** hoe integraal en praktijkgericht leren het mogelijk maakt om alle voorgaande inhouden te integreren in leercases.
- **Vraag** of de deelnemers bekend zijn met het concept van PBL.

Traditional Learning

~ 2 min; geen materiaal; frontaal

Introduceert het verschil tussen traditioneel leren en probleemgestuurd leren.

- **Benoemen** van de traditionele benadering van leren.

Problem-based learning

~ 2 min; geen materiaal; frontaal

Introduceert het verschil tussen traditioneel leren en probleemgestuurd leren.

- **Benoemen** van het concept van Probleemgestuurd leren in termen van actief leren.



PBL learning outcomes

- Working in teams.
- Managing projects and holding leadership roles.
- Oral and written communication.
- Self-awareness and evaluation of group processes.
- Working independently.
- Critical thinking and analysis.
- Explaining concepts.
- Self-directed learning.
- Applying course content to real-world examples.
- Researching and information literacy.
- Problem-solving across disciplines.

DIGIGEN
Project No. 2014-10004-F2-001-1000000020

Introduceer de belangrijkste doelstellingen van PBL en het verschil tussen traditioneel leren en probleemgestuurd leren.

- **Benoemen** van de beoogde leerresultaten op basis van van Probleemgestuurd leren en
- **Illustreer**en met voorbeelden in vergelijking met traditionele leeractiviteiten.

~ 5 min; geen materiaal; frontaal

PBL Taxonomies (Bloom & Miller)

DIGIGEN
Project No. 2014-10004-F2-001-1000000020

Introduceert het verschil in leerresultaten tussen traditioneel en probleemgestuurd leren. (PBL)

- **Beschrijf** de leerresultaten van Probleemgestuurd leren en illustreer in termen van de taxonomieën van Bloom en Miller

~ 5 min; geen materiaal; frontaal

7 stages in PBL

DIGIGEN
Project No. 2014-10004-F2-001-1000000020

Introduceert de 7-stappen-benadering in PBL.

- **Uitleggen** van de zeven stadia van de Probleemgestuurd leren (PBL)

~ 2 min; geen materiaal; frontaal

Inleiding tot de casestudies en taak

De volgende dia's presenteren de casestudies die het onderwerp zijn van het interactieve proces van probleemgestuurd leren.(PBL)

FOUR CASES

Your task of Problem-Based Learning

DIGIGEN
Project No. 2014-10004-F2-001-1000000020

Presenteert de casussen waarmee deelnemers gaan werken

- **Leg uit:** de dimensies van de balanced scorecard. (zie uitleg hieronder en Reader) en bespreek alle cases.
- **Wijs aan** waar de deelnemer de PBL-bibliotheek en andere bronnen kan vinden (dit hangt af van hoe de trainer de materialen structureert. De PBL-bibliotheek is altijd beschikbaar op de [DIGIGEN website](#))

~ 15 min; geen materialen; frontaal

Case Fatima

Case professional
The case professional is a 30-year-old woman who works in a small business. She is a professional in the field of digital competence.

Case Anna

Case professional
The case professional is a 30-year-old woman who works in a small business. She is a professional in the field of digital competence.

Case Imara

Case professional
The case professional is a 30-year-old woman who works in a small business. She is a professional in the field of digital competence.

Case Sophia

Case professional
The case professional is a 30-year-old woman who works in a small business. She is a professional in the field of digital competence.

5.2 Casestudies

Deelnemers werken met de vier casestudies (gepresenteerd in de Reader). De deelnemers gebruiken alle benaderingen (wetenschappelijke en praktische) die in de bibliotheek voor probleemgestuurd leren worden gepresenteerd om een oplossing te vinden. Er wordt geen PowerPoint-presentatie gegeven, maar twee presentaties die dienen als visueel overzicht van al die benaderingen. Deelnemers gebruiken

200 min

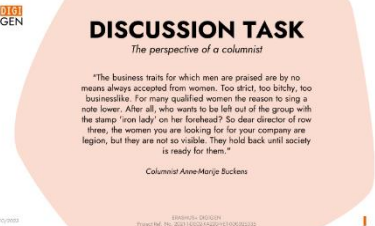


deze overzichtspresentatie om de aanpak te vinden die ze willen onderzoeken en kijken vervolgens in de documenten van de bibliotheek om meer te weten te komen over de details.

Wetenschappelijke benaderingen	<p><u>De bibliotheek van PBL bevat 12 wetenschappelijke benaderingen:</u></p> <p>Overzicht presentatie: PBL-Wetenschappelijke benaderingen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Persoonlijkheidstypologie 2. Ontwikkelingsgerichte loopbaantheorieën 3. Een constructivistische kijk op professionele ontwikkeling (Life-design) 4. Professionele besluitvorming als sociaal leerproces 5. Sociaal-cognitieve loopbaantheorie 6. Theorie van werkaanpassing 7. Concept van Proteïsche Carrière 8. Loopbaanbeslissingen als cognitief informatieproces 9. Basisprincipes van operationele counseling 10. Het begeleidingsmodel voor probleemmanagement van Egan 11. Oplossingsgerichte begeleiding 12. Informatiestructuurmethodologie als operationeel
---------------------------------------	---

Benaderingen voor praktische toepassingen	<p><u>De bibliotheek van PBL bevat 12 prktische benaderingen:</u></p> <p>Overzicht presentatie: PBL_Praktische benaderingen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inleiding: weerstand 2. Neuropsychologie. Hoe de hersenen werken 3. Circe van invloed & Sociaal culturele theorie van cognitieve ontwikkeling 4. Mindset 5. Van dramadriehoek naar winnaarsdriehoek 6. Invloed van de onderstroom 7. Kernkwaliteiten van Ofman 8. Stadium van gedragsverandering 9. Theorie U 10. Waarderend onderzoek / Positieve psychologie 11. Motiverende gespreksvoering 12. Taal veranderen / Gedachten herkaderen
--	---

5.3 Discussie **60 min**



DISCUSSION TASK
The perspective of a columnist

"The business traits for which men are praised are by no means always accepted from women. Too strict, too bitchy, too businesslike. For many qualified women the reason to bring a note lower. After all, who wants to be left out of the group with the stamp 'iron lady' on her forehead?' So dear director of row three, the women you are looking for for your company are legion, but they are not so visible. They hold back until society is ready for them."

Columnist Anne-Marje Buijckx

De maatschappelijke impact van vrouwelijk leiderschap bespreken.

- **Instructie:** Geef de deelnemer de opdracht om de kolom in zijn reader te lezen.
- **Bespreek** de stellingen in het columnartikel met alle deelnemers.

~ 60 min; column artikel; interactief



EINDREFLECTIE

OVERZICHT		
Aantal (van het onderwerp)	Werkbelasting (face-2-face/zelfstudie)	Taxonomie-niveau (Taxonomie van Miller)
Eindreflectie	2 u / 2 u	Knows
Inhoud	Beschrijving	Methode
Context van een professional in digitale begeleiding	<ul style="list-style-type: none"> Digitaal HR en advies Ethiek van counseling (Zelf)controle in counseling Netwerken en marketing 	Frontaal onderwijs en discussie
Eindreflectie	<ul style="list-style-type: none"> Reflecteren op het hele bijscholingsprogramma 	Frontaal onderwijs

OPMERKINGEN OVER DIT ONDERWERP:

! Deze laatste reflectie kan opnieuw een zelfevaluatie omvatten met het evaluatieformulier op de **DIGIGEN-website**. Dit is vooral nuttig als er al een zelfevaluatie plaatsvond voordat de training over het bijscholingsprogramma begon. Een vergelijking van de resultaten kan helpen om de leerresultaten te identificeren.

FR.1 Context van een professional in digitale begeleiding 90 min

Digital HR/Counselling

- Agile, strategic with digital planning software
- Digital recruitment and personnel marketing
- Digital human resources development and qualifications
- Digital staff deployment, staff appraisal and remuneration
- Digital personnel controlling and personnel administration
- Digital personnel - transfer - management

~ 10 min; geen materialen; frontaal

Aspecten van digitale HR of digitale counseling.

- Bespreken** van de aspecten van digitale counseling/HR.
- Vraag** naar ervaringen met digitale counseling/HR-instellingen uit de werkcontext van de deelnemer.

Preamble for ethical guidelines

Guidelines (AVEG 2017) serve as a reference for

- decisions and measures as individual counsellors,
- the planning of policies and services of guidance institutions,
- informing the public about expected standards for professional practice and conduct,
- the provision of assessment criteria for self-assessment, peer evaluation and supervision to ensure quality standards in service delivery; and
- seeking organisational support for their own professional development.

~ 5 min; geen materialen; frontaal

Preambule/Intenties van ethische counseling.

- Leg uit:** De rol en het belang van ethische counseling

CRITICAL QUESTIONS

Do the ethics standards provide guidance on appropriate counselling approaches/strategies to achieve the goals?
Are the theories and methods used appropriate to the given framework?

EFFECTIVE ALTRUISM?

How many people can be helped by the actions and to what extent?
What happens if you don't act?
What is the probability of success?
How strong will the social impact of the course be?

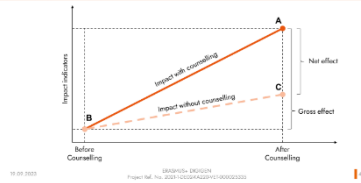
Deze dia's bevatten vragen over counselingethiek. Deze dienen als anker voor discussie over ethische aspecten van counseling en digitale counseling/HR.

Besprek de vragen met de deelnemers

~ 20 min; geen interactief materialen;



Gross/Net effects of counselling

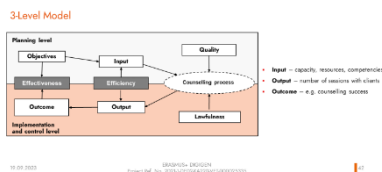


~ 10 min; geen materialen; interactief

Bruto/netto effecten van counseling als regulering.

- **Bespreek** de impact van counseling op een counsellor/een vrouwelijke leider.
- **Bespreek** wat de hoeveelheid impact beïnvloedt.

Effectiveness & efficiency

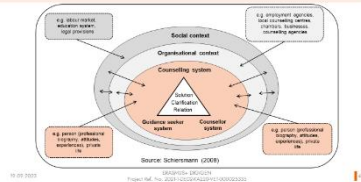


~ 10 min; geen materialen; frontaal

3-niveau model van effectiviteit en efficiëntie.

- **Leg uit:** het 3-niveausmodel (zie Reader).

Controlling & quality management



~ 10 min; geen materialen; frontaal

Schiermanns model voor controle en kwaliteitsmanagement.

- **Toelichten** van het model (zie Reader).
- **Vraag** de deelnemers of ze een aantal controle- of kwaliteitsmaatregelen hebben in hun eigen counseling; vraag naar specifieke details over de implementatie.

Networks



Networks are generally considered *informal and formal networks of relationships* between people and systems in which *exchange processes* are realised. (Miller 2008)

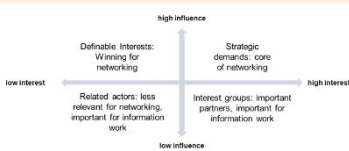
- | | |
|--|---|
| Functions of a network <ul style="list-style-type: none"> • Information function • Learning/skills function • Psychological function • Political function | Characteristics of a network <ul style="list-style-type: none"> • Nodes: Human actors/Institutions • Edges: Communication/Relationships • Strong and weak relationships • Reciprocity (mutuality) • Positions • Structural holes (unconnected relationship spaces) • Dynamics and development |
|--|---|

~ 5 min; geen materiaal; frontaal

Definitie, functies en kenmerken van netwerken

- **Bespreek** de functie en kenmerken van netwerken.
- **Onderscheid:**
 - Netwerken in de leefwereld: relaties die op natuurlijke wijze zijn gegroeid en worden beleefd in persoonlijke relaties (niet-geformaliseerd, laaggeformaliseerd, sterk geformaliseerd).
 - Georganiseerde netwerken: professionele samenwerkingsnetwerken bestaande uit specifiek ontworpen (inter)disciplinaire verbindingen.

Identifying relevant network partners



~ 20 min; geen materiaal; interactief

Balanced scorecard voor het identificeren van relevante netwerkpartners.

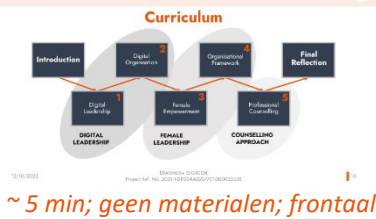
- **Toelichten** van de Balanced scorecard en zijn dimensies. (zie Reader)
- **Bespreek** strategieën om persoonlijke netwerken op te bouwen; bespreek ook lasten en ondersteunende omstandigheden.



FR.2 Eindreflectie

30 min

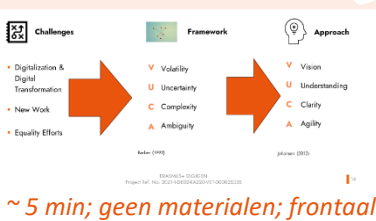
Final reflection



Vat het programma samen.

- **Toelichten** de volgorde van het programma en herhaal de kernelementen.
- **Inleven in** het grote geheel.

Final reflection



Oplossing voor VUCA.

- **Toelichten:** Leg een mogelijke oplossingsaanpak van VUCA uit en leg de link met ons programma.

Final reflection



De relatie tussen de VUCA-oplossingsaanpak en het bijscholingsprogramma.

- **Leg uit** hoe de kernonderdelen van ons programma voldoen aan de voorwaarden van de oplossingsgerichte benadering van het VUCA-framework.

YOUR TASK
Evaluate the upskilling programme

How would you rate the added value of this upskilling programme for you and your target group?
Did you miss any components in the upskilling programme?
Did you find the mix of theory, practical insights and activation games appropriate?
What would you like to see in addition?

~ 15 min; geen materialen; frontaal

Evaluatie en verzoek om opbouwende kritiek.

- **Uitleggen** van de noodzaak van constructieve feedback
- **Vraag** om een open discussie over de toegevoegde waarde van het programma vanuit het perspectief van een deelnemer.
- **Vraag** om constructief commentaar op de onderdelen van het programma.
- **Uitnodigen** van de deelnemers voor een anonieme evaluatie van het programma.

DISCLAIMER:

Er is geen direct verband tussen de ondersteuning van de Europese Commissie voor de productie van deze publicatie en de specifieke inhoud. De inhoud is voor verantwoordelijkheid van de auteurs. De Europese Commissie kan niet verantwoordelijk worden gehouden voor het gebruik van de informatie die erin is vevat.



ANDRÁSSY
UNIVERSITÄT
BUDAPEST



Bundesagentur für Arbeit
Regionaldirektion Hessen



**Medegefinancierd door
de Europese Unie**

ERASMUS+ DIGIGEN Project Ref. No. 2021-1-DE02-KA220-VET-000025335

DIGIGEN © 2022 door DIGIGEN Consortium is gelicentieerd onder CC BY-NC-SA 4.0.
Ga naar <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/> om een kopie van deze licentie te bekijken.