

MKB Werkplekieren

Het Nieuwe Leren: Mentoraat in het Werkplekieren



MKB Werkplekieren, als vorm van het Nieuwe Leren staat of valt met de figuur van de mentor. De mentor in het MKB Werkplekieren is te vergelijken met de vroegere meester in de relatie tussen meester en gezel; als je een vak wilde leren zocht je een baas en van hem leerde je door te doen, door middel van trial and error. De meester was erbij, hij deed je het kunstje voor en hij corrigeerde waar dat nodig was. Aan het eind van een traject mocht de gezel zich ook meester noemen na het produceren van één of meer bewijzen van meesterschap, de meesterproef. In dit artikel willen we stilstaan bij de plaats van de mentor binnen het MKB Werkplekieren. Eerst kijken we naar de verdeling van verantwoordelijkheden met aandacht voor het onderscheid met het traditionele praktijkieren. Vervolgens besteden we aandacht aan de vereisten om effectief de rol van mentor te vervullen. Ten slotte gaan we in op de manier waarop het Werkplekieren zelf kan bijdragen aan het functioneren van een mentor.

Inleiding: Het Nieuwe Werkplekieren

Onder MKB Werkplekieren moet verstaan worden: het volgen van onderwijs op maat dat op en via de werkvloer wordt aangeboden in de vorm van E-learning. Deze vorm is erop gericht is dat het geleerde onmiddellijk in de praktijk kan worden toegepast. In de context van een bedrijfsopleiding kan dit niet zonder begeleiding ter plaatse en voor deze begeleiding is een mentor MKB Werkplekieren de aangewezen figuur.

Verdeling van verantwoordelijkheden

Een mentor staat in een begeleidende, coachende relatie tot één of meer medewerkers die vanuit de werksituatie of daarbinnen een opleidingstraject volgen. Belangrijk uitgangspunt is dat de persoon die de opleiding volgt vanaf het begin voor 100% zelf verantwoordelijk is voor het leerproces en de voortgang ervan. In de regel is het bedrijf met de medewerker overeengekomen dat hij een opleiding volgt. Het bedrijf is verantwoordelijk voor het leveren van faciliteiten en het scheppen van voorwaarden. Tot die faciliteiten behoort het bieden van de juiste begeleiding. De verantwoordelijkheid voor het proces van begeleiding in een context van Werkplekieren ligt vanzelfsprekend bij de mentor. In de meeste gevallen zal de begeleiding uiteenvallen in twee hoofdfuncties die ook gelden voor de klassieke 'praktijkopleider'. Daarbinnen is de mentor dus verantwoordelijk voor:

- Het organiseren van het leerproces in de praktijk.
- Het opleiden van de medewerker in de praktijk.

Kort gezegd: het leren ligt op het bordje van de medewerker, de realisatie van het leerproces in relatie tot de praktijk van het werk komt hoofdzakelijk voor rekening van de mentor.

Dit klinkt allemaal erg massief, en dat is het ook, tenminste als men het mentoraat blijft bekijken van uit het perspectief van de traditionele praktijkopleider. Niet zelden heeft een bedrijf één of meerdere van deze functionarissen fulltime in dienst. Maar zo zwaar hoeft het mentoraat binnen het Nieuwe Werkplekieren niet opgetuigd te worden. We zetten een aantal factoren op een rij die duidelijk het verschil markeren ten aanzien van de organisatie van het leerproces van de medewerker in de praktijk:

- De mentor is niet betrokken bij het voeren van selectiegesprekken; de medewerker is al in dienst van het bedrijf. Het is dus ook niet nodig dat de mentor als zodanig betrokken is bij een separaat inwerkprogramma.
- De beginsituatie van het opleidingstraject en de concrete leerbehoefte (dan wel leernoodzaak) liggen al vast, namelijk op basis van overleg tussen de medewerker en zijn leidinggevende / werkgever en op grond van de reeds gemaakte afspraken.
- Er is geen afzonderlijk overleg nodig met een externe instantie (opleider, school, stagedocent); het hele traject speelt zich immer binnen het bedrijf af.
- Er hoeft geen afzonderlijk praktijkleerplan te worden opgesteld; afhankelijk van de mogelijkheden binnen het bedrijf en de opzet van het traject kan er wel een planning voor contactmomenten worden gemaakt.

Toegespitste mentortaken

Wat betreft de rol van de mentor bij het (vormgeven) van de opleiding in de praktijk lijken er meer overeenkomsten te zijn met de praktijkopleider volgens het vertrouwde model. Maar hier geldt een meer specifieke en soms alternatieve verdeling van verantwoordelijkheden, waarbij opvalt dat het zwaartepunt vooral komt te liggen bij het initiatief van de medewerker.

- Het opleiden van de medewerker met het oog op het zelfstandig uitvoeren van specifieke taken in de praktijk sluit altijd nauw aan bij de diverse fasen in diens leerproces. De medewerker geeft zelf aan op welke manier hij de in theorie geleerde zaken in praktijk wil brengen. Pas op dat moment komt de mentor in actie. Wanneer de medewerker geen contact onderhoudt met zijn mentor, komt dat voor zijn eigen rekening.
- Dit laatste betekent dat de bewaking en de sturing van het leerproces in hoge mate een gedeelde verantwoordelijkheid betreft. Alles speelt zich af in de relatie tussen de medewerker en de mentor. Er hoeven er geen begeleidings- of voortgangsgesprekken te worden gevoerd met een begeleider van buitenaf, zoals een stagedocent.
- Als het gaat om de beoordeling van de voortgang in het leerproces, moet worden uitgegaan van een gezamenlijk gedragen oordeel; dit stukje gedeelde verantwoordelijkheid gold ook al voor het klassieke praktijkleren.

Wat is nodig?

Om een traject van Werkplekleren effectief te laten verlopen moet een mentor aan de volgende eisen voldoen:

Inhoudskundigheid – Met verwijzing naar het model van de meester-gezelrelatie uit het oude gildewezen moet een mentor zelf inhoudelijk verstand van zaken hebben. Te vaak klinkt de klacht – naar twee kanten – dat begeleiding door een praktijkopleider die zelf niet precies de kneepjes van een vak kent uiteindelijk onbevredigend verloopt. Alleen inhoudskundigheid kan garant staan voor een succesvol mentoraat binnen het Werkplekleren.

Thuis zijn op de plek – Het is van belang dat de mentor zelf werkervaring heeft opgedaan op de afdeling of binnen de sector waar de medewerker zijn werk doet, bij voorkeur binnen dezelfde organisatie. De ideale situatie is dat de mentor zelf actief is op deze plek. Vanuit dat perspectief ligt het daarom het meest voor de hand een mentor aan te wijzen uit de kring van ervaren collega's.

Communicatieve vaardigheden – De mentor moet beschikken over de gewone vaardigheden die nodig zijn om productieve communicatie tot stand te brengen en te onderhouden.

Coachingsvaardigheden – Omdat de rol die de mentor speelt veel coachingsactiviteiten omvat, is het nodig dat hij verstand heeft van het (minder of meer sturend) begeleiden van collega's.



Werkplekleren voor de mentor: parallel proces

Bij alle vaardigheden geldt dat deze voortdurend, in een continu proces, in aanmerking komen voor verbetering. Met name de coachingsvaardigheden van de mentor kunnen via een parallel proces worden aangescherpt op de manier van MKB Werkplekleren. Anders gezegd: hoe kan een mentor beter leren een goede mentor te worden dan door het 'vak' geleerd te hebben van iemand die zelf een goede mentor is?

Ook hier weer zullen de hoofdzaken van coaching, zoals de kunst van het feedback-geven, van het vragen stellen en het motiveren, via E-learning kunnen worden geleerd. Maar hoe je dat precies doet als het op de praktijk aankomt, dat meesterschap leer je alleen van de meester.

Het flexibele karakter en de meetbaarheid van E-learning als grondlegend bestanddeel van het MKB Werkplekleren zullen er naar verwachting voor zorgen dat binnen ondernemingen die met E-learning leren werken meer parallelle processen op gang zullen komen. Co-learning, een op natuurlijke wijze tot stand komende collegiale uitwisseling over leerervaringen, is daarvan slechts één voorbeeld. Het resultaat van dit alles? Een verbetering van een geïntegreerde bedrijfsvoering die in meerdere opzichten maakt dat medewerkers zich niet ver van huis wanen, als ze voor hun werk aan het leren zijn.

Oplossing van het transfer-probleem

Eén van de problemen die telkens opduiken bij het uitbesteden van opleiding aan externe partijen is dat de aansluiting tussen het geleerde en wat op de werkplek verwacht of gewenst wordt in meer of mindere mate ontbreekt. Een manier van leren, waarin de relatie meester-gezel (lees: mentor-medewerker) centraal staat, kan een enorme bijdrage leveren aan de oplossing van dit transfer-probleem. Want nogmaals: Het MKB Werkplekleren gaat er vanuit dat alle leeractiviteiten binnenshuis, dat wil zeggen op de eigen werkplek, plaatsvinden. De mentor die én de 'plek' kent én op de hoogte is van het individuele leerproces van de medewerker, kan een centrale rol spelen om het geleerde ook werkelijk te laten landen in de praktijk van de specifieke werkomgeving.

Drs. J.G. de Graaf