

Fiche 7.1.1. Mentoraat

Wat betekent mentoraat in een arbeidsomgeving?

Het begrip mentoraat verwijst naar een vormende relatie tussen een mentor en een mentee. Het is een vorm van opleiding waarbij de arbeidssituatie zodanig georganiseerd wordt dat een mentor op basis van een gepersonaliseerde en geformaliseerde ondersteuningsrelatie een mentee een vak kan aanleren (het werk wordt een opleiding).

Een mentoraat valt onder een organisatie en het volledige werkteam wordt erbij betrokken; het is een project van de instelling.

Een mentoraat stoelt op een vertrouwensrelatie tussen een mentor en een mentee, waarin die laatste zijn vaardigheden en zijn professionele identiteit kan ontwikkelen. Dat gebeurt in het kader van de eigen specifieke manier van werken van de organisatiecultuur.

De mentor fungeert tegelijkertijd als voorbeeld en als integratiehulp en is iemand met ervaring die naast zijn hoofdactiviteit (zijn functie) mensen in opleiding begeleidt en aanstuurt. Hij ondersteunt hen en zorgt voor een degelijk opleidings- en beroepsontwikkelingstraject.

Wat zijn de voordelen van een mentoraat in de non-profitsector?

In de eerste plaats vormt een mentoraat een cruciale ondersteuning voor het opleidingstraject van toekomstige professionals. De meeste beroepen in de non-profitsector worden aangeleerd door middel van opleidingen met stages: een goede begeleiding daarbij zorgt voor een betere leerervaring.

Verder maakt een mentoraat de instap van nieuwkomers in het arbeidsmilieu een stuk makkelijker. Het helpt hen om tijdens de integratiefase de waarden en normen van de organisatie over te nemen. Het verlicht obstakels en helpt gevoelens van isolement of falen in het creëren van nieuwe werkrelaties de wereld uit.

Daarnaast is een mentoraat ook nuttig voor de organisatie zelf. Het is een manier om kennis over te dragen en te delen en om de ervaring van de mentors ten volle te benutten: het leerproces maakt deel uit van het echte werk, de mentee leert de context van de instelling perfect kennen en leert hoe hij zich kan wapenen tegen beroepsrisico's. Verder helpen mentoraten voorkomen dat door het vertrek van oudere medewerkers ook hun vaardigheden verloren gaan. Ze maken nuttig gebruik van de ervaring die mensen die al lange tijd dezelfde functie uitoefenen verworven hebben en bieden hen de kans om in hun werk te evolueren en zo professionele slijtage tegen te gaan. De mentors denken makkelijker na over de vragen die de mentee stelt of voorstellen die hij formuleert (met zijn frisse blik). Mentoraat past dus in een beleid gericht op het beheer van vaardigheden, oudere werknemers en risicopreventie.

Oudere werknemers kunnen zich dan weer met enthousiasme toeleggen op een functie waarbij overdracht van kennis en ondersteuning van permanente vorming centraal staan en die hun levenslange ervaring positief benut. Mentor zijn kan voor hen een bron van verrijking betekenen, een kans om een andere richting en hernieuwde motivatie te geven aan hun professioneel engagement en aan een proces van professionele vermoeidheid te ontsnappen. Het kan hun loopbaan een nieuwe wending geven en een springplank vormen naar een nieuwe functie (lesgeven, omkaderende functie...).

Tot slot kan de non-profitsector een plaats zijn voor de socioprofessionele integratie van jongeren die afhaken en van andere groepen die de diversiteit van de samenleving vertegenwoordigen, zoals de opdracht tot opvang, ondersteuning en opleiding van verenigingen dat vraagt.

Doelstellingen en uitdagingen van een mentoraat

Een mentoraat biedt de mentee hulp om:

vee een functie op te nemen en een professionele identiteit op te bouwen;

- zich te integreren in het team;
- de nodige vaardigheden aan te leren om een beroep of een functie uit te oefenen;
- de organisatiecultuur (normen en waarden) over te nemen;
- afstand te nemen (reflecteren, vragen stellen) van situaties op het werk;
- zijn beroepsplan waar te maken.

Mentorschap gaat gepaard met heel wat uitdagingen, afhankelijk van de context waarin het plaatsvindt:

- aan de opleiding van stagiairs;
- nieuwkomers helpen om zich te integreren;
- werkgerelateerde veranderingen begeleiden: evolutie (bv.: verandering van functie) of overgangsfasen (bv.: re-integratie na afwezigheid);
- de "knowhow" van een vak formaliseren en overdragen;
- instrumenten voor de overdracht van kennis organiseren om te voorkomen dat "gevoelige" vaardigheden verloren gaan;
- de ervaring van een werknemer die over een bepaalde expertise beschikt, die van baan verandert of de instelling verlaat verzilveren.

Mentorschap laat toe om verworven vaardigheden te benutten, werkmethodes te formaliseren en relevante en zinvolle praktijken te verbreiden. Het creëert een cultuur van samenwerking tussen nieuwe en oude werknemers en zet aan tot nadenken en teamwerk.

De mentor kiezen

A. Een erkend medewerker

De mentor is iemand die erkenning krijgt van zijn hiërarchie en collega's vanwege zijn vaardigheden:

- theoretische en technische kennis (op het gebied waarin de mentee wordt opgeleid);
- kunnen formaliseren (een activiteit opdelen in coherente fasen);
- kunnen reflecteren (afstand nemen en arbeidssituaties in vraag stellen);
- pedagogische en begeleidende vaardigheden;
- mensen enthousiast kunnen maken (team warm maken voor mentoraat);
- houding (luisteren, communicatie, betrokkenheid, engagement, zelfstandigheid, maturiteit).

Daarnaast is de mentor ook en vooral een tussenpersoon. Hij moet immers afstand kunnen nemen om de zelfstandigheid en het verantwoordelijkheidsgevoel van de mentee aan te wakkeren.

B. Een vrijwilliger

C. Aanbevolen profiel

- Beschikken over een solide beroepservaring en voldoende anciënniteit hebben binnen de instelling;
- dezelfde functie uitvoeren als de functie die de mentee moet leren;
- een diploma hebben dat minstens gelijkwaardig is aan het diploma dat de mentee wil behalen;
- niet de hiërarchische meerdere zijn van de mentee.

Het mentoraat organiseren

Een mentoraat is een project eigen aan de instelling; het maakt deel uit van een organisatie en heel het team wordt erbij betrokken. Het behelst meer dan alleen maar de relatie tussen twee mensen (mentor en mentee).

Voorwaarden voor succes

- De doelstellingen van het mentoraat definiëren aan de hand van een beschrijving van de activiteiten die aangeleerd worden;
- een vrijwillige mentor met de nodige vaardigheden aanduiden;
- voor een werkorganisatie zorgen waarin de mentor en de mentee samen kunnen werken en ook regelmatig gespreksmomenten kunnen hebben zonder dat er begunstigden bij aanwezig zijn;
- de mentor al bij het eerste contact tussen de mentee en de instelling betrekken;
- de mentor inlichten over het specifieke profiel van de mentee (voorbeeld: in geval van een handicap);
- de mentor in contact brengen met externe organisaties waaraan de mentee verbonden is (bv.: opleidingscentrum);
- aan de arbeidsovereenkomst een aanhangsel over het mentoraat voorzien, dat voordat het mentoraat van start gaat ondertekend moet worden en dat de voorwaarden voor het mentoraat omschrijft (duur, werkrooster, activiteiten...);
- het hele team waarin de mentee zal werken bij het mentoraat betrekken en ervoor zorgen dat het mentoraat altijd kan worden voortgezet (plaatsvervanger) wanneer de aangewezen mentor afwezig is.

Belangrijkste stappen van een mentoraat

1. Voorbereiding (voorwaarden voor succes).
2. Onthaal en integratie.
3. Begeleiding en opleiding.
4. Evaluatie en besluit (evaluatie van middelen en resultaten).

Rollen van de spelers

Opdat het mentoraat de verwachte resultaten bereikt, is het belangrijk dat elke speler zijn plaats inneemt.

1. Rol van de directie (en het management)

Een geëngageerde directie (en management) leidt per definitie tot een doeltreffend mentoraat. Het zorgt immers voor een vlotte interne organisatie en een goed verloop. De rollen van de directie (en het management):

- uit de vrijwillige en bekwame werknemers een mentor kiezen;
- de mentee de mogelijkheid geven om bij te leren;
- de mentor de middelen geven die hij nodig heeft om de mentee te begeleiden (tijd, opleiding, onderwijsmateriaal, legitimiteit, erkenning...);
- de opdracht van de mentor formaliseren (doelstellingen, evaluatie, aanpassen van de arbeidstijd voor de mentor);
- het hele team inzetten met het oog op het mentoraat;
- de mentor begeleiden in zijn opdracht;
- regelmatig besprekingen met de mentor organiseren over diens opdracht en vooruitgang;
- samen met de mentors het volledige mentoraatproces evalueren;
- de opdracht tot mentorschap in de activiteiten en vaardigheden van de mentor naar waarde schatten en erkennen door het op te nemen in functionerings- en voortgangsgesprekken.

2. Rol van de mentor

Naast zijn professionaliteit en zijn deskundigheid in het vak moet de mentor (via een specifieke opleiding) de nodige pedagogische en ondersteunende vaardigheden bezitten om de functie van mentor te kunnen uitoefenen.

Hij houdt bij de begeleiding niet alleen rekening met de technische aspecten van het werk, maar ook met de ethische kant (respect voor mensen, regelgeving en omgeving), de gezondheids- en veiligheidsaspecten en met reflexiviteit en professionele identiteit.

De belangrijkste taken van de mentor kunnen we als volgt schematisch voorstellen:

Verwelkomen en integreren	<ul style="list-style-type: none"> - Meewerken aan de aanwerving (indien van toepassing). - De integratie van de mentee in het team voorbereiden (het team op de hoogte brengen, basisdocumenten over de functie en de instelling klaarmaken). - De mentee verwelkomen en zorgen voor een vlotte integratie. - Interesse tonen in het beroepstraject en beroepsplan van de mentee. - Hem door de instelling leiden. - Hem uitleg geven over de opleiding en de begeleiding.
Het opleidingstraject organiseren en plannen.	<ul style="list-style-type: none"> - Een referentiekader voor de te verwerven vaardigheden opstellen (of als basis gebruiken). - De inhoud van de opleidingsessies voorbereiden. - Een stapsgewijs opleidingstraject opstellen. - De evaluatiecriteria bepalen.
Opleiden	<ul style="list-style-type: none"> - De kennis, de knowhow en de cultuur van de organisatie overdragen. - Meewerken aan de ontwikkeling van het lesmateriaal. - Verschillende aanleermethodes gebruiken (uitleggen, tonen, proberen...). - Arbeidsituaties tot leermomenten maken.
De mentee begeleiden	<ul style="list-style-type: none"> - Een positieve relatie opbouwen en onderhouden. - De mentee helpen om een beroepsplan op te stellen en de activiteiten uit te voeren. - Hem herinneren aan het kader en de grenzen. - Hem motiveren en gemotiveerd houden. - Hem doen nadenken en zelfevaluatie stimuleren. - Luisteren naar vragen, problemen en voorstellen/suggesties.
Evalueren	<ul style="list-style-type: none"> - Elke dag nagaan of de opdrachten goed begrepen en uitgevoerd worden. - Regelmatig de vooruitgang van de mentee "in echte situaties" formaliseren - Regelmatig samen met de hiërarchische meerdere de verworvenheden (kennis, knowhow en houding) en behoeften van de mentee evalueren.
Een partnerschap met de opleidingsorganisatie opzetten en onderhouden	<ul style="list-style-type: none"> - Contact opnemen (en regelmatig contact plegen) met de opleidingsorganisatie of begeleidende organisatie. - De praktische modaliteiten bepalen qua organisatie (bv.: voor de stage in de instelling) en samenwerking tussen betrokken professionals (op basis van een rolverdeling). - Mee de verworven vaardigheden evalueren.

3. Rol van de mentee

Zijn inzet is de conditio sine qua non voor het slagen van het mentoraat. De mentee moet:

- zich inzetten voor zijn leertraject;
- de hem toevertrouwde taken uitvoeren en daarbij rekening houden met de aanbevelingen van de mentor;
- vragen stellen aan zijn mentor wanneer dat nodig is en hem waarschuwen bij problemen;
- verslag doen van zijn vooruitgang aan zijn mentor en zijn hiërarchische meerdere.

Een stapje verder: www.tutorats.org