

MOTIVEREND DENKKADER

LOCOMOTIV VOOR WERKPLEKLEREN

MOTIVEREND DENKKADER, LOCOMOTIV VOOR WERKPLEKLEREN*

*Originel idée Chargé de mission qualité de l'alternance et formation des personnels de l'alternance Unité développement- Direction de l'apprentissage et de l'emploi Service accompagnement.



INHOUD

Voorwoord.....	6
Inleiding	7
• Doel	8
Hoofddoel.....	8
Subdoelen.....	8
• Gebruik	10
• Opbouw	13
Trialoog, Motivatie-dna, flow	14
autonomie, competenties, verbondenheid.....	15
• Duiding.....	19
• Waarom een motiverend denkkader gebruiken om de kwaliteit van het alternerend leren, werkplekleren te verhogen?	19
• Het belang en de toegevoegde waarde van de zelfdeterminatie theorie (ZDT)	24
• Uitdagingen voor de begeleiders	25
• Bijlage: het effectief groeischema	34
Dankwoord	36
Geraadpleegde bronnen	37

VOORWOORD

Contribution au cadre conceptuel pour l'apprentissage en milieu de travail Sécurisation et attractivité de l'alternance pour les jeunes et les entreprises

La Région facilite depuis 2009 la diffusion de pratiques pédagogiques novatrices dans les CFA, ce qui a permis d'éviter 3000 ruptures de contrat en 2 ans. Ces pratiques permettent de renforcer la capacité des jeunes à obtenir des activités formatrices en entreprise (condition indispensable pour éviter une rupture) et à exploiter ces activités dans le cadre de leur formation. Elles permettent aussi de renforcer sensiblement l'appétence des jeunes pour la formation.

Ces pratiques consistent à accompagner les jeunes dans leur repérage d'activités réelles imminentes à réaliser en entreprise et à individualiser des préparations pour ces activités.

La Région Ile-de-France forme actuellement les formateurs et les directeurs de CFA franciliens pour la mise en œuvre de ces pratiques qui rencontrent un succès important sur le terrain.

La démarche formalisée à partir des meilleures pratiques des CFA observées et évaluées depuis 10 ans permet à la fois de sécuriser le parcours des jeunes mais permet aussi d'attirer les entreprises et les jeunes vers l'alternance en :

- montrant aux entreprises que le centre de formation amène le jeune à modifier son attitude au travail
- articulant davantage la formation avec le travail du jeune, ce qui rend ce dernier plus efficace
- intéressant les jeunes à l'utilité de la formation à court terme, puis à plus long terme (formations générales, culture)
- rassurant les jeunes et les familles sur la capacité du centre de formation à valoriser le jeune et favoriser sa reconnaissance en entreprise

Dominique Ledogar,

Chargé de mission qualité de l'alternance et formation des personnels de l'alternance

Unité développement

Direction de l'apprentissage et de l'emploi Service accompagnement

Région Île-de-France

INLEIDING

Welkom bij het motiverend denkkader, locomotiv voor werkplekleren!

Deze tool is geïnspireerd op de toelichtingsnota vanuit de regio Île-de-France die opgesteld is met als doel subsidies vrij te geven voor projecten in de CFA om de kwaliteit van het alternerend leren te verhogen. De heer Dominique Ledogar schetst in een interview en tijdens het studiebezoek in Frankrijk het kader en de noodzaak van de pedagogie voor het alternerend leren. Hij verdedigt het proactief integraal model dat gesteund is op een geïndividualiseerde opleiding.

Er worden twee doelen vooropgesteld:

- Een betere afstemming, samenwerking tussen CFA (Centra de formation d'apprentis) en de werkzaamheden in de ondernemingen.
- Identificeer en anticipeer op de risico's van de verbrekingen van de contracten en geef voldoende aandacht voor de ondersteuning voor de leerlingen van het CFA.

Het proactief integraalmodel volgt volgende veelbelovende weg:

- Het traject van de jongere veilig stellen
- Iedere jongere helpen om een relatie met het bedrijf aan te gaan en de volgende vijf voordelen te bekomen:
- Opdrachten krijgen die zoveel mogelijk vormend zijn.
- Een versterkte zekerheid op werk.
- Groeien naar een kwaliteitsvolle, professionele opleiding.
- Leren beter rekening te houden met de werkplek.

Vaststellingen

Indien er een goede samenwerking is tussen de bedrijven en de centra zijn er minder contractverbrekingen bij de jongeren.

DOEL VAN DE TOOL

- Het hoofddoel is de aantrekkelijkheid van het alternerend leren, werkpleklernen, te versterken door de kwaliteit te verhogen, zodat het systeem wordt opgewaardeerd en de jongeren optimaal groeien.
- We stellen vast dat jongeren die nu een opleiding volgen via het stelsel leren en werken soms een doelgroep met een 'rugzakje' kunnen zijn. Praktijken die werken voor een doelgroep die in moeilijkheden is werken ook voor andere doelgroepen. Het omgekeerde is niet altijd waar.

• Subdoelen:

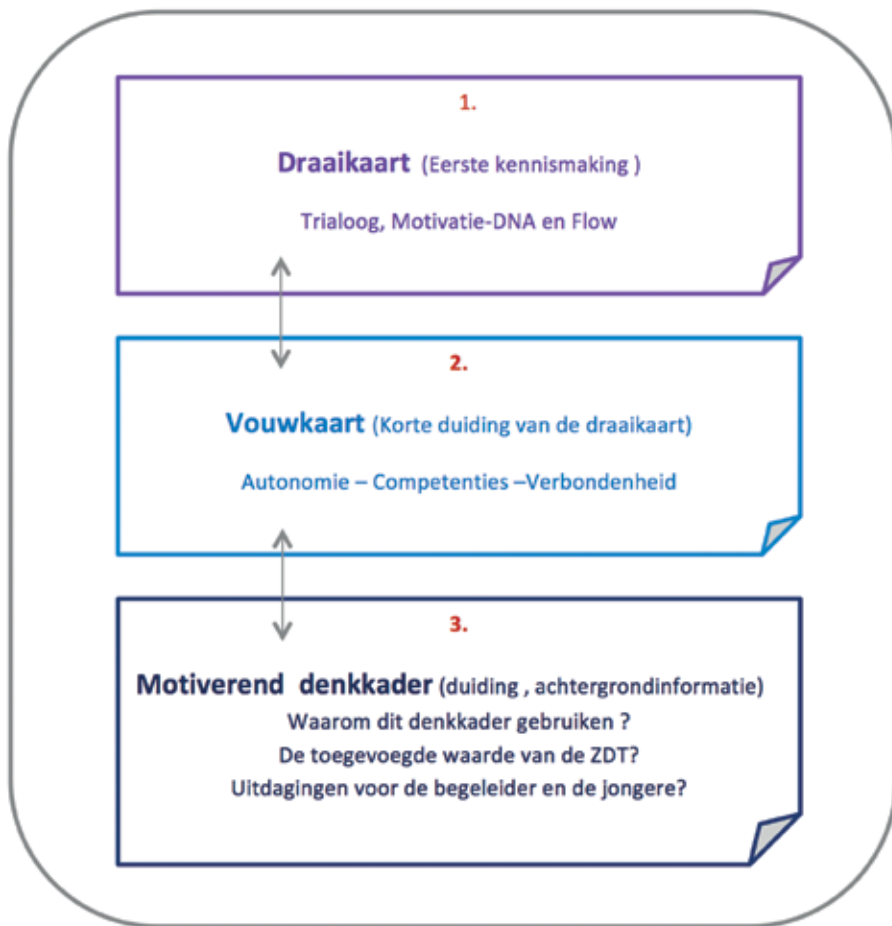
- Een denkkader schetsen dat niet doelgroep gebonden is.
- Een pedagogisch proces ontwikkelen waarin de slaagkansen, dat jongeren hun werk behouden, en slagen in hun opleiding, toenemen.
- De jongere te laten nadenken over zijn handelen op het bedrijf, niettegenstaande hij nog in een schools milieu, zijn voornamelijk theoretische opleiding volgt.
- We wensen jongeren te brengen tot een autonome reflectie. Jongeren zitten in een speciale situatie bij werkpleklernen, zeker alternerend leren. Ze zijn loontrekkend in een bedrijf en 'rendement' is belangrijk voor het bedrijf.
- Vertrekkend vanuit de logica van een bedrijf, met andere woorden vanuit het standpunt van de rendabiliteit van een activiteit van deze jongere. Vanuit het standpunt van de jongeren zijn dit soms routinetaken. Maar in plaats van te klagen, zijn we van mening dat als deze jongere de routinetaak perfect kan uitvoeren. Als hij/zij het vertrouwen ontvangt van de begeleider zal de jongere op het bedrijf nieuwe taken toevertrouwd

krijgen. De jongere doen nadenken over zijn taken en anticiperen op nieuwe werkopdrachten. Het bedrijf herkent hiervan de meerwaarde.

- De jongere dient proactief, effectief en efficiënt te handelen. Dit bevordert de betrokkenheid van alle actoren.
- De rol van de opleider is in overleg op vraag van het bedrijf, de jongere te versterken, te begrijpen, te motiveren voor de opleiding.
- De opleider dient om de bevraging van de jongere te exploiteren en de autonome reflectie op de werkopdrachten te versterken. De opleider is de 'motor' van de kwaliteit van de opleiding.

GEBRUIK

Schematische voorstelling



Toelichting

1. Draaikaart

De draaikaart is een eerste hulpmiddel om een dialoog tussen de jongere en de begeleider (van de opleidingsorganisatie) te starten. Met deze dialoog wensen we:

- Een dialoog te stimuleren tussen de jongere (werknemer) en de begeleiders.
- Het begrip motivatie te verduidelijken en te peilen naar de behoeften, drijfveren en beloningen van de jongere en de begeleider.
- De jongere en de begeleider een relationele verbondenheid ontwikkelen die steunt op de menselijke basisbehoeften van
 - Autonomie
 - Competenties
 - Verbondenheid

2. Vouwkaart

De vouwkaart is enerzijds een vervolg op de draaikaart, anderzijds is dit niet noodzakelijk. Deze kaart kan voor de bedrijfsbegeleider een eerste stap zijn.

Dit instrument biedt een kennismaking om:

- Werknemers, jongeren en begeleiders in uw organisatie competitief te maken.
- Mensen in uw organisatie optimaal te laten functioneren.
- Bij jongeren en begeleiders de kwaliteit van motiveren te verhogen.

De vouwkaart bestaat uit een vierluik

- Luik 1 : Een bondige kennismaking met de autonome motivatie en intrinsieke doelen.
- Luik 2: Autonomie
- Luik 3: Competenties
- Luik 4: Verbondenheid (relationele verbondenheid)

Luik 2, 3 en 4 zijn voornamelijk samengesteld uit vragen. De vragen hebben als doel samen te reflecteren over de huidige situatie en de groeikansen. Dit instrument heeft niet

de bedoeling dé oplossing te bieden, wel inzichten aan te bieden door vragen te stellen. Met als doel een flexibel gedrag te ontwikkelen ten opzichte van veranderingen.

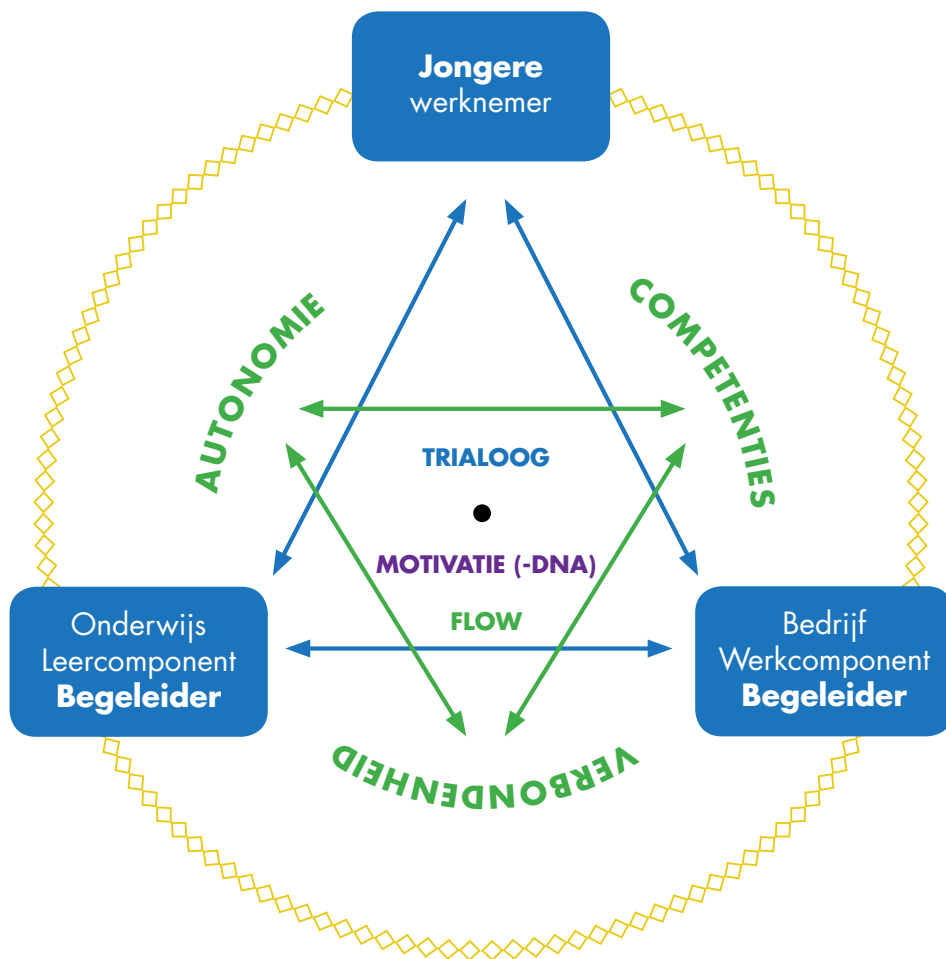
3. Motiverend denkkader

Dit denkkader is bedoeld voor de nieuwsgierige begeleider die een antwoord wil weten op de volgende vragen :

- Wat is het doel van de draaikaart en de vouwkaart ?
- Waarom dit denkkader gebruiken?
- De toegevoegde waarde van de Zelfdeterminatietheorie ZDT?
- Uitdagingen voor de begeleider en de jongere?

OPBOUW

Schematische voorstelling



TRIALOOG , MOTIVATIE-DNA, FLOW

Trialoog

Een gelijkwaardig gesprek tussen de jongere en zijn begeleiders. Een gesprek waarin de groeimogelijkheden van de jongere en de begeleiders aan bod komen. Een gesprek waarin een vraag beantwoord kan worden door het stellen van een andere vraag.

Een proactieve, relationele houding tussen de drie betrokkenen met een win-win-win gedachte.

Motivat(-dna)

Je motivatie-DNA bestaat uit:

- **Drives: drijfveren** voor connectie en/of productie zijn de interne krachten waarvoor iemand in actie komt.
- **Needs: behoeften** voor stabiliteit en/of variatie zijn de belangrijkste vereisten die iemand nodig heeft om een gevoel van voldoening te krijgen.
- **Awards: beloningen**, interne en/of externe, zijn de kroon op het werk wanneer iemand iets heeft bereikt: voor zijn prestaties wil hij graag met materiële, spirituele en psychologische munt betaald worden.

Flow

Flow treedt op als de uitdagingen, grotere maar ook kleinere dingen waar u dagelijks mee geconfronteerd wordt, goed aansluiten op uw vaardigheden. Dit motiveert mensen niet enkel op korte termijn maar ook op langere termijn. We beleven plezier aan de activiteit en verliezen elk tijdsbesef.

In de locomotiv-doo's tref je een draaikaart aan. Deze draaikaart wil een instrument zijn dat interesse bij de jongere opwekt om na te denken en te handelen over het vormen van een trialoog en de factoren die het optimaal functioneren kunnen beïnvloeden.

- **Motivat(-draaikaart)**

AUTONOMIE, COMPETENTIES, VERBONDENHEID

Motivatietheorie: zelfdeterminatie theorie (zdt)

De Zelf-Determinatie Theorie (ZDT) neemt een bijzondere plaats in binnen de motivatiepsychologie. Zij vertrekt vanuit een positief mensbeeld. In dit mensbeeld wordt verondersteld dat mensen proactief hun omgeving vormgeven. Werknemers zullen alleen optimaal functioneren wanneer ze door hun werk uitgedaagd worden en ze de ruimte krijgen om zich met boeiende activiteiten bezig te houden.



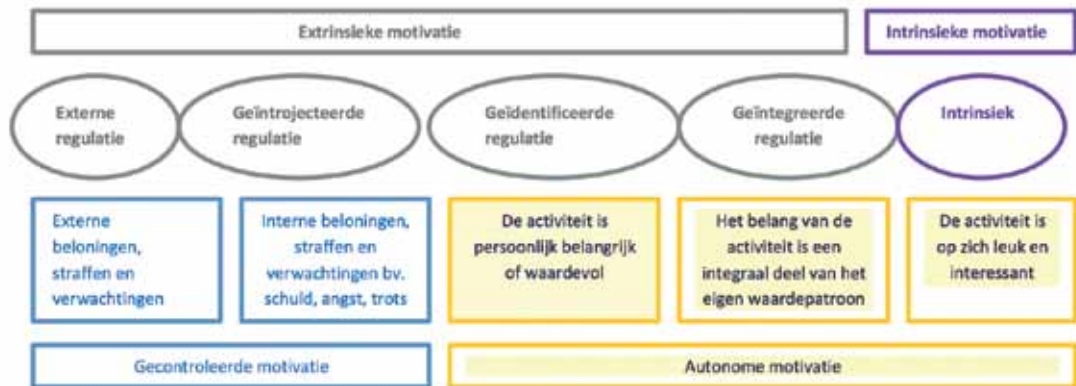
Figuur Zelf-Determinatie Theorie: Een macrotheorie van menselijke motivatie (aanpassing van Gage & Deci, 2005)

De arbeids- en gezondheidspsychologie hebben aandacht voor:

- Welbevinden op het werk, (bijvoorbeeld bevoegenheid en flow)
- Krachtige eigenschappen van werknemers (bijvoorbeeld hoop en optimisme)
- Stimulerende werkaspecten (bijvoorbeeld ondersteunend leiderschap)

De toegenomen aandacht voor het welzijn is niet allen goed voor de jongeren/werknemers zelf. Ook organisaties kunnen er hun voordeel meedoen.

Organisaties staan steeds voor de uitdaging het beste uit hun werknemers naar boven te halen. Dit met als doel competitiever te zijn op de arbeidsmarkt.



Figuur: Het zelfdeterminatiecontinuüm gaande van gecontroleerde tot autonome motivatie (aanpassing van Ryan & Deci, 2000)

- **Gecontroleerde motivatie (motieven)**

Verwijzen naar motieven met een dwingend karakter. De ervaren druk kan extern zijn (begeleider) of intern (schuldgevoel of trots van zichzelf)

- **Autonome motivatie (motieven)**

Verwijzen naar vrijwillige motieven. De persoon vindt de activiteit waardevol en beleeft er plezier aan.

Wetenschappelijke bewijsvoering heeft bevestigd dat:

- Het effect van gecontroleerde motieven van korte duur is.
 - ⇒ De motivatie en het gezonde gedrag blijven slechts aanwezig zolang de druk ervaren wordt. De kans dat het gezonde gedrag zich voordoet daalt dan ook in een situatie waar de druk niet aanwezig is.
- Autonome motivatie voor gedrag daarentegen zal veel langer doorwerken.
 - ⇒ De positieve effecten op het gedrag blijven bestaan als de externe druk wegvalt of niet aanwezig is in andere situaties.

In het kader van de loopbaanbegeleiding is het dus aangewezen dat een jongere, werknemer, begeleider autonoom gemotiveerd blijft. De vraag wordt hoe de begeleider de autonome motivatie van de jongere kan versterken? Volgens de ZDT dienen interventies in te spelen op de drie psychologische behoeften van de mens:

Autonomie

Verwijst naar de behoefte van mensen om te handelen met een gevoel van psychologische vrijheid, bijvoorbeeld doordat ze eigen keuzes kunnen maken en zelf kunnen kiezen welke activiteiten ze doen in hun leven.

Competenties

Verwijst naar de behoeften van mensen om activiteiten tot een goed einde te brengen, doelstellingen te behalen waarbij ze hun vaardigheden verder ontwikkelen.

Verbondenheid (relationele verbondenheid)

Verwijst naar de behoefte die mensen ervaren om warme en betrokken relaties op te bouwen, waar ze zich gerespecteerd en aanvaard voelen.

Indien aan deze organisch gevormde basisbehoeften wordt voldaan, dan zal de autonome motivatie groeien. We zullen op een vrijwillige wijze verandering nastreven. Indien we er geen rekening mee houden omwille van bijvoorbeeld autoritaire opgelegde instructies, dan zullen veel mensen hiervoor compenseren. Op gezondheidvlak kan dit zich uiten in een ongezonde levensstijl.

Wil de begeleider zijn/haar jongere, werknemer ondersteunen naar blijvende gedragsverandering, dan is het belangrijk dat de begeleider deze drie basisbehoeften ondersteunt in de omgang met zijn jongere, werknemer.

De behoefte aan autonomie, competentie en verbondenheid is een belangrijke voorwaarde voor het optimaal functioneren van jongeren/werknemers. Het bedrijfsklimaat heeft een invloed op het welzijn en het gedrag van de jongeren/werknemers.

Behoeftbevredestiging biedt ook de mogelijkheid om het 'waarom' (gedragsregulaties) en het 'wat' (doeloriëntaties) van de motivatie van de werknemers te begrijpen.

In de locomotiv-doos tref je een vouwkaart aan. Deze vouwkaart wil een instrument zijn dat interesse bij de jongere en de begeleider opwekt om na te denken en te handelen over het vormen van een dialoog en de factoren die het optimaal functioneren kunnen beïnvloeden.

- **Motivatíe-vouwkaart**

DUIDING

- WAAROM DIT MOTIVEREND DENKKADER GEBRUIKEN OM DE KWALITEIT VAN HET ALTEREREND LEREN, WERKPLEKLEREN TE BEVORDEREN?

Om deze vraag te kunnen duiden dienen we de resultaten te raadplegen van het studie-bezoek in Frankrijk. Onze gesprekken, bezoeken aan CFA's en de teksten die Dominique Ledogar van de situatie van de CFA's in de regio Île-de-France kan voorleggen. Deze positieve resultaten en eenvoudige uitgangspunten liggen aan de basis van dit motiverend denkkader.

- **Uitgangspunten van de regio Île-de-France Plan Qualité 2009-2013**

- **Plan 2009-2011.**

Met betrekking tot de zeer goede resultaten "kwaliteitsplan" (2009-2011) (behouden van leer-arbeidscontracten bij de jongen) van "CFA's " in het kader van het Plan-kwaliteit (3 000 contractverbrekingen werden vermeden in 2 jaar) en van de studie uitgevoerd in 2011 door Adéo over de contractverbrekingen , de Voorzitter van de regio Ile-de-France, Jean-Paul Huchon, vroeg aan het departement onderwijs om te experimenteren in de CFA's met een module voor ' begeleiding van de jongeren in hun relatie met de bedrijven'.

Het doel van deze module is, onder andere, hen te helpen bij het verkrijgen van meer formatieve beroepswerkzaamheden, voor begeleiders, verwerkt in een cursus , waarin het waarderen en het verrijken van de opleiding in de CFA's en de respectvolle contacten met de bedrijven centraal staat .

- **Uitgangspunten voor 2012-2013**

De begeleiding van de trainers (begeleiders) in hun directe relatie met de bedrijven was zeer succesvol vorig jaar (288 trainers werden opgeleid tijdens korte opleidingen).

Rollenspelen en gesprekken in de 'realiteit' met een coach gaven onmiddellijke resultaten op de houding van bedrijven en jongeren. Veel begeleiders van CFA's en begeleiders van de bedrijven zijn dus op zoek naar volgende ondersteuning:

- De efficiëntie van het directe contact tussen opleiders en bedrijven (5' door bedrijf)
- De uitvoering van een geïndividualiseerde steun van de jonge mensen in de vorm van korte sequenties van geïndividualiseerd advies, om te voorkomen dat jongeren overstelpt worden door zelfreflectie. (2' door leerling).
- Het verkrijgen van formatieve activiteiten in bedrijven, door middel van een vooropgesteld frame van opleidingsactiviteiten een handig hulpmiddel voor contacten met bedrijven om geïndividualiseerde steun te bieden aan jongeren.
- Deze formatieve activiteiten, worden verkregen door middel van een gestructureerd overleg tussen bedrijven, CFA en de jongeren.
- In de regio Île-de-France is men van mening dat het onmogelijk is om bedrijven taken op te leggen die zij de jongeren dienen aan te leren.
- De voorgestelde strategie bestaat erin bedrijven te vragen wat ze nodig hebben (zelfs al zijn het bij de start alleen maar fundamentele activiteiten en routinetaken) om jongeren te helpen een professionele identiteit te vormen.
- Doordat de jongeren deze routinetaken naar hun vermogen goed willen uitvoeren, komen ze vervolgens in een betere positie om te onderhandelen over meer formatieve activiteiten voor hen.
- Men begrijpt dat het rechtstreeks contact tussen de trainer (begeleider) en het bedrijf en de geïndividualiseerde steun voor en van de jongeren onmisbaar is om deze strategie tot een goed einde te brengen.

- **Studie over de contractverbrekingen van de leer-werkcontracten**
- **Oorzaken**

De studie toonde volgende oorzaken aan als de belangrijkste:

- De kwaliteit van de activiteit, werkzaamheden die de jongeren mag uitvoeren in

het bedrijf.

- De correlatie tussen de opleiding en de werkzaamheden en het echte werk.

Volgende oorzaken treden op, maar zijn niet de échte oorzaak.

- Conflict met het bedrijf.
- Sociale problemen.
- Mobiliteitsproblemen.

Terwijl het in werkelijkheid:

- Gebrek aan belangstelling is voor de taken, het bedrijf of het beroep.
- Het nut van de opleiding in functie van de uitvoering van het beroep, ondermijnt op langere termijn de motivatie van de jongere.
- Anderzijds kan de motivatie van de jongere toenemen door de kwaliteit van de activiteiten en de link tussen werk en opleiding te verbeteren.

- **De vicieuze cirkel van de contractverbreking wordt gekoppeld aan de relatie tussen de leerling en het bedrijf.**

- Tijdens de eerste contacten met het bedrijf nemen de school, de jongere en het bedrijf soms een 'wait and see' houding aan. Dit is te wijten aan een gebrek aan een goede voorbereiding .
- Het bedrijf neemt dan een afwachtende houding aan.
- Jongere ontvangen enkel zeer eenvoudige, saaie routinetaken die weinig uitdagend zijn.
- Vanaf dat moment voelt de jongere zich in het bedrijf niet gewaardeerd.
- De jongere ontwikkelt een lage professionele identiteit.
- Waaruit volgt dat het bedrijf angstig is, en de jongere niet vertrouwt, om complexe formatieve werkzaamheden uit te voeren.

Deze 'vicieuze cirkel' vormt een soort 'oorspronkelijk misverstand' in de relatie "leerling/bedrijf". Daardoor worden de jongeren te weinig gemotiveerd in hun professionele ontwikkeling en verbreken ze de samenwerking met het bedrijf.

De jongeren brengen het nut van de werkzaamheden en de opleiding niet met elkaar in verband. Waardoor jongeren een gebrek aan motivatie hebben om hun professionele identiteit te ontwikkelen. De oorzaak hiervoor is afhankelijk van volgende factoren:

- Het ontbreken van vooruitzichten van taken.
 - Jongeren en begeleiders kennen de 'echte' beroepswereld onvoldoende.
 - De opleiding vertrekt van abstracte elementen die niet met de leefwereld van de jongeren overeenstemmen.
 - De opleiding stemt niet overeen met de mogelijkheden op de werkvloer.
- Acties ter ondersteuning van de CFA's voor de periode 2012-2013
 - Regionale steun
 - 1 dag van opleiding (FRIDA-platform)
 - 2 ½ dagen van ondersteuning
 - Actieplan van de CFA
 - Ten minste drie face- to-face contacten met de bedrijven en de jongeren.
 - Telefoongesprekken en opvolging (OLGA- instrument).
 - Minstens één sessie van één uur met de jongere ' Het verkrijgen van formatieve activiteiten in bedrijven '.
 - Korte openvolging van geïndividualiseerd advies voor de jongere en begeleider doorheen het leer-werktraject.
 - Hefboomacties om contractverbrekingen te voorkomen
 - Grondig werk maken van een dynamische relatie tussen jongere, bedrijf en CFA die steunt op wederzijds vertrouwen.
 - Jongeren ondersteunen om reactief handelen te ontwikkelen tot proactief handelen.

- Jongeren onmiddellijk laten anticiperen op de onmiddellijke behoeften van het bedrijf. (Dit bevordert de motivatie van de jongeren en de begeleiders op de werkvloer)
- Een goede verstandhouding met het bedrijf bevordert de motivatie om de opleiding te volgen. (intrinsieke motivatie)
- Jongeren zelf leren en laten onderhandelen over de uit te voeren taken op het bedrijf, ondersteunt door de begeleider van het opleidingscentrum.
- Laat begeleiders en trainers, in de ruime zin van het woord, zich meer betrokken voelen bij de werkzaamheden en de ontwikkelingen in de bedrijven.

Deze visie vanuit de Regio Île-de-France die gesteund is op proactief, efficiënt handelen en de relationele verbondenheid hebben we in de Vlaamse context gelinkt aan de zelfdeterminatietheorie.

- HET BELANG EN DE TOEGEVOEGDE WAARDE VAN DE ZELFDETERMINATIE THEORIE (ZDT)
(gesteund op Hargrove, 2000)

	Dwang en bevel	ZDT
• Richting bepaling	• Visie van bovenaf • Managementreferentie	• Gemeenschappelijke visie en referentiekader
• Denken en doen PCDA-cirkel	• Scheiden van • Plannen • Beslissen • Werkuitvoering	• Denken en handelen komen op alle niveau's tegelijk voor
• Rol (leiderschap)	• Leider stelt visie vast • Mensen motiveren door: • Belonen • Straffen (direct of indirect manipulatief) • Leertaken delegeren aan de afdeling opleiden	• Gemeenschappelijke visie tot stand brengen • Mensen bevoegdheden geven • Mensen inspireren tot inzet en betrokkenheid. • Nadenken op teamniveau bevorderen. • Mensen coachen naar persoonlijke transformaties en nieuwe ideeën voorstellen
• Conflictoplossing	• Politieke bemiddeling bij conflicten • De machtigste persoon wint.	• Dialoog, trialoog creëren • Verschillende visies integreren. • Win-win situatie creëren

		• Gemeenschappelijke modellen verwachtingspatronen ontwikkelen.
--	--	---

- UITDAGINGEN VOOR DE BEGELEIDERS EN DE JONGEREN.
- **Interactie tussen jongere en begeleiders volgens de ZDT**
(gesteund op Vansteenkiste & Verstuyf, 2008)

De jongere heeft nood aan..	De begeleider steunt dit door....
Autonomie	Autonomie
De jongere wil het gevoel hebben dat hij zelf mag kiezen en hij zijn loopbaan kan bepalen.	De begeleider geeft de jongere de nodige informatie om zelf keuzes te kunnen maken en vermijdt een alternatief op te dringen. De begeleider uit empathie en maakt gebruik van empathisch luisteren.
Competenties	Competenties
De jongere wil weten langs welke traject hij/zij de eigen (loopbaan) doelen kan behalen en welke persoonlijke en vaktechnische vaardigheden hij/zij nodig heeft om dit traject succesvol te volgen.	De begeleider ondersteunt de jongere bij het stellen van persoonlijke en vaktechnische doelen en geeft advies en praktische tips om deze doelen te bereiken. De stappen die de jongere, werknemer zet worden positief bevestigd. De jongere mag fouten maken.

Verbondenheid	Verbondenheid
De jongere, werknemer wil zich gerespecteerd voelen door zijn begeleider en collega's en aanvaard worden als persoon.	Vanuit een empathische houding geeft de begeleider de jongere, werknemer al zijn aandacht. De jongere wordt niet uitsluitend benaderd als een lerende, maar als persoon die iets kan.

- **Een stimulerende werkomgeving creëren**
- Door het bewustzijn van stijlen van werkplekleren kunnen begeleiders en jongeren gemakkelijk verschillende mogelijkheden (leermaterialen,...) samen ontdekken, gebruiken, uittesten, of er hulp bij vragen.
- De efficiëntie en de werkvreugde van het leerproces vergroten.
- Als de jongere en de begeleider bewust zijn van de stijl van werkplekleren en erover kunnen praten, is het gemakkelijker om er gebruik van te maken, of je werkmethode aan te passen en/of efficiënter in te zetten.
- Dit bewustzijn heeft een motiverende werking omdat leerprocessen uit het verleden expliciet gemaakt en gewaardeerd worden.
- Dit geeft een gevoel van trots en tevredenheid en creëert nieuwe methodieken naar de toekomst.
- **Stijlen van werkplekleren**

1. Wat je leert	
Leren van kennis, vaardigheden op zowel vaktechnisch, sociaal, emotioneel en organisatorisch vlak als wat hun werkhouding betreft.	Indeling van de leeropbrengsten • Holistisch of analytisch. • Reproductief of ontwikkelingsgericht.

2.Hoe je leert	
De verschillen in de concrete activiteiten die mensen verrichten.	Indeling van concrete activiteiten • Dagelijks werk. • Nieuwe taken/problemen. • Theorie of supervisie.
3. Hoe je reflecteert	
Door te reflecteren verwerk je informatie en ervaringen tot persoonlijke bekwaamheid.	Indeling van de innerlijke exploratie • Bewust/onbewust. • Individueel/gezamenlijk. • Voor/tijdens/na leerwerkactiviteit.

- **Van reactief handelen naar proactief handelen**
(gesteund op Stephen Covey ,2009)

Reactieve handelen	Proactieve handelen
• Kiezen bij verstek maakt reactief.	• Bewust kiezen maakt proactief
• Worden sterk beïnvloed door omstandigheden.	• Bepalen zelf of ze een goede bui hebben of niet.
• Laat zijn gevoelens en gedrag door anderen bepalen.	• Gedrag wordt bepaald door wat ze zelf belangrijk vinden.
• Maak zich afhankelijk van hun tekortkomingen.	
• Worden beïnvloed door prikkels van buitenaf.	• Worden ook beïnvloed door prikkels van buitenaf, maar zijn niet doorslaggevend.

• Reactieve mensen letten in eerste instantie op de zwakheden van anderen, problemen in hun omgeving en op omstandigheden waar ze weinig of niets aan kunnen doen. • Ze beschuldigen anderen en voelen zich steeds meer slachtoffer. • Mensen die zich op dit soort zaken richten, creëren veel negatieve energie. • Bovendien verwaarlozen ze de dingen waar ze echt invloed op kunnen uitoefenen.	• Proactieve mensen spannen zich in voor zaken waar ze echt iets aan kunnen doen. • Ze hebben een positieve energie die zich steeds verder uitstrekt en hun cirkel van invloed vergroot.
• Het ergste van een reactieve uitspraak is dat vaak een self-fulfilling prophecy is. • Mensen vinden bevestiging in hun negativisme. • Ze voelen zich steeds meer slachtoffer, alsof hun leven is voorbeschikt. • Ze wijten hun situatie aan krachten van buitenaf aan andere mensen, omstandigheden.	• Proactieve mensen maken hun gevoelens ondergeschikt aan hun waarden. • Proactieve mensen zijn slim, laten zich leiden door hun waarden, hebben oog voor de realiteit, kennen hun behoefte.
Reactieve taal • Ik kan er niets aan doen. • Zo ben ik nu eenmaal. • Hij maakt me zo kwaad. • Ik kan het niet. • Ik moet. • Als ik maar...	Proactieve taal • Laat ik het eens bekijken of er alternatieven zijn. • Ik kan het ook anders aanpakken. • Ik bepaal zelf mijn gevoelens. • Ik kan kiezen. Dat ga ik doen. • Ik geef daaraan de voorkeur.

- Van een beperkte visie naar een bredere visie op leren (overgenomen uit Bolhuis, 2009)

Vragen	Beperkte visie op leren	Bredere visie op leren
• Plaats?	• Leren doe je op school.	• Mensen leren altijd en overal. • Mensen kunnen niet 'niet' leren.
• Bewustzijn?	• Leren is een bewuste, expliciete activiteit.	• Er zijn talrijke weinig bewuste, impliciete leerprocessen die spontaan optreden.
• Intentie?	• Leren is intentioneel. • Gericht op verwerving van kennis, vaardigheden soms ook attitudes en leerdoelgericht.	• Leren gebeurt ook onbewust. • Leren treedt op als neven-effect van ongeplande ervaringen en van activiteiten die een eigen doel kunnen hebben.
• Individueel of sociaal?	• Leren is een individuele activiteit.	• Leren maakt deel uit van het (gaan) behoren tot een sociale en culturele context.
• Cognitief of emotioneel?	• Leren is primair cognitief	• Leren is evenzeer emotioneel.

• Opgedeeld of integraal?	• Kennis, vaardigheden (en attitude) vaak gescheiden behandeld. • Kennis is primair.	• Integraal proces van betekenisgeving.
• Relatie leren en handelen?	• Leren is een voorwaarde voor handelen. • Leerresultaten moeten later elders worden gebruikt.	• Leren treedt (ook) op in en door handelen en ervaren. Toepassen is meer dan gebruiken. • Een vorm van leren in en door handelen.
• Relatie lerende en anderen?	• Leren wordt gestuurd en begeleid door inhoudelijke en/of educatief deskundigen (leraren, coaches).	• Allerlei anderen kunnen leren op allerlei andere manieren beïnvloeden. • Ook zonder dat zij daarop gericht of zich daarvan bewust zijn.
• Per definitie goed?	• Leren is goed. • Van leren wordt je beter.	• Leren is functioneel, maar kan ook negatieve en beperkende effecten hebben.

• Relatie tussen aanwezige en nieuwe kennis?	• Leren is het toevoegen van nieuwe en uitbreiden van aanwezige kennis.	• Uitbreiden en toevoegen voor zover aansluitend bij eerder geleerde. • Naarmate eerder geleerde botst met nieuwe, wordt leren minder waarschijnlijk en anders, van afwijzend en selectief tot transformatief.
• Status inhouden	• Inhouden zijn abstract, geordend, verbaal. • geldende stand van zaken. • door anderen belangrijk geacht om over te dragen.	• Alle mogelijke inhouden. • Uniek en concreet. • Onduidelijke problemen. • Wat geldig is kan ter discussie staan.

- **Een nieuwe trend**

De techniek van vandaag veroudert snel en de wensen van de markt veranderen snel. Er is sprake van een toenemende dynamiek.

Het effect van deze trend is:

- De markt continu en onvoorspelbaar verandert.
- Het innoverend vermogen een belangrijke concurrentiefactor is.
- Kennis van essentieel belang is en wordt.
- Opleidingsorganisaties en bedrijven flexibel en lerend dienen te zijn.
- Werknemers aan hoge werkeisen dienen te voldoen.
- Werknemers hun taken steeds meer zelf dienen te sturen en te coördineren. omdat de traditionele loopbanen verdwijnen.
- Een beroep een sociale rol heeft waarvan de maatschappelijke betekenis zichtbaar is.
- De opkomst van de diensteneconomie zal resulteren in een toename van 'emotionele arbeid'.

- **Nieuwe verantwoordelijkheden voor de begeleiders**

Onderwijs is voor vele mensen de enige maatstaf voor het bepalen van hun status, arbeidsplaats en levenskansen van een individu. Daarna verandert er weinig. Concreet betekent dit dat onderwijs dient te veranderen van een enkel op 'kennisgerichte organisatie' naar een opleidingsorganisatie waarin de relatie met de jongere anders wordt gedefinieerd. Frans Meijers en Marinka Kuijpers definiëren deze nieuwe vorm als een 'loopbaancentrum'.

- Van 'Kennisgerichte organisatie' naar een opleidingsorganisatie voor werkplekleren (loopbaancentrum)

'Kennisgerichte organisatie'	Opleidingsorganisatie voor werkplekleren (Loopbaancentrum)
• De jongere heeft recht op vastgestelde hoeveelheid lestijden.	• Jongeren hebben recht op een studiebewijs dat hen kwalificeert voor een vervolgopleiding of voor de arbeidsmarkt.
• Goede uitleg van de leerstof.	• De plicht tot reflectie over het eigen leerproces in relatie tot de leeromgeving.
• De plicht om aanwezig te zijn.	• Een opleidingsplan maken en ook een plan op maat voorzien voor de jongere waarvan de leerwensen en leermogelijkheden aansluiten bij het individu.
• Jongeren dienen zich ordelijk te gedragen.	• Het handelen van de begeleider kan niet meer geleid worden door de wetmatigheden van het eigen schoolvak, maar in functie van de werkzaamheden op de werkplek.
• Jongeren dienen hun best te doen.	• Verregaande integratie tussen onderwijs en arbeidsmarkt.
• Vakleerkrachten, begeleiders.	• Begeleiding steunend op leerpsychologische en pedagogische inzichten en door samenwerking met pedagogen en leerpsychologen.

- BIJLAGE 1 HET EFFECTIEF GROEISCHEMA

Schema

Maandschema		Maandelijke prioriteiten	Week 1	Week 2	Week 3	Week 4	Week 5
Rollen	Doelen	Weekprioriteiten					
Ik persoonlijke ontwikkeling							
Leerling (begeleider)							
Werknemer (Leerkracht)		Afspraken toezeggingen					
			Ma	Ma	Ma	Ma	Ma
			Di	Di	Di	Di	Di
			Wo	Wo	Wo	Wo	Wo
			Do	Do	Do	Do	Do
			Vr	Vr	Vr	Vr	Vr
			Za	Za	Za	Za	Za
			Zo	Vr	Vr	Vr	Vr
Handen: Lichaam autonoom Hart : Sociaal verbonden Hoofd: Geestelijk, Flow							

• Toelichting

- Rollen definiëren (gesteund op Stephen Covey ,2009)
 - Je rollen noteren/opschrijven
 - Noteer dat wat je te binnen schiet
 - Je hebt een rol als individu/familieverband
 - Met de rol op je werk geef je aan waarin je energie en tijd investeert
 - Maatschappelijke rollen
- Doelen kiezen
 - Twee of drie belangrijke resultaten die je wil verwezenlijken noteer je als 'doelen'.
 - Bedenk twee of drie doelen (indien mogelijk vanuit je persoonlijke missie).
- Schematiseren
 - Probeer het effectief groeischema in te vullen
 - Jongere (werknemer) rol
Als proactief mens kan je beginnen te formuleren wie je wil zijn en wat je wil doen in je leven.
 - Begeleider (werkgever/werknemer)- Leerkracht - begeleider
Door de snel veranderde omstandigheden waarin we leven, is effectief leiderschap belangrijker dan ooit.
We hebben meer behoefte aan visie en richting.

DANKWOORD

Deze tool is tot stand gekomen mede door het werk van anderen. De informatie is gesteund en soms integraal overgenomen uit de:

- Toelichtingsnota Methodologie de vie van Dominique Ledogar
- Studie uitgevoerd in 2011 door Adéo over de contractverbrekingen, de heer Benoit Clapier.
- Uitgangspunten van de regio Île-de-France Plan Qualité 2009-2013 onder leiding van de Voorzitter van de Région Île-de-France, Jean-Paul Huchon.

Een speciaal woord van dank voor Vincent Vergès en Dominique Ledogar, van de Région Île-de-France Chargé de mission qualité de l'alternance et formation des personnels de l'alternance Unité développement Direction de l'apprentissage et de l'emploi Service accompagnement. Enerzijds voor de tijd die ze hebben vrijgemaakt om de methodieken deskundig toe te lichten tijdens ons driedaags studiebezoek aan het CFA en opleidingscentra. En voor het bezorgen van de nodige documenten. Anderzijds voor de tijd die ze hebben vrijgemaakt om de documenten deskundig toe te lichten tijdens de peer review van 14 maart 2012 te Antwerpen aan de Vlaamse peers. Om zich te kunnen inleven in de Vlaamse synergie tussen de arbeidsmarkt en het onderwijsveld hebben Vincent en Dominique ook actief deel genomen aan het voor en na programma van de peer review voor buitenlandse gasten op 13 en 15 maart 2012. We zijn Vincent en Dominique zeer dankbaar om deze waardevolle informatie te mogen transfereren naar een Vlaamse onderwijs- en arbeidsmarktcontext aangepast aan de visie van het project locomotiv.

Tevens zijn we de Vlaamse peers, aanwezig op de peer review, dankbaar voor hun opbouwende kritiek bij de tool 'motiverend denkkader, locomotiv naar werkpleklerin'.

In het bijzonder wil ik hierbij de heer Jan den Haese vermelden die me bij de herwerking van de tool na de peer review deskundige informatie en een luisterend oor heeft aangeboden. En last but not least de heer Daniël Samyn, directeur van de Dienst Beroepsopleiding om ons de kans te geven dit project te ontwikkelen.

GERAADPLEEGDE BRONNEN

- Baard, P., Deci, E.L. & Ryan R.M. (2004) Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045-2068
- CLAPIER Benoît, 30 mai 2011; Rapport final note technique : preconisations pour le developpement d'un systeme d'information permettant aux cfa de detecter les risques de ruptures, d'évaluer les actions mises en place pour prevenir les ruptures et de suivre les causes de rupture.
- Csikszentmihalyi, M. (1990) Flow: The Psychology of Optimal Experience, Harper Collins Publishers (Nederlandse vertaling Flow:psychologie van de optimale ervaring, Boom Amsterdam)
- Deci & Ryan (2000) The 'What' and 'Why' of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 319-338
- Deci, E.L. & Ryan, R.M.(2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychology inquiry*, 11, 319-338
- Fernet, C., Guay, F. & Senécal, C. (2004). Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout. *Journal of Vocational Behaviour*, 65, 39-56
- Plan 2009-2013 "quality of the alternation" for Ile-de-France VOCATIONAL TRAINING CENTERS ("VTC"), presentatie van Dominique Ledogar bij peer review (14 maart 2012) project locomotiv te Antwerpen.
- Sociale arbeid :arbeid waarbij bewust emoties moeten ingezet worden als onderdeel van de werkrol uit Doorewaard, 2000)
- Stephen Covey (2009) De zeven eigenschappen voor succes in je leven, pro activiteit, Business Contact Amsterdam p137
- Vansteenkiste, M., Soenens, B & Duriez, B (2008). Presenting a positive alternative to materialistic strivings and the thin-ideal: Understanding the effects of extrinsic relative to intrinsic goal pursuits. In Lopez, D.J.(ED.), Positive psychology: Exploring the best in people (Vol. 4, pp.57-86). Westport, CT: Greenwood Publishing Company.
- Victor A. (2010), Hoe we kinderen en jongeren kunnen motiveren. Toepassingen van de zelfdeterminatietheorie. An victoir in gesprek met Maarten Vansteenkiste. *Caleidoscoop* (22, 1), p 6-15

COLOFON

Verantwoordelijke uitgever

Daniel Samyn, directeur Dienst Beroeps Opleiding
Koning Albert II-laan 15, 1000 Brussel

Coördinatie

Ingrid Wyn, departement Onderwijs, afdeling Secundair Onderwijs en
Leerlingenbegeleiding, Dienst Beroeps Opleiding

Grafische vormgeving

Ingrid Van Rintel, departement Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid
Afdeling Communicatie

Druk

Departement onderwijs, Digitale drukkerij

Depotnummer

...

Digitaal is de tool te downloaden op
www.ond.vlaanderen.be/dbo/en/projecten/projecten_locomotiv.htm

