

De mentor op de leerwerkplek, een evenwichtskunstenaar

(Bron: Wouters M., Cabus, S., Juchtmans G. (2021) *De mentor op de leerwerkplek, een evenwichtskunstenaar*, ODIN-kennisplatform in opdracht van het Departement Werk en Sociale Economie)

*Alternerend leren vraagt mentoren om te balanceren tussen leerlingen voldoende ondersteunen én hun verantwoordelijkheid geven zodra ze eraan toe zijn. Daarbij geeft een goede mentor ruimte om fouten te maken en kadert hij/zij eventuele fouten van de leerling bij collega's. Dat blijkt uit een **onderzoek van HIVA-KU Leuven** op basis van diepte-interviews met 40 leerlingen en trajectbegeleiders.*

Een goed evenwicht zoeken tussen ondersteunen en verantwoordelijkheid geven

Het onderzoek wijst uit dat leerlingen in alternerend leren (leertijd, dual leren of deeltijds beroepsonderwijs) kiezen voor dit type opleiding om meer met de praktijk bezig te zijn en een vak te leren. Zij willen dan ook zo snel mogelijk de nodige competenties en taken onder de knie krijgen. Daartoe gaat een mentor op de leerwerkplek samen met de jongere aan de slag. De mentor gidst de jongere in de aanpak van de taken en de afwegingen die de jongere in dit proces kan maken. Na verloop van tijd kan de jongere zelfstandig aan de slag en komt de mentor slechts sporadisch controleren of alles vlot verloopt. De mentor en de leerling werken dan eerder naast elkaar dan met elkaar. Bij problemen of onduidelijkheden kan de jongere echter nog steeds bij zijn/haar mentor terecht.

De gesprekken met de leerlingen maakten duidelijk dat de timing van de overgang van intensieve begeleiding naar zelfstandiger werken heel belangrijk is, maar ook delicaat is. Leerlingen verwachten voldoende ondersteuning en opvang aan het begin van hun opleiding, maar ze willen na verloop van tijd ook losgelaten worden. Dit omslagpunt ligt echter bij iedere leerling ergens anders. De ene leerling wil snel zelfstandig aan de slag gaan, terwijl anderen wat meer houvast en bevestiging nodig hebben.

Daarnaast schatten leerlingen en mentoren eenzelfde situatie vaak anders in, wat tot frustratie bij de leerling kan leiden. De leerlingen lopen soms vooruit op hun traject. Ze schatten zichzelf hoger in en willen meer zelfstandigheid krijgen van hun mentor, die daarentegen inschat dat bepaalde taken nog te moeilijk zijn of te veel risico inhouden.

Ik ben begonnen met veel verwachtingen. Ze hadden me bij SYNTRA warm gemaakt: "Volgend jaar ga jij kunnen meedraaien als een vaste medewerker. Dan kan je alle brushings, kleuringen en knippen doen". Ik had dus verwacht dat ik veel meer mocht doen. Ik begrijp wel dat je nog niet direct mag knippen maar ik had gedacht dat ik dat al wel wat kon leren. Op een pop desnoods. Maar mijn baas zegt: "Totdat ik op pensioen ga, geef ik mijn schaar niet door". Ik denk dat hij niet wilt dat de klanten onzeker worden omdat ik hun haar moet knippen. Dus de moeilijkere technieken en kapsels heb ik nog niet in het salon kunnen proberen, alleen op school (leerling 7de jaar hairstylist leertijd).

De begeleiding van een jongere uit een alternerende opleiding vraagt dus van mentoren een zoektocht naar een evenwicht tussen voorzichtigheid en loslaten. Het opleidingsplan, dat vastlegt welke competenties op de werkvloer aangeleerd worden en welke op school, kan daarbij een gids

zijn. Het spoort de mentor aan om ook de moeilijkere competenties aan bod te laten komen en de jongere de nodige zelfstandigheid te geven.

Begrip tonen bij fouten



Er moet echter opgelet worden dat de situatie niet naar de andere kant doorslaat. Er kan ook te veel verantwoordelijkheid gegeven worden. Om leerlingen goed te ondersteunen in hun groei naar zelfstandigheid, is het belangrijk dat mentoren voldoende ruimte geven om fouten te mogen maken. Niet alle leerlingen zijn meteen weg met een nieuwe taak of pikken alles vanaf de eerste keer op. Herhaaldelijk kunnen oefenen zonder het gevoel te krijgen dat ze gefaald hebben of niet ondersteund zullen worden als een taak niet meteen lukt, is voor jongeren in opleiding zeer belangrijk. Dat vraagt dat mentoren tijd vrijmaken om meerdere keren eenzelfde uitleg te geven en leerlingen die het moeilijk hebben met een taak, gericht blijven ondersteunen totdat de leerling de taak zelfstandig kan uitvoeren.

Scholen verwachten engagement van de leerwerkplek

Heel wat van de hierboven aangehaalde aandachtspunten zien we terugkomen in de verwachtingen van de opleidingsverstrekkers ten aanzien van de mentoren. Ook zij wijzen op de moeilijke zoektocht naar het juiste evenwicht.

Een goed bedrijf is een bedrijf dat beseft dat het met leerlingen bezig is en dat die nog moeten leren. Het moet ermee om kunnen dat de leerling af en toe een fout maakt. Het mag niet na twee fouten al opgeven, maar moet de leerling daarin kunnen begeleiden. Het moet daarvoor al eens verder willen kijken dan puur het kunnen, en de achtergrond van de jongere meenemen. Het heeft soms al wel eens zijn reden dat het minder vlot loopt. Maar langs de andere kant moet het bedrijf ook wel de nodige strengheid hebben. Het mag niet over zich heen laten lopen en alles toelaten omdat het een leerling is. Dat evenwicht moeten ze zoeken (tewerkstellingsbegeleider Leren en Werken).

In de praktijk zien de trajectbegeleiders vanuit voltijdse scholen, SYNTRA-campusen en centra voor deeltijds onderwijs echter grote verschillen in het engagement van de ondernemingen. De ene is op zoek naar een goedkope arbeidskracht om basishandelingen uit te voeren, terwijl anderen het als hun morele plicht zien om jongeren zo goed mogelijk voor te bereiden op de arbeidsmarkt. Vooral als een leerling meteen moet meedraaien als een volwaardige werknemer, heeft dit volgens de trajectbegeleiders gevolgen voor de geboden begeleiding op de werkvloer. In dat geval wordt het

opleidingsaspect overgeslagen of vergeten. Het doet de vraag rijzen bij de mate waarin dergelijke ondernemingen, die gelukkig beperkt in aantal zijn, goed begrijpen wat een alternerende opleiding precies inhoudt¹.

Het type opleiding bepaalt daarnaast de mate van ondersteuning die de opleidingsverstrekker van de werkplek verwacht. Bij duaal leren wordt er veel op de werkvloer zelf aangeleerd. De mentor moet dan mee leerkracht zijn. Dit is anders bij Leren en Werken waar de nadruk ligt op ervaring opdoen en meedraaien op de werkvloer. Trajectbegeleiders houden daar rekening mee door in te zetten op een goede match tussen het bedrijf en het profiel van de leerling.

De sociale rol van de mentor

De taak als mentor houdt niet op bij het aanleren van taken. De mentor heeft ook een sociale rol. Voor heel wat jongeren vormt de mentor een luisterend oor. Het is ook een tussenpersoon tussen de leerling en de collega's of baas. Wanneer een leerling bijvoorbeeld het werktempo niet kan volgen of iets fout doet, kan de mentor dit kaderen bij de collega's. Een mentor moet dus niet alleen zelf begrip tonen, maar het ook uitdragen bij de rest van het bedrijf.

Het contact met mijn mentor loopt goed. Dat is allemaal heel vriendschappelijk. We gaan soms zelfs iets drinken na het werk. Hij praat ook goed met mij en legt alles goed uit. Als ik iets niet weet, vraag ik het aan hem en helpt hij mij direct verder. Soms werk ik wat trager en hoor ik de andere collega's klagen dat ik sneller moet werken. Maar dan stelt hij mij gerust: "Kijk, dat is normaal. Je bent hier om te leren". Hij houdt er rekening mee dat ik nog op school zit, maar toch niet te veel dat ze mij alleen als een stagiair behandelen (leerling, carrosserie Duaal Leren).

Nood aan steun van ondernemingen

Begeleiding bieden vergt heel wat tijd van de mentor. Tijd die hij/zij dan niet aan de eigen, reguliere taken kan besteden. Volgens de online bevraging bij 938 mentoren – die plaatsvond in het kader van hetzelfde onderzoek - ondervindt één op vijf mentoren problemen tijdens de rol als mentor. Het tijdsgebrek voor de eigen taken vormt het grootste probleem (37,32%)². Zoals hierboven al werd aangegeven vergt de taak van mentor ook specifieke competenties, waarin de medewerkers opgeleid en begeleid moeten worden. Ondernemingen moeten dus niet alleen een geschikte mentor aanduiden, maar deze medewerker ook voldoende begeleiding en tijd geven. Dit komt alle betrokken partijen ten goede: de leerling voelt zich welkom en ondersteund, terwijl de mentor ruimte krijgt om zijn/haar taak naar behoren uit te voeren en zo een grotere impact ervaart. Maar ook de onderneming en de arbeidsmarkt in het algemeen kunnen (op termijn) genieten van beter opgeleide en meer gemotiveerde werknemers.

Kortom: wanneer de mentor erin slaagt om de verschillende "ballen" – een goed evenwicht tussen begeleiding en verantwoordelijkheid, ruimte voor fouten en een rol als vertrouwens- en tussenpersoon - in de lucht te houden én de onderneming de mentor hierin ondersteunt en aanmoedigt, kan er samen een mooi verhaal gecreëerd worden.

Referenties

Meer gedetailleerde informatie over de ervaringen van zowel leerlingen, trajectbegeleiders als mentoren met de begeleiding op de leerwerkplek is terug te vinden in het [rapport](#). Er worden daarnaast nog heel wat andere thema's besproken, zoals de erkenningsaanvragen en leervergoeding.

¹ Uit het kwantitatieve luik van hetzelfde onderzoek blijkt dat het aandeel ondernemingen dat een erkenning aanvraagt voor een alternerende opleiding met het oog op, onder meer, het vervangen van de eigen werknemers, beperkt is tot nog geen 10%.

² Van zij die problemen ondervinden, wijst 37.32% op dit probleem.