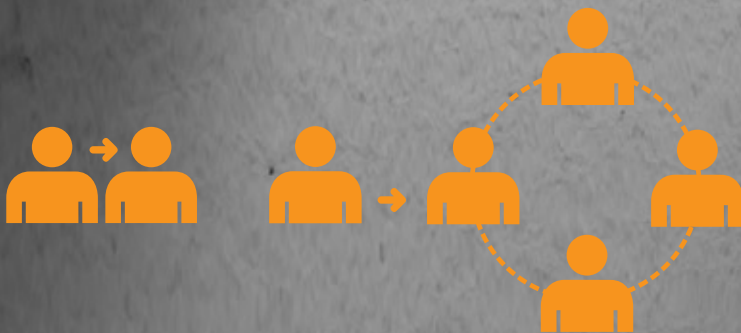




BE A MENTOR
IN THE WORKPLACE

www.bmw-eu.net



Kader voor "Uitvoering van mentoring in een KMO"

KADER VOOR "UITVOERING VAN MENTORING IN EEN KMO"

CREDITS

TITEL

Kader voor "Uitvoering van mentoring in een KMO"

COÖRDINATIE

JONAC BVBA

LAY-OUT EN REDACTIONELE

Salto Alto CTCP criativo

DATUM

Mei 2015

Dit project werd gefinancierd met de steun van de Europese Commissie. De verantwoordelijkheid voor deze publicatie ligt uitsluitend bij de auteur; de Commissie kan niet aansprakelijk worden gesteld voor het gebruik van de informatie die erin is vevat.

KADER VOOR "UITVOERING VAN MENTORING IN EEN KMO"

MANAGEMENT SAMENVATTING

In Europa, het actief ouder worden is een uitdaging die twee zaken naar de top brengt: de noodzaak om oudere mensen te motiveren om te blijven werken en leren en het creëren van professionele kansen voor de jongere mensen.

Dit is nog een uitdaging gericht aan KMO's, die het grootste deel van de actieve bevolking in Europa in dienst en belangrijk deel van de verantwoordelijkheid voor het verbeteren van de mensen van de levensstandaard in vele perspectieven, ondernemen namelijk door het openen van mogelijkheden om de continue integratie van oudere actieve mensen en jonger een in het werkzame leven, het bevorderen van de globale productiviteit en het verbeteren van de economische prestaties.

Wees een mentor op de werkplek is een project dat bevordert, algemeen gesproken, het adres van Mentoring methoden om de uitwisseling van generaties in de winst van actief ouder worden en jongere bevolking inzetbaarheid, waarbij de ontwikkeling van mentoring vaardigheden, onder het perspectief van het werk op basis van een leven lang leren, van beide mentoren (traditioneel de ouder en / of ervaren werknemers) en mentees (traditioneel de youngers al werknemer of de nieuwkomers) naar de organisatie.

Door het aannemen van nieuwe modellen van het leren op de werkplek en het gebruik van ICT-voorzieningen, de resultaten van het project een gemarkeerd impact op de kleine en middelgrote ondernemingen met betrekking tot de productiviteit en kwaliteitsverbetering, de verbetering van het personeel ontwikkeling en intergenerationele klimaat, de tevredenheid met het werk en de motivatie en de valorisatie van overwegen de doelgroepen.

"Kader voor de uitvoering Mentoring in het MKB" bestaat uit een innovatieve aanpak van het opzetten van mentoring in hun eigen verdieping met eigen middelen. Deze gids, gebaseerd op een effectieve, gevalideerde, praktisch en doelgericht methoden en instrumenten, legt uit hoe de uitvoering van Mentoring in uw eigen bedrijf, door het geven van een antwoord op een aantal vragen hierboven vermeld. Tegelijkertijd kan een ICT-gebaseerde versie te vinden in www.bme-eu.org die u zal begeleiden, maar ook, stap-voor-stap in het proces van de uitvoering Mentoring in uw KMO.

Deze stap-voor-stap aanpak omvat de volgende vragen, die voor u en uw medewerkers bij de uitvoering van Mentoring in uw organisatie moeten worden aangepakt:

Stap 1: waarom een mentorprogramma in onze organisatie?

Stap 2: wat is de concrete doel van het mentorprogramma? Wat is de doelgroep?

Stap 3: Wat is de rol van mentoren, het profiel van de mentoren en leerlingen? Hoe komen we uit te voeren selectie, matching, briefing en training?

Stap 4: Wat lopende steun zal worden aangeboden? Hoe de mentoren te houden gemotiveerd? Hoe zal het programma worden geëvalueerd?

Voor meer informatie over het project en het partnerschap, ga naar www.bmw-eu.net

INHOUD

1. Introductie	05
1.1 Het concept van mentoring	05
1.2 Voordelen van mentoring voor alle betrokkenen	05
1.3 Valkuilen	07
1.4 Mentoring versus coaching	08
1.5 Wettelijke vereisten	09
1.6 Project approach to implement a formal mentoring system	09
2. Verschillende stappen van een mentor project	11
2.1 Waarom investeren in mentoring voor uw organisatie?	11
2.2 Project defenitie	19
2.3 Project planning	21
2.4 Implementatie	28
2.5 Einde van het mentor project	34

1. INTRODUCTIE

1.1 HET CONCEPT VAN 'MENTORING'

› Wat is mentoring?

• Traditioneel mentoring op de werkplaats beschrijft een relatie waarin een meer ervaren collega zijn of haar grotere kennis en begrip van het werk of de werkplaats gebruikt om de ontwikkeling (van vaardigheden, kennis en denkwijzen) van een meer onervaren lid van het personeel te ondersteunen

• Het is een specifieke interventie wat betreft leren en ontwikkelen. Mentoring is a development tool that complements and integrates with other learning activities incorporated into an employee's development plan.

• Nieuwe types mentoring zijn: groepsmentoring, e-mentoring, peer mentoring, omgekeerde mentoring – Oudere, meer ervaren werknemers ontwikkelen relaties met personen van een jongere generatie om nieuwe inzichten en perspectieven te verkrijgen-, ...

› Wanneer is mentoring de beste ontwikkelingsinterventie?

• Inwijding – Helpt mensen op snelheid krijgen (nieuwe werknemers worden ondersteund en snel ingewijd in "onze manier van werken")

• Ondersteuning voor ontwikkeling – Verzekert doeltreffend leren.

• Vooruitgang in carrière – Bijstaan in het identificeren en ondersteunen van potentiële talent.

• "On the job leren" – Voorlopig Verhogen van jobgerelateerde kennis en vaardigheden.

• Opvolgingsplanning (herkennen en voorzien van interne ontwikkelingsvaardigheden voor potentiële leiders)

• Stimulans voorzien voor hoogvliegers.

• Programma voor gelijke kansen – Om een degelijke integratie en een eerlijke behandeling te verzekeren.

• Ondersteuning voor geïsoleerde werknemers.

• Het verminderen van burn-outs (managers en leiders die al een hele tijd voor een organisatie werken zijn dikwijls op zoek naar een nieuwe uitdaging: een nieuwe richting of een hernieuwde motivatie)

• Supporting an organisational learning philosophy

1.2 VOORDELEN VAN MENTORING VOOR ALLE BETROKKENEN

› Voordelen van mentoring voor leerlingen?

Voor nieuwe aanwervingen:

• Snelle integratie (in het team), snel inzicht in de functie

• Verkrijg de nodige praktijkgerichte informatieve en de nodige training

• Een contactpersoon hebben (om allerlei vragen te stellen), een relatie gebaseerd op vertrouwen

• Zich welkom voelen en aandacht krijgen geeft een goed gevoel en een positieve eerste indruk van de organisatie, collega's

• Individuele steun, de kans krijgen om te leren van fouten

• Een zicht krijgen op het eigen functioneren door het krijgen van regelmatig feedback.

• Ontwikkeling van zelfvertrouwen en onafhankelijkheid.

• Gemakkelijker sociale contacten leggen doorheen de organisatie (mensen leren kennen die men later kan contacteren met specifieke vragen/problemen).

• Snellere groei in de nodige kennis en vaardigheden.

Voor bestaande werknemers (leerlingen):

• Het verwerven van vaardigheden en kennis.

• Positieve en constructieve feedback op het gebied van professionele en persoonlijke ontwikkeling.

KADER VOOR "UITVOERING VAN MENTORING IN EEN KMO"

- Platform voor het testen van ideeën en plannen.
- Beter inzicht in de structuur en de cultuur van de organisatie.
- Verhoogd zelfbewustzijn
- Meer inzicht in doeleinden en opties in het leven en carrière.
- Verbeterde mogelijkheden voor promoties.
- Toegang het netwerk van de mentor (uitgebreid persoonlijk netwerk).
- Betere prestatie, hogere productiviteit.
- Groei in vaardigheden die ze niet konden verwerven in hun dagelijkse job.
- Meer voldoening in hun carrière.
- Een rolmodel verkrijgen.
- Doorgroeien in een kortere tijdspanne.
- Krachtiger worden en verder helpen komen in het leven.

› Voordelen voor de mentors?

Voor mentors van nieuwe aanwervingen:

- Verbeterd zelfvertrouwen
- Een hechte relatie ontwikkelen met de pupil
- Zijn eigen ontwikkelingsnoden vervullen
- Het aanleren van nieuwe vaardigheden (didactische, interpersoonlijke vaardigheden zoals feedback geven, motiveren, positief beïnvloeden, leiding geven)
- Nieuwe kansen op promotie krijgen
- Leren van de nieuw aangeworven werknemer (als ze hiertoe bereid zijn), technische en computer vaardigheden opdoen
- Waarom-vragen van de nieuwkomer die de mentor doen stilstaan bij bepaalde procedures

- Het realiseren van slechte gewoonten
- Het opfrissen van eigen kennis, nieuwe inzichten verkrijgen
- Afwisseling van de dagelijkse job
- Publieke erkenning krijgen (door de uitnodiging te ontvangen om mentor te worden) en hierdoor ook meer zelfvertrouwen. Nieuwe uitdaging, hernieuwde interesse in het werk
- De nieuwkomer is sneller inzetbaar. De taken van het team kunnen hierdoor sneller uitgevoerd worden (men kan taken aan de nieuwkomer geven)

Voor mentors van bestaande werknemers:

- Intrinsieke motivatie voor de rol
- Verhoogd zelfbewustzijn.
- Langer gemotiveerd blijven bij een nieuwe jobinhoud, meer betrokkenheid
- Mogelijkheid om stil te staan en te reflecteren over de organisatie
- Opportuniteit om naar de wereld te kijken vanuit een ander standpunt
- Zichzelf en vanzelfsprekendheden in vraag stellen
- Verhoogde bewustwording van wat er gebeurt in de onderste laag van de organisatie. Uitgebreider persoonlijk netwerk
- Groei van leidinggevende vaardigheden
- Contact met de jongere generatie
- Hogere status en erkenning
- Verrijking van de huidige job
- Zichzelf heropleiden

KADER VOOR "UITVOERING VAN MENTORING IN EEN KMO"

› Voordelen voor de managers?

- Gemotiveerde werknemers met meer mentale
- Bevestiging van de eigen inschatting van het potentieel van de werknemer
- Hogere productiviteit van de werknemer door het verhogen van vaardigheden en ervaring
- Meer efficiënte organisatie met minder verloop
- Ondersteuning door een mentor

› Voordelen voor het bedrijf / de organisatie?

Voordelen van mentoring voor nieuwe aanwervingen

- Lager verloop
- Verbetering van de teamspirit en de werkomgeving
- Beveiligen van kennis en ervaring
- Leren van vragen/ suggesties/ ideeën van nieuwkomers – nieuwe ogen zien nieuwe dingen
- Overdracht van de warden van het bedrijf
- Inschatten of het nuttig is om te investeren in nieuwe aanwervingen

Voordelen van mentoring voor bestaande werknemers

- Retentie en opwaartse mobiliteit
- Werknemers verbeteren hun mogelijkheid om vast te stellen wat hun eigen ontwikkelingsnoden zijn en zijn beter in staat om de targets van het bedrijf te identificeren en een plan na te streven.
- Verrijking van de job, nieuwe motivatie voor uitgebluste managers, nieuwe uitdaging voor vastgeroeste managers
- Het bewaren of creëren van een specifieke bedrijfscultuur
- Een omgeving die een professionele en persoonlijke groei aanmoedigt door het delen van zakelijke informatie, vaardigheden, gedragingen en houdingen

- Verhoogde productiviteit door het verhogen van technische vaardigheden, leidinggevende skills en motivatie
- Verbeterde organisatorische communicatie en begrip
- Versterken van de diversiteit
- Beter beeld scheppen van de organisatie met positieve gevolgen voor de rekrutering
- Versnelde processen voor de identificatie, ontwikkeling en het behoud van talent voor leidinggevende en technische jobs
- Het ontdekken van (latent) talent
- Een process om leidinggevende vaardigheden over te brengen
- Beter ontwikkeling voor toekomstige leiders
- Algemeen succes
- Meer ervaren werknemers
- Lange termijn leerproces, een lage kostmethode toe te laten
- Meer winst
- Het leertempo versnellen
- Ondersteunen van gemeenschappen
- Een goede atmosfeer
- Zekerheid wat betreft de match tussen werknemer en bedrijf

1.3 VALKUILEN

› Wat zijn de mogelijke valkuilen?

- Nieuwe werknemers krijgen teveel informatie (van HR, de manager en de mentor) of krijgen er net helemaal geen (HR denkt dat de mentor de info wel zal geven en omgekeerd)
- Nieuwe werknemers krijgen geen professionele on-the-job training (voor de ervaren werknemer is alles zo vanzelfsprekend)
- Nieuwe werknemers krijgen weinig of geen feedback (door gebrek aan training of een ongepaste selectie)

KADER VOOR "UITVOERING VAN MENTORING IN EEN KMO"

- Mentors nemen hun rol niet serieus (door te weinig training, de verwachtingen van de rol warden niet vastgelegd, slechts kleine belanging voor mentors)

- Time management kwesties (het mentor programma plaatst onrealistische verwachtingen bij de deelnemers, gebrek aan toewijding, het programma maakt geen deel uit van de human resources strategie, trainingsprogramma duurt te lang)

- Niet toegewijde mentors of pupillen (druk van het bedrijf om deel te nemen, verandering in jobverwachtingen langs beide kanten, onduidelijke verwachtingen van de deelnemers)

- Mentor gaat met de eer lopen van het werk van de leerling (ongepaste selectie)

- Mentor gebruikt de pupil al seen extra personeelslid (geen juiste interpretatie van de programmadoeleinden, onduidelijke verwachtingen over de rol, geen degelijke training)

- Geen succesvolle matching (verschil in stijl of standard, persoonlijkheids clash)

- Vertrouwensbreuk (misverstand rond vertrouwelijkheid)

- Ontevredenheid onder de deelnemers (jaloersheid van de niet-geselecteerden, misverstanden omtrent programmadoeleinden)

- Over- of onder management

› Hoe deze typische problemen /valkuilen te vermijden?

- Het gebruik van een projectmatige aanpak om het mentorsysteem op te starten om te verzekeren dat aan de nodige randvoorwaarden worden voldaan, alvorens te starten met de verwezenlijking van het mentor systeem. By using a project approach to start up the mentoring system, to make sure that the necessary edge conditions are met, before starting with the implementation of the mentoring system.

- Communication is also very important.

› Concrete tips voor het omgaan met weerstand om kennis over te dragen ?

- Bedrijfsgerelateerde redenen voor het verzet?

- > Angst voor de status van expert te
- > Angst voor bedreigde jobzekerheid
- > Het geloof dat het geen deel van de job is om anderen te trainen
- > Afwezigheid van prikkels om extra werk te doen
- > Wantrouwen in de objectieven van het management

- Of persoonlijke redenen?

- > Het ongemak om voor anderen te spreken
- > Onzekerheid over zijn eigen kennis
- > Nooit eerder iets gelijkaardig gedaan
- > Het gebrek aan basisvaardigheden
- > Het naderen van de pensioenleeftijd of van plan zijn het bedrijf voor andere redenen te verlaten
- > Angst voor spot van anderen

- De uitdaging is om de reden te identificeren in de situatie in het bijzonder en ernaar te handelen.

- > Als de redenen bedrijfsgerelateerd zijn zouden de werknemers ervan bewust gemaakt moeten worden dat wanneer de training succesvol is verlopen, de prestatie van de groep kan verbeteren. Op deze manier hebben zij hun aandeel in het succes. Voor sommige werknemers is dat alles wat nodig is om hun gedacht te veranderen. Garanties voor de toekomst door het management zullen hen ook motiveren om hun waardevolle ervaring te delen met nieuwkomers. De aanvullende rol van mentor zou ook erkend moeten worden al seen deel van de job waarvoor je extra tijd, middelen en steun krijgt.

- > Wanneer de redenen echter persoonlijk zijn, dient de werknemer op een gevoelige manier benaderd te worden om te bepalen dat hij of zij zijn gevoelens of tekortkomingen wil aanpakken. Training kan hierbij helpen.

KADER VOOR "UITVOERING VAN MENTORING IN EEN KMO"

› Concrete tips voor het omgaan met volgende reden voor verzet om mentor te worden: "Mentoring neemt teveel tijd in beslag"?

- Elke "mentoring relatie" is uniek. Iedere relatie neemt verschillende hoeveelheden tijd en energie in beslag voor zowel de mentor als de pupil. Als beide partners het doel van het leren en welke middelen hiervoor nodig zijn overeenkomen, zullen ze beiden beter voorbereid zijn. Ze zullen beide de nodige tijd in hun planning en schema kunnen zetten.
- Tijd kan ook meer efficiënt gebruikt worden door de mentoractiviteiten te integreren in de gewone werk activiteiten.
- Mentoring neemt tijd in beslag. Het lijkt soms misschien ongemakkelijk, toch zullen de voordelen het halen van de nadelen.

1.4 MENTORING VERSUS COACHING (door een hiërarchische chef)

› Wat is het verschil tussen mentoring and coaching?

- Coaching richt zich op hoge prestaties en verbetering op het werk en focust zich meestal op specifieke vaardigheden en doelen. Het procédé duurt meestal relatief kort.
- Coaching door een hiërarchische chef/line manager is in de eerste plaats een top-down proces: de coach stelt manieren voor om prestaties te veranderen en resultaten te verbeteren, de coach geeft feedback aan de pupil. Coaching is eerder taak-gerelateerd.
- De mentoring-relatie is geen hiërarchische relatie, waarbij de focus ligt op ontwikkeling op lange termijn en op samen delen en reflecteren.
- (Coaching kan een sub-onderdeel zijn, een soort van tool om het grotere effect van mentoring te ondersteunen)

› Moet de mentor de nieuwe werknemer formeel evalueren?

- De hiërarchische chef doet de evaluatie en beslist over de vaste indienstname, promotie,...
- In mentoring wordt het leerproces en de evolutie ervan ondersteund door de mentor.
- De mentor brengt verslag uit bij de hiërarchische chef over de vooruitgang van het leerproces

› Hoe de rol van de line manager en de mentor verzoenen?

- Duidelijke afspraken maken over elke rol (wie doet wat?)
- Een mentorschap opstarten betekent niet dat de supervisor zijn/haar verantwoordelijkheden tegenover het team kan neerleggen. Het zal eerder een extra leermiddel tot het teamtoevoegen
- › Wanneer er in de mentorrelatie een focus ligt op groei van bestaande werknemers, kan de opzichter helpen met de mentoractiviteit door het aanbevelen van gepaste mentors, interesse te demonstreren en steun te geven, de werknemer helpen om ontwikkelingsdoelen te definiëren, beloningen te voorzien voor het behalen van ontwikkelingsmijlpalen, de vertrouwelijkheid te respecteren.

1.5 WETTELIJKE VEREISTEN

› Zijn er wettelijke vereisten wat betreft mentoring ?

- In België is er sinds 25 April 2007 het Kononklijk Besluit: " Elke werkgever moet een ervaren wernknemer aanduiden om een nieuwe aanwerving te ondersteunen."
- Er is ook een nieuwe CAO (Collectieve arbeidsovereenkomst) nr. 104 in België betreffende een "Tewerkstellingsplan voor oudere werknemers", sinds 2013 voor alle bedrijven, met maatregelen voor het behoud en het verhogen van het aantal werknemers ouder dan 45 jaar.
- › Door werknemers ouder dan 50 te trainen om mentor te worden kunnen deze een nieuwe uitdaging in hun carrière vinden en hierdoor langer gemotiveerd blijven. Dit kan de hoge uitstroom van vijftigplussers limiteren.

KADER VOOR "UITVOERING VAN MENTORING IN EEN KMO"

1.6 PROJECTMATIGE AANPAK OM EEN FORMEEL MENTORSYSTEEM TE IMPLEMENTEREN

› Waarom een formeel mentoring systeem?

• Hoewel mentoring zich spontaan kan voordoen met uitstekende resultaten, is het voor progressieve bedrijven zeer nuttig om een formeel mentorsysteem actief te promoten. Een formeel systeem is een gestructureerd programma met duidelijke doelen en een evaluatie op het einde (Zijn de doelen bereikt en zijn de voordelen voor het bedrijf gerealiseerd?)

> Voordelen van een formeel mentor programma:

- Alle deelnemers die voordeel kunnen halen uit het mentorschap worden geïdentificeerd.
- Elke werknemer krijgt dezelfde kwaliteit van ondersteuning
- Met duidelijke doelen en gecontroleerde activiteiten kan men ook de voordelen van een formeel programma meten.
- Eén coordinator (eindverantwoordelijke voor het mentor programma).

› Waarom een projectmatige aanpak?

• Door een projectmatige aanpak creëer je de nodige randvoorwaarden (tijd en andere) om in staat te zijn om een succesvolle verwezenlijking te bereiken.

> De betrokken werknemers moeten bv. De tijd krijgen voor hun taken binnen het mentor project

• De projectmatige aanpak start met het creëren van ondersteuning voor mentoring doorheen de ganse organisatie. Door het creëren van een duidelijke visie: Waarom starten met mentoring binnen een organisatie? Wat is de toegevoegde waarde voor onze organisatie?

› Taken van het project team?

• Het project team bestaat uit vertegenwoordigers van alle verschillende belangenorganisaties (: Management, HR, verschillende afdelingen,...) en kent het bedrijf zeer goed.

> Het is belangrijk dat mentoring deel uitmaakt van het human resources management. De kwaliteit en de resultaten van mentoring hangt af van de keuze van de geschikte mentor, het managen van de relaties en de evaluatie over het succes. HR professionals moeten begrijpen wanneer mentoring de meest geschikte en effectieve leer interventie is in vergelijking met andere opties, men in staat moet zijn om een pool van mentors samen te stellen en deze mentors te trainen. Men moet in staat zijn om goede paren te maken, de nodige hulpmiddelen vrij te maken, mentors die hulp nodig hebben te steunen, een periodiek rapportage systeem includeren en verantwoordelijkheid te nemen voor de evaluatie van de effectiviteit van het mentorschap.

• Dit project team zal:

- > Het doel, de omvang en de targets voor de groep van het mentor project definiëren
- > De rollen en verantwoordelijkheden bepalen
- > Profielen bepalen, beslissen over de selectie van de mentoren, koppelen
- > Een actieplan maken met regelmatige reviews
- > Een communicatieplan creëren
- > Een trainingsplan ontwikkelen
- > De viering van het succes plannen
- > Succesverhalen verzamelen

KADER VOOR "UITVOERING VAN MENTORING IN EEN KMO"

› Communicatie plan: Wat moet er gecommuniceerd worden en aan wie?

- Communicatie zorgt ervoor dat het project left, steun krijgt en serieus wordt genomen. Zowel formele als dagelijkse informele communicatie kanalen dienen gebruikt te worden.
- Creëer verschillende boodschappen voor verschillende doelgroepen. Vertrek vanuit de informatie die de ontvanger nodig heeft.
- Wees duidelijk, open en eerlijk. Spendeer voldoende tijd en energie aan interactie. Dit zorgt ervoor dat je kan luisteren en gfeeling krijgt met de praktische uitdagingen.
- Communiceer regelmatig en tijdig
- Herhaal meerdere keren
- Maak gebruik van verscheidene communicatie kanalen en platformen zoals bv. E-mail, krant, posters, een informatiebrochure betreffende wat, waarom en hoe, contactmomenten met managers
- Gebruik de taal van het bedrijf, department
- Ondersteund door rolmodellen en voorbeeldfuncties (o.a. managers, geode mentoren en senior management)

› Wat eerst te doen wanneer je mentoring gaat introduceren in uw organisatie?

- Organisatorische bereidheid beoordelen
- Gestructureerde mentoring relaties zullen enkel succesvol kunnen zijn wanner de organisatie het mentorproces begrijpt en toegewijd is aan het concept van professionele groei op lange termijn. De organisatie moet kunnen toestaan dat de deelnemers verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen groei en.
 - > Huidige houdingen beoordelen voor training en professionele ontwikkeling:
 - Wat bestaat er op dit moment om de ontwikkeling en de groei van het personeel te ondersteunen? (Wat is de effectieve investering in tijd en andere middelen voor training en ontwikkeling?)
 - Hoe past mentoring binnen het kader van andere initiatieven om het personeel te ontwikkelen?
 - Wat zijn de huidige programma's voor de introductie van nieuw personeel, training voor kandidaat managers, ondersteuning voor nieuwe leiders en het motiveren van ervaren leiders?
 - > Kijk na of het concept "Mentoring" begrepen word.
- Kom een doelstelling overseen ("Waarom mentoring binnen onze organisatie?")

2. VERSCHIEDENDE STAPPEN VAN EEN MENTORSCHAPS PROJECT

STAP 1 – 'WAAROM EEN MENTOR PROGRAMMA IN DE ONDERNEMING?'

2.1. WAAROM INVESTEREN IN MENTORSCHAP VOOR UW BEDRIJF?

› Omschrijving: "Waarom mentoring? Wat is de toegevoegde waarde voor uw bedrijf?"

• Een visie ontwikkelen ("Waarom mentoring?") die kan gebruikt worden voor het verder bepalen van doelen en acties (gebruik checklist 1)

> Deze visie is cruciaal voor strategische ankers. Dit strategisch anker moet ervoor zorgen dat de noodzakelijke bronnen beschikbaar worden.

> Onze filosofie om de organisatorische bereidheid te schatten is gebaseerd op een toegankelijk bereik.

- Dit houdt in dat wij starten vanuit een positieve constructieve gedachte met een focus op mogelijkheden in plaats van obstakels. Een oplossingsgerichte focus in plaats van een probleemgerichte focus

- Deze geapprecieerde benadering is een echte hulp in het ontwikkelen van de juiste houding. Een toegevoegde waarde in deze manier van werken is dat het mensen energie geeft en dat het bijdraagt tot het effectief implementeren in plaats van het bij het denken te behouden.

> Vragen :

- Wat wenst men te bereiken met mentoring ?

- Waar staat u vandaag in dit proces ?

- Wat verloopt er heden goed ?

- Wat zou het volgende actiepoint kunnen zijn ?

- Hoe zou men de sterktes van het bedrijf gebruiken om hiertoe te geraken ?

Checklist-1: behoeftes van het bedrijf dat aanleiding kunnen geven tot het opstarten van een mentoring programma :

a) betreffende het beheer van werkplekken:

• Een betere integratie van nieuwkomers (bv. betere overdracht en aanvaarding van de waarden, de cultuur, ... van het bedrijf.

• Zekerheid bekomen over de match tussen de werknemer en de organisatie.

• Mogelijkheid met het behandelen van een groot aantal nieuwkomers binnen een zelfde periode

• Ervoor zorgen dat uitzendkrachten/seizoensgebonden werknemers beter operationeel zijn

• Beter kennis van elementen die zorgen voor moeilijkheden binnen een bedrijf/organisatie.

• Werkverruiming, nieuwe uitdagingen voor vast geroesterde managers, nieuwe motivaties voor opgebrande managers (minder promotie mogelijkheden binnen een platte structuur)

• Instandhouding van nieuwkomers en ervaren werknemers

• Opwaartse mobiliteit van ervaren stafmedewerkers

b) betreffende het beheer van de competenties:

• Verbetering entry niveau van nieuwkomers (bv het minderen van de afstand tussen theorie en praktijk op de werkvloer)

• Introductie dialog tussen de verschillende generaties (verschillende generaties kunnen van elkaar leren)

• Versnellen van het leren

• Vermindering weerstand van ervaren werknemers voor het doorgeven van kennis en vakbekwaamheid

• Vermindering moeilijkheden voor het doorgeven van 'bepaalde' competenties.

• Aflevering begeleiding bij werknemers waar de jobinhoud sterk verandert.

KADER VOOR "UITVOERING VAN MENTORING IN EEN KMO"

- Verbetering plurivalence (indien het de bedoeling is dat elke werknemer verscheidene taken, functies en rollen dient te vervullen).
- Identificatie, formalisering, secure, ontwikkeling van de kennis, de vakbekwaamheid en ervaring
- Betere daadwerkelijke leerprocessen met meer focus op kennis van het bedrijf.
- Ontdekking van verborgen talenten.
- Een betere flow en follow up van werknemers met talent
- Snellere vergaring van resultaten bij werknemers die moeilijkheden ondervinden met vooropgestelde doelen of vereisten.
- Binnen het framework of management ontwikkeling : betere ondersteuning van nieuwkomers (managers).
- Werknemers vermeerderen/verbeteren hun mogelijkheid om hun eigen nood aan ontwikkeling te bepalen, identify development and organizational doelstellingen en voortzetten van een plan.

c) binnen het domein van HR:

- Het bekomen van een betere aanwervingprocedure
- Controlebepaling om te kijken of het zinvol is om te investeren in nieuw aangeworven mensen
- Betere behandeling van oudere werknemers
- Betere organisatie van de trainingsfunctie van het bedrijf
- Beter gebruik of overdracht van vakbekwaamheden
- Versterking van verscheidenheid
- Versnellen van processen voor de identificatie, ontwikkeling en behoud van talenten met betrekking tot leidinggevende functies en technische jobs
- Beter inzicht van nieuwe bedrijfsculturen
- Het behoud of het creëren van specifieke bedrijfsculturen
- Betere herkenning en appreciatie van vakbekwaamheden

d) binnen het sociale domein:

- Verhoging van de motivatie bij de huidige werknemers
- Verlaging van het aantal afwezigheden
- Verlaging van het aantal werkongevallen
- Verbetering en versterking van relaties
- Betere bijdrage tot het algemeen welzijn
- Reactie op het nodig zijn van een vertrouwenspersoon: iemand die luistert en advies geeft: problemen die moeilijk te bespreken zijn met de directe supervisor
- Verbetering van het groepsgevoel, betere werkomgeving

e) binnen het productieproces algemeen

- Betere kwaliteit
- Minder weerstand bij verandering
- Voldoende response/reactie mogelijkheden
- Voldoende openheid naar buiten uit
- Verbeterde productiviteit door het verbeteren van technische vaardigheden, leiderschapsvaardigheden en motivaties

f) binnen het domein van interne en externe communicatie

- Verbetering van het imago van het bedrijf door middel van positieve gevolgen bij aanwerving
- Verbeterde organisatorische communicatie en begrip
- Minder geïsoleerde groepen zowel horizontaal (tussen functies en diensten) als vertikaal
- Instructies en doelstellingen worden begrepen
- Voldoende appreciatie van afwisselend leren.

KADER VOOR "UITVOERING VAN MENTORING IN EEN KMO"

- Vragen

- Creëer een visie: 'Waarom mentoring. Wat wil je bereiken met mentoring?'

Exemplos dos países parceiros:

Ondersteuning voor werknemers wanneer zij steke vaardigheden hebben en wanneer zij gezien worden als waardevolle managers in de toekomst.' (Turkish big company)

Redenen: Moeilijke integratie van nieuwe personeelsleden, teveel nieuwe aanwervingen in dezelfde periode, de nood aan een betere flow van beloftevol jong talent, nood aan managers met vaardigheden op het gebied van mensen motiveren, ondersteuning van nieuwe managers (SME, Belgium)

'Een formeel proces voor de persoonlijke ontwikkeling voor personeel (Formele ondersteuning voor personeel) help tons om het personeel langer binnen het bedrijf te (British SME)

'Wij willen onze nieuwe werknemers helpen zich aan te passen. We leren hen aan hoe ze verkoop vaardigheden in de praktijk moeten gebruiken. Door mentoring geven we hun advies over hoe ze moeten communiceren met klanten en hoe om te gaan met moeilijkheden. (Slovakia, big company)

'Een mentorprogramma zal bijdragen aan het welzijn van onze medewerkers. Soms kan het zijn dat werknemers bepaalde zaken willen bespreken die moeilijk zijn om met hun manager over te praten.' (Belgium, SME)

'Kennis in stand houden, ontwikkelen en maximaliseren van het potentieel van werknemers, de kwaliteit van communicatie binnen het bedrijf verbeteren, het versterken van relaties binnen de organisatie, intergenerationele overdracht van kennis en beter gebruik van de ervaring, het intruduceren van een intergenerationele dialog/ het combineren van ervaring met nieuwe perspectieven, het reduceren van tijd en kosten. (Redenen om een mentorprogramma op te starten: Teveel nieuwe aanwervingen in dezelfde periode, de kloof tussen de theorie in scholen en de dagelijkse werking binnen de organisatie opvullen, verlies van kennis en know how, ervaring, heel veel informatieve die dient overgedragen te worden, weerstand van ervaren werknemers om kennis en know how over te dragen, moeilijkheden om bepaalde competenties over te dragen, het ontdekken van verborgen talent, de nood aan een betere flow van jong en beloftevol talent, de nood aan

nieuwe managers met vaardigheden op het gebied van mensen motiveren, ondersteunen van nieuwe managers, onvoldoende erkenning en appreciatie van competenties) (Polish SME)

'Redenen voor een mentorprogramma te starten: oudere werknemers met burn-out, onvoldoende afwisseling, te weinig competenties en communicatie binnen de organisatie, sneller resultaten boeken met werknemers die moeilijkheden hebben om doelen en vereisten te realiseren, de trainingfunctie binnen het bedrijf is onvoldoende georganiseerd, te lage kwaliteit, instructies en doelen worden niet goed begrepen' (Polish SME)

'We voeren verscheidene trainingen, maar geen individueel mentorprogramma. Mentoring is op dit moment geen onderdeel van het persoonlijk ontwikkelingsplan binnen ons bedrijf. De voordelen van een mentorprogramma zouden kunnen zijn: een meer gesofisticeerde training voor nieuw aangeworven personeel, een grondiger begrip van de jobverantwoordelijkheden.' (SME, Slovakia).

'Een mentorprogramma kan ervoor zorgen dat personeelsleden (zowel huidige als nieuwe) zich kunnen mengen in een meer naadloze manier. Bovendien kan het de effectiviteit van het trainingsprogramma verbeteren, door de overschakeling van "theoretisch leren" naar "on-the-job training". Mentoring wordt beschouwd als een van de essentiële vaardigheden die moeten worden opgenomen in het persoonlijk verbeteringsplan voor werknemers.' (Big company, Slovakia)

Wij hebben een betere flow en opvolging nodig van jong en beloftevol talent. (SME, Belgium)

'Wij kennen het concept "Mentoring" niet." (SME, Turkey)

'Het voordeel Vooral in onze offerte en quotatie unit heel essentieel zijn: Omdat offertes maken veel bedrijfsgerelateerde kennis vereist, maktkennis, financiën, concurrenten, enz.' (SME, Turkey)

'Mentorprogramma: Om mijn bedrijf over te laten wanneer ik op pensioen ga, moet ik dit in een meer systematische manier plannen, om te verzekeren dat dit kleine "KMO" dan zal blijven bestaan. Daarom moet ik mijn zonen leren hoe deze zaak te voor 100% te runnen.' (SME, Turkey).

'Mentoring uitgelegd door de interviewer: dit is iets wat we doen zonder dat we de definitie ervan kennen. Omdat dit is hoe we tot nu toe geboren worden en overleven.' (SME, Turkey)

'Niet nodig – Omdat we een heel klein bedrijf zijn en we bijna heel de dag lang met elkaar communiceren. Iedereen kent de gedachten van iedereen.' (SME, Turkey)

'Een betere flow en opvolging van jong, beloftevol talent' (SME, Belgium)

'De mentor is een baken in de storm en hij of zij geeft advies over zorgen/problemen van werknemers die moeilijk op te nemen zijn met de manager. Eigenlijk is een mentorprogramma geweldig maar soms overbodig wanneer de sfeer binnen een bedrijf goed is en de werknemers op al hun collega's kunnen vertrouwen.' (SME, Belgium)

'Een mentorprogramma draagt waarde bij omdat er een beter inzicht komt in wat leeft onder de werknemers en in de redenen voor de grote omzet. Frustraties of irritaties kunnen verminderd worden door te praten met een mentor die luistert en aanwijzingen geeft. Dit kan enkel positieve resultaten opleveren voor het bedrijf.'

Redenen om met een mentorprogramma te starten :
Vertrek van ervaren werknemers, verlies van kennis en know how, ervaring, moeilijkheden in het overdragen van zekere competenties, het ontdekken van verborgen talent, het koesteren van uitzonderlijk getalenteerde en begaafde werknemers, nood aan een betere flow van jong beloftevol potentieel, nood aan managers met vaardigheden op het gebied van motivatie, sneller resultaat boeken met werknemers die moeilijkheden hebben om doelen en vereisten te realiseren, ondersteuning voor nieuwe managers, management houdt zichzelf onvoldoende bezig met de ontwikkeling van werknemers, onvoldoende erkenning en appreciatie voor competenties, een tekort aan motivatie bij bestaande werknemers, te weinig kwaliteit, weerstand bij verandering, onvoldoende antwoord/reactive capaciteit, onvoldoende openheid naar buiten toe, instructies en doelen worden slecht begrepen. (Portugal, SME)

Redenen om met een mentorprogramma te starten:
Veel informatie dat dient overgedragen te worden, nood om te voldoen aan wettelijke bepalingen, de nood aan een betere flow van jong, beloftevol talent, nood aan managers met vaardigheden op gebied van het motiveren van mensen (SME, Belgium)

- Wat bestaat er al op het gebied van de introductie van nieuw personeel/ de groei en ontwikkeling van bestaand personeel in uw organisatie? (Gebruik checklist-2)

Voorbeelden uit partnerlanden:

Nieuw personeel gaat regelmatig naar trainingen, personeel met een beloftevolle toekomst ontvangt meer ondersteuning waaronder mentoring. (Turkish big company).

Veel ervaren personeelsleden (voor de introductie van nieuw personeel) (Big company, Slovakia).

Nieuw personeel: Wij ontvangen een steun voor 3 jaar die we kunnen vrijstellen van de sociale zekerheid omdat we een staat ondersteunend programma gebruiken. (SME, Turkey)

Alle nieuwe werknemers doorlopen een mentorprogramma, alle mentors zoeken naar de goede en slechte aspecten van de nieuwkomers. (Slovakia, big company)

Ik heb dit bedrijf bijna 50 jaar geleden opgebouwd. Sinds dien laat ik mijn zonen, mijn technische chefs op zo een manier groeien dat zij het op een dag kunnen overnemen. Ik leer hen alles wat ik weet en wat ik op het werk geleerd heb. Het meest belangrijke is de ethische aanpak naar klanten toe. Ik leer hen dit 7 dagen per week aan. Mij mentorprogramma zou hierop gebaseerd zijn. Wanneer ik op pensioen ga, wil ik 1 of meer personen aan wie ik dit geweldig bedrijf en deze geweldige reputatie kan overlaten. Zo een aanpak zal verzekeren dat deze service zal blijven draaien. Misschien zal ik na een tijdje een professioneel mentoring bedrijf inhuren om ons te assisteren, zal ik onze eigen programma's bouwen en professionele trainingcursussen maken. (SME, turkey)

Nieuw personeel

Introductie aan praktische aspecten van het werk en een leerplan. Ik zou graag een ontwikkelingsplan creëren rond sterktes en stijlen. Voor bestaand personeel: Persoonlijke ontwikkelingsoverzichten worden volbracht en er is ook een informeel mentoring proces. (British SME).

Uitwisseling van ideeën en ervaring, het "oude" en "jonge" personeel engageren om samen problemen op te lossen, intergenerationale dialogen. (Polish SME)

Basis evaluatie, regelmatige evaluatie (Polish SME)

Officieus mentoring (SME, Slovakia)

Wij kennen het concept mentoring, maar wij noemen het "ervaringen delen" en normaal gezien doen managers en eigenaars dit met junior ingenieurs.

Het zou productief zijn om zo een programma te verwezenlijken in een meer gereguleerde vorm, maar op dit ogenblik hebben we daar geen tijd voor. Maar het zou jonge ingenieurs en jonge managers zeker beter helpen. (Turkey, SME)

Nieuwe aanwervingen

Op dit moment zijn wij ons "boarding programma" aan het uitbreiden. We hebben al een checklist voor nieuw personeel om er voor te zorgen dat alles klaar is wanneer ze hier starten te werken. Een week voor de indienstname sturen we een brochure naar onze nieuwe aanwervingen over onze kantoren en op de dienst "Panel services" sturen ze bloemen naar hun nieuwe werknemers. Op hun eerste dag krijgt het nieuwe personeel een document genaamd "Het introductieprogramma" dat is opgemaakt door hun manager en de HR dienst. In dit document beschrijven we de training en de ontwikkelingsinitiatieven die nodig zijn om de nieuwe werknemer aan boord te krijgen. Hiernaast is er voor elk nieuw personeelslid een lunch voorzien samen met de HR manager en de managing director om te weten te komen wat de eerste indrukken zijn van de nieuwe werknemer. Na een maand dienst krijgt de nieuwe werknemer een feedback moment met de HR manager. Na 3 maanden krijgt de nieuwe werknemer een gesprek met onze HR Consultant over het introductie en boarding programma. (SME, Belgium)

Huidig personeel

Voor bestaand personeel organiseren we een aantal activiteiten zoals:

- We houden lunches onder experten; dit zijn lunches voor kleine groepen van seniors van het bedrijf met de managing director en de HR Manager. Dit staat ons toe om alles te weten te komen over hun welzijn en hun inzichten wat betreft management zaken.

- Hiernaast begeleiden we ook een jaarlijks overzicht: Jaarlijks werknemers Overzicht. Dit is een online vragenlijst voor de werknemers om hun engagement te meten en hun waarnemingen te delen over verschillende onderwerpen. We moedigen onze werknemers aan om deel te nemen omdat enkel wat door de werknemers aangegeven wordt, gehoord en erkent kan worden. En enkel wat gehoord wordt kan verandert en verbeterd worden.

- De managers hebben 2 mentors aangeduid die beschikbaar zijn moest er iemand zorgen of vragen hebben betreffende de nieuwe organisatorische structuur, de fusies, ...

Tot nu toe werkt alles goed, maar het programma moet zich richten op alle entiteiten.

We zouden de kloven die we hebben in ons huidig programma kunnen dichten.

Onze eerste prioriteit (nog boven het mentorschap) ligt in het aanleren aan managers om goed en dikwijls te communiceren met hun werknemers.

We willen graag dat onze mentors proactief zijn, maar in de realiteit zijn ze eerder reactief. (SME, Belgium)

In het productie department van onze fabriek neemt onofficiële training zijn plaats in. We doen dit ook op een gelijkaardige manier bij marketing en verkoop (SME, Turkey)

De jonge generatie is niet zo verantwoordelijk zoals wij zijn. Daarom moeten we hen eerst aanleren hoe verantwoordelijk te zijn en om voortdurend aan hun zaken te denken. Dit is de sleutel. In latere stadia moeten we hen de verborgen feiten leren, de tricks van de zaken en de (technische) details van de productie. (SME, Turkey)

Nieuw personeel

Er is een procedure voor het aan boord laten komen van nieuw personeel. Technische aspecten zullen uitgelegd worden in de eerste weken en ze worden aangemoedigd om verkennende gesprekken te voeren met verschillende collega's en uitvoerende leden van het bedrijf.

Er is echter geen opvolging of controle dat deze gesprekken effectief plaats vinden

Bestaand personeel

Voor het bestaand personeel is er zo geen steun.

We denken eraan om de functie van een van de productiewerknemers te hervormen. Deze vrouw is 45 jaar oud en is recent gediagnoseerd met reuma wat betekent dat zij niet meer in de productie zal kunnen werken. Het bedrijf denkt eraan om haar functie te veranderen een soort van mentor. Haar taak zal zijn om steun te geven aan andere collega's, advies te geven, nieuwe werknemers te verwelkomen en hen helpen om factueel geïntegreerd te raken. Deze nieuwe functie moet ontwikkeld worden en de persoon heeft training nodig. Misschien kan dit mentorprogramma ons hierbij helpen. (SME, Belgium)

• Wat is er al goed werkt?

Voorbeelden uit partnerlanden:

We hebben ongeveer 1350 werknemers in de retail en mentoring is een van meest belangrijke aspecten in de aanpassing van nieuwe werknemers. (Slovakia, big company)

Ervaren personeel beantwoordt gedetailleerde jobgerelateerde vragen aan het nieuwe personeel, op een one-on-one basis. (Big Company, Slovakia)

Uitwisselen van ideeën en ervaringen, het engageren van "ouder" en "jonger" personeel om samen problemen op te lossen, reageren op conflicten binnen het team, motiveren en promoveren van belangrijke werknemers. (Polish SME)

Basis evaluatie, regelmatige evaluatie zouden moeten vervangen worden door een evaluatie na elk project.. (Polish SME)

Voorbereiden van een regelmatig trainingsprogramma (SME, Turkey)

• Hoe zal mentoring passen binnen andere initiatieven om personeel te ontwikkelen?

Voorbeelden uit partnerlanden:

'We willen ook mentorprogramma's voor mensen die van positie of afdeling veranderd zijn om hen binnen het bedrijf te houden.' (Slovakia, big company)

'Ervaren personeel kan getraind worden in hoe ze kennis naar het nieuwe personeel toe kunnen communiceren op een meer eenvoudige manier.

Het mentorprogramma kan richtlijnen voorzien voor de te gebruiken aanpak in het mentorproces – zoals een aanpak via communicatie of presentatie. (Big company, Slovakia).

'Mentoring zal passen tussen andere ontwikkelingsactiviteiten door het initiatief en de creativiteit van de werknemers te steunen, jonge mensen te motiveren. (Polish SME)

'Wij hebben al verschillende trainingen. Mentoring richtlijnen kunnen senior personeel helpen om nieuwe werknemers beter en efficiënter te trainen.' (SME, Slovakia).

'Technologie verandert snel. We moeten onze mensen trainen, we moeten hen leren om dag na dag de technologie te volgen. Dit is het geheim van ons success, gevolgd door een ethische aanpak. Een groot deel van een mentorprogramma moet een ethisch systeem zijn en het onderhouden ervan. Daarna de veranderende technologie volgen – hoe dit te doen – en hoe het implementeren door kostenefficiënte operaties. Onze klanten hebben een kostenefficiënte kwaliteitservice nodig. We moeten dit blijven leveren' (SME, Turkey)

KADER VOOR "UITVOERING VAN MENTORING IN EEN KMO"

• Welke ondersteuning heb je nodig om een mentorprogramma te starten?

'Experten die richtlijnen geven betreffende de mentor aanpak.' (Big Company, Slovakia)

'Wij zijn geïnteresseerd om steun te ontvangen van "Wees een mentor op de werkplaats" om een mentorprogramma te op te starten.' (Big Company, Slovakia)

'Een Fonds, een pakket over hoe dat je het moet aanpakken, face to face trainingen en de mogelijkheid om te peilen naar zaken zouden handig zijn. Ook hulp vanop afstand, e-learning tools, een netwerk van mentors in de stad en feedback over het mentorproces zodat we kunnen inschatten of het succesvol was.' (British SME).

'Specifieke doelen en richtlijnen zouden ons aanmoedigen om een mentorprogramma op te starten. We zouden ondersteuning nodig hebben van een meer ervaren persoon/collega in dit onderwerp. Specific goals and guidelines would encourage us to set up a mentoring program. Wij zijn geïnteresseerd om steun te ontvangen van "Wees een mentor op de werkplaats" om een mentorprogramma te op te starten.' (SME Slovakia).

'Financiële steun van regeringsprogramma's.' (SME, Turkey).

'De eigenaars van het bedrijf zouden meer moeten investeren in zaken zoals mentoring. Omdat onze motivatie naar het verhogen van inkomsten eindeloos is worden ondergeschikte pogingen naar de tweede plaats geschoven.' (SME, Turkey)

'Een model hebben dat toepasselijk is voor onze fabriek.' (SME, Turkey)

'We moeten in staat zijn hiervoor geld in reserve te houden. De concurrentie is te hoog en het is niet gemakkelijk om hiervoor geld opzij te zetten.' (SME, Turkey).

'Externe kennis, aanwijzingen, coaching en bepaalde objectieven voor zo een programma.' (SME, Belgium)

'Steun van de leiders en line managers, ploegbazen, enz. Met een zeker niveau van verantwoordelijkheid binnen het bedrijf; beschikbaarheid van de medewerkers die betrokken zullen zijn bij het mentorprogramma, meer informatieve over wat mentoring is en wat de doelen van mentoring zijn en hoe het werkt.' (Portugal, SME)

Om een mentorprogramma op te starten hebben we hulp van buitenaf nodig. Wij hebben niet de nodige know how. Als er een manier is om het mentorschap te implementeren op de werkplaats en als di teen win-win situatie kan zijn, dan zijn wij zeker aangemoedigd om zo een programma op te starten. (SME, Belgium)

• Wat zo onze volgende kleine stap zijn

• Hoe kan je de sterktes van de organisatie gebruiken om er te komen?

KADER VOOR "UITVOERING VAN MENTORING IN EEN KMO"

Checklist-2: Formele en minder formele leeractiviteiten

Leeractiviteiten	Van formeel naar-----	----- Informeel
	• Introductie van het programma aan nieuwkomers	• Mentoring
	• Computer gebaseerde training, web gebaseerde training, E-learning	• Coaching door de hiërarchische chef
	• On-the-job training door een collega	• Leren door evaluatie en feedback: - Competentie schatting, - functioneringsgesprekken, - evaluatie-gesprekken, - ontwikkelings-gesprekken
	• (Stage) trainee periode	• Leren door het raadplegen van kennis-databanken
	• Hervormings-programma	• De lessen geleerd op het einde van een project of na het oplossen van een problem op het werk
Leren op de werkplek	• Werkinstructies	• Kijken naar case-studies
	• Didactische hulpmiddelen	• Leren door training te geven aan collega's
	• Formele richtlijnen	• Benchmarking
	• Ondersteunde uitoefening	• De manuals lezen
	• Persoonlijk ontwikkelings-overzicht	• Workshops
	• Fundamentele en regelmatige evaluaties	...

	• Training op school	• Bedrijfsbezoeken
Leren buiten de werkplek	• Professionele updates	• Leren door zelfanalyse en reflectie: - Door het gebruik van persoonlijke en professionele dagboeken of aantekeningen van realisaties
	• Korte cursussen en seminars	...
	• Boeken, magazines, videos, multimesia, weblinks	...
	• Projectgroepen	...

› Termen definiëren

• "Er zijn zoveel verschillende termen? (Buddy, tutor, peter/meter, mentor,...) Welke term moeten gebruiken? "

• Een betere vraag is: Wat verstaan wij, in onze organisatie, onder de term "mentor"? Wat wordt er verwacht van de mentor, om het doel van het mentorproject te realiseren?

KADER VOOR "UITVOERING VAN MENTORING IN EEN KMO"

STAP 2 – 'WAT IS HET CONCRETE DOEL VAN HET MENTORPROGRAMMA?' 'WAT IS DE DOELGROEP?'

2.2. PROJECT DEFINITIE

HET DEFINIËREN VAN HET DOEL VAN HET MENTORPROJECT

› Mogelijke doelen van een mentorproject kunnen in het gebied liggen van:

- Voldoende introductie van nieuwe aanwervingen
- Persoonlijke en professionele ontwikkeling van de pupil (Ontwikkelingsdoelen op lange termijn voor bestaande werknemers)
 - > Pupillen hebben profijt van een mentor wanneer zij
 - Toegang willen verkrijgen tot de rijke ervaring, kennis, netwerken
 - Een "sound board" willen
 - Naar iemand zoeken die hun eigen manier van denken in vraag durven te stellen
 - Meer duidelijk willen scheppen in persoonlijke doelen en waarden: wie ben ik? Waarom ben ik hier?
 - Naar advies zoeken wat betreft carrière mogelijkheden: Waar wil ik naartoe?
 - Hun eigen weg zoeken in een nieuwe cultuur, een nieuwe rol of een nieuwe plaats binnen de organisatie.
 - Ongeschreven regels of politieke gevoeligheden willen begrijpen
 - Inzichten willen verkrijgen in hoe de leiders denken over de prioriteiten van het bedrijf en welke richting het bedrijf uit wil
 - Een succesvol rolmodel willen volgen
 - Ondersteuning zoeken in het streven naar een goede balans tussen leven en werk

- Het geven van individuele steun aan nieuwe leiders
- Verrijking van leiderschapscapaciteiten binnen de organisatie.
- Het motiveren en het aanbieden van nieuwe oppurtiniteiten aan ervaren leiders
- Het verhogen van genderdiversiteit binnen de organisatie

Doel van het mentorprogramma.

Voorbeelden uit partnerlanden

'Een goede begeleiding opzetten voor (nieuwe) (jonge) werknemers. Deze KMO heeft meerdere kantoren met verschillende teamleaders. Het gebeurt dat Teamleaders en leden hun werkdagen doorbrengen op verschillende locaties. De teamleaders hebben geen dagelijks contact met hun teamleden.. Om de leden een gepaste ondersteuning te bieden, zijn er mentors aangewezen (zeker wanneer er nieuwe personeelsleden zijn aangeworven) (Belgian SME)

'Voortdurende flow van bestuursleden en het vullen van de kloof wanneer er sommige vaardigheden en ervaringen bij individuen gemist worden. (Turkish big company)

'Goede integratie van nieuwe bestuurders . Mentors zijn het contact tussen bestuurders en management.' (SME, Belgium)

'Aanpassing aan de bedrijfscultuur en werkomgeving van nieuwe wernemers.' (Slovakia, big company)

'Nieuw personeel trainen zodat zij zo snel en accuraat mogelijk zelfstandig kunnen beginnen werken' (Big Company, Slovakia)

'Ontwikkeling van het potentieel van werknemers, zoeken naar talent , kennisoverdracht, relaties binnen de organisatie versterken.' (Polish SME)

'Het ondersteunen en verbeteren van onderhandelingsvaardigheden.' (SME, Slovakia)

'Zicht krijgen op het grote beeld, nieuw inzicht verkrijgen. Steun in het verbeteren van het potentieel voor nieuwe of onervaren werknemers.' (SME, Slovakia)

'Als een mentor in opleiding: tenslotte over zelfvertrouwen? As a Mentor in education: about self esteem ultimately, behavioural reason or learning assistance, as a Mentor in business: practical advices on how to grow for SME's, during Mentoring for dinner ladies and nursery nurses: learn confidence and self-esteem in order to learn about communication.' (Brass Bands, UK)

'Het welzijn van onze werknemers is cruciaal voor ons. We willen dat ze gelukkig zijn en hun goed voelen. Onze personeelsleden is ons menselijk kapitaal.' (SME, Belgium)

Controle van het werk van een pupil, hen vergezellen in de ontwikkeling van hun carrière, hen tools aanreiken om de moeilijkheden te overwinnen die kunnen opduiken en zorgen voor de ontwikkeling van competenties die nodig zijn om de job met succes uit te oefenen. (Portugal, SME)

HET DEFINIËREN VAN DE DOELGROEP

► Mogelijke doelgroepen voor mentoring:

- Nieuwe aanwervingen, seizoensarbeiders, interimkrachten, geïsoleerde werknemers, hoog potentiëel, potentiële leiders uit een minderheidsgroep of een ondervertegenwoordigde groep, werknemers in een nieuwe functie, kandidaat leiders, ervaren leiders,...

Doelgroep van het mentorprogramma.

Voorbeelden van partnerlanden:

Alle nieuwe aangeworven werknemers ontvangen opleiding en begeleiding. Dit project heet het "New entry project". Vooral de projectleiders worden aangewezen door een mentor. De mentors helpen naast de teamleiders ook de nieuwe werknemers door hen vertrouwd te maken met het bedrijf en andere personeelsleden.

Toekomstige managers (assistant managers) (Turkish big company)

Nieuwkomers in retail branches – Verkopers (Slovakia, big company)

Nieuw aangeworven personeel in het department (Big company, Slovakia)

Jonge groepen, in het bijzonder student assistenten (Polish SME)

Midden level management (Polish SME)

Collega's die op hetzelfde domein werken (SME, Slovakia)

Alle nieuw of minder ervaren personeel (SME, Slovakia)

Ik was een mentor voor kinderen en jeugd met gedragsproblemen, volwassenen met weinig vertrouwen en weinig achting, kleine zaken en gemeenschapsgroepen: weinig vertrouwen, maar vooral gebrek aan kennis op de nodige gebieden (Brass Bands, UK)

De doelgroepen zijn nieuwe aanwervingen en bestaand personeel (SME, Belgium)

Voor de nieuwe bestuurders om een goede integratie te hebben, voor de andere bestuurders zijn de mentors collega's met wie kan praten over algemene kwesties. (SME, Belgium)

STAP 3 – WAT IS DE ROL VAN DE LERAAR, WAT IS ZIJN PROFIEL EN DAT VAN DE LEERLING?
HOE SELECTIE, MATCHING, BRIEFING EN TRAINING TE DOEN?

2.3. PROJECT PLANNEN

DEFINIEER DE ROL VAN DE LERAARS

› De rol van de leraar zal voornamelijk gedefinieerd worden door het doel van het programma.

Verschillende mogelijke taken van een leraar:

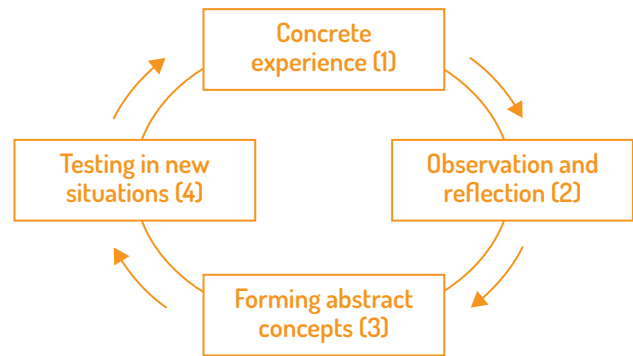
• Het realiseren van een motiverend inductie van nieuwkomers door middel van het toekennen van de juiste proporties van instructief gedrag en sociaal-emotionele ondersteuning.

› De leraar ondersteunt het sociale integreren van de nieuwkomer (geven van de nodige informatie, vertaling van professioneel jargon, beantwoording van praktische vragen, overdracht van normen en warden, informele gewoontes, de leerling op de hoogte brengen van de cultuur binnen de organisatie, het aanmoedigen van de leerling om contacten te leggen en banden aan te halen binnen de organisatie, uitleggen wat er concreet verwacht wordt, het aanmoedigen om vragen te stellen, stimulatie van de leerling in zijn/haar nieuwe functie, stimulatie van integratie van de nieuwkomer binnen het team).

› De leraar geeft on-the-job training (de nodige kennis en vaardigheden om te presteren volgens de standaard en/of monitors de evolutie van het trainingsschema van de nieuwkomer)

• Coacht een leerling in het ontwikkelen van een specifieke vaardigheid

› Ondersteunt de ontwikkeling van een specifieke vaardigheid door het stimuleren van de leerling door het doorlopen van de KOLB leerproces voor volwassenen. Dit proces is een periodiek en ervaringsgericht leerproces : het actuele praktisch leerervaring is een reflectie op gebeurtenissen, een studie van de theorie, het plannen van het volgende leerervaring, actieplan om theorie in praktijk te zetten - om het gedrag te leren/veranderen.



Kolb's Experiential Learning Cycle (1975)

• De leerling helpen bij het leren van praktische ervaring door ondersteuning en uitdaging:

- > actief luisteren, door het verplaatsen van de leraar naar de wereld en ervaringen van de leerling
- > alert zijn voor de verhalen van de leerling zowel expliciet als impliciet
- > stimulatie van de leerling door het afstand nemen van deze ervaringen (helikopter view)
- > niet te snel overgaan tot oordelen, aanbevelen, actie
- > reflecteren vragen stellen, het opstarten van een discussie voor verdere ontdekking via verschillende invalshoeken, verschillende manieren hoe een probleem of situatie te benaderen
- > stimulatie van de leerling door het maken van links met andere ervaringen
- > stimulatie van de leerling door reflectie op gevolgen van gedrag
- > het helpen van de leerling door het verkrijgen van inzicht in zijn/haar eigen gevoelens en drijfveren
- > het geven van feedback op het gedrag van de leerling en de manier waarop anderen zijn/haar gedrag ervaren.
- > het helpen van de leerling bij het bewust worden van de situatie/focus op het echte probleem.

KADER VOOR "UITVOERING VAN MENTORING IN EEN KMO"

- > het openen van nieuwe horizons, het spelen van de duivel van de advocaat door middel van het overnemen van verschillende of precies tegenovergestelde posities, het ontwikkelen van hypothesen
 - > het stimuleren van reflecties op alternatieven
 - > het in vraag stellen van onbewuste veronderstellingen.
 - > het delen van eigen ervaringen, het vertellen van eigen verhalen, het tonen van de kwetsbaarheid door middel van zich open te stellen over zijn eigen gevoelens, twijfels, lessen geleerd uit het verleden
 - > het dirigeren van de discussie van probleem naar oplossing
 - > het uitkijken naar mogelijkheden om theorie om te zetten naar praktijk
 - > het stimuleren om te experimenteren, het ontwikkelen van nieuwe inzichten en manieren van reageren
- Assisteert de leerling in het definiëren van de gebieden voor groei en ontwikkeling, geeft visie, ondersteunt het leren in het kader van carrier ontwikkeling, voorziet psychologische ondersteuning, advies en raad
 - > een rolmodel te zijn
 - > de persoon betreffende carrière beslissingen, toekomst in de organisatie
 - > de leerling bewust maken van mogelijkheden
 - > aanmoediging in het nemen van risico's met betrekking tot het leren
 - > voorzien van deftige en tijdsadvies
 - > het confronteren van negatieve bedoelingen of gedragingen
 - > begeleiding in de cultuur en het praktische in de organisatie

De rol van de leraar.

Voorbeelden van partnerlanden:

Een meer bedreven profiel dat op de hoogte is van het beleid binnen het bedrijf en beschikt over een positieve levenservaring en een positieve houding (Turks groot bedrijf)

In geval van nieuwkomers zal de leraar een evaluatie uitbrengen met betrekking tot de ontwikkeling van de nieuwkomer (Belgische KMO)

Een meer ervaren persoon die geruime tijd in het bedrijf werkt en op de hoogte is van de prioriteiten, gewoontes, de knowhow, en loyaal is aan het bedrijf. (Slowaakse groot bedrijf)

De leraar handelt als een "personal trainer". Zijn rol is niet enkel de training te ondersteunen maar ook te personaliseren (Slowaakse firma)

Met de term leraar bedoelen wij : adviseur, leraar, begeleider, trainer/coach (Poolse KMO)

Delegatie (gebruik van maken zijn eigen vaardigheden met als doelstelling het monitoren, het observeren, gemeenschappelijk belang (Poolse KMO)

Het determineren van sterktes en zwaktes in het onderhandelen en met deze te werken (Slowaakse KMO)

Ervaren werknemers geven minder ervaren werknemers nieuw inzicht. Hen assisteren in het verbeteren van hun potentiële ontwikkeling, hun kwaliteiten bedreven, hen helpen om een nieuwe waarde te zijn voor het bedrijf (Slowaakse KMO)

In alle situaties : alles draait om ondersteuning en hulp in het zien van de waarde in zichzelf. Als ook het helpen in het maken van hun eigen beslissingen en het bewandelen van hun eigen pad. In zakendoen, draaide het meer rond het ondersteunen en delen van informatie (meestal begeleiding in sommige gevallen) Een iemand had alle troeven (KMO), bezat de meeste kennis maar miste het vertrouwen om de eerste stappen te ondernemen (Brass Bands, UK)

Voor ons een leraar is iemand die raad geeft aan werknemers wanneer zaken niet kunnen besproken worden met hun supervisor. Hun taak is een lichtboei in de storm (Belgische KMO)

KADER VOOR "UITVOERING VAN MENTORING IN EEN KMO"

Een leraar is een raadsman die ondersteuning geeft aan de leerling in zijn ontwikkeling binnen de organisatie. De leraar zijn rol bestaat erin de leerling te helpen in ontwikkeling van de leerstage door het tonen van de weg, bijstaan door de leraar (Portugese KMO)

Leraars zijn ankerpunten binnen de organisatie of binnen een team. Belangrijk voor dit leraarschap is dat een leraar makkelijk te benaderen is tijd vrijmaakt en beschikbaar is. Team leiders zijn leraars en hebben leiding als bijkomende taak. (Belgische KMO)

DEFINIEER HET PROFIEL VAN DE DAADWERKELIJKE LERAAR

› profiel van een goede leraar ongeacht welke rol (vaardigheden, houdingen):

• rol: introductie van nieuwkomers

- > heeft de nodige kennis en vaardigheden (geloofwaardigheid)
- > kent het werk terrein van de nieuwkomer.
- > in staat is om te gaan met mensen met minder ervaring
- > luistert naar de moeilijkheden van de leerling
- > is in staat om kennis en vaardigheden aan te leren
- > gaat na of een boodschap begrepen is
- > geeft feedback in een opbouwende manier
- > is een gerespecteerd medium in het overdragen van informatie van een gekend bedrijf (voorbeeldfunctie)
- > toont een mensgerichte houding
- > wenst nieuwkomers te trainen
- > hanteert verschillen (gebied, kennis, ...)

• rol: helpen leren van praktische ervaringen

- > heeft coaching vaardigheden: door reflectieve vragen te stellen, door actief te luisteren, door het geven van opbouwende feedback, door het geven van gestructureerde instructies, is in de mogelijkheid om te leerling te motiveren

- > is zelfzeker
- > is optimistisch
- > is open, bereid om te luisteren en te delen
- > heeft een positieve kijk op anderen hoe leren verrijkend kan zijn

• rol: werken op groei, helpen in the bereiken van de ontwikkeling van de doelen van de leerling op lange termijn

- > is eerlijk, betrouwbaar
- > reflecteert de waarden en cultuur van de organisatie
- > heeft goede communicatie en relationele vaardigheden
- > toont maturiteit in werk en privé
- > groot artiest. is gekend in het bedrijf als succesvol, iemand die zijn mening wordt gerespecteerd
- > kent de doelstelling van het bedrijf, de gedragscultuur, functies en beslissingsprocessen
- > have een goede dosis gezond verstand, een positieve ingesteldheid, de nodige dosis humor
- > heft een netwerk van contacten en beïnvloedbare personen
- > is voldoende open om risico's te nemen
- > is open voor nieuwe ideeën en leermogelijkheden
- > is bereid om de nodige tijd te spenderen aan het overdragen van vaardigheden en kennis
- > is een goede motivator
- > is toegankelijk
- > is bereid om ervaringen te delen
- > toont betrokkenheid in the leraarschap programma

Het profiel van een doeltreffende motivator

Voorbeelden van partner landen:

Leidende en communicatieve vaardigheden, behandelt de nieuwkomers of mensen van een ander departement zonder kennis van verkoop (Slowakije groot bedrijf)

De meest belangrijke vaardigheden zijn verantwoordelijkheid en communicatie. Daarbij dienen zij enthousiast te staan tegenover het project (Belgische KMO)

De leraars zijn goed gekend met het onderwerp dat zij vertegenwoordigen. Zij zouden in staat zijn moeten zijn om bondige antwoorden te geven met betrekking tot hun expertise maar zouden ook in staat moeten zijn de leerling te sturen naar andere experts indien de behandelde onderwerpen niet gekend zijn voor hen (groot Slowaak bedrijf)

Geduld, charisma, ervaring en gezag (Poolse KMO)

Professioneel, ervaren zijn in zijn domein en in de mogelijkheid met betrekking tot verschillende vaardigheid (Slowaakse KMO)

Geduldig, het in staat zijn dingen uit te leggen op een eenvoudige manier, het in staat zijn het idee zo gedetailleerd mogelijk uit te leggen, het in staat zijn te adviseren, het in staat zijn enkel het meest essentiële te communiceren, het in staat zijn de leerling nieuwe inzichten te verkorten, een globaal overzicht over bedrijfsprocessen, bedrijfszaken (Slowaakse KMO)

De selectie van de leraars gebeurde op basis van Human Resources programma's en de leider zelf. Zij dienen proactief te zijn, bereidwillig en bereidheid tot luisteren (Belgische KMO)

Als we het leraarproces begrijpen door het ondersteunen van een persoon door een andere persoon. Persoonlijke kwaliteiten zoals inlevingsvermogen en aanpassingsvaardigheden zijn de sleutel in de meeste gevallen. Niet iedereen kan het aanleren om een goede leraar te zijn als zij niet over deze vaardigheden beschikken. Mensen kunnen het leren zich als een goede leraar te gedragen – bijvoorbeeld in een situatie lijnmanager – maar de noodzakelijke verbinding om te relatie te verruimen ontbreekt (Brass Bands, UK)

Voor ons leraars hebben meer ervaring, zijn dikwijls ouder, zijn leden van een team. Deze KMO heeft verscheidene projectleiders. Voor elk project bestaat er een Nederlandstalige en Franstalige projectleider. Deze koppels worden binomen genoemd. Binomen worden dikwijls aangesteld tot leraar (Belgische KMO)

De leraar werd verkozen op basis van vaardigheden die verondersteld werden overdraagbaar te zijn naar de leerling (Portugese KMO)

• wat is het profiel van een goede leerling (met de focus op groei)?

- is gericht op wat hij/zij wenst te bereiken in de relatie
- gaat en onderhoud relaties op vrijwillige basis
- neemt eigen verantwoordelijk voor persoonlijke groei
- durft zich te onderwerpen aan eigen kritiek
- is eerlijk en open in het tonen van gevoelens en gedachten/ ideeën
- is bereid om mislukkingen te delen
- toont openheid naar feedback en het leren
- drijft de relatie met de leraar aan
- luistert naar het advies van de leraar, neemt voldoende tijd om alles te laten bezinken, stelt vele vragen
- treedt, met behulp van de leraar, zijn eigen comfort zone
- vertelt de leraar welk advies hielp en waarom
- maakt geen waarde beoordelingen op de ervaringen en keuzes van de leraar
- respecteert de tijd en andere verantwoordelijkheden van de leraar

KADER VOOR "UITVOERING VAN MENTORING IN EEN KMO"

- is geloofwaardig in zijn eigen verwachtingen
- laat ook weten wanneer verwachtingen niet werden vervuld
- onderhoud het vertrouwelijke van gesprekken met de leraar
- geeft iets in de plaats aan de leraar, is loyaal
- zijn getalenteerde mensen
- zijn toekomst gerichte leiders
- begrijpt het doel van leraarschap
- staat open tegenover begeleiding
- bereidheid om te werken aan persoonlijke en professionele ontwikkeling
- bereidheid tot het bijdragen van bijkomstige waarde aan het bedrijf

SELECTIE PROCES

› Hoe mentors selecteren?

- Goede kandidaten vervullen dikwijls al een rol van mentor op een informele manier!
- Vrijwilligers vragen en geschikte kandidaten selecteren (de niet-geselecteerde kandidaten informeren waarom ze niet geselecteerd zijn of hen voorbereiden met een ontwikkelingsplan om later een mentor te worden)
 - › Eerst het doel van het mentorproject, de rol en het verwachte profiel van de mentors, hoe de mentors ondersteund zullen worden communiceren alvorens naar vrijwilligers te vragen
- De managers vragen naar hun nominaties (de line managers kennen hun mensen het best)

› Hoe de pupil selecteren?

- De primaire overweging om een pupil te selecteren moet zijn dat ze gemotiveerd moeten zijn om verschillende competenties te ontwikkelen via een intensieve relatie met hun mentor.

Hoe mentors selecteren.

Voorbeelden uit partnerlanden:

Binnen het bedrijf (Turkish big company)

Door de regionale sales manager (Slovakia, big company)

Volgens hun ervaringen (Slovakia, big company)

De eerste en sleutelmentor is de eigenaar en voorzitter van de raad, omdat hij/zij de meest ervaren person is (Polish SME)

We nemen ervaring en de positie binnen de organisatiestructuur in overweging (Polish SME)

Alle ervaren collega's zijn betrokken in de rol van mentor. Ze delen verantwoordelijkheid en kennis. Het is ook een manier om hen te trainen (SME, Slovakia)

Het is mijn job, ik ben vrijwilliger (Brass Bands, UK)

MATCHING PROCES

› Hoe mentor en pupil te paren?

• In een relatie kan men op zoek gaan naar gelijkenissen of verschillen. Mentorrelaties bieden de grootste leeropportunityen wanneer er de 'juiste kloof' is in ervaring. Wanneer het verschil te klein is zullen de mentor en de pupil te weinig tegen elkaar te vertellen hebben. Bij een te grote kloof bestaat het gevaar dat de ervaring van de mentor niet relevant is voor de pupil.

• Er zijn meerdere manieren van aanpak om de verschillende spelers binnen een mentorrelatie samen te brengen: opgelegd of op basis van persoonlijke voorkeur.

> Mentors van nieuwe aanwervingen (een meer ervaren college van hetzelfde departement) worden meestal aangewezen.

> Als de focus op de groei van de pupil ligt (wanneer het de intentie is om een lange-termijn relatie te creëren, waar de graad in hoeverre de mentor en pupil elkaar aardig vinden heel belangrijk is) zal er een proces opgestart worden waar de verschillende partijen zelf hun partner kiezen. Als er in de praktijk potentiële mentors en pupillen elkaar onvoldoende kennen om een gefundeerde keuze te maken, dan zal er iemand de matching opleggen. Er zal echter wel regelmatig geëvalueerd worden en een mogelijkheid ingebouwd worden om veranderingen aan te brengen in de samenstelling van de partners.

> Vertrouwen is erg belangrijk binnen een mentorrelatie (voor deze reden kiest men individuele coaching, waar een vriendschappelijke relatie gericht is op mensen die niet in een directe, hiërarchische relatie staan met elkaar. De mentor kan niet afhankelijk zijn van de mentor).

> Wanneer men een mentor kiest moet men altijd het specifieke ontwikkelingsdoel van de pupil in rekening brengen.

> In kleinere bedrijven moet men dikwijls werken met de mensen die men heeft.

> Wanneer het mentorsysteem bijvoorbeeld gericht is op carrière ontwikkeling, is de manager gewoonlijk van een ander deel van de organisatie. Een hiërarchische chef/linemanager wil de gerichte resultaten verkrijgen voor zijn/haar departement. Het kan mogelijk zijn dat dit objectief niet verenigbaar is met het objectief van de mentor om de pupil te helpen zijn eigen potentieel te ontwikkelen, zeker wanneer dit betekent dat deze persoon de afdeling zal verlaten.

Matching van en pupillen.

Voorbeelden uit partnerlanden:

Hangt op de eerste plaats af van hun technische overeenstemming. Daarna zijn hun positieve/afdeling/functionele overeenkomsten heersend. (Turkish big company)

HR inviteert de geselecteerde mentor om vast te stellen of hij/zij het mentorschap wil aanvaarden.. (SME, Belgium)

In de eerste plaats Door hun verkoop overeenstemming en begrip van de procedures (Slovakia, big company)

De mentors en pupillen worden gematched volgens de jobomschrijving en de verantwoordelijkheden (Slovakia, big company)

Er zijn niet genoeg ervaren mentors, dus deze uitdaging berust op de afdelings managers. (Polish SME)

We zijn verdeeld door afdelingen en gemeenschappelijke doelen (bv. Handel, productie, financiën en administratie) (Polish SME)

Willekeurige selectie (SME, Slovakia)

Matching is niet belangrijk. Het cruciale is om een manier te vinden om samen te werken om het doel te bereiken (SME, Slovakia)

Soms via advertenties, mijn job rol, of toevallige opportuniteiten om affiniteit te vinden. (Brass Bands, UK)

Geen specifieke link tussen mentor en pupil (SME, Belgium)

Ze matchen beide op het niveau van hun competenties die nodig zijn voor de job dankzij het feit dat het ontwikkelingsdepartement een nieuwe medewerker nodig had. Ervaren werknemers van hetzelfde project worden gematched met de pupillen. (SME, Belgim)

KADER VOOR "UITVOERING VAN MENTORING IN EEN KMO"

BRIEFING EN TRAINING

› Waarom training?

- Een professionele training geeft het signal aan de deelnemers dat de organisatie achter het mentorprogramma staat en dat ze overtuigd is da teen succesvolle vooruitgang belangrijk is.
- De training verzekert ook de ontwikkeling van mentorvaardigheden en geeft aan de deelnemers de gelegenheid om angsten te uiten en vragen te stellen.
- Verder krijgen alle betrokken personen de nodige documenten en instructies voor te gebruiken tijdens de mentorrelatie.

› Welke training is er nodig voor mentors van nieuwe werknemers? Onderwerpen?

- Mentoring voor nieuwe werknemers.
- Rol van de mentor.
- Wat verwachten nieuwkomers wanneer zij bij ons bedrijf beginnen.
- Do's- en-don t's bij het voorstellen van nieuwe collega's.
- De leerdoelen definiëren en evalueren (de voortuitgang van het trainingsplan voor de nieuwe werknemer controleren)
- Teaching skills.
- Het belang begrijpen van leerstijlen, erkennen dat er verschillende leerstijlen geprefereerd kunnen worden, bewust zijn van zijn eigen voorkeur, anderen helpen te leren op de meest effectieve wijze.
- Het ontwikkelen van een coaching houding en coaching vaardigheden. Het belang begrijpen van een appreciërende aanpak en een toolkit te leren gebruiken die gebaseerd is op deze manier van coaching.
- Kennis en het gebruik van geprefereerde denkstijlen/ persoonlijkheidstijlen om een meer doeltreffende coachingrelatie met de pupil te realiseren.
- Beïnvloedingsvaardigheden (vanuit een niet-hieërarchische positie).
- Hoe om te gaan met moeilijk gedrag.

› Welke training is er nodig voor mentors (en pupil) wanneer de focus op groei ligt? Onderwerpen?

- Wat is mentoring, wat is het niet.
- Reflecteren op mentorervaring.
- Veronderstellingen maken.
- De doelen van het mentorprogramma.
- Rollen en verantwoordelijkheden.
- Profiel van een doeltreffende mentor, pupil.
- Het mentorproces (de levenscyclus van een mentorrelatie).
- Een doeltreffende mentorrelatie opbouwen, vooruitgang controleren, afsluiting.
- Afspraken.
- Technieken en vaardigheden (coaching vaardigheden, definiëren en evalueren van SMART leerdoelen, zich bewust zijn van verschillende leerstijlen, reflectie over de eigen communicatie stijl).
- Simulatie en oefenen van typische mentoring conversaties (voor mentors)
- Documenten en instructies gebruikt tijdens de mentorrelatie.
Bijvoorbeeld:
 - › Reflectieformulier voor de pupil (om in te vullen en aan de mentor te geven voor elke mentorsessie):
 - Datum, onderwerp
 - Wat heb ik willen bereiken na de laatste mentorsessie?
 - Wat heb ik concrete geprobeerd?
 - Hoe voelde ik me hierbij?
 - Wat is er goed gegaan?
 - Wat is er niet goed gegaan?
 - Vragen/opmerkingen van mijn mentor.
- Voordelen voor de mentor, pupil, organisatie
- Disfunctionele mentorrelaties, typische valkuilen van mentorrelaties.

Training aangeboden aan de deelnemers.

Voorbeelden uit partnerlanden:

Training opstarten over het mentorconcept en over de toekomstige verwachtingen van beide partijen (Turkish big company)

Training voor nieuwe werknemers (Slovakia, big company)

Communicatie training. De mentor vertrouwd maken met het onderwerp op een dagelijkse basis zodat zij een grondig inzicht verwerven in het onderwerp. Dit is van grote waarde voor de nieuwkomers. Het probleem is communicatie als obstakel - hoe de gebruikte vaktermen simpeler en meer begrijpbaar maken voor nieuwkomers (Slovakia, big company)

Problemen oplossen door brainstorming, teamwork, kwalificaties naar voor brengen die gerelateerd zijn aan de uitoefening van de taken (Polish SME)

Timemanagement, delegeren van verantwoordelijkheden en communicatie (Polish SME)

Training in onderhandelingsvaardigheden (SME, Slovakia)

Basis introductie van het bedrijf, ad-hoc trainingen nodig voor een dag-tot-dag agenda, om de zakelijke activiteiten en processen van het bedrijf te begrijpen (SME, Slovakia)

Ik heb een diploma van mentoring behaald; de training leert je sommige technieken, maar het was niet nuttig voor iemand die de nodige karakteristieken/persoonlijke kwaliteiten niet bezit. (Brass Bands, UK)

Geen (SME, Belgium) , Geen (Portugal, SME)

Alle mentors hebben een cursus van 3 dagen gevolgd, genaamd "Peterschap" (SME, Belgium)

We plannen een individueel leertraject voor elke werknemer. We houden rekening met de leeftijd, andere werkervaring, individuele noden en zetten de trainingen op. (SME, Belgium)

STAP 4 – 'WELKE DOORLOPENDE STEUN ZAL AANGEBODEN WORDEN?'

- 'HOE DE MENTORS GEMOTIVEERD HOUDEN?'
- 'HOE ZAL HET PROGRAMMA GEËVALUEERD WORDEN?'

2.4. IMPLEMENTATIE

EEN MENTOR-PUPIL RELATIE OPBOUWEN

› **Mentoring is een relatie. De pupil en de mentor werken mee aan de ontwikkeling van de pupil.**

› **Wat zijn de ingrediënten van een succesvolle relatie?**

- Effectieve mentors en pupillen nemen de tijd om elkaar te leren kennen, om te praten over mentoring, om informatie te delen omtrent leerstijlen, grenzen te stellen binnen de relatie, de doelen van de relatie wederzijds overeen te komen, een ontmoetingsschema op te stellen, een tijdsbestek overeenkomen om de relatie te evalueren (behaalt de relatie de vooropgestelde doelen), betrouwbaarheid bespreken (in staat zijn om kwetsbaar over te komen, maar toch veilig in moeilijke gesprekken), respect tonen voor elkaar.

- Wanneer beide partijen in staat zijn om zich eerlijk en openlijk uit te drukken over elkaars sterktes, zwaktes, doelen en bezorgdheden dan zal het leerproces enorm verhoogd worden.

- Mentoring brengt delen met zich mee. (Effectief delen houdt in dat men opelijk zijn gedachten, meningen, ideeën, ervaringen, vermoedens, ... kan zeggen tegen elkaar)

› **Duur van de mentorrelatie?**

- De duurtijd van de mentorrelatie hangt af van het vooropgestelde doel en van de doelgroep.

- › De duur van een mentorrelatie voor nieuwe werknemers is gelimiteerd (bv. Gedurende de proefperiode)

- › Mentorrelaties gebaseerd op de lange termijn objectieven voor de ontwikkeling van de pupil zouden zo lang moeten duren als de pupil nog ontwikkeling nodig heeft in het desbetreffende gebied.

› **Hoe een hechte relatie met een pupil opstarten/managen?**

- Contact maken

- Verbintenissen aangaan

- Vooruitgang maken

- Afsluiten

- › De doelen bereikt, verder gaan naar een minder informele/meer persoonlijke sort van relatie

DE RELATIE OPSTARTEN

› **Hoe een mentorrelatie opstarten (mentoring voor een nieuwe werknemer)?**

- Elkaar leren kennen

- De nieuwkomer uitleggen hoe je zal samenwerken

- Het bespreken van de te bereiken leerdoelen (individueel trainingsplan met de nodige competenties om de job volgens de standard uit te oefenen)

- De samenwerking schetsen met de line manager en de collega's

- Jouw betrokkenheid schetsen met respect voor de regelmatige gesprekken betreffende de evolutie van het leerproces (eindevaluatie is de verantwoordelijkheid van de line manager).

- Afspraken maken betreffende de samenwerking.

- Communiceren wanneer je vindt dat er coördinatie met de line manager nodig is: de nieuwkomer stimuleren op zelf actie te ondernemen op diot gebied.

- De duurtijd van de mentorperiode schetsen, wanner en hoe vervalt deze periode

- Geloven in de mogelijkheden van de andere end at laten zien.

KADER VOOR "UITVOERING VAN MENTORING IN EEN KMO"

- Afspraken maken omtrent de vertrouwelijkheid binnen de relatie:
 - > Over inhoudelijke kwesties (technische/inhoudelijke kennis), is er overleg nodig met de line manager betreffende de vooruitgang.
 - > Over persoonlijke aspecten (persoonlijke, vertrouwelijke aspecten, zoals twijfles, onzekerheden, een moeilijke stap in het leren, persoonlijke ervaringen in het werk,...) is er enkel overleg met de manager mogelijk op uitdrukkelijk verzoek en in dialoog met de nieuwkomer.
 - Beschermen van uw integriteit: je bent geen boodschapper, geen klikspaan en geen inspecteur.
 - › **Hoe een mentorrelatie opstarten (met focus op de groei van bestaande werknemers)?**
 - Contact maken
 - > Elkaar leren kennen
 - > Elkaars verschillen in stijl appreciëren (leren uit de verschillen)
 - > Zijn/haar persoonlijk verhaal vertellen in al zijn dimensies:
 - Sociaal: Verloop van de carrière – interesses buiten het werk.
 - Carrière ambities: wat je leuk en minder leuk vindt aan je job en aan het werk binnen het bedrijf – waar wil je staan binnen 5 jaar – je meest belangrijke verwezenlijkingen/mislukkingen – jouw idee van succes.
 - Ontwikkelingsdoelen: hoe de pupil kan groeien in de huidige job en met een zicht op toekomstige functies.
 - Waarden, levensdoelen
 - Definiëren van doelen van het mentorschap (contracting)
 - > Verwachtingen bepalen
 - > Definiëren van SMART leerdoelen, actieplan en mijlpalen.
 - > Bepalen van een aanvankelijke periode voor de relatie gebaseerd op de huidige noden en doelen van de mentorrelatie.
 - > Bepalen welke onderwerpen er niet zullen behandeld worden.
 - > Bepalen van rollen en verantwoordelijkheden.
 - > Een vergaderschema overeenkomen. Wanneer samen te komen, hoe te communiceren (persoonlijk, via e-mail, via de telefoon,...), hoeveel vergaderingen.
 - > De investering van de tijd van de mentor bepalen.
 - > Afspraken maken betreffende de vertrouwelijkheid binnen de mentorrelatie (openheid, vertrouwen).
 - Op gebied van carrière ontwikkeling is er overleg met de line manager nodig (als het bv. Gaat over het ontwikkelingsplan/mentorcontract).
 - > Periodieke beoordelingen plannen om te evalueren hoe goed de relatie zijn doelen bereikt.
 - > Contactinformatie verzamelen voor mentor en pupil.
 - > Een overeenkomst maken over hoe de relatie beëindigd zal worden als ze als niet bevredigend wordt aanschouwd.
 - > Een contract maken (met de toestemming van de line manager).
- ### VERLOOP VAN EEN MENTORING SESSIE (FOCUS OP DE GROEI)
- › **Watt e doen tijdens de mentoring sessie:**
 - De relatie ondersteunen.
 - Het leerdoel bepalen.
 - Ontdekken van de stof en dingen in vraag stellen.
 - > De mentor kijkt naar de onderwerpen uit het perspectief van de pupil.
 - Mogelijke onderwerpen: Zelfontwikkeling, carrièreplanning, opportuniteiten, alternatieven, tactische aanpak, cultuur, trends, politiek, gedrag en impact, successen en vallen, leerervaringen, vaardigheden en noden, angsten en twijfels, interesses, Werk/Leef balans, waarden op het werk.

KADER VOOR "UITVOERING VAN MENTORING IN EEN KMO"

- > Voor de mentor is het de uitdaging niet onmiddellijk te oordelen, advise te geven of actie te ondernemen.
- > De mentor stimuleert het denken en het leren van de pupil door vragen te stellen.
- > De pupil luistert naar feedback en constructieve ideeën.
- Samenvatten en afspraken maken betreffende het leren.
 - > Actie ondernemen en de discussie samenvatten.
 - > De pupil toont engagement voor het leren. Hij/zij gaat ermee akkoord om verder nate denken over het onderwerp en/of onderneemt actie.
- De effectiviteit van de sessie evalueren
 - > Deze stap is essentieel voor het leren en het behouden van een optimaal resultaat voor het investeren in een mentorrelatie. Mentor en pupil kijken naar zowel inhoud als het proces:
 - Wat is er goed gegaan? Waarom?
 - Wat is er niet goed gegaan? Oorzaken?
 - Wat hebben we geleerd?
 - Wat gaan we de volgende keer anders doen?
- Mentors ondersteunen die steun nodig hebben.
- Periodieke evaluaties organiseren van de mentorrelaties:
 - > Het is aangeraden, met focus op de groei, om het mentorproces, de relatie en de vooruitgang richting de ontwikkelingsdoelen regelmatig (bijvoorbeeld elke 4 tot 6 maand) laten door te lichten door de mentor en de pupil.
 - Vinden de vergaderingen plaats zoals gepland? Spenderen ze genoeg tijd en energie aan deze mentorsessies?
 - Welke onderwerpen zijn reeds gedekt? Wat heft de pupil gedaan met de input van de mentor?
 - Ervaren ze een algemene groei van het ontwikkelingsdoel? Zijn er meetbare resultaten of reacties vanuit de omgeving?
 - Zijn ze tevreden met de mentorrelatie? Voelen ze zichzelf vrij genoeg om gedachten en ideeën te delen? Zijn er anderen troefkaarten of verbeteringspunten?
 - Verwachten ze het voortzetten van de relatie nog meer leermomenten zal produceren?
 - Worden mogelijke problemen in de relatie voldoende opgelost?

DE MENTORS STEUNEN

› Hoe voortdurende ondersteuning voor de mentor voorzien (HR)?

- Een manual voor de mentors creëren.
- De mentors briefen over hun rol.
- Een duidelijke defenitie maken van de verschillende rollen: mentor – line manger: de taken en verantwoordelijkheden van elk.
- Training organiseren.
- Workshops voor bepaalde onderwerpen van het mentoring organiseren.
- Coördinatie van de rapportage over de mentorsessies.
- Versnellen van vergaderingen (mentors/mentees).

• Eindevaluaties organiseren wanneer de mentorrelatie afloopt:

- > Mentor en pupil stellen zichzelf de volgende vragen:
 - Wat heeft de mentorrelatie bereikt voor beide op het gebied van verwachte en onverwachte resultaten (veranderingen in kennis, gedrag, rol...)
 - Wat heeft de relatie niet bereikt? Waarom niet?
 - Wat zijn de toekomstige ontwikkelingsnoden voor de pupil?
 - Misschien zijn er andere ontwikkelingsdoelen waar andere mentors kunnen helpen?
 - Aanbevelingen voor verdere ontwikkeling.

KADER VOOR "UITVOERING VAN MENTORING IN EEN KMO"

Voortdurend aanbieden van ondersteuning.

Voorbeelden uit de partnerlanden:

Per kwartaal een kruisevaluatie door het HR departement, gevolgd door actie indien nodig (Turkey, big company)

Evaluatie door de HR afdeling na 2 maanden proef (Slovakia, big company)

Mentors bieden "de hele tijd" hun beschikbaarheid aan (Slovakia, big company)

Steun in een crisissituatie, coaching en samen huidige problemen oplossen (Polish SME)

Voortdurend advies, steun en hulp op verschillende gebieden en op verschillende manieren. Werken in team. Elkaar helpen om hoge kwalitatieve resultaten te behalen. Back-to-back feedback is cruciaal. (SME, Slovakia)

Het is elke keer anders, wanneer ik een kind ondersteunde was 5 minuten per dag beter dan een half uur per week. Het is zeer belangrijk om beloftes te houden.

Met volwassenen is het heel belangrijk om duidelijk en regelmatig te communiceren. Het is ook heel belangrijk om hen te blijven steunen nadat het programma gedaan is. (Brass Bands, UK)

Hen zoveel mogelijk feedback geven. Hen betrekken in de operationele planning. (SME, Belgium)

Geen (Portugal, SME)

Hoe mentors motiveren?

- Erkenning van de bijdrage van de mentors
- Communicatie over mentoring tijdens het jaarlijks diner
- Networkingsessies tussen mentors.
- Intervisie sessies (uitwisselen van ervaringen) tussen mentors
 - > De mentors kunnen een reflectie formulier invullen na elke mentorsessie, waarop ze hun eigen ervaringen kunnen registreren en kunnen meenemen naar hun intervisie sessie:

- Datum, onderwerp

- Wat heb ik willen bereiken in deze mentorsessie met de pupil?

- Wat heb ik concrete geprobeerd in deze sessie?

- Wat heb ik gedaan? Hoe voelde ik mezelf hierbij?

- Wat is er goed gegaan?

- Wat is er minder goed gegaan?

- Welke vragen of opmerkingen neem ik mee naar de volgende intervisie sessie?

Motivatie van mentors.

Voorbeelden vanuit de partnerlanden:

Ze ontvangen een extra financiële compensatie (Turkish big company)

Ze worden gemotiveerd door het krijgen van de kans om een mentorprogramma te voorzien voor een groep van nieuwe werknemers en ze ontvangen een bonus (Slovakia, big company)

De hoofdmentor van het bedrijf is de eigenaar en de voorzitter van de raad omdat hij de meest ervaren manager is en het bedrijf relatief klein is. (Polish SME)

Starten met externe controle, dan werken met gemeenschappelijke doelen en verklaring van de taken door elk van de deelnemers (Polish SME)

De mentors zijn gemotiveerd genoeg door het persoonlijke voordeel van een mentorrol. (SME, Slovakia)

Voor mijzelf als mentor was het enorme bevrediging om mensen te helpen op een praktische manier en het laat me ook toe om de mijn favoriete vaardigheden te gebruiken. (Brass Bands, UK)

@Retail and Technology lezen de pupillen een brief voor hun mentors met Nieuwjaar en worden de mentors beloond met een klein cadeau. (SME, Belgium)

KADER VOOR "UITVOERING VAN MENTORING IN EEN KMO"

Onze mentors worden gemotiveerd door de prestaties die de pupil levert. Wij hebben geen ervaring nodig, wij moeten hen in het bijzonder motiveren. Pupillen zijn vaak dankbaar voor hun begeleiding en zullen waarschijnlijk zelf mentors worden in de toekomst. De beloning is een leuke sfeer tussen de mentors en de pupillen en al de werknemers in het Algemeen. (SME, Belgium)

PERIODIEKE EVALUATIES

› Evaluatie tijdens het mentorschap van de nieuwe werknemer

- Evaluatie van the on-the-job training(s) voor nieuwe aanwervingen, met aanbevelingen.
- Periodieke evaluatie sessies (evolutie van het trainingsplan, feedback van de pupil) tijdens de mentorperiode van een nieuwe aanwerving, met aanbevelingen.

› Periodiek overzicht van een mentorsysteem met focus op de groei

- Regelmatig contact tussen de facilitator en de deelnemers? Hebben de paren elkaar ten minste het minimum aantal keren ontmoet?
- Zijn de vergaderingen en de specifieke activiteiten geevalueerd door de paren?
- Komt de gebruikte tijd voor het mentoring overeen met de geplande tijd?
- Facilitator beschikbaar om de paren te steunen/adviseren? Zijn de veel voorkomende problemen/valkuilen gemeld?
- Zijn de neveneffecten gemeld?
- Aanbevelingen.

Evaluatie gedurende periodieke overzichten.

Voorbeelden uit partnerlanden:

Per kwartaal (Turkish big company)

Na 2 maanden (Slovakia, big company)

Ja (Slovakia, big company)

Tijdens de periodieke overzichten (Polish SME)

Nee (SME, Slovakia)

Regelmatige feedback (SME, Slovakia)

Ja (Brass Bands, UK)

Ja, na 1 maand en na 3 maanden (SME, Belgium)

Alles verliep vlot tot nu toe. Het enige waarvoor we moeten oppassen is dat we niet altijd dezelfde mentor gebruiken. Dit kan de andere mentors demotiveren. (SME, Belgium)

Nee (Portugal, SME)

Wanneer er nieuwe leden starten worden ze automatisch opgevolgd door hun teamleider en de mentors gedurende de eerste maanden. Eventuele problemen zijn werkpunten. (SME, Belgium)

Eindevaluatie.

Voorbeelden uit partnerlanden:

De resultaten worden gechecked voor evaluatie (promotie voor de person, succesvol?, enz.) (Turkish big company)

Resultaat in een evaluatie rapport (Slovakia, big company)

Feedback van nieuwe werknemers (Slovakia, big company)

Ja (Slovakia, big company)

Nee (Portugal, SME)

Feedback door contact (kennisoverdracht en nieuwe werknemers motiveren en controleren dat hun werk goed ging. Problemen/valkuilen: De kloof opvullen tussen de theorie van scholen en de dagelijkse praktijk in bedrijven, de grote hoeveelheid informatie die moet overgedragen worden, teveel nieuwe aanwervingen in dezelfde periode, training nodig) (Polish SME)

Feedback door contact: de motivatie ging heel goed, het personeel is heel gemotiveerd; Problemen/valkuilen: gebrek aan competenties bij de mentors en gebrek aan bepaalde kenmerken (Polish SME)

Ja (SME, Slovakia)

Regelmatig overzien van het KPI (SME, Slovakia)

Ja. De evaluatie van de pupillen werd verzameld aan het einde van elke sessie. (Brass Bands, UK)

We houden exit-gesprekken wanneer mensen het bedrijf verlaten en dit is een van de besproken onderwerpen. (SME, Belgium)

Evaluaties worden gehouden aan het eind van elk programma. (SME, Belgium)

Er is niet echt een einde tussen de mentor en de pupil. Na enkele maanden is de nieuwkomer geïntegreerd en wordt de band tussen hen op een natuurlijke manier versterkt omdat het niet echt meer nodig is. (SME, Belgium)

Volgens zowel de mentor als de pupil loopt het mentorproces zoals voorspelt. Ze hebben een relatie van trouw, vertrouwen en empathie verwezenlijkt. Het enige probleem dat vermeld werd, was het feit dat de mentor niet genoeg tijd had om zich toe te wijden aan het proces, om alle nodige informatie over te brengen die de pupil nodig had om haar job accuraat uit te oefenen. (Portugal, SME)

2.5. EINDE VAN HET MENTORSCHAP-PROJECT

› Vanuit het oogpunt van de organisatie, moet formele mentoring programma een eindige lengte hebben. (Sommige paren zullen kiezen om de relatie verder dan de formele programma voort te zetten). Het is belangrijk dat wanneer de deelnemers vrijwillig hun inzet is voor e bepaalde tijd. Als er geen formele sluiting van de relatie zou kunnen verdwijnen zonder een gevoel van sluiting.

› Een formele zitting dat het mentorprogramma concludeert kunnen deelnemers hun waardering uitspreken voor hun partner, erkent de bijdrage die de mentoren aan de organisatie hebben gemaakt, en markeert het einde van de formele relatie en betrokkenheid.

- Het delen van belangrijke momenten en ervaringen (verhalen)
- Vieren
 - › Erkenning van de bijdrage en het belonen van de mentoren en leerlingen (met name de mentoren die minder tastbare voordelen van deelname aan dit programma kunnen hebben).
 - Bijvoorbeeld: verdelen 'mentor awards' (certificaat, gedenkplaat, een write-up in het bedrijf nieuwsbrief of een dankje van belangrijke leiders binnen het bedrijf.

› **Eindevaluatie van het mentorproject (het succes van het mentorschap evalueren)**

- Promotie progammeren.
- Steun van de coordinator van het pgramma
- Rollen van alle betrokken partijen.
- Selectie, matching.
- Training, vaardigheden van de mentors.
- Leerdoelen bereikt (succes van het leren, verandering in de prestatie).
- Gerealiseerde voordelen voor de pupillen.

- Impact van het mentorprogramma. Krijgt men iets terug voor de investering?

- Het opnemen van verhalen (belangrijke momenten en ervaringen) van de mentor/pupil.

› **Stoppen of start nieuw project**

- Een goede afsluiting van een mentorproject kan een springplank zijn voor een volgend project. Er is nu veel ervaring en informatie aanwezig die de organisatie van een volgend project kan vergemakkelijken en die de kwaliteit kunnen verhogen.

› **Follow up evaluatie**

- Om accurate data te behouden omtrent het succes en de invloed van het programma, moet men het evaluatieproces tot ten minste een jaar na de formele eindconclusie van het programma verder zetten. Er zijn echter weinig organisaties die bereid zijn het evaluatieproces zolang uit te rekken.

Voordelen.

Voorbeelden uit partnerlanden

Voor de pupil:

In een kotere tijd doorgroeien (Turkish big company)

Sneller groeien in verkoopvaardigheden (Slovakia, big company)

Praktische ervaring en tips (SME, Slovakia)

Vaardigheden verbeteren, kennis vergaren, verwerven van praktische vaardigheden, steun en zorg (Polish SME)

Het verbeteren van vaardigheden en de mogelijkheid op promotie (Polish SME)

Leren door te doen en te kijken, dit maakt hen sneller vertrouwd met het proces. (Slovakia, big company)

Hen versterken en hen helpen om verder te gaan in het leven. (Brass Bands, UK)

KADER VOOR "UITVOERING VAN MENTORING IN EEN KMO"

Voor de organisatie:

Investeren in mensen voor beter management en Algemeen succes. (Turkish big company)

Ze kunnen in een korte zien of ze willen verder gaan met de investering van aangeworven mensen. (Slovakia, big company)

Meer ervaren personeel in het Algemeen, de werknemers krijgen de indruk dat de organisatie belang hecht aan hun persoonlijke ontwikkeling. (SME, Slovakia)

Lange termijn leerproces voor alle werknemers, lage kosten method, de manier hoe kennis gedeeld wordt binnen het bedrijf. (SME, Slovakia)

Ontdekking van talent, gespecialiseerd personeel met hoge kwalificaties en vaardigheden (Polish SME)

Twee taken winnen: kwaliteit en winst (Polish SME)

Win-win situatie, mentoring helpt om te voorkomen dat het huidige personeel fouten maakt op het werk (ze moeten zichzelf elke keer automatisch heropleiden bij elke mentorsessie).

Langs de andere kant versnelt het tempo van het leerproces van het nieuw personeel.

Ons doel te vervullen om gemeenschapsgroepen te steunen. (Brass Bands, UK)

In onze ogen is de mentor de baken in de storm en hij/zij geeft advies over bezorgdheden/problemen die moeilijk zijn om met de manager te bespreken. Eigenlijk is een mentorprogramma fantastisch maar soms overbodig wanneer de sfeer in het bedrijf goed is en de werknemers op al hun collega's kunnen rekenen. (SME, Belgium)

Menterschap is zeker een win-win situatie. Wanneer het welzijn van onze werknemers verzekert is en ze hun gelukkig voelen, dan is er een goede sfeer en zijn de mensen productief. (SME, Belgium)

In het geval dat we nieuwe bestuurders aanwerven, zijn we vrij zeker over de werknemer wat betreft vaardigheden en karakter. De nieuwe kandidaat bestuurder krijgt de kans om te zien of hij de job leuk vindt of niet. Nieuwe bestuurders geraken sneller geïntegreerd. Het management behoudt goed contact met het personeel op de werkvloer. (SME, Belgium)

Voor mentors:

De rol van mentor is een persoonlijk voordeel op zich (SME, Slovakia)

Gevoel voor missie en verantwoordelijkheid voor een jong team; groeiende autoriteit en respect. (Polish SME)

Mentoring van iemand anders helpt om jezelf te heropleiden. (Slovakia, big company)

Voor teamleaders: Mentors zijn een goede steun voor de teamleaders. (SME, Belgium)

Kritieke succesfactoren voor het implementeren van mentorschap in een KMO?

Antwoorden uit partnerlanden:

Financieren van externe mentoring wanneer er geen interne mentoring bronnen zijn.

De wil van het gehele bedrijf om mentoring te introduceren, de wil om mentors te trainen, om tijd vrij te maken in hun schema en om de evolutie van de mentors en pupillen op te volgen is absoluut noodzakelijk. (SME, Belgium)

Genoeg tijd maken voor het mentorproces (Portugal, SME)

Mentorprogramma's worden dikwijls uitbesteed aan externe bedrijven, dus is het nodig om genoeg financiële bronnen te regelen om de kosten van het mentorproces te dekken. (Slovakia)

Goed ontwikkelde programma's, motivatie en vaardigheden van de mentors.

Duidelijke structuur en mentoring richtlijnen voor het bedrijf (SME, Slovakia)

Voldoende getrainde en ervaren werknemers om het mentorprogramma te voorzien of in staat zijn om een sufficient mentorprogramma voor het bedrijf aan te kopen. (SME, Slovakia)

Een techniek om de pupil tijdens mentoring op een gepersonaliseerde manier te benaderen (Slovakia, big company)

Kennis over het onderwerp "mentoring" (Slovakia, big company)

KADER VOOR "UITVOERING VAN MENTORING IN EEN KMO"

Het matchen van ervaring en mensen: Dit is voor KMO's een veilige en comfortabele omgeving voor beide partijen. Een geschikte omgeving.

De bereidheid om te luisteren en te helpen, informele gesprekken/procedures. (SME, Belgium)

Het aanmoedigen van betrokkenheid. (SME, Belgium)

De juiste mensen kiezen. (SME, Belgium)

De wil van zowel mentor als pupil om te luisteren, samen te werken, aanwijzingen of informatie omtrent de procedures te geven of te ontvangen. Wij geloven dat er een zeker niveau van communicatievaardigheden aanwezig moet zijn bij onze werknemers, anders gaat het doel van mentors verloren en wordt het vaag of ondoeltreffend. (SME, Belgium)

Feedback of suggesties over Het kader voor het implementeren van mentoring in KMO'S? Antwoorden uit partnerlanden:

Antwoorden uit partnerlanden:

Gepensioneerd personeel met mentorervaring kan een externe mentor zijn voor KMO'S (Turkish big company)

Het is belangrijk om de grenzen duidelijk te houden: de balans tussen mentor, coach en raadgever moet helder zijn; het kan meer gepast zijn om een externe mentor voor het personeel te hebben zodat er geen belangenconflict kan zijn (British SME).

Het kan goed zijn om als voorwaarde te stellen dat de mentor zelf gementord moet zijn. (British SME)

Het meest belangrijke is om betrouwbaar en ervaren mentors te hebben die een mentorprogramma kunnen voorzien. (Slovakia)

Het idee, de defenitie en de regels van mentoring moeten verspreid worden op management en eigenaars niveau. Het mentoridee populariseren als een spaarzame manier om het bedrijf competitief te maken.

"Wij zouden bereid zijn om feedback bij te dragen aan een nieuw Kader voor het implementeren van mentoring in KMO'S " (SME, Slovakia), (Slovakia, big company) (3 SME's, Belgium), (3 Turkish SME's)(1 SME from Portugal)

BIBLIOGRAFIE

- Opzetten/uitbouwen mentorschap in uw organisatie (Install/build up a mentoring system in your organization) - Helga Gielen & Sara De Clerck, ISBN: 978-90-4652-0100-0)
- Werk maken van competentieontwikkeling (Actually perform competence development) - Helga Gielen & Hans van Stiphout, Kluwer, 2008, ISBN: 978 - 90- 4651-751-2
- Peterschap in ondernemingen (Mentoring in organizations) - Helga Gielen, Acco 2005 (ISBN: 90-334-5930-2)

- Appreciative Inquiry - het basiswerk - Frank Barret, Ron Fry & Herman Wittcockx (ISBN 97890209 91284)
- Het waardierend onderzoek - gekend als AI - veeleer een filosofie dan een methodiek Stageproject / "The appreciative inquiry, rather a philosophy than a methodology" - OBELISK
- Beroepsprofiel: Opleider/begeleider in bedrijven en organisaties (mentor in organisations who helps the mentee to develop the necessary competences) - www.serv.be , link standaarden (jobprofiles), SERV (Sociaal Economische Raad Vlaanderen), Helga Gielen, Belgium Companies
- HRM in perspectief /"Human Resources management in perspective (chapter VIII) - Helga Gielen
- Leren van en met elkaar op de werkplek (Chapter III - contains the Chek-list for organizations to perform an thorough investigation of their Education and training system - Herman Baert, Helga Gielen, Brigitte Lauvers, Leen Van Bree
- Opleiden met Resultaat /adapted check list for E&T in SME integrating workplace learning (as mentoring). The check-list also available free in <http://cefora.dokeos.com/main/newscorm/> - Jo Cobbaut & Helga Gielen

Project nummer:
2013-1-PT1-LEO05-15778

Project duur:
24 maanden
Oktober 2013 - September 2015

www.bmw-eu.net

Dit project werd gefinancierd met de steun van de Europese Commissie. De verantwoordelijkheid voor deze publicatie ligt uitsluitend bij de auteur; de Commissie kan niet aansprakelijk worden gesteld voor het gebruik van de informatie die erin is vervat.