

# DIGI GEN

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

## TRAINERSMATERIAAL

*Algemene trainershandleiding*

*Bijscholingsprogramma*



## CONTENT

1	ALGEMENE INFORMATIE .....	2
1.1	Leerresultaten en doelstellingen .....	3
1.2	Taxonomie en kennisniveaus.....	4
1.3	Probleemgestuurd leren.....	5
2	Overzicht VAN HET BIJSCHOLINGSPROGRAMMA .....	13
2.1	Inleiding .....	13
2.1.1	Algemene beschrijving .....	13
2.1.2	Beschrijving van de inhoud .....	14
2.2	Onderwerp 1 - Vrouwelijke leiders met digitale competenties .....	15
2.2.1	Algemene beschrijving .....	15
2.2.2	Beschrijving van de inhoud .....	16
2.3	Onderwerp 2 - Vrouwelijke leiders in een digitale context.....	17
2.3.1	Algemene beschrijving .....	17
2.3.2	Beschrijving van de inhoud .....	18
2.4	Onderwerp 3 - Loopbaanontwikkeling en empowerment van vrouwen ....	19
2.4.1	Algemene beschrijving .....	19
2.4.2	Beschrijving van de inhoud .....	20
2.5	Onderwerp 4 – Organisatieontwikkeling en Veranderkunde .....	22
2.5.1	Algemene beschrijving .....	22
2.5.2	Beschrijving van de inhoud .....	24
2.6	Onderwerp 5 – Professionele begeleiding .....	26
2.6.1	Algemene beschrijving .....	26
2.6.2	Beschrijving van de inhoud .....	27
2.6.3	Case Studies .....	29
2.7	Eindreflectie .....	34
2.7.1	Algemene beschrijving .....	34
2.7.2	Beschrijving van de inhoud .....	35
	Referenties .....	37



## 1 ALGEMENE INFORMATIE

Het bijscholingsprogramma van het Erasmus+ project DIGIGEN kan worden geïmplementeerd door elke onderwijsinstelling of een andere organisatie die loopbaanbegeleiders en/of HR-professionals (verder begeleidingsprofessionals genoemd) wil trainen in het begeleiden en versterken van (aankomende) vrouwelijke leiders binnen de context van de digitale transformatie. Deze handleiding geeft daarom praktische informatie over hoe het materiaal te gebruiken en aan te passen aan de specifieke context van de opvoedende organisatie.

In het algemeen richt het bijscholingsprogramma zich, eenmaal geïmplementeerd als training, direct tot begeleidingsprofessionals die (aanstaande) vrouwelijke leiders begeleiden en richt het zich dus indirect tot (aanstaande) vrouwelijke leiders die behoefte hebben aan begeleiding op het vlak van digitale competenties. Figuur 1 toont deze relatie tussen trainers, de directe doelgroep (begeleidingsprofessionals) en de indirecte doelgroep (vrouwelijke leiders).

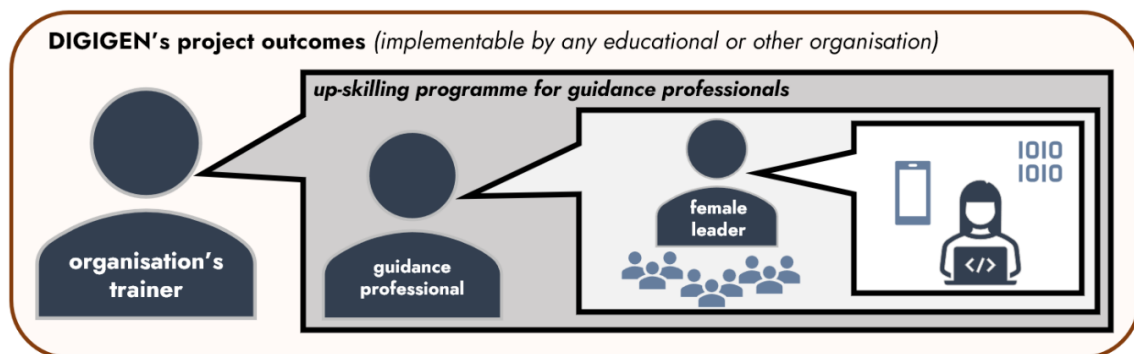


Figure 1: Algemene voorwaarden van het bijscholingsprogramma en doelgroepen.

Gedetailleerde informatie over de algemene voorwaarden van het bijscholingsprogramma vindt u in het "Didactisch kader". Informatie over de stapsgewijze instructies voor het lesgeven met de PowerPoint presentaties is te vinden in het "Trainersmateriaal - Stapsgewijze instructies".

## 1.1 Leerresultaten en doelstellingen

### LEERRESULTATEN

- *Toepassen* van de nieuw opgedane kennis (over digitale middelen, digitaal leiderschap, vrouwelijk leiderschap en organisatieverandering) om (aanstaande) vrouwelijke leiders te adviseren
- *Kritisch reflecteren* op de effecten van digitalisering op een managementcontext en de impact daarvan op vrouwelijke leiders
- *Ontwikkelen van een* inspirerend product of dienst ter ondersteuning van veranderingsprocessen op het gebied van empowerment van vrouwelijk leiderschap
- *Werken met* wetenschappelijke studies en actuele literatuur om op de hoogte te blijven van onderwerpen met betrekking tot de begeleiding van (aanstaande) vrouwelijke leiders in een digitale context
- *Analyseren en kritisch evalueren* van beleidsontwikkelingen en mogelijke interventiebenaderingen.

### LEERDOELEN

- *Kennis hebben* van de veranderingen in leiderschap, leiderschapsstijl en hulpmiddelen voor een digitale leider die het gevolg zijn van digitalisering
- *Kennis hebben van* de eisen en uitdagingen van een digitale (vrouwelijke) leider
- *Inzicht hebben* in de verbanden tussen rol van de begeleidende professional en de impact op organisatorische veranderingen
- *Inzicht hebben* in de behoefte aan en uitbreiding van digitale leiderschapscompetenties in relatie tot vrouwelijk leiderschap
- *Toepassen van* kennis van wetenschappelijke en praktische benaderingen in de professionele begeleiding van (vrouwelijke) leiders
- *Bijdragen aan* het bewustzijn van digitaal leiderschap in begeleiding
- *Bijdragen aan* de empowerment van vrouwelijk digitaal leiderschap in een organisatorische omgeving.



## 1.2 Taxonomie en kennisniveaus

Het bijscholingsprogramma bestaat uit vijf onderwerpen die, voortbouwend op elkaar, een breed overzicht geven van verschillende onderwerpen in relatie tot het begeleiden van (aankomende) vrouwelijke leiders bij digitale transformatie. Een algemene inleiding en een afsluitende reflectie omkaderen deze onderwerpen.

Onderwerp 1 tot en met 4 richten zich op het opbouwen van een basisinzicht in kwesties die gepaard gaan met digitaal leiderschap en empowerment van vrouwen. Daarom gaan deze onderwerpen in de eerste plaats over het overbrengen van kennis en moeten ze worden onderwezen in een klassieke hoorcollegesetting (frontaal onderwijs met veel mogelijkheden voor discussies en interacties). De helft van Topic 4 en het grootste deel van Topic 5 wijken echter af van het klassieke onderwijs en richten zich op probleemgestuurd zelfonderwijs met de steun van een faciliterende trainer. Deze topics gaan meer over het proces van kennisverwerving dan over het presenteren van kennis. Ter herinnering, tabel 1 toont de basisstructuur van het bijscholingsprogramma met taxonomieniveaus en kennisniveaus voor elk topic.

ONDERWERPEN VAN HET BIJSCHOLINGSPROGRAMMA	KC	TL
<b>Inleiding</b> <i>De inhoud van het bijscholingsprogramma uitdiepen en het belang van de "kwestie" onder de aandacht brengen</i>	Feitelijke kennis	Knows how
<b>1 Vrouwelijke leiders met digitale competenties</b> <i>Kennis over de kansen van digitalisering, noodzakelijke competenties en leiderschapsstijlen</i>	Feitelijke kennis; Conceptuele kennis	Knows; Knows how
<b>2 Vrouwelijke leiders in een digitale context</b> <i>Weten hoe je digitale hulpmiddelen moet gebruiken en hoe je vrouwelijke leiders in dit opzicht kunt adviseren</i>	Conceptuele kennis; Metacognitieve Kennis	Knows

<p><b>3 Loopbaanontwikkeling en empowerment van vrouwen</b>  <i>Ondersteunen van het zelfbeeld van vrouwen en leren over technieken om de loopbaanontwikkeling van vrouwen te stimuleren</i></p>	<p>Conceptuele kennis</p>	<p>Knows</p>
<p><b>4 Organisatieontwikkeling en Support (Verandermanagement)</b>  <i>De impact op organisaties bij het ondersteunen van vrouwelijk leiderschap; strategieën om de organisatie hiermee te helpen omgaan</i></p>	<p>Procedurele kennis;                  Metacognitieve Kennis</p>	<p>Knows;                  Shows how</p>
<p><b>5 Professionele begeleiding</b>  <i>(Wetenschappelijke benaderingen en praktische benaderingen)</i>  <i>Inleiding tot counselling als wetenschap en probleemgestuurd leren; Praktische toepassing en integratie van loopbaanbegeleiding, coaching en mentoring</i></p>	<p>Conceptuele kennis;                  Procedurele Kennis;                  Metacognitieve Kennis</p>	<p>Knows how;                  does</p>
<p><b>Eindreflectie</b>  <i>Reflectie op geselecteerde aspecten van de context van een counsellor, samenvatten van en reflecteren op de inhoud van het bijscholingsprogramma.</i></p>	<p>Feitelijke kennis;                  Metacognitieve Kennis</p>	<p>Knows</p>

Table 1: Overzicht van de onderwerpen en hun taxonomieniveaus en kennisniveaus.

## 1.3 Probleemgestuurd leren

Op veel gebieden is een breed scala aan theoretische modellen beschikbaar. Maar zoals Guyatt begin jaren negentig stelde, is de dagelijkse praktijk op het gebied van gezondheidszorg en maatschappelijk werk vaak niet alleen gebaseerd op wetenschappelijke (evidence-based) kennis (Guyatt, 1991). Dit was de oorsprong van de ontwikkeling van zijn model voor **Evidence-Based Practice (EBP)**. Het EBP-concept is gericht op het integreren van wetenschappelijke kennis in de dagelijkse praktijk. In deze benadering is de toepassing van wetenschappelijk onderbouwde interventies alleen echter te eenzijdig. In een transformatieve EBP-benadering van leren zijn er minstens twee andere bronnen. Alles bij elkaar zijn er dus drie bronnen van expertise:

1. wetenschappelijke kennis uit empirisch onderzoek;
2. de ervaring en expertise van de behandelaar;
3. de individuele wensen, behoeften en omstandigheden van de cliënt.

EBP is een afwegingsproces waarin input uit wetenschappelijk onderzoek en de expertise van de professional worden geïntegreerd en toegepast als een oplossing op maat voor de behoeften, wensen en omstandigheden van de individuele cliënt (Van der Zwet et al., 2019).

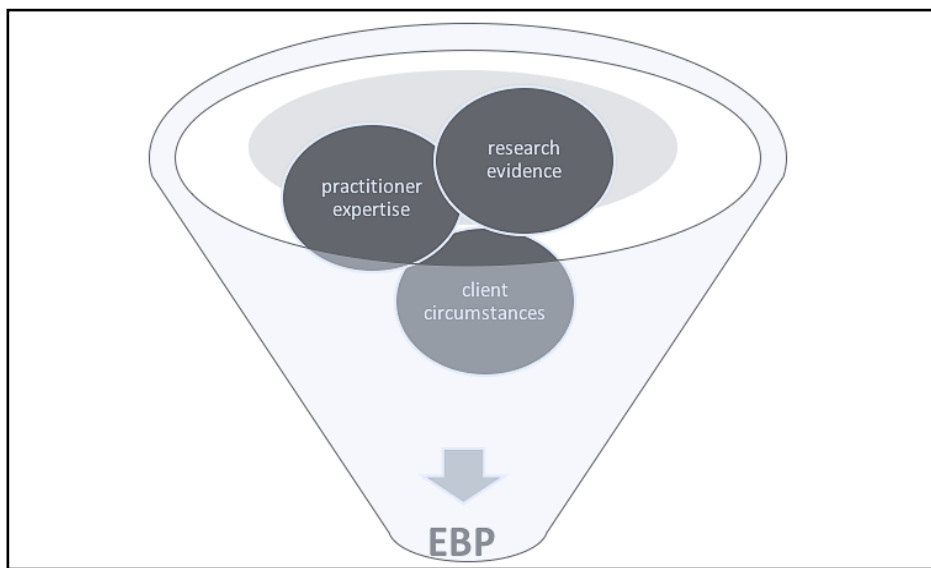


Figure 2: The EBP-model of Evidence-Based Practice (Guyatt, 1991).

In onderwerp 5 van het bijscholingsprogramma zullen we ons daarom uitgaan van het EBP-model bij het adresseren van de drie typen expertise. We zoomen in op de wetenschappelijke basis van professionele counselling. Vervolgens gebruiken we de didactische benadering van probleemgestuurd leren (Problem-Based Learning (PBL)) om te werken aan een reeks individuele casussen om de ervaring en expertise van de betrokken beroepsbeoefenaars in te brengen en ook de andere twee dimensies van het EBP-model te behandelen.

Door dit te doen, benutten we de expertise en het probleemoplossend vermogen van de deelnemers aan het bijscholingsprogramma om gebruik te maken van zowel de kennis van

de omstandigheden van de cliënt als de beschikbare, op onderzoek gebaseerde modellen en theorieën.

De op probleemgebaseerde benaderingen van leren hebben een lange geschiedenis als pleitbezorger van ervaringsgericht leren. Psychologisch onderzoek en theorie suggereren dat door deelnemers te laten leren door de het ervaren van het oplossen van problemen, ze zowel inhoud als denkstrategieën kunnen leren. **Probleemgestuurd leren (PBL)** is een instructiemethode waarbij deelnemers leren door het faciliteren van het oplossen van problemen. Bij PBL is het leren gericht op een complex probleem dat niet één correct antwoord heeft. Deelnemers werken samen in groepen om te bepalen wat ze moeten leren om een probleem op te lossen. Ze doen aan zelfgestuurd leren (Self-directed-learning) en passen dan hun nieuwe kennis toe op het probleem en reflecteren op wat ze hebben geleerd en de effectiviteit van de gebruikte strategieën.

De trainer faciliteert het leerproces in plaats van kennis te verschaffen. Bij PBL wordt de rol van de trainer vaak de rol van trainer genoemd. Onderzoek toont aan dat PBL een benadering is die het potentieel biedt om deelnemers te helpen een flexibel begrip en vaardigheden voor levenslang leren te ontwikkelen. De doelen van PBL zijn onder andere deelnemers helpen bij het ontwikkelen van:

1. flexibele kennis;
2. effectieve probleemoplossende vaardigheden;
3. vaardigheden gericht op zelfsturing;
4. effectieve samenwerkingsvaardigheden
5. intrinsieke motivatie.

De PBL-leercyclus (weergegeven in figuur 2) wordt uitgevoerd door middel van het leerproces dat begint met het presenteren van een probleem en eindigt met de reflectie van de deelnemers. De PBL-sessie begint met het vooraf voorleggen aan een groep deelnemers





van minimale informatie over een complex probleem. Vanaf het begin moeten de deelnemers de begeleider vragen stellen om aanvullende informatie over het probleem te verkrijgen; ze kunnen ook feiten verzamelen door experimenten uit te voeren of ander onderzoek te doen. Op verschillende momenten tijdens het oplossen van het probleem pauzeren deelnemers om na te denken over de gegevens die ze tot nu toe hebben verzameld, stellen ze vragen over die gegevens en maken ze hypothesen over onderliggende causale mechanismen die de gegevens zouden kunnen verklaren. Deelnemers identificeren ook concepten waarover ze meer moeten leren om het probleem op te lossen, en noemen deze concepten "leervragen". Nadat ze het probleem met hun huidige kennis hebben bekeken, onderzoeken de deelnemers zelfstandig hun gekozen leervraagstukken. Ze hergroeperen dan om te delen wat ze geleerd hebben, hun hypothesen te heroverwegen en/of nieuwe hypothesen te formuleren in het licht van hun nieuwe kennis. Bij het voltooien van de leertaak denken deelnemers bewust na over het probleem om de geleerde lessen en hun SDL- en collaboratieve probleemoplossingsprocessen te abstraheren.

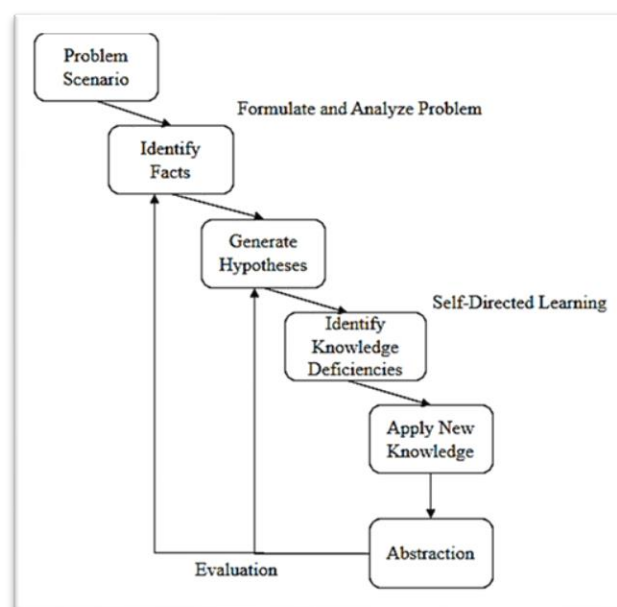


Figure 3: The PBL learning cycle (Hmelo-Silver, 2004).

Om flexibel denken te bevorderen, moeten problemen complex, goed gestructureerd en open zijn; om de intrinsieke motivatie te ondersteunen, moeten ze ook realistisch zijn en

aansluiten bij de ervaringen van de deelnemers. Een goed probleem geeft feedback waarmee deelnemers de doeltreffendheid van hun kennis, redenering en leerstrategieën kunnen evalueren. De problemen moeten ook aanzetten tot gissen en argumenteren. Probleemoplossingen moeten complex genoeg zijn om veel samenhangende stukken te vereisen en moeten de behoefte van de deelnemers om te weten en te leren motiveren. Als I deelnemers hypothesen opstellen en die verdedigen tegenover anderen in hun groep, verwoorden ze publiekelijk hun huidige begrip, wat de opbouw van kennis bevordert en de weg vrijmaakt voor toekomstig leren. Dergelijke problemen moeten deelnemers helpen om betrokken te raken bij het leerproces op basis van hun aanvankelijke begrip.

### **De zevenstappen methode**

De zevenstappen-benadering van PBL is een methode waarbij de deelnemer centraal staat en de trainer begeleidt. Tijdens de bijeenkomsten bespreken deelnemers "problemen" aan de hand van een procedure die de zevenstappen-benadering wordt genoemd. In PBL is de groep samen verantwoordelijk voor de kwaliteit van het leerproces en het succes van de bijeenkomst. Daarom moeten alle deelnemers zich goed voorbereiden, actief deelnemen aan de leerbijeenkomsten en het bestudeerde materiaal in hun eigen woorden uitleggen. Deze inleiding geeft een overzicht van de procedure van de zevenstappenmethode. Het kan gebruikt worden als startpunt voor het oefenen met de zevenstappenaanpak en de verschillende rollen in de groep. Zowel deelnemers als begeleiders kunnen het gebruiken om te bepalen welke concrete vaardigheden ze moeten beheersen om hun eigen prestaties en die van de groep te bevorderen. In het eerste deel wordt de zevenstappenaanpak uitgelegd. Vervolgens wordt aandacht besteed aan de rol en vaardigheden van de trainer als begeleider van het leerproces en aan de evaluatie van het groepsproces.



<b>Stap 1:</b> onbekende termen verduidelijken	Onduidelijke termen en concepten in de probleembeschrijving worden verduidelijkt zodat elke deelnemer de gegeven informatie begrijpt.
<b>Stap 2:</b> probleemstelling	Het probleem wordt gedefinieerd in de vorm van een of meer vragen. De groep moet het eens worden over de verschijnselen die verklaard moeten worden.
<b>Stap 3:</b> brainstorm	De reeds bestaande kennis van de deelnemers wordt geactiveerd en vastgesteld. Dit proces houdt in dat er zoveel mogelijk verklaringen, ideeën en hypothesen worden gegenereerd. De ideeën van alle deelnemers worden zonder kritische analyse verzameld.
<b>Stap 4:</b> het probleem analyseren	Verklaringen en hypothesen van de deelnemers worden grondig besproken en systematisch geanalyseerd. Ideeën uit de brainstorm worden geordend en met elkaar in verband gebracht.
<b>Stap 5:</b> leerdoelen formuleren	Op basis van tegenstrijdigheden, onduidelijkheden en dubbelzinnigheden uit de probleemanalyse worden vragen geformuleerd die de basis vormen voor de onderzoeksactiviteiten van de deelnemers. Kortom, er wordt bepaald welke kennis de groep mist en over deze onderwerpen worden leerdoelen geformuleerd.
<b>Stap 6:</b> zelfstudie	In de zelfstudiefase gaan de deelnemers op zoek naar relevante literatuur om de leerdoelvragen te beantwoorden. Na het bestuderen van deze literatuur bereiden de deelnemers zich voor op het rapporteren van hun bevindingen in de volgende zelfstudiebijeenkomst.
<b>Stap 7:</b> rapportage	Na te hebben gerapporteerd welke bronnen de deelnemers hebben gebruikt in hun zelfstudieactiviteiten, worden de leerdoelen besproken op basis van de bestudeerde literatuur. De deelnemers proberen een synthese te maken van wat ze in verschillende bronnen hebben gevonden.

Table 2: De onderdelen van de zevenstappen methode.

## DE ROL VAN DE TRAINER: DE FACILITATOR VAN LEREN

Het hebben van goede vraagstukken/problemen is een noodzakelijke, maar niet voldoende voorwaarde voor effectief PBL. De rol van de trainer is cruciaal om PBL goed te laten functioneren. De trainer ondersteunt het leren van de deelnemers door te modelleren en te coachen, voornamelijk door vraagstrategieën. Trainers vervagen geleidelijk hun rolverdeling naarmate deelnemers meer ervaring krijgen met PBL totdat, uiteindelijk, de deelnemers veel van de rollen van de trainer overnemen. De trainer is zowel verantwoordelijk voor het begeleiden van de deelnemers door de verschillende stadia van PBL als voor het monitoren van het groepsproces. De trainer:

- a. begeleidt de ontwikkeling van abstracte denkvaardigheden door deelnemers aan te moedigen hun denken te rechtvaardigen
- b. externaliseert zelfreflectie door geschikte vragen te stellen aan individuen.

Een onderliggende veronderstelling is dat wanneer de trainer het leer- en samenwerkingsproces ondersteunen, deelnemers beter flexibele kennis kunnen opbouwen. Een trainer zijn is een subtiele vaardigheid. Het gaat erom te weten wanneer een gepaste vraag nodig is, wanneer de deelnemers ontsporen en wanneer het PBL-proces vastloopt. De rol van de trainer is het ondersteunen en begeleiden van het leerproces van de deelnemers van de training. De trainer ondersteunt het proces van zelfstandig leren met betrekking tot zowel het proces als de inhoud. De trainer heeft een open houding naar de deelnemers en toont interesse in hun (onderzoeks-)activiteiten. De trainer treedt niet op als een traditionele trainer, maar neemt de rol van begeleider op zich. De trainer observeert en analyseert het groepsproces en komt indien nodig tussenbeide door vragen te stellen en voorbeelden te geven, zelden door rechtstreeks informatie te geven. Ze kunnen zowel formeel als informeel met deelnemers communiceren en zijn in staat om een kwestie op een begrijpelijke manier aan te kaarten.

### **DESKUNDIGE & NIET-DESKUNDIGE TRAINER**

Sinds de introductie van PBL is er een discussie geweest over de noodzaak voor een trainer om een expert te zijn over de inhoud van de leertaken. In sommige benaderingen van PBL is het idee dat de trainer geen expertkennis hoeft te hebben over het onderwerp van het probleem in de leertaak. Enerzijds is de trainer een expert over de didactiek en het probleemoplossingsproces, maar niet over de inhoud van de onderwerpen in het probleem zelf. Anderzijds kan de trainer worden gezien als expert op het gebied van zowel het probleemoplossingsproces als de inhoud van de leertaak.



Naar onze mening is de laatste benadering van toepassing op de leertaken in deze module. De aanname is dat de trainer een expert is op het gebied van loopbaanbegeleiding en bekend is met de literatuur, theorieën en modellen die relevant zijn voor de leertaken



## 2 OVERZICHT VAN HET BIJSCHOLINGSPROGRAMMA

### 2.1 Inleiding

OVERZICHT		
Nummer (onderwerp)	Werkbelasting (face-2-face/zelfstudie)	Taxonomieniveau (Miller's taxonomy)
Inleiding	2 h / 1 h	Know how
Inhoud	Beschrijving	Methode
Uitdagingen die leiden tot de behoefte aan bijscholing	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Overzicht van de uitdagende omgeving in het beroepsleven</li> <li>▪ Probleemstelling en relevantie</li> <li>▪ Inhoudelijke en didactische aanpak</li> </ul>	Frontaal onderwijs & groepspeiling & discussie

#### 2.1.1 Algemene beschrijving

De *inleiding* dient om de deelnemers bewust te maken van de uitdagingen in de moderne werkweld. Deze kunnen worden samengevat op het gebied van digitalisering en digitale transformatie, het nieuwe werken en het streven naar gelijkheid in de professionele context. Dit trainingsaanbod is bedoeld om HR-professionals en loopbaanbegeleiders in staat te stellen deze uitdagingen ten aanzien van vrouwen in managementfuncties beter aan te pakken en, in het bijzonder, hun raakvlak te verduidelijken, zodat vrouwen in managementfuncties de kansen op de arbeidsmarkt beter kunnen benutten en beter kunnen voldoen aan de eisen van hun functieprofiel.

**! Indien nodig kunnen deelnemers een zelfevaluatietest doen op de DIGIGEN website. Deze test helpt om de behoeften van de cursist vast te stellen voordat de training begint en om de inhoud uiteindelijk aan te passen aan de behoeften van de cursist. De test kan ook opnieuw worden gemaakt aan het einde van het bijscholingsprogramma om de opgedane kennis te vergelijken!**



## 2.1.2 Beschrijving van de inhoud

No.	Titel inhoud	Tijdsinvestering
<b>0</b>	<b>Uitdagingen die leiden tot de behoefte aan bijscholing</b>	<b>120 min</b>
Waar gaat het over?		
<p>Dit deel van het bijscholingsprogramma presenteert allereerst de uitdagende omgeving van het werkleven en besluitvormingsprocessen met gerichte aandacht voor digitalisering, digitale transformatie, Het Nieuwe Werken en gelijkheidsinspanningen. Verder is er een inleiding over het VUCA-raamwerk. Tot slot presenteren we de doelgroepen, hun behoeften en de kernonderdelen van het curriculum. Er wordt ook aangegeven waar de beperkingen van het programma liggen, vooral met betrekking tot de veelzijdige aard van diversiteit. Er wordt ook op gewezen dat het bijscholingsprogramma niet bedoeld is als instrument om genderongelijkheden aan te pakken.</p>		
Tijdlijn		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Veranderingen in het beroepsleven en gerelateerde uitdagingen</li> <li>2. De VUCA-wereld</li> <li>3. Diversiteit als wereld van complexiteit en onderlinge afhankelijkheid</li> <li>4. Wie zijn wij? De doelgroepen van het bijscholingsprogramma en hun behoeften</li> <li>5. De aanpak van het programma en de curriculummodules</li> </ol>		
Vorbereidingen en materialen		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Factsheets over de gepresenteerde theorieën (Reader)</li> <li>▪ PowerPoint/Presentatie (materiaal van de trainer); aanvullingen door de trainer optioneel</li> </ul>		
Bronnen en literatuur		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DIGIGEN-Website: <a href="http://digi-gen.eu">digi-gen.eu</a> (English, German, Hungarian, Dutch, Lithuanian)</li> <li>▪ DIGIGEN materials (and literature listed within): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Literature Review (English)</li> <li>▪ Literature Review Summary (English, German, Hungarian, Dutch)</li> <li>▪ Needs Analysis (English)</li> <li>▪ Needs Analysis Summary (English, German, Hungarian, Dutch)</li> </ul> </li> </ul>		

## 2.2 Onderwerp 1 - Vrouwelijke leiders met digitale competenties

OVERZICHT		
Nummer (van het onderwerp)	Werkbelasting (face-2-face/zelfstudie)	Taxonomieniveau (Taxonomie van Miller)
1	11 h / 9 h	Knows & Knows how
Inhoud	Beschrijving	Methode
(Digitaal) Leiderschap theorie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Overzicht van theorieën over traditioneel leiderschap</li> <li>Nieuwe vormen van leiderschap en leiderschapstheorieën</li> <li>Kansen van digitale leiderschapscompetenties voor fe-mannelijk leiderschap</li> </ul>	Frontaal onderwijs & groepswerk & discussie

### 2.2.1 Algemene beschrijving

Als vrouwen niet weten waar ze op moeten letten als het gaat om digitale competenties of nieuwe vormen van leiderschap, zullen ze geen specifieke begeleiding krijgen voor deze onderwerpen. Daarom gaat het onderwerp *vrouwelijke leiders met digitale competenties (1)* dieper in op de competenties die nodig zijn voor digitaal/toekomstig leiderschap. Om digitale competenties in de juiste context te plaatsen, begint dit onderwerp met een kort overzicht van traditionele leiderschapsstijlen. Deelnemers leren vervolgens over nieuwe vormen/stijlen van leiderschap. Tot slot wordt ingezoomd op competenties om nieuwe of disruptieve bedrijven te leiden naast digitale leiderschapscompetenties.

Deelnemers leren over nieuwe vormen van leiderschap en digitale leiderschapscompetenties door deze onderwerpen uit te werken in groepswerk en groepsdiscussies. Dit bevordert de professionele ervaring van de deelnemers en betreft hen bij het actief beoordelen van de veranderingen in empowerment van vrouwelijk leiderschap.



## 2.2.2 Beschrijving van de inhoud

No.	Titel inhoud	Tijdsinvestering
<b>1</b>	<b>(Digitaal) Leiderschap theorie</b>	<b>900 min</b>
Waar gaat het over?		
<p>Dit deel van het bijscholingsprogramma presenteert geselecteerde leiderschapstheorieën over traditionele en opkomende leiderschapsstijlen en een concept van digitale leiderschapscompetenties. Hoewel vroegere leiderschapsstijlen hun relevantie verloren lijken te hebben, hebben ze nog steeds een impact op de hedendaagse perceptie van leiders. Daarom krijgen deelnemers een kort overzicht om traditionele en nieuwe leiderschapsstijlen in hun context te plaatsen. Tot slot leren de deelnemers over de competenties die nodig zijn om een digitaal en disruptief bedrijf in de 21e eeuw te leiden.</p>		
Tijdlijn		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leren over de classificatie van leiderschapsstijlen</li> <li>2. Leren over theorieën van traditioneel leiderschap</li> <li>3. Uitweiden over nieuwe vormen van leiderschap en hun kansen voor empowerment van vrouwelijk leiderschap</li> <li>4. Uitweiden over digitale leiderschapscompetenties en hun kansen voor de empowerment van vrouwelijk leiderschap</li> </ol>		
Vorbereidingen en materialen		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Factsheets over de gepresenteerde theorieën (Reader)</li> <li>▪ PowerPoint/Presentatie (materiaal van de trainer); aanvullingen door de trainer optioneel</li> <li>▪ Teksten over leiderschapscompetenties (links in de presentatie); alleen beschikbaar in het Engels</li> </ul>		
Bronnen en literatuur		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Harrison, C. (2018). Leadership Theory and Research. A Critical Approach to New and Existing Paradigms. Cham: Palgrave Macmillan. <b>(English)</b></li> <li>▪ Eppink, D. J., &amp; Keuning, D. (2008). Management en Organisatie: Theorie en Toepassing. Wolters Noordhoff. <b>(Dutch)</b></li> <li>▪ Sluis, Lidewey E.C. van der (2019) Talent is goed, Ambitie is beter. Gids voor strategisch management. Alphen a/d Rijn: Vakmedianet. ISBN: 9789462156616 <b>(Dutch)</b></li> <li>▪ Eysbroek, N. Steunenbergh, B. Sluis, E.C. van der, &amp; Rietdijk, M. (2012). Haagse hakken, Vrouwen in de politiek. Amsterdam: Balans. ISBN; 9789460035517 <b>(Dutch)</b></li> </ul>		

## 2.3 Onderwerp 2 - Vrouwelijke leiders in een digitale context

OVERZICHT		
Nummer (onderwerp)	Werkbelasting (face-2-face/zelfstudie)	Taxonomieniveau (Taxonomie van Miller)
2	6 h / 4 h	Knows
Inhoud	Beschrijving	Methode
Digitaal Beheer Hulpmiddelen	<p><i>Introductie van terminologie, uitleg over praktisch belang en beschrijving van processen voor deze gebieden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Digitalisering &amp; digitale transformatie</li> <li>▪ Moderne technologieën voor het mkb</li> <li>▪ Kennisbeheer en tools</li> <li>▪ Workflowbeheer en tools</li> <li>▪ Enterprise Data Management en Tools</li> <li>▪ Digitaal leiderschap</li> </ul>	<p>Frontaal onderwijs &amp; groepswerk &amp; discussie</p>

### 2.3.1 Algemene beschrijving

Na afloop van het thema *Vrouwelijke leiders in een digitale context (2)* hebben de deelnemers een volledig begrip van cruciale digitaliseringsconcepten en moderne technologieën. Dit omvat kunstmatige en virtuele realiteitstools, kennismanagement, workflowmanagement, enterprise data management en digitaal leiderschap. Ze zullen ook begrijpen hoe deze technologieën bedrijven ten goede komen en hoe ze in bedrijfsprocessen kunnen worden geïntegreerd. Deelnemers worden zich bewust van de beschikbare tools op de markt en ontvangen een lijst met aanbevolen bronnen voor verdere studie, waaronder online artikelen en trainerials. Ook zullen de deelnemers hun professionele kennis en vaardigheden hebben verbeterd, zodat ze kunnen navigeren door trends op het gebied van digitale transformatie en oplossingen kunnen voorstellen. Ze kunnen digitale oplossingen voor bedrijven aanbevelen en beschikken over de middelen om verder te leren op het gebied van digitale tools en technologieën.

### 2.3.2 Beschrijving van de inhoud

No.	Titel inhoud	Tijdsinvestering
<b>2</b>	<b>Vrouwelijke leiders in een digitale context</b>	<b>360 min</b>
Waar gaat het over?		
<p>Dit deel introduceert terminologie, legt het praktische belang uit en beschrijft processen van digitale aspecten voor bedrijven. Elk thematisch onderwerp is zo gestructureerd dat het begint met de definitie van cruciale concepten, verder gaat met het belang van deze concepten, de processen voor de betrokken personen uitlegt en tot slot enkele specifieke digitale hulpmiddelen presenteert.</p>		
Tijdljn		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Digitalisering en digitale transformatie</li> <li>2. Moderne technologieën voor het mkb</li> <li>3. Kennisbeheer en tools</li> <li>4. Workflowbeheer en hulpmiddelen</li> <li>5. Enterprise gegevensbeheer en tools</li> <li>6. Digitaal leiderschap</li> </ol>		
Vorbereidingen en materialen		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Factsheets over de gepresenteerde theorieën (deelnemersmateriaal)</li> <li>▪ PowerPoint/presentatie (materiaal van de trainer); aanvullingen door de trainer optioneel</li> <li>▪ Internettoegang en mobiele apparaten om toegang te krijgen tot verschillende websites (links in de presentatie en het materiaal voor de deelnemers); deze websites zijn meestal beschikbaar in het Engels</li> </ul>		
Bronnen en literatuur		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Waddill, D. (2018). Digital HR. A Guide to Technology-Enabled Human Resources (1. Ed.). Alexandria: Society for Human Resource Management. <b>(Englisch)</b></li> <li>▪ Stoker, J., &amp; Garretsen, H. (2022). Goede leiders in onzekere tijden: Lessen voor organisaties en de politiek. Business Contact. <b>(Dutch)</b></li> <li>▪ Ruel, H., &amp; Bondarouk, T. (2019). HRM en technologie. In HRM Heden &amp; Morgen: Evidence Based Practice and Practice-Based Evidence (pp. 424-466). Vakmedianet. <b>(Dutch)</b></li> </ul>		



## 2.4 Onderwerp 3 - Loopbaanontwikkeling en empowerment van vrouwen

OVERZICHT		
Nummer (onderwerp)	Werkbelasting (face-2-face/zelfstudie)	Taxonomieniveau (Taxonomie van Miller)
3	5 h / 10 h	Knows
Inhoud	Beschrijving	Methode
Denk manager - Denk man	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onbewuste vooroordelen en stereotypen</li> <li>Impliciete leiderschapstheorieën en hun invloed op leiderschapsperceptie</li> <li>Rol-congruentie-theorie en de invloed op de sollicitatieprocedure van fe-mannen</li> </ul>	Frontaal onderwijs & groepswerk & discussie
Effecten op vrouwelijke carrières	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uitdagingen voor specifiek vrouwen</li> <li>Rolmodellen en begeleiding</li> </ul>	Frontaal onderwijs & groepswerk & discussie

### 2.4.1 Algemene beschrijving

Het onderwerp *loopbaanontwikkeling en empowerment van vrouwen (3)* neemt modellen en theorieën over empowerment onder de loep, in het bijzonder de empowerment van vrouwen en hun positie in het management van organisaties. Alvorens in te gaan op empowermentmethoden, geeft een wetenschappelijk onderzoek inzicht in de effecten van stereotype mannelijk leiderschapsbegrip en het effect daarvan op vrouwelijk leiderschap. Inzicht in de impact van stereotypen in leiderschap helpt om de empowermentmethoden in hun context te plaatsen.

## 2.4.2 Beschrijving van de inhoud

No.	Titel inhoud	Tijdsinvestering
<b>3.1</b>	<b>Denk manager - Denk man</b>	<b>150 min</b>
Waar gaat het over?		
<p>Dit onderdeel van het bijscholingsprogramma presenteert wetenschappelijk onderzoek naar impliciete leiderschapstheorieën en de effecten van de zogenaamde rolcongruentietheorie. Het helpt deelnemers te begrijpen in welke positie (sommige) vrouwelijke leiders zich bevinden en welke vooroordelen ze mogelijk (zelf)toegewezen krijgen. Inzicht helpt bij het vinden van maatregelen om vrouwelijke leiders te begeleiden door vooroordelen te relativeren.</p>		
Tijdlijn		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stereotypen en onbewuste vooroordelen begrijpen</li> <li>2. Het belang van impliciete leiderschapstheorieën begrijpen</li> <li>3. Leren over onderzoeksmethoden om impliciete leiderschapstheorieën te onderzoeken</li> <li>4. Leren over de bevindingen over de perceptie van leiderschap</li> <li>5. Leer over de rol congruentie theorie</li> <li>6. Het raakvlak van de theorie over rolcongruentie met begeleiding begrijpen</li> </ol>		
Vorbereidingen en materialen		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Factsheets over de gepresenteerde theorieën (deelnemersmateriaal)</li> <li>▪ PowerPoint/presentatie (materiaal van de trainer); aanvullingen door de trainer optioneel</li> <li>▪ Internettoegang en mobiele apparaten om toegang te krijgen tot verschillende websites (links in de presentatie en het materiaal voor de deelnemers); deze websites zijn meestal beschikbaar in het Engels</li> </ul>		
Resources and Literature		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Koenig, Anne M.; Eagly, Alice H.; Mitchell, Abigail A.; Ristikari, Tiina (2011): Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. In: Psychological Bulletin 137 (4), S. 616–642. DOI: 10.1037/a0023557. <b>(English)</b></li> <li>▪ Brenters, M. (2022). De FemDeal: hoe organisaties moeten veranderen om vrouwen aan de top te krijgen. Ambo  Anthos. <b>(Dutch)</b></li> <li>▪ Merens, A., Henderikse, W., Pouwels, B., &amp; Zaak, K. P. (2015). Door het glazen plafond. <i>Beleid en Maatschappij</i>, 42(1), 6-31. <b>(Dutch)</b></li> </ul>		

No.	Titel inhoud	Tijdsinvestering
3.2	<b>Effecten op vrouwelijke carrières</b>	<b>150 min</b>

### Waar gaat het over?

Dit deel van het bijscholingsprogramma biedt een overzicht van de gemeenschappelijke uitdagingen waarmee vrouwen in hun loopbaan worden geconfronteerd. Het moet een actieve discussie tussen de deelnemers bevorderen over deze uitdagingen. Enkele uitdagingen die worden aangepakt zijn het impostersyndroom, het bijenkoningsyndroom, het krabbenmandsyndroom en persoonlijke uitdagingen

### Tijdlijn

1. Inzicht over de veelvoorkomende syndromen die de loopbanen van vrouwen beïnvloeden
2. Inzicht in professionele en privé- uitdagingen die zich kunnen voordoen bij professionele begeleiding
3. Begrip rondom de behoefte met betrekking tot rolmodellen en mentorschap

### Vorbereidingen en materialen

- Factsheets over de gepresenteerde theorieën (deelnemersmateriaal)
- PowerPoint/presentatie (materiaal van de trainer); aanvullingen door de trainer optioneel
- Internettoegang en mobiele apparaten om toegang te krijgen tot verschillende websites (links in de presentatie en het materiaal voor de deelnemers); deze websites zijn meestal beschikbaar in het Engels

### Bronnen en literatuur

- Eagly, A. H.; Carli, L. (2007): Women and the labyrinth of leadership. *Harvard business review* 85, pp. 62-71, 146. DOI: 10.1037/e664062007-001. **(English)**
- Goldin, C. (2023): *Career & family. Women's century-long journey toward equity*, Princeton, Oxford: Princeton University Press. **(English)**
- van Mensvoort, C. (2023). Leidinggevende vrouwen op het werk. *Tijdschrift voor Genderstudies*, 26(3/4), 376-378. **(Dutch)**
- Visser, M. (2010). De vrouwelijke leiderschapsparadox. *Tijdschrift voor Management Development*, 18(4), 14. **(Dutch)**



## 2.5 Onderwerp 4 – Organisatieontwikkeling en Veranderkunde

OVERZICHT		
Nummer (onderwerp)	Werkbelasting (face-2-face/zelfstudie)	Taxonomie niveau (Taxonomie van Miller)
4	11 h / 14 h	Knows & Shows how
Inhoud	Beschrijving	Methode
Theorie over verandermanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fasen van verandering vanuit individueel perspectief en vanuit ondernemersperspectief</li> <li>Reacties op verandering en strategieën om ermee om te gaan</li> <li>Vijf kleuren van de veranderingstheorie</li> </ul>	Frontaal onderwijs & discussie
Impactverandering (met Design Thinking)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concept en fasen van Design Thinking</li> <li>Doorloop de fasen van Design Thinking om een veranderingsbevorderende strategie te ontwerpen.</li> </ul>	Frontaal onderwijs & groepswork

### 2.5.1 Algemene beschrijving

Empowerment van vrouwelijk leiderschap als loopbaanbegeleider of HR-professional zal leiden tot (deels) vernieuwde organisatieperspectieven en routines. Weten hoe je veranderingsprocessen positief kunt stimuleren is essentiële knowhow voor begeleidingsprofessionals. Het onderwerp *organisatieontwikkeling en support (4)* geeft inzicht in de impact van die veranderingsprocessen op organisaties en de mensen daarbinnen. In theorieën over verandermanagement, zoals het model van Kotter of de vijf kleuren van verandering, worden mogelijke organisatorische reacties en vooroordelen over verandering in de richting van empowerment van vrouwen bescreven. Na de introductie van theorieën en modellen leren de deelnemers ook over het concept van Design Thinking. Ze leren niet alleen over de Design Thinking theorie, maar gebruiken het Design Thinking

concept ook om een persoonlijke faciliterende strategie te ontwerpen voor het omgaan met verandervoorwaarden in hun specifieke organisatiecontext.

Door een methode uit te werken om verandering positief te beïnvloeden, verwerven deelnemers vaardigheden in verandermanagement én vaardigheden om te faciliteren als begeleidingsprofessionals.





## 2.5.2 Beschrijving van de inhoud

No.	Titel inhoud	Toepassingsgebied
<b>4.1</b>	<b>Theorie van verandermanagement</b>	<b>120 min</b>
Waar gaat het over?		
<p>Dit deel van het bijscholingsprogramma presenteert geselecteerde theorieën en modellen om de impact van veranderingen op organisaties te verklaren. Hoewel deze uit een zakelijke context komen, kunnen de effecten worden overgedragen op de veranderingen die worden teweeggebracht door empowerment van digitaal vrouwelijk leiderschap via counseling. De trainer presenteert eerst de theoretische fundamenten en vertaalt deze vervolgens in een gezamenlijke discussie naar de specifieke context van het DIGEN-project.</p>		
Tijdlijn		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Begrijpen hoe belangrijk het is om de gevolgen van veranderingen voor organisaties aan te pakken.</li> <li>2. Leren over de perspectieven op fasen van verandering</li> <li>3. De boodschappen en signalen van reacties op verandering begrijpen</li> <li>4. Leren over de soorten en fasen van reacties op verandering en hoe ermee om te gaan als begeleidingsprofessional</li> </ol>		
Vorbereidingen en materialen		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Factsheets over de gepresenteerde theorieën (Reader "Veranderingsmanagement")</li> <li>▪ PowerPoint/Presentatie (materiaal van de trainer); <i>aanvullingen door de trainer optioneel</i></li> </ul>		
Resources and Literature		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kotter, J. P. (2012). <i>Leading Change</i>. Boston: Harvard Business Review Press. <b>(English)</b></li> <li>▪ Kotter Inc. <a href="https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/">https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/</a> <b>(English)</b></li> <li>▪ Lauer, T. (2023). <i>Change Management. Fundamentals and Success Factors</i>. Wiesbaden. Springer Gabler. <b>(English)</b></li> <li>▪ De Caluwe, L. &amp; Vermaak, H. (2019). <i>Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige</i>. Deventer: Vakmedianet <b>(Dutch)</b></li> <li>▪ Poell, R., &amp; Kessels, J. (2021). <i>Handboek human Resource development: Organiseren van het leren</i>. Lannoo Meulenhoff-Belgium. <b>(Dutch)</b></li> </ul>		

No.	Titel inhoud	Toepassingsgebied
<b>4.2</b>	<b>Impactverandering (met Design Thinking)</b>	<b>480 min</b>
Waar gaat het over?		
<p>In dit deel van het bijscholingsprogramma wordt de methode van Design Thinking gepresenteerd en geoefend. Na het leren over de basis van Design Thinking, nemen de deelnemers deel aan een echt Design Thinking-proces. Voor elke Design Thinking-fase leren ze eerst over de betekenis van deze fase en vervolgens werken ze in groepen aan deze specifieke fase. Nadat ze alle fasen hebben doorlopen, pitchen de deelnemers hun eindproduct/resultaat.</p> <p>In dit bijscholingsprogramma wordt Design Thinking geconfronteerd met het probleem van het ontwerpen van een faciliterende strategie voor begeleidingsprofessionals om veranderingsprocessen te beïnvloeden en tegelijkertijd het vrouwelijk leiderschap te versterken.</p>		
Tijdlijn		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leren over de methode van Design Thinking</li> <li>2. Leer over elke fase van het Design Thinking proces</li> <li>3. Doorloop alle fasen en oefen de relevante methoden; terwijl je leert over het proces (dit wordt verondersteld een echte design thinking workshop te zijn)</li> <li>4. Presenteer de oplossing die je tijdens de praktijkoefening hebt gevonden</li> </ol>		
Vorbereidingen en materialen		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Factsheet voor de Design Thinking methoden (Reader "Design Thinking")</li> <li>▪ Materiaal voor Design Thinking: post-its; potloden/pennen; scharen; flipcharts; voldoende ruimte/grote zaal; muziek; ...</li> <li>▪ PowerPoint/Presentatie (materiaal trainer); aanvullingen door de trainer optioneel</li> </ul>		
Bronnen en literatuur		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Design Thinking Tools <a href="https://designthinking-methods.de/">https://designthinking-methods.de/</a> <b>(English)</b></li> <li>▪ Lewrick, M; Link, P.; Leifer; L. (2020). The Design Thinking Toolbox. A guide to mastering the most popular and valuable innovation methods. Hoboken: Wiley. <b>(English)</b></li> <li>▪ Dekkers, T den (2019) Design Thinking, Noordhoff, Groningen/ Utrecht <b>(Dutch)</b></li> <li>▪ <a href="https://designthinkingmethode.nl/design-thinking-methode/">https://designthinkingmethode.nl/design-thinking-methode/</a> <b>(Dutch)</b></li> </ul>		

## 2.6 Onderwerp 5 – Professionele begeleiding

OVERZICHT		
Nummer (onderwerp)	Workbelasting (face-2-face/zelfstudie)	Taxonomieniveau (Taxonomie van Miller)
5	13 h / 30 h	Knows how & Does
Inhoud	Beschrijving	Methode
Inleiding	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een korte inleiding tot counselling als wetenschap</li> <li>Een inleiding tot probleemgestuurd leren en het beschrijven van de taak/casestudies</li> </ul>	Frontaal onderwijs
Case Studies	<ul style="list-style-type: none"> <li>Probleemgestuurd leren met casestudies</li> </ul>	Groepswerk
Discussie	<ul style="list-style-type: none"> <li>De maatschappelijke impact van vrouwelijk leiderschap bespreken</li> </ul>	Discussie

### 2.6.1 Algemene beschrijving

Dit onderwerp, *professionele begeleiding (5)*, is het belangrijkste onderdeel van het bijscholingsprogramma. In dit onderwerp leren deelnemers hoe ze alle eerdere inhoud van de voorgaande thema's (onderwerp 1 tot en met 4) kunnen toepassen en integreren met wetenschappelijke en praktische counselingbenaderingen. Onderwerp 5 behandelt twee subonderwerpen: *de wetenschappelijke loopbaan- en begeleidingstheorieën* en de *praktische benaderingen*. Om de meest waardevolle leerervaring te creëren, werken de deelnemers met vier verschillende casestudies door middel van probleemgestuurd leren (Problem-based Learning; PBL). Voor een beter begrip van probleemgestuurd leren wordt de beschrijving van dit onderwerp aangevuld met verdiepende informatie (zie hoofdstuk 2.6.4).

Deelnemers maken kennis met het basisidee van elke theorie en gaan vervolgens dieper in op de theorieën die nodig zijn voor hun begeleidingsprobleem/situatie (een casestudie). Om kennis te maken zijn er overzichts-presentaties, "PBL-Wetenschappelijke benaderingen" en "PBL-Praktische benaderingen". Om de diepte in te gaan zijn er PBL-bibliotheken, "Bibliotheek\_Wetenschappelijke benaderingen" en "Bibliotheek\_Praktische benaderingen", die artikelen en scripts bevatten over verschillende counselingtheorieën.

## 2.6.2 Beschrijving van de inhoud

No.	Titel inhoud	Toepassingsgebied
<b>5.1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>60 min</b>
Waar gaat het over?		
<p>De inleiding tot onderwerp 5 benadrukt het belang van counselling als een wetenschappelijk vakgebied. Het introduceert ook het belang van een holistische kijk op de coachee/cliënt. Naast deze inleidende ideeën, ligt de nadruk op het uitleggen van het concept van probleemgestuurd leren en het introduceren van de deelnemers aan de taak van dit onderwerp. Instructies over tijd, groepsopstellingen, gerespecteerde resultaten, enz. moeten worden gegeven.</p>		
Tijdslijn		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Begeleiding erkennen als een wetenschappelijk gebied en holistische benadering</li> <li>2. De leer methode van probleemgestuurd leren (PBL) uitleggen</li> <li>3. De interactieve taak van het werken aan casestudies uitleggen</li> </ol>		
Vorbereidingen en materialen		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PowerPoint/Presentatie (materiaal van de trainer); aanvullingen door de trainer optioneel</li> </ul>		
Bronnen en literatuur		
<p><b>De primaire bron voor dit deel van het bijscholingsprogramma is de Bibliotheek van Probleemgestuurd leren (PBL).</b></p>		

No.	Titel inhoud	Tijdsinvestering
<b>5.2</b>	<b>Casestudies</b>	<b>660 min</b>
Waar gaat het over?		
<p>Dit deel van onderwerp 5 is het kernelement. Deelnemers werken met vier casestudies die betrekking hebben op verschillende aspecten van het begeleiden van vrouwelijke digitale leiders. De focus ligt op het zelf laten werken en denken van de deelnemers en alleen begeleiding en input geven als dat nodig is. Daarom geven hoofdstuk <b>Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.</b> en hoofdstuk <b>Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.</b> zeer gedetailleerde instructies over hoe dit deel van het bijscholingsprogramma in de zin van probleemgestuurd leren kan worden uitgevoerd.</p>		

## Tijdslijn

1. Deel de casestudies en materialen uit/digitaal aan de deelnemers.
2. Deelnemers maken kennis met de casestudies.
3. Deelnemers bedenken hun individuele begeleidingsoplossingen voor elke casus.
4. Deelnemers presenteren hun oplossingen aan elkaar en bespreken de resultaten.

## Vorbereidingen en materialen

- (Gedrukt) Wetenschappelijke en praktische toepassingsbenaderingen (2 Overzichtspresentaties)
- (Gedrukt) Casestudies en instructies (Reader)
- (Gedrukt) Artikelen en documentatie (Bibliotheek Probleemgestuurd Leren (PBL))

## Bronnen en literatuur

**De primaire bron voor dit deel van het bijscholingsprogramma is de Bibliotheek van Probleemgestuurd leren (PBL).**

Voor wetenschappelijke benaderingen zijn dit:

1. Persoonlijkheidstypologie benadering
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 Loopbaan
8. Loopbaanbeslissingen als cognitief informatieproces
9. Basisprincipes van operationele begeleiding
10. Het probleemmanagement begeleidingsmodel van Egan
11. Oplossingsgerichte counseling
12. Informatie Structurele Methodologie als operationeel

Voor praktische benaderingen zijn dit:

13. Inleiding: weerstand
14. Neuropsychologie. Hoe de hersenen werken
15. Circle van invloed & Sociaal culturele theorie van cognitieve ontwikkeling
16. Mindset
17. Van dramadriehoek naar winnaarsdriehoek
18. Invloed van de onderstroom
19. Kernkwaliteiten van Ofman
20. Stadium van gedragsverandering



- 21. Theorie U
- 22. Waarderend onderzoek / Positieve psychologie/ Appreciate inquiry
- 23. Motiverende gespreksvoering
- 24. Taal veranderen / Gedachten herformuleren

No.	Titel inhoud	Toepassingsgebied
<b>5.3</b>	<b>Discussietaak</b>	<b>60 min</b>

#### Waar gaat het over?

Onderwerp 5 wordt afgesloten met een samenvattende discussietaak over een artikel van *columniste Anne-Marije Buckens*, waarin wordt besproken of de samenleving klaar is voor vrouwelijk leiderschap. Deelnemers lezen de stelling en bespreken hun mening hierover.

#### Tijdslijn

1. Deelnemers lezen het artikel.
2. Deelnemers bespreken het artikel en verzamelen hun standpunten.

#### Vorbereidingen en materialen

- PowerPoint/Presentatie (materiaal trainer); *aanvullingen door de trainer optioneel*
- Artikel door Anne-Marije Buckens (Lezer)

#### Bronnen en literatuur

**De primaire bron voor dit deel van het bijscholingsprogramma is de bibliotheek van Probleemgestuurd leren (PBL) en het artikel (zie Reader).**

### 2.6.3 Case Studies

De casestudies helpen deelnemers om de wetenschappelijke en praktische benaderingen voor loopbaanbegeleiding, coaching en mentoring en de inhoud van alle voorgaande modules toe te passen en te integreren in levensechte casestudies. De casestudies illustreren speciale behoeften van vrouwen in managementposities met het oog op digitalisering en de gevolgen die dit heeft voor de begeleidingsaanpak van de loopbaanprofessional. We starten met vier verschillende casestudies, die elk een dimensie van een balanced scorecard illustreren, gebaseerd op de dimensies *strategisch - operationeel en persoonlijk - organisatorisch*. De deelnemers leren door te werken met casestudies die



verschillende begeleidingssituaties presenteren. Deze casestudies zijn gebaseerd op en behandelen daarom de volgende counselingproblemen:



Figure 4: Balanced Scorecard presenting the four cases.

Door de casestudies uit te diepen, verkennen en leren de studenten de volgende aspecten van professionele counseling:

- Wetenschappelijke benaderingen: objecttheorieën en operationele theorieën bij het nemen van *loopbaanbeslissingen*; praktische implicaties voor het empoweren van de coachee
- Praktische benaderingen: praktische componenten van effectieve counseling.

Alle casestudies worden gedocumenteerd in de reader van de deelnemer.

## BEGELEIDINGSINSTRUCTIES VOOR DE CASES VANUIT EEN COUNSELLINGPERSPECTIEF

*Deze sectie geeft een kort overzicht van de trainersbegeleiding voor elk casus!!! Let op: de operationele theorieën zijn op elk geval van toepassing omdat ze het counselingproces en het type interactie beschrijven!*

### Case Anna

CEO voor informatie- en communicatietechnologiebedrijf; 40+

1. het groeiende belang van AI is een steeds grotere uitdaging voor de sector
2. Anna's bedrijf moet gelijke tred houden met deze ontwikkeling, anders zal het zijn marktpositie niet kunnen behouden.
3. in deze situatie twijfelt Anna aan haar vermogen om de juiste strategische beslissingen te nemen
4. misschien ontbreekt het haar aan de nodige kennis
5. haar mannelijke collega's lijken zelfverzekerder
6. tegen deze achtergrond vraagt ze zich af of ze wel de juiste persoon is om het bedrijf op deze nieuwe ontwikkeling af te stemmen
7. hoe kan ze deze onzekerheid over de juiste strategie voor haar bedrijf overwinnen?

CONTEXTUELE HINTS:	EMOTIONAL HINTS:	PROCESSIONAL HINTS:
1, 2, 4, 5	3, 6, 7	4/5, 6, 7,

**Wetenschappelijke benaderingen:** Ontwikkelingsgerichte loopbaantheorieën (2), Constructivisme (3), Sociaal Cognitieve Loopbaantheorie (5), Theorie van werkaanpassing (6), Protein Career (7), Information Structural Methodologie (8)

**Practical Approaches:** Mindest (4), Dramadriehoek (5), Invloed van de onderstroom (6)

**Other:** Organisatieontwikkeling en Veranderkunde (Onderwerp 4)

## Case Fatima

Professional gespecialiseerd in HR-diensten in het MKB; 40

1. ze is operationeel manager in een middelgroot productiebedrijf met ongeveer 500 werknemers.
2. haar ambitie is om de productieprocessen te digitaliseren en
3. de medewerkers te motiveren om de bijbehorende veranderingen actief te ondersteunen.
4. maar tot nu toe voelt ze sterke weerstand bij de medewerkers. Ze ziet hiervoor redenen in de beperkte digitale vaardigheden, angst voor verandering en baanverlies.
5. Hoe kan ze deze uitdagingen overwinnen en de digitale transformatie succesvol laten verlopen?
6. En hoe kan ze haar carrière een nieuwe impuls geven en succesvol zijn in haar rol als manager?





CONTEXTUELE HINTS:	EMOTIONAL HINTS:	PROCESSUAL HINTS:
1, 3, 4	2, 3, 5, 6	2, 4, 6

**Wetenschappelijke benaderingen:** Persoonlijkheidstheorieën (1), Ontwikkelingsgerichte loopbaantheorieën (2), Constructivisme (3), Theorie van werkaanpassing (6), Protein Career (7), Information Structural Methodologie (8)

**Praktische benaderingen:** Circle van invloed & Sociaal culturele theorie of cognitieve ontwikkeling (3), Stadia van gedragsverandering (8), Theorie U (9), Appreciate inquiry/ Positieve psychologie (10), Motiverende gespreksvoering (11)

**Andere:** Organisatieontwikkeling en Veranderkunde (Onderwerp 4)

## Case Imara

HR-adviseur bij een groot winkelbedrijf; 50+

- op de afdeling Finance & Administration heeft ze zich opgewerkt tot manager.
- ze heeft 30 jaar werkervaring.
- digitalisering nu de hoogste prioriteit heeft voor de managers.
- zat betekent dat alle activiteiten op haar afdeling gedigitaliseerd moeten worden.
- maar zowel zij als haar team voelen zich hierdoor overweldigd en onbekwaam.
- ze hebben weinig vertrouwen in deze digitale oplossingen.
- hoe kan ze leiding geven aan een team dat haar beslissingen niet steunt, vooral omdat ze zelf ook twijfels heeft?
- "Ben ik wel de juiste persoon voor deze rol?"
- "Kunnen mijn team en ik de digitale transformatie leren accepteren of
- "Moet ik op zoek naar iets anders?" Ze is operationeel manager in een middelgroot productiebedrijf met ongeveer 500 werknemers.
- in het laatste geval: "Welke beperkingen in het zoeken naar een baan moet ik verwachten gezien mijn leeftijd (50+)?"

CONTEXTUELE HINTS:	EMOTIONAL HINTS:	PROCESSUAL HINTS:
1, 2, 3, 6, 11	4, 7, 8/9/10, 11	5, 6, 11

**Wetenschappelijke benaderingen:** Persoonlijkheidstheorie (1), Ontwikkelingspsychologische loopbaantheorieën (2), Constructivisme (3), Sociale Cognitieve Loopbaantheorie (5), Protein Career (7)



**Praktische benaderingen:** Kernkwaliteiten (7), Circle van invloed (3), Invloed van de onderstroom (6), Verandertaal & Gedachten herformuleren (12)

## Case Sophia

Project manager bij een Innovatie technohub; 28j

1. ze is projectmanager voor Innovotech Solutions en
2. neemt deel aan een management development traject.
3. er wordt gezegd dat ze een succesvolle en getalenteerde projectmanager is.
4. maar nu staat ze voor een belangrijke beslissing over haar toekomstige carrière omdat
5. ze verschillende opties heeft, waaronder (1) een senior rol in haar huidige bedrijf of (2) een specialisatie in digitale strategie & consultancy buiten haar huidige bedrijf.
6. de keuzesituatie haar veel stress bezorgt.
7. daar komt bij dat de afgunst van haar collega's haar parten speelt.
8. "Hoe kan ik mijn carrière voortzetten en nieuw elan geven?"
9. "En hoe voorkom ik dat de afgunst en negatieve geruchten van anderen mijn beslissing beïnvloeden?"

### CONTEXTUAL HINTS:

1, 2, 3

### EMOTIONAL HINTS:

4, 5, 6, 8/9

### PROCESSUAL HINTS:

6/7, 8/9

**Wetenschappelijke benaderingen:** Persoonlijkheidstheorie (1), Ontwikkelingspsychologische loopbaantheorieën (2), Constructivisme (3), Protein Career (7), Theorie van werkaanpassing (6)

**Praktische benaderingen:** Stadia van gedragsverandering (8), Theorie U (9), Appreciate inquiry/ positieve psychologie (10) Motiverende gespreksvoering (11) , Verandertaal & Gedachten herformuleren (12)



## 2.7 Eindreflectie

OVERZICHT		
Nummer (onderwerp)	Werkbelasting (face-2-face/zelfstudie)	Taxonomieniveau (Taxonomie van Miller)
Eindreflectie	2 h / 2 h	Knows
Inhoud	Beschrijving	Methode
Context van een professional in digitale begeleiding	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Digitaal HR en counselling</li> <li>▪ ethiek van counselling</li> <li>▪ (Zelf)controle in counselling</li> <li>▪ Netwerken en marketing</li> </ul>	Frontaal onderwijs en discussie
Eindreflectie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reflecteren op het hele bijscholingsprogramma</li> </ul>	Frontaal onderwijs

### 2.7.1 Algemene beschrijving

Het laatste deel van het programma, de *eindreflectie*, wordt gekenmerkt door een overzicht van de context van een begeleidingsprofessional en een samenvatting van de belangrijkste inhoud en hun onderlinge relaties in de context van de uitdagingen die in de inleiding zijn beschreven. Hier wordt ook specifiek verwezen naar een mogelijke oplossingsaanpak van het VUCA-raamwerk en hoe onze begeleidingsaanpak in een dergelijke aanpak zou passen. Als afsluiting zal een evaluatie van het programma worden uitgevoerd, die eerst moet leiden tot een open discussie en een uitnodiging om het programma anoniem te evalueren.

! Indien nodig is er een optie om (opnieuw) een zelfevaluatie test voor deelnemers af te leggen op de DI-GIGEN website. Deze test helpt bij het identificeren van de prestaties van de cursist na afloop van het bijscholingsprogramma. Vooral als de zelfevaluatie vooraf aan het begin van het bijscholingsprogramma wordt gemaakt, kan deze helpen om de opgedane kennis te vergelijken!

## 2.7.2 Beschrijving van de inhoud

No.	Titel inhoud	Tijdsinvestering
<b>9</b>	<b>Context van een professional in digitale begeleiding</b>	<b>90 min</b>
Waar gaat het over?		
<p>Dit deel van de slotreflectie geeft een kort overzicht van contextuele onderwerpen voor begeleidingsprofessionals. Het zal de deelnemers helpen om hun professionele situatie in haar setting te begrijpen en te gebruiken. De genoemde aspecten dienen als uitgangspunt voor voortdurende individuele gedachten over het creëren en ontwerpen van een geschikte werksituatie om vrouwelijk leiderschap te bevorderen.</p>		
Tijdlijn		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Digitaal HR en digitale begeleiding</li> <li>2. Ethische richtlijnen voor counsellors</li> <li>3. Controle in een counselling beroep</li> <li>4. Netwerken voor begeleiders</li> </ol>		
Vorbereidingen en materialen		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Factsheets over de gepresenteerde theorieën (Reader)</li> <li>▪ PowerPoint/Presentatie (materiaal van de trainer); <i>aanvullingen door de trainer optioneel</i></li> </ul>		
Bronnen en literatuur		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reeves, A.; Bond, T. (2021). Standards and Ethics for Counselling in Action (5. Ed.). London: Sage. <b>(English)</b></li> <li>▪ Reekers, M. Spijkerman, R. (2023) Professionele gespreksvoering, 3-e herziene editie Pearson Benelux BV <b>(Dutch)</b></li> <li>▪ Donders, W. Ruijs, L. (2022) Coachende gespreksvoering, Boom <b>(Dutch)</b></li> <li>▪ Dols, R. (2020) Professionele loopbaancoaching, 3-e herziene editie <b>(Dutch)</b></li> </ul>		

No.	Titel inhoud	Tijdsinvestering
<b>9</b>	<b>Eindreflectie</b>	<b>30 min</b>
Waar gaat het over?		
<p>Dit dient als een manier voor deelnemers om individueel leren samen te vatten en een grotere context te begrijpen. Hier wordt direct weer verwezen naar de uitdagingen uit de inleiding en wordt een oplossingsaanpak voor het VUCA-raamwerk gepresenteerd. Deze oplossingsaanpak wordt vervolgens specifiek gerelateerd aan de individuele onderdelen van het Upskilling-programma. Tot slot wordt het programma geëvalueerd in een laatste ronde, die is opgezet als een open feedbackronde. Daarnaast wordt er gevraagd om een anonieme evaluatie van het programma.</p>		
Tijdlijn		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. In een notendop: de belangrijkste aspecten van het programma in een uitdagende werk-privé omgeving.</li> <li>2. Hoe visie, begrip, duidelijkheid en wendbaarheid een antwoord kunnen zijn op het VUCA-raamwerk en gerelateerde uitdagingen.</li> <li>3. Open feedback; uiteindelijk zelfevaluatie met evaluatie op de DIGIGEN website.</li> <li>4. Anonieme evaluatie van het programma</li> </ol>		
Vorbereidingen en materialen		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Factsheets over de gepresenteerde theorieën (Reader)</li> <li>▪ PowerPoint/presentatie (materiaal van de trainer); aanvullingen door de trainer optioneel</li> <li>▪ Evaluatiebladen/link op de DIGIGEN website</li> </ul>		
Bronnen en literatuur		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DIGIGEN-Website: <a href="http://digi-gen.eu">digi-gen.eu</a> (<b>English, German, Hungarian, Dutch, Lithuanian</b>)</li> <li>▪ DIGIGEN materials (and literature listed within): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Literature Review (<b>English</b>)</li> <li>▪ Literature Review Summary (<b>English, German, Hungarian, Dutch</b>)</li> <li>▪ Needs Analysis (<b>English</b>)</li> <li>▪ Needs Analysis Summary (<b>English, German, Hungarian, Dutch</b>)</li> </ul> </li> </ul>		



## REFERENTIES

Hmelo-Silver, C. E. (2004): Problem-Based Learning: What and How Do Students Learn?  
Educational Psychology Review 16, 235–266.

s Reeks, Hoger Onderwijs. Probleem-gestuurd leren. **(Dutch)**

Van der Zwet, R.; Kolmer, D.; Schalk, R.; Van Regenmortel, T. (2019): Views and Attitudes  
Towards Evidence-Based Practice in a Dutch Social Work Organization. Journal of  
Evidence-Based Social Work 16, 245-260. DOI: 10.1080/23761407.2019.1584071.



## 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 vervat.



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 by DIGIGEN Consortium is licensed under CC BY-NC-SA 4.0.  
To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>