

OLVASMÁNYOK

PROFESSZIONÁLIS TANÁCSADÁS

1 A tanácsadás mint rendszerszintű szemlélet	1
2 Problémaalapú tanulás	2
2.1 Esettanulmányok	2
2.1.1 Anna esete: Stratégiai kérdések a digitális világban	3
2.1.2 Fatima esete: Digitális átalakulás egy előregedő kkv-nál.....	4
2.1.3 Imara esete: Tapasztalt vezető digitális kihívásokkal	6
2.1.4 Sophia esete: Feltörekvő tehetség választási lehetőségekkel.....	8
2.2 Tudományos megközelítés	10
2.3 Gyakorlati megközelítés.....	11
3 Vitafeladat: Publicisztika	12
Hivatkozások.....	14

1 A TANÁCSADÁS MINT RENDSZERSZINTŰ SZEMLÉLET

A DIGIGEN szellemében a tanácsadás középpontjában a női vezetők személyisége áll a szakmai kérdések tekintetében is. Ez azt jelenti, hogy az egyéni szakmaiság minden dimenzióját be kell vonni.

Beck (2019, 24. o. sköv.) ezeket a központi személyiségjegyeket hat „a szakmaiság tevékenységet kísérő metakogníció” mentén jellemzi:

- **A relevanciakogníció** az egyén felismerése, hogy a munkája annyira jelentős, hogy harmadik felek hajlandóak olyan bért fizetni érte, amely biztosítja a megélhetését („társadalmilag jelentős” és „szükséges a megélhetéshez”).



- **Az időkogníció** arra utal, hogy egy személy az éves és az egész életre szóló időköltésvetéséből mennyi időt szán a szakmájára. Ennek az aránynak jelentősnek kell lennie a terjedelem és az időtartam tekintetében.
- **A kompetencia kogníciója** az énkoncepció lényeges részeként a saját kognitív, affektív és pszichomotoros teljesítménylehetőségekre, valamint az ehhez szükséges diszpozícióra és motivációra irányul.
- **Az ideális kogníciója** a saját szakmai tevékenység értékeléséhez használt egyénileg kötelező érvényű normák tudatosítására vonatkozik. Ez magában foglalja a saját hibákkal vagy hiányosságokkal szembeni elfogadást is.
- **A státuszkogníció** lehetővé teszi az egyén számára, hogy meghatározza a társadalmi környezetében, például a vállalati hierarchiában vagy a munkacsoportban elfoglalt helyét. Ez a kogníció fontos a munkával való elégedettség, a csapatban való munkavégzés képessége, az erőfeszítésre való hajlandóság és a társas környezet általi elismerés iránti igény szempontjából.
- **Az értelem kogníciója** alakítja ki a személy tudatosságát, hogy szakmai tevékenységével hozzájáruljon a közösséghez. Ez – az erkölcsi önelvárással együtt – a munka iránti fenntartható motivációt táplálhat.

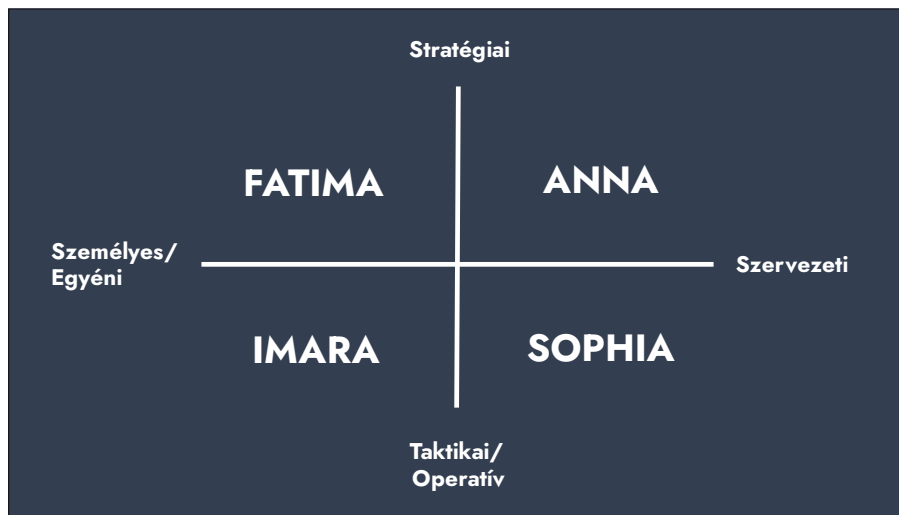
2 PROBLÉMAALAPÚ TANULÁS

Az Ön feladata a továbbképzési program 5. témakörében az, hogy négy különböző esethez megvizsgálja és kialakítsa a tanácsadási szettinget a gyakorlati és tudományos tanácsadói megközelítések és saját tapasztalatai alapján. Ehhez használja a tudományos és gyakorlati megközelítésekről szóló előadásokat a problémaalapú tanulás (PBL) könyvtárában található információkkal együtt. Az oktatója elmagyarázza a PBL-t; ha a PBL-ről szóló szakirodalom érdekli, kérjük, olvassa el [Melnyk et al. \(2010\)](#) könyvét.



2.1 Esettanulmányok

Négy, eltérő kontextusú esettel fog dolgozni.



1. ábra: A négy eset mátrixa.

2.1.1 Anna esete: Stratégiai kérdések a digitális világban

Tanácsadói háttér

Ön menedzsment- és változás-tanácsadóként dolgozik egy tanácsadó cégnél, amely (vezetői) coaching- és mentorprogramokat kínál. Az osztály, ahol Ön dolgozik, a vezetői pozíciókban dolgozók vezetői készségeinek fejlesztésére specializálódott.

Menedzsment- és változás-tanácsadójaként Ön részt vesz a változás, a vezetés és a csapatbeavatkozások tervezésében, végrehajtásában és kísérésében. Támogatja a vezérigazgatókat új stratégiák megvalósításában és a változási folyamatok erősítésében a szervezet valamennyi alkalmazottja körében. A coaching során mindig az egész emberre, a személyes növekedésre és fejlődésre összpontosít, mind a munkával kapcsolatban, mind az élet egyéb területein.

Az eset

Ön kapott egy e-mailt az egyik vezérigazgatótól, Annától (40+). Anna sikeres üzletasszony és egy nagy technológiai céget vezet az IKT és szoftverfejlesztés területén, a DigitalTech-et. Keményen megdolgozott azért, hogy elérje a vezérigazgatói pozíciót. Felismerte, hogy a mesterséges intelligencia jelentős hatással van a vállalatára és alkalmazottaira. Szeretne eszmét cserélni Önnel a jövőképeről, arról, hogyan tudja megvalósítani a kívánt változtatásokat, és milyen lehetőségeket tud személyesen is hasznosítani a vezetési módszereihez.

A DigitalTech egy olyan vállalat, amely innovatív digitális megoldások fejlesztésére szakosodott és világszerte szolgáltató. Kiváló minőségű termékeiről és szolgáltatásairól híres. A digitális világ azonban folyamatosan változik, és mindig vannak stratégiai kérdések, amelyekkel Anna és csapata szembesül.

Ezek egyike a mesterséges intelligencia (AI) térnyerése és annak hatása a DigitalTech piacára. Anna és csapata tisztában vannak azzal, hogy a mesterséges intelligencia drámaian megváltoztathatja a vállalkozások működését. Tudják, hogy ha nem tartanak lépést ezzel a technológiai váltással, a DigitalTech lemaradhat és elveszítheti versenyelőnyét.

Anna azonban vonakodik a mesterséges intelligencia irányába mellett dönteni, annak ellenére, hogy csapata meggyőzte őt ennek szükségességéről. Kétkedik abban, hogy képes-e helyes stratégiai döntéseket hozni. Szeretné tudni, hogy rendelkezik-e elegendő ismeretekkel a mesterséges intelligenciáról, és hogy ő-e a megfelelő személy arra, hogy a vállalatot ebbe az új irányba vezesse. Úgy tűnik, attól tart, hogy mások felismerik, valójában nem elég kompetens a vezetői szerepéhez.

Emellett Anna azt is észreveszi, hogy a DigitalTech-en belül néhány férfi kollégája magabiztosabban hoz stratégiai döntéseket a mesterséges intelligenciával kapcsolatban. Anna megfélemlítettnek érzi magát és azon tűnődik, vajon komolyan veszik-e, ha hangot ad aggodalmainak és kételyeinek. Ez erősíti a bizonytalanságérzetét és tovább nehezíti számára a cselekvést.

Anna azon töpreng, milyen irányba akarja továbbvinni a karrierjét. Bár a DigitalTech vezérigazgatójaként sikeres, néha belső zűrzavart érez, és elgondolkodik azon, hogy vajon tényleg ez-e az a hely, ahol lenni akar.

Anna mindig is szenvedélyesen szerette a társadalmi igazságot és a fenntarthatóságot. Gyakran elgondolkodott azon, hogy tudását és vezetői képességeit fel tudná-e használni a világ jobbá tételéhez. Anna őrlődik a DigitalTech vezetésének folytatása és az új lehetőségek felfedezése között. Új cég alapításán gondolkodott, amely a fenntartható technológiákra és innovációkra összpontosítana.

A karrierkérdés még bonyolultabbá teszi Anna küzdelmét a jelenlegi vezetői pozíciójával és a stratégiai kihívásokkal, amelyekkel szembesült. Azon tűnődik, hogy a karrierváltás iránti vágya a jelenlegi pozíciójára való alkalmassággal kapcsolatos kételyeiből fakad-e, vagy valójában mélyen gyökerező vágya, hogy más területen többet nyújtson.

Karrierkérdés

Ön azon gondolkodik, mit tehetne Annáért és hogyan érdemes megszólítani és megerősíteni őt, hogy segítsen neki tisztázni a jövőképét, a vállalaton belüli változtatások levezénylésének a módszereit és a karriermódosítással kapcsolatos mérlegeléseit.

Megvizsgálja az ehhez alkalmazható módszertani modelleket és megközelítéseket (lásd a könyvtárban). Szándékában áll alaposan megfontolni az eset módszertani megközelítését, hogy azt megfelelően meg tudja indokolni saját maga és Anna előtt.

2.1.2 Fatima esete: Digitális átalakulás egy elöregedő kkv-nál

Tanácsadói háttér

Ön HR-tanácsadóként dolgozik egy tanácsadó cégnél, amely kis- és középvállalkozások (kkv-k) számára nyújtott HR-szolgáltatásokra szakosodott. Vállalkozóknak és vezetőknek adnak támogatást a hatékony személyzeti politika megvalósításában. Az Ön feladata a munkaerő-tervezésben való segítségnyújtás, hogy az Ön szolgáltatásait igénybe vevő ügyfelei munkaerőbázisa összhangban legyen a vállalat jövőbeli terveivel. Beszélget Fatimával, aki a következő problémát tárja Ön elé.

Az eset

Fatima (40) energikus és céltudatos női vezető, egy kkv gyártóvállalat operatív vezetője, aki a digitalizáció kihívásaival néz szembe. A vállalat évek óta hagyományos termékeket gyárt, de a piac az új technológiák és a digitális fejlődés miatt gyorsan változik. Fatima felismerte, hogy a digitális átalakulás kulcsfontosságú ahhoz, hogy a vállalat versenyképes maradjon a gyorsan fejlődő piacon. A modern technológiák és folyamatok bevezetésével lehetőséget lát a termelékenység növelésére, a költségek csökkentésére és új perspektívák kiaknázására. Ezekkel a lehetőségekkel a munkavállalók munkája is megváltozna. Például:

- **Gépkezelők:** Az automatizált gyártógépek bevezetésével a gépkezelőknek meg kell tanulniuk az új, automatizált rendszerek kezelését, és a gépek felügyeletére és a műszaki problémák elhárítására kell összpontosítaniuk.
- **Logisztikai személyzet:** A logisztikai személyzetnek meg kell tanulnia, hogyan kell a készlet- és raktárnyilvántartó rendszerekkel dolgozni, és a logisztikai folyamatok optimalizálására és az ellátási lánc irányítására kell összpontosítaniuk.

- **Technikusok és karbantartók:** A prediktív karbantartás révén a technikusok és a karbantartó személyzet a diagnosztikai eszközökkel való munkára és a gyártási folyamatokban használt technológiák megértésére összpontosíthat.

Fatimának ambiciózus tervei vannak a vállalat átalakítására és modernizálására, de azt tapasztalja, hogy az alkalmazottak jelentős ellenállást tanúsítanak a változásokkal szemben. A gyártási és logisztikai részleg dolgozói főként idősebb, sok éve a vállalatnál dolgozó alkalmazottakból állnak. Értékes szakértelemre tettek szert, de küzdenek a technológiákkal és a digitális megoldásokkal. Ezek az alkalmazottak évek óta a hagyományos módszerekkel dolgoznak és kevésbé ismerik a digitális technológiák lehetőségeit és előnyeit. Határozottan előnyben részesítik a megszokott munkamódszereket és vonakodnak új technológiákat befogadni.

Fatima a következő akadályokba ütközik:

- **A digitális készségek hiánya:** Sok idősebb munkavállaló kevés ismeretekkel és tapasztalattal rendelkezik a digitális technikákról. Megfélemlítettnek érzik magukat a digitális eszközök bonyolultságától és attól tartanak, hogy nem tudják hatékonyan használni az új technológiákat. Néhányan fenyegetve érzik magukat attól a gondolattól, hogy a digitális technológia helyettesíti majd a hagyományos feladatokat.
- **Félelem a változástól:** A személyzet hajlamos ragaszkodni a meglévő munkamódszerekhez, mert jól érzik magukat a megszokott rutinokban. Félnek az ismeretlentől és attól tartanak, hogy a digitális technológiák bevezetése megnöveli a munkaterhelésüket, sőt akár feleslegessé teszi a munkájukat. Ennek következtében szkeptikusan viszonyulnak Fatima változtatási javaslatához.
- **Kommunikáció és elkötelezettség:** Fatima nehezen tudja megértetni a digitális átalakulással kapcsolatos elképzeléseit a munkatársaival. A nyílt kommunikáció és az elkötelezettség hiányát tapasztalja, ami félreértésekhez és ellenálláshoz vezet. A munkatársak úgy érzik, nem vonják be őket kellően a döntéshozatali folyamatba és nem értékelik a hozzájárulásukat.
- **Generációs szakadék:** Fatima és az előregedő munkaerő között generációs szakadék van. Más a gondolkodásmódja, és ő már a digitális technológiákkal nőtt fel. Az idősebb munkavállalóknak viszont más prioritásaik és értékeik vannak, és nem biztos, hogy ugyanúgy szükségesnek látják a digitalizációt, mint Fatima.

Fatima mindazonáltal úgy véli, hogy a siker kulcsa az alkalmazottak bevonása ebbe a változásba. Fatima érti, hogy az ellenállás nem az ellenszegülésből fakad, hanem inkább a bizonytalanságból,

a változástól való félelemből, és abból az érzésből, hogy készségeik és tapasztalataik már nem fontosak.

Fatima egy HR-tanácsadó szervezettől kért segítséget és coachingot, hogy megoldja ezt a kihívást. Stratégiákat szeretne kidolgozni alkalmazottai motiválására, tudásuk és készségeik frissítésére, valamint a digitális átalakulással bizalmatlanság elosztatására. Célja, hogy megértesse velük, tapasztalataik felbecsülhetetlen értékűek és a digitális korban is fontos szerepet játszanak a vállalat sikerében.

A HR coaching segítségével Fatima reméli, hogy fejleszteni tudja vezetői készségeit és megfelelő megközelítéseket talál arra, hogy alkalmazottait bevonja a digitális átalakulásba. Eltökélt szándéka, hogy olyan befogadó és támogató környezetet teremtsen, ahol mindenki fejlődhet és hozzájárulhat a vállalat jövőjéhez. Tisztában van azzal, hogy vezetőként nemcsak az átalakulás előmozdítása a feladata, hanem az is, hogy lelkesítse és támogassa alkalmazottait az út során.

Karrierkérdés

Hogyan tudja Fatima leküzdeni a fenti kihívásokat és sikeresen levezényelni a digitális átalakulást, erőteljes lendületet adni karrierjének és sikeresnek lenni a vezetői szerepkörében?

2.1.3 Imara esete: Tapasztalt vezető digitális kihívásokkal

Tanácsadói háttér

Ön HR-tanácsadó egy nagy kiskereskedelmi vállalatnál. Több részlegnek dolgozik és elsősorban olyan vezetőkkel áll kapcsolatban, akik több tucat kiskereskedelmi alkalmazottat felügyelnek. Az egyik ilyen vezető Imara. Imara körülbelül 30 éve dolgozik a vállalatnál és 15 év vezetői tapasztalattal rendelkezik. A pénzügyi és adminisztrációs részleg vezetőjévé emelkedett. Vezetőtársaihoz hasonlóan Imara is felelős a személyzeti feladatok ellátásáért. Imarát sok éve ismeri és nagyra értékeli.

Az elmúlt években a vállalat jelentős lépéseket tett a digitalizáció terén. A verseny fokozódott, az ügyfelek pedig egyre több digitális megoldást várnak el, például online vásárlást, automatizált ügyfélszolgálatot és adatelemzést. A felső vezetés a digitalizációt stratégiai prioritásnak jelölte ki. Ez a stratégiai prioritás most már az alkalmazottakat is érinti, így Imara osztályát is. Ön HR-tanácsadóként támogatja Imarát a digitális átalakulás során.

Az eset

Imara (50+) sokéves tapasztalattal rendelkezik a szakmájában. Nemrégiben kapta meg a feladatot, hogy digitalizálja a részlegét, mivel szinte minden pénzügyi folyamat még mindig papíron zajlik. A részleg szekrényei tele vannak iratokkal és dokumentumokkal, és gyakran fontos darabok vesznek el. A vezérigazgató célja egy teljesen digitális rendszerre való átállás, ahol minden adat biztonságosan feldolgozható és tárolható.

Imara azonban kevésbé tájékozott a digitalizáció legújabb fejleményeiről és nehezen érti meg azok előnyeit. Következésképpen nem bízik a digitális megoldásokban és kételkedik saját vezetői képességeiben. Imara hozzászólt a hagyományos munkavégzéshez, és nagymértékben támaszkodik a személyes kommunikációra, a papíralapú dokumentumokra és a személyes megbeszélésekre. Mindig is erősen preferálta a közvetlen interakciót a csapattagjaival és más érdekelt felekkel. A digitalizációt összetett és nyomasztó dolognak tekinti, mivel nem rendelkezik a digitális eszközök és rendszerek hatékony használatához szükséges készségekkel és ismeretekkel.

Imara úgy érzi, hogy ez a változás túlterheli és elbizonytalanítja őt. Az a benyomása, hogy nem tud megfelelni a részlege digitális átalakulásával járó elvárásoknak. Bizonytalan abban, hogy képes-e irányítani és motiválni a csapatát ebben az új digitális környezetben. Attól tart, hogy a digitalizációval kapcsolatos ismereteinek és hozzáértésének hiánya veszélyeztetheti saját vezetői pozícióját.

Saját tévovázása és kétségei ellenére Imarát a csapata nagyon becsüli. Kedvelik, mint vezetőt, és tisztelik tapasztalatát és meglátásait. Az Imara által vezetett csapat elkötelezett és tapasztalt alkalmazottakból áll. Sok éve dolgoznak együtt Imarával, és nagyra értékelik a közvetlen kommunikáción és személyes interakción alapuló vezetői stílusát. A csapat is vonakodik a digitalizációtól, amelyet a vállalat be akar vezetni. Bizonytalanok a digitalizációval járó változásokkal kapcsolatban, és szkeptikusak az előnyeit illetően. Azt is látják, hogy Imara is küzd a digitalizációval és kételkedik saját kompetenciáiban, ami aggasztja őket. Bár a csapat támogatja és értékeli Imarát, a digitalizációval kapcsolatban több világos iránymutatásra van szükségük. Szeretnék megérteni, hogy a vállalat miért hajtja végre ezeket a változtatásokat, és hogy ez mit jelent számukra. Bizonytalanok érzik magukat a digitális átalakulással és a kialakult ponthelyzettel kapcsolatban.

Imara reméli, hogy a HR segíthet neki a szükséges digitális készségek fejlesztésében és a digitális megoldásokkal kapcsolatos önbizalma növelésében. Szeretné megérteni, hogyan irányíthatja és motiválhatja csapatát a digitális átállás során, és hogyan használhatja ki a digitalizáció előnyeit a kockázatok minimalizálása mellett. Emellett reméli, hogy betekintést nyerhet saját karrierútjába, és kiderül, képes-e kezelni a digitalizáció kihívásait. Imara reméli, hogy a megfelelő útmutatással és

támogatással visszanyerheti önbizalmát, legyőzheti félelmeit és sikerre viheti a pénzügyi osztály digitális átalakítását.

Imarának nehezebbre esik, de szerencsésében bízva mégis megosztja a HR-szakemberrel azt a félelmét, hogy digitális ismereteinek hiánya miatt megítélik vagy nem megfelelőnek tartják. Attól tart, ha beismeri, hogy küzd a digitalizációval, az hatással lehet a hírnevére és a vállalaton belüli karrierlehetőségeire. Emellett Imara sebezhetőnek érzi magát, amikor kifejezi bizonytalanságait és félelmeit a csapata digitális átalakuláson való átvezetésével kapcsolatban. Imara megkérdőjelezi, hogy ő-e a megfelelő személy erre a feladatra, és már azt is fontolgatja, hogy új állás után néz. Ez azonban bizonytalanságokat is felvet: mi a helyzet a korával, ha új állást keresne?

Karrierkérdés

Én vagyok-e a megfelelő személy erre a munkára? A csapatom és én meg tudjuk-e tanulni a digitális átalakulást, vagy mást kell keresnem? És utóbbi esetben mi a helyzet a korommal, mint akadállyal a munkahelykeresésnél?

Ez az eset jól szemlélteti, milyen kihívásokkal szembesülhet egy tapasztalt vezető, amikor a digitalizáció új fejleményeinek bevezetésével küzd. Hangsúlyozza az élethosszig tartó tanulás és a vezetői stílus változó környezethez való igazításának fontosságát. Rávilágít arra, hogy a vezetőknek nyitottnak kell lenniük az új készségek és ismeretek elsajátítására, és támogatást és útmutatást kell kérniük a technológiai fejlődésben való eligazodáshoz. Hangsúlyozza továbbá a támogató, befogadó kultúra megteremtésének jelentőségét, amely ösztönzi a vezetők és csapataik folyamatos tanulását és fejlődését.

2.1.4 Sophia esete: Feltörekvő tehetség választási lehetőségekkel

Tanácsadói háttér

Tanulási és fejlesztési tanácsadóként Ön közreműködik a vezetőképzési programban, hogy a szervezetében dolgozó vezetők személyes vezetői képességeit magasabb szintre emelje. A mentorprogram mentoraként számos „feltörekvő tehetséget” támogat, köztük Sophiát is. Ön coacholja a tehetségeket a személyes fejlődés, a kommunikációs készségek, a projekt- és folyamatmenedzsment, a változásmenedzsment és a HR-ügyek terén.

Az eset

A 28 éves Sophia tehetséges és ambiciózus projektmenedzser az Innovatech Solutionsnél, egy vezető technológiai vállalatnál. Sophia részt vett egy vezetői fejlesztési programban, amely lehetővé tette számára, hogy fejlessze vezetői készségeit és felgyorsítsa szakmai fejlődését. Már eddig is

lenyűgözte kollégáit azzal a képességével, hogy sikeresen irányít összetett projekteket és kiválóságra vezeti a csapatát.

Bár Sophia nagy sikereket ért el jelenlegi pozíciójában, új kihívás előtt áll: az Innovatech Solutions digitális átalakítása. A vállalat azt tervezi, hogy az új technológiák és digitális folyamatok bevezetésével átalakítja üzleti tevékenységét. Ez nagymértékben kihat majd a szervezet minden részére, a stratégiától és a vezetéstől kezdve az ügyfélkapcsolatokon át a belső rendszerekig.

Bár Sophia eddigi rövid pályafutása során már nagy sikereket ért el jelenlegi pozíciójában, kezd elgondolkodni azon, hogy mi legyen a következő lépés a karrierjében. El kell döntenie, milyen utat kövessen vezetői ambíciói eléréséhez és továbbfejlődéséhez.

1. lehetőség: A digitális átalakulás vezetője: Sophia fontolgatja, hogy vezető szerepet vállal az Innovatech Solutions digitális átalakításra irányuló erőfeszítéseiben. Erős affinitása van a technológia iránt és úgy véli, projektmenedzseri tapasztalata jó pozíciót biztosíthat számára e folyamat irányításához. Lehetősége lenne arra, hogy a vállalat stratégiai elképzeléseit konkrét digitális kezdeményezésekre és projektekre fordítsa le és hidat építsen a műszaki csapatok és a felső vezetés között. Bár ez kiváló lehetőségnek tűnik arra, hogy megmutassa vezetői képességeit, Sophia aggódik a projekt összetettsége és kockázata miatt, valamint amiatt, hogy rendelkezik-e elegendő szakértelemmel a digitális átalakulás terén. Emellett azt is észrevette, hogy néhány kollégája irigykedik a fejlődésére, és nem biztos, hogy lelkesen reagálnának arra, ha előléptetnék őt a digitális átalakulás vezetőjévé.
2. lehetőség: Szakosodás a digitális stratégiákra: Sophia fontolóra veszi, hogy ahelyett, hogy vezető szerepet vállaljon a cég digitális átalakulásában, digitális stratégiára és tanácsadásra szakosodik. Egy digitális átalakulásra szakosodott vezetési tanácsadó cégnél aspirálhatna pozícióra. Ez lehetővé tenné számára, hogy különböző szervezetekkel foglalkozzon és segítsen nekik digitális stratégiáik megtervezésében és végrehajtásában. Sophia ebben lehetőséget lát arra, hogy bővítse tudását és készségeit a digitális átalakulás terén. Mégis kétségei vannak afelől, hogy el kellene-e hagynia az Innovatech Solutions-t, mivel a vállalat biztonságos és megbízható környezetet jelentett számára. Azzal is tisztában van, hogy néhány kolléga féltékenységet érezhet, amikor új lehetőségekért elhagyja az Innovatech Solutionst.

Sophia úgy döntött, hogy tanácsot kér a mentorától a tehetségprogramban, a kapcsolatrendszerében található tapasztalt vezetőktől és a digitális átalakulás szakértőitől. Szeretné meghallgatni az ő szempontjaikat, hogy megalapozott döntést hozhasson a karrierútjáról, figyelembe véve mind a digitális átalakulást, mind mások irigységét.

Karrierkérdés

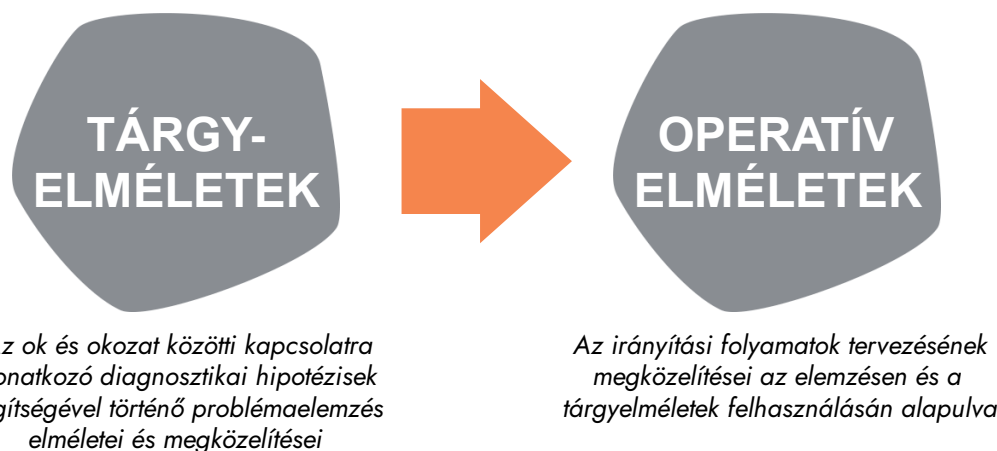
Melyik utat válasszam a karrierem folytatásához és fellendítéséhez, anélkül, hogy hagyjam, hogy mások féltékenysége és negatív megjegyzései elhomályosítsák az ítélőképességemet?

Ön azon tűnődik, mit tehetne Sophiáért, hogyan közelíthetné meg és támogathatná őt a kommunikációs készségeivel és a jelenlegi munkakörülményeivel kapcsolatos problémái megoldásában, a saját jövőképeinek kialakításában, a digitális átalakulásnak a csapatába való beágyazás módszereit illetően, valamint a saját karrierútjával kapcsolatos megfontolásaiban és dilemmáiban.

Vizsgálja meg az erre az esetre alkalmazható módszertani modelleket és megközelítéseket (lásd a PBL-könyvtárban). Úgy akarja kiválasztani az eset módszertanát, hogy azt saját maga és Sophia előtt is meg tudja indokolni.

2.2 Tudományos megközelítés

Mivel a pályafejlődés és a pályaeorientáció főbb elméletei különböző módon veszik figyelembe ezeket a metakogníciókat, a holisztikus pályaeorientáció mindig különböző elméletek bevonását igényli a témáról. Csak ezután merül fel a kérdés, hogy ezek az elméletek hogyan ültethetők át a gyakorlati tanácsadói tevékenységbe. Ehhez az operatív elméletek ismerete szükséges.



1. ábra: A témáról szóló elméletek és az operatív elméletek közötti kapcsolat.

A problémaalapú tanulás könyvtárában nyolc pszichológiai irányultságú elmélet található, amelyek ma is alapvetőnek számítanak a karrierfejlődésben (vö. Brown, Lent 2013, 29. o.; Leung, 2008, 115. o.):

1. Holland személyiségtipológiai megközelítése
2. Super egész életen át tartó fejlődési folyamata
3. Savickas konstruktivista megközelítése
4. A döntéshozatal mint szociális tanulási folyamat Krumboltz szerint
5. Lent szociál-kognitív karrierelmélete
6. A munkához való alkalmazkodás elmélete Dawis, Lofquist és Weis szerint
7. A próteuszi karrier elmélete (Hall)
8. A döntéshozatal mint kognitív információs folyamat

A könyvtárat négy további tudományos útmutató alapelv egészíti ki az **operatív elméletek** területéről.

9. Az operatív tanácsadás alapjai
10. Egan problémakezelési tanácsadásmodellje
11. Megoldásorientált tanácsadás
12. Információstrukturálás a tanácsadásban

Az „5_PBL_Tudományos megközelítés” című prezentáció gyors áttekintést is ad a bemutatott tizenkét koncepció alapjairól. A prezentáció tehát bevezetesként szolgál a témák megismeréséhez. Szükség esetén az egyes elméletekről szóló olvasmányok a könyvtárban elérhetők.

A tanácsadói megközelítések és a különböző célcsoportokra való alkalmazásuk átfogó áttekintését lásd: *J. G. Maree (szerk.) (2019): Handbook of Innovative Career Counselling [Az innovatív karriertanácsadás kézikönyve]. Wiesbaden: Springer.*

2.3 Gyakorlati megközelítés

A PBL-könyvtár két **háttértémát** tartalmaz:

1. Bevezetés: ellenállás
2. Neuropszichológia: hogyan működik az agy

Ezt követően a **„Mire fókuszál a női menedzser?”** című kérdéssel foglalkozunk hat fejezetben:

3. A befolyásolás körei Covey-től és a kognitív fejlődés szociokulturális elmélete Vygotskytól
4. A Dweck-féle mindset
5. A drámaháromszögtől a Karpman-féle sikerháromszögig
6. A McClelland-féle rejtett áramlatok hatása
7. Alaptulajdonságok Ofman szerint
8. A magatartásváltozás szakaszai Diclemente/Prochaska szerint

Végül négy téma a **viselkedési mintákat befolyásoló beavatkozásokkal** foglalkozik:

9. Schramer U-elmélete
10. Elismerő értékelés és pozitív pszichológia
11. Motiváló interjúváltás McClelland szerint
12. Nyelvezetváltás és a gondolatok átkeretezése

Az *"5_PBL_Practical Approach"* című prezentáció rövid áttekintést ad a bemutatott tizenkét koncepció fő pontjairól. A prezentáció bevezetésként szolgál a témák megismeréséhez. Szükség esetén az elméletekről szóló olvasmányok a könyvtárban elérhetők.

3 VITAFELADAT: PUBLICISZTIKA

Publicisztika: A TÁRSADALOM MÉG NEM KÉSZÜLT FEL AZ ILYEN TÍPUSÚ NŐI VEZETŐKRE

Anne-Marije Buckens

A múlt héten munkát ajánlottak nekem. Nem az egyik álláskereső ügyfelemnek, hanem nekem. Ez egy munkáltatókkal teli teremben történt, egy előadáson, amelyet a munkatársak fenntartható foglalkoztathatóságáról tartottam. Egy szókimondó igazgató kiabálta a harmadik sorból, hogy még mindig van egy állása számomra. Egy állás...

Ez az „egy” nem hangzik túl vonzónak egy olyan vállalkozó számára, akinek már több mint tizenkét éve sikeres vállalkozása (nem, nem egyszemélyes cége) van, de ezen lépünk túl. A záró taps után az igazgató előre jött hozzám, hogy biztosítson, komolyan gondolja. „Olyan nőkre van szükségem a vállalkozásomban, mint te” – kezdte. „Olyan nőkre, akiknek van víziójuk, meggyőzőképességük és vállalkozói szemléletük a jövőről.” Amikor megköszöntem az igazgatónak a bókot és az állást, megkérdezte, hol talál „olyan nőket, mint te?”

Visszapörgettem néhány azon a héten felvetődött helyzetre, és azt mondtam az igazgatónak, hogy nehéz lesz ilyeneket találni.

Beszéltem például Stellával (51 éves), akit nemrég rúgtak ki egy kozmetikai márka kreatív igazgatói posztjáról, és aki ezután nagyon kételkedni kezdett magában. A kampányai jól sikerültek, és jó csapattag volt. Hihetetlenül elkötelezett volt és sokat dolgozott. Az elbocsátás oka: nézeteltérés a felettesével. „Elmondom, hogy pontosan honnan ered ez a véleménykülönbség” – mondta Stella. „Egy megbeszélésen elmondtam, hogy a főnököm rendszeresen nem tart be határidőket, és ez megnehezíti a munkámat. Ez tény, és ez veszélyt jelent az osztályunkra nézve, de a felettesem szerint ezt nem kellett volna ilyen egyenesen kimondanom. Ez rossz fényt vetett a főnökömre. Egy héttel később megkaptam a papírjaimat. Talán nem kellene többé ilyen szókimondónak lennem.”

Joy, gyakornok (19 éves) és visszalépett a diáktanács elnöki posztjáról, mert diáktársai azt mondták, nagy a szája. Mivel Joy jól be akar illeszkedni a csoportba, úgy döntött, hogy átadja az elnöki posztot Wouternek.



Egy kolléganőnek problémája akadt egy üzleti kapcsolatával, aki kissé szokatlanak találta a közvetlen levelezési stílusát. Nem szórakozásból küldte ezeket az e-maileket, hanem azért, hogy leszögezze az álláspontját az üzleti partnerrel szemben, aki kitért előle. Talán jobb lett volna, ha az üzenetét néhány pironkodó hangulatjel kísérte volna. Olyan smiley-k, amelyek kicsit lágyították volna a dolgokat és elhitették volna, hogy az egészet kedvesnek és előzékenynek szánta. Figyeljük csak meg, milyen gyakran használnak a nők kedves hangulatjeleket és sok felkiáltójelet, hogy egy kicsit barátságosabbnak tűnjön a véleményük az e-mailekben és az sms-ekben. Micsoda ostobaság.

A férfiak által dicséret üzleti tulajdonságokat a nőktől korántsem mindig fogadják el. Ők túl szigorúak, túl undokok, túl üzletiesek. Sok jól képzett nő számára ez elég ok arra, hogy visszavegyen. Elvégre ki akarja, hogy kirekesszék és „vaslady”-t belyegezzenek a homlokára? Tehát kedves igazgató úr a harmadik sorból, azokból a nőkből, akiket keres a cégéhez, rengeteg van, de nem annyira láthatóak. Visszafogják magukat, amíg a társadalom nem készült fel rájuk. Aminek 2023-ban azért nagyjából eljött az ideje.

Anne-Marije Buckens (34) kolumnista több mint tíz éve vezet egy céget, amellyel 50 év felettieknek segít munkát találni. Azokról az emberekről ír, akikkel találkozott, és akiknek segített munkát találni.



HIVATKOZÁSOK

- Beck, K. (2019). „Beruflichkeit“ als wirtschaftspädagogisches Konzept – Ein Vorschlag zur Begriffsbestimmung. In: J. Seifried, K. Beck, B.-J. Ertelt, & A. Frey (Eds.), Beruf, Beruflichkeit, Employability. wbv. 19-33.
- Brown, St. D. & Lent, R.W. (2013) (Eds.). Career Development and Counseling – Putting Theory and Research to Work. Hoboken/New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Leung, S.A. (2008). The Big Five Career Theories. In: Athanason, J.A., Van Esbroeck, R. (Eds.). International Handbook of Career Guidance. Springer Science+ Business Media B.V. 115-132.
- Maree J.G. (Ed.) (2019). Handbook of Innovative Career Counselling. Wiesbaden: Springer.
- Melnyk, B.M., Fineout-Overholt, E., Stillwell, S.B., Williamson, K.M. (2010). Evidence-based practice: step by step: the seven steps of evidence-based practice. American Journal of Nursing, 110 (1), 51-3.

