

MENTORING 'Meester- gezel'

"Mentoring als vorm van kennismangement"

Bij het voeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid is inzetten op waardering voor en behoud van menselijk kapitaal belangrijk. Enerzijds om er voor te zorgen dat kennis en ervaring in huis blijft, anderzijds omdat het de mogelijkheid biedt senioren medewerkers een nieuwe rol te laten vervullen in de vorm van het overdragen van kennis en ervaring. Een veel gebruikte methode daarvoor is mentoring: samenwerking tussen oudere en jongere collega's vanuit het oogpunt van overdracht van kennis.

Voor wie door wie?

Bij mentoring wordt een medewerker die bepaalde kennis en ervaring heeft, gekoppeld aan een medewerker die daarover meer wil weten. Er is meestal zowel een verschil in leeftijd, als in hiërarchische positie en levenservaring tussen mentor en mentee. Het is een één-op-één-overeenkomst tussen een oudere medewerker (de senior of 'meester') en een jongere medewerker (de 'gezel'). Uitgangspunt is dat er wederzijds van elkaar geleerd moet kunnen worden.

Hoe werkt het?

Allereerst moet het doel en de verwachte opbrengst van het mentoringprogramma duidelijk zijn. Belangrijk daarbij is de functie van mentoring voor de organisatie voor ogen te houden? Zijn er specifieke knelpunten waar mentoring een oplossing voor kan bieden? Waarom is het behouden van kennis waardevol voor de organisatie? Vervolgens wordt in beeld gebracht welke indicatoren met betrekking tot kennismangement worden gehanteerd. Welke kennis is er nodig en hoe maak je de beschikbaarheid of het ontbreken van deze kennis meetbaar?

Vrijwilligheid en maatwerk

Het concreet invullen van de mentoringrelatie is maatwerk en hangt af van de wensen van de mentor en mentee en de randvoorwaarden die zij stellen aan samenwerking. Ook moeten er praktische afspraken gemaakt worden, bijvoorbeeld over de duur van het mentorprogramma. Mentoren en mentees moeten openstaan voor persoonlijke groei. Zij respecteren elkaars visie op de wereld en de werkomgeving. Zij zijn in staat positieve feedback te geven en kijken met een positieve blik naar de kwaliteiten van hun jongere collega's en omgekeerd.

Voorwaarden tot succes

- Mentoring is maatwerk.
De inhoud van het programma moet aansluiten bij de organisatie en de mensen. Er is een visie nodig van de organisatie op het doel van mentoring. Welke kennis en ervaringen moet worden overgedragen? Wanneer is het programma geslaagd?
- Een goede match van mentor en mentee.
De sleutel voor een succesvolle match zijn niet de overeenkomsten, maar de verschillen. Hier komt de vraag weer naar voren welke kennis en ervaring de organisatie wil behouden en benutten. Duidelijke communicatie daarover is voorwaarde om deze transfer goed te laten verlopen.
- Het proces tussen mentor en mentee monitoren.
Het is niet zinvol om slechts te matchen en dan maar zien wat ervan komt. Het kan ertoe leiden dat mentoring misschien niet leidt tot de gewenste uitkomsten. Wat zijn de ervaringen van zowel mentor als mentee? Welke kennisuitwisseling vindt plaats? Waarover is men tevreden en wat kan beter? Door een vinger aan de pols te houden kan het proces zonnig worden bijgestuurd.
- Goede transfer van kennis en ervaring
Bij de intake moet worden bekeken hoe de mentee het beste ondersteund kan worden en hoe hij of zij het beste leert; de mentor moet daarover worden geïnformeerd en geadviseerd.

Maar ook de mentor kan aangeven op welke wijze hij of zij ondersteund kan worden en wat optimaal motiverend werkt.

- Het besef dat er door middel van mentoring voor de mentor, de mentee en de organisatie een voordeel te behalen is.

Planning en inhoud Meester-Gezel programma

Het 'Meester-Gezel' mentoring-programma kent een aantal fasen:

1. Intake

In de intake wordt de koppeling tussen mentor en mentee tot stand gebracht en afspraken gemaakt over het vervolg van het traject. Als de organisatie al indicatoren voor kennismanagement heeft, zijn die hierbij leidend.

2. Introductie leeftijdsbewust P&O-beleid en 'meester-gezel programma'

Aan P&O-functionarissen van de deelnemende organisaties wordt, voor zover noodzakelijk, kennis overgedragen over leeftijdsbewust personeelsbeleid en over het managen van leeftijdsverschillen in de organisatie.

3. Mentoring tools

Mentoren en mentees krijgen middelen aangereikt om de mentoring relatie vorm te geven. Zo wordt gewerkt met een "kenniskaart" om afspraken te maken over welke kennis en ervaring gedeeld gaat worden.

4. Mentoring- of meester-gezelgesprekken.

Gedurende het mentoringtraject wisselen mentoren en mentees kennis en ervaringen uit. Elk team kiest daarvoor de vorm die hen zelf aanspreekt/past bij de werksituatie.

5. Monitoring tussentijds

In de vorm van een mid-term review wordt het verloop van het mentoringproces gemonitord per koppel. Zo nodig worden er nieuwe afspraken gemaakt.

6. Evaluatie

Het succes van het programma kan gemeten worden aan de hand van de mate van transfer van kennis en ervaring tussen mentor en mentee en de mate waarin de tevoren gestelde doelen ook daadwerkelijk zijn bereikt.

Meer informatie

Wilt u meer weten over het project Fair Play for Older Workers, neem dan contact op met VanDoorneHuiskes, www.vandoornehuiskes.nl of (030) 799 11 66. Heeft u nog vragen voor het A+O fonds Rijk, neem dan contact op met Yvonne Salden, (070) 376 58 01 of y.salden@caop.nl.

