

# Formalisieren van peterschap/ mentorschap binnen KMO's?

Reactie op 'Mentorschap... Een oude praktijk in een nieuw VTO-beleid'

## Begeleiding als wervingsinstrument

Bij het onthaal van een nieuwkomer is het belangrijk dat de nodige tijd en energie wordt besteed aan opleiding en begeleiding. Hoe intensiever en degelijker de inwerkperiode, hoe beter de starter zich kan aanpassen aan de nieuwe omgeving, hoe sneller hij vertrouwd raakt met "onze manier van de dingen te doen" en hoe sneller hij productief zal zijn.

Veel van de *vereiste kennis en vaardigheden, zeker in KMO's, zijn erg specifiek* en bedrijfsgebonden. Voor vele veranderingen zijn nieuwe vaardigheden nodig, die 'tijdens het werken' ontwikkeld moeten worden omdat klassieke opleidingen hier geen antwoord op hebben. Drukbezette managers hebben voor deze begeleiding van nog onervaren medewerkers niet altijd de tijd. Daarom doet men *steeds vaker beroep op een meer ervaren collega* voor de taak van opleider en begeleider op de werkplek. Deze peter/mentor helpt de nieuwkomer zaken sneller of vroeger te leren, of zaken aan te leren die hij anders niet zou hebben geleerd. Op deze wijze wordt ook de opgebouwde kennis, expertise en ervaring, die reeds aanwezig is in de organisatie, beter benut.

Toch is niet iedereen gewonnen voor deze aanpak. Vaak gehoorde tegenargumenten zijn onder meer:

- ik heb het vroeger ook allemaal zelf moeten leren;
- ik betaal opleiding en begeleiding en dan vertrekken ze naar de concurrentie;
- peterschap is dubbel lopen dus twee maal betalen voor dezelfde prestatie;
- het werkritme van de peter wordt verstoord.

## Vraag naar een meer gestructureerde aanpak

In de KMO-wereld groeit het besef dat een goede ondersteuning van nieuwe werknemers belangrijk is. Hiernaast is er ook een vraag naar een meer gestructureerde aanpak:

- Wat zijn de do's en don'ts bij nieuwe medewerkers?
- Hoe medewerkers motiveren om te leren?
- Wat mag je van een peter/mentor verwachten?
- Wat is het profiel van een goede peter?
- Hoe peters motiveren? Hoe hen begeleiden vanuit de personeelsdienst?
- Hoe de rol van leidinggevende en peter/mentor verzoenen?
- Hoe lijnmanagers sensibiliseren voor peterschap?
- Zijn er instrumenten om peterschap te implementeren?
- Welke opleiding hebben peters nodig?
- Hoe een opleiding op de werkplek voorbereiden, geven, evalueren?
- Wat doen, wat laten bij het begeleiden?
- Hoe mensen beïnvloeden (peter heeft geen directe hiërarchische autoriteit)?
- Hoe nieuwe medewerkers motiveren en blijven motiveren?

## Praktijkcase<sup>1</sup>

Perfect Portion is een bedrijf met een 100-tal medewerkers dat portieverpakkingen van confituren en sauzen produceert. Het bedrijf groeit en vindt niet voldoende geschoolde mensen. In de buurt zitten grote bedrijven die wat competitiever verlonen.

Daarom moet het bedrijf meer aandacht besteden aan opleidingen. Perfect Portion wil ervaren collega's inschakelen als 'peter' van nieuwkomers. De personeelsverantwoordelijke stuurde de peters naar een Train-the-Trainer cursus, maar dat leverde niet het gewenste resultaat. De peters zijn ervaren arbeiders, maar na de TTT-cursus bleken ze niet in staat om nieuwe collega's op te vangen en op te leiden op de werkplek.

De oorzaak lag onder andere bij het gebrek aan de gepaste vaardigheden, maar er waren ook praktische problemen. In principe volgt een peter een nieuwkomer gedurende twintig dagen. In de praktijk is dat niet altijd combineerbaar met de ploegen. Na die twintig dagen moesten de peters hun nieuwe collega ook evalueren. Dat bleek nogal delicaat, want tenslotte zijn beide betrokkenen toch gewoon collega's. Na een paar incidenten tussen peters en nieuwkomers bleek dat ook niet iedereen zomaar geschikt is als peter (tekort aan vaardigheid om met mensen om te gaan). De personeelschef besloot om alvast het evalueren door te schuiven naar een hoger hiërarchisch niveau, namelijk dat van de ploegcoördinatoren. Die coördinatoren moeten ook uitgroeien tot coaches van de peters.

Uit deze case blijkt dat *bij het inzetten van peters ook andere factoren* bijgestuurd moeten worden:

- verlaging van de werkdruk

- zorgvuldige selectie van de peters
- geschikte opleiding van de peters
- een onderscheid tussen evalueren (hiërarchische chef beoordeelt de werkresultaten en verbindt daar consequenties aan) en evolueren (bij peterschap/mentoring staat het leerproces centraal).

## Conclusie

---

In de KMO-wereld groeit het besef van het belang van een goede ondersteuning van nieuwe medewerkers. Ook de behoefte aan een gestructureerde aanpak van het opleiden en begeleiden op de werkplek neemt toe. Opleidingen of workshops voor KMO's die zo'n gestructureerde aanpak voorstellen kunnen zeker bijdragen tot het formaliseren van peterschap/mentorschap.

*Helga Gielen*  
JONAC nv

## Noot

1. Cobbaut J. & Gielen H. (2002), Opleiding met resultaat. Gids voor planmatige aanpak van bedrijfsopleidingen, Cevora.