

# Trainings- en mentorprogramma



## Module 4: Mentorschap, een praktijk die het welzijn van werknemers verbetert.

### Abstract

Het doel van deze module is om deelnemers (HR-managers) kennis te laten maken met de basisprincipes van mentorschap en de implementatie ervan, een praktijk die het welzijn van werknemers verbetert. In deze module maken deelnemers kennis met het concept mentorschap en leren ze alles wat nodig is om een volledig mentorschapproces tussen een mentor en een mentee uit te voeren. Dit kan hun werknemers helpen om hun welzijn te vergroten en daardoor beter te functioneren op het werk. Aan het einde van de training zijn de deelnemers in staat om de principes van mentorschap te definiëren, de voordelen van mentorschap op het werk en de verschillen tussen mentorschap en coaching te herkennen en deze praktijken toe te passen op het werk, door middel van het mentorschapproces om hun welzijn te vergroten. Aan het einde van de training worden de deelnemers beoordeeld met meerkeuzevragen en waar of onwaar vragen.

### Leerresultaten

*Leerresultaat 1: Deelnemers kunnen definiëren wat de basisprincipes zijn van mentorschapproces op de werkplek en wat de verschillen zijn tussen mentorschap en coaching.*

*Leerresultaat 2: Deelnemers kunnen de voordelen van mentorschap op de werkplek herkennen en het belang van welzijn door het mentorschapproces.*

*Leerresultaat 3: Deelnemers zijn in staat om een volledig mentorschapproces uit te voeren dat het welzijn op de werkplek verbetert.*

### Trefwoorden

mentorschap, welzijn op de werkplek, mentor, mentee

Identiteit van de module									
<b>Module</b>	Mentorschap, een praktijk die het welzijn van werknemers verbetert								
<b>Korte beschrijving van de module / abstract</b>	<i>Het doel van deze module is om deelnemers (HR-managers) kennis te laten maken met de basisprincipes van mentorschap en de implementatie ervan, een praktijk die het welzijn van werknemers verbetert. In deze module maken deelnemers kennis met het concept mentorschap en leren ze alles wat nodig is om een volledig mentorschapproces tussen een mentor en een mentee uit te voeren. Dit kan hun werknemers helpen om hun welzijn te vergroten en daardoor beter te functioneren op het werk. Aan het einde van de training zijn de deelnemers in staat om de principes van mentorschap te definiëren, de voordelen van mentorschap op het werk en de verschillen tussen mentorschap en coaching te herkennen en deze praktijken toe te passen op het werk, door middel van het mentorschapproces om hun welzijn te vergroten. Aan het einde van de training worden de deelnemers beoordeeld met meerkeuzevragen en waar of onwaar vragen.</i>								
<b>Leerresultaten</b>	<p><i>Leerresultaat 1: Deelnemers kunnen definiëren wat de basisprincipes zijn van mentorschap op de werkplek en wat de verschillen zijn tussen mentorschap en coaching.</i></p> <p><i>Leerresultaat 2: Deelnemers kunnen de voordelen van mentorschap op de werkplek herkennen en het belang van welzijn door het mentorschapproces.</i></p> <p><i>Leerresultaat 3: Deelnemers zijn in staat om een volledig mentorschap uit te voeren dat het welzijn op de werkplek verbetert.</i></p>								
<b>Hoofdstukken</b>	<p><i>Hoofdstuk 1 - Basisprincipes van mentorschap op de werkplek</i></p> <p><i>Hoofdstuk 2 - Het belang van een mentorcultuur voor welzijn</i></p> <p><i>Hoofdstuk 3 - Mentorschap in de praktijk</i></p>								
<b>Kernmateriaal leren</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th><i>Hoofdstuk</i></th> <th><i>Leermateriaal</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Inleiding tot module 6 "Mentorschap"</i></td> <td><i>Tekst</i></td> </tr> <tr> <td><i>Basisprincipes van mentorschap op de werkplek</i></td> <td><i>Tekst, Artikelen, Video's</i></td> </tr> <tr> <td><i>Het belang van een mentorcultuur op de werkplek voor welzijn</i></td> <td><i>Tekst, Artikelen, Video's</i></td> </tr> </tbody> </table>	<i>Hoofdstuk</i>	<i>Leermateriaal</i>	<i>Inleiding tot module 6 "Mentorschap"</i>	<i>Tekst</i>	<i>Basisprincipes van mentorschap op de werkplek</i>	<i>Tekst, Artikelen, Video's</i>	<i>Het belang van een mentorcultuur op de werkplek voor welzijn</i>	<i>Tekst, Artikelen, Video's</i>
<i>Hoofdstuk</i>	<i>Leermateriaal</i>								
<i>Inleiding tot module 6 "Mentorschap"</i>	<i>Tekst</i>								
<i>Basisprincipes van mentorschap op de werkplek</i>	<i>Tekst, Artikelen, Video's</i>								
<i>Het belang van een mentorcultuur op de werkplek voor welzijn</i>	<i>Tekst, Artikelen, Video's</i>								

	<i>Mentorschap in de praktijk</i>	<i>Tekst, Artikelen</i>										
<b>Beoordelingsmethode</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="603 752 1034 815"><b>Hoofdstuk</b></th> <th data-bbox="1042 752 1474 815"><b>Beoordelingsmethode</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="603 822 1034 916"><i>Inleiding tot module 6* "Mentorschap"</i></td> <td data-bbox="1042 822 1474 916">-</td> </tr> <tr> <td data-bbox="603 922 1034 1016"><i>Basisprincipes van mentorschap op de werkplek</i></td> <td data-bbox="1042 922 1474 1016"><i>Meerkeuze, waar of onwaar vragen</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="603 1023 1034 1160"><i>Het belang van een mentorcultuur op de werkplek voor welzijn</i></td> <td data-bbox="1042 1023 1474 1160"><i>Meerkeuze, waar of onwaar vragen</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="603 1167 1034 1279"><i>Mentorschap in de praktijk</i></td> <td data-bbox="1042 1167 1474 1279"><i>Meerkeuze, waar of onwaar vragen</i></td> </tr> </tbody> </table>		<b>Hoofdstuk</b>	<b>Beoordelingsmethode</b>	<i>Inleiding tot module 6* "Mentorschap"</i>	-	<i>Basisprincipes van mentorschap op de werkplek</i>	<i>Meerkeuze, waar of onwaar vragen</i>	<i>Het belang van een mentorcultuur op de werkplek voor welzijn</i>	<i>Meerkeuze, waar of onwaar vragen</i>	<i>Mentorschap in de praktijk</i>	<i>Meerkeuze, waar of onwaar vragen</i>
<b>Hoofdstuk</b>	<b>Beoordelingsmethode</b>											
<i>Inleiding tot module 6* "Mentorschap"</i>	-											
<i>Basisprincipes van mentorschap op de werkplek</i>	<i>Meerkeuze, waar of onwaar vragen</i>											
<i>Het belang van een mentorcultuur op de werkplek voor welzijn</i>	<i>Meerkeuze, waar of onwaar vragen</i>											
<i>Mentorschap in de praktijk</i>	<i>Meerkeuze, waar of onwaar vragen</i>											
<b>Geschatte studietijd(min)</b>	120 minuten											
<b>Auteur(s)</b>	<i>Vera Lazanaki &amp; Maria Vakola, banenparen</i>											
<b>Recensenten</b>	Yang Yang, Konstantinos Giannakopoulos, PULSO											

Beste deelnemers,

Mijn naam is Vera Lazanaki van Job Pairs, en ik heet u welkom bij de module " *Mentorschap*, een praktijk die het welzijn van werknemers verbetert".

Het doel van de module is om deelnemers (HR-managers) kennis te laten maken met de basisprincipes van mentorschap en de implementatie ervan, een praktijk die het welzijn van werknemers vergroot. Deelnemers worden ook getraind in "het verkleinen van de kloof tussen de twee partijen en het vergroten van het welzijn van de Deelnemers". Aan de andere kant biedt het een mogelijkheid voor actie door professionals (mentoren) in een tijd waarin "we allemaal onze kennis en ervaring kunnen en moeten aanbieden aan degenen die het nodig hebben". In deze training maken Deelnemers kennis met het concept mentorschap en leren ze alles wat nodig is om een volledig mentorschapproces tussen een mentor en een mentee uit te voeren. Dit kan hun werknemers helpen hun welzijn te vergroten en daardoor beter te functioneren op het werk. Aan het einde van de training zijn de deelnemers in staat de principes van mentorschap te definiëren, de voordelen van mentorschap op het werk en de verschillen tussen mentorschap en coaching te herkennen en deze praktijken op het werk toe te passen door middel van mentorschap procedures om hun welzijn te vergroten.

De module is **opgebouwd** uit drie hoofdstukken, namelijk (1) Basisprincipes van mentorschap (2) mentorschap op de werkplek en (3) de voordelen van mentorschap.

**Hoofdstuk 1** bespreekt de definitie en de geschiedenis van mentorschap, terwijl het inzicht geeft in de kenmerken van mentor en mentee en de verschillen tussen mentorschap en coaching.

**Hoofdstuk 2** presenteert de voordelen en het belang van een mentorcultuur op de werkplek en de rol ervan in het vergroten van het welzijn.

**Hoofdstuk 3** bespreekt de procedure van mentorsessies tussen een mentor en een mentee, die kan worden toegepast op de werkplek om het welzijn van werknemers te verbeteren.

Tot slot bestaat je **beoordeling** uit de methode van *meerkeuzevragen* en *waar of onwaar vragen*.

## 1. Hoofdstuk 1 - Basisprincipes van mentorschap op de werkplek

In dit hoofdstuk worden de definitie en de geschiedenis van mentorschap gepresenteerd, terwijl inzicht wordt gegeven in de kenmerken van mentor en mentee en de verschillen tussen mentorschap en coaching.

### Definitie van mentorschap

Het concept van mentorschap werd in 1970 door organisaties overgenomen. Het concept is echter niet zo recent. De wortels ervan liggen in het oude Griekenland, waar Homerus het concept Mentor voor het eerst vermeldde in zijn werk "Odyssee". De mythische held van Homerus, Odysseus, vertrouwde, voordat hij naar de Trojaanse oorlog vertrok, de zorg, training en bescherming van zijn zoon Telemachus toe aan zijn vriend Mentor. Dan neemt de godin Athena de vorm van Mentor aan en begeleidt Telemachus tijdens de tien jaar durende afwezigheid van zijn vader. De Mentor - Athena, gewapend met geduld, wijsheid, onbaatzuchtigheid en de wil om een band op te bouwen met de begeleide Telemachus, biedt ondersteuning en advies zodat Telemachus de vaardigheden en kennis ontwikkelt die hem zullen helpen de uitdagingen van het leven het hoofd te bieden. Deze relatie tussen de Mentor en de leerling Telemachus is de eerste mentorrelatie die in de geschiedenis wordt genoemd (Murray, 2002). Sindsdien wordt het concept van mentorschap geassocieerd met een persoon met meer ervaring die een relatie aangaat met een minder ervaren persoon om hem te adviseren, aan te moedigen en te ondersteunen (Collin, 1988).

Volgens Fagenson (1989), "is mentorschap een proces waarbij een persoon in een machtspositie zorgt voor de ontwikkeling van een junior door advies te geven om hun inspanning, waarde en ontwikkeling in het senior management aan te tonen". Als de mentor en de mentee tot dezelfde organisatie behoren, is de mentor een hogere hiërarchische werknemer die over kennis en vaardigheden beschikt die hij aan de mentee moet doorgeven om zijn prestaties te verbeteren. Het is een proces waarbij de groei en ontwikkeling van de mentee wordt begeleid op basis van specifieke doelen die onderling zijn overeengekomen (Murray, 2002). De mentor kan een persoon zijn die tot een andere afdeling behoort dan de afdeling waartoe de mentee behoort en is niet de supervisor of manager van de mentee (Scandura & Williams, 2001).

Het doel van mentorschap draagt bij aan effectief carrièremanagement van de mentee en de mentor, door het behouden van hun interesse en enthousiasme voor het werk, het creëren van motivatie voor verbetering en betere prestaties, werktevredenheid en creativiteit, en voortdurende verbetering en ontwikkeling zowel binnen de organisatie als persoonlijk (Vakola & Nikolaou, 2019). Uit een onderzoek van Gallup bleek dat 66% van de Millennials verwacht hun baan binnen vier jaar te verlaten. Ze ontdekten ook dat 94% van de deelnemers aan het onderzoek het op prijs stelde om een mentor op het werk te hebben. Dit toont aan dat werknemersbetrokkenheid en werktevredenheid verband houden met een mentorcultuur in organisaties.

## Geschiedenis van mentorschap

De geschiedenis van het gebruik van mentorschap voor de ontwikkeling van human resources gaat terug tot 1931, toen de Jewel Tea Company voor het eerst een formeel mentorprogramma implementeerde. In deze vorm van mentorschap had elke nieuwe werknemer die het bedrijf binnenkwam een senior manager als adviseur en mentor aan het begin van hun carrière (Russell, 1991). Tot 1980 was er echter geen toename van formele mentorprogramma's. Ten slotte werd de groei en evolutie van formeel mentorschap vergemakkelijkt door verschillende economische en sociale trends tijdens deze periode die ook de ontwikkeling ervan vergemakkelijkten, zoals competitieve uitdagingen, tekorten aan arbeidskrachten, het grote aantal fusies, de nadruk op innovatie en technologie, interculturele kwesties, maar de doelen van positieve actie en bewustzijn van de behoeften van elke organisatie aan diversiteit van het personeel en betere opvolgingsplanning (Kram & Bragar, 1991, Zey, 1988).

Toen formele mentorprogramma's in organisaties begonnen te groeien, nam ook de diversiteit van de deelnemers toe. In feite begonnen veel organisaties formele mentorprogramma's te gebruiken om hun organisatiedoelen te bevorderen en te voldoen aan ontwikkelingsbehoeften op het gebied van rekrutering, behoud van personeel, training en loopbaanontwikkeling, vermindering van het uitvalpercentage, vorming van opvolgingsplannen en professionele en persoonlijke ontwikkeling van werknemers (Collin, 1988).

Ten slotte is er in de loop der jaren ook een geleidelijke verandering opgetreden in de structuur en inhoud van formele mentorprogramma's. Organisaties begonnen over te stappen van programma's die zich alleen richtten op werknemers uit minderheidsgroepen, zoals vrouwen, naar programma's die zich richtten op alle werknemers. Moderne mentorprogramma's richten zich nu op het aanmoedigen van werknemers om relaties aan te gaan met hun collega's en met senior managers in de organisatie (Farren, Gray & Kaye, 1984, Kaye & Jacobson, 1995, Rogers, 1992).

### Mentor

Dreher & Chargois (1998) definiëren een mentor als een persoon die meer werkervaring heeft dan de mentee en die geïnteresseerd is in het spelen van een actieve rol in de professionele ontwikkeling van de nieuwe collega. Het is duidelijk dat de klassieke relatie tussen een werknemer en een supervisor van nature geen mentorrelatie is. De manier waarop deze relatie bestaat in gevallen waar de twee partijen zich in hetzelfde deel van de organisatie bevinden, vertegenwoordigt echter een belangrijke kans voor de jonge professional die in voortdurende interactie is met zijn of haar mentor (Dreher & Cox, 1996).

Zoals Haggard et al. (2011) aangeven, hangt het van bepaalde omstandigheden af hoe men het belang van de mentor kan definiëren. Er zijn vier voorwaarden met betrekking tot mentoring. Het niveau van de mentorhiërarchie in de organisatie, of de mentor de

supervisor is van de mentee, of de mentor in dezelfde organisatie werkt als de mentee en ten slotte de mate van intimiteit die de twee individuen hebben ontwikkeld.

- Brengt tijd door met de mentee.
  - Delen hun successen en mislukkingen, kennis en ervaringen.
  - Is objectief en geeft realistische antwoorden.
  - Luistert naar de mentee zonder hem te bekritisieren.
  - Stelt veel vragen en trekt niet meteen conclusies.
  - Toont geduld
- (Humphrey, 2010)

## **Mentee**

Een factor die een zeer belangrijke invloed heeft op de bereidheid van werknemers om mentorschap aan te gaan en hoe goed de kwaliteit van de relatie zal zijn, zijn de persoonlijkheidskenmerken van de mentee. Deze eigenschappen beïnvloeden de reacties van de mentees tijdens de mentorrelatie, hun emotionele stabiliteit en de manier waarop ze omgaan met zowel de mentor als de andere werknemers in de organisatie (Turban & Dougherty, 1994).

Het concept van zelfcontrole van de mentee, d.w.z. het vermogen tot zelfcontrole en evaluatie van de prestaties van de mentee, speelt ook een belangrijke rol in de kwaliteit van de resultaten. Elke mentee heeft een verschillende gevoeligheid voor het omgaan met sociale kwesties zoals hun werkimago en gedrag en een verschillend vermogen om hun gedrag aan te passen aan verschillende situaties (Snyder, 1987).

Digman (1990) stelt emotionele stabiliteit voor als een andere factor die het gedrag van de mentee tijdens de relatie beïnvloedt. Emotionele stabiliteit hangt af van het gevoel van eigenwaarde van de mentee over hun capaciteiten en het gevoel van negatieve affectiviteit. Personen met een laag gevoel van eigenwaarde vermijden eerder situaties die hun moreel kunnen aantasten, zoals het aangaan van uitdagende en moeilijke projecten, hebben minder vertrouwen en zekerheid in hun capaciteiten om hoge doelen te bereiken en zoeken minder snel feedback bij hun collega's, wat blijkbaar hun carrièreontwikkeling beïnvloedt (Brockner, 1988, Campbell, 1990). Bovendien maakt de neiging van mentees om negatieve gevoelens over zichzelf en andere collega's te hebben hen waarschijnlijk nerveus, gestrest en vijandig. Er is sprake van emotionele stabiliteit als de mentee een hoge zelfwaardering heeft en een lage negatieve affectiviteit (Levin & Stokes, 1989, Watson & Clark, 1984).

## **Verschillen tussen mentorschap en coaching**

### **Mentorschap**

- Oriëntatie op de lange termijn
- Leraar
- Overeengekomen doelstellingen



- Werken aan professionele en persoonlijke ontwikkeling
- Meestal meer ervaren dan de mentee
- Op ontwikkeling gebaseerd

### Coaching

- Oriëntatie op korte termijn
- Trainer
- Werkt doelgericht en streeft naar onmiddellijke en meetbare resultaten.
- De coach begeleidt de coachee om actie te ondernemen.
- Op prestaties gebaseerd

### Om dit hoofdstuk te voltooien, moet je:

- Lees het artikel: "[Mentorschap makkelijk gemaakt: een praktische gids](#)".
- Lees het artikel: "[De kunst van het mentorschap](#)"
- Bekijk de video hieronder <https://www.youtube.com/watch?v=qoy5MifHuLs>
- Bekijk de video hieronder <https://www.youtube.com/watch?v=0Qy0P65kMIM>

## 2. Hoofdstuk 2 - Het belang van een mentorcultuur op de werkplek voor welzijn

Dit hoofdstuk presenteert de voordelen en het belang van een mentorcultuur op de werkplek en de rol ervan in het verhogen van het welzijn.

### Voordelen van mentorschap

Een goed ontworpen mentorprogramma heeft positieve resultaten voor de mentor en de mentee. Eby & Lockwood (2005) verwijzen naar een vooraf bepaald proces waarbij het duo zich verbindt tot bepaalde doelen die door beide partijen gezamenlijk worden bepaald. In de meeste gevallen is er een vooraf ontworpen tijdschema dat door het duo gevolgd wordt en een gids die de mentor raadpleegt om de mentee goed te begeleiden.

De voordelen van mentorschap voor de mentor zijn de toegenomen werktevredenheid en de erkenning die hij of zij van collega's krijgt. Dit komt omdat de rol van de mentor beloond wordt en zo belangrijk is. Enthousiasme en persoonlijke voldoening nemen ook toe wanneer ze zien dat de mentor een junior werknemer begeleidt om zijn volledige potentieel te bereiken. Bovendien geeft hun bijdrage aan de ontwikkeling van de mentees hen een positief imago in de ogen van hun collega's, die hen bewonderen en waarderen om hun vaardigheden in het ontwikkelen van mensen, en als gevolg daarvan krijgen ze een grote zichtbaarheid en prestige als werknemer. Ten slotte is loopbaanbegeleiding een proces dat de mentor helpt zijn leiderschapsvaardigheden te ontwikkelen, zijn vermogen om kennis over te dragen, te begeleiden en advies te geven. Bovendien krijgt de mentor de kans om over bepaalde kwesties vanuit een ander perspectief na te denken, vooral wanneer hun mentee kwesties op een andere manier benadert en op een andere manier denkt dan hijzelf. Ze kunnen zelfs frisse en innovatieve ideeën opdoen. Dit kan hem de kans geven om zaken te herwaarderen die eerder niet overwogen werden. Tot slot helpt

loopbaanbegeleiding de mentor om zijn professionele netwerk in de organisatie uit te breiden door zinvolle relaties op te bouwen met jonger personeel.

Verschillende studies hebben de voordelen van mentorschap voor de mentee onderzocht, waarbij ze tot de conclusie kwamen dat het in verband wordt gebracht met significante positieve carrière-uitkomsten en ontwikkeling voor de mentee, zoals een hoger salaris, promotie en meer werktevredenheid (Chao, Walz & Gardner, 1992). Gezien de potentiële voordelen die mentoring biedt aan de mentee, zoeken velen een bekwame mentor en moedigen veel organisaties dergelijke relaties aan vanwege de voordelen die ze er indirect zelf uit zullen halen (McKeen & Burke, 1989, Douglas & McCauley, 1999, Kram, 1985). Zoals Levinson et al. (1978) aangeven, zijn mentors niet alleen een bron van kennis voor de mentee, maar spelen ze ook een sleutelrol in het cultiveren van het gevoel van eigenwaarde en de professionele identiteit van de mentee.

Volgens onderzoekers krijgt de mentee via de relatie toegang tot sociale netwerken die een reservoir van kennis vormen dat anders ontoegankelijk zou zijn (Dreher & Ash, 1990). Bovendien krijgt de mentee door het contact met de netwerken de kans om zijn vaardigheden te demonstreren aan sleutelfiguren in de organisatie die belangrijke beslissingen nemen. De literatuur toont aan dat werknemers die als mentees deelnemen of hebben deelgenomen aan een mentorproces, meer professioneel succes behalen dan niet-deelnemers. De mentee ziet de mentor als een veteraan, als een gedragsmodel en is op de hoogte van de gedragsnormen die in de organisatie gelden en moeten worden nageleefd (Bolton, 1980, Dreher & Ash, 1990, Zagumny, 1993). Kram (1985) stelt dat de mentor door middel van counseling en acceptatie de mentee helpt de professionele vaardigheden (competentie) en het gevoel van eigenwaarde te ontwikkelen die nodig zijn om professioneel te slagen.

Allen et al. (2004) concluderen dat de effecten van de aan carrièreontwikkeling gerelateerde en de psychosociale functies van mentorschap aanzienlijk verschillen. Zoals zij aangeven, richten de gedragingen met betrekking tot loopbaanontwikkeling zich op het bevorderen van de carrière van de mentee (bekendheid, zichtbaarheid, promotie, uitdagende projecten). Mentorschap voor loopbaanontwikkeling heeft ook voornamelijk objectieve, carrière-gerelateerde resultaten. Anderzijds is psychosociale mentorschap (acceptatie, counseling) vooral gericht op het verbeteren van subjectieve kenmerken van de mentee zoals eigenwaarde, zelfvertrouwen en professionele identiteitsvorming, wat gevolgen heeft voor de emotionele wereld van de mentee. Het is dan ook niet verrassend dat psychosociale mentorschap en het succes ervan in grote mate afhangen van de tevredenheid van de mentee over het gedrag van hun mentor.

### **Voordelen voor Mentor**

- ✓ Persoonlijke voldoening
- ✓ Wordt enthousiaster en krijgt meer zelfvertrouwen
- ✓ Ontwikkelt hun carrière - Leert een nieuw perspectief, hoe de nieuwe generatie denkt, hoe ze hun eigen team en partners beter kunnen benaderen.

- ✓ Ontwikkelt een persoonlijke leiderschapsstijl
- ✓ Opgewekte interesse in werk

### **Voordelen voor mentee**

- ✓ Ontwikkelt hun vaardigheden
- ✓ Ontwikkelt een loopbaanstrategie
- ✓ Versterkt hun zelfvertrouwen
- ✓ Stelt en bereikt professionele en persoonlijke doelen.
- ✓ Netwerken
- ✓ Integreert sneller in de professionele omgeving.
- ✓ Nieuwe perspectieven voor hun carrière verkennen.
- ✓ Gebieden voor ontwikkeling identificeren
- ✓ Nieuwe kennis verwerven
- ✓ Assistentie en feedback

### **De rol van mentor in het verhogen van welzijn**

Werknemers hebben ondersteuning nodig om zich op de werkplek te ontwikkelen, professioneel te groeien en hun sterke punten uit te bouwen om hun welzijn te behouden. Dit kan voornamelijk worden bereikt door mentorsessies (Hobson en Maxwell, 2017).

Mentorrelaties kunnen deelnemers helpen om nieuwe ideeën te verkennen en zich te ontwikkelen zonder bang te hoeven zijn voor kritiek, en om een persoon te hebben die ze bewonderen en die hen steunt. Mentorschap vergroot het vertrouwen van werknemers in zichzelf en kan dus echt helpen om mentale gezondheidsproblemen zoals depressie te verminderen. Mentorrelaties hebben een enorme impact op de tevredenheid van werknemers over hun baan en hun leven. Het bevordert ook sterke relaties tussen de partijen en creëert een gevoel van samenhang onder de werknemers. Communicatie binnen mentorrelaties stelt werknemers in staat om obstakels te verminderen, terwijl ze het gevoel hebben bij een veilige werkplek te horen.

Door meer psychosociale steun en sociale activiteiten kan mentorschap werknemers helpen de obstakels voor succes (bijvoorbeeld stress en eisen) te verminderen. Mentoren zijn een positief aspect voor werknemers. Mentoren kunnen werknemers helpen om gevoelens van onzekerheid te verminderen, prestaties te vieren, fouten te beheersen en om te gaan met burn-out (Eckleberry-Hunt et al., 2009).

Als gevolg van mentorschap ervaren werknemers een toenemend welzijn. Dit betekent dat mentorschap alle aspecten van het werkende leven kan verbeteren, van de kwaliteit en veiligheid van de fysieke omgeving, tot hoe werknemers zich voelen over hun werk, hun werkomgeving, het werkklimaat en de werkorganisatie. Ze zullen ook het gevoel

hebben dat ze iemand hebben met wie ze hun gedachten kunnen delen en die hen kan helpen met de problemen waarmee ze geconfronteerd worden.

Het opzetten van een mentorprogramma kan een cultuur opbouwen die leidt tot de ontwikkeling, inclusie en ondersteuning van werknemers. Mentees kunnen openlijk praten, hun gedachten en emoties delen met mentors over wat goed of fout is. Als gevolg van mentorschap kunnen organisaties verschillen in het welzijn van werknemers identificeren. Bovendien kost het creëren van een effectief mentorprogramma tijd en moeite, maar het kan het welzijn van werknemers verbeteren. Een organisatie met gezonde en veerkrachtige werknemers kan dus succes boeken op de lange termijn.

### Om dit hoofdstuk te voltooien, moet je:

- Lees het artikel: "[Mentoren op de werkplek: Eisen en voordelen](#)".
- Lees het artikel: "[Organisatorische voordelen van mentoring](#)"
- Bekijk de video hieronder <https://www.youtube.com/watch?v=aTez8uz1GDQ>

## 3. Hoofdstuk 3 - Mentorschap in de praktijk

In dit hoofdstuk maakt u kennis met "hoe mentor te zijn" activiteiten die u kunnen helpen het welzijn van uw werknemers te vergroten. Deze activiteiten zijn onderverdeeld in vier fasen, die een formeel mentorproces beschrijven.

### De stadia van een formele mentorrelatie



#### Initiatie

De eerste fase is Initiatie. Initiatie bestaat uit drie niveaus:

- Het ijs breken
- Identificatie van de behoeften en verwachtingen van beide partijen
- Vergaderrooster en regels

Ice Breaking is het moment waarop de eerste ontmoeting tussen u en de mentee plaatsvindt, terwijl u tegelijkertijd wordt uitgenodigd om samen te praten, om binnen een bepaalde tijd een gemeenschappelijk doel te bereiken. Om snel "het ijs te breken" tussen jullie, is het aan te raden om te praten en een ontspannen sfeer te creëren.



Meer specifiek moet je rekening houden met het volgende:

- Welke professionele ervaring heeft de mentor/mentee?
- Waarom ben ik mentor geworden?
- Wat moet mijn mentee over mij weten?

Wat betreft de stap Identificatie van de behoeften en verwachtingen van beide kanten, moet uw mentee de uitdagingen waarmee hij/zij op het werk wordt geconfronteerd en zijn/haar verwachtingen voor de toekomst met betrekking tot zijn/haar welzijn presenteren. Kort voor het einde van uw bijeenkomst is het een goed idee om de voorwaarden en verwachtingen voor het hele project te bespreken, waarbij u afsprekt dat u het welzijn wilt vergroten en uw best wilt doen om tijdens het proces te bloeien op het werk. Er moet rekening worden gehouden met de behoeften en moeilijkheden die de mentee in dit stadium heeft. Het is ook erg belangrijk om het volgende te bespreken:

- Wat verwacht de mentee te winnen? (bijv. toename van welzijn)
- Wat kan de mentor bieden om bij te dragen aan een toenemend welzijn?
- Wat zijn de specifieke doelstellingen van het proces? (bijv. het vergroten van het welzijn)

Over de stap van vergaderrooster en regels moet rekening worden gehouden met het volgende:

- Wanneer zien we elkaar? Waar?
- Hoe gaan we communiceren? E-mail? Telefoon?
- Hoeveel tijd heb ik om me voor te bereiden tussen vergaderingen in?
- Wat zijn de verantwoordelijkheden van de mentor en de mentee?

### **Cultivatie**

- De mentees werken om de doelen te bereiken en de mentor begeleidt hen om de taak te volbrengen die het welzijn zal verhogen.
- De mentor geeft advies, beantwoordt vragen, deelt kennis en persoonlijke ervaring
- Mentees groeien, begrijpen hun rol, ontwikkelen een strategie voor hun carrière en nemen belangrijke beslissingen om hun welzijn te vergroten.

### **Mentorcontract**

- Overeengekomen doelen en vooraf gedefinieerde verwachtingen (bijv. het vergroten van welzijn)
- Basisbehoeften en verplichtingen van elke partij
- Frequentie van vergaderingen
- Vertrouwelijkheid en vertrouwen



Vertrouwen tussen mentor en mentee is essentieel voor het succes van het project, aangezien gevoelige onderwerpen tijdens de bijeenkomsten besproken zullen worden. Het is raadzaam een klimaat van vertrouwen te creëren door actief te luisteren, opbouwende kritiek te geven en uw eigen momenten uit uw professionele carrière met de mentee te delen. In het algemeen zal het nuttig zijn om het individu en zijn potentieel te benaderen. Ten slotte is de essentie van mentorschap juist de betekenisvolle en authentieke relatie die opgebouwd kan worden tussen mentor en mentee.

### **SWOT-analyse van de deelnemers**

Op dit punt wordt de SWOT-analyse voorgesteld, een hulpmiddel waarmee mentors de sterke punten van de mentees als persoon (persoonlijk, professioneel) kunnen identificeren, de zwakke punten van de mentees, de kansen die de mentees kunnen creëren of tegenkomen en de bedreigingen die zich kunnen voordoen in de professionele carrière van de mentees. Deze SWOT-analyse kan gebruikt worden als hulpmiddel om welzijn te bereiken.

Het acroniem SWOT is afgeleid van de Engelse woorden Strengths = Sterke punten, Weaknesses = Zwakke punten, Opportunities = Kansen en Threats = Bedreigingen.

Het grote voordeel van een SWOT-analyse is dat het met een beetje inspanning mentees kan helpen om de kansen die zich op hun werkplek voordoen te ontdekken en te benutten en hoe deze kansen het welzijn kunnen vergroten. Aan de andere kant stelt het mentees in staat om hun zwakke punten te identificeren en daardoor bedreigingen te beheersen en te elimineren die je anders kwetsbaar en onvoorbereid zouden maken. Belangrijker nog, de SWOT-analyse geeft mentees de kans om een duidelijk beeld op te bouwen van zichzelf en hun concurrenten. Dit proces zal de deelnemers helpen een strategie te ontwikkelen waarmee ze zich van hun concurrenten kunnen onderscheiden en met meer succes de strijd met hen op de arbeidsmarkt kunnen aangaan. Als gevolg daarvan zullen de mentees meer controle over hun job hebben, betere prestaties leveren en gemotiveerder zijn om te werken, minder stress hebben, een laag personeelsverloop hebben en een betere werknemersmoraal. Dit alles kan de mentees helpen om welzijn op de werkplek te bereiken.

In het kort:

- De sterke punten van de mentee moeten worden behouden, versterkt en benut
- Zwakke punten van de mentee moeten worden gecorrigeerd of weggewerkt
- Kansen voor de mentee moeten worden geprioriteerd en geoptimaliseerd
- Bedreigingen van de mentee moeten worden bestreden of geminimaliseerd

**Voorbeeld:**

# SWOT-ANALYSE







### **Waarom wordt beëindigd?**

**een mentorrelatie**

1. Geplande integratie door het programma
2. De mentee voelt zich klaar om onafhankelijk te worden van de mentor
3. Ongepaste "match"
4. Mentor voldoet niet aan de behoeften van de mentee
5. De mentee of mentor is niet consistent

### **Herdefinitie**

Mentor - mentee rollen bestaan niet voor altijd. De twee partijen worden "peers" en de relatie tussen hen blijft in de loop der jaren bestaan.

### **Wat zijn de moeilijke gevallen van mentees?**

- Ze zijn inconsistent
- Ze dringen aan op hun eigen argumenten en luisteren niet
- Probeer het niet
- Een laag zelfbeeld hebben

### **Wat wel en niet te doen als mentor**

#### DO's

- Wees vriendelijk, comfortabel en open
- Luister goed naar wat mentees zeggen
- Focus op dialoog en uitwisseling van standpunten
- Vertel je eigen ervaring
- Wees eerlijk in je antwoorden en wijs op mogelijke problemen op de arbeidsmarkt

#### DON'Ts



- Je hoeft niet te proberen alle vragen te beantwoorden
- Lijken "moeilijke" vragen niet te vermijden
- Vermijd actie ondernemen om reclame te maken voor je bedrijf
- Discriminatie of bevoordeling van mentees vermijden

**Om dit hoofdstuk te voltooien, moet je:**

- Lees het artikel: "[De effectiviteit van mentorschap - de voordelen voor Deelnemers, mentoren en organisaties](#)".
- Lees het artikel: [De stadia van mentorrelaties](#)

#### 4. Synopsis

Mentorschap is een proces waarbij een persoon in een machtspositie zorgt voor de ontwikkeling van een junior door advies te geven om hun inspanning, waarde en ontwikkeling in het senior management te laten zien. Werknemers waardeerden het om een mentor op het werk te hebben. Dit toont aan dat betrokkenheid en welzijn van werknemers verband houden met een mentorcultuur in organisaties. Ondanks dat coaching veel overeenkomsten heeft met mentorschap, verschillen de twee vooral in de reikwijdte van hun doelen: terwijl mentorschap een meer holistische benadering heeft van persoonlijke en professionele ontwikkeling, is coaching meer gericht op specifieke vaardigheden en taken die nodig zijn om duidelijke carriëredoelen te bereiken. Er zijn vier stadia die een mentorrelatie beschrijven om het welzijn van werknemers te verbeteren: Initiatie, Cultivatie, Scheiding, Herdefinitie.

#### 5. Lijst van referenties

- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(1), 127.
- Bolton, E. B. (1980). A conceptual analysis of the mentor relationship in the career development of women. *Adult Education*, 30(4), 195-207.
- Brockner, J. (1988). *Self-esteem at work: Research, theory, and practice*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- McKeen, C. A., & Burke, R. J. (1989). Mentor relationships in organisations: Issues, strategies and prospects for women. *Journal of Management Development*.
- Campbell, J. D. (1990). Self-esteem and clarity of the self-concept. *Journal of personality and social psychology*, 59(3), 538.
- Chao, G. T., Walz, P., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel psychology*, 45(3), 619-636.
- Collin, A. (1988), "MENTORING", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 20 No. 2, pp. 23-27.

- Douglas, C. A., & McCauley, C. D. (1999). Formal developmental relationships: A survey of organizational practices. *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), 203-220
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual review of psychology*, 41(1), 417-440.
- Dreher, G. F., & Ash, R. A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions. *Journal of applied psychology*, 75(5), 539.
- Dreher, G. F., & Chargois, J. A. (1998). Gender, mentoring experiences, and salary attainment among graduates of an historically black university. *Journal of Vocational Behavior*, 53(3), 401-416.
- Dreher, G. F., & Cox Jr, T. H. (1996). Race, gender, and opportunity: a study of compensation attainment and the establishment of mentoring relationships. *Journal of applied psychology*, 81(3), 297.
- Eckleberry-Hunt, J., Lick, D., Boura, J., Hunt, R., Balasubramaniam, M., Mulhem, E., & Fisher, C. (2009). An exploratory study of resident burnout and wellness. *Academic Medicine*, 84(2), 269-277.
- Eby, L. T., & Lockwood, A. (2005). Protégés' and mentors' reactions to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation. *Journal of vocational behavior*, 67(3), 441-458.
- Fagenson, E. A. (1989). The mentor advantage: perceived career/job experiences of protégés versus non-protégés. *Journal of organizational behavior*, 10(4), 309-320.
- Farren, C., Dreyfus Gray, J. and Kaye, B. (1984) Mentoring: A boon to career development, *Personnel*, vol. 61, no. 6, pp. 20-24.
- Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B., & Wilbanks, J. E. (2011). Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research. *Journal of management*, 37(1), 280-304.
- Hobson, A. J., & Maxwell, B. (2017). Supporting and inhibiting the well-being of early career secondary school teachers: Extending self-determination theory. *British Educational Research Journal*, 43(1), 168-191.
- Humphrey, H. J. (2010). *Mentoring in academic medicine*. ACP Press.
- Kaye, B., & Jacobson, B. (1995). *Mentoring: A group guide*. *Training & Development*, 49(4), 22-28.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of management Journal*, 28(1), 110-132.

Kram, K. E., & Bragar, M. C. (1991). Development through mentoring: A strategic approach. In D. Montross & C. Shinkman (Eds.), *Career development: Theory and practice* (pp. 221-254). Springfield, IL: Charles C. Thomas.

Levin, I., & Stokes, J. P. (1989). Dispositional approach to job satisfaction: Role of negative affectivity. *Journal of applied psychology*, 74(5), 752.

Levinson, D., Darrow, C., Klein, E., Levinson, M., & McKee, B. (1978). *Seasons of a man's life*. New York: Knopf.

Murray, M. (2002). *Beyond the myths and magic of mentoring: How to facilitate an effective mentoring process*. John Wiley & Sons.

Rogers, K. B. (1992). A best-evidence synthesis of research on acceleration options for gifted students. In N. Colangelo, S. G. Assouline, & D. L. Ambrosion (Eds.), *Talent development: Proceedings of the 1991 Henry B. and Jocelyn Wallace national research symposium on talent development* (pp. 406-409). Unionville, NY: Trillium Press.

Russell, J. E. (1991). Career development interventions in organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 38(3), 237-287.

Scandura, T. A., & Williams, E. A. (2001). An investigation of the moderating effects of gender on the relationships between mentorship initiation and protégé perceptions of mentoring functions. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 342-363.

Snyder, M. (1987). *Public appearances, Private realities: The psychology of self-monitoring*. WH Freeman/Times Books/Henry Holt & Co.

Turban, D. B., & Dougherty, T. W. (1994). Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management journal*, 37(3), 688-702.

Vakola, M. & Nikolaou, I., (2019): *Organizational Psychology and Behaviour*, Rosili Publications: Athens, Greece, 2nd edition

Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states. *Psychological bulletin*, 96(3), 465.

Zagumny, M. J. (1993). Mentoring as a tool for change: A social learning perspective. *Organization Development Journal*.

Zey, M. G. (1988). A mentor for all reasons. *Personnel Journal*.

## 6. Woordenlijst

**Mentorschap:** Een proces waarbij een persoon in een machtspositie zorgt voor de ontwikkeling van een junior door advies te geven om zijn inzet, waarde en ontwikkeling in het senior management aan te tonen.

**SWOT:** Een hulpmiddel waarmee mentors de sterke punten van de mentees als persoon (persoonlijk, professioneel) kunnen identificeren, de zwakke punten van de mentees, de

kansen die de mentees kunnen creëren of tegenkomen en de bedreigingen die zich kunnen voordoen in de professionele carrière van de mentees.