



**Samen leren.**  
**Kennis delen.**  
**Mentorship in uw organisatie.**

handleiding samengesteld in het kader van het project

zilverenschatten **50+**



# Samen leren. Kennis delen. Mentorship in uw organisatie.

Handleiding voor het invoeren van mentorship in uw organisatie

Een initiatief van  Kamer van  
Koophandel  
Oost-Vlaanderen

Partners     Kamer van  
Koophandel  
West-Vlaanderen

Deze handleiding kwam tot stand met de financiële steun van het Europees Sociaal Fonds





# INHOUDSTAFEL

<b>Woord vooraf</b>	<b>7</b>
Voka bekommert zich om de vergrijzingproblematiek	
<b>Introductie</b>	<b>8</b>
Iedereen langer aan het werk	
Zilveren Schatten 50+, samen leren, kennis delen	
<b>Definities</b>	<b>10</b>
Wat is mentorship	
Mentorship en leeftijdsbewust personeelsbeleid	
Formele of informele mentorshiprelatie	
Verschil tussen mentorship, training en coaching	
<b>Mentorshipproces in 3 fasen</b>	<b>12</b>
FASE 1: VOORTRAJECT	<b>15</b>
Zorg voor een goede basis	
FASE 2: UITVOERING	<b>19</b>
Zorg voor duidelijke doelstellingen	
FASE 3: NAZORG	<b>25</b>
Zorg voor evaluatiemomenten	
<b>Successen en valkuilen</b>	<b>26</b>
<b>Literatuurlijst</b>	<b>28</b>
<b>Bronvermelding</b>	<b>28</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>30</b>



# VOKA bekommert zich om de vergrijzingsproblematiek

De bedrijvenorganisatie Voka bekommert zich om de vergrijzingproblematiek (zie ook introductie) en zoekt actief naar mogelijke oplossingen. De meest gangbare piste is dat werknemers langer zullen moeten werken en dit door hen gemotiveerd aan het werk te houden. Met dit in het achterhoofd heeft Voka - Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen het project Zilveren Schatten 50+ opgestart.

*Missie: Voka – Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen wil als het meest nabije en meest invloedrijke professioneel netwerk van ondernemers en als representatieve organisatie van ondernemingen in Oost-Vlaanderen een optimaal kader creëren voor succesvol ondernemen en wil aldus fundamenteel bijdragen tot welvaart en welzijn in haar regio.*

Met deze handleiding willen wij tegemoet komen aan deze doelstelling. De auteurs van deze handleiding zijn Peter De Meyer en Caroline Eeckhoudt. Peter De Meyer is trainer bij Athena, de opleidingscel van Voka - Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen. Caroline Eeckhoudt is projectcoördinator bij Voka - Kamer van koophandel Oost-Vlaanderen. Samen hebben zij het project Zilveren Schatten 50+, een ESF project in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid en mentorship, gecoördineerd en begeleid.

Langs deze weg willen wij alle deelnemers en partners aan het ESF-project Zilveren Schatten 50+ bedanken voor hun medewerking. Zonder de mentoren, de stuurgroepleden, de partners, Voka en het Europees Sociaal Fonds hadden wij dit project niet tot een goed einde kunnen brengen. Alle partijen hebben hun steentje bijgedragen aan dit project. Wij willen hen dan ook bedanken voor hun inbreng en medewerking, die zeer nuttig was bij het opstellen van deze praktische handleiding: "Invoeren van mentorship in uw organisatie."

Het opzet van deze handleiding is organisaties een leidraad te geven bij de implementatie van mentorship op een gestructureerde manier.

### **Karel Uyttersprot**

Gedelegeerd bestuurder  
Voka- Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen

### **Jean-Paul Van Avermaet**

Voorzitter  
Voka- Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen



# Iedereen langer aan het werk

We lezen soms tot vervelens toe, dat de vergrijzing de grootste uitdaging op de arbeidsmarkt wordt in Vlaanderen en in Europa. De cijfers zijn dan ook alarmerend.

Cijfers <sup>(1)</sup>:

- **1960-2005:** aantal 65plussers gestegen met ongeveer 60%
- **2007:** leeftijdsklasse 65+ bedraagt 17% van de totale Belgische bevolking
- **2050:** leeftijdsklasse 65+ zal 26,5 % van de totale Belgische bevolking bedragen (schatting)

“De vergrijzing van de Belgische bevolking zal enorme economische gevolgen teweeg brengen” <sup>(2)</sup>

“Enerzijds is er de problematiek van de pensioenen en anderzijds gaan de kosten van de gezondheidszorg de hoogte in omwille van de vergrijzing.” <sup>(3)</sup>

“De rekening van de vergrijzingproblematiek moet over meer hoofden verdeeld worden” <sup>(4)</sup>

“Door de vergrijzing zal de welvaart en het welzijn van de bevolking dus gedragen moeten worden door een steeds kleiner wordende groep actieven. We hebben de keuze. Ofwel laten we betijen en blijven we de stijgende rekening over het krimpende aantal werkenden verdelen (dit zou betekenen dat elke gepensioneerde tegen 2050 door twee werkenden onderhouden wordt in plaats van door vier zoals vandaag) ofwel kiezen we ervoor om de rekening over meer hoofden te verdelen. De tweede keuze is sociaal, economisch en ethisch de enige aanvaardbare. De meerkosten moeten verspreid worden over meer hoofden, dus iedereen zal langer moeten werken” <sup>(5)</sup>

## Zilveren Schatten 50+, Samen leren, Kennis delen

Door de vergrijzing is het noodzakelijk dat er zoveel mogelijk mensen aan het werk zijn en dat ouderen langer aan het werk blijven. Zilveren Schatten 50+, een project van Voka - Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen, wil hiertoe bijdragen. Dit initiatief is tot stand gekomen met de financiële steun van het Europees Sociaal Fonds Agentschap Vlaanderen (ESF) en de Vlaamse Overheid en kadert in de thematiek van leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Het project had als specifieke doelstelling om 15 ervaren medewerkers 50+ op te leiden tot mentor. We beogen dat ze door hun opvallende loopbaanwending een nieuwe uitdaging en élan vinden om langer en gemotiveerd aan het werk te blijven. Dit kan de grote uitstroom van oudere werknemers beperken. De ervaren 50+ medewerkers worden opgeleid tot mentor zodat ze hun kennis en ervaring kunnen overdragen aan hun collega's. Zo blijft hun kennis en ervaring geborgd in de bedrijven. Door ouderen in te zetten als mentor kunnen de (nieuwe) medewerkers ook beter opgeleid en begeleid worden wat bijdraagt tot het behoud van het personeel.

De opleiding van mentoren kadert binnen een geïntegreerd leeftijdsbewust personeelsbeleid, waar mentorship op een gestructureerde manier geïmplementeerd wordt. Hiervoor hebben de mentoren een opleidingstraject gevolgd van 18 maanden, bestaande

uit een 10-tal groepssessies en per mentor een 2-tal individuele coachingsessies. De stuurgroep, bestaande uit de personeelsverantwoordelijken en/of zaakvoerders van de deelnemende bedrijven en de partners, is op regelmatige tijdstippen samengekomen om het opleidingstraject van de mentoren te evalueren en input te geven over het verdere verloop van het project.

Volgende bedrijven hebben deelgenomen aan Zilveren Schatten 50+:

Autogrill Belux, Rosantra Transport en Trucking, Ryhove BW, Sebeco, Somati en Weber België.

Voor expertise en ondersteuning konden we rekenen op de steun van onze partners, met name SERR-RESOC Gent, Rondom Gent en Voka - Kamer van Koophandel West-Vlaanderen. Er was ook een intensieve uitwisseling van ervaringen met het Psychiatrisch Centrum Dr. Guislainziekenhuis, dat ook bezig is met een project rond mentorship.

De ervaringen en belangrijkste bevindingen uit het project Zilveren Schatten 50+ werden aangewend om deze praktische handleiding te ontwikkelen.

## DEFINITIES

“Behind every successful person, there is one elementary truth: somewhere, somehow, someone cared about their growth and development. This person was their mentor.”<sup>(6)</sup>

“Een mentor dient over de competenties te beschikken om twee aspecten van het mentorship te kunnen uitoefenen: carrière related support en psychosociale mentoring. Respectievelijk bedoel ik daarmee dat de mentor enerzijds toegang geeft tot zijn netwerk en de mentee meer visibiliteit geeft en anderzijds een vertrouwspersoon moet zijn voor de mentee.”<sup>(7)</sup>

Mentorship is niet nieuw, maar gaat terug naar de Griekse mythologie. De Griekse heros “Mentoor” was in de Odyssee van Homerus de oudere raadgever en trouwe vriend van Odysseus. De Griekse aanvoerder Odysseus vertrouwde bij zijn vertrek uit Troje de opvoeding van zijn zoon Telemachos aan Mentoor toe. Mentoor moest als ervaren raadgever zijn wijsheden doorgeven aan Telemachos.

Hoewel deze invulling doorheen de tijd is veranderd, blijven een aantal basiselementen toch wel behouden; mentorship heeft te maken met het doorgeven van wijsheid en is gebaseerd op ervaring.

Het is echter pas sinds het laatste decennium dat mentorship een groeiende belangstelling geniet binnen de wereld van de bedrijven. Dit heeft voor een stuk te maken met het toenemend besef dat de zuiver rationele managementbenadering zijn beperkingen heeft. Dat machines en processen slechts zo goed zijn als de kennis en ervaring van hij of zij die ze bedient.

Initieel werd kennismangement in vele gevallen gezien als een IT-gestuurd proces. Data en feiten stonden vaak centraal. Pas later werd steeds duidelijker dat kennismangement een heel belangrijk humaan element in zich draagt.

Stijgende prestatiedruk en het inzicht dat menselijke kennis en ervaring deel uitmaken van de succesformule binnen het bedrijfsleven hebben stelselmatig het belang van mentorship doen toenemen. Beslissingsnemers in bedrijven worden er zich steeds meer van bewust dat een pak wijsheid verloren gaat indien het bedrijf niet de nodige initiatieven ontwikkelt om kennis en ervaring te borgen. Vandaag worden bedrijven bovendien geconfronteerd met een vroegtijdig verdwijnen van kennis en ervaring doordat veel 50+’ers vroegtijdig een stap terug zetten of in uitstroominitiatieven terecht komen.

## Mentorship en leeftijdsbewust personeelsbeleid

Mentorship is niet alleen voor de 50-plusser weggelegd. Dit is duidelijk gebleken uit het project Zilveren Schatten 50+. Bij de screening van de werknemers in de deelnemende bedrijven waren er uiteraard ook jongere kandidaten geschikt om de taak als mentor op te nemen.

Voor het project hebben we ons gehouden aan de doelgroep bepaald door ESF, namelijk de 50+ werknemers. In deze handleiding zullen we deze beperking echter niet aanhouden.

“Peter- en meterschap is momenteel waarschijnlijk de meest bejubelde vorm van horizontale mobiliteit voor oudere werknemers. (...) Het spook van de stigmatisering en leeftijdsspanning loert weer om de hoek. De groep van de peters zal al snel de groep van de peetjes worden. Waarom zou een 40-jarige die graag pedagogisch bezig is zijn 20 jaar lange ervaring niet kunnen overbrengen? En waarom zou die 30-jarige moeten leren van een peter als zij of hij liever –en beter leert by doing. En is de 20-jarige ook geen leermeester voor de 50+’er als het op computers en verse schoolbankkennis aankomt in een snel veranderende omgeving? (...) We kunnen ons ook afvragen of de winst in fysieke belasting geen verlies is in psychische belasting –onder andere door de mogelijke spanning tussen jong en oud. Wat zal de oudere werknemer verkiezen: die jeugd van tegenwoordig intomen of zwaar bandwerk uitvoeren?”<sup>(8)</sup>

“Ervaring is niet iets dat iemand overkomt. Het is wat iemand doet met wat er hem overkomt.”<sup>(9)</sup>

“Ervaring hoeft niet leeftijdsgebonden te zijn, maar in de praktijk is het dat meestal wel. Onderzoek toont ook aan dat het mentorsysteem werkt en bijdraagt tot de jobteveredenheid.”<sup>(10)</sup>

## Formele of informele mentorshiprelatie

In het project Zilveren Schatten 50+ en in deze handleiding beperken we ons tot de formele mentorshiprelaties. Dit betekent dat alle informele en spontane benaderingen hier los van staan, hoe waardevol ze ook mogen zijn voor de betrokken individuen.

Formeel mentorship betekent dat we spreken over een gestructureerde benadering die verankerd is in de strategische prioriteiten van het bedrijf. Ze heeft duidelijke doelstellingen en is proces- en niet productgericht. De aangegane relaties zijn tijdsgebonden en hebben afgelijnde rollen en verantwoordelijkheden. Een evaluatie aan het eind van het proces is noodzakelijk.

“Mentorship: is een vorm van individuele of collectieve begeleiding op de werkplek, aangeboden door een ervaren of deskundige collega aan minder ervaren collega's of nieuwe collega's (...). De mentor ondersteunt de mentee in een leerproces. De mentor is niet de hiërarchische overste van de mentee, zij hebben een gelijkwaardige relatie” (definitie mentorship ESF, 2007)

## Verskil tussen mentorship, training en coaching

Er bestaan heel wat definities en beschrijvingen om een onderscheid te maken tussen de termen training, coaching en mentorship. Zonder hier de ultieme definitie te willen neerzetten is het nuttig om onze invulling binnen het “Zilveren Schatten 50+” project te verduidelijken.

TYPE	EIGENSCHAPPEN
<b>Training</b>	gericht op het overdragen van kennis en oefenen van een vaardigheid. Normaliter zijn trainingen korter en intensiever, bv. cursus, opleidingsmodule. De betrokkenheid van de trainee kan sterk variëren. De trainer wordt gezien als de expert.
<b>COACHING</b>	kan gebruikt worden om een vaardigheid te ontwikkelen, problemen op te lossen of een activiteit te begeleiden. De duur is meestal afhankelijk van de complexiteit van wat geïmplementeerd wordt, maar meestal langer dan een training. De coach neemt verantwoordelijkheid om oplossingen te vinden. De coach begeleidt het proces, maar dient niet noodzakelijk de (inhoudelijke) expert te zijn.
<b>MENTORSHIP</b>	is meer holistisch. Dit kan zowel “harde” als “softe” aspecten behelzen en is niet noodzakelijk beperkt tot een bepaald (werk)domein. Algemeen wordt mentorship gezien als een lange-termijn relatie en een wederzijds leerproces. De mentor geeft informatie en ervaring en door de hoofdtaak bestaat er in de meeste gevallen geen begeleiding in zijn/haar groeiproces en zelf ook opentestaan om zelf te leren en te groeien. De verantwoordelijkheid is wederzijds en individueel.



# Mentorshipproces in 3 fasen

Elk mentorshipproces kunnen we gemakshalve in drie fasen opdelen:

## Fase 1 voortraject

- Waarom investeren in mentorship?
- Strategische verankering en doelen
- Mentorship is proces- en niet productgericht
- Omkadering
- Competentieprofiel

## Fase 2 uitvoering

- Doelstellingen van visie tot actie
- Rollen en verantwoordelijkheden
- Communicatie en zichtbaarheid
- Mentoren en mentees samenbrengen
- Training van vaardigheden
- Begeleiding, leerplatforms en opvolging
- Bewaken vooruitgang

## Fase 3 nazorg

- Evaluatie
- Waardering, beloning en viering



# Fase 1 voortraject

## Zorg voor een goede basis

### Waarom investeren in mentorship?

Cruciaal in het mentorshipverhaal staat de term “investeren”. Mentorship is geen initiatief van één dag. Het vraagt voorbereiding, uitvoering en nazorg.

Maar de voordelen zijn navenant. Ter illustratie: strategisch investeren bedrijven vaak in mentorship om één of meerdere van de volgende redenen:

- Borgen van kennis en ervaring
- Leiderschapontwikkeling
- Personeelsbehoud
- Jobverruiming
- Behouden en/of creëren van specifieke bedrijfsculturen

Wanneer we mentorship vanuit het bedrijfsmatig perspectief bekijken, zijn er verschillende belanghebbenden: het bedrijf zelf, de mentor en de mentee, en de maatschappij in een breder perspectief. Zoals in elk initiatief is het daarom belangrijk de behoeften van de verschillende stakeholders vooraf in kaart te brengen.

Kort samengevat kunnen we stellen dat belangrijke minimale doelstellingen voor de verschillende stakeholders de volgende zijn:

**Mentor: meer betrokkenheid, loyaliteit en langer gemotiveerd blijven door een nieuwe jobinhoud**

**Mentee: langer blijven bij bedrijf, hogere tevredenheid**

**Bedrijf: kennisborging, de cultuur van het bedrijf versterken**

### Strategische verankering en doelen

De echte waarde voor een organisatie ligt voornamelijk in het verdiepen of bestendigen van belangrijke cultuurdragers binnen de organisatie. Vandaar dat het aangewezen is elk mentorship programma direct te verankeren in de strategische doelstellingen van het bedrijf.

Een goed verband tussen de cultuur van de organisatie en het mentorshipproject is cruciaal.

Wanneer men ernstig, strategisch, en op langere termijn omgaat met het initiatief zijn de voordelen duidelijk:

- Mentorship zorgt voor een verhoogde betrokkenheid bij de organisatie
- Mentorship draagt bij tot het omzetten van de strategische doelstellingen, en dit is ook gecommuniceerd en gevisualiseerd
- Mentorship zorgt voor het uitwisselen van kennis en de borging ervan
- Mentorship creëert een vorm van toegepast leren en een algemene openheid met betrekking tot (organisatorisch) leren
- Mentorship verkort de leercurve
- Mentorship verbetert de communicatie binnen de organisatie en maakt het mogelijk om kennis en ervaring vlugger te verspreiden in alle richtingen.

### Mentorship is proces- en niet productgericht

Traditioneel zag men mentorship vaak als een activiteit waarbij de mentor de “eigenaar van de kennis” was. Vanuit dit standpunt wordt mentorship ook al te vaak beperkt tot “training” of ondersteuning tijdens de “inwerkperiode”.

Dergelijke benadering zorgt vaak voor een zeer beperkende invulling van het mentorship initiatief. Van zodra de mentee weet wat hij of zij moet doen en hoe alle (administratieve) formaliteiten dienen vervuld, is de taak voor de mentor volbracht en wordt het mentorship initiatief afgerond (dit is een productgerichte aanpak).

Mentorship in zijn ware betekenis gaat veel verder dan de mentee vertellen hoe iets te doen of de basiskennis bijbrengen. In een meer omvattende vorm behelst *mentorship een relatie tussen twee personen die een samenwerkingsverband creëren waarbij wederzijds leren ontstaat met als doel het voor de mentee mogelijk te maken om diens doelstellingen te bereiken.*

Daarom vereist het mentorship een procesmatige en diepgaande aanpak.

Mentorship is een proces dat steunt op een intensieve relatie die zowel de “harde” als de “zachte” aspecten van het functioneren binnen de organisatie omvat.

Dit betekent meestal dat de rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende stakeholders ook een pak verder moeten gaan. En dat de vereiste competenties van zowel de potentiële mentor als de mentee aan hogere vereisten dienen te voldoen.

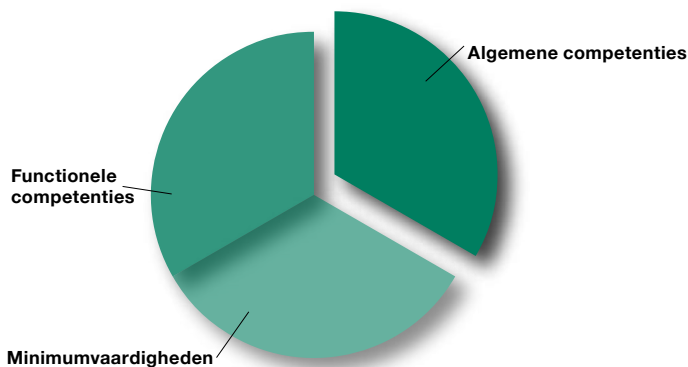
## Omkadering

### 1. Lerende organisatie

De cultuur van een organisatie is af te lezen van de manier waarop mensen zich dagdagelijks gedragen, wat ze zeggen, denken en DOEN. Natuurlijk zijn er verschillende sub-culturen binnen een organisatie, maar toch bestaan er meestal een aantal culturele ankerpunten.

Eén van de belangrijkste, zonet het belangrijkste ankerpunt binnen een bedrijfscultuur in relatie tot mentorship, is de aandacht voor “leren en ontwikkelen”. De simpele vraag die men zich dient te stellen is: “in hoeverre is onze organisatie een lerende organisatie?”. Het antwoord op deze vraag is vaak gemakkelijk in te schatten op basis van de effectieve investering in tijd en middelen (geld) voor “leren en ontwikkelen”. Meer dan enkel voor training dus.

In relatie tot dit “leren en ontwikkelen” is het wel belangrijk dat alle betrokkenen inzicht verwerven in hoe volwassenen leren.



Zo is het belangrijk voor volwassenen om de reden waarom iets moet aangeleerd worden te kennen, moeten volwassenen ook kunnen puren uit persoonlijke levenservaringen en tot op zekere hoogte verantwoordelijkheid kunnen opnemen voor hun beslissingen. Verder werkt een omzetting van theorie in praktijkoefeningen meestal stimulerend. De intrinsieke motivatie heeft een sterke toegevoegde waarde. Dit is een factor die zeker niet te onderschatten is bij de selectie van zowel mentoren als mentees.

Om aan een aantal basisvereisten te voldoen moet de organisatie en het senior management aan een eerlijke (zelf)evaluatie doen. Idealiter gebeurt dit in een workshop formaat waarbij voldoende tijd besteed wordt aan individuele reflectie en discussie.

Hierbij dienen zeker volgende elementen geëvalueerd te worden;

- In hoeverre schept de organisatie mogelijkheden om te leren
- In hoeverre is de organisatie bereid tot open en eerlijke uitwisseling van gedachten?
- In hoeverre worden tijd en middelen besteed aan teamleren
- In hoeverre bestaan er leerplatforms waar best-practises uitgewisseld worden?
- In hoeverre laat de organisatie initiatief nemen en falen toe?

Verder is het steeds aangewezen om op zijn minst één tot twee sessies te plannen rond persoonlijke (preferentie-)stijlen en hoe die een invloed hebben op performantie en samenwerking. Instrumenten zoals de Myers Briggs Type Indicator (MBTI) kunnen hier gebruikt worden.

### 2. Leiderschap

“Tell me what you are paying attention to and I will tell you who you are” Jose Ortega Y Gasset (Spaans filosoof en politicus).

De rol van het senior management is van doorslaggevend belang voor het slagen van strategische initiatieven. Wanneer hun betrokkenheid er enkel in bestaat om een presentatie te houden aan het begin van het initiatief en nadien niets zichtbaars meer te ondernemen om het project in het daglicht te houden, bestaat de kans dat de resultaten niet optimaal zullen zijn. Wanneer het senior management echter actief deelneemt aan het initiatief (door bijvoorbeeld zelf een mentorrol op te nemen) en/of het proces voortdurend ondersteunt dan wordt een totaal ander draagvlak gecreëerd. Ook op regelmatige tijdstippen waardering laten blijken voor het initiatief draagt bij tot het al dan niet succes van mentorship.

### 3. Human resources

Ook voor de HR-diensten is een belangrijke rol weggelegd. Zij zijn het die de humane kant van de business dienen te behartigen. Dit betekent echter wel dat HR op zijn minst enige inspraak dient te hebben in de beleidsvoering, en dus niet enkel een administratieve of uitvoerende rol vervult. Hoewel HR haar rol als strategische businesspartner vaak nog niet invult is het toch noodzakelijk dat zij meedenkt rond kritische factoren of stimuli voor de omzetting van de bedrijfsstrategie. En in de praktijk bepaalt HR nog vaak wie wel en wie niet deel uitmaakt van een mentorship-initiatief. Deze selectie is zeer bepalend voor de slaagkansen van het initiatief.

### 4. Technologie

Technologie heeft een belangrijke plaats ingenomen binnen het huidige bedrijfsleven. Ook voor de uitbouw van een ondersteunende infrastructuur kan IT ingeschakeld worden. Denk maar aan het creëren van intranetsites voor het uitwisselen van ervaringen, coördineren van trainingsactiviteiten, opslaan en verdelen van informatie, blogs en dergelijke.

Het is echter van cruciaal belang de technologie te gebruiken ter ondersteuning van het mentorship programma en de organisatie, en niet het mentorshipprogramma de slaaf te maken van technologievereisten.

## 5. Project team

Een afdelingsoverschrijdend team is hier wenselijk en noodzakelijk. Ook moet men er op toezien dat het team geen politieke agenda voert. Zeker in het geval van mentorship projecten kan dit nefast zijn omdat zo één van de belangrijke pijlers, nl. vertrouwen, geschaad kan worden.

Het projectteam bestaat idealiter uit vertegenwoordigers van de verschillende belangengroepen (directie, HR, deelnemers, verschillende afdelingen, verschillende niveaus) en heeft als dusdanig een ruime kennis van het reilen en zeilen van de organisatie.

Een hiërarchische aanpak wordt best vermeden.

De opdracht voor dit team is duidelijk: het mentorshipprogramma tot een succes maken.

Kort samengevat kunnen we de volgende opdrachten vooropstellen;

- Bepaal de bestaansredenen, de scope, de doelgroep, etc.
- Definieer de succesfactoren
- Leg rollen en verantwoordelijkheden vast
- Bepaal de criteria voor mentor en mentee en hoe de relaties tot stand komen
- Werk een actieplan uit en voorzie voldoende terugkoppeling
- Stel een communicatieplan op en verzeker u van de zichtbare steun van de top
- Ontwikkel een trainingsbenadering
- Plan succesviering
- Verzamel succesverhalen en creëer leerplatforms

### Selectie mentoren en mentees

Werknemers hebben de sleutel tot de borging van hun eigen kennisrijkdom in handen. In hoeverre zij de rijkdom met anderen en de organisatie delen hangt in grote mate af van het niveau van vertrouwen en de waardering die zij krijgen binnen de organisatie.

Het selecteren van mentoren en mentees is daarom een belangrijke fase binnen elk mentorship programma. Een lijst van individuen naar voor schuiven is meestal eenvoudig, maar een gegronde selectie maken is veel moeilijker. Vandaar ook het belang om elk mentorship initiatief te koppelen aan de strategische doelen van het bedrijf, en mentorship niet uitsluitend te zien als een HR-initiatief.

Het is belangrijk vooraf een duidelijke lijst van criteria vast te leggen. Deze zijn idealiter bedrijfsspecifiek en worden door het projectteam bepaald.

Vaak voorkomende criteria zijn: het aantal jaren in een bepaalde (management) functie, bepaalde expertise, sociale en communicatieve vaardigheden, credibiliteit binnen het bedrijf, enz.

Op basis van de naar voor geschoven criteria kan dan gewerkt worden aan een pool van potentiële kandidaten.

## Competentieprofiel

Hoe de uiteindelijke selectiecriteria en het competentieprofiel eruit zien is de verantwoordelijkheid van het projectteam.

Een volgende stap in de richting van de uiteindelijke beslissing bestaat erin de competenties van de mogelijke kandidaten in kaart te brengen. Een eenvoudige manier om dit te doen is door het creëren van het profiel van de ideale mentor (op dat ogenblik en met die doelstellingen).

Drie belangrijke elementen om te overwegen hierbij zijn, de algemene competenties, functionele (taakgerichte) competenties, en een aantal minimumvereisten waaraan de kandidaten moeten voldoen.

### Algemene competenties

Wat betreft de algemene competenties is het noodzakelijk erop toe te zien dat de geselecteerde competenties relevant zijn voor het gestelde doel, nl. het selecteren van mentoren en mentees. Hou vooral rekening met het kiezen van een aantal inter-persoonlijke en communicatieve vaardigheden, zoals luisteren, bereidheid te leren, vragen stellen, feedback geven, enz.

### Functionele (taakgerichte) competenties

Dit zijn o.a. specifieke expertises, specifieke en relevante ervaringen, kennis van alle of bepaalde jobgerelateerde taken, enz.

### Minimumvereisten

Deze variëren natuurlijk sterk al naargelang de doelstellingen van het project. Zij kunnen betrekking hebben op jaren ervaring, minimumleeftijd, kennis en ervaring mbt leerstijlen, kennis van de (in) formele netwerken binnen het bedrijf, emotionele intelligentie, enz.

Tijdens het project Zilveren Schatten 50+ werd ook gepeild naar de eigenschappen en kwaliteiten van een mentor. Volgende elementen kwamen zowel binnen de stuurgroep als binnen de mentorengroep naar voor;

- Vertrouwen wekkend
- Bereikbaar zijn
- Bereid zijn te leren
- Kennis hebben
- Goed kunnen luisteren
- Ervaren vragensteller
- Laat mentee beslissingen nemen en geeft richting
- Open voor discussie
- Open van geest
- Vertrouwen uitstralen
- Uitdagend / zachte druk
- Eerlijk
- Goed feedbackgever
- Ondersteunend
- Rolmodel
- Niet "beschuldigend"
- "Echt" geïnteresseerd in mensen

**(Zie ook bijlage 1)**



# Fase 2 uitvoering

## Zorg voor duidelijke doelstellingen

### Doelstellingen van visie tot actie

De organisatie dient een visie op te stellen rond mentorship. Deze visie of basisnota kan dan als uitgangspunt dienen voor het verder uitwerken van de doelstellingen en acties. **(Zie ook bijlage 2)**

De visie is cruciaal om het initiatief op de kaart te zetten en zo-doende strategisch te verankeren. Zonder visie is er immers geen verankering en dreigt mentorship het zoveelste “nice to have” initiatief te worden. De strategische verankering moet ervoor zorgen dat de nodige middelen, geld en tijd, vrijgemaakt worden. Zonder focus, discipline, middelen en geduld (lange termijn denken) dreigt mentorship meestal een stille dood te sterven.

*Strategische verankering moet ervoor zorgen dat de nodige middelen, tijd en geld, vrijgemaakt worden*

Individuele en persoonlijke verantwoordelijkheid is hoe langer hoe meer een belangrijk element geworden binnen de leerprocessen van een organisatie. Zonder verantwoordelijkheid, zowel van de organisatie als de mentor verdwijnt vaak een groot deel van de betrokkenheid.

Het stellen van doelen is daarom primordiaal.

Goed gedefinieerde doelen verhogen de kans op succes substantieel. Aangezien het bij een goed georganiseerd programma over een initiatief gaat dat direct bijdraagt tot het succes van het bedrijf dienen doelen op twee niveaus ontwikkeld te worden:

- op het niveau van de organisatie
- op het niveau van de mentorship partners

Dit laat toe om aan het eind van de verschillende stappen te evalueren of de gedefinieerde doelen effectief op elkaar afgestemd zijn en zodoende bijdragen tot de bedrijfsdoelstellingen.

Op beide niveaus kan men gebruik maken van de SMART-benadering (Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch en Tijdsgebonden). De standaardtechnieken rond het definiëren van doelen zijn ook hier van toepassing.

Het is aan te raden voor elke mentorshiprelatie een mentorshipcontract op te stellen waarin de doelstellingen, de rollen en verantwoordelijkheden, de mijlpalen, de formele overlegmomenten, enz. vastgelegd worden. In het project Zilveren Schatten 50+ hebben we de mentoren laten overleggen met hun personeelsverantwoordelijke en/of rechtstreeks verantwoordelijke zodat het mentoringcontract kon opgemaakt en ondertekend worden.

**(Zie ook bijlage 3)**

Toch zijn er enkele elementen die om specifieke aandacht vragen. Op organisatorisch vlak dient men rekening te houden met wat het initiatief opbrengt voor de organisatie en de betrokken individuen, dit zowel op vlak van de “harde” doelstellingen als op vlak van specifieke cognitieve of gedragsmatige doelen.

Verder moet men in staat zijn om héél duidelijk te definiëren waarom men met het mentorshipproces begint. En er dient een duidelijke vertaling naar de bottom line mogelijk te zijn - wat zal men beter kunnen doen en wat brengt dit op.

Door een dergelijke doorlichting dwingt men alle stakeholders om van bij de aanvang in toegevoegde waarde te denken. Ook hier, hoe duidelijker de toegevoegde waarde, hoe sterker de betrokkenheid en dus de kans op succes.

Men dient ook afspraken te maken met betrekking tot tijdslijnen, overlegmomenten, wederzijdse verwachtingen (wanneer zullen alle partijen aan het eind van het programma tevreden zijn en elkaar loslaten) en afspraken in verband met constante verbetering. Al deze zaken kunnen indien gewenst ook in het contract vastgelegd worden.

### **Rollen en verantwoordelijkheden**

Een volgende belangrijke opdracht is het vastleggen van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van alle betrokkenen/stakeholders. Vaak wordt dit over het hoofd gezien, of te oppervlakkig behandeld. Met regelmatig problemen en discussies tot gevolg over wie nu wat moest doen, of wie nu welke verantwoordelijkheid had...

Belangrijk om in gedachten te houden is dat er ook een aantal minder duidelijke betrokkenen zijn, mensen die door het initiatief beïnvloed worden zonder er noodzakelijk deel van uit te maken. Denken we maar aan de direct leidinggevende, of nog, de lijnmanager of een toegewezen coach. Ook de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de andere betrokkenen, het projectteam, HR senior management dienen verduidelijkt te worden.

Zoals binnen elke oefening van die aard is het aangewezen te opteren voor geen of zo weinig mogelijk "dubbele verantwoordelijkheden". Ook is het zinvol om te verduidelijken wat nu net géén taken – bevoegdheden - verantwoordelijkheden zijn. Het creëren van een dergelijk zwart-wit beeld is dikwijls heel verhelderend.

## **Taken van een mentor opgesteld door firma Deceuninck**

- ▶ **Opbouwen van een expertise op vlak van coachen**
- ▶ **Een vertrouwensfunctie opnemen ten aanzien van medewerkers**
- ▶ **Op vraag van medewerkers helpen bij het doorbreken van blokkade in eigen aanpak door middel van het stimuleren van inzichten**
- ▶ **Algemene ontwikkeling van medewerkers bevorderen**
- ▶ **Evalueren van vorderingen op vlak van vaardigheden**

## Communicatie en zichtbaarheid

Communicatie is essentieel. Communicatie zorgt ervoor dat het initiatief leeft, draagvlak krijgt en ernstig genomen wordt. Goede communicatie zorgt ervoor dat het project op de kaart gezet én gehouden wordt.

Het belang van een gedegen communicatiestrategie kan daarom niet genoeg benadrukt worden. Dit behelst de “formele” communicatie, maar meer nog de “informele, dagdagelijkse” communicatie door o.a. de leidinggevenden, de stuurgroep en HR.

Veel te vaak beperkt communicatie zich tot het maken van een mooie presentatie met de nodige slides en het maken van een speciaal nummer van het bedrijfskrantje. Meestal wordt de informatie op het intranet geplaatst zodat ze “voor iedereen beschikbaar is”. Ervaring leert dat “beschikbare informatie” rond dergelijke initiatieven vaak niet geraadpleegd wordt. En soms al evenmin bijgewerkt.

Cruciaal in een goede communicatie is om constant meerdere kanalen te gebruiken en niet in de valkuil van de kick-off met de mooie powerpoint presentatie te vervallen. Zowel formele als informele kanalen dienen gebruikt te worden.

Daarom kort enkele ideetjes m.b.t. communiceren. Deze vragen tijd en aandacht!

- Creëer verschillende boodschappen voor verschillende doelgroepen. Vertrek vanuit de informatie waar de ontvanger nood aan heeft.
- Wees duidelijk, open en eerlijk. Kleur de boodschap niet want dat tast de geloofwaardigheid aan en geeft aanleiding tot cynisme.
- Besteed voldoende tijd en energie aan directe interactiemomenten. Dit laat toe om ook te luisteren en voeling te krijgen met de praktische uitdagingen.
- Communiceer regelmatig en tijdig. Herhaal, herhaal, herhaal
- Gebruik verschillende communicatiemiddelen en platforms zoals bv e-mail, krantje, contactmomenten met leidinggevenden, posters, een info brochure over het wat, waarom en hoe, enz.
- Gebruik de taal van het bedrijf, de afdeling
- Gedragen door rolmodellen en voorbeeldfuncties (o.a. leidinggevenden, goede mentoren en het senior management)

## Samenbrengen van mentoren en mentees

Er bestaan verschillende benaderingen mbt het samenbrengen van de verschillende spelers in de mentorshiprelatie. Vaak worden mentoren aangewezen, of er wordt een proces opgestart waarbij de verschillende partijen zelf hun mentorshippartner selecteren. Ongeacht de benadering die gevolgd wordt moeten toch een aantal punten bewaakt worden;

- Zal de mentor voldoende uitdagen om zodoende het leren en ontwikkelen te stimuleren?
- Voelen mentor en mentee elkaar goed aan mbt bijvoorbeeld de voorkeuren naar leerstijlen, attitudes, enz.?
- Heeft de mentor de relevante ervaring, expertise en netwerken?
- Heeft de mentor tijd en toont hij/zij bereidwilligheid om zichzelf ten volle te geven in het proces.?

Omdat vertrouwen binnen een mentorship relatie centraal staat kan men ook overwegen om een activiteit te organiseren waarbij potentiële mentoren en mentees elkaar ontmoeten en vrijblijvende contacten hebben om zelf tot een voorkeur te komen.

## Training van vaardigheden

Training speelt een cruciale rol in het mentorship proces. Vaak is het aangewezen vooraf een audit uit te voeren rond de specifieke trainingsnoden.

Het is cruciaal aandacht te besteden aan de structuur en de planning van de trainingen. Aangezien men toch met volwassenen werkt dient men ook rekening te houden met de eerder vermelde eigenheden van het leerproces van volwassenen.

Volwassenen hebben hun ervaringen, hun eigen waardesystemen, hun voorkeuren en leerstijlen. Daarom dient elk proces ook voldoende tijd voor zelfreflectie te bieden, zowel tijdens het proces als na afronding van het gesprek. Verder leren volwassenen best door een directe band met de praktijk. Vandaar dat benaderingen zoals ervaringsgericht leren en zelfsturend leren sterk aangewezen zijn. Ook een modulaire opbouw is aan te bevelen.

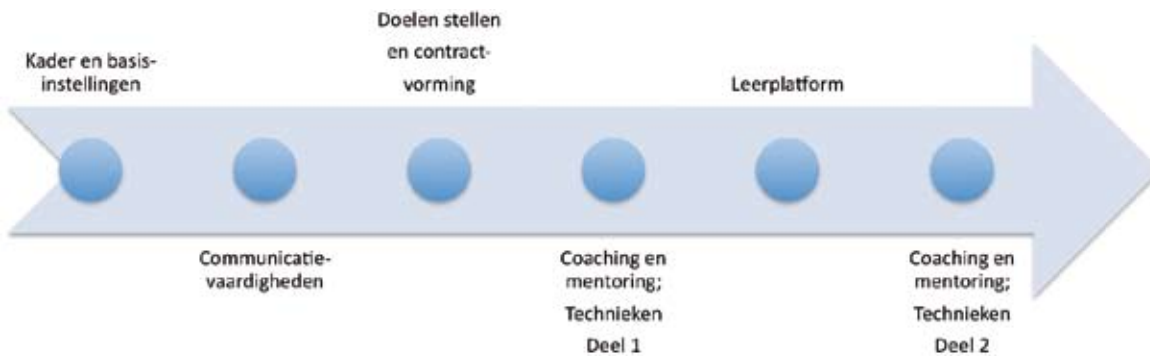
Kortom, denk aan een trainingproces, eerder dan aan een alleenstaande activiteit.

Zonder beperkend te willen zijn hierbij toch een lijstje met een aantal topics en vaardigheden die meestal een aangepaste training vereisen.

- wat is mentorship?
- mentorship partnerships bouwen
- communicatie
- stellen van doelen
- feedback geven en ontvangen
- probleemidentificatie en probleemoplossing
- diversiteit – persoonlijke verschillen leren kennen en begrijpen
- basis van leerstijlen
- situationeel te werk gaan met mentees
- omgaan met conflict

Het is ook sterk aan te bevelen om erop toe te zien dat de mentoren en mentees gekend zijn alvorens met het trainingproces aan te vangen. De reden hiervoor is eenvoudig. Het laat toe dat de aangeleerde vaardigheden direct kunnen toegepast worden in de praktijk.

Verder geeft het de mogelijkheid om het trainingstraject waardevoller te maken omdat er als dusdanig terugkoppelmomenten kunnen ingelast worden, bv. via leerplatforms.



## Begeleiding, leerplatforms en opvolging

Parallel aan het trainingsproces is het aangewezen om de nodige coaching te voorzien. Dit kan gebeuren via het inhuren van externe experts of interne ervaren coaches of mentoren.

Een ander belangrijk vehikel om kennis over te dragen en ervaringen uit te wisselen is het gebruik van leerplatforms.

Laat ons eerst even kort stilstaan bij de verschillende types van mentorship relaties. Grosso modo zijn er twee soorten, één-op-één mentorship en mentorship in groep. Binnen elke type zijn er verschillende varianten mogelijk. Het is aangewezen tijdens een traject de verschillende benaderingen met elkaar af te wisselen om zodoende een optimale leerervaring te creëren.

### Laat ons enkele benaderingen kort toelichten.

#### 1. Eén-op-één mentorship

Dit is de meest gebruikelijke vorm van mentorship. Zoals de omschrijving het aangeeft is dit een relatie tussen twee individuen die samen een mentorshipverbintenis aangaan. Als dusdanig gaat deze benadering direct terug op de originele beschrijving in de Odessea.

De in de Odyssea beschreven verhoudingen binnen de 1-op-1 relatie zijn vaak nog de meest gangbare, nl. de ervaren, wijze persoon die de jongere, minder ervaren persoon begeleidt.

Toch zijn er ondertussen variaties op het thema ontstaan. Meer en meer duiken benaderingen als reverse mentorship en peer mentorship op. De eerste wordt gebruikt om meer senior of mature leidinggevendenden te ondersteunen in oa het up-to-date blijven met nieuwe technieken en trends. Dit om in hun beslissingsrol de juiste strategische keuzes te kunnen maken. In reverse mentorship is het niet ongebruikelijk dat de mentor jonger is dan de mentee. Maar hij of zij beschikt over een (technologisch) kennis- en ervaringspakket dat de oudere leidinggevende niet heeft. De benadering is verder ook zeer zinvol om hiërarchische verhoudingen te verminderen. Het vraagt echter een ruime mate van openheid van de senior manager enerzijds, en veel zelfvertrouwen van de jongere werknemer die echt in de spotlight geplaatst wordt.

Een verdere vorm van 1-op-1 mentorship die binnen het bedrijfsleven aan belang wint is peer mentorship. Peers zijn mensen die binnen de organisatie op hetzelfde niveau functioneren. Hier is het zeer belangrijk om een duidelijk kader en duidelijke doelstellingen naar voor te schuiven.

Mentorship door de leidinggevende tenslotte vraagt een heel goede training en positionering. Zoniet bestaat het gevaar dat het operationele leidinggeven en het mentorshipproces in elkaar verstrengelen. Dat is niet de bedoeling, ze hebben beide specifieke doelen na te streven.

#### 2. Mentorship in groep

Mentorship in groep is de tweede grote vorm van mentorship. Vaak is deze benadering ideaal om leerplatforms te creëren. Dit type van mentorship kan dan ook gekoppeld/afgewisseld worden met 1-op-1 mentorship (zie ook voorbeeldtraject). Een eerste gedaante van mentorship in groep vormen de peer mentorship groepen. Hier komen collega's met gelijklopende interesses of uitdagingen samen om door een gezamenlijk leerproces te gaan. Deze leergroepen kunnen bv. gebruikt worden als klankbord voor de betrokkenen, maar ook als platform waar individuele ervaringen, kennis en expertise gedeeld worden. Persoonlijke uitdagingen kunnen ook aan bod komen. Cruciaal in deze benadering is dat er een duidelijke set van richtlijnen vastgelegd worden waar eenieder zich strikt aan houdt. Cruciaal is het vertrouwelijk houden van alle uitgewisselde (persoonlijke) informatie.

### Bewaken van vooruitgang

Eerder hebben wij reeds gewezen op het belang van SMART-doelstellingen. Dit betekent dat er resultaatgebieden vastgelegd zijn en targets gedefinieerd werden. Wanneer men die in kaart brengt kan men ook duidelijke mijlpalen identificeren.

Deze mijlpalen zijn ideale momenten om stil te staan, te evalueren, leerpunten te distilleren en volgende stappen te plannen.

We wijzen er nog eens op dat "formeel" mentorship een tijdsgebonden proces is, met een begin- en eindpunt en met doelstellingen. Idealiter wordt alles vastgelegd in een mentorship contract tussen de drie spelers in het proces, de organisatie, de mentor en de mentee.



# Fase 3 nazorg

## Zorg voor evaluatiemomenten

### Evaluatie

Zoals het elk project betaamt is een goede evaluatie aan het einde een zeer waardevolle tijdsinvestering.

Deze evaluatie gebeurt het best op twee niveaus:

#### - Wat hebben we uit het proces geleerd?

Tijdens deze evaluatie is het goed stil te staan bij de verschillende fasen van het proces, gaande van de definitie van de strategische waarde van mentorship en de te verwachten pay-back. Verder te evalueren wat er geleerd werd uit de selectie, het koppelen van de deelnemers, enzovoort.

#### - Individuele leerpunten van de deelnemers

Ook voor de deelnemers is een reflectiemoment zeer zinvol. Relevante elementen om te evalueren zijn; de relatie met de mentorship partner, het leerproces, de planning en de meetings, en een overzicht van leerpunten en suggesties voor verdere verbetering.

### Waardering, beloning en viering

Een van de cruciale punten in dergelijke gedragsmatige processen is te bepalen hoe de waardering voor een geslaagd project eruit zal zien, én te vieren. Niets werkt meer motiverend dan een gemeente en uitgesproken waardering. Gekoppeld aan een gepaste beloning kan dit de zeer positieve basis vormen voor verdere verankering van het mentorshipgebeuren binnen de bedrijfscultuur.

Via de bovenstaande mechanismen, gekoppeld aan voldoende richtbaarheid en viering kan men de borging bestendigen. Cruciaal daarbij is het proces niet te laten stilvallen. De afsluitingsviering van de eerste golf is idealiter de start van de uitvoering van de tweede golf. Dit betekent dat de voorbereidingsfase voor golf twee reeds achter de rug is, en dat de nieuwe mentoren en mentees reeds bekend zijn en met elkaar gelinkt zijn.

Een viering kan allerlei vormen aannemen, gaande van een héél duidelijk uitgetekend element binnen algemene bedrijfsvergaderingen of jaarlijkse feestjes, over een speciaal event of nog een soort retraite waarbij de verschillende partijen samenkomen.



## SUCCESSSEN EN VALKUILEN

Wees duidelijk over wat je wil bereiken met het mentorshipproject

Denk verder dan inwerken gebruik mentorship voor leeftijdsbewust personeelsbeleid

Kies de juiste mensen, het succes staat of valt hiermee

Ondersteun de mentoren en mentees, laat ze niet aan hun lot over

Maak tijd en middelen vrij – zonder iets krijg je niets

Wees je bewust dat mentorship een lange termijn oefening is

Voorzie een begin- en eindpunt met afgesproken doelstellingen  
Vier succes, waardeer mensen

Plan op tijd voor de volgende groep zodat je momentum creëert en de aankomende groep de mentoren en mentees bezig ziet

Mentor moet niet close zijn met mentee, de frequentie van interactie, toegankelijkheid en bereikbaarheid is veel belangrijker

Mensen die zelf toenadering zoeken tot elkaar, geeft mentorship betere resultaten

Training en opleiding zijn cruciaal

Betrokkenheid van mentor:  
mentor moet beseffen dat mentor-zijn belangrijk is

## BRONVERMELDING

- <sup>(1)</sup> Bron: FOD Economie - Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie
- <sup>(2)</sup> Bron: Magits, 2002
- <sup>(3)</sup> Bron: De Ceuster, 2004
- <sup>(4)</sup> Bron: Vokastudie 07, maart 2008
- <sup>(5)</sup> Bron: Vokastudie, 2008
- <sup>(6)</sup> Bron: Dr. Beverley Kaye (1997), *Up is Not the Only Way*
- <sup>(7)</sup> Bron: Prof. dr. Anseel – Ondernemers 05 – “Zowel de jongere als de oudere werknemer heeft baat bij mentorship”, mei 2008
- <sup>(8)</sup> Bron: Bombaerts, G. en Martens H. (2009) *De hofnar en de kanarie onderweg. Leeftijdsbewust personeelsbeleid als antwoord op ontgrijzing en vergrijzing*, Kluwer, Mechelen
- <sup>(9)</sup> Bron: Aldous Huxley – *Op Safari naar je werk* – Mark Claus, 2007
- <sup>(10)</sup> Bron: Prof dr. Anseel – *jobat* – Interview door Mieke De Jaegher, 01/04/2008

## LITERATUURLIJST

- Baert H., H. Gielen H., B. Lauwers, L. Van Bree (2007) – *Leren van en met elkaar op de werkplek* Kluwer
- Bell – *Managers as mentors: building partnerships for learning*
- Bombaerts, G. EN Martens H. (2009) – *De hofnar en de kanarie onderweg. Leeftijdsbewust personeelsbeleid als antwoord op ontgrijzing en vergrijzing*, Kluwer, Mechelen
- Claus, M. (2007) – *Blijven werken met de glimlach na je vijftigste*, Lannoo
- Claus, M. (2008) – *Beter met de jaren*, Lannoo
- EMBO M. en P. Maerten (2004) – *Als de eindmeet in zicht is: Het motiveren van oudere werknemers*, Kluwer
- Deal and Key – *Corporate celebration – Play, purpose and profit at work*
- Ensher and Murphy – *Power Mentorship: How Successful Mentors and Proteges Get the Most Out of Their Relationships*
- Gielen H. (2005) – *Peterschap in ondernemingen : een praktische handleiding voor het begeleiden van het leren op de werkplek* Acco
- Kouzes and Posner – *The leadership challenge*
- Merlevede, P. en Bridoux D.(2004 – *Mastering Mentoring and Coaching*
- Murray – *Beyond the myths and magic of mentorship: How to facilitate an effective mentorship process*
- Simonson – *Promoting a developmental culture in your organisation*
- Senge – *The 5th discipline: The art and practice of the learning organisation*
- Zachary – *Creating a mentorship culture*
- Bezoek ook de website [www.leeftijdenwerk.be](http://www.leeftijdenwerk.be)



# Voorbeelden competentieprofiel mentor

### Voorbeeld 1

#### Meetindicator voor competenties en gedragingen van een mentor, opgesteld door Ryhove, beschutte werkplaats in Gent (PH= persoon met een handicap)

##### Afspraken nakomen

- Slaagt er niet in het afgesproken traject qua afspraken na te komen.
- Slaagt er niet altijd in de afspraken na te komen : heeft wel alle afspraken kunnen uitvoeren, maar niet volgens de vooropgestelde timing.
- Was telkens aanwezig op de geplande afspraken. Was echter niet voorbereid.
- Mist geen van de vooraf geplande afspraken, en verschijnt telkens voorbereid op de afspraak. Heeft de belofte van de vorige afspraak mee, met de stand van zaken, heeft nagevraagd naar functioneren, zowel bij directe chef, als bij personeelsmanager. Heeft zijn PH een week op voorhand al aan de afspraak herinnerd.

##### Kennis van Ryhove

- Heeft onvoldoende kennis van de organisatie
- Heeft de nodige kennis van de organisatie, maar slaagt er niet altijd in om die kennis over te brengen of juist te gebruiken of over te brengen.
- Slaagt er perfect in om zijn kennis van de organisatie, en missie en visie, juist aan te wenden in het mentorship.
- Slaagt er niet alleen in om zijn kennis van de organisatie juist aan te wenden in het mentorship, maar maakt ook gebruik van zijn algemene kennis en zijn netwerk om de juiste info te vinden of door te geven.

##### Omgaan met informatie

- Slaagt er niet in om de informatie op te delen in enerzijds belangrijke en dus te stockeren info, en niet-belangrijke info (achtergrondinformatie). Anderzijds is hij ook niet in staat om de verkregen informatie juist te beheren.
- Slaagt er niet altijd in om de juiste beslissing te maken over welke informatie moet/mag doorgegeven worden.
- Geeft wel de nodige info door, maar niet altijd aan de juiste persoon of op de juiste manier / tijdstip.
- Gaat op perfecte manier om met de verkregen info. Geeft de juiste info door aan de juiste persoon, op de juiste manier en op de juiste momenten. Weet dus wanneer info moet doorgegeven worden, en stelt ten allen tijde het algemeen belang van Ryhove prioritaair

##### Communicatie

- Slaagt er niet in op de juiste manier te communiceren
- Slaagt er wel in om tegenover de Ph op een juiste manier te communiceren. Een boodschap overbrengen naar de personeelsmanager valt moeilijker.
- Slaagt er in om tegenover de PH op een juiste manier te communiceren. Deze info overbrengen naar andere partijen is ook geen probleem. Slaagt er niet altijd in om moeilijke boodschappen terug te communiceren naar de PH.

- Communiceert op de gepaste manier en probeert deze houding over te brengen naar collega's. Staat voor het mentorship en de waarden ervan, en probeert deze ook uit te stralen naar mensen buiten het project.

##### Een vertrouwensrelatie kunnen opbouwen

- Slaagt er niet in om zijn manier van communicatie aan te passen aan elke individuele PH.
- Slaagt er niet altijd in om zijn communicatie aan te passen aan elke individuele PH, maar staat open voor feedback.
- Kan zich in de leefwereld van de PH verplaatsen, geeft blijk van respect en waardering, zoekt de juiste communicatie voor elke PH. Voelt zich betrokken bij het welzijn van de PH, maar verliest daarbij soms de nodige afstand uit het oog.
- Kan zich perfect in de leefwereld van elke PH verplaatsen. Geeft blijk van respect en waardering. Zoekt voor elke Ph de meest optimale communicatievorm. Voelt zich persoonlijk betrokken bij het welzijn van de PH, zonder daarom de nodige afstand uit het oog te verliezen.

##### Kunnen opvangen van signalen

- Ziet of hoort niet de signalen die de PH zendt
- Ziet of hoort niet altijd de signalen die de PH uitstuurt
- Vangt wel alle signalen op, en registreert. Geeft door aan de nodige personen om de signalen juist te kunnen beantwoorden.
- Beantwoordt alle signalen op de juiste manier en straalt dit ook uit naar de organisatie.

##### Relativeren

- De mentor maakt geen onderscheid tussen niet-dringende en dringende zaken, en wil op elk moment een antwoord zoeken op vragen van zijn beschermeling
- De mentor maakt wel onderscheid tussen niet-dringende en dringende zaken, maar wil zelf een antwoord zoeken op alle vragen van zijn beschermeling, ipv de juiste kanalen aan te spreken
- De mentor maakt onderscheid tussen niet-dringende en dringende zaken, en geeft deze op gepaste wijze door aan de juiste personen
- De mentor maakt onderscheid tussen niet-dringende en dringende zaken, en probeert dit inzicht ook over te brengen op zijn beschermeling. Hij geeft deze tips over hoe hij zelf naar oplossingen kan zoeken.

##### Situationeel coachen

- Slaagt er niet in om vanuit de eigenheid van elke PH te vertrekken om hem te motiveren.
- Slaagt er niet altijd in om vanuit de eigenheid van elke PH te vertrekken om hem te motiveren.
- Kan vanuit de eigenheid van de PH vertrekken om hem te motiveren.
- Kan vanuit de eigenheid van de PH vertrekken om hem te motiveren, en slaagt erin de PH ook inzicht te geven in zijn eigen functioneren.

## Voorbeeld 2

### Competenties van een mentor, opgesteld door firma Deceuninck.

#### 1. Creativiteit

Met alternatieve oplossingen komen voor problemen die met de functie verband houden. Nieuwe werkwijzen bedenken.

- Niveau 1 Functionele alternatieven bedenken
- Niveau 2 Bestaande elementen combineren in nieuwe oplossingen
- Niveau 3 Vernieuwend denken

#### 2. Probleemanalyse

Een probleem ontleden in componenten; de herkomst ervan en de interne samenhang beschrijven. Opsporen van mogelijke oorzaken, verzamelen van relevante gegevens.

- Niveau 1 Informatie verzamelen
- Niveau 2 Problemen in kaart brengen
- Niveau 3 Problemen traceren naar oorzaken

#### 3. Conceptueel denken

Breder of dieper inzicht verschaffen in problemen of situaties door deze in een meer omvattend kader te plaatsen of door verbanden te leggen met andere informatie.

- Niveau 1 Verbanden zien
- Niveau 2 Problemen in een breder kader plaatsen
- Niveau 3 Conceptueel vernieuwen

#### 4. Empathie

In het contact laten merken de gevoelens, houding en motivatie van anderen te onderkennen en daarvoor open te staan. De eigen invloed op anderen begrijpen en er rekening mee houden.

- Niveau 1 Interesse laten blijken
- Niveau 2 Inspelen op signalen in individueel contact
- Niveau 3 Hanteren van signalen en emoties tussen anderen

#### 5. Coachen

Anderen helpen hun ontwikkelingsmogelijkheden te zien en te specificeren; hen helpen bij het optimaal benutten en versterken van hun competenties, zowel in de functie als in de loopbaan.

- Niveau 1 Coachen gericht op de taakuitoefening
- Niveau 2 Coachen gericht op de positie in de organisatie
- Niveau 3 Coachen gericht op de loopbaan

#### 6. Lerende oriëntatie

Aandacht tonen voor nieuwe informatie, deze in zich opnemen en effectief toepassen.

- Niveau 1 Informatie alert opnemen
- Niveau 2 Informatie actief zoeken
- Niveau 3 Informatie analyseren

#### 7. Omgevings- en organisatiebewustzijn

Laten zien te begrijpen hoe een organisatie functioneert; bij acties rekening houden met de gevolgen voor de eigen organisatie en/of de organisatie van de klant.

- Niveau 1 Rekening houden met de eigen organisatie
- Niveau 2 Rekening houden met de organisatie van de klant
- Niveau 3 Effectief omgaan met organisatieverandering

Dir is enkel een fragment uit het volledige document

## BIJLAGE 2

# Voorbeeld visie-basisnota voor mentorship opgesteld door Ryhove, beschutte werkplaats in Gent.

### Doel van het concept

De introductie van nieuwe medewerkers in onze organisatie ondersteunen, gedurende het eerste jaar na hun aanwerving.

Dit is nodig gezien:

- Het grote aantal aanwervingen, voor een beperkte omkadering die zelf soms recent aangeworven zijn.
- De keuze voor jongere profielen, die nog een ontwikkelingstraject af te leggen hebben.
- De huidige economische context waarbij de doelgroepmedewerkers verplicht worden om heel vaak van atelier en werk te wisselen, daar waar ze vroeger jaren na elkaar in een vertrouwde omgeving op dezelfde stoel hetzelfde werk konden uitvoeren.
- De nieuwe medewerkers verbaal vaak veel sterker zijn dan de bestaande populatie. De nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen zijn niet aan hen voorbij gegaan, (sms – chatten – gamen - ...) maar ze zijn makkelijke slachtoffers van mogelijke misbruiken op dat vlak. Ze voelen de druk heel sterk aan. De bescherming die vroeger rond PH gebouwd werd, is nu een stuk geminderd.

### Rol van de mentor

- Hij/zij vervangt noch de hiërarchische, noch de functionele chef. Hij/zij moet op een tactvolle wijze binnen deze verhoudingen kunnen werken.
- Hij/zij volgt de medewerker in de organisatie, op een informele wijze en via zijn eigen netwerk.
- Bij de eerste afspraak wordt ook de directe chef uitgenodigd. Tijdens deze vergadering worden duidelijke afspraken gemaakt over het functioneren van het mentorship, zodat er hierover geen onduidelijkheid kan ontstaan.
- Hij/zij pleegt (liefst maandelijks) overleg met de directe chef en / of HRM/DSB, waarbij ervaringen worden uitgewisseld, mijlpalen in het ontwikkelingstraject worden getoetst (nog op te zetten) en, waar nodig, tot bijsturing wordt besloten.
- Hij/zij ziet zijn medewerker op regelmatige (liefst maandelijks), onderling af te stemmen, tijdstippen.
- Hij/zij zorgt voor de vorming van de medewerker: behoefte-analyse en continu leerproces.
- Hij/zij helpt mee in het ontdekken van interesses, vaardigheden, ...
- Hij/zij participeert aan het evaluatieprocedure (na 1 maand, na 3 maand, na 6 maand in dienst).
- Hij/zij mengt zich niet in arbeidsvoorwaardendiscussies.
- Hij/zij sluit zijn mentorship na één jaar af met een formele vergadering waarbij ook de directe chef aanwezig is.
- (...)

Dit is enkel een fragment uit het volledige document.



## BIJLAGE 3

# Mentorshipcontract

### Doelstellingen

Hoe draagt je opdracht bij tot de bedrijfsdoelen (afstemmen met de directie of HR)?

---

---

---

Welke doelen wil je bereiken? Welke criteria gelden en hoe ga je resultaten meten?

---

---

---

### Tijdsduur voor het mentorshipsproces

Wanneer is het mentorshipproces afgelopen?

---

---

---

### Mijlpalen

Wat is tegen wanneer bereikt?

---

---

---

### Rollen en verantwoordelijkheden – Wie doet wat? Wie is verantwoordelijk voor wat?

De rollen en verantwoordelijkheden van de mentor zijn

WEL	NIET

De rollen en verantwoordelijkheden van de mentée zijn

WEL	NIET

Hoe werken wij samen? Samenkomsten en formele afspraken.

.....

.....

.....

Gedragcodes – Wat verwachten wij van elkaar?

.....

.....

.....

Wat betekent vertrouwelijkheid binnen onze mentorshiprelatie? Wat gebeurt er bij het verbreken van de vertrouwelijkheid?

.....

.....

.....

Hoe en hoe vaak rapporteren we? Naar wie?

NAAR WIE	HOE	HOE VAAK	WAAROVER

Welke middelen krijgen wij van de organisatie?

Afspreken met de leiding en/of HR - Tijd/geld/ondersteuning

.....

.....

.....

Voor akkoord

Voor akkoord

Meer weten over het Zilveren Schatten 50+ project en mentorship?

Mail [athena@voka.be](mailto:athena@voka.be)  
[christel.geltmeyer@voka.be](mailto:christel.geltmeyer@voka.be)  
[www.voka.be/oost-vlaanderen](http://www.voka.be/oost-vlaanderen)

Verantwoordelijke uitgever

**Karel Uyttersprot**  
Voka - Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen  
Martelaarslaan 49  
9000 Gent

Aan deze publicatie werkten mee

**Peter De Meyer en Caroline Eeckhoudt**  
Eindredactie  
**Marijke Van Gyseghem en Jan Van Gyseghem**  
Lay-out  
**Magelaan**  
Druk  
Drukkerij Vuye

Deze publicatie kwam tot stand met steun van het **Europees Sociaal Fonds**. Het ESF stelt middelen ter beschikking voor initiatieven die bijdragen tot meer en betere jobs voor meer mensen.

Ontdek de werking in Vlaanderen via [www.esf-agentschap.be](http://www.esf-agentschap.be).



**ESF investeert in jouw toekomst.**

#### Kernthema's ESF 2007-2013



Talenten activeren



Arbeidskansen geven



Ondernemen met mensen

