

MKB Werkplekieren

Het Nieuwe Leren: MKB Werkplekieren is de toekomst

Of er voor het Nieuwe Werken echt een toekomst is weggelegd zal de tijd leren. Voor het Nieuwe Leren is dat geen vraag. Zeker niet als het Nieuwe Leren de vorm zal krijgen van MKB Werkplekieren. Dat komt omdat deze vorm voor een belangrijk deel aansluit bij een beproefde methode: de gezelschap leert van de meester. Of zoals we het nu zouden noemen: de medewerker leert van een collega met veel ervaring. In dit artikel geef ik aan hoe een oude benadering nieuwe perspectieven biedt op leren op locatie. Eerst vertel ik iets over de setting, vervolgens over de principes en tot slot over de verwachte resultaten.

Setting: het Nieuwe Leren op het werk

Veel medewerkers krijgen via de werkgever een opleidingstraject aangeboden. Dat is geen overbodige luxe, want helaas blijkt in de praktijk dat de startkwalificaties die jonge medewerkers van school meekrijgen niet toereikend zijn om binnen een bedrijf of instelling goed te kunnen functioneren. Pas in de feitelijke werksituatie leert en ontwikkelt de medewerker de vaardigheden die voor haar of zijn functioneren noodzakelijk zijn.

De meeste mensen verrichten hun arbeid op een bedrijfsvloer, in een winkel, op een kantoor of in een fabriekshal. De afname van interne opleidingen binnen deze arbeidscontexten zorgt ervoor dat veel direct aan het werk gerelateerde opleidingstrajecten extern worden uitgevoerd. De medewerker volgt elders één of meerdere cursussen of trainingen en haalt daar de bijbehorende certificaten. Onderzoek heeft aangetoond dat het rendement van externe opleidingen laag is. De kennis die de medewerker heeft opgedaan, sluit meestal niet aan bij de wensen van het bedrijf. Nieuw verworven vaardigheden worden vaak niet door de direct leidinggevende geaccepteerd. Veel medewerkers die enthousiast hun nieuw verworven kennis willen toepassen in de praktijk lopen op de werkvloer tegen diverse blokkades aan.

Het digitale leren biedt nu de mogelijkheid om opleidingstrajecten geheel op maat gewoon op het werk of thuis te volgen. Met het inzetten van E-learning hebben zich al diverse varianten van opleiden aangediend. Soms komt deze vorm van leren integraal in de plaats van de vroegere bedrijfsopleiding. In veel andere gevallen speelt E-learning een rol bij trajecten die voor het grootste deel nog buiten het bedrijf worden aangeboden, in een vorm van blended learning.

Het MKB Werkplekieren gaat ook uit van E-learning, maar dan op zo'n manier dat dit online leren volledig georganiseerd, uitgevoerd en gecontroleerd wordt op de eigen werkplek. Daarbij wordt niet alleen gebruik gemaakt van op maat gesneden leerinhouden, maar ook van de reeds opgebouwde ervaring en expertise binnen het bedrijf. Kort samengevat heeft het MKB Werkplekieren de volgende kenmerken:

- De reeds opgebouwde ervaring en expertise binnen een organisatie wordt zoveel mogelijk ingezet bij de opleiding van de eigen medewerkers;
- De begeleiding van het leerproces wordt toevertrouwd aan een mentor die thuis is binnen de eigen organisatie;
- De lesinhouden van de E-learning bestaan uit gestandaardiseerde opleidingsmodules, die aangepast worden aan de specifieke eisen van de organisatie;
- Het mentoraat wordt intern uitgevoerd waarbij de factoren kennisoverdracht vanuit het bedrijf, het gevoel van saamhorigheid en directe toepasbaarheid met elkaar worden gecombineerd.



Principes: beweeglijke afbakening, flexibele integratie, meervoudige effectiviteit

MKB Werkplekieren komt tot stand dankzij toepassing van een drietal principes: het opleidingstraject wordt aangeboden als een afgebakend geheel dat op elk gewenst moment kan worden aangepast, heeft als kenmerk flexibiliteit en kent een meervoudige effectiviteit.

Variabele afbakening – De meeste opleidingstrajecten omvatten onderdelen die niet echt nodig zijn voor het doel waarmee een medewerker naar een cursus wordt gestuurd. De afbakening van een extern cursusprogramma wordt qua inhoud vaak bepaald door de grootste gemene deler van de dingen die medewerkers met een specifiek functieprofiel heten te moeten leren. Het resultaat is helaas maar al te vaak dat de medewerker ontdekt dat hij of zij niet het maximale rendement haalt uit een gevolgde cursus, of dat de leidinggevende merkt dat de cursus niet datgene heeft opgeleverd waarvoor hij of zij de medewerker een vaak kostbaar traject heeft laten volgen. Een voorbeeld: terwijl eigenlijk alleen een training debiteurenbeheer nodig is, krijgt de medewerker een complete cursus financieel management te verstouwen.

Deze reële problemen, die alle samenhangen met een gebrekkige transfer, worden volledig ondervangen door het MKB Werkplekieren. Daarbinnen heeft E-learning de vorm van een in overleg ontworpen set overzichtelijke, relatief

korte modules. Met behulp hiervan leert de medewerker wat hij echt moet weten voor zijn eigen functioneren. Daarbij wordt hij structureel begeleid door een collega die, als dat nodig blijkt, daarvoor op zijn beurt ook weer deskundige ondersteuning krijgt, volgens hetzelfde principe. De begeleiding is er primair op gericht dat de medewerker het geleerde direct in de praktijk leert toepassen. En mocht tussentijds blijken dat de kennis van medewerker op bepaalde punten nog verder bijgespijkerd moet worden, dan kan moeiteloos worden gekozen voor één of meer aanvullende modules. Om terug te komen op het voorbeeld: blijkt dat naast debiteurenbeheer ook het werken met formules van belang is voor de medewerker, dan kan hij ook voor dat specifieke onderwerp een afgebakende training volgen.

Flexibele integratie – Bij dit tweede principe gaat het om flexibiliteit op meerdere gebieden. De medewerker heeft de keuze om de E-learningmodules op een zelfbepaald moment uit te voeren, hetzij op het werk, hetzij elders. De praktijk heeft inmiddels uitgewezen dat veel medewerkers er de voorkeur aan geven om E-learning in hun eigen tijd te volgen.

Terugkoppeling naar de begeleidende collega (de mentor) vindt plaats volgens een overeengekomen planning. Wanneer meerdere medewerkers dezelfde modules volgen, is het denkbaar dat vanuit de begeleiding gestimuleerd wordt om onderling leerervaringen uit te wisselen. Die laatste optie heeft binnen de retailbranche zeer succesvolle resultaten laten zien.

Flexibiliteit wordt ook zichtbaar in de mogelijkheid om in het gekozen traject duidelijke prioriteiten aan te brengen. Is het op korte termijn nodig dat een medewerker binnen zijn eigen functie sneller dan verwacht nieuwe werkzaamheden zal moeten verrichten, dan kan dit worden opgevangen door een keuze om het volgen van één of meer korte modules uit het reeds afgesproken traject, of een nader aangevulde set modules prioriteit te geven.

Ten slotte biedt het MKB Werkplekieren tal van opties om een medewerker in een vloeiend proces door te laten groeien naar een andere functie binnen de organisatie of een goed perspectief op een andere baan elders te bieden.

Meetbare effectiviteit – Dat het MKB Werkplekieren meetbaar effectief is, blijkt in de eerste plaats hieruit dat de onderneming haar medewerkers precies datgene laat leren wat ze moeten weten met het oog op hun functie. Maar anders dan bij een traditioneel opleidingstraject is de opdrachtgever (een werkgever, P&O-afdeling of leidinggevende) niet pas aan het eind van een traject op de hoogte van de gemaakte vorderingen; het MKB Werkplekieren maakt het mogelijk om via een real time Learning Management System op elk gewenst moment te zien hoe het traject verloopt en waar zich mogelijk stagnaties voordoen. Hier gaat meetbaarheid van daadwerkelijke resultaten dus hand in hand met de bewaking van het proces. Dit alles heeft een aantoonbaar gunstig effect op de uitvoering van een realistisch opleidingsplan en de personeelsplanning als geheel.

Verwachte resultaten

Tot slot geven we aan welke resultaten het MKB Werkplekieren oplevert:

1. **Leren op maat** – De medewerker krijgt de kennis en kunde mee die hij binnen zijn functie nodig heeft. Niet te veel en niet te weinig.
2. **Kostenbesparing** – De hoge kosten van externe cursussen en trainingen komen te vervallen, evenals de bijkomende reis- en verblijfskosten. De kosten voor begeleiding op het werk nemen in zeer beperkte mate toe, maar dit wordt voor een belangrijk deel terugverdiend dankzij het principe van flexibele integratie.
3. **Continuïteit** – De medewerker is tijdens zijn opleidingstraject gewoon aanwezig op het werk.
4. **Oplossing transferprobleem** – Er hoeft geen leerinhoudelijke afstand te worden overbrugd tussen een externe leersetting en de eigen werkplek; het leerproces draagt de kleur van en sluit aan bij de cultuur van de eigen organisatie.
5. **Multi-inzetbaarheid** – Het principe van flexibele integratie geeft belangrijke nieuwe mogelijkheden om bij een plotselinge verschuiving van prioriteiten binnen de organisatie snel te kunnen zorgen voor bredere inzetbaarheid van medewerkers.



6. **Samen leren** – Het MKB Werkplekieren schept goede voorwaarden om binnen een onderneming serieus te kunnen werken aan leren in gezamenlijkheid. Medewerkers kunnen gericht worden gestimuleerd om tijdens het werk onderling leerervaringen uit te wisselen over hun nieuw opgedane kennis (co).
7. **Kwaliteitsverbetering functioneringsgesprekken** – Met de introductie van het MKB Werkplekieren krijgt het gesprek over het functioneren focus en richting, namelijk aan de hand van concreet gedeelde informatie tussen medewerker en leidinggevende. De verbetering van dit instrument zal op haar beurt weer leiden tot een verhoogde kwaliteit van het functioneren van de medewerkers en zal daarmee een gunstig effect hebben op de organisatie als geheel.

Drs. J.G. de Graaf