INnovative and New Solutions for Sustainable Employability

INTENSE

PROJECT HANDVEST

ARE YOU INTENSED?

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Inhoudsopgave

PREAMBULE 1
1 INTRODUCTIE 3
1.1 CONSORTIUM 3
1.2 ANDERE AANPAK 4
1.3 VERWIJZINGEN 4
2 INTENSE 5
2.1 WAT IS INTENSE? 5
2.2 WAT ZIJN NEETS? 5
2.3 IN KAART BRENGEN VAN NEETS 7
2.4 INTENSE VOOR NEETS 8
2.5 INTELLECTUELE DOELEN 8
3 AFMETINGEN EN INDICATOREN 10
3.1 AFMETINGEN 10
3.2 INDICATORS 11
4 EEN KLANTGERICHTE & INTEGRALE AP-PROACH 15
4.1 SAMENVATTING 15
4.2 DE MINDSET WIJZIGEN. 17
4.3 HOLISTISCHE VISIE (HOLISME) 18
4.4 HUMANISTISCHE PSYCHOLOGIE 19
4.5 DE PERSOONLIJKHEID 20
4.6 NIET-DIRECTIEVE COACHING. 21
4.7 MOTIVATIE-INTERVIEWING (MI) 22
4.8 HET GORDON-MODEL 22
4.9 ANDERE METHODEN 22
4.10 FUNCTIONELE GEDRAGSANALYSE (FBA) 23
4.11 S.O.R.C. 24
4.12 THEORIE VAN HET ERVARINGSLEREN (ELT) 25
4.13 ZELFBESCHIKKINGSTHEORIE (SDT) 25
4.14 BEOORDELING & VAARDIGHEDEN 26
5 DE ONTWIKKELING VAN EEN METHODOLOGIE MET BETREKKING TOT HET CENTRALE IDEE VAN TRANSITIEBEHEER 31
5.1 SAMENVATTING 31
5.2 THEMAGECENTREERDE INTERACTIE (TGI) 33

5.3 DEFINITIES VAN OVERGANGSBEHEER 36
5.4 OVERGANGSFASEN 36
5.5 TOTAAL KWALITEITSBEHEER 37
5.6 VERBETERING VAN DE BETROKKENHEID IN UW EIGEN RANKS 39
5.7 EEN INVLOEDELIJKE STRUCTUUR MAKEN MET STAKEHOLDERS 39
5.8 WET- EN REGELGEVING 42
5.9 EEN PLAATS OM TE COACHEN 42
5.10 KWALITEITSBELEID, KWALITEITSCONTROLE EN KWALITEITSBORGING. 43
6 DE ONTWIKKELING VAN EEN OPLEIDINGSPROGRAMMA VOOR DE OVERGANGSCOACH 45
6.1 SAMENVATTING 45
6.2 DOELSTELLINGEN 46
6.3 DE EISEN VAN EEN INTENSE COACH 50
6.4 SELECTIE VAN DE TRAINEES 51
6.5 TRAIN THE TRAINER CONCEPT 52
6.6 COACHING MILIEU 53
6.7 WAT IS COACHING EN WAT NIET? 53
6.8 ETHISCHE CODE 53
7 UITVOERING EN EVALUATIE VAN DE KLANTGERICHTE & INTEGRALE AP-PROACH 55
7.1 SAMENVATTING 55
7.2 UITVOERING 56
7.3 EVALUATIE 62
8 HET LEERMANAGEMENTSYSTEEM 70

Versie 2.0 van het consortium INTENSE - uitgiftedatum: 02-07-2019

Dit materiaal is in licentie gegeven aan het publiek onder Creative Common Attribution - ShareAlike 4.0 International Public License (Openbare Auteursrechtlicentie - ShareAlike 4.0 Internationale Publieke Licentie).

PREAMBULE

Een aanhef is een inleiding en verklaring in een document waarin het doel van de documenten en de onderliggende filosofie worden uitgelegd.

ONZE ONDERLIGGENDE FILOSOFIE

Het **INTENSE**-project richt zich op jongeren / studenten die geen werk hebben, geen onderwijs of opleiding volgen (NEET's) door hen klantgericht te benaderen, vanuit een holistische visie en door de humanistische psychologie in een gestructureerde omgeving waarin autonomie en zelfverantwoordelijkheid zijn de belangrijkste kwesties. Het projectconsortium was van mening dat de huidige gesloten en op werkgelegenheid gerichte aanpak van NEET's niet effectief was en werd in die gedachtegang ondersteund door Eurofound, dat in 2015 de effectiviteit en uitvoering van plannen voor **JEUGDGARANTIE** onderzocht. Deze publicatie vestigt de aandacht op de ontoereikende resultaten van de op werkgelegenheid gerichte aanpak.

> *"Wat betreft de uitvoering van de plannen voor jongerengaranties, moeten de lidstaten afzien van een nauw en op werkgelegenheid gericht concept en kiezen voor een meer omvattende en integrale aanpak die gericht is op het bereiken van werklozen en moeilijker te integreren." (Eurofound 2015)*

De essentie van dit project is dat we op zoek zijn naar een andere manier van coaching op basis van de veronderstelling dat deze andere aanpak een **VERANDERING** teweegbrengt die de overgang van NEET's naar school en werk gemakkelijker maakt. Dit proces, samengevat in een korte tekst, is het onderwerp van dit charter. Het is in de eerste plaats een uitnodiging om onze visie en de uitvoering ervan met betrekking tot de begeleiding van NEET's te volgen.

De deelnemende landen hebben besloten een alomvattende en integrale aanpak te creëren op basis van hun eigen ervaringen. De klant moet in het midden van het project worden geplaatst. Hij is de regisseur van zijn of haar toekomst. INTENSE schept de voorwaarden voor de cliënt om de best mogelijke richting te nemen. We noemden het een klantgerichte aanpak.

De aanpak van **INTENSE** is klantgericht op basis van een **HOLISTISCHE VISIE** en een **MENSELIJK ISTISCHE PSYCHOLOGIE**.

DE FOCUS VERSCHUIVEN

Met behulp van INTENSE willen we de mogelijkheden voor NEET's om een baan of opleiding, stage of opleiding te vinden verbeteren. We verwachten dat een integrale aanpak waarschijnlijk succesvoller is dan een op de werkgelegenheid gerichte aanpak. We gaan

de focus verschuiven van een op werkgelegenheid gericht naar een integraal klantgericht perspectief.

UITVOERING EN EVALUATIE

Deze andere benadering is op alle mogelijke manieren in het project uitgewerkt: vanuit een holistisch oogpunt en een humanistische visie wordt de klant zo benaderd dat er veel meer verantwoordelijkheid en initiatief van de kant van de klant is. De transitiecoaches zijn getraind in interviewtechnieken en werkmethoden die zijn overgeleverd vanuit de humanistische psychologie (Abraham Maslow en Carl Rogers) en ook in het ondersteunen van individuele, organisatorische en zelfs regionale transities. Als we een verandering in de organisatie willen, moet ook de mentaliteit van medewerkers veranderen. Het consortium besloot het train de trainer-concept op te nemen als een belangrijk onderdeel van het trainingsprogramma.

Het consortium heeft ook gekozen voor een bepaalde implementatiefase omdat we de overdracht, implementatie en evaluatie niet willen stoppen omdat het project als het ware "aan de voordeur van de scholen en instellingen" is afgerond. Met andere woorden, het ontwikkelen van een alternatieve benadering impliceert de verplichting om intensief te evalueren. Dat betekent onder meer dat moet worden aangetoond dat de gekozen innovatie daadwerkelijk effectief is.

In Intellectual Output 4 hebben we dit aspect opgepakt en collega's van de Universiteit van Malaga gevraagd een methode te ontwikkelen voor de implementatie en evaluatie van INTENSE op basis van hun kennis van evaluatieprocessen. Deze processen zijn een essentieel onderdeel van de ontwikkeling van de getrainde **OVERGANGSCOACHES**. Zie hoofdstuk 7 van dit Charter voor een korte uitleg over de implementatie- en evaluatiestrategie.

★ ***Referenties***

- ✓ Vijf kenmerken van jeugdwerkloosheid in Europa. Flexibiliteit, onderwijs, migratie, familiezaken en EU-beleid. Jacqueline O'Reilly, Werner Eichhorst, András Gábos en anderen.
- ✓ www.dictionary.cambridge.org/dictionary/english/preamble
- ✓ www.environment-ecology.com/holistic-view/111-what-is-holism.html
- ✓ Edith Hagenaar. Holisme. 2012. Uitgever: Palaysia Productions
- ✓ Psychclassics.yorku.ca/Rogers/therapy.htm
- ✓ In wetenschap van de ziel. Ton Jorna. Eburon Delft 2015.
- ✓ Mens worden: een visie op persoonlijke groei. Carl Rogers. Bijleveld.

We behandelen alle geslachten met dit charter. Man, vrouw en divers. Voor een betere leesbaarheid gebruiken we de mannelijke variant echter alleen in teksten.

---

1 INTRODUCTIE

Dit charter is een uitnodiging om u te informeren over het INTENSE-project.

Het INTENSE-charter bestaat uit een reeks voorbereidende documenten die elk een rol hebben gespeeld in verschillende fasen van de ontwikkeling van het definitieve project-programma van INTENSE.

1. Het aanvraagformulier voor Erasmus +.
2. De INTENSE-routekaart
3. Het INTENSE directionele document
4. De INTENSE-gids

Documenten 3 en 4 zijn verlopen, omdat ze voorbereidingen waren voor dit charter.

EEN PROJECT CHARTER. Wanneer een project wordt gestart, wordt bepaald wat moet worden bereikt en wordt besloten hoe het project verder gaat. Elk project begint met een idee, een visie of een zakelijke mogelijkheid - en dat is het uitgangspunt dat moet worden gekoppeld aan de bedrijfsdoelstellingen van uw organisatie. Het projectcharter is dat uitgangspunt. Het charter legt de basis voor het project. Het bevat ook een verklaring van de vereisten van een coach. Het is van het grootste belang dat de gezamenlijke partners de inhoud van dit charter onderschrijven.

Het projectcharter is een enkele, geconsolideerde bron van informatie over het project in termen van initiatie en planning. Kortom, het projectcharter definieert de grenzen van het project, ongeacht het type projectmanagementmethodiek dat wordt gebruikt. Het is veel meer dan een effectieve planningstool. Het dient zowel als een anker, houdt u aan uw doelstellingen vast, en als een navigator, die u door de mijlpalen leidt die uw vooruitgang zullen markeren. Het oorspronkelijke projectcharter verandert niet gedurende de levenscyclus van uw project. Voor de geïnteresseerde buitenstaander biedt dit document een leesgids om de intenties van het consortium in een relatief korte tijd te begrijpen.

1.1 CONSORTIUM

Dit ERASMUS + -project (nummer: 2016-1DE02-KA202-003313) wordt uitgevoerd door een consortium van zeven deelnemers uit verschillende Europese landen:

1. SBH Südost GmbH - hoofdkantoor Halle (Saale) - Duitsland (hoofdaanvrager) - www.sbh-sudost.de
2. 1 Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi - Izmir - Turkije - www.nsieml.k12.tr *
3. De Spinaker / Stichting Ronduit - Alkmaar - Nederland - www.despinaker.nl
4. LCEducational - Limassol - Cyprus - www.lceducational.com
5. Pärnu Saksa Tehnoloogiakool - Pärnu - Estland - www.saksatk.ee
6. Eskwadraat - Sint Pancras - Nederland (projectbeheer)

7. Universiteit van Málaga - Málaga - Spanje - www.uma.es

* Het is betreurenswaardig op te merken dat de 1 Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi - Izmir (Turkije) op 1 september 2018 als partner moest uitvallen bij besluit van het Turkse ministerie van Onderwijs. Deze beslissing is het resultaat van hun beleid om verschillende hogescholen te sluiten voor normale academische middelbare scholen.

1.2 ANDERE AANPAK

De klassieke benadering van NEET's door coaches of supervisors is gericht op de werkgelegenheid, die door deskundigen in Europa als ondoeltreffend wordt beoordeeld. Zie Eurofound, 2017. Het INTENSE-consortium heeft daarom besloten om een andere, klantgerichte aanpak te ontwikkelen die, naar de mening van het consortium, succesvoller zal zijn.

Dit **CHARTER** is geschreven om de geïnteresseerde lezer inzicht te geven in het INTENSE-project dat door het consortium is ontwikkeld om NEET's nieuwe richtlijnen te geven. 8 hoofdstukken beschrijven hoe de partners het project hebben ontwikkeld en welke resultaten er waarschijnlijk uit zullen voortvloeien. (Outputs) Het project geeft inzicht in de achtergrond van de klantgerichte benadering van de andere manier van coaching, keuzes gemaakt door het consortium, de onderbouwing van deze keuzes en de praktische interpretatieresultaten van deze keuzes.

Daarnaast werd het trainingsprogramma besproken dat moest worden ontwikkeld en geïmplementeerd met een Train-the-Trainer-concept. De implementatie en evaluatie van het project werden ook besproken. Het INTENSE-project, zoals vaak gebeurt met uitgebreide projecten, had een aantal extra doelstellingen of doelen die al dan niet in dit Charter worden weerspiegeld. Zie hoofdstuk 6 en 7.

PREVENTIE. INTENS is nodig om uitsluiting te voorkomen en vervolgkosten voor de samenleving te voorkomen.

STRUCTUUR. Door een vroege betrokkenheid van belanghebbenden wordt een basis gelegd voor een algehele samenwerking, met een focus op formele en wetgevende structuren van nationale ondersteuningssystemen in Europa.

1.3 VERWIJZINGEN

Dit charter biedt de lezer de mogelijkheid om op verschillende momenten in de teksten te linken naar meer gedetailleerde informatie in het Learning Management System (LMS) en de website. Zoek naar grotere logo's (zie rechts) of websiteadressen. Via de index en de loepen kan de lezer ook rechtstreeks linken naar dat deel van het charter waarin hij geïnteresseerd is.

★ ***Referenties***

- ✓ Eurofound.europa.eu
- ✓ Eurofound.europa.eu/topic/NEETs
- ✓ T. Sumsion - British Journal of Occupational Therapy, 2000 - journals.sagepub.com
- ✓ Client Centred Therapy (New Ed) C. Rogers - 2012

2 INTENSE

2.1 WAT IS INTENSE?

Kortom: INTENSE is een project gericht op jongeren zonder onderwijs, opleiding, een baan of overdag activiteiten, die dreigen weg te glippen van onderwijsorganisaties in Europese landen. INTENSE wil hen helpen om weer naar school te gaan of een baan te vinden. We noemen deze jongeren in de leeftijd van 15 tot 29 NEET's. (Jongeren die geen onderwijs, werk of opleiding volgen) Om hen te helpen hebben ze een ander soort coaching nodig dan de bestaande, omdat de Europese Unie (Eurofound). vindt de resultaten van de - "oude" - op werkgelegenheid gerichte coachingstrategie onvoldoende en schreef de aanbeveling om een andere strategie te ontwikkelen. INTENSE gaat dus in essentie over het ontwikkelen van een andere benadering van NEET's.

Om een fundamenteel andere benadering van de doelgroep te blijven bouwen, is het allereerst belangrijk om de doelgroep te definiëren, we noemen NEET's.

2.2 WAT ZIJN NEETS?

In dit deel van het Charter wordt de tekst van Eurofound gevolgd (https://www.eurofound.europa.eu/topic/neets)

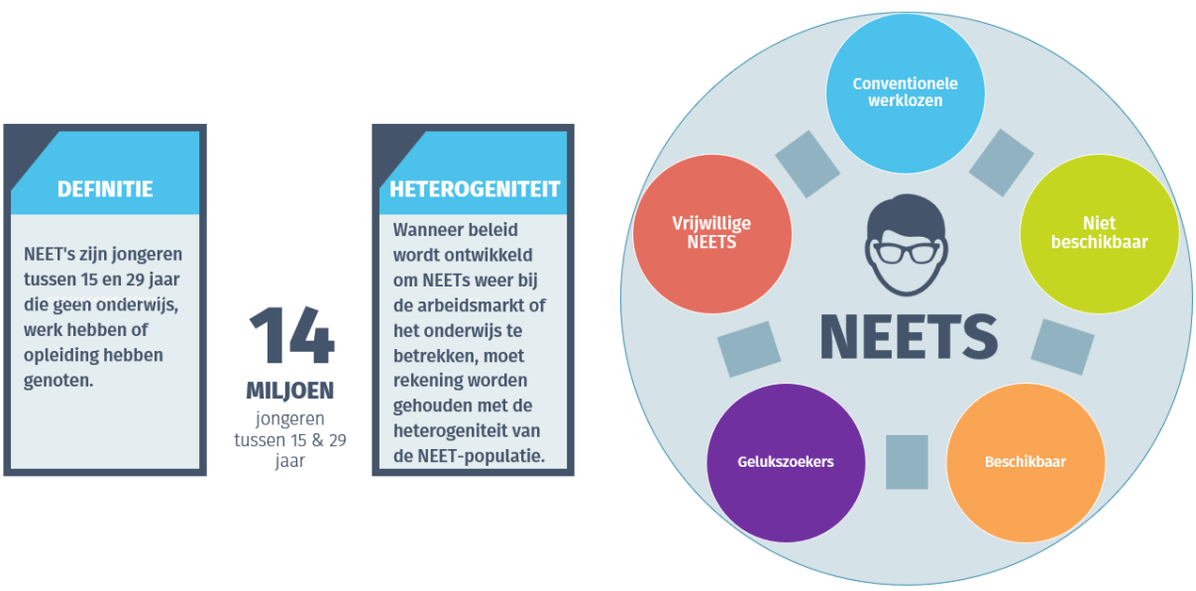
"Het verlagen van de jeugdwerkloosheid en het streven om zoveel mogelijk Europese jongeren effectief in de wereld van het werk te betrekken, staat centraal in de EU-beleidsagenda. De economische crisis heeft geleid tot een hoge werkloosheidsgraad van jongeren en daarmee tot uittreding van jongeren. In het licht hiervan hebben onderzoekers en overheidsfunctionarissen gezocht naar nieuwe manieren om de prevalentie van kwetsbaarheid op de arbeidsmarkt en onthechting onder jongeren te volgen en te analyseren. De term NEET wordt gebruikt om jonge mensen te beschrijven die geen werk hebben, geen onderwijs of opleiding volgen. Het concept wordt sinds 2010 op grote schaal gebruikt als een indicator om op jongeren gericht beleid te informeren over inzetbaarheid, onderwijs, opleiding en ook sociale integratie in de 28 EU-lidstaten. "

Enkele cijfers van Eurostat Statistics worden toegelicht. EU-28. Juni 2016. Jongeren noch in loondienst noch in onderwijs en opleiding:

- ✓ 15-19 years: Totaal – 8 % Man – 9% Vrouw – 7%
- ✓ 20-24 years: Totaal – 17% Man – 16% Vrouw – 18%

✓ 25-29 years: Totaal – 19% Man – 16% Vrouw – 21%

Naar NEET's werd specifiek verwezen voor het eerst in Europese beleidsdiscussies in het Europa 2020-vlaggenschipinitiatief 'Jeugd in beweging'. De leeftijdscategorie die onder de term viel, was 15-24 jaar en werd later uitgebreid tot personen van 15-29 jaar. Het concept is nu centraal ingebed in het beleidsverloop op EU-niveau. Momenteel zijn 14,2% van de bevolking van 15-29 jaar NEET's. ".



© Eurofound 2012

Het volgende item is de diversiteit van NEET's. Eurofound heeft getracht de heterogeniteit van de NEET-populatie te ontrafelen. De nieuwste studie over de diversiteit van NEET's biedt een nieuwe indeling in zeven subgroepen om de samenstelling van deze groep jongeren beter te begrijpen. (Zie de illustratie op de volgende pagina)

Het doel is om beleidsmakers beter te helpen begrijpen wie de NEET's zijn en om te helpen bij het ontwerpen van adequate ondersteunende maatregelen om aan een breed scala aan behoeften te voldoen. Elk van deze groepen bestaat uit een mix van kwetsbare en niet-kwetsbare jongeren die geen menselijk kapitaal opbouwen via formele kanalen, hetzij vrijwillig of onvrijwillig.

2.3 IN KAART BRENGEN VAN NEETS

Onderdeel van het trainingsprogramma dat is ontwikkeld in het kader van INTENSE is het in kaart brengen van NEET's. Wat is mapping? Mapping is niets anders dan NEET's detecteren. De vragen zijn: Wie is verantwoordelijk? Welke methode gebruiken ze voor het detecteren van NEET's? Het beantwoorden van deze vragen hangt af van het land, de regio, zelfs de stad waarover mensen spreken. Er is daarom geen duidelijk antwoord. Partners kunnen echter van elkaar leren.

Het is belangrijk om de gegevensbestanden van verschillende organisaties te bekijken. Vertrouwen en samenwerking zijn nodig. Een andere strategie is het gebruik van straathoekwerkers (als ze in een stad bestaan). Ze komen op plaatsen waar NEET's zijn: op straat, in pubs, thuis of in de coffeeshops. Een uitweg kan ook een familielid zijn. Wanneer een ouder met de lokale overheid over een uitkering praat, gaat hun gesprek ook over het kind thuis zonder werk, geen school. Dit wordt genoemd: problemen met meerdere families in kaart brengen. Eén familie, één plan is een methode die in Nederland wordt gebruikt. Bij het gebruik van een methode voor het detecteren van NEET's, moet u eerst een inventarisatie maken van wat er al aan de hand is voordat u verdergaat met het ontwikkelen van uw eigen nieuwe methode.

Het doel van Mapping in het INTENSE Trainingsprogramma is het uitwisselen van informatie tussen coaches over het functioneren van de mappingmethoden in de verschillende landen, om van elkaar te leren en de kennis thuis te brengen.

In het INTENSE-project werden de ervaringen met het detecteren van NEET's in verschillende landen en steden besproken en vergeleken tijdens de vergaderingen en trainingssessies. De uitwisseling van gegevensbestanden is een belangrijk element.

Bijvoorbeeld: in **ESTLAND** MoNo (mobiel jeugdwerk) en hun netwerk worden gebruikt om NEET's te vinden. In **CYPRUS** wordt de NEET-categorie gedetecteerd via het ministerie van Arbeid en Sociale Verzekeringen, hoewel veel werklozen niet zijn geregistreerd in de arbeidsbureaus en dus de statistieken. In **NEDERLAND** is het een samenwerking tussen verschillende organisaties.

2.4 INTENSE VOOR NEETS

De situatie van NEET's is vaak zorgwekkend in heel Europa omdat ze meestal niet in beeld zijn van scholen en instellingen. Pogingen om hen te motiveren om naar school te gaan, een cursus te volgen, een stage of een baan te zoeken, zijn zelden succesvol. Hoe langer ze uit het zicht zijn, hoe moeilijker het is om ze te motiveren. Het consortium denkt dat dit kan worden gedaan door het INTENSE-project.

2.5 INTELLECTUELE DOELEN

De basis van INTENSE met betrekking tot de resultaten wordt gevormd door de Intellectual Outputs (IO's) die in detail zijn beschreven in de projectaanvraag en zijn goedgekeurd door het Duitse Agentschap (NA-BIBB). De hoofdstukken van dit document hebben over het algemeen betrekking op de IO's, maar ook op andere producten die door het consortium zijn ontwikkeld.

- ✓ Intellectuele Output 1 (IO1) - Hoofdstuk 4
- ✓ Intellectuele Output 2 (IO2) - Hoofdstuk 5
- ✓ Intellectuele Output 3 (IO3) - Hoofdstuk 6
- ✓ Intellectuele Output 4 (IO4) - Hoofdstuk 7
- ✓ De website: https://intense-eu.info met alle relevante downloads
- ✓ L.M.S. (Learning Management System) als onderdeel van de website – Hoofdstuk 8
- ✓ YouTube kanaal
- ✓ twitter account

De relaties:

- ✓ **IO1** - De ontwikkeling van een (nieuw) onderwijsconcept, bestaande uit een klantgerichte en holistische benadering.
- ✓ **IO2** - De ontwikkeling van een methodologie met betrekking tot het centrale idee van transitiemanagement.
- ✓ **IO3** - De ontwikkeling van een trainingsprogramma voor de transitiecoach.
- ✓ **IO4** - Implementatie en evaluatie van de klantgerichte, integrale aanpak.
- ✓ **L.M.S.** - Digitaal leerbeheersysteem (toegang via **WEBSITE**) en **YOU TUBE** Channel gebruikt als een geschikt platform om de meeste inhoud van Intel-lectuele uitgangen te leveren.
- ✓ Communicatie via **WEBSITE**, **TWITTER** en **YOU TUBE**.

In de Intellectual Outputs werden keuzes gemaakt die de uitkomst van het project bepalen. Dit Charter biedt echter achtergrondinformatie voor de geïnteresseerde lezer en biedt de mogelijkheid om te linken naar aanvullende informatie, cursussen te volgen en via YouTube relevante films te bekijken en informatie uit te wisselen via Twitter.

HOE ZIJN DE INTELLECTUELE UITGANGEN VERBONDEN AAN ELKAAR?

Als onderdeel van het INTENSE-project werden verschillende mensen uit Turkije, Nederland, Duitsland, Estland, Spanje en Cyprus (de meeste al professionele coaches) in 5 dagen in Berlijn (Duitsland) getraind om **INTENSE TRANSITIECOACHES** te worden in een Train the Trainer-concept (zie IO3). Het trainingsprogramma is gebaseerd op een **HOLISTISCHE VISIE** en de **HUMANISTISCHE PSYCHOLOGIE** (zie IO1). Het trainingsprogramma wordt in dit charter uitgelegd, inclusief een aantal gedragsbeïnvloedende methoden.

Een verandering in de begeleiding van NEET's van een arbeidsgeoriënteerde naar een klantgerichte benadering gaat samen met **TRANSITIEBEHEER**. (zie IO2) Niet alleen het werk en de invloed van de transitiecoaches is essentieel, maar ook de organisatie moet een veranderingsproces doormaken, een verandering in de denkrichting. **STAKEHOLDERS** ophalen is een missie en onderdeel van het trainingsprogramma. Overgangsbeheer gaat samen met **KWALITEITSMANAGEMENT**.

Het consortium heeft in de aanvraag een veronderstelling geformuleerd die we willen bewijzen. Dat is de reden dat de Universiteit van Malaga werd gevraagd om partner te worden en te helpen bij de uitvoering en evaluatie van het programma. Zie IO 4 voor meer informatie.

★ ***Samengevat:***

In Output 1 wordt een begeleidingsproces ontwikkeld waarin de Transitiecoach en de training een belangrijke rol spelen. In Output 2 is de organisatie in Transition onlosmakelijk verbonden met de ontwikkeling van contacten met belanghebbenden en kwaliteitsbeheer.

★ ***Referenties:***

- ✓ Eurofound.europa.eu
- ✓ Labyrinth.rienkjonker.nl/lexicon/terminology
- ✓ Jeugdwerkloosheid in EU-lidstaten vanaf januari 2018 (seizoensgecorrigeerd)
- ✓ VOX. De jeugdwerkloosheid in Europa: oorzaken en het beleid van de Europese Unie. 26 juli 2017
- ✓ Jeugdwerkloosheid vraagt om beleid dat economisch herstel verzochtt. Door Fabian Dekker. 25 januari 2014
- ✓ www.mynewsdesk.com/uk/eurofound/news/who-are-the-neets-264625

3 AFMETINGEN EN INDICATOREN

3.1 AFMETINGEN

De trainers die werken met NEET's op basis van het INTENSE-project moeten zich bewust zijn van de dimensies waarin de persoonlijkheid van de cliënt zich manifesteert. Tijdens de training (zie hoofdstuk 6) werd intensief aandacht besteed aan de samenhang en ontwikkeling van de **BESTAANDE DIMENSIES**.

Als een NEET het pad van een gezonde levensreis verlaat, wat betekent groeien in alle dimensies van het bestaan, zal dit meer en meer sociaal isolement veroorzaken. Het onderstaande overzicht geeft een idee van wat dimensies betekenen en wat er mis kan gaan; welke bedreigingen zijn er.

Dit hoofdstuk gaat over het begrijpen van NEET's in hun bestaansdimensies. Zie het LMS.

In de **FYSISCHE DIMENSIE** betreft alles wat te maken heeft met het materiële, zintuiglijke lichaam en de natuurlijke en materiële wereld. Hier zijn veiligheid, comfort, plezier, gezondheid en uiterlijke schoonheid belangrijke waarden. Bedreigingen zijn armoede, pijn, ziekte, achteruitgang, dood.

Op dit niveau wordt zelfervaring voornamelijk uitgedrukt in termen van of iemand dingen kan of kan hebben.

In de **SOCIALE DIMENSIE** hebben mensen oog voor iemands plaats in de samenleving of functie in het openbare leven. Hier zijn respect, erkenning en succes belangrijke categorieën, maar ook zorg voor anderen, verantwoordelijkheid, vriendschap en het gevoel erbij te horen. De grote bedreigingen zijn: veroordeling, afwijzing, eenzaamheid, schuld en schaamte. Op dit niveau praten mensen vaak over 'moeten' en zien ze zichzelf vooral door de ogen van anderen.

In de **PSYCHISCHE DIMENSIE** gaat het om karaktereigenschappen en psychologische kenmerken. Met deze focus op het individu staan zelfkennis, autonomie en vrijheid hoog in het vaandel. Een rijk innerlijk leven is hier een belangrijke bron van voldoening. Bedreigingen zijn: verwarring, twijfel, imperfectie, beperking van vrijheid, desintegratie. Het verlangen naar zelfrealisatie wordt vaak uitgedrukt in termen van 'willen' en zelfontwikkeling wordt persoonlijk geïnterpreteerd.

Het **SPIRITUELE NIVEAU** omvat zelfoverstijgende idealen, een breder systeem van betekenis, ideeën over de mens in een kosmische context, het vinden van ultieme betekenissen. Bedreigingen in deze dimensie zijn: nutteloosheid en slechtheid. Hier zijn mensen zich bewust van ‘wat mogelijk is’ en er is dankbaarheid voor wat er is. Op dit niveau domineert een bewustzijn van eenheid.

3.2 INDICATORS

Dr. Mark L. Savickas geeft in zijn werk (zie de referenties) een manier om na te denken hoe mensen voor werk kiezen. Degenen die bereid zijn kansen te maken, hebben meer kans op adaptieve middelen. En met deze middelen kunnen ze deelnemen aan loopbaangerelateerde activiteiten. (Gedragsaanpassing) Dit is een proactief gedrag.

Een indicator van dit proactieve gedrag is het vermogen om de professionele carrière te analyseren in het bijzonder persoonlijke en omgevingsfactoren die verband houden met het beroep, en ook om de aanpasbaarheid te testen.

Psychosociale factoren van inzetbaarheid bij het zoeken naar werk zijn:

- ✓ Eigenwaarde
- ✓ Persoonlijke en professionele zelfkennis
- ✓ Availability Beschikbaarheid van arbeidsmarktbehoeften
- ✓ Taakevaluatie
- ✓ Werkloosheid veroorzaakte attributie
- ✓ Tools voor het zoeken van taken

Het Department of Employment Guidance of Human Sciences Foundation Institute (ICH) biedt een online vragenlijst over inzetbaarheid waarbij de volgende indexen in aanmerking worden genomen: www.ich.org/products/guidelines.html

- ✓ Bepaal werkloosheidsoorzaken
- ✓ Bereidheid om te werken
- ✓ Professioneel en persoonlijk zelfbeeld
- ✓ Resources Hulpbronnen voor het zoeken naar werk
- ✓ Beroepsrijpheid
- ✓ Aantoonbare competenties en vaardigheden om naar een baan te zoeken
- ✓ Socio-vertrouwde ondersteuning
- ✓ Inzetbaarheidsbehoeften

De bovengenoemde indicatoren zijn klantgerichte indicatoren en zijn op deze manier doelstellingen die de klant uiteindelijk moet bereiken na coaching door de Transitiecoach

Het volgende moet worden overwogen:

1. Het aantal indicatoren moet beperkt zijn. Men kan niet alles doen.
2. De indicatoren geven de voortgang aan die tijdens het programma is gemaakt.

Tijdens klanttoezicht ligt de nadruk op de volgende **5 INDICATOREN** die de INTENSE partners hebben gedefinieerd als 'te ontwikkelen'.

1. KWALIFICATIES. Een kwaliteit of prestatie die iemand geschikt maakt voor een bepaalde baan of activiteit. Het is noodzakelijk om professionele uitvoeringen te ontwikkelen. Beide academische kwalificaties, zoals professionele ervaringen en vaardigheden verworven door cursussen en meer specifieke training, moeten worden overwogen.

Deze indicator moet rekening houden met de uitval en, als succespercentage, het aantal mensen dat terugkeert naar school om hun opleiding te voltooien of een specifieke opleiding voor bepaalde banen te aanvaarden.

IN AANMERKING TE NEMEN INDEXEN:

- ✓ school diploma
- ✓ kennis op beroepsgebied
- ✓ VET graad
- ✓ professionele ervaring
- ✓ specifieke cursussen
- ✓ gecertificeerde eerdere ervaringen

2. SOCIALE VAARDIGHEDEN Sociale vaardigheden zijn de vaardigheden die we gebruiken om te communiceren en met elkaar te communiceren, zowel verbaal als non-verbaal, door middel van gebaren, lichaamstaal en onze persoonlijke uitstraling. Ze worden gedefinieerd als gedrag dat een effectieve sociale competentie tot stand brengt, met positieve effecten op het vermogen om banen te onderzoeken en kansen op het behouden van werkgelegenheid.

IN AANMERKING TE NEMEN INDEXEN:

- ✓ empathie
- ✓ motivatie
- ✓ assertiviteit
- ✓ basisvaardigheden voor interactie
- ✓ zelfbewustzijn
- ✓ zelfregulering

3. PERSOONLIJKE VAARDIGHEDEN Persoonlijke vaardigheden zijn vaardigheden waarmee u met anderen kunt communiceren, uzelf kunt uiten en uzelf kunt beheren. Je persoonlijke vaardigheden vormen niet alleen de manier waarop je werkt, maar ook de manier waarop je je dagelijkse leven leidt. Het zijn gedefinieerde persoonlijke kenmerken die het competentieniveau en het vermogen om een beroep uit te oefenen bepalen.

IN AANMERKING TE NEMEN INDEXEN:

- ✓ openheid voor nieuwe ervaringen
- ✓ openheid naar de buitenwereld
- ✓ bereidheid om anderen te helpen
- ✓ mogelijkheid om onaangename emoties te ervaren
- ✓ gevoel van eigenwaarde
- ✓ persoonlijke volwassenheid
- ✓ adaptief vermogen (loopbaanverkenning)
- ✓ motivatie

4. METHODISCHE VAARDIGHEDEN De definitie van methodisch is zorgvuldige aandacht voor detail en dingen op een nauwkeurige manier doen of een procedure volgen. Deze

vaardigheden worden gedefinieerd als procedurele vaardigheden die het competentie-niveau bepalen om naar een baan te zoeken.

IN AANMERKING TE NEMEN INDEXEN:

- ✓ ordelijk en systematisch in gewoonten of gedrag
- ✓ vermogen om naar informatie te zoeken en deze op een structurele manier te gebruiken om kennis op te doen
- ✓ Resources bronnen en technieken voor het zoeken naar werk
- ✓ aangetoond vaardigheden voor het zoeken naar werk

5. SOCIALE STABILITEIT De kwaliteit of eigenschap van stevig en stabiel zijn. Gedefinieerd als relatie-schepen die mensen hebben: familie, vrienden, sociale context, etc. Het biedt een noodzakelijke ondersteuning voor werkgelegenheid en professionele ontwikkeling.

IN AANMERKING TE NEMEN INDEXEN:

- ✓ optimisme
- ✓ aanvaarding
- ✓ oplossingsgericht
- ✓ stoppen met de slachtofferrol
- ✓ verantwoordelijkheid nemen voor je eigen leven
- ✓ een nieuw netwerk opbouwen
- ✓ je eigen toekomst vormgeven en plannen

Deze indicatoren maken deel uit van het evaluatieproces van de Universiteit van Malaga. De definities en indexen van de indicatoren zijn belangrijk voor de Transition Coach om mee te werken. Geen enkele klant is hetzelfde. De coach moet oppikken op het punt waar de klant is. We praten over de noodzaak om te differentiëren. Om de ontwikkeling van de indicatoren tijdens het hele coachingproces te volgen, raden we aan testinstrumenten te gebruiken. Afhankelijk van het land, de organisatie, de programma's waarin de coaches zich bevinden en vele andere factoren, testtools die beschikbaar zijn voor de Transitiecoach. Daarom, om een holistisch beeld te krijgen van de voortgang van de klant, moet de testmethode de keuze van de coach zijn en de testresultaten moeten worden gecombineerd met de informatie die de coach krijgt van andere mensen in contact met de klant, zoals partners, collega's etc.

We begrijpen dat deze indicatoren individuele ontwikkelingsgebieden voor de klant zijn, die kunnen worden gemeten om de voortgang tijdens het coachingproces te documenteren. Als we deze indicatoren uitrollen, hebben we verschillende dimensies.

★ ***Referenties***

- ✓ Leijssen Mia (2013). Leven vanuit liefde. Een pad naar existentieel welzijn. Lannoo.
- ✓ www.docs/TijdschriftOI/OI1_2010%20maart_PRAKTISCHARTIKEL_didactischeonzwerpregels.pdf

- ✓ https://trans4mind.com/personal_development/DimensionalViewpoints/dimensions.htm
- ✓ https://zinziz.nl/onze-ervaring/skills/
- ✓ https://employmentnorth.com/top-10-qualities-and-skills-employers-are-looking-for/
- ✓ Loopbaanbegeleiding. Auteur Auteur: Mark L. Savickas Uitgever: American Psychological Association. December 2006

4 EEN KLANTGERICHTE & INTEGRALE AP-PROACH

4.1 SAMENVATTING

Het uitgangspunt van dit hoofdstuk is Intellectual Output 1 (IO1), zoals beschreven in het aanvraagformulier van INTENSE, waarin de partners opkomen voor een andere benadering van de categorie jongeren die we NEET's noemen. De auteurs van Eurofound 2015 hebben aanbevolen af te zien van bestaande kant-en-klare benaderingen voor de overgang van school naar werk met jongeren. In de in dit document ontwikkelde aanpak speelt de coach een centrale rol. De details met betrekking tot deze functie worden verder uitgewerkt in hoofdstuk 6, maar het is belangrijk om de functie op dit punt te vermelden.

Meer informatie is te vinden op: http://ec.europa.eu/eurostat/web/education-and-training/data/database

De onderliggende holistische visie en humanistische psychologie worden kort besproken. Hetzelfde geldt voor de Functionele Analyse (FA) en de Experiential Learning Theory (ELT) als onderdelen van de holistische theorie. Deze theorieën zijn niet de hulpmiddelen voor de coaches, maar elke coach moet kennis en gevoel krijgen voor de onderliggende theorieën om het hele verhaal te begrijpen en verklarende modellen te koppelen aan het hoofdidee.

Het veranderen van de mindset is belangrijk voor organisaties, coaches en klanten, en daarom wordt hier de theorie uitgelegd.

Samengevat verklaart INTENSE een **VERANDERING** in de aanpak en begeleiding van NEET's. Centrale concepten in dit hoofdstuk, gerelateerd aan Output 1 die stap voor stap de keuzes en implicaties tonen, zijn:

- ✓ De denkrichting veranderen
- ✓ Holistische visie (holisme)
- ✓ Humanistische psychologie
- ✓ De persoonlijkheidstheorie
- ✓ Niet-directieve coaching
- ✓ Motiverende interviews
- ✓ Het Gordon-model
- ✓ Andere methoden
- ✓ Functionele gedragsanalyse
- ✓ S.O.R.C.
- ✓ Theorie van ervaringsleren
- ✓ Zelfbepalingstheorie
- ✓ Beoordeling en vaardigheden

In deze samenvatting is het van het grootste belang dat de positie van de cliënt (NEET) en van de coach wordt benadrukt. De medewerking van de cliënt is altijd op vrijwillige basis en beslissingen worden nooit zonder de cliënt genomen.

De methoden die in dit document worden besproken, zijn voorbeelden van bewezen technieken die door de coaches kunnen worden gebruikt. Maar het is ook mogelijk en zelfs waarschijnlijk dat coaches hun eigen methoden zullen kiezen. (zie de SORC-paragraaf) De methoden moeten echter altijd de visie en principes van INTENS dienen en hun waarde moet worden bewezen.

Op basis van de veronderstelling dat de integrale aanpak die wordt ondersteund door het EUROFUND 2015-onderzoek leidt tot de (her) integratie van de meer sociaal geïsoleerde en kansarme jongeren. De INTENSE-partners vinden het essentieel om Transition Coaches te voorzien van daadwerkelijke methoden die een solide wetenschappelijke basis hebben.

De kern van deze methoden bestaat uit integrale, holistische en humanistische benaderingen die bijdragen aan het veranderen van de mindset van hun gebruikers. Het consortium is ervan overtuigd dat men bij het trainen van deze methoden moet beginnen met het onderwijzen van enkele essentiële theorieën in overeenstemming met de gegeven doelstellingen.

De volgende matrix dient als inleidend overzicht. Enerzijds laat het zien welke interventiemethoden voor welke doeleinden dienen; anderzijds toont het de theorieën en wetenschappelijke benaderingen waarop de methoden zijn gebaseerd. Tijdens de training hebben we ons gericht op een bepaald aantal interventiemethoden die volgens ons van groot belang zijn. Daarnaast kijken we naar de wetenschappelijke reeksen en theoretische achtergronden van deze theorieën. Gebruik het LMS om vertrouwd te raken met de interventiemethoden en om u voor te bereiden op de praktische training.

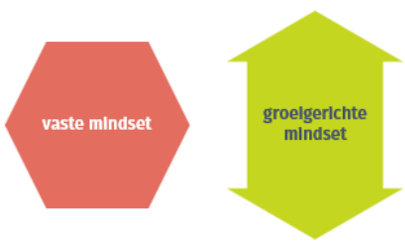
OBJECTIVE(S)	METHODS OF INTERVENTION	THEORY	SCIENTIFIC APPROACH	POINT OF VIEW
CHANGING THE MINDSET STEPS TOWARDS CHANGING THE MINDSET CAN BE EVALUATED BY SELF-EXPLORATION	NON-DIRECTIVE INTERVIEWING/ COACHING MOTIVATIONAL INTERVIEWING	THEORY OF PERSONALITY / CLIENT-CENTRED THERAPY	HUMANISM	HOLISM
	INTERVIEWING TECHNIQUES	GORDON MODEL		
		FOUR SIDES OF A MESSAGE		
		SELF DETERMINATION THEORY		
	INTERVIEWING TECHNIQUES IMPROVEMENT OF AUTONOMY	TRANSACTIONAL ANALYSIS		
CHANGE OF BEHAVIOUR		S.O.R.C.	BEHAVIOURISM	
	BEHAVIOURAL ASSESSMENT COGNITIVE RESTRUCTURING	FUNCTIONAL BEHAVIOURAL ANALYSIS	BEHAVIOURISM / COGNITIVISM	
		EXPERIMENTAL LEARNING		

4.2 DE MINDSET WIJZIGEN.

In dit hoofdstuk richt het INTENSE-project zich op het veranderen van de mindset van de klant (NEET). Dit is wat we willen bereiken tijdens het INTENSE-project. Klantverandering is vanzelfsprekend. De uitgangspunten worden in dit Charter beschreven, ze werken nieuwe benaderingen uit voor NEET's, de training van de coaches, allemaal gebaseerd op een groeimindset, maar het denken en handelen van coaches moet zich ook ontwikkelen in het kader van de nieuwe aanpak. Dit geldt eigenlijk voor iedereen in de organisatie.

Benjamin Barber, een bekende socioloog zei ooit:

"Ik verdeel de wereld niet in zwak en sterk of in successen en fiascos... .. Ik di-vide de wereld in mensen die leren en mensen die niet leren."



In dit perspectief betekent de term Mindset een gebruikelijke of karakteristieke mentale houding die bepaalt hoe iemand interpreteert en reageert op situaties.

Het veranderen van de mentaliteit is gebaseerd op het boek van Carol S. Dweck:

"Manier van denken. Je verandert de weg, denk je om je potentieel te vervullen. "

De wereldberoemde Stanford University-psycholoog Carol Dweck heeft een echt baanbrekend idee ontdekt - de kracht van onze manier van denken - in tientallen jaren onderzoek naar prestaties en succes. Dweck legt uit waarom het niet alleen onze capaciteiten en talent zijn die ons succes brengen, maar ook of we ze benaderen met een **VASTE** of **GROEI MINDSET**.

Als je als dubbeltje wordt geboren, word je nooit een kwartier. Hoe is het mogelijk dat sommige mensen uit tegenslagen groeien en anderen volledig van streek zijn? In haar onderzoek onderscheidt Dweck zich door vooral geïnteresseerd te zijn in de onderliggende overtuigingen, attitudes en denkrichtingen van mensen met betrekking tot de mogelijkheid om hun persoonlijke kenmerken en hun eigen intelligentie te ontwikkelen. De impact van deze overtuigingen is enorm.

Dweck maakt onderscheid tussen een statische mindset en een mindset gericht op groei of verandering. In een groeimindset geloven mensen dat hun meest basale vaardigheden kunnen worden ontwikkeld door toewijding en hard werken - hersenen en talent zijn slechts het startpunt. Deze visie creëert een liefde voor leren en een veerkracht die essentieel is voor grote prestaties.

Tegenwoordig is het mogelijk om je mindset te testen. In de literatuur, maar ook op internet zijn er veel testen beschikbaar. Een voorbeeld:

https://mindsetonline.com/testyourmindset/step1.php

Er is veel literatuur voor coaches om te leren hoe ze de mindset van de cliënt kunnen beïnvloeden en welke valkuilen zich hierbij kunnen voordoen.

4.3 HOLISTISCHE VISIE (HOLISME)

INTENS is gebaseerd op een holistische visie. De woorden 'holisme' en 'holistisch' komen van het Griekse woord 'holos' dat 'volledig' betekent. Holisme is een mentaliteit. Binnen de holistische visie wordt de mens gezien als een eenheid van lichaam en geest. Deze eenheid heeft fysieke, mentale, emotionele, sociale en spirituele aspecten die continu met elkaar communiceren. Holisme is gerelateerd aan complexiteit. Over het algemeen wordt aangenomen dat, wanneer er een complexiteit is van alle componenten, een verscheidenheid aan interactievormen wordt getoond, en deze complexiteit is in elk geval gerelateerd aan het totale aantal componenten. Elk van de kenmerken wordt natuurlijk gekenmerkt door de samenstellende delen, maar ook (en misschien meer) door de samenhang of de rangschikking van deze delen en hun interactie. Holisme is ook de naam die wordt gegeven aan het geloof waarvan de essentie is dat alles onlosmakelijk met elkaar verbonden is. Een holist ziet zichzelf constant als onderdeel van het geheel en beschouwt de ander (mens, dier, plant of object) als het andere zelf.

Holisme is het tegenovergestelde van atomisme. Terwijl het atomisme de samenleving beschouwt als louter bestaande uit individuen, beschouwt holisme de samenleving als meer dan de som van individuen. In het INTENSE-project wordt een NEET gezien als een complex individu met veel psychologische, fysieke, spirituele en sociale invloeden.

Een NEET is een uniek individu dat als zodanig moet worden behandeld; dit kan door middel van een klantgerichte benadering en beginnend met het individu, met zijn eigen behoeften en verlangens.

De vijf belangrijkste principes van holisme:

1. Kijk naar het geheel.
2. Groei naar de beste versie van jezelf.
3. Er is geen goed of fout.
4. Plaats negatieve gevoelens in een ander perspectief.
5. Houd van jezelf.

4.4 HUMANISTISCHE PSYCHOLOGIE

Een tweede belangrijk concept of mentaliteit in het INTENSE-project, weerspiegeld in de preambule, is humanistische psychologie. De beweging werd opgericht door Abraham H. Maslow en Carl R. Rogers en was een reactie op behaviorisme en psycho-analyse. In dit Charter wordt veel aandacht besteed aan de Humanistische Psychologie, omdat de Trainers van het INTENSE Trainingsprogramma de methoden gebruiken die verband houden met de Humanistische Psychologie.

De humanistische psychologie is vaak filosofischer dan psychologisch.

Maslow verwerpt de zoektocht naar legitimiteit en aan de andere kant zijn zijn uitgangspunten theorieën gebaseerd op het bewustzijn en de vrije wil van de mens. Mensen kunnen hun eigen keuzes maken. Dit richt zich op de unieke hele mens, in plaats van op specifieke componenten. Volgens Maslow moet psychologie mensen helpen zichzelf te ontwikkelen.

In de bovenstaande tekst zien we punten van overeenstemming tussen holisme en humanistische psychologie. Maslow en Rogers zijn de belangrijkste vertegenwoordigers van de humanistische psychologie. Hun werk levert materiaal op voor toekomstige coaches en hun activiteiten.

De methoden waarop Transition Coaches worden getraind, zijn voornamelijk afgeleid van de humanistische psychologie van Carl Rogers en vormen een essentieel onderdeel van het INTENSE-trainingsprogramma.

CARL ROGERS (1902-1987) was een humanistische psycholoog die het eens was met de belangrijkste veronderstellingen van Abraham Maslow, maar voegde eraan toe dat een persoon die moet **'GROEIEN'** een omgeving nodig heeft die oprechtheid (openheid en zelfonthulling) biedt, acceptatie (gezien worden met onvoorwaardelijk positief aanzien) en empathie (gehoord en begrepen worden).

Roger's positieve menselijke visie is typisch humanistisch. Een kenmerk van Rogers visie is dat de mens wordt gezien als een ervaringsgericht wezen. Mensen kunnen niet worden gereduceerd tot 'objecten'. Zonder relaties zullen gezonde persoonlijkheden zich niet ontwikkelen zoals zou moeten.

Rogers geloofde dat iedereen zijn doelen, wensen en verlangens in het leven kan bereiken. Wanneer, of liever als ze dat doen, vindt zelfactualisatie plaats. Dit was een van de belangrijkste bijdragen van Carl Rogers aan de psychologie. Ook voor INTENSE is zelfactualisatie het hoofddoel.

Rogers hulp was in de vorm van een interessante en empathische opvolging van iemands denken. Empathie werkt beter dan controle of advies. Door de absolute acceptatie van het denken van een cliënt door een gevoel en een betrokken therapeut, wordt de cliënt aangemoedigd zijn eigen ideeën te ontwikkelen en te volgen. (Zelfactualisatie)

De kernwaarden van humanistische psychologie zijn:

- ✓ Geloof in de mens, waarde en toewijding aan de ontwikkeling van menselijk potentieel.
- ✓ Een begrip van het leven als een proces, verandering is onvermijdelijk.
- ✓ Een waardering voor het spirituele en intuïtieve.
- ✓ Een engagement voor ecologische integriteit.
- ✓ Een erkenning van de grote problemen die onze wereld raken en een verantwoordelijkheid om te hopen op een constructieve verandering.

Een overzicht van de belangrijkste elementen van de humanistische psychologie maakt deel uit van het INTENSE-trainingsprogramma.

4.5 DE PERSOONLIJKHEID

Volgens Rogers is de kern van de natuur van de mens in wezen positief, en hij is een betrouwbaar orgaan. Rogers beweert dat het menselijke "organisme" een onderliggende "actualiserende neiging heeft die tot doel heeft alle capaciteiten te ontwikkelen op manieren die het organisme in stand houden of verbeteren en het naar autonomie te verplaatsen. (Zelf-geactualiseerd is" Wat u moet zijn ")

Deze neiging is directioneel, constructief en aanwezig in alle levende dingen. Een actualiserende neiging kan worden onderdrukt, maar kan nooit worden vernietigd zonder de vernietiging van het organisme.

Het concept van de actualiserende tendens is de enige drijfkracht in de theorie. Het omvat alle bewegingen; spanning, behoefte of aandrijvingsverminderingen; en creatieve en plezierzoekende neigingen.

Rogers beschrijft meer een advies dan een wet en beschrijft een volledig functionerende / psychologisch gezonde persoon met behulp van 5 indicatoren:

OPENHEID VOOR ERVARING. Dit is het tegenovergestelde van defensiviteit. Het is de nauwkeurige perceptie van iemands ervaringen in de wereld, inclusief iemands gevoelens. Het betekent ook in staat zijn om de realiteit te accepteren, opnieuw inclusief iemands gevoelens. Als iemand niet open kan staan voor zijn gevoelens, kan hij niet openstaan voor actualisatie. Het moeilijkste deel is natuurlijk het onderscheiden van echte gevoelens van de angsten die worden veroorzaakt door waardevoorwaarden.

EXISTENTIEEL LEVEN. Dit leeft in het heden. Rogers, als onderdeel van het in contact komen met de werkelijkheid, staat erop dat we niet in het verleden of de toekomst leven - de ene is verdwenen en de andere is nog helemaal niets! Contact houden met de realiteit is leven in het hier en nu.

ORGANISME VERTROUWEN. We moeten ons laten leiden door het proces van organische waarde. We moeten onszelf vertrouwen, doen wat goed voelt, wat van nature komt. Dit is een belangrijk knelpunt geworden in de theorie van Rogers.

EXPERIENTIËLE VRIJHEID. Rogers vond het niet relevant of mensen echt vrije wil hebben of niet. We voelen ons echt alsof we dat doen. Rogers zegt dat de volledig functionerende persoon dat gevoel van vrijheid erkent en verantwoordelijkheid neemt voor zijn keuzes.

CREATIVITEIT. Als je je vrij en verantwoordelijk voelt, zul je dienovereenkomstig handelen en deelnemen aan de wereld. Een volledig functionerende persoon, in contact met actualisatie, zal zich van nature verplicht voelen om bij te dragen aan de actualisatie van anderen, zelfs het leven zelf.

4.6 NIET-DIRECTIEVE COACHING.

Niet-directief interviewen / coachen richt zich op 5 aspecten:

1. Het is een humanistische benadering en het belangrijkste concept is dat mensen over het algemeen betrouwbaar zijn, vindingrijk, in staat tot zelfbegrip en zelfsturing en in staat zijn constructieve veranderingen aan te brengen.
2. De klantgerichte benadering richt zich op de persoon die een beter begrip van zichzelf kan ontwikkelen in een omgeving.
3. Zelfonderzoek betekent in deze context nadenken over iemands gedachten, gevoelens, gedrag en motivaties en vragen waarom.
4. Voor een succesvol coachingproces richt het zich ook op de kwaliteit van de coach, die op een niet-oordelende manier nadrukkelijk begrip nodig heeft.
5. Die zowel de coach als de cliënt naar een relatie leidt, waardoor de cliënt problemen opnieuw kan oplossen en hem / haar kan helpen voor zichzelf veranderingen aan te brengen.

Met deze methode kan de cliënt het voortouw nemen en zijn of haar eigen conclusies trekken. Deze coaching vaardigheid vereist het luisteren naar en ondervragen van de cliënt om hem / haar zachtjes door hun innerlijke groei te leiden. (Zie ook de theorie van Thomas Gordon op de volgende pagina)

De voordelen van niet-directieve coaching zijn langdurig. Wanneer bedrijfsmanagers een medewerker iets vertellen, zal slechts 10% van de mensen dit waarschijnlijk na 3 maanden correct onthouden. Als ze niet-directieve coaching geven, gaat dat aantal op tot 95%!

In het **HOOFDSTUK** voor de training van de Transitiecoach vindt u de theorie van persoonlijkheid en niet-directieve coaching als belangrijke thema's van de humanistische psychologie van Rogers en als de belangrijkste focus van het INTENSE trainingsprogramma.

4.7 MOTIVATIE-INTERVIEWING (MI)

Motivational Interviewing (MI) is een directieve, persoonsgerichte gesprekstijl om gedragsverandering te bevorderen door ambivalentie naar verandering te verduidelijken en op te lossen. De cliënt wordt aangemoedigd om (gedeeltelijke) verantwoordelijkheid te nemen voor de behandeling.

Een klant (NEET) overtuigen van de noodzaak van gedragsverandering kost vaak veel energie, vooral omdat de aanpak niet altijd het gewenste resultaat heeft. Motiverend Interviewen gaat niet over het overtuigen van de klant. De coach heeft een begeleidende, begripvolle rol. Samen worden het leven van de cliënt en geschikte oplossingen besproken. De coach stimuleert zelfmanagement, wat de kans op resultaten vergroot.

4.8 HET GORDON-MODEL

Een andere vertegenwoordiger van de Humanistische Psychologie is Thomas Gordon. Hij was een Amerikaanse klinische psycholoog. Hij werd beroemd om zijn zogenaamde Gordon-methode. Deze methode is gericht op betere communicatie met jongeren. Hij introduceerde concepten zoals "actief luisteren" en de "I-boodschap".

Zijn theorieën over communicatie, een belangrijk element in het werken met NEET's, zijn gemakkelijk toegankelijk. Dr. Thomas Gordon werd algemeen erkend als een pionier in het onderwijzen van communicatievaardigheden en methoden voor conflictoplossing aan ouders, leraren, jongeren, organisatiemanagers en werknemers. Hij was de oprichter van Gordon Training International. Zijn Gordon Model-concepten zijn nu wereldwijd bekend.

4.9 ANDERE METHODEN

Binnen de INTENSE holistische en humanistische visie zijn er ook andere, belangrijke methoden. Deze andere methoden worden niet in dit charter uitgelegd, maar krijgen een plaats in het trainingsprogramma met verwijzing naar literatuur en internet. In dit Charter worden ze genoemd en kort besproken. Hier wordt echter verwezen via een link naar het LMS voor meer uitgebreide informatie. (video's en oefeningen)

4-ZIJDEN COMMUNICATIE- OF COMMUNICATIE-VIERKANT (F. Schulz von Thun)

Het communicatieplein is het bekendste en verreweg het meest verspreide communicatiemodel. Dit model werd ook bekend als het ‘vieroor-model’. De

vier communicatieniveaus zijn niet alleen belangrijk voor privé-gezelschap, maar vooral voor het beroepsdomein - waar de professional en de mens voortdurend in elkaar grijpen.

TRANSACTIONELE ANALYSE (Eric Berne), Transactionele analyse is een praktische theorie van gedrag en communicatie. De modellen en concepten zijn nuttig als u uzelf beter wilt begrijpen en effectiever met anderen wilt communiceren. TA is een directe benadering gericht op verandering, die gebaseerd is op de respectvolle zorg van klanten. Het is eigenlijk een aarding en geen repertoire gesprekstechnieken. In het licht van INTENSE en de training van de coaches is Transactionele Analyse een belangrijke theorie die uitgebreid wordt besproken in het LMS.

COGNITIEVE HERSTRUCTURERING. Cognitieve herstructurering is een techniek die wordt gebruikt bij cognitieve therapie, een van de grotere bewegingen in psychotherapie. Met cognitieve herstructurering leren mensen verwrongen ideeën te vervangen door realistische positieve gedachten.

In het trainingsprogramma dat is ontwikkeld in IO3 voor de coaches, wordt holisme en humanistische psychologie natuurlijk besproken als een visie, maar nog meer als basis voor de methoden en materialen die de coaches gebruiken in hun werk met klanten.

4.10 FUNCTIONELE GEDRAGSANALYSE (FBA)

De term functionele analyse komt uit de informatica. Een voorbeeld van functionele analyse: voordat u een computerprogramma kunt schrijven, moet u een idee hebben van welk doel het programma moet dienen en hoe het moet functioneren. Daarom moet een functionele analyse worden gemaakt. De functionele analyse beschrijft alle functies die we in het programma willen hebben.

Veranderd in de psychologie, pedagogiek, het gedrag en de coaching van studenten, definieert de FBA het als:

> *"Functionele gedragsanalyse benadrukt zorgvuldig onderzoek naar de oorzaken en de impact op de omgeving van een bepaald repertoire." (Meichenbaum, 1981, p. 195). "*

In de FBA wordt een nauwkeurige analyse gemaakt van specifiek gedrag in een specifieke context, en dat alles is het resultaat van dat gedrag en wordt erdoor beïnvloed. Dit zet gedrag in een reeks gebeurtenissen en wordt daarom als functioneel in deze keten beschouwd. Er is in feite een logisch verband tussen gedrag en context. In een cognitieve functieanalyse wordt rekening gehouden met de zelfpercepties en cognitieve schema's die iemand nog steeds gebruikt. Daarom is het niet eenvoudig om te analyseren.

Voor een adequate analyse is het noodzakelijk niet te dubbelzinnig te zijn. Het is in elk geval verstandig om probleemgedrag ter plaatse te analyseren.

Dit is slechts een deel van het gedragsprobleem dat bestaat uit de functionele analyse en de holistische theorie. In deze op maat gemaakte hypothese omvat de functionele analyse het microniveau. De gedragsproblemen die zijn geselecteerd voor behandeling worden onderzocht. De cruciale antecedenten en actuatoren worden opnieuw geanalyseerd in de context waarin het gedrag plaatsvindt. De holistische theorie betreft de analyse op een hoger niveau. Het beschrijft de relatie tussen de verschillende probleemgebieden. Dit is een macroniveau. De functieanalyse en de holistische theorie vullen elkaar goed aan. Maar er is meer: beide communiceren voortdurend heen en weer. Functieanalyse is dus een essentiële informatiebron bij het opstellen van de holistische theorie.

In dit verband is het belangrijk iets meer te weten over gedrag, omdat het sleutelconcept van dit project gedrag, gedragsverandering en gedragsverandering beïnvloedt. INTENSE gaat over transitie van gedrag.

Zonder gedragsverandering gaat er niets gebeuren.

Met deze verklaring pakken we meteen het meest gecompliceerde deel van dit project aan, omdat we mensen vertellen dat niet alleen de mindset van NEET's moet veranderen, maar ook de mindset van de coaches moet veranderen, en dat het gedrag ook moet veranderen. Aan de andere kant is het erg moeilijk om te weten hoe je gedrag in educatieve relaties kunt beïnvloeden.

Het is belangrijk om bij INTENS de grootst mogelijke aandacht te besteden aan het observeren van gedrag, het interpreteren van gedrag en het veranderen van gedrag. Hiervoor kunnen we het S.O.R.C.-model gebruiken.

4.11 S.O.R.C.

Het S-O-R-C-schema is een van de hoekstenen van gedragstherapie:

S (STIMULUS) staat voor situaties die aan een bepaalde ervaring voorafgaan.

O (ORGANISME) omvat alles wat er binnen het menselijke systeem gebeurt: gedachten, emoties, fysieke sensaties en reacties.

R (RESPONSE) is waarneembaar gedrag.

C (GEVOLG) zijn gevolgen op korte en lange termijn, positief, neutraal en negatief.

In al ons werk om gedrag te beïnvloeden, moeten we met dit schema omgaan.

Kennis van het SORC-model en gedragsprogramma's zijn nuttige hulpmiddelen voor coaches die gedragsverandering willen teweegbrengen. SORC kan worden opgevat als een soort basis voor veel gedragsprogramma's. De uitleg van de inhoud en de essentie van het model:

Het theoretische perspectief van leren gebruikt de concepten stimulus (S - oorzaak in de omgeving), respons (R - reactie van de jeugd) en consequenties (C - gevolgen voor de jeugd). De gevolgen zijn ook een nieuwe stimulans. Het basisuitgangspunt is: als de reactie positieve effecten heeft, zullen de studenten zijn reactie herhalen. Als er geen

stimulus of geen positief effect of zelfs een negatief resultaat is, stoppen de studenten dit gedrag.

Naast de concepten S, R, C is er een vierde concept, dat vooral wordt gebruikt in de cognitieve benadering: de O van het organisme, die achter de S: S-O-R-C wordt geplaatst. Dit zijn persoonlijke factoren zoals intelligentie, gezondheid, attitudes, kernovertuigingen, verwachtingen, motivatie en vermoeidheid.

Programma's die vaak worden gebruikt om gedrag te beïnvloeden zijn:

- ✓ Gedragsmanagement
- ✓ Lesinstructies door Robert J. Marzano
- ✓ Interpersoonlijke Circumplex (door Timothy Leary)
- ✓ Het ABC-model (Albert Ellis)
- ✓ Ondersteuning voor positief gedrag (PBS)

Er is meer, maar het is aan de coaches en de instellingen thuis om te beslissen welke programma's zullen worden gebruikt, afhankelijk van wat beschikbaar is in de verschillende landen.

4.12 THEORIE VAN HET ERVARINGSLEREN (ELT)

Een verdere fase in de holistische theorie is dat INTENSE een inzicht moet ontwikkelen in de cyclus van leerprocessen. Hoe leren mensen? De coaches hebben deze informatie nodig in hun activiteiten met klanten. Er zijn veel theorieën over leren en er is ook veel online te vinden. Dit is een kwestie van voorkeur voor de coaches en de organisatie thuis.

In dit Charter gebruiken we ELT een theorie van David A. Kolb, die ervaring centraal stelde in het leerproces en een onderwijssysteem voorstelde dat gericht was op leren.

ELT is een dynamische kijk op leren, gebaseerd op een leercyclus aangedreven door de oplossing van de dubbele dialectiek van actie / reflectie en ervaring / abstractie.

Het is een holistische theorie die leren definieert als het belangrijkste proces van menselijke aanpassing waarbij de hele persoon betrokken is.

Naast de ontwikkeling van de theorie van leerstijlen heeft Kolb tests ontwikkeld om te bepalen welke leerstijl iemand heeft. Afhankelijk van het onderwerp en de situatie gebruikt men een bepaalde leerstijl. Mensen hebben echter ook een favoriete manier van leren, of een favoriete leerstijl. Als je weet wat de favoriete leerstijl van je klant is, weet je wat het beste is voor hem / haar in termen van leermateriaal en scholing.

4.13 ZELFBESCHIKKINGSTHEORIE (SDT)

Er zijn verschillende theorieën over motivatie. Veruit de meest populaire theorie is Deci & Ryan's Self Determination Theory (1985; 2000). Dit wordt in veel onderzoeken gebruikt en in de praktijk getest.

Bijgevolg kunnen de hoofdlijnen van deze theorie ook relatief gemakkelijk worden vertaald in een aantal handvatten voor coaches.

De zelfbeschikkingstheorie maakt eerst onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Intrinsische motivatie is motivatie die van binnenuit komt, de student is gemotiveerd om iets te leren waarin hij / zij geïnteresseerd is. In extrinsieke motivatie maken externe prikkels de student gemotiveerd, zoals een beloning in de vorm van een hoog cijfer.

Intrinsieke motivatie leidt vaak tot betere leerresultaten.

Volgens Deci & Ryan kunnen coaches de intrinsieke motivatie vergroten als ze reageren op drie psychologische basisbehoeften van hun klanten:

AUTONOMIE. De cliënt heeft de vrijheid om een activiteit naar eigen inzicht uit te voeren en beïnvloedt wat hij / zij doet.

GEVOEL VAN BEVOEGDHEID. Het vertrouwen dat de cliënt moet hebben in zijn of haar eigen kunnen.

RELATIE, SOCIALE AFFILIATIE. De verbinding met de omgeving en het vertrouwen in anderen.

4.14 BEOORDELING & VAARDIGHEDEN

Wat is een beoordeling?

Alle manieren waarop mensen een taak moeten uitvoeren om informatie te verkrijgen over de kenmerken van de persoon (kennis of een competentie), met als doel een verklaring af te leggen over die persoon in termen van certificering, plaatsing of diagnose in een formatieve en summatieve context.

Het hoofddoel van een assessment is om erachter te komen welke vaardigheden de klant al heeft. In een beoordeling wordt de cliënt geobserveerd in een geënquêteerde werksituatie met tests, rollenspellen, taakopdrachten en interviews.

Om te coachen is het noodzakelijk om samen met de cliënt de meest relevante vaardigheden en competenties te verzamelen. Dit helpt de coach om het probleem van de cliënt te doorgronden en zijn zelfonderzoek te stimuleren. In deze context zullen we alleen enkele belangrijke items beschrijven die ook zullen worden gedifferentieerd. We kunnen niet voorstellen om een specifieke psychometrische beoordeling te maken vanwege de verschillende tests die in EU-landen worden gebruikt. Het is begrijpelijk dat als we geldige resultaten willen krijgen, de test wetenschappelijk moet zijn afgestemd op een nationale referentiegroep.

Op dit moment is het nuttig om te praten over de Big Five-persoonlijkheidstest. Met deze test krijgt men snel inzicht in de score van de vijf hoofddimensies van persoonlijkheid. Uit jaren van lang en wereldwijd psychologisch onderzoek lijken er vijf woorden (thema's) te zijn, de zogenaamde Big Five, waarmee je iemands persoonlijkheid volledig kunt beschrijven.

Verschillende onafhankelijke sets van onderzoekers hebben de vijf brede factoren ontdekt en gedefinieerd op basis van empirisch, datagestuurd onderzoek. Ernest Tupes en Raymond Christal ontwikkelden het oorspronkelijke model, gebaseerd op werk dat eind jaren vijftig bij het Amerikaanse luchtmachtlaboratorium werd uitgevoerd.

J.M. Digman stelde zijn vijf-factor-persoonlijkheidsmodel voor in 1902 en Goldberg breidde het uit naar het hoogste niveau van organisaties in 1993. Zie ook met hoofdstuk 5 van dit Charter.

Kenmerken van de Big Five-persoonlijkheidstest

Human resources-professionals gebruiken vaak de Big Five-persoonlijkheidsdimensies om werknemers te helpen plaatsen. Dat komt omdat deze dimensies worden beschouwd als de onderliggende kenmerken die de algehele persoonlijkheid van een individu vormen.

De **GROTE VIJF** eigenschappen zijn Openheid, Conscientiousness, Extraversie, Agreeableness en Neuroticisme of OCEAN:

OPENHEID - Mensen die graag nieuwe dingen leren en van nieuwe ervaringen genieten, scoren meestal hoog in openheid. Openheid omvat eigenschappen zoals inzichtelijk en fantasierijk zijn en een breed scala aan interesses hebben.

BEWUSTZIJN - Mensen met een hoge mate van consciëntieusheid zijn betrouwbaar en snel. Kenmerken omvatten georganiseerd, methodisch en grondig.

EXTRAVERSIE - Extraverte mensen halen hun energie uit interactie met anderen, terwijl introverte mensen hun energie uit zichzelf halen. Extraversie omvat de eigenschappen van energiek, spraakzaam en assertief.

AGREEABLENESS - Deze personen zijn vriendelijk, coöperatief en medelevend. Mensen met een lage sympathie zijn misschien wat verder weg. Kenmerken zijn vriendelijk, aanhankelijk en sympathiek.

NEUROTICISME - Neuroticisme wordt ook wel emotionele stabiliteit genoemd. Deze dimensie heeft betrekking op iemands emotionele stabiliteit en mate van negatieve emoties. Mensen die hoog scoren op neu-roticisme ervaren vaak emotionele instabiliteit en negatieve emoties. Kenmerken zijn humeurig en gespannen zijn.

Vaardigheden

Als we het hebben over een klantgerichte aanpak in INTENSE, moeten we nadenken over kennis en vaardigheden waarmee de klant de doelstellingen en indicatoren kan realiseren. Wat verwachten we van de klant in ons transitieconcept?

- ✓ **ERKENNING**: Erkenning door de klant van het bestaan, de geldigheid van een probleem.
- ✓ **INITIATIEF**: de klant kan de ondersteuning op eigen initiatief gebruiken.
- ✓ **DOELSTELLINGEN**: de klant kan zijn eigen doelstelling / doelen ontwikkelen.
- ✓ **PURSUIT**: De cliënt leert zijn eigen doelstellingen na te streven.
- ✓ **ONTWIKKELING**: de klant ontwikkelt zijn eigen competenties.

Ter afsluiting van dit hoofdstuk en voor informatie voor de transitiecoaches om een overzicht te hebben van de communicatievaardigheden die een klant (NEET) kunnen helpen de huidige arbeidsmarkt te beheren:

LUISTEREN. Een goede luisteraar zijn is een van de beste manieren om een goede communicator te zijn.

NON-VERBALE COMMUNICATIE. Je lichaamstaal, oogcontact, handgebaren. Allen geven kleur aan de boodschap die u probeert over te brengen.

DUIDELIJKHEID EN CONCISIE. Goede communicatie betekent net genoeg zeggen - zeg niet te weinig of praat niet te veel.

VRIENDELIJKHEID. Mensen vinden het leuk om op een vriendelijke manier te worden benaderd.

VERTROUWEN. Het is belangrijk om vertrouwen te hebben in al uw interacties met anderen.

EMPATHIE. Zelfs als u het niet eens bent met een werkgever, collega of werknemer, is het belangrijk dat u hun standpunt begrijpt en respecteert.

ONBEVANGENHEID. Een goede communicator begint elk gesprek met een flexibele en open geest.

RESPECT. Mensen zullen meer open staan om met u te communiceren als u respect voor hen en hun ideeën toont.

FEEDBACK. Correct kunnen geven en ontvangen van feedback is een belangrijke communicatievaardigheid.

Aan het begin van deze paragraaf met vaardigheden is er een link naar het LMS. Deze link geeft toegang tot een uitgebreid deel van het LMS. We hebben dit gedaan omdat er veel te melden valt over de inhoudelijke aspecten en de methodische facetten van de ontwikkeling van vaardigheden. Veel te veel om in dit charter op te nemen.

AAN HET EINDE: De hoofdstukken 3 en 4 zijn hoofdzakelijk bedoeld om de transitiecoach informatie te verschaffen over de cliënt door observatie en beoordeling. Daarnaast wordt de Humanistische Psy-chologie geïntroduceerd, die vooral bedoeld is om de communicatie tussen de cliënt en de Transition Coach te veranderen; om de mindset te veranderen. Alle inspanningen zijn bedoeld om de cliënt een manier te tonen zodat hij de controle over zijn eigen leven kan nemen en een baan kan vinden en behouden of een opleiding of opleiding kan beginnen.

★ ***Referenties***

- ✓ Sterke democratie: participatieve politiek voor een nieuw tijdperk door Benjamin R. Barber. In 1984 uitgegeven door de University of California Press
- ✓ Mindset. De manier veranderen waarop je denkt je potentieel te vervullen door Carol S. Dweck
- ✓ Herontdekking van Rogers 'zelftheorie en persoonlijkheid. Nik Ahmad Hisham Ismail Institute of Education, International Islamic University Malaysia en Mustafa Tekke. Turkije Instituut voor onderwijs, Internationale Islamitische Universiteit Maleisië.
- ✓ (PDF) Rogers 'zelftheorie herontdekken en ... Beschikbaar op: https://www.researchgate.net/publication/286456614_Rediscovering_Rogers's_Self_Theory and Personality [geraadpleegd op 14 juli 2018].
- ✓ Curriculumgids voor burgers voor niet-direct coaching. Geschreven door Alexander Braddell.
- ✓ Studeersnel.nl/nl/document/anton-de-kom-universiteit-van-suriname/inleiding-gedragswetenschappen.
- ✓ Luisteren naar kinderen. De Gordon methode - Methode van contact naar verbinding. Thomas Gordon oktober 2015.
- ✓ Mandala.be/methodieken/sorc.html
- ✓ Gedragsstoornissen. Een nieuwe kinderziekte? Oorzaken, symptomen en therapieën. Dr. Ekkehard Kloehn. Mosaik Verlag GmbH, München. 1977
- ✓ Annemieke Golly en Jeff Spraque. Ondersteuning voor positief gedrag. Goed gedrag kun je leren! Doelmatige strategieën voor in de school. Copyright 2005. Sopris West-educatieve diensten. Klantgerichte praktijk: wat betekent het en maakt het verschil?
- ✓ M. Law, S Baptiste, J Mills - Canadees tijdschrift van ..., 1995 - journals.sagepub.com +
- ✓ Het 4-zijden communicatiemodel. Friedemann Schulz von Thun, een Duitse psycholoog en expert op zowel interpersoonlijke als intrapersoonlijke communicatie. https://medium.com/seek-blog/the-art-of-misunderstanding-and-the-4-sides-model-of-communication
- ✓ Empathic: An Appreciated Way of Being door Carl R. Rogers. Ph.D Center for Studies of the Person. La Jolla, Californië
- ✓ Tausch, R., Bastine. R., Friese, H., & Sander, K. Variablen und Ergebnisse bei Psychotherapie mit alternierenden Psychotherapeuten. Verlag für Psychologie, 1970, XXI / I, Göttingen.

- ✓ Motiverende interviews. Derde editie. Mensen helpen veranderen. William R. Miller en Stephen Rollnick. 7 september 2012 ISBN 9781609182274
- ✓ Transactionele analyse in psychotherapie. Eric Berne. M.D. juli 2009
- ✓ Cognitieve gedragsmodificatie Benadering van beoordeling Meichenbaum, D., 1987
- ✓ Cognitieve gedragsmodificatie. Een integrale benadering. Deventer, 1981 Prins, P.J.M. & J.D. Bosch (red.),
- ✓ Zelfbepalingstheorie en het faciliteren van intrinsieke motivatie, sociale ontwikkeling en welzijn Richard M. Ryan en Edward L. Deci University of Rochester
- ✓ Theorie van ervaringsleren: eerder onderzoek en nieuwe richtingen. David A. Kolb, Richard E. Boyatzis en Charalampos Mainemelis.
- ✓ Afdeling Organisatiegedrag. Weatherhead School of Management. Case Western Reserve University 31 augustus 1999
- ✓ De kracht van nietrichtlijncoaching, Lauren Buys, Human Capital Review.
- ✓ Benjamin Barber: Superman and Common Men: Freedom, Anarchy and the Revolution (1971)
- ✓ Kohnstamm, Dolph (1993) Big Five: Ontwikkeling in de Persoonlijkheidspsychologie. AO-reeks nr. 2466. Lelystad: IVIO uitgeverij.

5 DE ONTWIKKELING VAN EEN METHODOLOGIE MET BETREKKING TOT HET CENTRALE IDEE VAN TRANSITIEBEHEER

5.1 SAMENVATTING

Dit hoofdstuk is onderdeel van INTENSE, omdat naar het oordeel van het consortium een training van een beperkt aantal Transition Coaches onvoldoende garantie biedt voor een ontwikkeling in een organisatie. Dat is ook de reden dat het consortium in IO2 een **METHODE VOOR TRANSITIEMANAGEMENT** ontwikkelde, omdat **TRANSITIE** een proces is dat wordt gekenmerkt door de opkomst van nieuwe structuren, culturen en praktijken. Een aparte training zorgt ervoor dat ontwikkelingen stagneren op het niveau van individuen. Een feit dat vaak wordt gezien in educatieve projecten: de verandering blijft bij weinig werknemers en vindt niet de weg binnen de organisatie. Dit is wat we willen vermijden in INTENS. Dit project is te belangrijk en heeft te veel essentiële veranderingskenmerken om het weg te laten komen.

Transitie is een veranderingsproces dat het consortium wil realiseren. Een dergelijk proces kan al in de voorbereidingsfase vóór de training plaatsvinden, maar net zo goed als wanneer een Transition Coach de training heeft voltooid en terugkeert naar de thuisorganisatie.

De partners van INTENSE vinden dus dat een klantgerichte benadering voor NEET's consequenties moet hebben in termen van transitie voor de organisatie, omdat de holistische, humanistisch georiënteerde werkwijze geen geïsoleerd fenomeen kan zijn. Daarom zijn twee essentiële aspecten in het project opgenomen:

★ ***Train de Trainer-methode***

★ ***Implementatie van een overgangsplan***

Dit hoofdstuk is bedoeld om IO2 (A Method of Transition Management), zoals beschreven in de toepassing van het INTENSE-project, te converteren naar concrete activiteiten. De volgende aspecten werden genoemd:

- ✓ Netwerkoriëntatie en betrokkenheid van relevante belanghebbenden
- ✓ Vaststelling van een systematische aanpak
- ✓ Integratie van klantgerichte inhoud in de professionele omgeving
- ✓ Betrokkenheid van alle deelnemers
- ✓ Methodische aanpak
- ✓ Continue persoonlijke ontwikkeling
- ✓ Multiplierfuncties en reflecterende teams

- ✓ Supervisiestrategieën

De volgende tekst uit het aanvraagformulier laat duidelijk zien wat in dit hoofdstuk wordt bedoeld

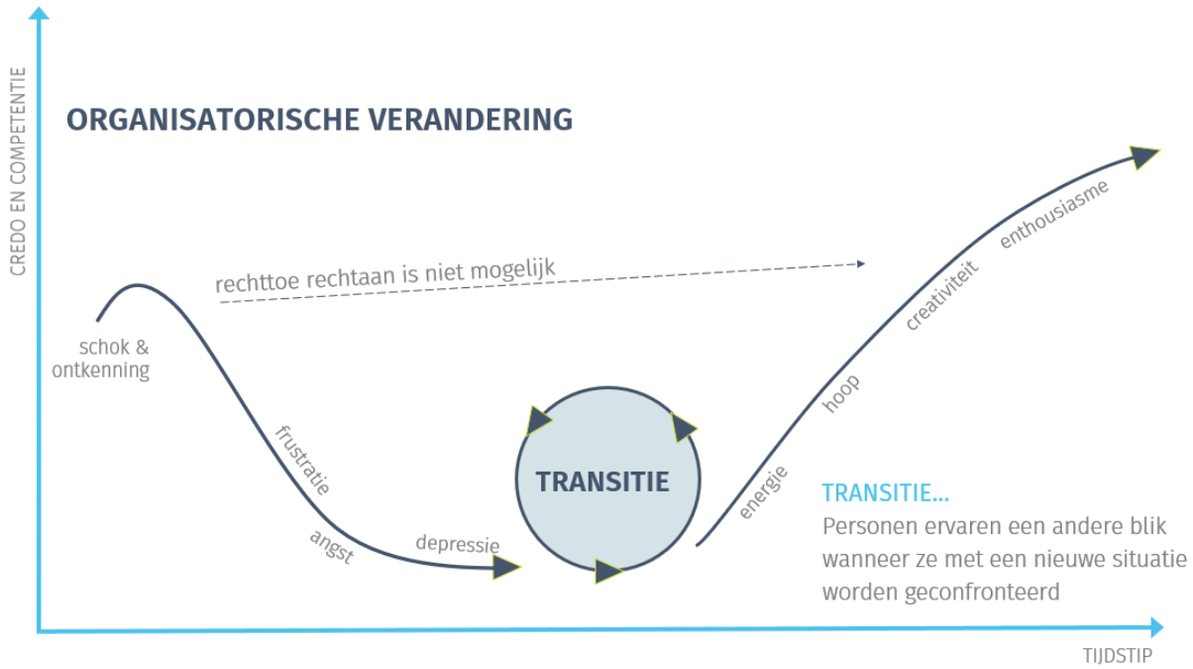
> *De kwestie van organisatorische omstandigheden vereist maximale flexibiliteit. Het centrale punt waarop de projectontwikkeling is gericht, is de klant. Daarbij zijn verschillende structurele en organisatorische verbindingen denkbaar [...] De taak van een projectteam is het ontwikkelen van mogelijke organisatorische voorstellen die zijn aangepast aan de verschillende nationale omstandigheden [...] Voorbeelden zijn:*
>
> - *Een transitiebureau dat een instituut voor voortgezet onderwijs is*
> - *Een onafhankelijke organisatie-eenheid zoals een mentorkantoor*
> - *Een organisatie-eenheid op basis van het deel van het bedrijf dat is gekoppeld aan de werving*

Ter verduidelijking is dit hoofdstuk slechts een advies of ondersteuning voor mogelijke veranderingen in een organisatie vandaag en in de toekomst. Het management beslist samen met medewerkers, het bestuur en stakeholders welke veranderingen zullen worden doorgevoerd. Dit is niet de verantwoordelijkheid van slechts enkele transitiecoaches.

In hoofdstuk 4 wordt besproken op welke manier, vanuit welke visie en met welke methoden de klantgerichte aanpak kan worden geïmplementeerd.

Dit hoofdstuk gaat uitgebreid in op de consequenties van de keuze voor een klantgerichte aanpak, gebaseerd op een holistische visie en een humanistische werkwijze voor (delen van) de organisatie.

Om deze aanpak te concretiseren en te ondersteunen, heeft het consortium twee documenten ontwikkeld die deel uitmaken van het LMS. Het eerste document heet **OVERGANGSPLAN VOOR INTENSE**. Het tweede document bevat als voorbeeld een uitwerking van een transitieplan.



5.2 THEMAGECENTREERDE INTERACTIE (TGI)

De introductie van een klantgericht en integraal systeem voor begeleiding van en werken met NEET's vraagt niet alleen de coach en de klant om hun mindset te veranderen, maar zal ook andere delen van de organisatie beïnvloeden; misschien zelfs de hele organisatie. (zie de samenvatting en de bovenstaande afbeelding).

De coaches die terugkeren van hun trainingsprogramma in Berlijn zullen niet onafhankelijk en geïsoleerd werken als Transition Coach bij hun klanten thuis, maar moeten ook andere coaches trainen in een Train-the-Trainer-programma.

Daarom vraagt INTENSE het consortium van Transitiecoaches, teams en management van deelnemende organisaties in Duitsland, Nederland, Cyprus, Turkije, Spanje en Estland om in de tweede fase van het project (2018-2019) een programma te ontwikkelen met betrekking tot de **TRANSITIES** die worden geïntroduceerd en geïmplementeerd in hun eigen organisatie.

Een transitieproces zoals hierboven beschreven is moeilijk te starten en te implementeren en kan niet van bovenaf worden afgedwongen. Om een organisatie en de teams bij dit proces te helpen, introduceren we **THEME CENTERED INTERACTION** (TGI) en het **VIER FACTORMODEL**.

Wat is Themagecentreerde interactie (TGI)?

Themagecentreerde interactie kan worden beschreven als een systeem en een methodiek. Als systeem heeft TGI een wereldbeeld dat is gebaseerd op humanistische psychologie en groepsdynamiek. Het is ook een methodologie voor het bevorderen van menselijke ontwikkeling en het verbeteren van menselijke effectiviteit.

In wezen is het doel van TGI het vergemakkelijken van de interactie tussen taken en individuen om de ontwikkeling van feitelijke, sociale en zelfcompetentie te stimuleren.

- ✓ TGI is in de Verenigde Staten ontwikkeld door de psychoanalist en psycholoog Ruth Cohn en anderen.
- ✓ TGI is een concept voor het werken met groepen en teams
- ✓ Lesgeven op scholen, op de universiteit of in permanente educatie voor volwassenen
- ✓ Begeleiding en coaching
- ✓ Aansturen van instellingen en hun werknemers
- ✓ Een conceptueel ontwerp voor de kunst van het leven.

In de afgelopen 30 jaar heeft het concept van TGI zich snel verspreid en is het een van de meest gebruikte methoden op het gebied van **HUMANISTISCHE PSYCHOLOGIE** en van **ONDERWIJS**.

Wat zijn de toepassingen van TGI?

- ✓ TGI is bedoeld om mensen te helpen hun belangen op een verantwoorde en zelfbepaalde manier te presenteren en te structureren en middelen creatief te gebruiken.
- ✓ Het TGI-trainingsprogramma is bedoeld om een blijvend effect te hebben, wetende dat snelle successen vaak onrealistisch zijn.
- ✓ Mensen die anders denken, worden met respect behandeld.

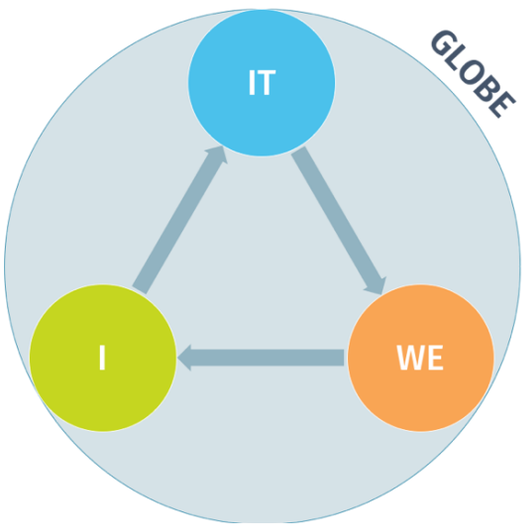
Hoe werkt TGI?

Individuen worden holistisch gezien, wat betekent dat er ruimte is voor de drie dimensies lichaam, ziel en geest. Dit zorgt voor een werksfeer die motivatie en creatieve mogelijkheden vrijmaakt. Storingen worden niet buiten beschouwing gelaten. maar gebruikt voor het verbeteren van de samenwerking, waardoor een gevoel van respect en wederzijds respect mogelijk wordt.

TGI benadrukt zowel methodische vaardigheden als persoonlijke authenticiteit.

Praktisch gebruik

Thema-gecentreerde interactie wordt gebruikt in diverse toepassingen: in management, aan de universiteit, in psychologische begeleiding en therapie, in supervisie, in onderwijs, in sociale en speciale pedagogiek, in volwasseneneducatie, in pastorale zorg, in zorg van patiënten, etc. Het is het expliciete doel van TGI niet alleen om de leider te ondersteunen, maar ook om een groep in staat te stellen zichzelf te leiden.



Het Four Factor Model is onderdeel van TGI.

Elke leersituatie kan worden gezien als bepaald door **VIER FACTOREN**:

I (Individueel): de motivaties, interesses, persoonlijke geschiedenissen en niveaus van betrokkenheid van de individuele deelnemers.

Kenmerken-Behoeften-Ambities-Competenties-Emoties / Gedachten en Privé-omstandigheden.

WE (groep): de relaties, dynamiek en soorten samenwerking binnen de groep.

Teamsamenstelling-Collaboratieve cultuur-Collegialiteit-Open / Gesloten-Trust-Power / Rivaliteit

HET (onderwerp): de onderwerpen en inhoud van de training. Mission-Vision-Doelen-strategie

GLOBE: De training- en organisatieomgeving. Werkomgeving-organisatie Cultuur-Organisatie Structuur-Relevante interne en externe partijen-maatschappelijke ontwikkelingen

Elke groep wordt gedefinieerd door deze vier factoren: I (het individu), WE (de groepsinteractie), IT (de taak), de GLOBE (context). Waardering en ondersteuning van het evenwicht tussen de I-We-It-factoren in context vormen de basis van het TGI-groepswerk.

Het is de taak van de TGI-groepsleider om aandacht te schenken aan de **DYNAMISCHE BALANS** tussen de vier factoren. Evenwicht tussen intellectuele en emotionele participatie, inspanning en ontspanning, spreken, stilte en activiteit maken allemaal deel uit van de **DYNAMISCHE BALANS**.

De term **DYNAMISCH** betekent dat balans niet statisch is zoals een weegschaal, maar meer als een fiets, het is een onderdeel van het proces.

Een cruciaal doel in een TGI-team is het creëren van een harmonie en balans tussen het individu, de groep, de onderzochte onderwerpen en de omgeving waarin dit alles plaatsvindt, terwijl wordt erkend dat deze balans dynamisch is. Er is een continue stroom en tegenstroom van de individuele behoeften naar de groepsbehoeften, naar het onderwerp, naar het individu en verder.

De essentie in dit model is de samenwerking tussen de vier factoren, de onderlinge relaties en de individuele taakstelling.

5.3 DEFINITIES VAN OVERGANGSBEHEER

De INTENSE definitie van **TRANSITIEBEHEER** is gemaakt door verschillende beschrijvingen van het werk van Derk Loorbach en Jan Rotman aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam te vergelijken met een definitie van de School of Management in Maastricht.

Het consortium ontwikkelde een definitie op maat gemaakt voor de begeleiding van NEET's:

> *"Transitie is een visionair proces dat wordt gekenmerkt door de opkomst van nieuwe structuren, culturen en praktijken. Transities worden ontwikkeld wanneer we systeem- en sociale innovaties nodig hebben met betrekking tot de hardnekkige maatschappelijke problemen van jongeren die geen onderwijs, werk of opleiding volgen. (NEET's) Op basis van hun capaciteiten kunnen deze doelgroepen geen kwalificatie behalen, maar kunnen ze wel werken. De mensen die met NEET's werken, zoals coaches, managers, in feite moet de hele organisatie hun denken verbreden en zichzelf veranderen, ook al is het complex en creëert onzekerheid. "*

5.4 OVERGANGSFASEN

FASE 1 - URGENCY.

FASE 2 - LOSLATEN.

FASE 3 - NIET WETEN.

FASE 4 - CREATIE.

FASE 5 - NIEUWE START.

Alle fasen zijn nodig voor een betekenisvolle verandering. Elke overgangsfase heeft zijn eigen onmisbare bijdrage aan de verandering van A naar B. Als het je lukt om die bijdrage te zien en te erkennen, kun je gemakkelijker en sneller naar B. gaan.

Bij elke verandering, in elke organisatie zijn deze fasen hetzelfde. Om een succesvolle transitie te krijgen, moet een organisatie alle fasen doorlopen. De kleur van deze fasen en de manier waarop u de fasen moet beheren, is in elke organisatie anders. Dit wordt bepaald door de dynamiek van de organisatie (de geschiedenis en de patronen in de organisatie). Zonder in te grijpen in die dynamic, zal er geen verandering zijn.

Ten slotte wordt de overgang beïnvloed door factoren uit de context. De verandering heeft gevolgen voor de context; de context beïnvloedt de verandering. Voor een succesvolle transitie moet er daarom een wisselwerking zijn met de context waarin de organisatie opereert.

Gedrag tijdens de overgang kan niet alleen worden gelezen als een uitdrukking van de verschillende fasen van de overgang, maar ook als een uitdrukking van de patronen van de organisatie. Vooral in de 'niet wetende fase' speelt de dynamiek van de organisatie een extra rol: de zwakke plek van de organisatie wordt hier veel slechter. Dat is de normale en dus voorspelbare reactie van het systeem om te veranderen. Weerstand tegen verandering biedt u daarom een ongelooflijke hoeveelheid informatie over de dynamiek in de organisatie en leidt daarom tot ingrijpen. Als een organisatie grip wil houden op de Transities die ze willen ontwikkelen, is het noodzakelijk om de ontwikkelingen continu te analyseren. Om een project als INTENS in de organisatie te verankeren, moet het goed worden uitgevoerd, anders is het project gedoemd te mislukken.

Transitie is een proces waarin niet alleen de structuren veranderen, maar ook en vooral de mensen. En alleen als de mensen veranderen **OVERGANG** is mogelijk.

5.5 TOTAAL KWALITEITSBEHEER

TQM is een managementsysteem dat is gebaseerd op het principe waarbij elk personeelslid zich ertoe verbindt om hoge werkstandaarden in elk aspect van een organisatie te handhaven.

In deze zin is Total Quality Management een aanvulling op en optimalisatie van **TRANSITIEBEHEERMENT** en focus op verandering op lange termijn.

Kwaliteitsmanagement is een holistische benadering van succes op de lange termijn die continue verbetering in alle aspecten van een organisatie als een proces beschouwt en niet als een doelstelling op korte termijn. Het is bedoeld om de organisatie radicaal te transformeren door middel van progressieve veranderingen in de attitudes, praktijken, structuren en systemen.

Total Quality Management overstijgt de productkwaliteitsbenadering en betrekt iedereen in de organisatie.

Hoe werkt TQM?

TQM, ook wel Integrated Quality Assurance genoemd, is een uitgebreide en gestructureerde benadering van organisatiebeheer gericht op continue verbetering van producten en servicekwaliteit op basis van continue feedback.

Naast William Edwards Deming is Joseph Juran ook een van de oprichters van Total Quality Management.

Total Quality Management wordt voornamelijk in het bedrijfsleven gebruikt, maar kan ook in de non-profitsector worden gebruikt, op voorwaarde dat verschillende voorwaarden worden gewijzigd. Het product staat voor het te bereiken educatieve doel en de klanten zijn studenten en / of docenten.

★ ***Aanpasbare***

Het is van het grootste belang om te beseffen dat klanten altijd het kwaliteitsniveau bepalen. Ongeacht welke inspanningen er worden geleverd op het gebied van personeelstraining of het verbeteren van processen, bepaalt de klant uiteindelijk bijvoorbeeld of de meting van tevredenheid of de geleverde inspanningen hebben bijgedragen aan de voortdurende verbetering van de kwaliteit van producten en diensten.

★ ***Processen staan centraal***

Procesdenken en procesafhandeling maken deel uit van de basis van TQM. Processen zijn leidend en systemen en mensen ondersteunen deze processen op basis van de doelen die gekoppeld zijn aan de missie, visie en strategie.

★ ***Beslissingen op basis van feiten***

Besluitvorming binnen de organisatie vindt alleen plaats op basis van feiten en niet op basis van meningen (emotie en persoonlijk belang). Gegevens moeten dit verder onderbouwen.

★ ***Communicatie***

Er moet een communicatiestrategie worden geformuleerd die aansluit bij de missie, visie en doelstellingen van de organisatie. Deze strategie omvat stakeholders, het niveau binnen de organisatie, de communicatiekanalen, de meetbaarheid van de effectiviteit, tijdigheid, etc.

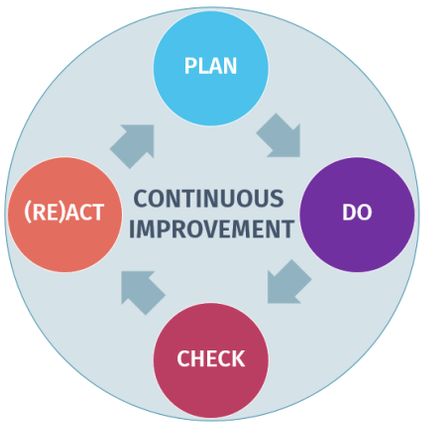
★ ***Continu verbeteren***

Op basis van de juiste meetinstrumenten en innovatief en creatief denken, worden voorstellen voor continue verbetering geïnitieerd en geïmplementeerd om de organisatie naar een hoger kwaliteitsniveau te ontwikkelen.

Een ondersteunende methode is de PDCA-cyclus

Bij proceswerkzaamheden zullen organisaties altijd worden gedreven door resultaten. Maar hoe kunnen organisaties zichzelf sturen om de gewenste resultaten te bereiken?

Deze zogenaamde Deming Circle is een goed controle-instrument voor het bewaken van de kwaliteit van veranderingen en verbeteringen binnen de organisatie.



De PDCA-cyclus vertegenwoordigt de afkorting van de vier hoofdstappen in de cirkel: Plannen, Doen, Controleren en (Her) handelen.

De praktische benadering van Total Quality Management. Implementatie van TQM is de implementatie van een concept. Het is geen systeem dat wordt geïmplementeerd, maar een idee dat moet worden geïntegreerd in de organisatie en haar cultuur.

De praktijk heeft geleerd dat er verschillende basisuitgangspunten zijn die bijdragen aan de succesvolle uitrol van TQM binnen een organisatie.

5.6 VERBETERING VAN DE BETROKKENHEID IN UW EIGEN RANKS

De deelnemende partners hebben, als ze dat nog niet hebben gedaan, de taak om het IN-TENSE-project in hun gelederen te presenteren. Het belang van deze taak ligt in het feit dat de manier van denken en werken met de begeleiding van NEET's niet alleen een overgang vereist van direct betrokken partijen (managers, coaches), maar ook van collega's op de afdelingen van de organisatie. Men moet zich bewust zijn en begrijpen waarom de aanpak bij het werken met NEET's is veranderd.

PowerPoint- of Prezi-presentaties van de Transnational Project Meetings (TPM) kunnen worden gebruikt voor interne vergaderingen of voor partners buiten de organisatie. Over het algemeen kan worden gezegd dat een project als INTENSE moet worden ingebed in de organisatie als geheel. Als dit niet goed gebeurt, is het project gedoemd te mislukken op de lange termijn. De consortiumpartners wordt geadviseerd veel aandacht aan deze presentaties te besteden.

Er is een paragraaf gewijd aan het veranderen van de mentaliteit. Niet alleen de mentaliteit van klanten, managers en coaches veranderen, maar ook van mensen die in de organisatie werken.

5.7 EEN INVLOEDELIJKE STRUCTUUR MAKEN MET STAKEHOLDERS

Een stakeholder: een persoon, groep of organisatie die interesse of bezorgdheid heeft in een organisatie.

Stakeholders kunnen invloed hebben op of worden beïnvloed door de acties, doelstellingen en beleidsmaatregelen van de organisatie. Enkele voorbeelden van belangrijke belanghebbenden zijn schuldeisers, directeuren, werknemers, overheid (en haar agentschappen), eigenaars (aandeelhouders), leveranciers, vakbonden en de gemeenschap waaruit het bedrijf zijn middelen haalt.

"In het onderwijs verwijst de term stakeholder meestal naar iedereen die wordt geïnvesteerd in het welzijn en het succes van een school en

zijn studenten, inclusief bestuurders, leraren, personeelsleden, ouders, families, gemeenschapsleden, lokale bedrijfsleiders en gekozen ambtenaren zoals schoolbestuursleden, gemeenteraadsleden en staatsvertegenwoordigers.

Stakeholders kunnen ook collectieve entiteiten zijn, zoals lokale bedrijven, organisaties, steungroepen, commissies, media en culturele instellingen, naast organisaties die specifieke groepen vertegenwoordigen, zoals vakbonden van leraren, ouder-lerarenorganisaties, en verenigingen die leidinggevenden, directeuren, schoolbesturen of leraren in specifieke academische disciplines vertegenwoordigen. In één woord, stakeholders hebben een "belang" (participatie) in de school en haar studenten, wat betekent dat ze persoonlijk, professioneel, maatschappelijk of financieel belang of bezorgdheid hebben. Over het algemeen is het gebruik van belanghebbenden bij openbaar onderwijs gebaseerd op de erkenning dat scholen, als openbare instellingen die worden ondersteund door staats- en lokale belastinginkomsten, niet alleen deel uitmaken van en verantwoordelijk zijn voor de gemeenschappen die ze dienen, maar ze zijn ook verplicht om de bredere gemeenschap in belangrijke beslissingen met betrekking tot het bestuur, de werking of de verbetering van de school. "(DE WOORDENLIJST VAN ONDERWIJSREFORMATIE is een uitgebreide online bron die veelgebruikte schoolverbeteringsvoorwaarden, concepten en strategieën beschrijft voor journalisten, ouders, en communityleden.)

Op basis van de bovenstaande tekst is de coaching van NEET's en de manier van werken met deze kwetsbare groep bij uitstek een activiteit waarin stakeholders een rol kunnen / moeten spelen. Het ontwikkelen van een netwerk van stakeholders is belangrijk om inzicht te krijgen in instellingen, personen en groepen voor de initiërende organisatie.

Het idee van een 'stakeholder' kruist met vele concepten en strategieën voor schoolhervorming - **ZOALS LEIDERSCHAPSTAMS, GEDEELDE LEIDERSCHAP EN STEM** - die in het algemeen het aantal mensen willen vergroten dat betrokken is bij het nemen van belangrijke beslissingen met betrekking tot de organisatie van een school, operatie en academici. Gedeeld leiderschap houdt bijvoorbeeld het creëren van leiderschapsrollen en beslissingsmogelijkheden in voor leraren, personeelsleden, studenten, ouders en leden van de gemeenschap, terwijl stem verwijst naar de mate waarin scholen de waarden, meningen, overtuigingen opnemen en ernaar handelen, perspectieven en culturele achtergronden van de mensen in hun gemeenschap. Stakeholders kunnen deelnemen aan een leiderschapsteam, leiderschapstaken op een school op zich nemen of hun ideeën, perspectieven en meningen 'stem' geven tijdens bijvoorbeeld gemeenschapsforums of vergaderingen van schoolbesturen.

Hier is het belangrijk om onderscheid te maken tussen stakeholders die essentieel zijn voor een educatieve organisatie en stakeholders die slechts een kleine rol spelen.

Een organisatie moet dus beslissen: wie zijn de belangrijkste stakeholders voor ons, wat gaan ze doen, hoe gaan ze dat doen en hoe houden we ze betrokken?

Er moet enige actie worden ondernomen om de betrokkenheid van belanghebbenden te vergroten en een regelmatige overlegstructuur op te zetten om de betrokkenheid van de belanghebbenden te behouden.

1. Bepaal een aanpak.
2. Zoek naar goede praktijken.
3. Vind links naar bestaande arrangementen.
4. Voorraadstages bij bedrijven.
5. Benader de relevante gemeentelijke en regionale instellingen om ondersteuning te krijgen en te behouden.
6. Maak iemand verantwoordelijk voor de aansturing van deze activiteiten.
7. Maak iemand verantwoordelijk voor het melden.

Stakeholderanalyse

Zoals de term 'stakeholderanalyse' al zegt, beeld je alle stakeholders in je organisatie in, kijkend naar hun interesses en vraag je je af op welke manier ze kunnen helpen en hoe we ze betrokken kunnen houden. Op internet kunt u veel analyse-instrumenten vinden. Na dit analyseproces moet je beslissen: wie zijn de belangrijke stakeholders, wat gaan ze doen, hoe gaan ze dat doen en hoe houden we ze betrokken?

Er moet enige actie worden ondernomen om de betrokkenheid van belanghebbenden te vergroten en een regelmatige overlegstructuur op te zetten om de betrokkenheid van belanghebbenden te behouden.

1. Bepaal een aanpak.
2. Zoek naar goede praktijken.
3. Vind links naar bestaande arrangementen.
4. Voorraadstages bij bedrijven.
5. Benader de relevante gemeentelijke en regionale instellingen om ondersteuning te krijgen en te behouden.
6. Maak iemand verantwoordelijk voor de aansturing van deze activiteiten.
7. Maak iemand verantwoordelijk voor het melden.

Stakeholder mapping in 4 stappen

1. Definieer uw stakeholders
2. Analyseer stakeholders op impact en invloed
3. Plan Beheer stakeholdercommunicatie en rapportage
4. Betrek uw stakeholders

In kaart brengen van stakeholders op verschillende niveaus

Klant	Transitie coach
Peers	Andere coaches
Vrienden	Netwerk

Familie	Maatschappelijk werkers
Leraren	Team
Maatschappelijk werkers	Collega's in de organisatie
Instructeurs	Managers
Banancentra	Experts op verschillende niveau's
Werkgevers	Werkgevers
Sport- en culturele organisaties	Banencentra

5.8 WET- EN REGELGEVING

In alle deelnemende landen worden wetgevingen behandeld. Het is duidelijk dat er veel verschillen zijn. Het is ook duidelijk dat wet- en regelgeving in de praktijk een grote impact heeft op scholen en instellingen. Ook zijn de wet- en regelgeving in het ene land strenger dan in andere. Sommige landen hebben veel invloed van de overheid. In andere landen lijken wet- en regelgeving meer op een kader: scholen en instellingen zijn vrij om de praktijk vorm te geven binnen de grenzen van de voorschriften / het kader.

Voor INTENSE is het belangrijk om een overzicht te hebben van de wet- en regelgeving in de verschillende landen met betrekking tot de begeleiding van werk, verplichtingen voor werkzoekenden, werkloosheidsuitkeringen.

Een mogelijke stelling zou kunnen zijn: dat overheden ervoor zorgen dat ze niet te veel reguleren, waardoor initiatieven op basis van creativiteit onmogelijk worden. Ervaring met INTENSE en de andere manier van coaching laat zien dat het hebben van goede regelgeving zinvol is.

Neem voor meer informatie over de wet- en regelgeving contact op met de INTENSE-partner (s) om u te informeren.

5.9 EEN PLAATS OM TE COACHEN

Het INTENSE-project in de Europese landen kan verschillende structurele en organisatorische verbindingen ontwikkelen. De taak van de projectteams in de deelnemende landen is om mogelijke proposities te ontwikkelen die zijn aangepast aan de verschillende nationale omstandigheden:

- ✓ Een transitiebureau gevestigd in het instituut voor voortgezet onderwijs.
- ✓ Een onafhankelijke organisatie-eenheid in de vorm van een mentorkantoor.
- ✓ Een organisatie-eenheid die is gevestigd in het deel van het bedrijf dat aan de werving is gekoppeld.

In het SORC-schema (zie pagina 26) staat de S voor stimulus die situaties representeert die aan een bepaalde ervaring voorafgaan. In gedrag is er altijd een oorzaak in de omgeving, in de omgeving van de cliënt.

Daarom moet aandacht worden besteed aan de locatie waar de coaching plaatsvindt. Gezien de problemen van de doelgroep en het bijbehorende gedrag, kan het voordelig zijn om een stimulusarme / vrije omgeving te creëren.

5.10 KWALITEITSBELEID, KWALITEITSCONTROLE EN KWALITEITSBORGING.

Wanneer bewezen is dat de introductie van een nieuwe aanpak in het onderwijs (INTENSE) effectief is en resultaten oplevert die beter zijn in vergelijking met eerdere methoden. De nieuwe aanpak moet in de toekomst worden gegarandeerd. Daarom heeft elk project dat de praktijk van het lesgeven wil veranderen, een kwaliteitsprogramma nodig.

★ ***Kwaliteitsbeleid (definities)***

1. Alles wat de instelling de komende jaren wil doen om een goede kwaliteit te bieden en die kwaliteit te verbeteren.
2. Beschrijvingen van de doelstellingen in termen van kwaliteit, kwaliteitsniveau en paden die er naartoe moeten leiden.
3. De doelstellingen van een instelling met betrekking tot kwaliteit, evenals de manieren en middelen die leiden tot het bereiken van deze doelstellingen. Deze moeten formeel worden weerspiegeld in een managementverklaring.

★ ***Kwaliteitscontrole (definities)***

1. Dat deel van het kwaliteitsmanagement dat zich richt op het voldoen aan de kwaliteitseisen.
2. Het testen van de kwaliteitsnormen van een product of dienst.

★ ***Kwaliteitsborging (definities)***

1. Alle activiteiten van de algehele managementfunctie die het kwaliteitsbeleid, doelstellingen en verantwoordelijkheden bepalen en uitvoeren via kwaliteitsplanning, kwaliteitscontrole, kwaliteitsborging en kwaliteitsverbetering binnen het kwaliteitssysteem.
2. Kwaliteitsborging kan worden gedefinieerd als "de controle van een continu verbeteringsproces om aan de kwaliteitseisen te voldoen". Het gaat altijd om de relatie tussen zijn eigen doelen en ambities, deze te beveiligen in beleid, management en processen en hoe de resultaten zich verhouden tot de doelen.

★ ***Van kwaliteitscontrole tot kwaliteitsborging***

Kwaliteitscontrole en kwaliteitsborging zijn twee concepten die een belangrijke rol spelen in de context van de kwaliteit van het onderwijs. Kwaliteitscontrole houdt in dat achteraf wordt gecontroleerd of de gewenste kwaliteit is bereikt.

Door kwaliteitsborging kijken we niet alleen naar de resultaten van de leerlingen of studenten, maar kijken we vooral of aan alle voorwaarden is voldaan om goede resultaten te bereiken, dus kijken we ook naar het leerproces, naar de ondersteuning, naar de voorzieningen , materialen en tests. In tegenstelling tot kwaliteitscontrole die leidt tot corrigerende maatregelen, is kwaliteitsborging gericht op preventie en wordt voorkomen dat producten van slechte kwaliteit worden geleverd.

In het LMS bieden we meer informatie over kwaliteitsborging - een voorbeeld hiervan zijn gegevens die we tijdens een coachingproces moeten verzamelen en hoe een supervisiestrategie coaches helpt professionele afstand te houden en klanten te helpen hun doelen te bereiken.

★ *Referenties*

- ✓ Roorda, C., Wittmayer, J., Henneman, P, Steenbergen, F. van, Frantzeskaki, N., Loorbach, D., Transition management in the urban context: guidance manual. DRIFT, Erasmus University Rotterdam, 2014
- ✓ Drift.eur.nl/nl/publicaties/transition-management
- ✓ Generalist working with youth and families in the Netherlands. Piet Hilverdink October 2013. Nederlands Jeugd Instituut
- ✓ Mary Anne Kuebel (ed.): Living Learning. Een lezer in thema-gecentreerde interactie, Media House Delhi, ISBN 81-7495-104-0
- ✓ Philipp Bachmann: The Timeless Way of Educating. Thema-gecentreerde interactie, een patroontaal door Ruth C. Cohn in: Proceedings van de 22e conferentie over patroontalen van programma's. The Hillside Group, Pittsburgh, PA 2015, pagina 22: 1-22: 28, ISBN 978-1-941652-03-9
- ✓ Cohn: Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion ". 1975, p. 120
- ✓ https://youtube/u5pIi3ZI0iE
- ✓ Total Quality Management and Operational Excellence. Author: John S. Oakland. Publisher: Taylor & Francis Ltd. Paperback 9780415635509 April 2014 500 pages.
- ✓ Deming circle. Ronald Beckers en Vera Roelofs 978-90-01-78314-3 © 2010 Noordhoff Uitgevers bv

6 DE ONTWIKKELING VAN EEN OPLEIDINGS-PROGRAMMA VOOR DE OVERGANGSCOACH

6.1 SAMENVATTING

De ontwikkeling en implementatie van een trainingsprogramma voor Intense coaches is het logische gevolg van de hoofdstukken 1 tot en met 5. Imens is immers een project met een filosofische achtergrond, een nieuwe benadering van jongeren die geen onderwijs, werk of opleiding volgen en de praktische app -gebruik van vele instrumenten en methoden op het gebied van integrale klantbenadering en transitiebeheer. Voor coaches uit de verschillende deelnemende landen zijn dit min of meer nieuwe, verschillende vaardigheden die moeten worden getraind. De vaardigheden komen niet zomaar uit de lucht vallen.

Bovendien zijn de coaches de sleutelfiguren van de nieuwe klantgerichte aanpak.

Daarom heeft het consortium besloten om een vijfdaags, intensief trainingsprogramma te organiseren, rekening houdend met het feit dat alleen een integrale aanpak met het gebruik van interventiemethoden met een oorsprong in de humanistische psychologie, gebaseerd op **HOLISME**, een oplossing kan zijn om NEET's te integreren. Het programma dient in grote lijnen twee doelen:

1. Coaches uit Duitsland, Nederland, Cyprus, Estland, Spanje en Turkije opleiden tot transitiecoaches zoals bedoeld in dit project. In totaal drie gangen met 3 x 12 coaches.
2. Coaches trainen om een expert te worden in een Train the Trainer-concept.

Twee partners zijn verantwoordelijk voor het trainingsprogramma: LCEducational Ltd. (Cyprus) en SBH Südost GmbH (Duitsland) ondersteund door Eskwadraat (Nederland).

- ✓ LCEducational presenteerde verschillende PowerPoints tijdens de bijeenkomsten in Nederland, Estland en Cyprus. Deze PPP's worden gebruikt voor het charter en zijn ook beschikbaar op het LMS als extra informatie.
- ✓ SBH Südost GmbH en LCEducational ontwikkelden het eigenlijke trainingsprogramma met uitgebreide workshopbeschrijvingen die samen met dit Charter worden gepubliceerd.
- ✓ Een programma dat wordt uitgevoerd door twee trainers van SBH Südost GmbH - Duitsland, die beiden jarenlange ervaring hebben met training en kennis hebben gemaakt met HUMANISTIC PSY-CHOLOGY en zijn derivaten.

Aandacht!

Voor alle duidelijkheid: het is niet mogelijk om de deelnemers in een week op te leiden tot een volledig getrainde OVERGANGSCOACH. (5 dagen) Dat zou een illusie zijn. Deze vijf dagen zijn slechts een begin om

een transitiecoach te worden. Een intensieve start, maar niets meer dan een start. De algemene doelstelling en de dagelijkse doelstellingen geven slechts een overzicht van wat moet worden behandeld in een intensieve training van vele weken verspreid over een langere periode.

In het INTENSE-trainingsprogramma dat de deelnemers enkele weken ontvangen voordat de te bespreken trainingsthema's worden getoond. Speciale aandacht zal worden besteed aan het aanmoedigen van de deelnemers om tijdens de training aan hun vaardigheden en kennis te blijven werken.

De deelnemers wordt gevraagd om de trainingsweek voor te bereiden door wat "huiswerk" te doen. Van elke deelnemer wordt verwacht dat hij het Charter en sommige delen van het Learning Management Systeem leest.

Een afzonderlijk **TRAININGSPROGRAMMA** met verschillende **WERKBLADEN** zal worden gepubliceerd, dus het is niet vanzelfsprekend om veel meer in dit Charter te publiceren dan algemene informatie over de doelstellingen, doelstellingen en leerresultaten, het selecteren van coaches, de kwaliteiten van de **TRANSITIECACHS**, het **TRAIN THE TRAINER**-concept, de coachingomgeving en de vraag wat coaching is en wat niet. Een overzicht van de thema's. Zie het LMS voor het volledige trainingsprogramma met uitgebreide werkplaatsbeschrijvingen.

De Universiteit van Malaga (Spanje) zal de training in hun onderwijsprogramma vastleggen. Alle deelnemers ontvingen een certificaat met de vermelding "**GECERTIFICEERD DOOR DE UNIVERSITY OF MALAGA**."

6.2 DOELSTELLINGEN

Het algemene doel: het algemene doel van een transitiecoach is het INTENSE-programma in zijn organisatie / land te implementeren. Om dit te bereiken zal de Transitiecoach werken aan een holistische, humanistische en klantgerichte aanpak. Hij zal praktische ervaring opdoen door met klanten te werken. De Transition Coach zal zijn kennis verspreiden, het INTENSE-concept toepassen en een netwerk van Transition Coaches in zijn land / organisatie opzetten en gebruiken met behulp van de Train-the-Trainer-methode.

De dagelijkse doelstellingen: De dagelijkse doelstellingen zijn de leerresultaten van het vijf dagen durende persoonlijke trainingsprogramma zoals hieronder weergegeven.

De belangrijkste problemen van het vijfdaagse programma zijn:

1. Inleiding
2. Conceptuele achtergrond
3. Communicatie

4. Conflictbeheertools, actieplan, leerbeheersysteem
5. Implementatie van INTENS

Zowel de algemene doelstelling als de doelstellingen van de face-to-face training worden aan de deelnemers aangeboden als een startpunt voor verdere verspreiding van het INTENSE-concept. Over het algemeen zal het trainingsprogramma worden onderverdeeld in verschillende thema's die verspreid zijn over de vijf trainingsdagen. De eerste trainingsperiode is gepland in mei 2018, de tweede in november 2018 en de laatste training in december 2018.

Het consortium ziet het **TRAININGSPROGRAMMA** als een dynamisch proces. Op basis van de eerste training worden in het tweede en derde programma wijzigingen en / of verbeteringen aangebracht. Onderdeel van het trainingsprogramma is het Train the Trainer-model en we zien ook een dynamisch proces in deze aanpak.

Terminologie

- ✓ Trainers: de SBH-trainers die het trainingsprogramma drie keer in Berlijn uitvoeren.
- ✓ Deelnemers: in totaal 30 deelnemers aan het trainingsprogramma in Berlijn.
- ✓ Transitiecoach: de gecertificeerde coach die een klant gaat coachen in zijn eigen organisatie conform het INTENSE-programma.
- ✓ Train de trainercoach: de gecertificeerde transitiecoach die de kennis en vaardigheden van een transitiecoach verspreidt en daarmee een netwerk ontwikkelt.

De trainingsdoelstellingen

Het trainingsprogramma is verdeeld over (3 keer) een periode van vijf dagen.

★ ***Dag 1: Introductie (10/12 deelnemers)***

DOEL: Door vertrouwd te raken met het basisopleidingsprogramma en het concept van transitiecoaching, worden de transitiecoaches zich bewust van zichzelf en hun toekomstige rol. De Transitiecoaches zullen de achtergrond van het INTENSE-project begrijpen en het belang van coaching inzien. Bovendien worden de transitiecoaches gemotiveerd om zelf het trainingsprogramma te starten door een lijst met voorgestelde instructies te volgen. Ook kunnen de deelnemers het concept coaching definiëren en onderscheiden van andere counseling- en consultingmodellen.

DOELEN. Aan het einde van de eerste dag kunnen de deelnemers (toekomstige transitiecoaches):

- ✓ Leg het doel van het INTENSE-project en zijn workshops uit
- ✓ Beschrijf het concept, de achtergrond en de doelstellingen van de training
- ✓ Deel hun diepgaande kennis op het gebied van coaching met hun collega-deelnemers
- ✓ Goals Stel doelen voor hun professionele ontwikkeling als Transition Coach
- ✓ Begrijp en definieer de termen Transition Coaching, Coach, NEET, Trainer.

- ✓ Definieer het concept van coaching en scheid het van counseling, psychotherapie, consultatie, advisering en mentoring
- ✓ Begrijp het basiscurriculum Transitiecoaching en train coaches naar een vooraf gedefinieerde lijst met voorgestelde punten.

★ ***Dag 2 - Conceptuele achtergrond***

DOEL: De deelnemers begrijpen het psychologische kader waarop transitiecoaching is gebaseerd. Bovendien kunnen de deelnemers de technieken toepassen op de NEET-doelgroep.

DOELSTELLINGEN: Aan het einde van dag twee kunnen de transitiecoaches:

- ✓ Begrijp de persoonlijkheidstheorie van Carl Rogers en de humanistische en holistische benadering van coaching
- ✓ Pas basistechnieken toe van niet-directieve klantgerichte interviews
- ✓ Reflecteer emoties
- ✓ Relateer de theoretische achtergrond aan hun praktijk van coaching
- ✓ Gebruik systemische interviewtechnieken, zoals circulaire vragen en reflectieve vragen

★ ***Dag 3 - Communicatie***

DOEL: De deelnemers verwerven geschikte communicatietechnieken die cruciaal zijn voor het coachen van NEET's. Deze technieken zijn onder andere actief luisteren, herformuleren en reflecteren van emoties op een positieve manier. In vergelijking met de communicatiemethoden waarin de toekomstige transitiecoaches al ervaring hebben, leren de deelnemers **TRANSACTIONELE ANALYSE**, de **VIER ZIJDEN VAN EEN BERICHT** en **NIET-DIRECTIEF INTERVIEWING** toe te passen in het proces van het coachen van NEET's. Zo leren de deelnemers hoe ze coaches kunnen motiveren en een coachingproces productief kunnen uitvoeren.

DOELSTELLINGEN: Aan het einde van dag drie kunnen de toekomstige transitiecoaches:

- ✓ Communiceer zowel op verbaal als op non-verbaal niveau.
- ✓ Communiceer op een positieve en productieve manier
- ✓ Laat NEET's praten over hun gedachten, gevoelens en ideeën.
- ✓ Luister actief en empathisch.
- ✓ NEET's interviewen op een niet-directieve manier
- ✓ Dag 4 - Hulpprogramma's voor conflictbeheer, doelinstelling, LMS

DOEL:

1. De deelnemers leren conflicten beheren en oplossen tijdens het gehele coachingproces met behulp van de bijbehorende methoden.
2. De deelnemers kunnen doelen stellen en opvolgen met NEET-coaches.
3. De deelnemers leren het leermanagementsysteem te gebruiken, omdat ze informatie nodig hebben tijdens het training- en coachingproces.

DOELSTELLINGEN: Aan het einde van dag vier kunnen de toekomstige deelnemers:

- ✓ Gebruik niet-directief interviewen, transactionele analyse en de vier zijden van een bericht om conflicten tussen coach en cliënt te beheren en op te lossen
- ✓ Help klanten problemen en conflicten op te lossen
- ✓ Ontwikkel een individueel actieplan met hun klant
- ✓ Laat klanten hun eigen SMART-doelen stellen en deze opvolgen volgens het GROW-model
- ✓ Gebruik het LMS voor hun doeleinden

★ ***Dag 5 - INTENSE implementeren***

DOEL:

1. De deelnemers maken zich vertrouwd met de gedachten achter Transition Management.
2. De deelnemers leren hoe ze coachingstools kunnen vinden en toepassen die geschikt zijn voor de specifieke NEET-coach. De toekomstige Transition Coaches kunnen dit doen door hun ervaringen, netwerken en hun eigen onderzoek te delen.
3. De transitiecoaches zijn in staat ideeën en individuele plannen te ontwikkelen voor het actief betrekken van stakeholders door hun IN-TENSE-netwerk in kaart te brengen, prioriteiten te stellen, te communiceren en zo te creëren.

DOELSTELLINGEN: Aan het einde van dag vijf kunnen de toekomstige transitiecoaches:

- ✓ Werk in lijn met erkende ethische principes van coaching
- ✓ Onderzoek coachingstools en pas ze toe in het individuele proces van coaching van NEET's
- ✓ Denk na over en geef feedback over de INTENSE-training en hun ervaringen daarmee
- ✓ Gebruik een nieuw netwerk van fellows van de training

Naast dit trainingsprogramma (doelstellingen) zijn er een aantal thema's die willekeurig moeten worden besproken en ingevoegd volgens de behoeften en wensen van de deelnemers en trainers.

- ✓ Hoe omgaan met ernstige gedragsproblemen?
- ✓ De reikwijdte van de transitie uitleggen (de organisatie veranderen via TGI) zie hoofdstuk 5.
- ✓ Visualisatietechnieken.
- ✓ Creëer een netwerk van transitiecoaches.
- ✓ Creëer een community van deelnemers aan de trainingsweek.
- ✓ Creëer momenten van reflectie en ontspanning in het trainingsprogramma.
- ✓ Hoe train je de trainer?
- ✓ Hoe toegang krijgen tot de behoeften van de klant?
- ✓ Benadruk het belang van het vinden van geschikte testtools.

6.3 DE EISEN VAN EEN INTENSE COACH.

Coaching is een beroep. In trainingen krijgen coaches de middelen om een goed coachinggesprek te behouden. Dat is niet zo eenvoudig als het lijkt, want een goed coachinggesprek moet aan allerlei voorwaarden voldoen.

In het trainingsprogramma worden de kwaliteiten van een coach besproken en getraind. De belangrijkste van deze kwaliteiten zijn die hieronder.

Wat is een goede coach?

★ ***Een goede coach besteedt 100% aandacht aan THE CLIENT.***

Dit betekent dat de coach zich tijdens het coachen niet bezig houdt met zijn eigen problemen of uitdagingen.

★ ***Een goede coach houdt zijn mening voor zichzelf, tenzij gevraagd.***

Over het algemeen geeft de coach geen advies. Dit komt omdat de oplossing die werkt voor de coach niet hoeft te kloppen voor de klant. En de klant is zelf verantwoordelijk.

★ ***Een goede coach oordeelt niet.***

Er is geen goed of slecht. Het enige dat telt is wat de klant nodig heeft.

★ ***Een goede coach is altijd ondersteunend en positief.***

Een coach biedt ondersteuning en laat de cliënt weten dat hij begrijpt waar hij / zij aan denkt.

★ ***Een goede coach begeleidt u bij het vinden van een oplossing die voor u werkt.***

Coaching is op maat. Oplossingen die voor iemand anders werken, hoeven dus niet geschikt te zijn voor deze klant. De oplossing moet ook realistisch en haalbaar zijn.

★ ***Een goede coach stelt vragen die de cliënt aan het denken zetten.***

Een goede vraag komt op het juiste moment en helpt de klant door te gaan. Een goede vraag begint nooit met een werkwoord.

★ ***Een goede coach blijft vriendelijk vragen tot hij tot de kern komt.***

Met vragen kom je op het punt waar details er niet toe doen en zaken van gering belang niet langer relevant zijn. Op dit punt kunnen belangrijke veranderingen plaatsvinden.

★ ***Een goede coach is oprecht geïnteresseerd en nieuwsgierig.***

Een goede coach is nieuwsgierig naar je motieven en wil weten wat een cliënt motiveert.

★ ***Een goede coach werkt op basis van wederzijds respect.***

Er moet gelijkwaardigheid zijn tussen coach en cliënt. Respect betekent rekening houden met elkaar.

★ ***Een goede coach geeft nooit informatie over het gesprek aan derden.***

Coaching is uiterst vertrouwelijk.

★ ***Een goede coach focust en geeft structuur aan het gesprek.***

★ ***Een coach maakt een duidelijk doel aan het begin van het gesprek.***

Aan het einde van het interview wordt een samenvatting gegeven met een conclusie en, indien nodig, een actieplan.

6.4 SELECTIE VAN DE TRAINEES

De kandidaatcoaches worden elk gekozen uit de groep werknemers en / of stakeholders. Dit document is een hulpmiddel voor alle partners ter voorbereiding op de daadwerkelijke training.

Om de te trainen coaches te selecteren, hebben de partners informatie nodig om kandidaten te selecteren. Het spreekt voor zich dat deze sectie alleen ideeën biedt die de partners en toekomstige gebruikers ten goede kunnen komen. Ons advies is om zo dicht mogelijk bij uw eigen gewoonten te blijven bij het selecteren van Transitiecoaches.

Het basisniveau van de geschoolde werknemers die in het INTENSE-programma moeten worden getraind als Transition Coach en Trainer zelf, kan worden gekenmerkt door een aantal criteria. Op de volgende pagina volgen we de toepassing, die verplicht is.

De bekwame werknemer vereist:

- ✓ een graad als master ambachtsman / universitair diploma
- ✓ pedagogische of psychologische ervaring
- ✓ ervaringen met de doelgroep van kansarme jongeren
- ✓ ervaring met netwerken, met name bij de betrokkenheid van sociale instellingen bij pedagogisch werk en, indien nodig, in case management

Zie hieronder het overzicht van meer vaardigheden vereist door een transitiecoach en de kwaliteiten die kandidaatcoaches moeten / kunnen selecteren voor het trainingsprogramma:

1. Wees niet "te verlegen"
2. Heb een basiskennis van het Engels
3. Heb enige ervaring met sociaal werk
4. Heb enige eerste coachingervaring
5. Een professionele afstand kunnen bewaren
6. Wees een goede communicator
7. Heb gevoel voor humor
8. Problemen kunnen oplossen / beheren
9. Denk in mogelijkheden
10. Wees nieuwsgierig en toon interesse
11. Basiskennis hebben van psychologie, voorschriften en wetten
12. Wees een goede luisteraar - stel vragen

13. Wees consistent
14. Wees een motivator - empowerment
15. Wees flexibel
16. Heb een positieve instelling - Ja, dat kan ik

In de zoektocht naar goede coaches kunnen deze kwaliteiten en andere worden besproken om uiteindelijk de juiste kandidaten te werven om de training te volgen en Transition Coach te worden.

6.5 TRAIN THE TRAINER CONCEPT

Wat is precies het Train the Trainer-concept?

Het **TRAIN THE TRAINER**-model is een trainingsstrategie die veel wordt gebruikt op de werkplek. De trainer, een materiaalexpert, leidt andere werknemers op - bijvoorbeeld in het gebruik van een lesprogramma - en leert hen tegelijkertijd hoe ze anderen kunnen trainen in het gebruik van dit programma. De methode biedt duidelijke voordelen ten opzichte van andere trainingsmodellen, omdat cursisten doorgaans sneller leren en de informatie beter behouden dan in andere lesmodellen. INTENSE is voornamelijk een project gericht op verandering. Een nieuwe, andere benadering van NEET's wordt in de vorige hoofdstukken geïntroduceerd.

- ✓ We willen onze coaches voorbereiden om informatie effectief te presenteren, om activiteiten te leiden die het leren versterken.
- ✓ We willen dat ze discussies leiden, luisteren en nauwkeurige observaties doen.
- ✓ We willen dat ze deelnemers helpen om training te koppelen aan hun baan en ervaring.

Dingen om in gedachten te houden bij het gebruik van de **TRAIN THE TRAINER**-aanpak:

1. Kies de juiste kandidaten om te worden opgeleid
2. Wees voorbereid op fouten
3. Wees voorbereid op opbouwende kritiek

Onderzoekers (Ross-Gordon 2001) hebben ontdekt dat trainers die zich voorbereiden op de training / mentor-rol door deel te nemen aan Trainingen van Trainers type workshops hun potentieel vergroten om de professionele groei en ontwikkeling van leraren in de klas te verbeteren en de leerresultaten te verbeteren voor ook kinderen. Bevindingen uit dezelfde studie melden ook dat trainers van trainers (ToT's) groei ervaren op de volgende gebieden:

- ✓ Blootstelling aan nieuwe en diverse perspectieven terwijl ze werken met leraren in de klas,
- ✓ Verbeterde coaching- en luistervaardigheden,
- ✓ Verhoogde werktevredenheid,
- ✓ Leiderschapsvaardigheden,
- ✓ Professionele betrokkenheid.

Het LMS wordt geïntroduceerd tijdens de vierde dag van de trainingsweek, gerelateerd aan het INTENSE Charter en de daarin vermelde interventiemethoden, technieken en / of theorieën, zodat de waarde ervan duidelijk wordt voor de coaches.

Allereerst willen we dat ze uitstekende Transition Coaches worden voor hun klanten en voor de organisatie.

6.6 COACHING MILIEU

Dit gedeelte maakt geen deel uit van het coachingprogramma. We zullen ons hier concentreren op de omgeving of de coachingatmosfeer. Een eerlijke sfeer waarin een klant wordt gecoacht, beïnvloedt ook de coachingresultaten. (Zie het SORC-model) Indicatoren voor een vruchtbare coachingatmosfeer zijn:

- ✓ Trust
- ✓ Creativiteit
- ✓ Vrije meningsuiting
- ✓ Deelname
- ✓ Space
- ✓ Niet te veel afleiding
- ✓ Een rustige plek om te werken

6.7 WAT IS COACHING EN WAT NIET?

De grens tussen coaching en therapie is gewoon een fijne lijn. Maar er moet altijd een verschil zijn.

Een coach is geen therapeut.

Over het algemeen duikt een coach niet in het verleden van een persoon en gaat hij niet in op persoonlijke kwesties. De coach wil er vooral voor zorgen dat er manieren worden gevonden en ontwikkeld die de zelfeffectiviteit kunnen vergroten, zodat de doelen die men wenst te bereiken kunnen worden bereikt. Waar de therapeut zich primair richt op het verminderen van de psychische klachten en disfunctie van de cliënt om zijn welzijn te herstellen, richt de coach zich op het verbeteren van de prestaties en productiviteit van de cliënt. Bovendien zijn de doelen van de klant gericht, hoewel het welzijn van de klant in gedachten wordt gehouden. Het uitgangspunt voor coaching is dat iedereen alle talenten heeft, maar er vaak geen gebruik van maakt. Dit maakt iemand minder effectief of gelukkig. Een coach zorgt ervoor dat een persoon zijn / haar krachten optimaal gebruikt en fungeert als een klankbord en katalysator, waardoor mensen met meer voldoening en plezier in balans kunnen groeien en leven.

Coaching is geen counseling

6.8 ETHISCHE CODE

De European Mentoring & Coaching Council (EMCC) heeft een Ethische code ontwikkeld. Deze ethische code bepaalt de verwachting van best practices in coaching (en mentoring) en bevordert de ontwikkeling van excellentie in coaching (en mentoring).

EMCC is geregistreerd als een 'internationale organisatie zonder winstoogmerk' (IVZW - Internationale Vereniging zonder Winstoogmerk) in België onder registratienummer 0819.495.590. Het geregistreerde adres is: EMCC, 63A Scepterstraat, 1050 Brussel, België

Ons correspondentieadres is: Postbus 3154, Marlborough, Wiltshire, SN8 3WD, United King-dom

★ ***Referenties***

- ✓ Supervisie en educatief leiderschap: een ontwikkelingsbenadering CD Glickman, SP Gor-don, JM Ross - Gordon - 2001.
- ✓ HET GEHEIM VAN DE TRAINER. Lianne Kaufman & Janneke Ploegmakers, ISBN 9789 0430 213 64. tweede editie
- ✓ https://work.chron.com/train-trainer-model-5463.html

7 UITVOERING EN EVALUATIE VAN DE KLANT-GERICHTE & INTEGRALE AP-PROACH

7.1 SAMENVATTING

Denkend aan het INTENSE-project, ontstond het idee om het project wetenschappelijk te ondersteunen tijdens de implementatiefase en de daaropvolgende evaluatiefase. Het is een goed idee om een nieuwe aanpak te ontwikkelen voor een klantgerichte manier van werken met NEET's, maar daarnaast is het belangrijk om de verandering in de verschillende benaderingen van NEET's te meten. Met andere woorden: onderzoeken hoe de klantgerichte aanpak betere resultaten biedt voor NEET's.

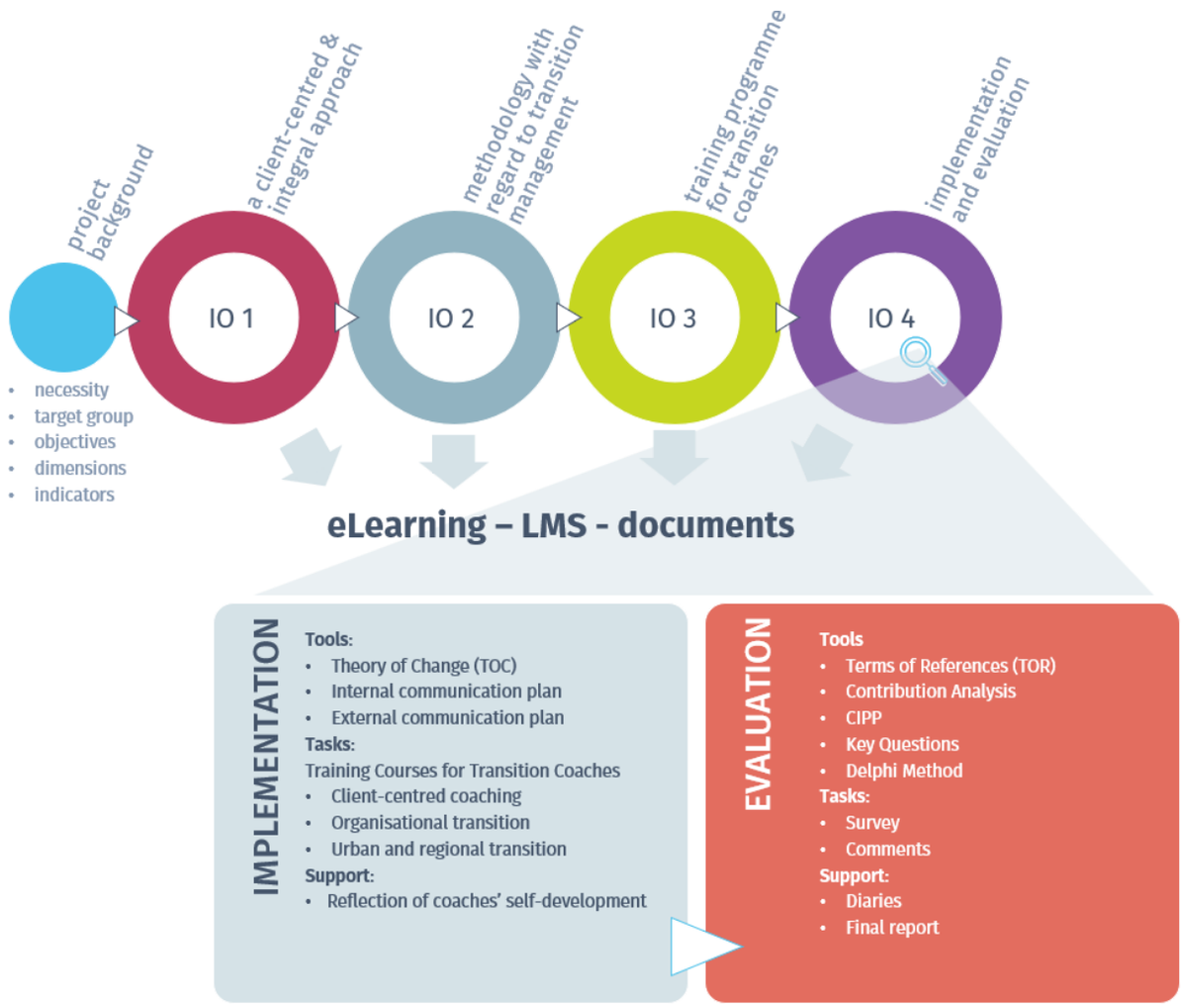
Het consortium besloot de Universiteit van Malaga (Spanje) te vragen deze opdracht uit te voeren, omdat andere deelnemers aan het consortium goede ervaringen hadden met de UMA in eerdere Europese projecten.

De directeur van het Departement Onderzoeksmethoden en Onderwijsinnovatie van de Universiteit van Malaga (Spanje) was het daarmee eens. Vanaf het begin van het project was de Universiteit van Malaga betrokken bij de ontwikkelingen en was aanwezig tijdens de vier transnationale bijeenkomsten in de eerste twee jaar van het project. Tijdens de reguliere vergaderingen hebben de deelnemers van de UMA voortdurend informatie uitgewisseld over de evaluatiemethoden. Deze bijeenkomsten vonden plaats in Alkmaar (Nederland), Pärnu, (Estland), 2x Limassol (Cyprus). De tweede transnationale partnerbijeenkomst in oktober 2018 (Limassol) markeert het einde van de eerste fase van IN-TENSE. Het derde jaar eindigt in augustus 2019.

Dit hoofdstuk bevat twee hoofdelementen die belangrijk zijn voor de voltooiingsfase van IN-TENSE.

1. **DE UITVOERING** (7.2) van de verschillende projectelementen en
2. De feitelijke **EVALUATIE** (7.3)

Het **DIAGRAM** op de volgende pagina geeft een overzicht van wat er in dit Projectteken wordt beschreven, wat er is ontwikkeld in termen van Uitgangen en welke producten erbij horen. Naast het LMS, het trainingsprogramma met werkbladen, gedetailleerde beschrijvingen, evaluatiebladen en leerdagboek hebben we de implementatie- en evaluatiefase. Dit zijn de twee eindresultaten van het project - de eindproducten van alles wat in dit charter wordt beschreven. De principes zijn geformuleerd, de ideeën beschreven, de onderliggende theorie met elkaar besproken in het consortium, de gestelde doelen en de transitiecoaches getraind. Nu is het tijd voor implementatie in de organisaties. Van theorie naar praktijk. Hoe zijn de resultaten? Is de klantgerichte benadering beter dan de op werkgelegenheid gerichte benadering? Werken de verzamelde instrumenten op een nieuwe humanistische en holistische manier? Bekijk het volgende diagram om de implementatie- en evaluatiefase van INTENSE te begrijpen in relatie tot het hele project.



7.2 UITVOERING

Voordat men kan evalueren, moet er een PLAN (een strategisch plan) zijn om het INTENSE-project te implementeren. In INTENSE is de basis voor het implementatieproces de theoretische inhoud van hoofdstuk 5 en de resulterende drie documenten:

1. The Theory of Change (TOC)

GOAL	INPUT	ACTIVITIES	OUTPUT	OUTCOME	IMPACT
Implement technique in coach-client relation	coaching methods HR time budget	training	more clients will reach project goals	clients will continue efforts and apply for vocational education / job	lower youth unemployment rate in different regions
change the mindset internally and externally	coaching methods and transition methodology HRtime	teach the colleagues and the stakeholders	colleagues will get an idea of the approach and the goals	colleagues want to implement coaching methods in own contexts	colleagues / stakeholders actively ask for training
implement a new project	coaching methods and transition methodology HR / partner time	Build a consortium, share the idea and formulate an application concept	Application concept	contract	create new projects together with funding authorities in different regions

	Budget / public call				

Table: example of a possible Theory of Change

2. Het interne communicatieplan

When	What	To whom	What level	From whom	How	Why	Date inception and progress (0+5)	Observations
development month 1-6	Roadmap	Project staff	Operational	Project manager	Internal meetings	Get knowledge of project framework, rules and regulations	5	Feedback from project staff
concept IO 1, 2 and 3	content methods, methodology	Project staff, manager, interested social worker and teacher	Operational	Project manager	Internal meetings	Get knowledge of the content and its further use	5	Feedback from project staff
...	...	...	...	...	...	...	...	...

Table: example of a possible internal communication plan

3. Het externe communicatieplan

When	What	To whom	What level	From whom	How	Why	Date inception and progress (0+5)	Observations
1st phase of the project	Objectives, content to be developed,	stakeholder of every partner was invited to be a participant in a certain meeting event	Strategic, operational, field	Project staff	Conference, workshops, talks	Dissemination and current feedbacks of stakeholders	5	Feedbacks project staff
Course phase	Methods and instruments	External participants (not coming from the core partners)	Field, operational	Project staff, trainer	Actual course	Strengthen the direct cooperational context of particular core partner	5	Feedback participants
...	...	...	...	...	...	...	...	...

Table: example of a possible external communication plan

Natuurlijk moeten beide sjablonen worden aangepast en uitgebreid om aan de omstandigheden van de organisatie te voldoen.

"Elke interventie in een organisatie is gebaseerd op veronderstellingen die samen een theorie vormen. De Theory of Change-benadering test

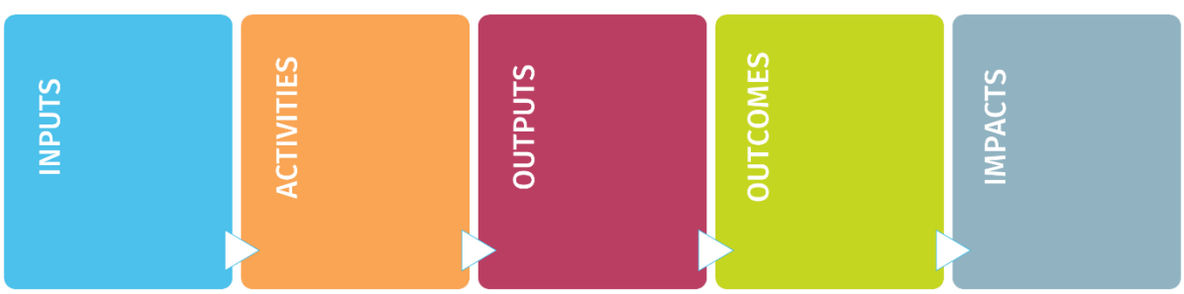
de theorie van uitvoerders - omdat niets zo praktisch is als een goede theorie. "(Erik Snel, 2013)

De resultaatketen die u hieronder ziet, is eenvoudig en lineair. We begrijpen het als een tijdschema. In Wikipedia zie je dat een Theory of Change (ToC)

"... verklaart het veranderingsproces door causale verbanden in een initiatief te schetsen, dwz de uitkomsten op kortere, middellange en langere termijn. De geïdentificeerde veranderingen worden in kaart gebracht - als het" uitkomstenpad "- waarbij elke uitkomst logisch wordt weergegeven relatie tot alle anderen, evenals chronologische stroom. De links tussen resultaten worden verklaard door "rationales" of verklaringen van waarom de ene uitkomst wordt beschouwd als een voorwaarde voor de andere ".

De inhoudsopgave moet parallel lopen met het implementatieproces. Het plan en het programma dat er deel van uitmaakt, is een leidraad voor een succesvolle implementatie. Het is ook een programma om de mindset van de mensen in een organisatie te helpen veranderen, want zonder een verandering in de mindset verandert er niets in een organisatie, tenminste als we willen dat het een gezamenlijk ondersteund proces is. Een succesvol implementatieproces is afhankelijk van vele factoren, zoals voldoende training, theoretische kennis, ondersteuning van het management, maar in de eerste plaats een duidelijk engagement om te veranderen. Als die verplichting er niet is, is het bijna onmogelijk om INTENSE als een totaalconcept te implementeren en is het raadzaam om onderdelen aan te bieden.

RESULTS CHAIN



Om inzicht te krijgen in de implementatiestrategie moeten we eerst definiëren wat een STRATEGISCH PLAN is.

Een strategisch plan is het proces van het definiëren van de strategie waarmee iemand (of een team of organisatie) bepaalde doelen gaat bereiken of beslissingen neemt. Organisaties maken strategische

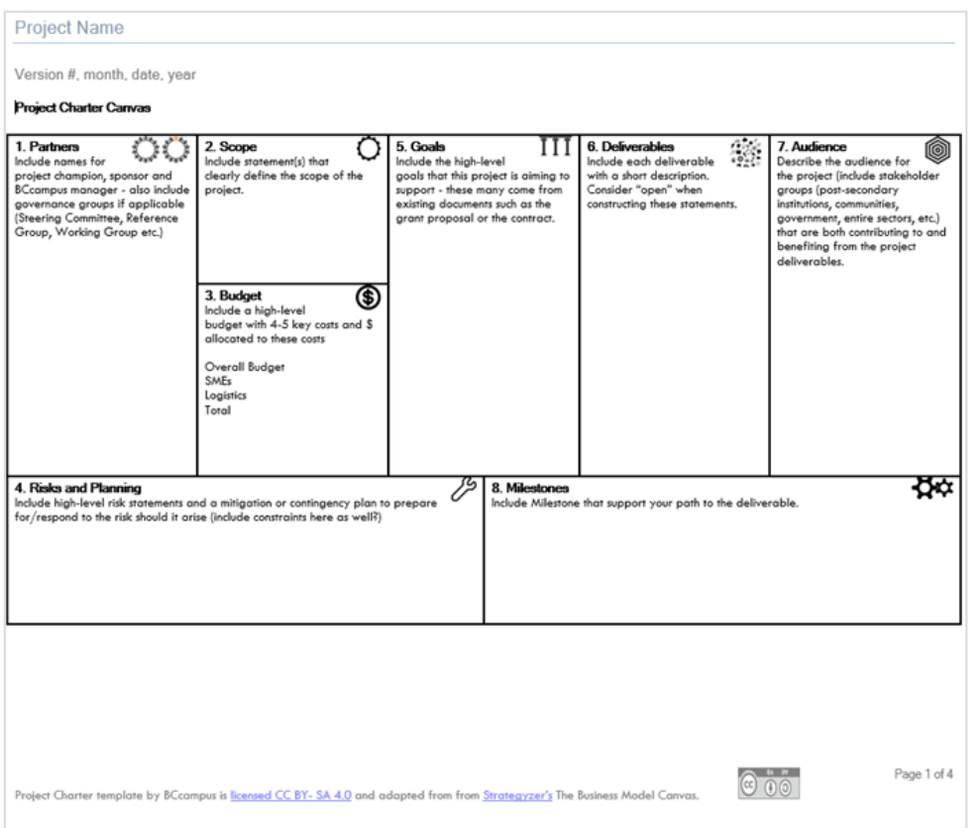
plannen om de organisatierichting te sturen. En nogmaals: het is ook een overgangsproces.

★ *Implementatiestrategie*

Het is het proces om te definiëren hoe een TOC-plan tot leven kan worden gebracht. Om de doelstellingen uit het strategisch plan uit te voeren, moet worden bepaald hoe elk aspect moet worden geïmplementeerd, van financiering en personeel tot organisatie en resultaten. Daarom kan het zonder een implementatiestrategie moeilijk zijn om te bepalen hoe men elk van de genoemde doelen en doelstellingen zal bereiken. Een implementatieproces is een Transitieproces, waarbij de term Transitie staat voor 'geleidelijke ontwikkeling'. TRANSITIE is meestal de term die we gebruiken voor strategie of implementatie.

Het is ook belangrijk om een sjabloon te gebruiken voor een projectcharter. De beste manier is om Google te gebruiken en te zoeken naar open educatieve bronnen:

1. Ga naar Geavanceerd zoeken
2. Typ "project charter template" in het vak "al deze woorden".
3. Gebruik in de sectie “Gebruiksrechten” de vervolgkeuzelijst om te kiezen wat voor soort licentie u de inhoud wilt hebben.
4. Selecteer Geavanceerd zoeken.


Project Name

Version #, month, date, year

Project Charter Canvas

1. Partners
Include names for project champion, sponsor and BCcampus manager - also include governance groups if applicable (Steering Committee, Reference Group, Working Group etc.)

2. Scope
Include statement(s) that clearly define the scope of the project.

3. Budget
Include a high-level budget with 4-5 key costs and $ allocated to these costs

Overall Budget
SMEs
Logistics
Total

5. Goals
Include the high-level goals that this project is aiming to support - these many come from existing documents such as the grant proposal or the contract.

6. Deliverables
Include each deliverable with a short description. Consider "open" when constructing these statements.

7. Audience
Describe the audience for the project (include stakeholder groups (post-secondary institutions, communities, government, entire sectors, etc.) that are both contributing to and benefiting from the project deliverables.

4. Risks and Planning
Include high-level risk statements and a mitigation or contingency plan to prepare for/respond to the risk should it arise (include constraints here as well?)

8. Milestones
Include Milestone that support your path to the deliverable.

Project Charter template by BCcampus is licensed CC BY- SA 4.0 and adapted from from Strategyzer's The Business Model Canvas.

Page 1 of 4

Voorbeeld van een projectcharter met licentie volgens Creative Commons als open educatief hulpmiddel (OER)

Gezien de samenstelling van het consortium is overeengekomen dat de implementatie zal plaatsvinden in de volgende partnerlanden en de genoemde organisaties:

- ✓ Duitsland - SBH Südost GmbH
- ✓ Nederland - Ronduit - De Spinaker
- ✓ Estland - DTS Pärnu
- ✓ Cyprus - LCEducational Ltd.
- ✓ Spanje - Universiteit van Malaga

De partners zijn verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de klantgerichte benadering van NEET's in hun eigen land, regio, organisatie, afhankelijk van de 'couleur locale'. Hier hebben we het over verschillende achtergronden, omstandigheden, wet- en regelgeving. Het is moeilijk om een uniform plan van het consortium op te leggen, maar elke partner zal de verantwoordelijkheid nemen voor het vormgeven van de aanpak.

Zoals eerder vermeld, is de implementatie van een project een overgangsproces. Er zijn verschillende definities voor Transitie:

1. Transitie is de psychologische heroriëntatie die mensen doormaken als ze de gebeurtenissen van een nieuwe situatie onder ogen zien.
2. Een beweging, ontwikkeling of evolutie van de ene vorm, fase, toestand of stijl naar een andere.
3. Een transitieplan is een document dat beschrijft hoe de huidige situatie wordt omgezet in een nieuwe situatie met behulp van een stapsgewijze strategie.

Eén ding is duidelijk: de partners zullen de nieuwe werkwijze (klantgericht) implementeren in hun eigen organisatie of in regionale partnerschappen door een overgangsproces op verschillende niveaus.

Overgang als een concept van verandering.

NIVEAU 1. OPDRACHTGEVER (PERSOON) -CENTRED COACHING

NIVEAU 2. ORGANISATIEVERANDERING

NIVEAU 3. STEDELIJKE EN REGIONALE VERANDERING

Deze niveaus kunnen onafhankelijk van elkaar worden ontwikkeld, afhankelijk van de ontwikkeling die een organisatie nu en in de toekomst wil doormaken.

Het begint allemaal met de Transition Coaches die thuiskomen van de training in Berlijn met de beslissing van de partners om het INTENSE-project te ontwikkelen of eraan deel te nemen. De trainingen zijn een eerste vonk bij de implementatie van het transitieproces.

Eerst worden enkele interessante vragen beantwoord voordat de implementatie van een coachingprogramma kan worden gestart.

1. Wie is verantwoordelijk voor het coachingproces in de organisatie?
2. Wat is de positie van de coach ten opzichte van een noodzakelijk veranderings-proces?
3. Wat is de tijdsinvestering?
4. Hoe wordt de financiering gereguleerd als een NEET wordt gecoacht tijdens het project en na het project? Een bedrag per klant? De financiering tijdens het IN-TENSE-project is duidelijk. De vraag is: hoe verder te gaan na het project. (2019) Wie betaalt?

HET INTENSE COACHING-PROGRAMMA HEEFT VERSCHILLENDE BELANGRIJKE FUNCTIES OM TE REALISEREN:

- ★ ***Het hoofddoel van INTENSE is gebaseerd op het VERANDEREN VAN DE MINDSET van betrokken mensen.***
- ★ ***Er moet gewerkt worden aan een HUMANISTISCHE en HOLISTISCHE AANPAK, waarbij de klant zich in het CENTRUM bevindt.***
- ★ ***In INPUT EVALUATION is een antwoord op de volgende vraag nodig: is de klantge-richte aanpak het beste om het hoofddoel van het project te bereiken?***
- ★ ***De coaches zijn getraind in de humanistische en holistische benadering. Dat is de eerste vonk om een proces van verandering en ZELFONTWIKKELING te starten. Ze moeten in staat zijn om hun zelftransitieproces te beheersen.***
- ★ ***De universiteit van Malaga speelt de hoofdrol omdat het toezicht op de transitie van de coaches een centraal aspect is in de 2e fase van INTENSE.***
- ★ ***De coaches zijn getraind om TRANSITIECOACHES te worden.***
- ★ ***De transitiecoaches zijn ook getraind om het TRAIN THE TRAINER-concept te kunnen gebruiken.***
- ★ ***Klanten worden benaderd zoals ze zijn in hun denken, hun gevoelens, hun fysieke conditie, hun energie en de manier waarop ze zin en betekenis geven aan hun leven. Dit is het HOLISTISCHE aspect in INTENS.***
- ★ ***Voortgangsmeting van de OVERGANG VAN DE KLANT met behulp van gevalideerde tests en gemeenschappelijke beoordelingen - zoals communicatiemogelijkheden die kunnen worden gemeten en beoordeeld in een groepsdiscussie of andere gemeen-schappelijke instellingen zoals presentaties.***
- ★ ***De klant en de transitiecoach identificeren de te bereiken DOELSTELLINGEN.***
- ★ ***Er is een netwerk van STAKEHOLDERS ontwikkeld***
- ★ ***Elk coachingproces begint met een uitgebreide persoonlijkheidstest. De sleutel tot verandering is hier vaak te vinden.***
- ★ ***Herkennen van de talenten van de klant en de ontwikkeling van vaardigheden.***

Alle hierboven genoemde elementen maken deel uit van de coachingstructuur van een transitiecoach en worden onderdeel van de Theory of Change.

Strategisch actieplan

Aan het einde van deze paragraaf een overzicht van de stappen die kunnen of moeten worden genomen bij de ontwikkeling van een strategisch actieplan, inclusief de implementatie.

1. Kies een geschikt doel en definieer uw doel duidelijk.
2. Gebruik een team om uw actieplan te maken.
3. Kies actiestappen die concreet, meetbaar en verkrijgbaar zijn.
4. Bepaal wie verantwoordelijk is voor elke stap van de actie en wie deze zal ondersteunen.
5. Geef een duidelijk schema voor het voltooien van stappen van actie.
6. Bekijk en update het actieplan terwijl het wordt geïmplementeerd.
7. Communiceer met sleutelfiguren over de voortgang en de effecten van het plan tijdens de uitvoering.

7.3 EVALUATIE

Wat is programma-evaluatie?

Er zijn veel definities over programma-evaluatie. In dit Charter beschrijven we programma-evaluaties die worden gebruikt om de programmadiensten te verbeteren, met behulp van de onderstaande definitie.

★ ***Programma-evaluatie is:***

> *"... de systematische beoordeling van de werking en / of resultaten van een programma of beleid, vergeleken met een reeks expliciete of impliciete normen als middel om bij te dragen aan de verbetering van het programma of beleid ..." Carol Weiss, geciteerd in Inleiding naar programmabeoordeling.*

Dit kan inhouden dat de resultaten van individuen of bedrijven worden gewaardeerd, maar ook de waardering van alternatieve oplossingen. Anderzijds wordt onder "programma-evaluatie" verstaan een systematisch proces van het verzamelen van rigoureuze, waardevolle, geldige en betrouwbare informatie, gericht op de kwaliteit en de resultaten van het programma om beslissingen te nemen om het programma en de betrokken personen te verbeteren (belanghebbenden).

Waarom evalueren?

Evaluatie is waardevol omdat het feedback geeft om de interventie te verbeteren. Gegevens verzameld uit evaluatie vergemakkelijken de besluitvorming en maken het mogelijk om kansen te identificeren en dus aanbevelingen te doen.

Zoals Daniel L. Stuffelbeam en Anthony J. Shinkfiled in hun boek Evaluation Theory, Models en Applications 21 maart 2007 schreven: "Er zijn vier hoofdredenen om te evalueren:"

1. Planning 2. Verantwoording 3. Ontwikkeling 4. Kennis.

De **PLANNING** helpt het projectontwerp; de **ACCOUNTABILITY** maakt het mogelijk om te weten hoe openbare fondsen werden gebruikt; de **ONTWIKKELING** verbetert organisatorisch leren en institutionele veranderingen; en de **KENNIS** geeft een verklaring van hoe publieke interventies worden ontwikkeld. Het evaluatieproces is dus ontwikkeld om het INTENSE-interventieteam te helpen het project en de mate van naleving van de doelen en doelstellingen te concep- tualiseren, ontwerpen, implementeren en beoordelen.

Het doel van alle activiteiten rond het evaluatieproces is om een product of beter een procedure te realiseren, die kan worden gebruikt voor interne, maar zeker ook voor externe gebruikers, om het evaluatieproces te maken, zoals ontwikkeld door de Universiteit van Malaga, een nuttig proces. Het moet begrijpelijk zijn. Geen ingewikkelde wetenschappelijke procedure, maar een product dat zonder al te veel moeite kan worden gebruikt in relatie tot het project.

We beginnen met de **VOORWAARDEN VAN DE REFERENTIES (TOR),** die een specificatie zijn van de hoeveelheid en het soort werk dat we voor de evaluatie moeten doen.

Ten tweede hebben we ons **EVALUATIE-DOEL**: de evaluatie van het INTENSE-project toont aan dat de integrale, klantgerichte werkwijze met NEET's betere resultaten oplevert dan de gesloten, gericht op de buitenwereld, aanpak of de traditionele werkgelegenheidsgerichte methode. De cijfers laten zien dat NEET's een baan gemakkelijker vinden en behouden, terug naar school gaan of eerder beginnen met een training door meer verantwoording af te leggen over hun eigen verantwoordelijkheid.

Maar eerst een nevenstap: we moeten een onderscheid maken tussen de toewijzing van de deelnemers aan het project (personeel, experts en deelnemers van de training) - en het werk dat de Universiteit van Malaga (UoM) heeft gedaan.

Wat de deelnemers deden: (personeel en experts)

- ✓ Evaluatiegroepen vormen. (stafgroep en expertpanel)
- ✓ Maken en invullen van de vragenlijst van experts
- ✓ Ontwikkeling van een Delphi-strategie op twee golven. De Delphi-methode streeft naar een con-sensus onder groepsleden door middel van een reeks vragenlijsten
- ✓ Verzenden van de Theory of Change
- ✓ Verzenden van de communicatieplannen (intern en extern)

Wat de deelnemers van de training deden:

- ✓ Verzenden van hun evaluatieformulieren
- ✓ Verzenden in hun dagboeken

Taken van de Universiteit van Malaga:

De vragenlijsten zijn gebaseerd op een reeks kernvragen die zijn opgesteld op basis van enkele criteria (relevantie - effectiviteit - efficiëntie) waarop het project moet worden beoordeeld. Andere relevante criteria zijn het macro-, meso- en microniveau, die vervolgens worden verdeeld op basis van het CIPP-model. (context - input - proces - product)

De panelleden hebben een paar maanden de tijd om te reageren op de vragenlijsten van het personeel.

De data-integratie is de volgende fase. Alle gegevens die voortvloeien uit vragenlijsten en contextuele informatie worden geanalyseerd door het evaluatieteam dat een Focus Group-strategie ontwikkelt en een communicatieplan publiceert. Deze data-integratie wordt uitgevoerd door de Universiteit van Malaga.

Het evaluatiewerk van de UoM bestaat uit drie stappen:

1. Verzamelen van gegevens (van personeelsteam, panelexperts, Delphi-strategie, vragenlijsten van cursisten, INTENSE documenten, contextuele informatie en indien nodig meer bronnen)
2. Gegevens integreren
3. Een rapport schrijven (communicatieplan) - Focusgroep

Als je meer wilt weten over INTENSE evaluatie, kijk dan op deze blog.

Voor hun evaluatiewerk (ontwerp en evaluatie) gebruikte de Universiteit van Málaga:

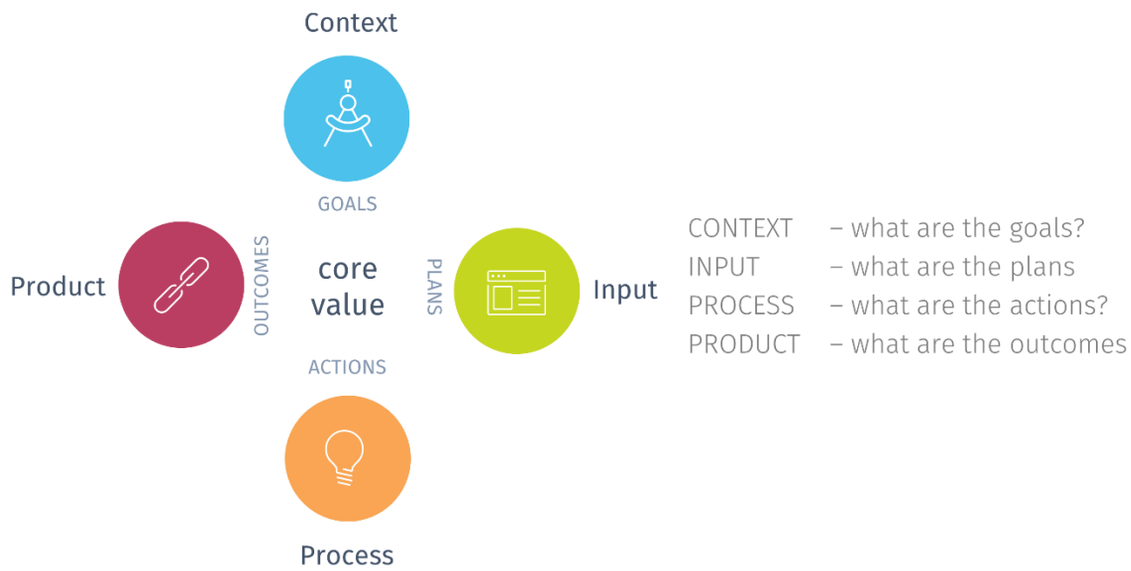
Het document met de referentietermen (ToR) van een evaluatie biedt een duidelijke beschrijving van de volgende kritieke informatie:

- ✓ De reden voor het uitvoeren van de evaluatie met een link naar de doelstellingen van het project.
- ✓ De voorgestelde evaluatiemethode, met werkplannen en activiteiten.
- ✓ De verwachte resource-eisen
- ✓ Rapportageregels en -vereisten

Het CIPP-model.

Alles wat we te zeggen hebben in het CIPP-model over Context, Input, Proces, Product, acties, doelen en resultaten is gebaseerd op de **KERNWAARDEN** van onze educatieve organisatie en komt daarop terug.

Het is de opdracht voor het management en het bestuur van een onderwijsorganisatie om samen met het team en de stakeholders de kernwaarden te formuleren. Voor INTENSE zijn de kernwaarden te vinden in het **CHARTER**, het **TRAININGSPROGRAMMA** voor Transitiecoaches, **DISCUSSIES** met belanghebbenden en het **TRANSITIEPLAN** voor de organisatie. Zie hieronder.



Bijdrageanalyse en de Theory of Change.

In de laatste fasen van het INTENSE-project moeten verschillende acties worden uitgevoerd. Allereerst willen we de lezer meedelen dat het werk van John Mayne vooral wordt gebruikt voor de attributietheorie, bijdrageanalyse en de Theory of Change. De Theory of Change is al uitgebreid besproken in 7.2 Implementatie.

In ons evaluatieproces van INTENSE willen we weten wat de impact is van een educatieve of managementinterventie. Met andere woorden: wat is de impact van de klantgerichte benadering van NEET's?

Allereerst moeten we iets zeggen over de bijdrageanalyse als start van het evaluatieproces van INTENSE.

"Vragen over oorzaak en gevolg zijn cruciaal om de prestaties te beoordelen. Wanneer het niet praktisch is om een project te ontwikkelen om de prestaties te beoordelen, kan een bijdrageanalyse geloofwaardige beoordelingen van oorzaak en gevolg opleveren. Het verifiëren van de veranderingstheorie waarop het programma is gebaseerd en aandacht besteden aan andere factoren die de uitkomsten kunnen beïnvloeden, levert redelijk bewijs over de bijdrage die het programma levert. "

John Mayne

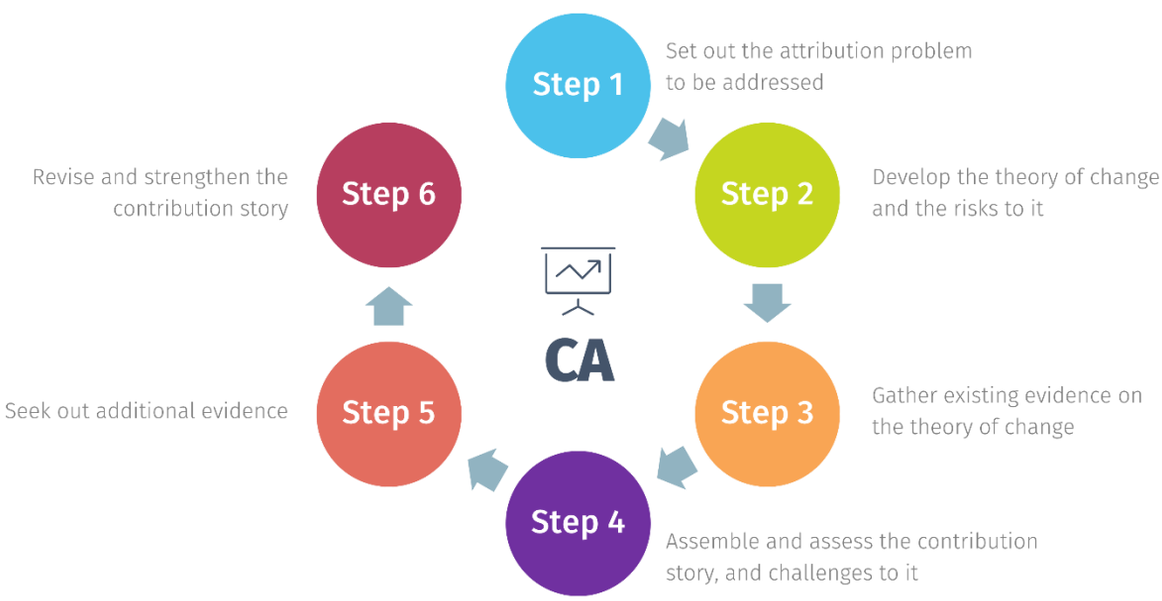
Bijdrageanalyse: een benadering om oorzaak en gevolg te onderzoeken. 2008

Voor alle duidelijkheid: het is niet bedoeld als directe causaliteit. In de complexe sociale wereld waarin we werken, is het onwaarschijnlijk dat elke interventie de enige invloed

heeft op bepaalde resultaten. Daarom moeten we een **ATTRIBUTIEPROBLEEM** formuleren. In hoeverre zijn waargenomen resultaten te wijten aan programma-activiteiten?

Bijdrageanalyse is een gestructureerde benadering om te begrijpen in hoeverre waargenomen resultaten een gevolg zijn van een bepaalde activiteit, in tegenstelling tot andere factoren. Het is niet bedoeld om directe causaliteit te bewijzen. In de complexe sociale wereld waarin we werken, is het onwaarschijnlijk dat elke interventie de enige invloed op bepaalde resultaten heeft.

Bijdrageanalyse is gericht op het vergroten van het inzicht in waarom de waargenomen resultaten zijn opgetreden, de rollen die de activiteit speelt en andere interne en externe factoren. Door het verzamelen en leveren van bewijs rond een redenering (een Theory of Change), kan een redelijke conclusie worden getrokken. Er zijn zes iteratieve (herhalende) stappen in Bijdrageanalyse. Elke stap die het **BIJDRAGEVERHAAL** bouwt en zwaktes in de vorige fase aanpakt. Zie hieronder.



★ ***Stap 1. Geef aan welk probleem met de toeschrijving moet worden aangepakt.***

Deze stap is nodig om alle verschillende vragen te formuleren.

- ✓ Erken het toewijzingsprobleem. De fundamentele attributiefout verklaart waarom we anderen vaak hard beoordelen terwijl we onszelf tegelijkertijd van de haak laten gaan door ons eigen (onethische) gedrag te rationaliseren. In Bijdrage Analyse moet men zich altijd bewust zijn van de attributiefout.
- ✓ Bepaal de specifieke oorzaak-gevolgvraag die wordt aangepakt.
- ✓ Bepaal het vereiste betrouwbaarheidsniveau.
- ✓ Ontdek het type bijdrage dat wordt verwacht
- ✓ Bepaal de andere belangrijke beïnvloedende factoren
- ✓ Beoordeel de plausibiliteit van de verwachte bijdrage in relatie tot de omvang van het programma

★ ***Stap 2. Ontwikkel de Theory of Change. (TOC)***

Deze stap samen met de resultatenketen zijn de belangrijkste hulpmiddelen voor de bijdrageanalyse. De inhoudsopgave en de resultatenketen zijn direct aan elkaar gerelateerd.

Elke interventie door middel van een project (INTENS) is gebaseerd op veronderstellingen over wat het project (door interventies) zal teweegbrengen. Een Theorie van Verandering is dus een verklaring van waarom u denkt dat uw project tot positieve resultaten zal leiden.

Wanneer een organisatie een Theory of Change wil creëren, moet men denken aan een paar dingen:

1. Wat zijn de veronderstellingen bij het realiseren van de doelstellingen van INTENSE?
2. Wat zijn de risico's?

Vertegenwoordigt een toC:

- ✓ Bepaal het detailniveau
- ✓ Bepaal de verwachte bijdrage van het programma
- ✓ Maak een lijst van de aannames die aan de ToC ten grondslag liggen
- ✓ Neem de overweging van andere factoren op die de uitkomsten kunnen beïnvloeden
- ✓ Bepaal hoeveel de ToC wordt betwist

3. Hoe een resultatenketen realiseren in relatie tot de ToC?
4. Formuleer de resultatenketen in termen van inputs - activiteiten - output- (tussen) uitkomsten en aan het einde van de impact.

★ ***Stap 3: Verzamel het bestaande bewijsmateriaal over de Theory of Change.***

Beoordeel de logica van de links in de inhoudsopgave. Een beoordeling van de sterke en zwakke punten van de logica, de plausibiliteit van de verschillende aannames in de theorie en de mate waarin deze worden betwist, zal een goede indicatie geven waar concreet bewijs het meest nodig is. Verzamel het bewijsmateriaal. Bewijs om de veranderingstheorie te valideren is nodig op drie gebieden: waargenomen resultaten, veronderstellingen over de veranderingstheorie en andere beïnvloedende factoren.

- ✓ Bewijs van resultaten en activiteiten
- ✓ Bewijs op veronderstellingen
- ✓ Bewijs van andere beïnvloedende factoren

★ ***Stap 4: Verzamel en beoordeel het bijdragesverhaal en de uitdagingen daarvoor.***

Het bijdrageverhaal, zoals tot nu toe ontwikkeld, kan nu worden samengesteld en kritisch worden beoordeeld. Er zijn nog vragen te stellen in dit stadium. Enkele belangrijke voorbeelden:

- ✓ Hoe geloofwaardig is het verhaal in het algemeen?

- ✓ Welke schakels in de resultatenketen zijn sterk?
- ✓ Zijn stakeholders het eens met het verhaal?
- ✓ Is het duidelijk welke resultaten zijn bereikt?
- ✓ Zijn belangrijke veronderstellingen gevalideerd?

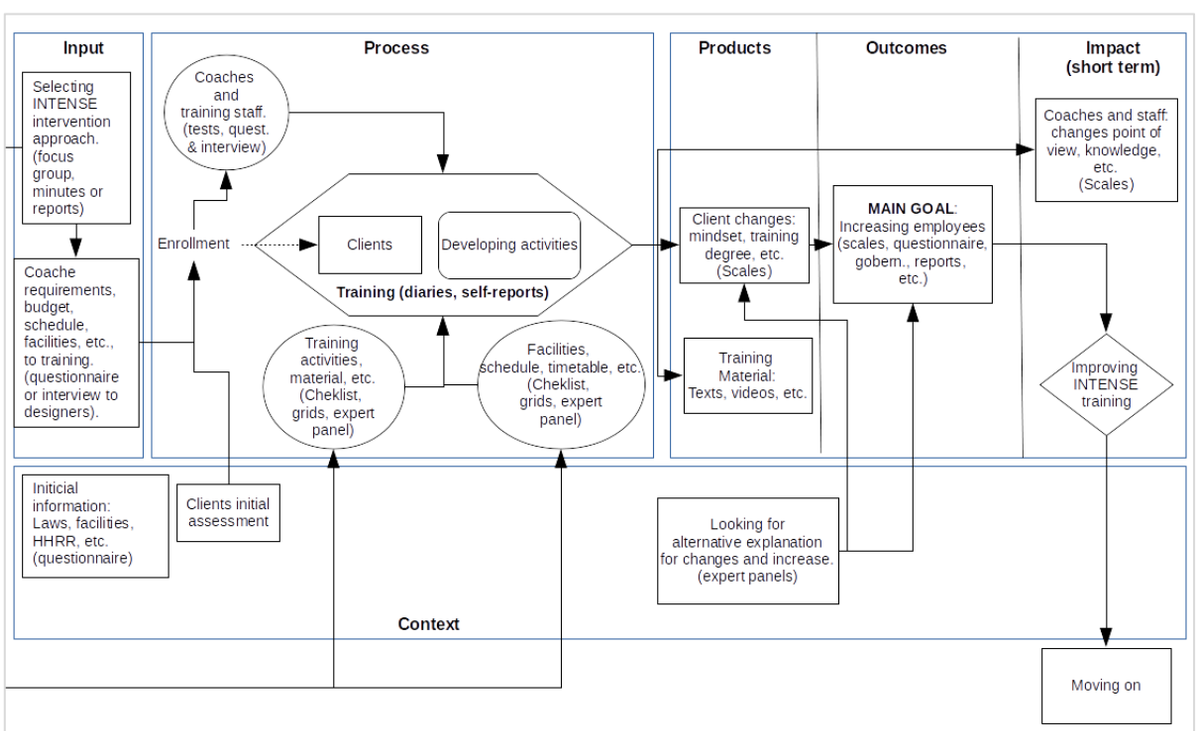
★ ***Stap 5. Zoek naar aanvullend bewijsmateriaal.***

- ✓ Identificeer welke nieuwe gegevens nodig zijn.
- ✓ Pas de inhoudsopgave aan.
- ✓ Verzamel meer bewijsmateriaal.

★ ***Stap 6. Herzie en versterk het Contribution-verhaal.***

- ✓ Nieuw bewijsmateriaal zal een geloofwaardiger bijdrageverhaal bouwen.
- ✓ Ondersteuning van de zwakkere delen van de eerdere versie of wijzigingen in de inhoudsopgave voorstellen.
- ✓ Het is onwaarschijnlijk dat het herziene verhaal onfeilbaar is, maar het zal sterker en geloofwaardiger zijn.

Bijdrageanalyse werkt het beste als een herhalend proces. Dus op dit punt kan de analyse terugkeren naar stap 4 en de sterke en zwakke punten van het bijdragesverhaal opnieuw beoordelen.



Bron: University of Malaga

Om informatie en gegevens te verzamelen, kunnen de volgende instrumenten worden gebruikt, afhankelijk van de partner die ze kiest:

- ✓ Officiële statistieken

- ✓ Officiële rapporten
- ✓ Interviews
- ✓ Vragenlijst of enquête
- ✓ Schalen en grafieken
- ✓ Tests
- ✓ Observatie: zelfrapportage, dagboeken, checklist.

★ ***References:***

- ✓ Patton, M.Q. (1980). Qualitative evaluation and research methods. Newbury Park, CA: Sage. (ed rev.1990).
- ✓ Pérez Juste R., Martínez Mediano, C. & Rodríguez Gómez, G. (1994). Centros educativos de calidad. Madrid: ITE.CECE.
- ✓ Anguera, M.T. & Chacón, S. (2008). Aproximación conceptual en evaluación de programas. In M.T. Anguera, S. Chacón, & A. Blanco (Coords.). Evaluación de programas sociales y sanitarios: Un abordaje metodológico. Madrid: Síntesis.
- ✓ Stufflebeam D. & Shinkfield, A.J. (1987). Evaluación Sistemática. Guía teórica y práctica. Madrid: Paidos.
- ✓ Peersman, G (2014) Evaluative Criteria, Methodological Briefs: ImpactEvaluation 3. Florence: UNICEF Office of Research.
- ✓ http://www.oecd.org/dac/evaluation
- ✓ Mayne, J. (2008) Contribution Analysis: An Approach to Exploring Cause and Effect. ILAC Brief,16. Retrive from: http://www.cgiar-ilac.org
- ✓ Stufflebeam D.L. (2003). The CIPP Evaluation Model for Evaluation. In T. Kallaghan & D.L. Stufflebeam (Eds.). The international handbook of educational evaluation (pp. 31-62). Boston: Kluwer.
- ✓ USAID: U.S. Agency for International Development, Evaluation, Learning from Experience, Evaluation Policy, USAID, Washington, D.C.,2011. See http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1868/USAIDEvaluation-Policy.pdf.
- ✓ Overview: Strategies for Causal Attribution. Methodological Briefs Impact Evaluation No. 6. UNICEF Office of Research – Innocenti. Florence Italy. 2014. Patricia Rogers. What is program evaluation? A beginner's guide. Produced by Gene Shackman, Ph.D.

8 HET LEERMANAGEMENTSYSTEEM

Wat is een leermanagementsysteem?

Een Learning Management System (LMS) is een softwaretoepassing of webgebaseerde technologie die wordt gebruikt om een specifiek leerproces te plannen, te implementeren en te beoordelen. Doorgaans biedt een leermanagementsysteem een instructeur een manier om inhoud te maken en te leveren, de participatie van studenten te controleren en de prestaties van studenten te beoordelen. Een leerbeheersysteem kan studenten ook de mogelijkheid bieden om interactieve functies te gebruiken, zoals onderlinge discussies, videoconferenties en discussieforums.

Er zijn veel soorten Learning Management Systemen en de functionerings- en toepassingsvarianten verschillen sterk per systeem. De zeer uitgebreide commerciële systemen worden bijvoorbeeld vooral gebruikt bij grote bedrijven en multinationals. In de afgelopen jaren zijn GNU-systemen zoals **MOODLE**, **ILIAS**, **DOKEOS** of **CHAMILO** ook populair geworden, vooral aan universiteiten.

Deze systemen zijn ook zeer uitgebreid en de keuze voor een GNU- of niet-GNU-systeem ligt vaak in de overweging of technische ondersteuning en ontwikkeling intern kunnen worden geboden.

GNU (GNUs Not Unix) is een project dat in 1984 werd gelanceerd door Richard Stallman met het doel een volledig gratis besturingssysteem voor computers te creëren.

Het doel van INTENSE is om de volledige inhoud bruikbaar te maken voor competentiegerichte en professionele ontwikkeling van alle pedagogisch personeel. Daarom zijn alle **INTELECTUELE UITKOMSTEN** geïntegreerd in een complex leerbeheersysteem - toegankelijk via de projectwebsite. https://intense-eu.info/learning-content/. Bovendien kunnen de daar gepresenteerde methoden, technieken, benaderingen, ideeën en hulpmiddelen worden gebruikt in pakketvorm of in documentformaat. https://intense-eu.info/downloads/ Zo kan de volledige projectinhoud worden geïntegreerd in een leerbeheersysteem en zowel volledig als gedeeltelijk worden gebruikt en verwerkt.

★ ***Referenties***

- ✓ Overview of the GNU System. Sponsored by the Free Software Foundation.
- ✓ https://www.academia.edu/3681177/A_Critical_Understanding_of_Learning_Management_System

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.