

# Voorbeeldprojecten

In Nederland houden diverse organisaties zich bezig met mentoring. Mbo-instellingen kunnen hier natuurlijk hun voordeel mee doen! Daarom beschrijven we hier een aantal voorbeeldprojecten.



## Humanitas

### Organisatie

Humanitas helpt mensen die het even niet in hun eentje redden. Meer dan 18.000 vrijwilligers in heel Nederland bieden ondersteuning door middel van meer dan 700 activiteiten. Te denken valt aan maatjescontacten bij inburgering, rouwverwerking of het doorbreken van eenzaamheid.

### Wat doet deze organisatie met mentoring?

Sinds 2011 voert Humanitas District Zuid het project MentorMaatjes uit, met activiteiten in de regio Noord-Brabant en Limburg. MentorMaatjes brengt leerlingen bij wie het even niet meezit op school of thuis in contact met een mentormaatje. Een jaar lang trekt deze mentor met de jongere op door wekelijks, vaak op school, een-op-eengesprekken van gemiddeld een uur te voeren. Het project is school based: het contact draait om school en datgene waar een jongere uit het basis-, voortgezet en beroepsonderwijs tegenaan kan lopen in relatie tot school. De mentoren zijn jonge, getrainde vrijwilligers tussen de 18 en 35 jaar, die zelf nog studeren of net werken. Hierdoor staan ze dicht bij de belevingswereld van jongeren en kunnen ze goed als rolmodel fungeren.

### Wat kan deze organisatie voor uw mbo-instelling betekenen?

De zorgcoördinator binnen de mbo-instelling draagt leerlingen voor die baat kunnen hebben bij mentoring. Humanitas maakt op basis van de informatie van de zorgcoördinator een match met een mentormaatje. Bij het koppelingsmoment (eerste ontmoeting) zijn – naast de vrijwilliger, de leerling en de Humanitas-coördinator – ook de ouders (of verzorgers) en de zorgcoördinator aanwezig. Een goede gezamenlijke start is belangrijk voor de koppeling. Daarna houdt de Humanitas-coördinator contact met het mentormaatje. Ook bespreekt hij de voortgang van de koppeling met de zorgcoördinator en/of mentor. Mbo-instellingen kunnen mentees voordragen bij Humanitas. Daarnaast liggen er kansen om mbo-studenten die willen doorsturen aan het hbo voor te dragen als mentormaatje. Voor studenten pedagogiek of sociale studies kan dit een waardevolle praktijkervaring zijn.

### Contactgegevens

Meer weten of uw onderwijsinstelling aanmelden? Ga naar [www.humanitas.nl](http://www.humanitas.nl) en leg contact met de contactpersoon in uw regio.

## Mentorprogramma Friesland

### Organisatie

De Friese mbo- en hbo-instellingen – Friesland College, ROC Friese Poort, Nordwin College, Stenden Hogeschool en NHL Hogeschool – maken deel uit van het Mentorprogramma Friesland. Wat in 1993 begon als een project rondom meisjes in de techniek, is uitgegroeid tot een breed mentorprogramma waarbij studenten in contact kunnen komen met mentoren uit alle geledingen van de maatschappij.

### Wat doet deze organisatie met mentoring?

Het Mentorprogramma Friesland creëert matches tussen studenten en mentoren. In persoonlijke gesprekken wordt bij mentoren en mentees de mentorvraag achterhaald, waarna een match plaatsvindt. Persoonlijke aandacht staat hierbij voorop. Het traject duurt over het algemeen een half jaar tot een jaar, afhankelijk van de vraag van de student en de voortgang. Jaarlijks worden 325 tot 350 studenten gekoppeld aan mentoren. De laatste jaren melden steeds meer mbo'ers zich als mentee. Het mentorprogramma leidt in toenemende mate ook (mbo- en hbo-)studenten op tot studentmentor.

### Wat kan deze organisatie voor uw mbo-instelling betekenen?

Het unieke van dit programma is dat het niet vanuit het welzijnsveld, maar vanuit de onderwijsinstellingen is opgestart. De Rijksuniversiteit Groningen en lectoren van beide betrokken hogescholen doen regelmatig onderzoek naar de resultaten. Op basis van de uitkomsten van deze onderzoeken én nieuwe ontwikkelingen in de maatschappij vindt voortdurend bijstelling plaats. Het Mentorprogramma Friesland werkt samen met mentorprogramma's in binnen- en buitenland en deelt ervaringen en expertise graag met andere mbo-instellingen.

### Contactgegevens

Via [www.mentorprogrammafriesland.nl](http://www.mentorprogrammafriesland.nl) vindt u alle informatie over het programma, inclusief interessante onderzoeksresultaten.

## Peer Support

### Organisatie

Peer Support onderzoekt de kennis van en ervaring met de peer supportmethodiek en stimuleert de inzet ervan in het vo, mbo en hbo. De organisatie is in 2004 opgericht door onderwijskundige Erik Lugies, die de methode destijds in Nederland introduceerde. Peer support is een internationaal erkende methode, die bestaat uit systematische en structurele begeleiding van jongerejaars studenten door vooral ouderejaars. Het gaat dus om een specifieke vorm van mentoring, waarbij de mentor peer (ofwel gelijke of leeftijdsgenoot) is van de mentee. Peer support draagt bij aan een positief leer- en leefklimaat in de onderwijsinstelling.

### Wat doet deze organisatie met mentoring?

Peer Support verbindt kennis en inzichten over de peer supportmethode met actuele ontwikkelingen in het onderwijs. Op basis van de nieuwste inzichten wordt het gebruik van de peer supportmethode op scholen gemonitord. Ook worden de trainingen en toepassingen van peer support geoptimaliseerd en aangescherpt.

### Wat kan deze organisatie voor uw mbo-instelling betekenen?

Peer Support helpt mbo-instellingen bij de opzet van peer supporttrajecten. Ouderejaars studenten worden getraind in verschillende rollen van peer support: peer tutor (gericht op ondersteuning bij studieopdrachten en vakken), peer mentor (gericht op het wegwijs maken en welkom laten voelen van eerstejaars) of peer buddy (een-op-een-ondersteuning voor studenten die om verschillende redenen een maatje kunnen gebruiken). De peer supportmethodiek wordt onder meer ingezet bij de hulp bij leerachterstanden, LOB en aspecten van burgerschap. Ook biedt de organisatie train-de-trainer-trajecten aan, waarin docentcoaches worden geschoold in specifieke coachings- en begeleidingsvaardigheden. De gecertificeerde docentcoaches leiden vervolgens zelf studenten op in de diverse begeleidingsrollen. Peer Support levert altijd maatwerk.

### Contactgegevens

Via [www.peersupport.nl](http://www.peersupport.nl) vindt u meer informatie over Stichting Peer Support. Op de subpagina [www.peersupport.nl/peer-support-op-school/mbo/](http://www.peersupport.nl/peer-support-op-school/mbo/) kunt u een brochure downloaden over peer support in het mbo.

### Leestip

Het Stimuleringsproject LOB in het mbo heeft eind 2015 de publicatie *Jongeren ondersteunen en inspireren elkaar bij LOB* uitgebracht. Deze publicatie bevat een aantal voorbeelden van peer support in het mbo. Zie [www.lob4mbo.nl](http://www.lob4mbo.nl).

## RadarAdvies

### Organisatie

Radar wil overheden, non-profit instellingen en publieke professionals beter laten (samen)werken. De organisatie doet dit door te adviseren, op te leiden, mensen tijdelijk uit te lenen of door mensen zelf op innovatieve wijze te helpen.

### Wat doet deze organisatie met mentoring?

Radar heeft diverse varianten van coaching en mentoring/maatjesprojecten opgezet. Zo initieerde de organisatie in 2004 voor de gemeente Amsterdam het project Goal! Amsterdam. Dit project is – met meer dan 4.500 koppelingen tussen jongeren en mentoren – het grootste en langstlopende mentorproject van Nederland. Radar is nog steeds projectleider van Goal.

### Wat kan deze organisatie voor uw mbo-instelling betekenen?

Radar kan op verschillende manieren ondersteunen bij het opstarten of begeleiden van mentorprojecten. Daarbij kan de organisatie de gehele projectleiding op zich nemen. Ook kan Radar mbo-instellingen ondersteunen met het proces. Te denken valt aan het opstellen van een projectplan, de werving en training van coaches, de training van vrijwilligers, het matchen en begeleiden van de coachingstrajecten of het uitvoeren van onafhankelijke evaluaties.

### Contactgegevens

Via [www.radaradvies.nl/themas/jeugd/mentoring-coaching/](http://www.radaradvies.nl/themas/jeugd/mentoring-coaching/) vindt u meer informatie over Radar en hun aanbod op het gebied van mentoring en coaching.



## Sardes

### Organisatie

Sardes is als advies- en onderzoeksbureau werkzaam in de educatieve sector. Sardes is betrokken bij maatschappelijke vraagstukken op het gebied van onderwijs, opvang en opvoeding en stelt zich ten doel wetenschap, beleid en praktijk bij elkaar te brengen.

### Wat doet deze organisatie met mentoring?

Het thema mentoring heeft al jaren de aandacht van Sardes. Zo coördineert Sardes het landelijke Kennispunt Mentoring, ontwikkelt Sardes programma's en handreikingen rond dit onderwerp en voert ze evaluatieonderzoeken uit. Hierdoor beschikt Sardes over veel kennis en praktijkervaring. Dit wordt in opdracht gedeeld met andere instellingen.

### Wat kan deze organisatie voor uw mbo-instelling betekenen?

Sardes ondersteunt scholen, gemeenten en andere instellingen bij het opzetten en invoeren van nieuwe mentorprogramma's. Denk aan het verzorgen van trainingen voor mentoren of coachingprogramma's voor projectleiders. Ook voert Sardes onderzoeken uit naar de effecten van mentoring.

### Contactgegevens

Meer weten over hoe Sardes uw organisatie kan ondersteunen? Ga naar <http://sardes.nl/T8-Mentoring.html>

### Leestip

Op [www.sardes.nl](http://www.sardes.nl) kunt u onder 'Publicaties' kosteloos de uitgave *Kwaliteit aan zet; Op weg naar professionele mentoring* downloaden. Deze brochure bevat veel informatie en een handige checklist.



## Geraadpleegde bronnen

ISW (2013). *Met mentoring naar de TOP! Toekomst, Ontwikkeling en Perspectief*. Evaluatieonderzoek Stimuleringsprogramma Mentorprojecten, in opdracht van het Oranje Fonds.

Lugies, E. (2006). *Peer Support. Leerlingen ondersteunen elkaar binnen een nieuw didactisch concept*, Uitgegeven door: Cinop, 's-Hertogenbosch.

Meijers, F. (2008a). *Mentoring in Dutch vocational education: an unfulfilled promise*. Artikel in: British Journal of Guidance & Counselling, Volume 36. No. 3, August 2008.

Meijers, F. (2008b) *Kwaliteit aan zet; Op weg naar professionele mentoring*. Publicatie in opdracht van Kennispunt Mentoring. Te downloaden via <http://sardes.nl/PB64-Kwaliteit-aan-zet.html>

Meijers, F. E.a. (2010). *Loopbaanbegeleiding en loopbaan dialoog in het onderwijs*. In Handboek Effectief Opleiden 54/85, 11.7, 13.01-13.24

Kuijpers, M & Meijers, F. (2012). *Leren Luisteren en Loopbaanleren. De Effecten van een Professionaliseringstraject voor Mbo-docenten*.

Oranjerfonds (2012). *TWEE. Het magazine over mentoring*. Te downloaden via [www.oranjerfonds.nl/mentorprogramma](http://www.oranjerfonds.nl/mentorprogramma)

### Leestips

Via [www.oranjerfonds.nl/mentorprogramma](http://www.oranjerfonds.nl/mentorprogramma) kunt u het magazine *TWEE* downloaden of bestellen. Dit magazine biedt een interessant overzicht van leerpunten en resultaten uit het Stimuleringsprogramma Mentorprojecten, dat liep van 2007 tot en met 2012.

Op [www.sardes.nl](http://www.sardes.nl) is onder 'Publicaties' kosteloos de uitgave *Kwaliteit aan zet; Op weg naar professionele mentoring* uit 2008 te downloaden. Hoewel de publicatie uit 2008 stamt, bevat deze veel bruikbare informatie en een handige checklist.

# Mentoring

## Kansen en succesfactoren voor mbo-instellingen

Stimuleringsproject LOB in het mbo

## Colofon

Deze publicatie is geschreven in opdracht van van het Stimuleringsproject LOB in het mbo. Dit project wordt gesubsidieerd door het ministerie van OCW en uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van MBO Diensten.

[www.lob4mbo.nl](http://www.lob4mbo.nl)

**Auteur:** Yvonne van Sark, Youngworks  
**Redactie en realisatie:** Ravestein & Zwart  
**Vormgeving:** Lauwers-C  
**Opplage:** 500

# Voorwoord

## Echte aandacht voor kwaliteiten, mogelijkheden en drijfveren student

In onze maatschappij moeten jongeren al heel jong een keuze maken voor een studierichting. Zo vroeg zelfs dat de meesten niet weten wat ze later willen worden. Dit kan grote gevolgen hebben: valt de opleiding tegen, dan is de kans op uitval groot. Loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB) en het daarvoor opgestarte *Stimuleringsproject LOB in het mbo* (dat eind 2015 is beëindigd) stellen onderwijsinstellingen in staat studenten beter en professioneler te helpen bij het maken van keuzes.

### Geen op zichzelf staand project

LOB is geen op zichzelf staand vak of project, maar een wezenlijk onderdeel van het gehele onderwijsproces. Door LOB structureel te vervlechten met de dagelijkse onderwijspraktijk kunnen kansen verzilverd worden. De docent/studieloopbaanbegeleider kan vanuit zijn pedagogische relatie met de student als geen ander coachen bij diens loopbaan. Het erop gespitst zijn of een student nog op zijn plek zit, moet een tweede natuur worden. Net als steeds weer praten met in plaats van tegen of over de student. Hierdoor krijgt de student de kans relevante loopbaancompetenties te ontwikkelen voor een levenslange succesvolle loopbaan.

### Praktische instrumenten

Het *Stimuleringsproject LOB in het mbo* heeft van 2010 tot en met 2015 vanuit diverse perspectieven naar LOB gekeken en zocht daarbij steeds naar praktische instrumenten om onderwijsinstellingen op passende wijze te ondersteunen bij talentontwikkeling, het stimuleren van de ambities van studenten om te leren en zich te ontwikkelen en loopbaanleren. Dit is gebeurde zowel vanuit thematische werkgroepen als in samenwerking met relevante partners.

### Over deze publicatie

Deze verkennende publicatie gaat in op mentoring. Wat is het? Hoe verhoudt het zich tot coaching of hulpverlening? Welke doelen kunnen mbo-instellingen realiseren door mentoring als methodiek in te zetten? En welke succes- en faalfactoren moeten zij hierbij dan in ogenschouw nemen?

Ik wens u veel inspiratie bij het lezen van deze publicatie.

*Fieny Peerboom,*  
projectleider *Stimuleringsproject LOB in het mbo*

# Inleiding

De term mentor is afkomstig uit een Griekse mythe, waarin Odysseus – als hij naar Troje gaat voor de Trojaanse oorlog – de opvoeding van zijn zoon Telemachos toevertrouwt aan zijn oudere vriend en raadgever Mentor. Tegenwoordig is mentoring breed ingevoerd en heeft de term 'mentor' een algemeen geldende betekenis. Een mentor is een meer ervaren persoon die een minder ervaren persoon begeleidt.

Deze verkennende publicatie gaat dieper in op mentoring en op de mogelijkheden en kansen van mentoring voor mbo-instellingen. Wat houdt mentoring in? Hoe verhoudt het zich tot coaching of hulpverlening? Welke doelen kunnen mbo-instellingen realiseren door mentoring als methodiek in te zetten? En welke succes- en faalfactoren moeten zij hierbij dan in ogenschouw nemen?

Allereerst lichten we mentoring en de toepassingsmogelijkheden nader toe. We gaan in op wat mentoring precies inhoudt en hoe het zich verhoudt tot bijvoorbeeld coaching.

Hoe waardevol de effecten van mentortrajecten ook kunnen zijn voor betrokkenen; ze verlopen lang niet altijd succesvol. Het is dan ook goed om lering te trekken uit ervaringen van andere projecten en onderzoeken. Daarom zetten we succes- en faalfactoren op een rij, zowel op het niveau van de organisatie als op het niveau van de mentorrelatie.

Tot slot bevat deze publicatie concrete voorbeelden van organisaties die met mentoring werken. Wat doen ze precies en vanuit welke visie? En hoe kunnen mbo-instellingen hier hun voordeel mee doen?

# Wat is mentoring?

Bij mentoring gaat het om de matching van een meer ervaren persoon (de mentor) met een minder ervaren iemand (de mentee, mentoree of protégé). De methode is in de jaren zeventig van de negentiende eeuw in de Verenigde Staten ontstaan en wordt sinds de jaren negentig veelvuldig ingezet in Nederland, ook in het mbo.

Onderwijsinstellingen kunnen studenten een steuntje in de rug bieden door mentoring een plek te geven in hun onderwijsprocessen. Dit kan bijzonder waardevol zijn in een tijd waarin van jonge mensen steeds meer zelfsturing wordt gevraagd, tijdens hun studieloopbaan en zeker ook daarna op de arbeidsmarkt. De mentor kan een individuele student begeleiden en verder brengen op cruciale fases in zijn carrière. Hoe? Door de student lessen mee te geven én te laten ervaren. De student kan hier levenslang profijt van hebben.

Mentoring biedt veel kansen om loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB) binnen mbo-instellingen te bevorderen. Denk aan het ondersteunen bij loopbaankeuzes of aan begeleiding bij het zoeken en vinden van een stageplek of een eerste baan. Onderzoeken laten daarnaast positieve effecten zien van mentoring op 'hardere' uitkomsten, zoals schoolprestaties. Denk aan een jongen die beter leert plannen en zo betere resultaten behaalt. Maar ook rondom 'zachtere' aspecten als identiteitsontwikkeling en zelfvertrouwen geven onderzoeken bemoedigende resultaten weer. Bijvoorbeeld bij een student die beter leert nadenken over wat ze zelf wil en die dit vervolgens ook zelfbewuster kan overbrengen aan anderen.

### Begeleidingsvorm

Mentoring staat voor een vorm van begeleiding: een ervaren mentor begeleidt een mentee. De mentor en mentee ontmoeten elkaar regelmatig, bijvoorbeeld wekelijks, om ervaringen uit te wisselen. Hierbij ligt de focus voortdurend op het ontdekken en vergroten van de capaciteiten en het potentieel van de mentee. De mentor brengt bewust feedback en ervaringen in vanuit zijn eigen expertise binnen een bepaald vakgebied. Het doel is de andere persoon maatschappelijk vooruit te helpen.

Vanuit het perspectief van de mentee is een mentor iemand die hij kan vertrouwen. De mentor helpt de mentee vanuit eigen ervaring met problemen. Hij geeft praktische informatie en leert de mentee te reflecteren op en te leren van zijn ontwikkeling. De mentor is iemand die ervaring heeft opgedaan, waar de mentee direct van kan leren.

Mentoring kan primaire onderwijsprocessen als SLB, LOB of hulpverleningstrajecten niet vervangen. De mentor is nadrukkelijk geen docent, SLB'er of hulpverlener, maar iemand die jongeren als ervaringsexpert bij specifieke vragen kan ondersteunen.

Het begrip mentoring wordt soms ook verward met coaching. Toch is het iets wezenlijk anders. Waar mentoring zich richt op de persoonlijke groei van de mentee,

draait het bij coaching vooral om de ontwikkeling van vaardigheden en prestaties in een bepaald gebied. Een coach (letterlijk een 'koets') brengt iemand concreet van A naar B door feedback te geven op operationele activiteiten. Een coach is dan ook vaak de directe manager van de lerende. Een mentor is daarentegen niet de leidinggevende of beoordelaar van de mentee. Hierdoor kan hij zorgen voor een veilige, meer gelijkwaardige omgangsvorm (Meijers, 2010).

De kwaliteit van de match tussen de mentor en mentee blijkt bepalend voor het succes van een mentortraject. Een succesvol mentortraject voldoet aan de volgende kenmerken:

- 1 Er is sprake van interactie tussen de mentor en de mentee. Ze brengen allebei actief ervaringen en initiatief in.
- 2 De relatie is wederkerig en tegelijkertijd asymmetrisch. Hoewel beide deelnemers mogen profiteren van de uitwisseling, staat de vooruitgang en groei van de mentee voorop.
- 3 De relatie is dynamisch. De omgangsvormen en uitkomsten van het mentortraject variëren met de tijd.
- 4 Mentoren nemen een andere rol in dan andere invloedrijke personen, zoals docenten, rolmodellen, adviseurs, coaches en trainers (Meijers, 2010).

### Ontwikkeling persoonlijke vragen

Mentoring spitst zich vooral toe op de begeleiding en ontwikkeling van twee persoonlijke vragen:

- 1 Wie ben ik? Wie wil ik zijn?
- 2 Wat kan ik? Wat wil ik kunnen?

De eerste vraag draait om zelfbeeld en identiteitsontwikkeling, thema's die belangrijk zijn rondom LOB. Door het gesprek aan te gaan met een mentor – die vragen stelt en spiegelt – leren jongeren hierop steeds beter te reflecteren. De tweede vraag betreft vaardigheden en kwaliteiten, zowel cognitief als sociaal-emotioneel: waar ligt de kracht van de jongere en welke vaardigheden zou hij verder willen ontwikkelen? De mentor kan vanuit zijn eigen kennis en ervaring meedenken met de mentee.

Bij beide vragen speelt zelfvertrouwen een belangrijke rol. Een succesvol mentortraject zal dan ook leiden tot meer zelfvertrouwen. Verder is het vergroten van het sociale netwerk een belangrijk effect van mentoring. Jongeren verbeteren hun sociale vaardigheden en ondernemen doelgericht meer activiteiten en uitstapjes. Hierdoor zijn ze beter in staat een beroep te doen op hun sociale netwerk (ISW, 2013).

Concluderend kunnen we stellen dat jongeren in een mentortraject alle vijf de loopbaancompetenties – motievenreflectie, kwaliteitenreflectie, werkexploratie, loopbaansturing en netwerken – verder kunnen ontwikkelen (Kuijpers & Meijers, 2012).

# Succes- en faalfactoren op het niveau van de mentorrelatie

### Vertrouwensband mentor en mentee

De aanwezigheid van een vertrouwensband tussen de mentor en de mentee is van essentieel belang voor een goede mentorrelatie. Wederzijdse betrokkenheid heeft meer invloed op de mate van succes dan de hoeveelheid contact en de activiteiten die mentor en mentee samen ondernemen. Een vertrouwensband komt gemakkelijker tot stand naarmate de mentor en mentee meer overeenkomsten hebben, zoals een gedeelde interesse in een beroepenveld of sport. Daarnaast speelt identificatie een rol: de mentee leert door zich te spiegelen aan de mentor en diens ervaringen. Hoe meer de jongere zichzelf qua vaardigheden en andere karakteristieken kan identificeren met de mentor – en hem dus als een rolmodel beschouwt – des te meer impact kan mentoring hebben (Lugies, 2006). De vertrouwensband kan zich verdiepen door op regelmatige basis af te spreken, door variëteit en flexibiliteit in gespreksonderwerpen en doordat de mentor empathie toont en zich inleeft in de mentee.

➔ *Besteed aandacht aan zorgvuldige matching. Zoek naar gedeelde interesses. Kijk daarbij niet alleen naar de vragen en behoeften van de mentee, maar ook naar de wensen van de mentor.*

### Dynamiek in de begeleiding

Een mentortraject kent een bepaalde dynamiek. Zo doorlopen mentor en mentee tijdens het traject een aantal fases, elk met eigen rollen en doelstellingen:

- Voorbereiding: de mentoren worden getraind in hun rol. De mentees voeren een intakegesprek.
- Opstart: de mentor en mentee maken kennis en bepalen – idealiter in dialoog – hoe ze de begeleidingsrelatie willen vormgeven. Ze maken afspraken over doelen, verantwoordelijkheden en praktische zaken, zoals activiteiten en de mate van contact.
- Begeleiding: het daadwerkelijke mentortraject begint. Dit is een actief proces, waarin de mentor de mentee ondersteunt en uitdaagt. Ook bewaakt hij de doelstellingen.
- Verdieping: tijdens deze fase past de mentee de tips en vaardigheden die hij tijdens de begeleidingsfase heeft verworven toe in de praktijk. De mentor houdt een vinger aan de pols en stuurt bij waar nodig.

Meestal spreken mentor en mentee in deze fase minder vaak af.

- Afsluiting: het mentortraject wordt afgerond. Het is belangrijk dat dit op een zorgvuldige manier gebeurt. In trainingen blijft dit element vaak onderbelicht.

➔ *Zorg dat de mentoren vooraf bekend zijn met de dynamiek van een mentortraject en vergeet hierbij de afsluiting niet.*

### Competenties van de mentor

Mentoring doet – in aanvulling op de vakinhoudelijke expertise van de mentor – ook een groot beroep op zijn sociale vaardigheden. De mentor moet goed kunnen luisteren en zich kunnen inleven in de mentee. Ook moet hij grenzen durven stellen. Daarnaast zijn cognitieve vaardigheden, zoals oplossingsgericht werken en structuur aanbrengen, erg belangrijk.

➔ *Besteed veel aandacht aan de werving en selectie en de training van mentoren.*

### Motivatie van mentor en mentee

Mentoring staat of valt bij wederzijdse vrijwilligheid. Beide partijen – zowel de mentor als de mentee – moeten mee willen doen. Onderzoek van de Rijksuniversiteit Groningen laat zien dat een op de zeven mentortrajecten helemaal niet van start gaat door gebrek aan motivatie van de jongere (ISW, 2013). Maar ook de motivatie van de mentor is essentieel. Mentoren zijn meestal sterk altruïstisch gedreven. Voor de vertrouwensband – en dus voor de mentoring – werkt het bevorderlijk als de mentor zelf ook verwacht te kunnen leren van het mentortraject.

➔ *Voer zorgvuldige intakegesprekken om te achterhalen of de jongere echt gemotiveerd is voor mentoring. Het is prima als jongeren zijn aangedragen door ouders of docenten, maar ze moeten het traject wel echt zelf willen aangaan.*

➔ *Benadruk bij de werving en training van mentoren dat zij ook voordeel kunnen halen uit een mentortraject.*



### Kenmerken van mentoring

- Bij mentoring gaat het om een een-op-een-relatie tussen een mbo-student en een volwassene. Is de mentor even oud als de mentee, dan spreken we van peer support.
- Een mentorrelatie wordt voor langere, vaak vooraf bepaalde, tijd aangegaan.
- De mentorrelatie is in principe gebaseerd op vrijwilligheid.

# Succes- en faalfactoren op organisatorisch niveau

### Duidelijke positie in de organisatie

Een mentortraject opstarten doe je niet zomaar even. Eerdere ervaringen met mentoring in het mbo laten zien dat verreweg de meeste projecten die starten omdat zich toevallig een aanleiding voordoet – een financiële regeling of een enthousiaste collega – al binnen twee jaar stranden. Dat komt vaak omdat de trajecten niet goed zijn ingebed. Als de geldstroom stopt of de enthousiaste collega een andere baan krijgt, betekent dit in veel gevallen het einde van het mentortraject (Meijer, 2008a). Het is dan ook essentieel dat mentortrajecten goed worden ingebed in de organisatie.

➔ *Denk goed na over de randvoorwaarden, duurzame ambities en mogelijkheden binnen de organisatie om van mentoring een succes te maken.*

### Heldere visie en doelen

Een heldere visie en duidelijke doelen zijn essentieel voor een succesvol mentortraject. De doelen van mentoring kunnen namelijk behoorlijk variëren. Bij mentoring kan het bijvoorbeeld gaan om het voorkomen van voortijdig schoolverlaten, begeleiding bij persoonlijke ontwikkeling, vergroting van het zelfvertrouwen, begeleiding bij loopbaankeuzes, talentontwikkeling of het in beeld houden van risicjongeren. Daarnaast is het zaak te realiseren dat mentortrajecten vaak het zogenaamde zandlopermodel doorlopen: van een brede visie naar afbakening naar verbreding. Projectplannen zijn bij de start vaak te ambitieus. Gevolg is dat verwachtingen en doelen moeten worden bijgesteld. Er wordt bijvoorbeeld gekozen voor een beperktere doelgroep, waardoor de praktijk behapbaarder wordt. Als het project eenmaal staat en er een constante aanwas is van jongeren en vrijwilligers, ontstaat er ruimte om de ambities weer te verbreden (ISW, 2013).

➔ *Formuleer een heldere visie en concrete SMART-doelen.*

➔ *Begin niet te breed. Wees specifiek en concreet en verbreed pas als de basis goed staat.*

### Samenwerkingspartners

Bij veel mentortrajecten gaat het om samenwerkingsverbanden van onderwijs en bijvoorbeeld het welzijnsveld, bedrijfsleven of lokale overheden. Deze partners brengen vaak middelen in, zowel financieel als in natura (menschkracht, ruimte). Gevolg is dat het vinden en behouden van draagvlak en middelen op de langere termijn erg belangrijk is. Dit vraagt dan ook om specifieke aandacht van de projectleider. Deze moet de visie uitdragen en wederkerige relaties opbouwen met de samenwerkingspartners.

➔ *Stel een projectleider aan die goed kan schakelen tussen verschillende manieren van leidinggeven – visionair, participatief, taakgericht, sociaal ondersteunend – en die ook de afstemming met samenwerkingspartners en de communicatie voortdurend in het oog houdt.*

➔ *Maak duidelijke afspraken met de projectleider over beschikbare uren en bevoegdheden binnen en buiten de organisatie.*

### Training en begeleiding mentoren

Het is van essentieel belang om mentoren bij de start van het traject goed te informeren over en te trainen in hun rol. Informeer ze uitvoerig over de doelstellingen van het mentortraject. Ook de dynamiek binnen een mentortraject en de verschillende rollen van de mentor, moeten hierbij aan bod komen. Bied mentoren in trainingen ook meer inzicht in de leefwereld van jongeren.

Daarnaast is het aan te raden om regelmatig bijeenkomsten te organiseren die in het teken staan van inspiratie, interventie en deskundigheidsbevordering. Door mentoren de gelegenheid te bieden om elkaar te ontmoeten, stimuleren mbo-instellingen betrokkenheid en kennisuitwisseling. Ook verbinden ze mentoren op die manier voor langere tijd aan hun onderwijsinstelling. Hoewel natuurlijk verloop niet te vermijden is, is met gedegen begeleiding en interventie te voorkomen dat veel kapitaal verloren gaat met het vertrek van ervaren mentoren. Ook zijn mbo-instellingen op die manier minder tijd en inzet kwijt aan het werven en inwerken van nieuwe mentoren.

➔ *Zet een gedegen structuur op voor training en interventie en belicht dit ook in de werving van mentoren.*

➔ *Sprek regelmatig je waardering uit naar de mentoren en luister naar hun bevindingen.*

### Meervoudige problematiek

Juist bij jongeren met meervoudige problematiek kan mentoring veel effect sorteren. Voorwaarde is wel dat de jongere gemotiveerd is. Ook het opbouwen van een vertrouwensband is in zulke gevallen van wezenlijk belang (ISW, 2013). Daarom is het zaak om bij risicjongeren alleen te werken met ervaren mentoren, die bekend zijn met meervoudige problematiek. Vergeet ook niet om hen gedegen training en tussentijdse begeleiding te bieden.

➔ *Beoordeel op basis van het intakegesprek of de problematiek van de jongere niet te zwaar is voor mentoring. Verwijs indien nodig door naar hulpverlening.*

➔ *Ontwikkel een duidelijk protocol en communiceer dit.*



Loopbaan Oriëntatie Begeleiding