



BE A MENTOR
IN THE WORKPLACE

www.bmw-eu.net



Gids voor de mentee

GIDS VOOR DE MENTEE

CREDITS

TITEL

Gids voor de mentee

COÖRDINATIE

JONAC

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

INHOUD

Inleiding	05
De kracht van mentorschap	06
- Het begrijpen van de mentor-mentee relatie	06
- Leren door principes voor volwassenen	06
- Voordelen van mentorschap voor de mentee	07
- Rollen en verantwoordelijkheden	07
- Hoe een mentor vinden?	08
- Reflecteren op jouw mentoring-ervaring	09
- Oefening: Assumpties achterhalen (Test jouw assumpties over mentoring?)	09
- Mentorschap mythes	10
Het opstarten van een mentor-mentee relatie met de focus op ontwikkeling	11
- Initiële mentor-mentee gesprekstriggers	11
- Vertrouwelijkheid	12
- Het begrijpen van jouw leerstijl	13
- Richtlijnen voor een onderhandelingsgesprek	14
- Ontwikkeling van jouw persoonlijke carrière plan	14
- Gebruik jij jouw 'visuele voorstelling' vaardigheden	15
- Het ontwikkelen van een persoonlijke visie	15
- Criteria voor het evalueren van mijn visie	16
- Een gesprekshandleiding rond het krijgen van feedback (krijgen) over jouw visie	16
- Van visie tot doelstelling- 'Competentie gap analyse'	16
- Het evalueren van leerdoelstellingen	17
- Het opstellen van een lijst van leerkansen	17
- Het volbrengen van de mentor-overeenkomst	17

INHOUD

Verloop van een mentorschaprelatie	18
- Ontwikkel een schema met vergaderingen samen met jou mentorpartner	18
- Stel een tijdsperiode in voor jullie relatie	18
- Reflectie formulier voor mentees	19
- Het debriefen over een meeting - Mentee	19
- Voer samen periodische evaluaties uit voor de effectiviteit van de relatie na te gaan	19
- De relatie heeft hulp nodig	20
- Geschillen oplossen	20
- Inventaris van vaardigheden voor Mentees	21
- Samenvatting relatie beoordeling (Relationship Appraisal Summary)	22
- Indicerende signalen dat het tijd is voor afronding	22
Het afronden van de mentorschaprelatie	23
- Afronding	23
- De mentee beoordeelt de effectiviteit van de mentorschap relatie (voor de afsluitende meeting)	23
- De mentor bereidt zich ook voor de afsluitende meeting	23
- Afsluitende meeting	23
- Discussie	23

1. INLEIDING

Mentorschap is een dynamische, collaboratieve en wederkerige relatie, gefocused op zowel de persoonlijke als de professionele ontwikkeling van de mentee. Mentorschap kan spontaan ontstaan, ofwel institutioneel opgestart worden.

Succesvol mentorschap draait niet om het nuttigen van een gezamenlijk kopje koffie af en toe. Het is een reële, toegewijde relatie met duidelijke verwachtingen langs beide zijden en mét SMART (specifiek, meetbaar, actiegericht, realistisch en afgebakend in tijd) doelstellingen.

De mentee moet verantwoordelijkheid opnemen voor zijn/haar deel in deze collaboratieve relatie en hoort ook de leider van de relatie te zijn. Dit door het begeleiden en faciliteren van de inzet van de mentor om zo tot een voldoeninggevende en productieve relatie te komen voor beide partijen.

Dit artikel legt de nadruk op de actieve rol die de mentee kan opnemen om zo tot een succesvolle mentoring relatie te komen.

Start jouw mentorschap ervaring nu, als mentee door:

- Te verstaan wat mentorschap betekent
- Een mentorschap relatie voor te bereiden (door te reflecteren op voorgaande ervaringen, doelstellingen en noden te overwegen)
- Een mentorschap relatie te bereiken (door een contract met de mentor op te bouwen, waarin belangrijke thema's worden vastgelegd zoals doelstellingen, wederzijdse verwachtingen, succescriteria, rollen en verantwoordelijkheden, basisafspraken, vertrouwelijkheid, grenzen, ...)
- De mentorschap meetings voor te bereiden en te debriefen na elke meeting
- Een finale evaluatie uit te voeren en het eindigen van de mentorschap relatie.

WAAROM DEZE GIDS?

Deze gids zal de mentee helpen het meest uit een mentoring relatie te halen, door:

- Te begrijpen wanneer het een toegevoegde waarde zou zijn om een mentorschap relatie aan te gaan
- Meer pro-efficiënt gedrag te vertonen rond het definiëren van leerdoelstellingen
- Vertrouwen te creëren in de mentoring relatie
- Overeenkomsten na te streven die de relatie op koers houdt
- De capaciteit om feedback te geven en te ontvangen, te verhogen
- Te werken met de mentor op een meer effectieve manier, zodat hij/zij zijn/haar skills, kennis en vaardigheden kan opbouwen en het denkvermogen verbreden.
- Te verstaan wanneer en hoe tot een afsluiting te komen.

VRAGEN:

Waarom deze gids?

STAP 1 – Wat is mentorschap?

STAP 2 – Hoe een mentor-mentee relatie starten?

STAP 3 – Wat allemaal doen tijdens het verloop van een mentoring relatie?

STAP 4 – Hoe een mentoring relatie afronden?

STAP 1 - 'WAT IS MENTORSCHAP?'

DE KRACHT VAN MENTORING

1. HET BEGRIJPEN VAN DE MENTOR-MENTEE RELATIE

Er zijn vele definities over mentorschap, maar de essentie is dat het om een wederkerige leerrelatie gaat tussen twee mensen die samenwerken naar een vooraf overeengekomen doel. Centraal binnen dit doel staat de ontwikkeling van de mentee zijn/haar vaardigheden, kennis en/of attitude.

Een klassieke definitie van een mentor is iemand met meer ervaring of van een hogere functie die een (nieuwe) mentee inwerkt, opleidt, helpt zich verder te ontwikkelen of ondersteunt bij carrièreplanning.

Sommige mentoren zijn 'on-site' (mentors voor nieuwe werknemers, ze werken nabij de werkplaats van de nieuwe collega); anderen bevinden zich op verdere afstand en staan in voor het begeleiden ('mentoren') van 'reeds bestaande' collega's. Mentees hebben er baat bij begeleid te worden door meerdere mentoren omdat ze zo in aanraking komen met een verscheidenheid aan (werk)stijlen, meningen en ervaringen.

Mentoring relaties kunnen zich bevinden op een continuum van eenvoudige informatiedeling, via opleiding, coaching bij het ontwikkelen van bepaalde competenties en optreden als rolmodel, tot het begeleiden van de groei en ontwikkeling van de mentee.

Mentors treden op als klankbord voor problemen van de mentees (ze lossen de problemen wel niet op!), helpen competenties te detecteren die verder ontwikkeld kunnen worden, coachen, creëren de mogelijkheid tot constructieve feedback. Ze ondersteunen het besluitvormingsproces m.b.t. het werk of de carrière van de mentees, treden op als rolmodel, waarbij ze inspiratie geven aan de mentees. Zij verlenen emotionele ondersteuning, faciliteren inzicht en verandering, en, indien erom gevraagd, geven ze advies. Goede mentoren waarderen mentoring als een onderdeel van hun professionele rol en vermijden zich te focussen op de eigen professionele behoeften en agenda's. Ze tonen daarentegen echt interesse in hun mentee, maken tijd vrij voor mentoring, verstrekken professionele en persoonlijke steun, moedigen een mentee aan risico's te nemen en helpen de deur te openen naar opportuniteiten.

Welk onderwerp ook besproken wordt, het blijft de mentee die de uiteindelijke beslissingen neemt of de nodige actie onderneemt. De mentee is verantwoordelijk voor de eigen beslissingen en acties.

2. LEREN DOOR VOLWASSENEN

De mentee kan niet beschouwd worden als een leeg vat dat moet opgevuld worden met advies en wijsheid van de mentor, maar wel als een actieve deelnemer die mee vorm geeft aan de mentoring relatie. Een ideale mentee vertoont leergierigheid, verantwoordelijkheid, eerlijkheid en appreciatie voor zijn/haar mentor. Ook bekijkt een mentee de eigen inzet kritisch, is hij/zij receptief voor feedback, en neemt hij/zij initiatief.

- De mentee is een 'actieve partner' in de mentorschapsrelatie (Volwassenen leren het best wanneer ze betrokken worden bij het volledige leerproces, zoals de diagnose stellen, de planning, implementatie en de evaluatie van het eigen leerproces)
- De mentee is zelf-sturend en verantwoordelijk voor het eigen leerproces (Volwassenen hebben nood aan zelfsturing)
- De mentee kan meerdere mentors hebben gedurende zijn leven (het reservoir van levenservaring is een primaire leerbron: levenservaring van anderen kan het eigen leerproces hierin verrijken)
- Kritische reflectie en toepassing is zeer belangrijk (Volwassenen reageren het best op leren wanneer ze intern gemotiveerd zijn – intrinsieke motivatie-, ze hebben een inherente nood voor directe toepassing van het geleerde)

Er is een onderlinge afstemming en gemeenschappelijke verantwoordelijkheid met de mentor nodig over

- > Wat er geleerd moet worden.
- > Hoe het leerproces zal verlopen.
- > Hoe het leerproces zal opgevolgd worden.
- > Hoe de leerdoelen zullen geëvalueerd worden.

Als beide partners zich aan de afspraken houden, zal dit de vertrouwensband versterken en de mentorrelatie gefocused en productief houden.

Hieraan kan ook toegevoegd worden dat als beide partners vrij en eerlijk kunnen praten over sterktes, zwaktes, doelen en bezorgdheden, dat dit het leerproces nog beter zal doen verlopen.

Om effectief te zijn, moet in de mentorrelatie respect aanwezig zijn (wederzijdse erkenning is de kern – zowel op het vlak van de kennis van de mentor als de mentee's zijn/haar investering in tijd en energie), aanspreekbaarheid (zoals in iedere respectvolle samenwerking, moeten beide partijen aanspreekbaar en 'gevoelig' zijn voor de doelstellingen, de noden en de perspectieven van de andere) en vertrouwelijkheid.

3. VOORDELEN VAN MENTORING VOOR DE MENTEE

Enkele voordelen voor de mentee kunnen zijn:

- Inzicht in de processen van de organisatie rond het nemen van beslissingen op andere niveau's en in andere delen van de organisatie.
- Beter begrip van de organisatiecultuur, en de strategische processen van de organisatie in andere delen van de 'business'.
- De kans te leren van iemand met meer ervaring of met een verschillende achtergrond en perspectief.
- Kennis, zelfvertrouwen en steun vergaren om nieuwe verantwoordelijkheden en uitdagingen aan te pakken.
- Verhoogd zelf-bewustzijn en zelf-discipline.
- Inzicht in verschillende loopbaanpaden en andere opties.
- Steun in de overgang naar een nieuwe rol of locatie.
- Als klankbord fungeren voor nieuwe ideeën en plannen, als het testen ervan.
- Positieve en constructieve feedback krijgen op zowel professionele als persoonlijke ontwikkelingsgebieden.
- Verbeterde promotiekansen en - mogelijkheden.
- Verhoogde zichtbaarheid binnen in de organisatie.
- Een rolmodel bemachtigen.

4. ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

Rolduidelijkheid gericht op groei is belangrijk voor iedereen betrokken in het mentoring programma.

Rol en verantwoordelijkheden van de mentee:

- Doelbewust zijn (effectieve mentees hechten grote waarde aan het stellen en bereiken van doelen)
- Accepteert de verantwoordelijkheid voor het eigen leren
- Stuurt de relatie met de mentor door:
 - > Actief betrokken te zijn in het vinden van een mentor
 - > Persoonlijke noden en doelen vastleggen en communiceren met de mentor
 - > Feedback vragen en integreren
- Zoekt uitdagingen
- Behoudt de eigen verantwoordelijkheid voor het contract met de mentor.
- Verstaat en volgt de procedures van de mentoring relatie.
- Blijft vertrouwelijk over de mentoring conversaties.
- Stapt vrijwillig in de relatie en blijft vrijwillig in de relatie.
- Evalueert de relatie tijdens verschillende momenten binnen de overeengekomen tijd, doelend op wat ze hebben bereikt en wat de volgende stap is.
- Toont appreciatie voor iedere hulp die hij/zij krijgt van de mentor.

5. HOE EEN MENTOR VINDEN?

Een mentee die duidelijk de eigen tekorten omtrent vaardigheden en kennis herhaaldelijk beoordeeld en zichzelf doelen stelt kan effectief een mentorschapsrelatie zoeken verantwoordelijk worden voor zijn of haar eigen groei.

Er zijn verschillende activiteiten die je kan gebruiken om een mentor aan te trekken:

- Toon dat je het waard bent om overwogen te worden door jezelf voor te stellen met trots
- Bouw contact op met mensen door gesprekken te voeren over uw job, hun projecten, sport, .. alles dat kan leiden tot een comfortabel en familiair gevoel.
- Zoek naar een persoonlijkheidsmatch. Het is gemakkelijker om relaties op te bouwen met mensen die je drijfveer en toewijding verstaan
- Vraag. Een eerlijke vraag over een probleem waarmee je zit, kan een oplossing bieden, die vervolgens een deur opent naar een potentiële mentor.
- Luister. Het toont respect en je kan eruit bijleren.
- Netwerk.
- Accepteer mislukkingen, maar niet voor een te lange tijd. Probeer opnieuw.
- Wees open. Moedig mensen aan om je te contacteren.
- Stel je aan als vrijwilliger om een probleem op te lossen. Een potentiële mentor apprecieert je behulpzaamheid.
- Follow-up van de ontvangen hulp (een oprechte ' dank je wel ' wordt vaak heel goed ontvangen).

Sommige belangrijke kwaliteiten van een mentor kunnen de volgende zijn:

- Heeft ervaring in een werksector waarin de mentee geïnteresseerd is
- Maakt deel uit van een sterk netwerk
- Heeft een oprechte interesse in het helpen van de mentee en de vooruitgang van zijn/haar carrière
- Heeft de mogelijkheid en kans om ondersteuning te bieden.
- Veroordeelt niet, is betrouwbaar, ethisch correct en zelfzeker.
- Is een goede luisteraar.
- Bewaakt vertrouwelijke info.
- Is gerespecteerd door zijn 'peers' (collega's, contacten, ...) en omgeving

6. REFLECTIE OVER VOORGAANDE MENTORING ERVARINGEN

De mentoring relatie

Neem even de tijd en denk na over mentoring relaties die je eerder hebt ervaren en beantwoord volgende vragen:

1. Wie was reeds een mentor in je leven?

2. Wat deed deze persoon voor jou? (voorbeeld: begeleiden, iets aanleren, vragen beantwoorden)

3. Wat ging goed in deze relatie?

4. Wat kon beter in deze relatie?

5. Wat heb je geleerd van deel uit te maken van een mentor-relatie?

7. OEFENING ROND ASSUMPTIES

We zijn wat we veronderstellen. Veronderstellingen geven betekenis en mening aan wie we zijn en wat we doen. Ons bewust worden van impliciete assumpties die bepalen hoe we denken en doen, is één van de meest uitdagende intellectuele puzzels die we tegenkomen in ons leven.

Jagen op veronderstellingen betekent aan zelfreflectie doen: waarom doen we wat we doen en zeggen we wat we zeggen (tegen onszelf, maar ook tegen anderen) om onze acties goed te praten. Het is een belangrijk onderdeel van de voorbereiding op de mentoring relatie.

Waarover gaan je assumpties:

- De mentor
- De mentee
- De mentoring relatie.

Het lukt het beste wanneer je je eerste gedachten opschrijft en deze gedachten niet meteen beoordeelt of analyseert.

Bespreek in groep je assumpties over een onderwerp.

Bespreek de volgende zaken:

- Welke conclusies kan je trekken, gebaseerd op deze assumpties?
- Is er consensus? Zoja: over welke delen?
- Indien er geen consensus is: wat kan er besloten worden?
- Wat zijn de implicaties voor de mentoring relatie?

Mentoring is niet..

- een relatie waarin de mentee op een passieve wijze instructies krijgt van de mentor.
- een relatie waarin de mentor probeert om van de mentee een versie van zichzelf te maken
- een relatie waarin de mentor de problemen van de mentee oplost en hem alle antwoorden geeft.

8. MYTHES ROND MENTORING

- “Mentoring gebeurt enkel op basis van persoonlijke face-to-face ontmoetingen.”
 - Dankzij moderne technologie kan mentoring ook vanop afstand gebeuren, met grotere flexibiliteit (geen beperkingen die gepaard gaan met fysieke nabijheid). Voordelen van e-mentorschap zijn: flexibele begeleiding van mentoring sessies, geen geografische en tijdsbeperkingen, kostenefficiënt - geen transportkosten
- “Een mentor moet ouder zijn dan de mentee.”
 - Innovatie gebeurt zo snel of persoonlijke ervaring kan zo leerrijk zijn dat jonge mensen ook als mentor van oudere mensen kunnen optreden.
 - Voor het vinden van een mentor die het best geschikt is voor de mentee vertrekt deze best van de eigen ontwikkelingsnoden en vergelijkt deze met het begrip, de vaardigheden en de wijsheid (ongeacht de leeftijd), en de capaciteit om te delen wat ze weten van de mogelijke mentor.
 - De sleutel tot het vinden van de juiste mentor is door het zoeken naar een match met bovenstaande factoren.
- “Mentoring is ongelooflijk tijdrovend.”
 - Mentoring neemt tijd in beslag.
 - Bouw de nodige tijd in de planning en het schema. En gebruik de tijd efficiënter door de mentoring activiteiten te integreren in de reguliere werkzaamheden.
- “Mentoring relaties moeten eeuwig blijven duren.”
 - Ze zijn gebaseerd op persoonlijke ontwikkelingsdoelen en blijven duren zolang als er nog ontwikkeling op dat gebied nodig is
- “Mentoring is gebaseerd op vriendschap.”
 - Mentoring relaties zijn vooral functioneel. Mentoring wordt opgebouwd op basis van wederzijds respect, bewondering en vertrouwen. Het moet niet worden verward met een gevoel vriendschap.
- “Mentoring wordt altijd gestart door de mentor.”
 - Mentorschap is een wederzijds proces en kan door zowel de mentee als mentor gestart worden.

STAP 2 - 'HOE EEN MENTOR-MENTEE RELATIE OPSTARTEN?'

OPSTARTEN VAN EEN MENTOR-MENTEE RELATIE MET FOCUS OP ONTWIKKELING

1. EERSTE MENTOR-MENTEE GESPREKSTRIGGERS

To Do	Gesprekstriggers	Strategie
Ruimte voor kennismaking	Kijken naar eventuele gemeenschappelijke punten o.b.v. een kopie van elkaars CV. Overlap bespreken	Rapport bekomen Informatie uitwisselen Aanknopingspunten identificeren
Mentorschap bespreken	Ervaring partner in mentorschap? Hoe was deze ervaring? Wat heeft hij/zij hier uit geleerd?	Ervaring rond mentorschap met elkaar bespreken
Doelstellingen bepalen van Mentee	Wat zou de Mentee van deze ervaring willen leren?	Uitspreken van brede doelstellingen door Mentee
Assumpties, noden en verwachtingen bespreken	Wat wilt elke partner uit deze relatie halen?	Helder en concreet communiceren over noden en verwachtingen over deze mentorschapsrelatie
Grenzen bespreken	Wat beschouwt iedere partner als minimum en maximum grens? - De reikwijdte van onderwerpen die relevant of irrelevant zijn voor het begeleidingsproces (Als voorbeeld: U wenst geen persoonlijke of familiale problemen te bespreken die buiten de werksfeer liggen)	Helder zijn over persoonlijke en professionele grenzen
Bespreek leermogelijkheden en de ruimte hiervoor	Welke ondersteuning is het meest efficiënt, meest nuttig? Bespreek implicaties van elkaars leerstijl en hoe dat de relatie kan beïnvloeden.	Gebruik een Inventaris rond Leerstijlen en deel deze informatie
Definieer 'meetbare'/ 'zichtbare' resultaten	Hoe ziet een succesvolle relatie eruit?	Stel je de resultaten aan het einde van de relatie voor en maak een concreet overzicht van haalbare succesfactoren.

Ref. The Mentor's Guide, Lois Zachary, 2000, San Francisco

2. VERTROUWELIJKHEID

Het waarborgen van vertrouwelijkheid kan een groot struikelblok vormen in een mentorrelatie, omdat iedere partner verschillende assumpties kan hanteren over wat vertrouwelijkheid juist betekent.

Vul onderstaande 'checklist' in. Beslis hierna of er assumpties moeten worden toegevoegd aan de lijst.

Beoordeel en bespreek deze assumpties met de partner in de mentorrelatie.

Zorg voor een bespreking met voldoende diepgang vooraleer consensus wordt aangenomen over de 'vertrouwelijkheidsprotocollen' die u wenst aan te nemen voor uw relatie.

Welke van de volgende veronderstellingen hanteert u over vertrouwelijkheid?

Assumpties	Ja	Nee	Twijfel
Wat er wordt gezegd blijft tussen ons, tenzij er toestemming voor is gegeven.			
Sommige zaken blijven vertrouwelijk, andere zaken niet			
Het is goed om te bespreken hoe we met elkaar omgaan, maar niet de inhoud van onze gesprekken.			
Het is ok om te praten waarover we praten zolang het generaliseerbaar is			
Zolang de mentorrelatie bestaat, blijft hetgeen er gezegd wordt tussen ons.			
Als de begeleider (supervisor) het verzoekt, mag ik de gesprekken meedelen			
Als de formele mentorrelatie beëindigd is, mag er gesproken worden over de verstandhouding en over wat er gezegd is geweest.			
Andere assumpties die ik hanteer:			

Sommige mensen vinden het niet erg dat andere personen informatie over hen bezitten, terwijl anderen dit graag privé houden. Bespreek de verwachtingen en behoeftes rond vertrouwelijkheid zodat er geanticipeerd wordt op eventuele toekomstige problemen. U moet zich veilig voelen in uw mentorrelatie.

Voorbeelden van Vertrouwelijkheid Parameters:

- Voor onderwerpen die vertrouwelijk zijn: "Ik zou graag uw volledige vertrouwelijkheid willen, wanneer ik het heb over het ontwikkelen van een effectieve aanpak voor het omgaan met mijn huidige manager"
- Voor een relatie die vertrouwelijk is: "Ik ben bezorgd om als incompetent beschouwd te worden door anderen, dus verkies ik te zeggen dat we samen werken aan een project, in ieder geval totdat ik me een beetje beter voel om het besluitvormingsproces te begeleiden in deze omgeving."

3. INZICHT IN JE LEERSTIJL

Gebruik van een 'Learning Style Inventory' (Kolb)

Het Kolb model beschrijft de vier fasen van een leercyclus. Er zijn twee manieren waarop u een ervaring kan 'opnemen' – door concrete ervaring of verkennend vanuit een theorie. Er zijn ook twee manieren waarop je met ervaring kan 'omgaan' – Door reflectie en observatie of door het actief experimenteren.

Wanneer je zowel de concrete als abstracte fasen in een ervaring verwerkt, en wanneer je zowel reflecteert en reageert op deze ervaring, verruim je je potentieel om volledig betrokken te worden in een leerproces.

Leercyclus:

Concrete ervaring: Leren door middel van ervaring

- Leren vanuit specifieke ervaringen
- In verband met mensen
- Gericht op gevoelens en mensen

Reflectie en Observatie: Leren door middel van reflectie

- Zorgvuldig observeren alvorens oordelen
- Vraagstukken bekijken vanuit verschillende perspectieven
- Op zoek naar de betekenis van de dingen.

Verkennen vanuit de theorie: Leren door middel van denken

- Logisch analyseren van ideeën
- Systematisch plannen
- Naar aanleiding van een intellectueel begrip van een situatie

Actief experimenteren: Leren door middel van doen

- Mogelijkheden tonen door dingen gedaan te krijgen
- Nemen van risico's
- Beïnvloeden van mensen en gebeurtenissen door actie

Inzicht krijgen in uw persoonlijke voorkeur qua leerstijl, alsook de sterke en zwakke punten die inherent zijn aan dat type van leerstijl, is een belangrijke stap in de richting van het ontwikkelen van uw leerkracht. Zo haalt u ook het meeste uit uw leerervaring.

Naast het uitdiepen van de sterke punten om je eigen leerstijl te begrijpen, kan u het misschien handig vinden om een paar manieren te overwegen die de vaardigheden, kenmerkend voor de andere leerstijlen, versterken. Dit om het missen van belangrijke ideeën en ervaringen te verkleinen door te hard gefocust te blijven op één leerstijl.

Ontwikkelen van 'Learning Style Skills'

- Ontwikkel zowel leer- als werkrelaties met mensen van wie de sterke punten liggen in leerstijlgebieden die afwijken van uw eigen leerstijl.
- Beoefen en ontwikkel leervaardigheden in gebieden die het tegenovergestelde van je huidige sterke punten zijn.

Ref. David A. Kolb, Experienced Based Learning Systems, 1999

4. RICHTLIJNEN VOOR ONDERHANDELINGSGESPREK

Wat heb je nodig	Te beantwoorden vragen
Goed gedefinieerde doelen	Welke specifieke leerresultaten worden gewenst na deze relatie?
Meting en succescriteria	Welke criteria voor het beoordelen van succesvolle uitvoeringen van de leerresultaten? Welke evaluatieprocedure voor deze successen?
Afbakening van de wederzijds verantwoordelijkheid	Wie is verantwoordelijk voor wat?
Verantwoordelijkheidsgarantie - Basisregels van de relatie - Waarborging van de vertrouwelijkheid - Grenzen	Hoe verzekeren wat gezegd wordt ook gedaan wordt? - Welke normen en richtlijnen worden gevolgd in deze relatie? - Wat moet er gedaan worden om de vertrouwelijkheid van deze relatie te waarborgen? - Welke zijn de niet-te-overschijden grenzen van deze relatie?
Protocollen voor de aanpak van knelpunten	Welke knelpunten kunnen we tegenkomen? Welke processen nodig indien knelpunt zich voordoet?
Overeenkomst mentorsakkoord	Wat hebben we nodig om dit akkoord inzetbaar te maken in deze relatie?
Een werkplan voor het bereiken van leerdoelen	Wat is het proces? Wat zijn de stappen voor het bereiken van deze doelen?

Ref. The Mentor's Guide, Lois Zachary, 2000, San Francisco

Soms hebben mentees reeds specifieke doelen voor ogen en willen ze hun persoonlijke visies niet verkennen. De uitdaging van de mentor is dan om de mentee te helpen terugkoppelen naar het grote plaatje en ervoor te zorgen dat de doelstellingen worden verduidelijkt met een visie.

5. HET ONTWIKKELEN VAN UW PERSOONLIJKE CARRIÈREPLAN

- Denk na over je carrièreweg en houd rekening met de volgende vragen:
 - > Heb ik bewuste keuzes gemaakt met betrekking tot mijn carrière?
 - > Wat heeft mij geleid tot mijn huidige keuze?
- Nu, visualiseer (teken) een kaart van je carrièrepad met data en omvat:
 - > Uw optionele of gekozen einddoel
 - > Mijlpalen langs de weg
- Sta vervolgens stil bij:
 - > Signalen die je hebt opgemerkt langs je carrièrepad
 - > Signalen die je hebt gemist of genegeerd
- Voeg de juiste weg signalen aan je carrièrepad.
- Welke kruispunten, omleidingen of wegversperringen zou je kunnen tegenkomen in de toekomst?

6. GEBRUIKT U UW VISUALISATIEVAARDIGHEDEN?

"Visualiseren is zowel een kunst als vaardigheid die je op dagelijkse basis kan gebruiken. Visualiseren betekent het ontwerpen van een portret van de toekomst uit een montage van feiten, fantasieën, fictie, en plezier. De kunst is om zichzelf te trainen om na te denken over morgen – hierbij voortdurend op zoek naar kansen en bereidt zijn om te reageren op bedreigingen ..."

Beoordeel uzelf om te bepalen in welke mate u uw visualisatie vaardigheden oefent. Omcirkel het getal dat de frequentie van de vraag in de linkerkolom uitdrukt.

	Altijd					Nooit				
Bent u voortdurend op zoek naar nieuwe ideeën en mogelijkheden die zowel uzelf, uw praktijk als uw bedrijf kunnen verbeteren?	5	4	3	2	1					
Kan u uw visie omzetten naar eenvoudige schriftelijke verklaringen die uw collega's zullen begrijpen?	5	4	3	2	1					
Gebruikt u mentale verbeeldingskracht om de toekomst te zien?	5	4	3	2	1					
Gelooft u in de kracht van visualisatie als een kracht voor actie?	5	4	3	2	1					
Kneedt u uw visie totdat het helder en beknopt is?	5	4	3	2	1					
Prikkelt en stimuleert uw visie anderen om actie te ondernemen?	5	4	3	2	1					
Overloopt u mentaal mogelijke gevolgen van uw visie?	5	4	3	2	1					
Laat u uzelf toe om te dromen?	5	4	3	2	1					
Evalueert u het succes van uw visie in organisatorische termen?	5	4	3	2	1					
Bouwt uw visie verder op de onderscheidende competenties van uw organisatie?	5	4	3	2	1					

Score onder 25: Geeft aan dat er ruimte is (een zekere nood) om visualisatie te oefenen

7. CREËREN VAN EEN PERSOONLIJKE VISIE

Uw persoonlijke visie is een beeld van wie u wilt zijn en wat u wilt doen in de toekomst. Bij het ontwikkelen van uw visie houdt u best rekening met wat u graag doet, hoe u gekend wilt zijn, wat voor u belangrijk is en wat past bij uw stijl en manier van doen.

Een persoonlijke visie is over het algemeen iets dat ver weg is (qua tijd) en een statisch beeld vormt. Als u uw persoonlijke visie ontwikkelt, kijkt u naar een punt in de tijd en niet te veel naar de weg hiernaartoe. Hoe u op dit punt kunt geraken komt later, op dit moment identificeert u gewoon waar u heen wilt.

U kunt deze visie met zich hebben meegedragen voor een lange tijd zonder er echt een kans voor te hebben gehad om het te verwoorden. Je kan het hebben ontwikkeld toen je een kind was of ergens later. Een leraar, een baas, een vriend of een familielid kan u geïnspireerd hebben. Nu is het tijd om het te formaliseren en het in geschreven vorm te krijgen.

Probeer uw interne criticus en uw bescheidenheid op te schorten terwijl u werkt aan uw visie. Dit is een tijd om te rekken.

Zodra u uw visie hebt gemaakt, is de volgende stap om feedback te krijgen (Is het duidelijk? Is het concreet genoeg dat iemand anders de foto kan zien? Is het toekomstgericht? Is het realistisch en uitvoerbaar?) over de visie en het opstellen van een visie verklaring. Beoordeel tot de competenties die u hebt en de competenties die u nodig heeft om de eerder geformuleerde visie te bereiken. Identificeer hierna ook doelen waaraan u wilt werken.

8. CRITERIA VOOR HET EVALUEREN VAN MIJN VISIE

- Brengt deze visie mij in mijn stretch(ontwikkel)-zone?
- Inspireert het mij?
- Ben ik bereid mij toe te leggen op deze visie?
- Ben ik bereid om het te testen tegen al mijn toekomstige doelen, doelstellingen en acties?
- Heeft het zin voor mij?
- Is het iets waarmee ik kan werken?
- Kan ik het me voorstellen in concrete termen?

Als u 'nee' antwoord op elk van deze vragen, herwerk dan uw visie tot u ja kunt antwoorden.

Maak een visie verklaring als u ja heeft geantwoord.

9. EEN GESPREKSGIDS VOOR HET KRIJGEN VAN FEEDBACK OP UW VISIE

- Ik denk dat ik graag mijn carrière op deze manier wil aanpakken ...
- Is het realistisch?
- Wat betekent het als ik deze route neem?
- Wat kan ik verwachten?
- Wat is vooral hetgeen ik moet leren om te doen?
- Wat is het wat ik moet doen om erachter te komen wat ik nog meer nodig heb?
- Wat betekent het als ik niet deze route neem?
- Andere vragen die u wilt toevoegen aan deze lijst:

10. VAN VISIE NAAR DOELEN STELLEN – “COMPETENTIE GAP ANALYSE”

Welke kloof bestaat er tussen uw visie en de beheersing van uw huidige competenties?

Huidige Kern Competenties	Te Ontwikkelen Kern Competenties
-	-
-	-
-	-
-	-

11. EVALUEREN VAN LEERDOELSTELLINGEN

- Specifiek
 - > Wat wil de mentee leren via de mentoring relatie, specifieke, concrete, duidelijke leerdoelen?
- Meetbaar
 - > Meetbare doelen, hoe kan succes gemeten worden?
- Actiegericht
 - > Toekomstgerichte doelen, waartoe zal de mentee in staat zijn na het realiseren van de leerdoelen?
- Realistisch
 - > Zijn de doelen haalbaar binnen de tijdperiode van de mentoring relatie, zijn er nog andere middelen nodig om deze leerdoelen te realiseren?
- Tijdsbepaald
 - > Is er tijd beschikbaar voor het verwezenlijken van de leerdoelen, is er een einddatum voor het behalen van de doelen?

12. LIJST ONTWIKKELEN VAN LEERMOGELIJKHEDEN

- Ideeën die te binnen schieten:
- Welke mogelijkheden bestaan er voor blootstelling aan nieuwe leerervaringen?
- Welke mogelijkheden bestaan er om nieuwe leerervaringen te versterken?
- Welke mogelijkheden bestaan er die deze leerervaringen zouden kunnen versnellen?

Vervolledigen (invullen) van het mentorakkoord

Een afgeronde overeenkomst vormt een basis waaruit verder opgebouwd kan worden.

Inhoud:

Datum, Naam Mentor, Naam Mentee, Contactgegevens, Verwachtingen van de Mentoring Relatie, mentee Goals, vergaderschema, aanvullende afspraken.

STAP 3 - 'WAT TE DOEN TIJDENS HET VERLOOP VAN EEN MENTORING RELATIE?'

VERLOOP VAN EEN MENTORING RELATIE

1. ONTWIKKEL EEN VERGADERSHEMA MET JE MENTORPARTNER

Vergadering	Belangrijke onderwerpen	Middelen	Duurtijd
1	Elkaar leren kennen. Assumpties verhelderen. Vertrouwelijkheid bespreken.		
2	Mentee's carrièreplan, - visie bespreken . Mentee's doelen bepalen. Leermogelijkheden bespreken. Akkoord bereiken.		
3	Gespreksrichtlijnen bespreken. Betekenisvolle sluiting verzekeren.		
4-.....	Onderwerpen/ problematieken bespreken Periodieke evaluaties.		
	Akkoord herbekijken Vooruitgang bespreken. Opnieuw onderhandelen over afsluiting.		

2. TIJDSAFBAKENING VOORZIEN VOOR RELATIE

Effectieve mentoren en mentees stellen een eerste tijdsperiode voor die gebaseerd is op de huidige behoeften en doelstellingen van de mentoring relatie, met een eind-evaluatie.

Ze zetten ook periodieke evaluaties in om te evalueren hoe goed de relatie voldoet aan zijn doelstellingen.

3. REFLECTIEFORMULIER VOOR MENTEES

In te vullen voor elke mentoring sessie, met een kopie voor de mentor:

naam:

datum:

onderwerp:

Wat wilde ik bereiken na de laatste mentoring vergadering?

Wat heb ik concreet geprobeerd? Wat heb ik gedaan? Gevoelens?

Wat ging er goed?

Wat ging niet zo goed?

Welke vragen of opmerkingen heb ik voor mijn mentor?

4. MEETING DEBRIEF – MENTEE

In te vullen na elke vergadering met uw mentoring partner om je gedachten, reflecties over leermomenten vast te leggen en / of wat bij de volgende stappen is afgesproken:

datum

Aan bod gekomen onderwerpen

Wat ging er goed?

Wat ging niet zo goed?

Andere opmerkingen:

Volgende stappen:

5. SAMEN PERIODISCHE EVALUATIES INVULLEN VOOR DE EFFECTIVITEIT VAN DE RELATIE

Dit gesprek moet herhaaldelijk optreden tijdens de relatie.

• De relatie

- > Hoe doen we het?
- > Hoe is de kwaliteit van onze interactie?
- > Op welke manieren kunnen we onze relatie versterken?

• Het leerproces

- > Jo Faciliteert het proces dat we gebruiken het leren van de mentee?
- > Op welke manier wordt aan de leerbehoeften van de mentee voldaan / niet voldaan?
- > Wat kan het proces beter laten werken?
- > Wat hebben we nodig om te veranderen, te versterken?
- > Wat zijn leer je over jezelf als leerling in dit proces?

• Op weg naar leerdoelen

- > Welke vooruitgang maken we in de richting van het realiseren van de Mentee's leerdoelen?
- > Wat is ons grootste succes tot nu toe?
- > Wat is onze grootste frustratie?
- > Wat geeft ons de meeste voldoening over wat je leert?

Ref. The Mentor's Guide, Lois Zachary, 2000, San Francisco

6. DE RELATIE HEEFT HULP NODIG

Onenigheid en meningsverschillen zijn een natuurlijk onderdeel van elke relatie. Gebruik de volgende tips voor het gesprek met uw mentoring partner:

- Praat open en eerlijk met uw mentoring partner op een samenwerkende en probleemoplossende manier.
- Laat persoonlijke kwesties en posities los.
- Focus op feiten.
- Beschrijf het probleem.
- Kom naar een gedeeld begrip van het probleem.
- Brainstorm over nieuwe mogelijke strategieën.
- Kies de strategie die de hoogste kans op succes heeft.
- Neem contact op met de Mentoring Program Coordinator voor verdere hulp.

7. MENINGSVERSCHILLEN OPLOSSEN

In elke relatie zijn er meningsverschillen of misverstanden, en een mentoring relatie is hierin niet anders. Je moet in het achterhoofd houden dat mentoring relaties samenwerkingsverbanden zijn en het dus belangrijk is om te accepteren dat je het recht hebt om jezelf uit te drukken wanneer je aanpassingen wilt maken aan de mentoring relatie.

Het is echter net zo belangrijk om ervoor te zorgen dat je de verschillen aanpakt op een adequate, professionele en respectvolle manier. Enkele voorbeelden van de verschillen die zouden kunnen opduiken in een mentoring relatie zijn:

Het krijgen van advies of begeleiding waarmee je niet akkoord gaat.

Probeer de situatie met een gevoel van nieuwsgierigheid te benaderen in plaats van ruzie met je mentor te zoeken of gewoon zijn/haar advies te negeren. Vraag jezelf en/ of je mentor vragen over het advies. Bijvoorbeeld: "Die suggestie voelt niet goed, maar ik ben niet zeker waarom," of "Mijn situatie lijkt niet helemaal juist voor dat idee. Kunnen we praten over wat niet past en waarom?"

Je mentor komt niet opdagen voor een afspraak die je had gepland en heeft ook niet gebeld.

Dit is een ander voorbeeld voor nieuwsgierigheid. In plaats van te zeggen: "Je mistte onze vergadering van gisteren," benader je mentor met als doel het vinden van informatie in plaats van de schuld te geven. "Ik had op mijn kalender gezet dat we gisteren hadden afgesproken, heb ik me eventueel vergist?"

Het voelt alsof je mentor je vertelt wat je moet doen, in plaats van als klankbord ondersteuning te bieden om je eigen problemen op te lossen.

Vaak vinden mentoren dat het geven van advies iets is wat ze moeten doen en ook wat van hen verwacht wordt. Je kan je mentor helpen zijn/haar mentoring vaardigheden op te bouwen door het articuleren van wat je van hen verwacht. Je zou iets als volgt kunnen zeggen: "Ik heb een situatie ervaren op het werk waarover ik met je wil praten. Ik heb een aantal ideeën over hoe het te benaderen, en ik hoop dat je even kunt luisteren naar mijn ideeën en vragen wilt stellen die me doen nadenken over de juiste oplossing."

Of laat aan het begin van je relatie aan je mentor weten dat je niet verwacht dat ze alle antwoorden weten, maar ernaar uitkijkt om met iemand je ideeën af te toetsen en wie je zal helpen jouw eigen problemen op te lossen.

8. INVENTARISATIE VAN VAARDIGHEDEN VAN MENTEE

Wanneer je een tijdje in een mentoring relatie bent geweest, is het tijd om uw comfort niveau met betrekking tot de onderstaande mentoring vaardigheden te evalueren. Hoe gaat het met je? Zie je verbetering? Hoe zit dat met uw partner?

Vaardigheden	Ze er comfortabel	Gemiddeld comfortabel	Oncomfortabel	Werkpunt
Om feedback vragen				
Feedback integreren				
Relaties opbouwen				
Goede persoonlijke vaardigheden laten zien				
Dilemma's, gevoelens en emoties uiten				
Eerlijk motivatie, waarden en gedragingen zelf evalueren				
Vertrouwelijkheid behouden				
Relaties onderhouden				
Onderhandelings-vaardigheden				
Netwerking vaardigheden				
Neemt risico ten op zichte van nieuw gesteld gedrag				
Zelf-gestuurd leren				
Verschillen waarderen				

9. SAMENVATTING RELATIEBEOORDELING

Gebruiken nadat je een paar keer bent samengekomen. Beoordeel je relatie met de volgende vragen. Beoordeel je relatie op geregelde tijdstippen door het jaar.

- Hoe tevreden bent u dat u en uw partner mentoring duidelijk zijn over de doelstellingen van uw relatie?
- Wat zijn de 3-5 tevredenheidscriteria voor de relatie? In welke mate worden ze gehaald?
- Op welke manier beïnvloedt het leren in deze relatie de prestaties van de mentee?
- Welk succes (indien aanwezig) heeft de Mentee ondervonden dat hij of zij kan toeschrijven aan de relatie?
- Wat zijn de meest bruikbare uitkomsten van uw relatie tot nu toe?
- Wat zijn de minst bruikbare uitkomsten?
- Hoe tevreden bent u over de frequentie van uw mentoring contact?
- Hoe tevreden bent u over hoe u uw tijd samen heeft doorgebracht?
- Wat is de grootste uitdaging voor uw mentoring relatie?
- Welke drie dingen zou je kunnen doen om het leerproces en de tevredenheid die plaatsvinden in uw mentoring relatie te verbeteren?

10. SITUATIES DIE SIGNALEREN DAT HET TIJD IS OM DE RELATIE AF TE RONDEN

Wanneer..	Kan het zijn dat...
Ik verveeld, ongeïnteresseerd ben en nadenk over andere dingen als ik een ontmoeting heb met mijn mentor	Ik gewoon de stappen van deze relatie volg zonder meer en deze relatie niet zinvol of belangrijk acht voor mij.
We elkaar ontmoeten met of zonder een bepaalde 'agenda'	We elkaar gewoon ontmoeten om te ontmoeten en er geen echt doel is voor onze ontmoeting.
Ik het moeilijk heb om tijd te investeren in deze relatie om ze te onderhouden en er andere, meer belangrijke en dringende zaken zijn die ik moet regelen.	Deze mentoring geen hoge prioriteit is voor mij op dit moment en ik niet echt bezig ben met de relatie.
Ik uitgepraat ben met mijn mentor en niet weet waarover ik nog met hem/haar zou moeten praten	We elkaars tijd verspillen.
Er consequent vertrouwensbreuk is geweest.	Ik geen vertrouwen heb in mijn mentor en selectief moet zijn over wat ik kies om te delen.
Mijn mentor naar mij luistert, maar niet echt opvolgt	Ik "terplekke blijf staan" en het een verspilling is van mijn tijd.
We elkaar voor vele maanden hebben gezien en niet veel vooruitgang lijken te boeken.	Iemand anders beter bij mijn mentoring partner's behoeften past.
Ik me na de meeste vergaderingen leeg voel, alsof mijn mentor de energie heeft afgetapt uit mijn batterijen.	Dit geen gezonde relatie is.
Dit een one-way relatie lijkt.	Ik weinig of geen voldoening krijg om bij te dragen aan deze relatie.
In de aanwezigheid van mijn mentor zijn onaangenaam en pijnlijk is	Ik mijn mentor niet graag heb of respecteer.

Ref. The Mentor's Guide, Lois Zachary, 2000, San Francisco

STAP 4 - 'HOE EEN MENTORING RELATIE AFRONDEN?'

1. AFRONDING

Mentoring relaties zijn gebaseerd op persoonlijke ontwikkelingsdoelen en zou moeten duren zolang er nog ontwikkeling nodig is op die specifieke gebieden. Sommige mentoring relaties zijn relatief kort in duurtijd. Andere mentoring relaties omvatten een groot gebied van de ontwikkeling en vereisen dus een langere inzetbaarheid.

2. MENTEE BEOORDEELT DE EFFECTIVITEIT VAN DE MENTORING RELATIONSHIP (VOOR DE AFSLUITENDE MEETING)

- Inzichten en leerervaringen
 - > Overwegingen: Welke kritische leerervaringen heb je opgedaan als gevolg van deze begeleiding? Hoe zie jij jezelf toepassen hetgeen je hebt geleerd?
- Kwaliteit van de ervaring
 - > Overwegingen: Wat maakte deze ervaring zinvol voor u zowel op persoonlijk als op professioneel vlak? Wat zou het nog meer betekenis geven zowel persoonlijk als professioneel gezien? Gelieve specifiek te zijn.
- Persoonlijke vooruitgang
 - > Overwegingen: Hoe zou je je eigen ontwikkelingsvooruitgang beoordelen? Hoe zouden jouw prestaties verbeterd kunnen zijn?

3. MENTOR BEREIDT ZICH OOK VOOR OP DE AFSLUITENDE MEETING

- Overzicht vooruitgang mentee
 - > Overwegingen: Welke kritische vaardigheden en gedrag heeft de mentee opgedaan tijdens de mentoring relatie? Hoe zijn deze vaardigheden of gedragingen veranderd? Welke doelgerichte ontwikkelingsdomeinen moeten verder worden aangepakt?
- Uitlijnen van Toekomstige potentieel mentee
 - > Overwegingen: Wat zie je de mentee doen in zijn / haar vermogen in vijf jaar? Welke unieke vaardigheden, gevoeligheden en gedragingen laat de mentee zien?
- Aanbeveling voor de verdere ontwikkeling
 - > Overwegingen: Kan u of iemand die u kent de mentee verder helpen in zijn / haar ontwikkeling? Welke activiteiten of leersituaties zou de ontwikkeling verder stimuleren?

4. AFSLUITENDE MEETING

Bepaal, gebaseerd op twee vormen, welke van de twee mogelijkheden het beste zou passen bij de afsluitende vergadering:

- Herevalueer en herontwikkel de mentoring overeenkomst
 - > Als uit de voortgangsevaluatie blijkt dat er behoefte is aan meer begeleiding, en als de mentor geïnteresseerd is in de voortzetting van de begeleiding, dan kan de mentoring overeenkomst herzien, herontwikkeld en vernieuwd worden..
- Einde van de mentoring relatie.

5. LAATSTE NOOT

Mentoring relaties zijn prachtige kansen voor groei en ontwikkeling, de uitbreiding van perspectieven, het leren van nieuwe vaardigheden en capaciteiten, het nemen van risico's, en het ontdekken van nieuwe grenzen. Als het goed is gegaan en gedaan, kan een mentoring relatie echt een levensveranderend effect hebben.

REF:

- The Mentee's Guide: Making Mentoring Work for You, Lois J. Zachary, Lory A. Fischler, ISBN: 978-0-470-34358-6, 2009
- Wake Forest University Mentoring Resource Center Mentee Handbook 8.1.2012
- Ref. The Mentor's Guide, Lois Zachary, 2000, San Francisco
- Ref. David A. Kolb, Experienced Based Learning Systems, 1999

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