

Mentorschap ... Een oude praktijk in een nieuw VTO-beleid¹

Baert, H., Baert, T., De Meester, K., Douterlungne, M., Kusters, W., Scheeren, J., Van Damme, D., Van Wiele, I. & Wouters, M. (2001). *Bevorderen van deelname en deelnamekansen inzake arbeidsmarktgerichte permanente vorming*. Eindrapport KU Leuven: Centrum voor Sociale Pedagogiek – HIVA – UGent: Vakgroep Onderwijskunde.²

Uit de analyse van de leerbarrières uitgevoerd in het DIAP-onderzoek³ bleek als belangrijk obstakel dat vele mensen in Vlaanderen niet graag leren. Het creëren van een nieuw leerklimaat en van leerplezier kan bevorderd worden door het leren op de werkvloer, zoals dat bij mentorschap gebeurt, te promoten. Mentorschap moet worden gezien als een deel van een leer- en werktraject. Het kan en mag niet de enige maatregel zijn met betrekking tot vorming, training en opleiding die men neemt binnen een arbeidsorganisatie. Er is immers een draagvlak nodig in de organisatie dat kansen geeft aan mentoren en leernemers om te leren. Het formaliseren, aan de hand van de concrete maatregelen die hier voorgesteld zullen worden, zal de kwaliteit verhogen van de mentoring die vaak reeds informeel, maar te lukraak en geïsoleerd, plaatsvindt.

De realiteit in Vlaanderen

In het kader van de lerende samenleving en de lerende organisatie moet worden gezocht naar mogelijkheden om het leren van eenieder te stimuleren en een algehele leercultuur te bevorderen. Mentorschap kan één van de 'management tools' zijn om continu leren te bevorderen en kan ook beschouwd worden als een 'learning partnership'.

Vanuit die optiek past mentorship – soms ook peterschap genoemd – perfect in de idee van kennismanagement en competentie management en kan de ontwikkeling en het management van kennis en competenties parallel verlopen. Zowel de mentor als de leernemer ontwikkelen bij het proces van mentorship kennis, vaardigheden en competenties. De opkomst van de mentorshipgedachte sluit ook aan bij een veranderende visie en veranderende waarden in verband met de modaliteiten en relaties binnen (leren op) de werkplek, waarbij communicatie en gelijkwaardigheid meer centraal komen te staan. *De mentor of peter is – verschillend van een coach – een meer ervaren collega met wie men open kan communiceren over diverse aspecten van de job en de arbeidscontext.*

De verschuiving van opleiden naar leren brengt verder met zich mee dat het zelfreflectieve leren en het leren van elkaar meer aandacht krijgen. De doelstelling in dit verband is onder meer dat lerenden meer zelf richting en vorm kunnen geven aan hun leren, alsook dat er meer bewust met leren wordt omgegaan. Het plaatsen van de focus op leren, brengt met zich mee dat leren in zijn verschil-

lende hoedanigheden wordt bekeken en dat ook informeel leren en leren op de werkplek steeds meer in de kijker komen te staan. *Mentorschap is bij uitstek relevant als het over informeel leren en leren op de werkplek gaat.* Het is dan ook aan te bevelen om in het bedrijf, de dienst of de onderneming na te gaan welke condities aanleiding geven tot mentorschap als een 'learning partnership' en als aangewezen middel om leren op de werkplek te bevorderen.⁴

Het structureren van de invoering en implementatie van mentorschap

Mentorschap blijkt in Vlaanderen reeds vaak op een non-formele wijze gebruikt te worden. Komt er bv. een nieuwe werknemer in de organisatie, dan zal een ervaren werknemer zich niet zelden spontaan over deze nieuweling ontfermen. Maar om de leerkansen en het succes van mentorschap te vergroten is het belangrijk om *dit gebeuren te formaliseren*. Figuur 1 is een visualisatie hiervan. De grote lijnen van dit stappenplan bij de ontwikkeling en implementatie van een mentorsysteem zijn gebaseerd op het schema van Witlox-van den Yssel⁵ (1994). Op basis van een door ons uitgevoerde literatuurstudie en interviews met praktijkexperten werden de stappen wat uit elkaar getrokken en werden er verschillende onderdelen aan toegevoegd. De invalshoek van dit vernieuwde schema is de arbeidsorganisatie die een mentorsysteem wil invoeren. De centrale vraag is: welke stappen moet de organisatie zetten om mentorschap al dan niet in te voeren?

Het doorlopen van dit model zal uiteindelijk leiden tot empowerment, d.w.z. een 'machtiging' van de betrokkenen op bedrijfseconomisch, sociaal en psychologisch vlak. Dit zowel voor de leerling, de mentor als voor de hele organisatie. De voornaamste stappen in dit proces zullen in dit artikel kort toegelicht worden.

De realiteit, zoals ze in deze figuur voorgesteld wordt, is deze van de *grote bedrijven*. Toch bleek uit onze interviews dat, hoewel ze niet alle vermelde stappen zetten of herkennen, *ook KMO's* zich in dit schema kunnen vinden. Bij hen verloopt een dergelijk mentorschapsproject minder gestructureerd en is er meer ruimte voor een ad hoc aanpak.

Een noodzakelijk draagvlak en de verkenning van mentorschap

Een mentorrelatie zal pas succes hebben als er een draagvlak voor is. Idealiter is dit draagvlak een lerende organisatie. In Vlaanderen, en zeker bij veel KMO's, is dit evenwel nog een utopie. Toch kan *het invoeren van mentorschap een start zijn voor het creëren van een lerende organisatie*.

Vooraleer een organisatie een mentorschapsproject invoert, is een *grondige verkenning* aangewezen. In deze fase gaat de organisatie in kwestie voor zichzelf onderzoeken of mentorschap – in een eigen, aangepaste vorm – een mogelijkheid is. De waarde van mentorschap voor de organisatie moet vooraf getoetst worden. Zowel de winstpunten als de valkuilen moeten hierbij bekeken worden. Tabel 1 geeft enkele belangrijke pluspunten van mentorschap weer. Er treedt zowel voor de leerling, de mentor als voor de organisatie winst op bij mentoring.

Een volgende vraag bij de verkenning luidt: "Wat verstaat ons bedrijf onder 'mentorschap'? Welke vorm zullen we hanteren?" Ten slotte is het goed ook enkele 'good-practices' te bekijken. Belangrijk is wel dat er vergelijkbare voorbeelden opgezocht worden en niet noodzakelijk de allerbeste voorbeelden.

Een strategische beslissing

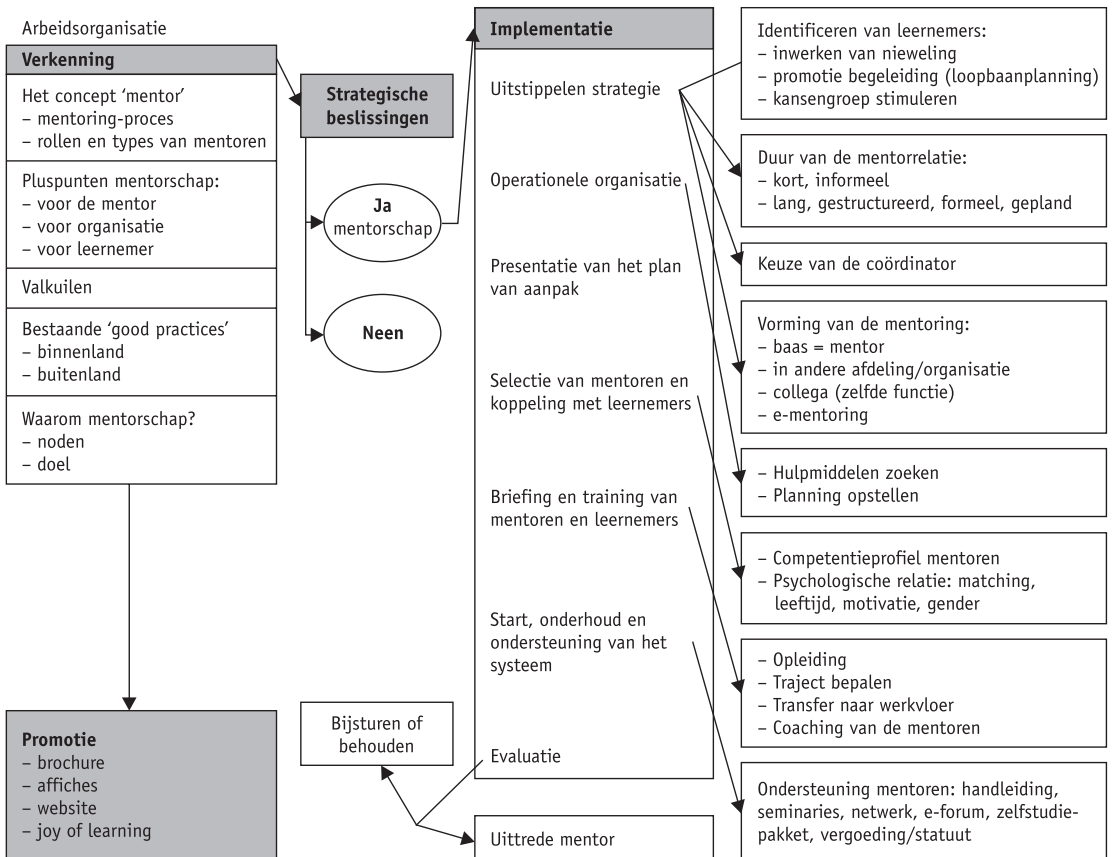
Een volgende stap in een implementatieproces is het nemen van de *strategische beslissing* tot invoering. "Voert onze organisatie mentorschap in of niet?" Zowel bedrijfsinterne voorwaarden zoals de 'Human Resources' filosofie of de status die men aan mentoren wenst te geven, als bedrijfsexterne voorwaarden moeten vervuld worden. Bij deze laatste is de rol die de overheid, de sectororganisaties en de aanbieders van VTO spelen uiterst belangrijk. Zo kunnen zij mentorschap stimuleren door promotie ervoor te voeren, financiële voordelen te geven aan bedrijven met een mentorproject, kostenloze basisvorming voor mentoren aan te bieden, enz.

Implementatie

Als de strategische beslissing een 'ja' oplevert, start de *implementatie*. "Hoe zullen we het mentorschap

Figuur 1.

Ideaaltypisch verloop van een mentorschapsproject in een willekeurige arbeidsorganisatie.



Tabel 1.

Opsomming van de belangrijkste pluspunten van mentorschap voor de leerneer, de mentor en de (arbeids-)organisatie.

Pluspunten van mentorschap		
Voor de leerneer	Voor de mentor	Voor de organisatie
<ul style="list-style-type: none"> - snel thuisvoelen in het bedrijf - stap voor stap leren - voelt zich gerespecteerd - persoonlijke ontwikkeling wordt bevorderd - voelt zich veilig om problemen te bespreken - grotere motivatie - meer zelfkennis - cross-culturele samenwerking wordt bevorderd - empowerment, actorschap en zelfvertrouwen 	<ul style="list-style-type: none"> - meer zelfvertrouwen doordat men gevraagd werd als mentor - nieuwe interesses in eigen werk - intensieve waardevolle relatie opbouwen met leerneer - meer voldoening in het eigen werk vinden - intermenselijke vaardigheden verbeteren - management- en leiderschapsvaardigheden ontwikkelen 	<ul style="list-style-type: none"> - gemakkelijke verwerving en aanpassing na indiensttreden - sneller een verhoogde productiviteit - toename van motivatie van werknemers - vlottere overdracht van bedrijfscultuur - ontwikkeling van leiderschap - verbetering van de interne communicatie - behoud van waardevolle stafleden - een beter algemeen sociaal en arbeidsklimaat - meer leerkansen en op weg naar een leerende organisatie

concreet aanpakken?” Er worden hier beslissingen genomen over de strategie. Onder andere volgende vragen dienen een antwoord te krijgen: “Welke vorm van mentoring-relatie? Wie wordt leernemer? Hoelang zal de mentorrelatie duren? Hoe zal de vorming van de mentoren eruit zien? Hoe zal de selectie en de koppeling van de mentoren aan de leernemers gebeuren? Welke hulpmiddelen zullen ontwikkeld of gebruikt worden, zoals bijvoorbeeld een CD-rom of een stek op het intranet met alle praktische informatie voor de mentoren, een cursus voor de startende mentoren, een online forum voor coördinatoren en mentoren?” Een laatste fase bij de implementatie is de *evaluatie* met – indien gewenst – een bijsturen van het mentorsysteem in de (arbeids)organisatie, maar ook van het individuele leertraject van de leernemer.

Adviezen om mentorschap in te voeren

Om mentorschap in Vlaanderen te promoten en te ondersteunen, werd in het DIAP-onderzoek een hele *lijst met beleidsadviezen* voorgesteld. Deze zijn in vier grote categorieën onder te brengen. Een eerste reeks adviezen handelt over het *promoten van mentorschap* met onder meer het opstarten van een mentorschapswebsite, het verzamelen van ‘good-practices’, het organiseren van workshops voor KMO’s. Een tweede reeks van adviezen heeft betrekking op het *vervullen van de voorwaarden*: het creëren van een leerklimaat in organisaties en hulp bij het voldoen aan de voorwaarden voor goed mentorschap. Vervolgens zijn er aanbevelingen om de *implementatie* van een mentorproject te vergemakkelijken, zoals bijvoorbeeld tips voor de koppeling van leernemers en mentoren of voor het organiseren van een mentorenopleiding en de waardering van mentoren. Ten slotte zijn een permanente aandacht en ook specifieke maatregelen voor mentorschap bij *kansengroepen* onontbeerlijk. Hieronder vallen onder andere het aantrekken van een externe – niet aan het bedrijf gebonden – mentor voor kansengroepen en een opsomming

van de mogelijke valkuilen van mentorschap bij kansengroepen.

Tine Baert

Herman Baert

*Centrum voor Permanente Vorming in Beroepen en Organisaties*⁶

K.U.Leuven

Noten

1. VTO staat voor vorming, training en opleiding.
2. Dit onderzoek vond plaats in opdracht van de Vlaamse Gemeenschap, Administratie Werkgelegenheid (VIONA). Het onderzoek kende een driedelige benadering: (1) een strategierapport waarin een stand van zaken en een prospectie voor Vlaanderen inzake het beleid en de praktijk van levenslang leren werd opgemaakt, (2) een diagnostisch luik waarin de barrières voor deelname aan permanente vorming door kansengroepen werden verkend en (3) een operationeel luik waarin maatregelen ter bevordering van de deelname en deelnamekansen werden aangereikt.
3. Afkorting voor de naam van dit onderzoek, namelijk: Het Bevorderen van Deelname en Deelnamekansen Inzake Arbeidsmarktgerichte Permanente vorming.
4. Geïnspireerd op: Yan Lu, R. (2001). Dynamics of Mentoring to Workplace Learning in Labour Organisations. An overview of and reflection upon theories and the improvement of practices of mentoring (niet gepubliceerd doctoraatsproject. Promotor: H. Baert). K.U.Leuven: Centrum voor Permanente Vorming in Beroepen en Organisaties.
5. Witlox-van den Yssel, M.A.W. (1994). Stappen bij de ontwikkeling en implementatie van een mentorsysteem. Mentoring en coaching (Opleiders in Organisaties), *Capita Selecta* 19, pp. 15-31.
6. Voor meer info: http://www.psy.kuleuven.ac.be/csp_cgpcpvbo.htm.