

## READER

**PROFESSIONELE BEGELEIDING**

---

1	Professionele begeleiding als systematische aanpak .....	1
2	Probleemgestuurd leren (Problem-Based Learning (PBL)) .....	3
2.1	Casestudies.....	3
2.1.1	Case Anna: Strategische vraagstukken in een digitale wereld.....	3
2.1.2	Case Fatima: Digitale transformatie in een vergrijzend MKB .....	5
2.1.3	Case Imara: Ervaren leider en digitale uitdagingen .....	8
2.1.4	Case Sophia: Aanstormend talent met keuzes .....	10
2.2	Wetenschappelijke benadering .....	12
2.3	Praktische aanpak.....	13
3	Discussietaak: Colomn .....	14
	Verwijzingen .....	17

---

## 1 PROFESSIONELE BEGELEIDING ALS SYSTEMATISCHE AANPAK

De focus van begeleiding binnen het project DIGIGEN ligt op de persoonlijkheid van vrouwelijke managers, zelfs met betrekking tot professionele kwesties. Dit betekent dat alle dimensies van individuele professionaliteit moeten worden opgenomen.

Beck (2019, p. 24 e.v.) karakteriseert deze centrale persoonlijkheidskenmerken op basis van zes "activiteitsbegeleidende metacognities van professionaliteit":

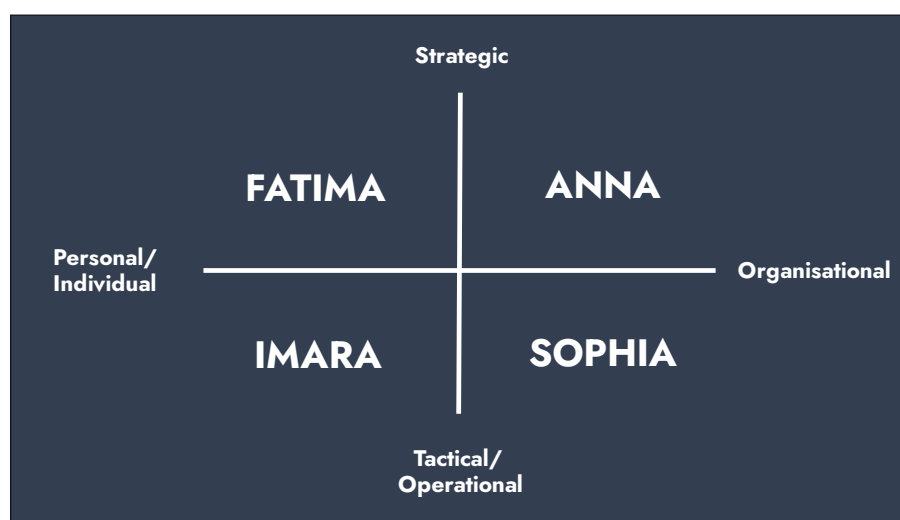
- **Relevantiecognitie** is de perceptie van het individu dat iemands beroep zo belangrijk is dat derden bereid zijn er een loon voor te betalen dat een levensonderhoud verzekert ("sociaal significant" en "noodzakelijk voor het levensonderhoud").
- **Tijd cognitie verwijst naar** het deel van de tijd dat een persoon aan zijn beroep besteedt in zijn jaarlijkse en levenslange budgetten. Dit aandeel moet substantieel zijn in termen van omvang en duur.
- **Competentiecognitie**, als essentieel onderdeel van het zelfbeeld, is gericht op de eigen cognitieve, affectieve en psychomotorische prestatiemogelijkheden en de daarvoor benodigde aanleg en motivatie.
- **Ideale cognitie** verwijst naar het bewustzijn van individueel bindende normen voor de evaluatie van de eigen professionele activiteit. Dit omvat ook een gevoel van tolerantie ten opzichte van de eigen fouten of tekortkomingen.
- **Statuscognitie** stelt het individu in staat om zijn positie in de sociale omgeving te bepalen, zoals de bedrijfshiërarchie of in het werkteam. Deze cognitie is belangrijk voor het werkplezier, het vermogen om in teamverband te werken, de bereidheid om zich in te spannen en de behoefte aan erkenning in de sociale context.
- De **cognitie van betekenis** vormt het bewustzijn van de persoon om bij te dragen aan de gemeenschap door middel van zijn professionele activiteit. Dit - in combinatie met een morele zelfverwachting - kan een duurzame motivatie voor activiteit voeden.

## 2 PROBLEMGESTUURD LEREN (PROBLEM-BASED LEARNING (PBL))

**Jouw taak** voor thema 5 van het bijscholingsprogramma is het verkennen en creëren van begeleidingssettings voor vier verschillende casussen (case studies) op basis van praktische en wetenschappelijke begeleidingsbenaderingen en je eigen ervaring. Gebruik hiervoor de presentaties over wetenschappelijke en praktische benaderingen in combinatie met de informatie in de bibliotheek van het probleemgestuurd onderwijs (PBL). Je trainer geeft uitleg over PBL; als je geïnteresseerd bent in literatuur over PBL, kijk dan op [Melnyk et al. \(2010\)](#).

### 2.1 Casestudies

Er zijn vier casussen, variërend in hun context, waarmee je aan de slag gaat.



Cijfer 1: Balanced scorecard met vier cases.

#### 2.1.1 Case Anna: Strategische vraagstukken in een digitale wereld

##### Professionele context

Je werkt als Consultant Management & Change bij een adviesbureau dat (executive) coaching en mentoring programma's aanbiedt. De afdeling waarbinnen je werkt is gespecialiseerd in leiderschapontwikkeling van mensen in topfuncties.

Als Consultant Management & Change houd je je bezig met het ontwerpen, implementeren en begeleiden van verander-, leiderschaps- en teaminterventies. Je ondersteunt CEO's bij het implementeren van nieuwe strategieën en het vergroten van verandering bij alle medewerkers van de organisatie. In je coaching richt je je altijd op de hele persoon, persoonlijke groei en ontwikkeling, zowel werkgerelateerd als op andere levensgebieden.

### **Kwestie**

Je hebt een e-mail ontvangen van een van de CEO's, Anna (40+). Anna is een succesvolle zakenvrouw en leidt een groot technologiebedrijf in ICT en softwareontwikkeling genaamd DigitalTech. Ze heeft hard gewerkt om haar positie als CEO te bereiken. Ze realiseert zich dat kunstmatige intelligentie (AI) een grote impact heeft op haar bedrijf en haar medewerkers. Ze wil met jou van gedachten wisselen over haar visie, hoe zij de gewenste verandertrajecten kan doorvoeren en welke mogelijkheden zij persoonlijk kan aanboren in haar manier van leidinggeven.

### **Achtergrondinformatie**

DigitalTech is een bedrijf dat gespecialiseerd is in het ontwikkelen van innovatieve digitale oplossingen voor klanten wereldwijd. Ze hebben een reputatie opgebouwd voor het leveren van hoogwaardige producten en diensten. Toch verandert de digitale wereld voortdurend en zijn er altijd strategische vraagstukken waar Anna en haar team mee geconfronteerd worden.

Een van de vraagstukken is de opkomst van kunstmatige intelligentie (AI) en de impact ervan op de markt van DigitalTech. Anna en haar team zijn zich ervan bewust dat AI de potentie heeft om de manier waarop bedrijven werken drastisch te veranderen. Ze weten dat, als ze deze technologische verschuiving niet bijhouden, DigitalTech mogelijk achterop kan raken en concurrentievoordeel kan verliezen.

### **Uitdagingen Anna**

Anna is echter terughoudend om de AI-richting in te slaan, ook al overtuigt haar team haar van de noodzaak ervan. Ze twijfelt aan haar vermogen om de juiste strategische beslissingen te nemen. Ze vraagt zich af of ze genoeg kennis heeft van AI en of ze de juiste persoon is om het bedrijf in deze nieuwe richting te leiden. Ze lijkt bang dat anderen zullen ontdekken dat ze eigenlijk niet competent genoeg is voor haar leiderschapsrol.

Daarnaast merkt Anna dat sommige van haar mannelijke collega's binnen DigitalTech meer vertrouwen lijken te hebben in het nemen van strategische beslissingen met betrekking tot AI. Ze voelt zich geïntimideerd en vraagt zich af of ze serieus genomen zal worden als ze haar zorgen

en twijfels uit. Dit versterkt haar gevoelens van onzekerheid en maakt het nog moeilijker voor haar om te handelen.

Anna vraagt zich af welke richting ze op wil met haar carrière. Hoewel ze het goed doet als CEO van DigitalTech, voelt ze soms innerlijke onrust en vraagt ze zich af of dit echt is waar ze wil zijn.

Anna heeft altijd al een passie gehad voor sociale impact en duurzaamheid. Ze heeft zich vaak afgevraagd of ze haar kennis en leiderschapskwaliteiten kan gebruiken om de wereld positief te veranderen. Dit plaatst haar in een tweestrijd tussen het blijven leiden van DigitalTech en het verkennen van nieuwe mogelijkheden. Ze heeft overwogen om een nieuw bedrijf op te richten dat zich richt op duurzame technologieën en innovaties.

### **Loopbaanvraag**

Haar loopbaanvraag voegt meer complexiteit toe aan Anna's worsteling met haar huidige leiderschapspositie en de strategische uitdagingen waarmee ze wordt geconfronteerd. Ze vraagt zich af of haar verlangen naar een andere loopbaanrichting voortkomt uit de onzekerheid over de geschiktheid voor haar huidige functie of dat het echt een diepgeworteld verlangen is om meer te betekenen op een ander gebied.

### **Professionele overwegingen loopbaanprofessional**

Je vraagt je af wat je voor Anna kunt doen en hoe je haar moet benaderen en in staat moet stellen om haar te helpen haar visie helder te krijgen, haar manieren om het veranderingsproces als leider te implementeren en haar overweging over haar carrièreproces.

Je onderzoekt relevante methodische modellen en benaderingen die van toepassing kunnen zijn (zie bibliotheek). Je bent van plan om een weloverwogen keuze te maken voor een aanpak van de zaak om deze voor jezelf en Anna adequaat te kunnen verantwoorden.

## **2.1.2 Case Fatima: Digitale transformatie in een vergrijzend MKB**

### **Professionele context**

Je werkt als HR-consultant bij een adviesorganisatie, gespecialiseerd in HR-dienstverlening voor het midden- en kleinbedrijf (MKB). Zij ondersteunen ondernemers en leiders bij het implementeren van effectief personeelsbeleid. Jouw rol omvat het assisteren bij de ontwikkeling van personeelsplanning en ervoor zorgen dat de werknemers van de klant aansluiten bij de toekomstplannen van het bedrijf dat jouw diensten heeft ingekocht. Je hebt een gesprek met Fatima, die je het volgende probleem voorlegt.

## Kwestie

Fatima (40), een energieke en gedreven vrouwelijke leider, is de operationeel manager van een MKB-productiebedrijf dat voor de uitdagingen van digitalisering staat. Het bedrijf produceert al jaren traditionele goederen, maar de markt verandert snel door nieuwe technologieën en digitale vooruitgang. Fatima realiseert zich dat digitale transformatie cruciaal is om het bedrijf concurrerend te houden in de snel evoluerende markt. Ze ziet kansen om de productiviteit te verhogen, kosten te verlagen en te profiteren van nieuwe vooruitzichten door implementatie van moderne technologieën en processen

## Uitdagingen personeel

Met de kansen die Fatima signaleert zal het werk van de medewerkers veranderingen ondergaan. Bijvoorbeeld:

- **Machinebedieners:** Met de introductie van geautomatiseerde productiemachines moeten machinebedieners leren hoe ze de nieuwe geautomatiseerde systemen moeten bedienen en zich concentreren op het bewaken van de machines en het oplossen van eventuele technische problemen.
- **Logistiek personeel:** Met geautomatiseerde systemen voor voorraadbeheer, magazijnbeheer en orderverwerking moet logistiek personeel leren werken met deze systemen en zich richten op het optimaliseren van logistieke processen en het beheren van de supply chain.
- **Technici en onderhoudspersoneel:** Met voorspellend onderhoud kunnen technici en onderhoudspersoneel zich concentreren op het werken met diagnostische hulpmiddelen en het begrijpen van de technologieën die in de productieprocessen worden gebruikt.

Fatima heeft ambitieuze plannen om het bedrijf te transformeren en te moderniseren, maar ze merkt veel weerstand van haar medewerkers tegen deze veranderingen. Het personeelsbestand van de productie- en logistieke afdeling bestaat voornamelijk uit oudere werknemers die al vele jaren bij het bedrijf werken. Ze hebben waardevolle expertise opgebouwd, maar worstelen met technologieën en digitale oplossingen. Deze medewerkers werken volgens traditionele methoden en zijn minder bekend met de mogelijkheden en voordelen van digitale technologieën. Ze geven sterk de voorkeur aan de vertrouwde manier van werken en aarzelen om nieuwe technologieën te omarmen.

## Uitdagingen van Fatima

Fatima stuit op de volgende obstakels:

- **Gebrek aan digitale vaardigheden:** Veel oudere werknemers hebben beperkte kennis en ervaring met digitale technieken. Ze voelen zich overweldigd door hun complexiteit en vrezen dat ze nieuwe technologieën niet effectief kunnen gebruiken. Sommigen voelen zich bedreigd door het idee dat digitale technologie traditionele taken kan vervangen.
- **Angst voor verandering:** Het personeel heeft de neiging zich vast te klampen aan de bestaande werkmethoden omdat ze zich op hun gemak voelen bij vertrouwde routines. Ze zijn bang voor het onbekende en maken zich zorgen dat de introductie van digitale technologieën hun werkdruk zal verhogen of zelfs hun baan overbodig zal maken. Als gevolg hiervan benaderen ze de voorgestelde veranderingen van Fatima met scepsis.
- **Communicatie en betrokkenheid:** Fatima heeft moeite om haar visie op digitale transformatie effectief over te brengen op haar personeel. Ze merkt een gebrek aan open communicatie en betrokkenheid, wat leidt tot misverstanden en weerstand. Het personeel voelt zich onvoldoende betrokken bij de besluitvorming en heeft het gevoel dat hun inbreng niet wordt gewaardeerd.
- **Generatiekloof:** Er is een generatiekloof tussen Fatima en de vergrijzende beroepsbevolking. Ze heeft een andere mindset en is opgegroeid met digitale technologieën. De oudere werknemers daarentegen hebben andere prioriteiten en waarden en zien de noodzaak van digitalisering misschien niet op dezelfde manier als Fatima.

Toch gelooft Fatima dat de sleutel tot succes ligt in het betrekken van haar medewerkers bij deze verandering. Fatima begrijpt dat weerstand niet voortkomt uit onwil, maar eerder uit onzekerheid, angst voor verandering en het gevoel dat hun vaardigheden en ervaring misschien niet langer relevant zijn.

### **Vraag Loopbaantraject**

Om deze uitdaging aan te gaan, besluit Fatima om hulp en coaching te zoeken bij een HR-adviesorganisatie. Ze wil strategieën ontwikkelen om haar medewerkers te motiveren, hun kennis en vaardigheden op peil te houden en vertrouwen te wekken in digitale transformatie. Ze wil ervoor zorgen dat ze begrijpen dat hun ervaring van onschatbare waarde is en dat ze een essentiële rol spelen in het succes van het bedrijf, zelfs in het digitale tijdperk.

Met behulp van HR-coaching hoopt Fatima haar leiderschapsvaardigheden te verbeteren en geschikte benaderingen te vinden om haar medewerkers mee te krijgen in de digitale transformatie. Ze is vastbesloten om een inclusieve en ondersteunende omgeving te creëren waarin iedereen kan groeien en kan bijdragen aan de toekomst van het bedrijf. Ze begrijpt dat het haar rol als leider niet alleen is om de transformatie te stimuleren, maar ook om haar medewerkers tijdens het hele traject te inspireren en te ondersteunen.

Haar loopbaanvraag luidt: *Hoe kan Fatima de bovengenoemde uitdagingen overwinnen en succes behalen in digitale transformatie, waardoor ze haar carrière een sterke boost geeft en succesvol is in haar leiderschapsrol?*

### 2.1.3 Case Imara: Ervaren leider en digitale uitdagingen

#### Professionele context

Je bent HR-adviseur bij een groot retailbedrijf. Je werkt voor meerdere afdelingen en hebt voornamelijk contact met de leidinggevenden die toezicht houden op tientallen retailmedewerkers. Een van deze leidinggevende is Imara. Imara werkt al zo'n 30 jaar bij het bedrijf, met 15 jaar ervaring als leidinggevende. Net als haar collega-leidinggevenden is Imara belast met de uitvoering van de personele taken. Je kent Imara al vele jaren en waardeert haar enorm.

De afgelopen jaren heeft het bedrijf grote stappen gezet op het gebied van digitalisering. De concurrentie is toegenomen en klanten verwachten meer digitale oplossingen, zoals online winkelen, geautomatiseerde klantenservice en data-analyse. Het senior managementteam heeft besloten om digitalisering als een strategische prioriteit te omarmen. Deze strategische prioriteit heeft nu ook gevolgen voor de stafafdelingen, waaronder de afdeling van Imara. Als HR-adviseur speel je een cruciale rol in het ondersteunen van Imara bij de digitale transformatie.

#### Kwestie

Imara is een ervaren leidinggevende in een middelgroot bedrijf dat actief is in de retailsector. Ze heeft jarenlange ervaring in haar vakgebied en heeft met succes verschillende teams geleid. Imara is echter niet goed op de hoogte van de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van digitalisering en heeft moeite om de voordelen ervan te begrijpen. Dit heeft geleid tot een gebrek aan vertrouwen in digitale oplossingen en twijfel over haar eigen competenties als leidinggevende. Imara is gewend om op de traditionele manier te werken, waarbij ze voornamelijk vertrouwt op persoonlijke communicatie, papieren documenten en fysieke vergaderingen. Ze heeft altijd een sterke voorkeur gehad voor directe interactie met haar teamleden en klanten. Ze beschouwt



digitalisering als ingewikkeld en overweldigend, omdat ze de benodigde vaardigheden en kennis mist om effectief gebruik te maken van digitale tools en systemen.

### **Uitdagingen voor het bedrijf én het team**

De afgelopen jaren heeft het bedrijf echter grote stappen gezet op het gebied van digitalisering. De concurrentie is toegenomen en klanten verwachten steeds meer digitale oplossingen, zoals online winkelen, geautomatiseerde klantenservice en data-analyse. Het senior managementteam heeft besloten om digitalisering als een strategische prioriteit te omarmen. Imara is daar terughoudend in

Ondanks haar eigen terughoudendheid en twijfels, wordt Imara door haar team op handen gedragen. Ze genieten van haar leiderschap en respecteren haar ervaring en inzichten. Het team dat Imara leidt, bestaat uit toegewijde en ervaren medewerkers. Ze hebben jarenlang met Imara samengewerkt en waarderen haar leiderschapsstijl, die gebaseerd is op directe communicatie en persoonlijke interactie. Het team is ook terughoudend als het gaat om de digitalisering die het bedrijf wil doorvoeren. Ze voelen zich onzeker over de veranderingen die digitalisering met zich meebrengt en zijn wantrouwend ten opzichte van de voordelen ervan. Ze zien ook dat Imara worstelt met de digitalisering en haar eigen competenties in twijfel trekt, wat hen verontrust. Hoewel het team Imara steunt en waardeert, hebben ze behoefte aan meer duidelijkheid en begeleiding met betrekking tot de digitalisering. Ze willen begrijpen waarom het bedrijf deze veranderingen doorvoert en wat het voor hen betekent, ze voelen zich onzeker in de digitale transformatie en de impasse die is ontstaan.

### **Uitdagingen van Imara**

Imara voelt zich overweldigd en onzeker over deze verandering. Ze heeft de indruk dat ze niet kan voldoen aan de verwachtingen die de digitale transformatie met zich meebrengt. Ze voelt zich onzeker over haar vermogen om haar team te begeleiden en te motiveren in deze nieuwe digitale omgeving. Ze vreest dat ze haar eigen positie als leidinggevende in gevaar brengt door haar gebrek aan kennis en begrip van digitalisering.

Gedachten die haar bezighouden: *Ben ik de juiste persoon voor deze baan? Kunnen ik en mijn team leren om digitale transformatie te omarmen, of moet ik verder kijken? En in het laatste geval, hoe zit het met de beperkingen van het vinden van een nieuwe baan die bij mijn leeftijd hoort?*

### **Professionele overwegingen Loopbaanprofessional**

Je vraagt je af wat je voor Imara kunt betekenen en hoe je haar kunt benaderen en ondersteunen bij, haar issues in haar huidige werksituaties, het ontwikkelen van een eigen visie en de manieren om de digitale transformatie in te bedden in het team, evenals haar overwegingen en dilemma's over haar eigen loopbaanproces.

Je onderzoekt relevante methodische modellen en benaderingen die van toepassing kunnen zijn (zie bibliotheek). Je bent van plan een weloverwogen keuze te maken voor een aanpak van de zaak om het voor haarzelf en Imara goed te kunnen verantwoorden.

### 2.1.4 Case Sophia: Aanstormend talent met keuzes

#### Professionele context

Je bent als Learning & development consultant betrokken bij het Management Development Programma om het persoonlijk leiderschap van de managers in jouw organisatie naar een hoger niveau te tillen. Als mentor van het mentorprogramma begeleid je een aantal 'aanstormende talenten', waaronder Sophia. Je coacht high potentials op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, communicatieve vaardigheden, project- en procesmanagement, verandermanagement en HR-vraagstukken.

#### Kwestie

Sophia, 28 jaar, is een getalenteerde en ambitieuze projectmanager bij Innovatech Solutions, een toonaangevend technologiebedrijf. Sophia heeft deelgenomen aan het Management Development Programma, waardoor ze haar leiderschapsvaardigheden heeft kunnen ontwikkelen en haar professionele groei heeft kunnen versnellen. Ze heeft al indruk gemaakt op haar collega's met haar vermogen om complexe projecten met succes te beheren en haar team naar uitmuntendheid te leiden.

Hoewel Sophia in haar huidige rol veel succes heeft geboekt, staat ze voor een nieuwe uitdaging: de digitale transformatie van Innovatech Solutions. Het bedrijf is van plan de manier waarop ze zaken doen te veranderen door nieuwe technologieën en digitale processen te omarmen. Dit zal een grote impact hebben op alle aspecten van de organisatie, van strategie en bedrijfsvoering tot klantrelaties en interne systemen.

Hoewel Sophia in haar korte loopbaan tot nu toe al veel succes heeft geboekt in haar huidige functie, begint ze zich af te vragen welke volgende stap ze in haar loopbaan moet zetten. Ze staat

voor de uitdaging om te bepalen welk pad ze moet volgen om haar leiderschapsambities waar te maken en verdere groei te realiseren.

Optie 1: Leiding geven aan digitale transformatie: Sophia overweegt een leidende rol te spelen in de digitale transformatie-inspanningen van Innovatech Solutions. Ze heeft een sterke affiniteit met techniek en gelooft dat haar ervaring als projectmanager haar goed kan positioneren om dit proces te sturen. Ze zou de kans krijgen om de strategische visie van het bedrijf te vertalen naar concrete digitale initiatieven en projecten en om een brug te slaan tussen de technische teams en het senior management. Hoewel dit een uitstekende gelegenheid lijkt om haar leiderschap te tonen, maakt Sophia zich zorgen over de complexiteit en risico's van dit project en of ze voldoende expertise heeft op het gebied van digitale transformatie. Daarnaast merkt ze dat sommige collega's jaloers zijn op haar groei en misschien niet enthousiast reageren op haar promotie naar een leidende rol in de digitale transformatie.

Optie 2: Specialisatie in digitale strategie: In plaats van de leidende rol in de digitale transformatie van het bedrijf op zich te nemen, overweegt Sophia zich te specialiseren in digitale strategie en consulting. Ze zou een functie kunnen ambiëren bij een managementadviesbureau dat gespecialiseerd is in digitale transformatie. Dit zou haar in staat stellen om betrokken te zijn bij verschillende organisaties en hen te helpen bij het ontwerpen en implementeren van digitale strategieën. Sophia ziet dit als een kans om haar kennis en vaardigheden op het gebied van digitale transformatie te vergroten. Toch twijfelt ze of ze Innovatech Solutions moet verlaten, aangezien het bedrijf haar een veilige en vertrouwde omgeving heeft geboden. Ze is zich ook bewust van de jaloezie die sommige collega's kunnen voelen als ze Innovatech Solutions verlaat voor nieuwe kansen.

Sophia heeft besloten advies in te winnen bij haar mentor in het talentenprogramma, andere senior leiders in haar netwerk en experts op het gebied van digitale transformatie. Ze wil hun perspectieven horen en een weloverwogen beslissing nemen over haar carrièrepad, rekening houdend met zowel de digitale transformatie als de jaloezie van anderen.

### **Loopbaanvraag**

Gedachten die haar bezighouden zijn: *Welk pad moet ik nemen om mijn carrière voort te zetten en een boost te geven zonder mijn oordeel te laten vertroebelen door de jaloezie en negatieve praatjes van anderen?*

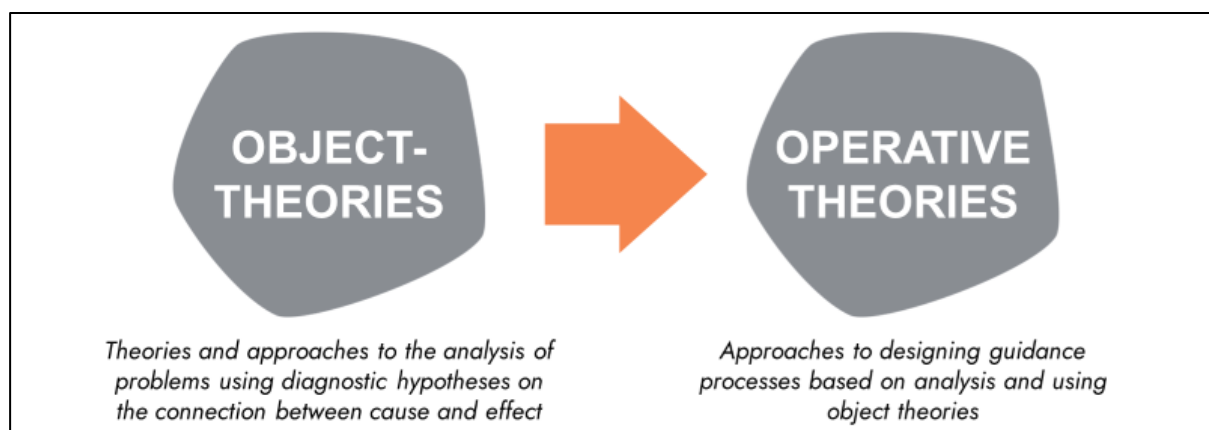
## Professionele overwegingen loopbaanprofessional

Je vraagt je af wat je voor Sophia kunt betekenen en hoe je haar kunt benaderen en ondersteunen met haar communicatieve vaardigheden en vraagstukken in haar huidige werksituaties, het ontwikkelen van haar eigen visie en de manieren om de digitale transformatie in te bedden in het team, evenals haar overwegingen en dilemma's over haar eigen carrièreproces.

Je onderzoekt relevante methodische modellen en benaderingen die van toepassing kunnen zijn (zie bibliotheek). Je bent van plan om een weloverwogen keuze te maken voor een aanpak van de zaak om deze te kunnen verantwoorden tegenover haarzelf en Sophia.

## 2.2 Wetenschappelijke benadering

Aangezien de belangrijkste theorieën over loopbaanontwikkeling en loopbaanbegeleiding op verschillende manieren rekening houden met deze metacognities, vereist holistische begeleiding altijd de opname van verschillende objecttheorieën. Pas dan rijst de vraag hoe deze theorieën vertaald kunnen worden in praktische richtinggevende acties. Dit vereist kennis van wetenschappelijke theorie (object theories) en theorie professioneel handelen (operative theories).



Cijfer 1: Relatie tussen objecttheorieën en operatieve theorieën.

Daarom bevat de bibliotheek van probleemgestuurd leren (PBL) acht psychologisch georiënteerde objecttheorieën, die vandaag de dag nog steeds als fundamenteel worden beschouwd voor professionele ontwikkeling (cf. Brown, Lent 2013, pp. 29; Leung, 2008, pp. 115).

1. Holland's benadering van persoonlijkheidstypologie
2. Levenslang ontwikkelingsproces van Super
3. Savickas' constructivistische visie
4. Besluitvorming als sociaal leerproces door Krumboltz
5. Sociaal-cognitieve carrièretheorie door Lent
6. Theorie van werkaanpassing door Dawis, Lofquist en Weis
7. Proteïsche professionele carrière van Hall
8. Beslissingen als cognitief informatieproces

De bibliotheek wordt aangevuld met vier aanvullende wetenschappelijke richtlijnen op het gebied van toegepast wetenschappelijke **theorieën**.

9. Basisprincipes van operatieve counseling
10. Egan's adviesmodel voor probleembeheer
11. Oplossingsgericht advies
12. Informatie Methodiek Structurele Begeleiding

De presentatie "*5\_PBL\_Scientific Approach*" geeft ook een snel grafisch overzicht van de twaalf basisveronderstellingen van de gepresenteerde concepten. De presentatie dient dan ook als een inleiding om vertrouwd te raken met de onderwerpen. Indien nodig zijn de readers over de expliciete theorieën beschikbaar in de bibliotheek.

Voor een uitgebreid overzicht van begeleidingsbenaderingen en de toepassing ervan op verschillende doelgroepen, zie *J.G. Maree (ed.) (2019): Handbook of Innovative Career Counselling. Wiesbaden: Aanzetsteen.*

## 2.3 Praktische aanpak

De bibliotheek van probleemgestuurd onderwijs bevat twee **achtergrondonderwerpen** :

1. Inleiding: weerstand

## 2. Neuropsychologie: hoe het brein werkt

Daarna komt de kwestie "**Wat is de focus van de vrouwelijke manager?**" wordt behandeld in zes secties:

3. Cirkel van invloed door Covey & Sociaal-culturele theorie van cognitieve ontwikkeling door Vygotsky
4. Mindset door Dweck
5. Van dramadriehoek tot winnaarsdriehoek door Karpman
6. Invloed van de onderstroom door McClelland
7. Kernkwaliteiten van Ofman
8. Stadia van gedragsverandering door Diclemente/Prochaska

Tot slot zijn er vier thema's die betrekking hebben op de **Interventies in het beïnvloeden van gedragspatronen**:

9. Theory U door Schramer
10. Appreciative Inquiry & Positieve Psychologie
11. Motiverende gespreksvoering door McClelland
12. Verander taal en herformuleer gedachten

De presentatie "*5\_PBL\_Practical Approach*" geeft een snel grafisch overzicht van de twaalf basisaannames van de gepresenteerde concepten. De presentatie dient dan ook als een inleiding om vertrouwd te raken met de onderwerpen. Indien nodig zijn de readers over de expliciete theorieën beschikbaar in de bibliotheek.

## 3 DISCUSSIETAAK: COLOMN

---

### **COLUMN: SAMENLEVING IS NIET KLAAR VOOR DIT SOORT VROUWELIJK LEIDERSCHAP**

*Door Anne-Marie Buckens*

---

Vorige week kreeg ik een baan aangeboden. Niet voor één van de werkzoekenden die ik begeleid, maar voor mezelf. Het gebeurde in een volle zaal met werkgevers tijdens een lezing die ik gaf over duurzame inzetbaarheid van personeel. Een welbespraakte directeur riep vanaf rij drie dat hij nog een baan voor me had. Een baantje.....

Vooraf dat '-tje' klinkt niet erg aantrekkelijk voor een ondernemer die al meer dan twaalf jaar een succesvol bedrijf (nee, geen bedrijf-je) heeft, maar vooruit. Na het slotapplaus baande de directeur zich een weg naar voren om mij ervan te verzekeren dat hij het serieus meende. "Ik heb vrouwen zoals jij nodig in mijn bedrijf", begon hij. "Vrouwen met visie, overtuigingskracht en een ondernemende kijk op de toekomst." Toen ik de directeur had bedankt voor het compliment en voor het werk, vroeg hij waar hij 'women like you' kon vinden.

Ik dacht terug aan een aantal situaties die zich eerder die week hadden voorgedaan en vertelde de directeur dat ze moeilijk te vinden zullen zijn.

Zo sprak ik Stella (51), die net ontslagen was als creative director van een cosmeticamerk en enorm aan zichzelf was gaan twifelen. Haar campagnes scoorden goed en ze lag goed in het team. Ze was ontzettend toegewijd en maakte lange dagen. De reden van ontslag: verschil van inzicht met haar leidinggevende. „Ik zal je precies vertellen waar dat verschil van inzicht vandaan komt”, vertelt Stella. „Ik heb tijdens een vergadering gezegd dat mijn leidinggevende keer-op-keer zijn deadlines niet haalt en dat dit mijn werk bemoeilijkt. Dat is een feit en een bedreiging voor onze afdeling bovendien, maar volgens mijn leidinggevende had ik dat niet zo rechtlijnig moeten zeggen. Het zou hem in een kwaad daglicht hebben gesteld. Een week later kreeg ik de bons. Misschien moet ik maar niet meer zo uitgesproken zijn.”

Stagiaire Joy (19) trok zich terug als voorzitter van de studentenraad omdat medestudenten hadden gezegd dat ze wel veel haar op haar tanden had. Omdat Joy graag goed in de groep wil liggen, besloot ze om haar voorzittersrol aan Wouter over te dragen.

Een collega had een akkefietje met een zakenrelatie die haar directe manier van e-mailen wat ongezellig vond. Ze had die mails dan ook niet gestuurd voor de gezelligheid, maar om haar punt te maken tegenover de zakenrelatie die buiten zijn boekje was gegaan. Mogelijk was haar boodschap beter gevallen wanneer deze vergezeld was gegaan door wat blozende emoticons. Van die smileys die de boel wat hadden verzacht en lieten geloven dat het allemaal lief en

inschikkelijk was bedoeld. Let maar eens op hoe vaak vrouwen liefvallige emoticons en veel uitroeptekens gebruiken om hun standpunten in e-mails en appjes wat vriendelijker te doen overkomen. Wat een nonsens.

De zakelijke eigenschappen waarvoor mannen geroemd worden, worden nog lang niet altijd van vrouwen geaccepteerd. Te streng, te bitchy, te zakelijk. Voor veel gekwalificeerde vrouwen de reden om een toontje lager te zingen. Want wie wil er nu buiten de groep vallen met het stempel 'iron lady' op haar voorhoofd? Dus beste directeur van rij drie, de vrouwen die je zoekt voor je bedrijf zijn er legio, maar ze zijn niet zo zichtbaar. Ze houden zich in totdat de maatschappij klaar voor ze is. En dat wordt anno 2023 eens tijd.

*Columniste Anne-Marije Buckens (34) heeft al meer dan tien jaar een bedrijf waarmee ze 50-plussers aan werk helpt. Ze schrijft over de mensen die ze ontmoette en hielp bij het vinden van werk.*



## VERWIJZINGEN

- 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.
- Donders, W. Ruijs, L. (2022) Coachende gespreksvoering, Boom (Dutch)
- Dols, R. (2020) Professionele loopbaancoaching, 3-e herziene editie (Dutch)
- 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.
- Reekers, M. Spijkerman, R. (2023) Professionele gespreksvoering, 3-e herziene editie Pearson Benelux BV (Dutch)