

«BEST PRACTICES» VAN MENTORPROGRAMMA'S IN BELGIË - EEN METHODOLOGIE VOOR DE EMPOWERMENT VAN VROUWEN

Janneke JELLEMA

Sociaal Economisch Instituut (SEIN),
Limburgs Universitair Centrum

Introductie

Het Sociaal Economisch Instituut (SEIN) van het Limburgs Universitair Centrum is partner binnen het Europees project «Preparing Women to Lead!». Preparing Women to Lead is een project voor hooggekwalificeerde jonge vrouwen die een internship vervullen bij een vrouw in een leidinggevende positie. Het internship wordt ingeleid en afgesloten met enkele weken management training aan de Technische Universiteit in Berlijn.

Gedurende de succesvolle participatie binnen dit Europees project heeft SEIN zelf mentorprogramma's ontwikkeld voor diverse doelgroepen in België. De volgende pagina's beschrijven de verschillende programma's, de doelgroepen en de methodiek. Het doel hiervan is om mentorprogramma's voor vrouwen te promoten als een methodiek van empowerment en life long learning.

Probleem analyse

De maatschappij waarin wij leven is gebaseerd op life long learning. De loopbaanontwikkeling en het maken van carrière zijn afhankelijk van levenslange leeraspecten. Het «leren» op zich is een breed concept en daarom dient een onderscheid gemaakt te worden in formeel en informeel leren. Informeel leren is het meest algemeen: het leren door ervaring, het leren bij de koffietafel, het leren van discussies én het leren van rolmodellen. Bij het formele leren wordt het informele proces gestructureerd en specifiek ontworpen weergegeven.

Persoonlijke contacten en netwerken zijn een belangrijke basis voor het opdoen van kennis en ervaringen, en voor het inrichten van een professionele

carrière. Traditioneel gezien zijn er binnen onze culturen verschillende manieren voor mannelijke managers om elkaar formeel of informeel te ontmoeten. Binnen deze netwerken zijn de effecten van discussies en ervaringsuitwisselingen zichtbaar. De netwerken resulteren in een coaching of mentoring proces door de oudere of meer ervaren deelnemers.

De processen van netwerking en coaching zijn voor vrouwen minder aanwezig. Tot nu toe is het vrouwelijk management niet een vanzelfsprekendheid. Het gemis aan een ervaren generatie «rolmodellen» en een sterk netwerk zijn hiervoor de belangrijkste redenen.¹

Daarnaast heeft onderzoek aangetoond dat de doorstroom van vrouwen van het midden naar het top management, zowel in de profit als in de non-profit sector, sterk achterblijft bij de mannelijke collega's. En in financieel aspect worden leidinggevende posities bekleed door een vrouw ondergewaardeerd ten opzichte van gelijkwaardige functies bezet door een man.²

Binnen deze analyse heeft het Sociaal Economisch Instituut (SEIN) diverse mentor- en managementprogramma's opgezet om life long learning te stimuleren. In de programma's worden door het mentoring principe zowel formeel als informeel leren aangeboden. Hiermee worden vrouwen voorbereid op en aangemoedigd tot een leidinggevende functie. Binnen deze projecten wordt SEIN financieel gesteund door Gelijke Kansen van de Vlaamse Gemeenschap, de Dienst Gelijke Kansen van de provincie Limburg en het Europees Sociaal Fonds.

Methodologie

De mentorprogramma's van SEIN hebben tot doel de professionele kwaliteiten van vrouwen gericht op managementfuncties, te verbreden en te optimaliseren. Dit gebeurt door een theoretische input, door een interactieve training, door persoonlijke coaching via mentoring en door het aanbieden van een interessant en nuttig netwerk. De programma's kunnen worden gezien als een life long learning aanbod omdat zij gefocust zijn op verschillende doelgroepen vrouwen in diverse stadia van hun loopbaan. De mentorprogramma's kunnen ook als een belangrijk instrument dienen voor Human Resource Management in de vorm van een professioneel trainings- en coachingsysteem ter ondersteuning van de loopbaanontwikkeling van vele vrouwen.

De methode die SEIN voor haar programma's heeft ontwikkeld, bestaat uit vier «tools»:

Mentoring

Mentoring is een natuurlijke educatie methode dat op een informele manier is geïntegreerd in ons dagelijkse leven. In het professionele leven wordt mentoring meer en meer gebruikt als specifieke trainingsmethode.

Mentoring kan een «één op één» begeleiding zijn, de begeleiding van een mentor naar een kleine groep toe of de combinatie van deze twee aspecten. Een ervaren manager of politica deelt ervaringen met de «mentee» en geeft haar ondersteuning en advies.³ De mentor en mentee ontmoeten elkaar op regelmatige basis georganiseerd en voorbereid door de coördinator. Door een vaste structuur kan de coördinator vorderingen van de bijeenkomsten opvolgen, evalueren en verwatering ervan voorkomen.

Veelal bestaan er geen directe opleidingen voor politici, vakbondsleden of managers. Kennis wordt opgedaan in de praktijk, door «training on the job». De uitwisseling van informatie en ervaringen met een «rolmodel», de mentor, zijn daarom uitermate belangrijk.

Train the trainer

Een ervaren manager is niet automatisch een goede mentor. Hij/zij kan worden voorbereid op de rol als mentor door een intensieve training. Daarnaast zal een manager nooit veel tijd en energie steken in de begeleiding van een mentee als er voor hem/haar geen win-win situatie bestaat. Mentoring vormt een belangrijke pijler bij de projecten. De kwalificaties en het enthousiasme van de mentoren zijn bepalend voor het proces van begeleiding en coaching. Om dit te bereiken wordt een interessant programma «Train the trainer» gepresenteerd.

De leeraspecten voor de mentoren worden hier getoond. Mentoring geeft de mentoren een interessante reflectie op de eigen carrière en kan een spiegel bieden voor het eigen werkterrein. Daarnaast creëert de mentor een vertrouwensrelatie met de mentee omdat professionele en persoonlijke onderwerpen diepgaand worden besproken. De voorbereiding «Train the trainer» behandelt deze aspecten met daaraan toegevoegd uiteenzettingen over vrouw en management en voorbeelden van «best practices» van mentorprogramma's.

Onderwijs en training

Het onderwijs binnen de mentorprogramma's is gebaseerd op zowel formeel als informeel leren.

De programma's bevatten interactieve trainingssessies «op maat», gebaseerd op vragen en verwachtingen van de deelnemers. Thema's die betrekking hebben op een leidinggevende positie komen hierbij aan de orde. Voorbeelden hiervan zijn: communicatie, sociale vaardigheid, motivatie van personeel, time-management en kwaliteitszorg. De trainingen worden in nauw overleg met de deelnemers opgesteld door hun leerdoelen te analyseren. Ook gedurende het programma vindt een continue evaluatie plaats van de leerdoelen, die tevens worden meegegeven aan de trainers en de mentoren. Hierdoor is er zeker sprake van «training op maat».

Netwerking

Naast training en mentoring, worden binnen het programma functionele netwerken gecreëerd. Aan de ene kant openen mentoren en trainers hun netwerken voor de deelnemers. Aan de andere kant worden nieuwe netwerken gecreëerd binnen de deelnemersgroep. Het netwerk en groepsproces zijn van groot belang voor de discussie en ervaringsuitwisselingen. Tevens voorziet het netwerk een platform van collega's die op een vergelijkbare positie in hun carrière zitten en bezig zijn om ambities verder uit te dragen.

Programma's

SEIN promoot en coördineert de volgende mentorprogramma's:

Preparing Women to Lead

Binnen het Europees project *Preparing Women to Lead!* krijgen 30 vrouwelijke universitairers de kans om voor drie maanden een *internship* te volgen bij ervaren en succesvolle vrouwen in topfuncties.

Voorafgaand aan het *internship* worden de deelnemsters met een intensieve training begeleid, en na afloop van de stage worden de ervaringen geëvalueerd. De combinatie van een managementtraining gevolgd door een *internship* bij een ervaren mentor, maakt het programma een unieke kans in de loopbaan van veel jonge vrouwen. De TU

Berlijn organiseert de trainingen en is tevens promotor van het Europees project. De coördinatie binnen Europa ligt in handen van SEIN/LUC voor België, de Katholieke Universiteit Nijmegen voor Nederland en het Bundesministerium für Frauenangelegenheiten in Oostenrijk.

In België zijn de deelnemende mentoren geweest: Marleen Bergen (VRT), Annemie Van Winckel (VRT), Frieda Brepoels (destijds gedeputeerde provincie Limburg), Sabine de Bethune (senator), Ria Heremans (Verenigde Naties), Nelly Maes (EP-parlementslid), Mieke Van Nuland (directeur Amazone), Mia Vanstraelen (directeur Training IBM), Monique Van Trappen (directeur Communicatie De Post), Anne Van Lancker (EP-parlementslid), Annick Reyngoudt (Marketing Manager Packard Bell).

SOFIA management 1999 en 2000

SOFIA management is een mentor- en managementprogramma voor vrouwen in leidinggevende functies in het bedrijfsleven. Het programma wordt maandelijks georganiseerd en bestaat uit 18 sessies. Het programma wordt gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds (ESF) en het Limburgfonds. Alle 24 deelnemers en 4 mentoren hebben het programma succesvol doorlopen, waardoor zij nog een vervolg krijgen van een half jaar.

Vanwege het succes van Sofia management 1999 en vanwege een grote belangstelling is in 2000 een programma opgezet voor een nieuwe groep. Naast financiering door de genoemde instanties is de Dienst Gelijke Kansen van de provincie Limburg tevens partner geworden binnen het project.

SOFIA Politica

SOFIA Politica is een mentor- en netwerkprogramma voor vrouwelijke politici. SOFIA Politica bereidt vrouwen voor die zich kandidaat willen stellen voor de gemeente en provincieraad verkiezingen in oktober 2000. Ook binnen dit project bestaat een partnership tussen de Dienst Gelijke Kansen van de provincie Limburg en SEIN. De groep van 22 Limburgse vrouwen wordt begeleid door vier mentoren: Simonne Jansens-Vanoppen (VU), Lisette Croes (SP), Jeanine Leduc (VLD), Jacinta De Roock (Agalev). De volgende thema's zijn aan bod gekomen: structuren van gemeentelijk en provinciaal beleid, gender en gelijke kansen, vrouwen in politiek, uitdagingen voor de provincie en mind mapping. De resultaten van de sessies zijn positief geëvalueerd. Hierdoor wordt een vervolg aangeboden vanaf oktober 2000 voor de verkozen

dames die dan aan hun mandaat beginnen. Uniek aan dit programma is het partij overschrijdend karakter van dit project.

VIVA (Vrouwen in Vakbonden)

VIVA is gestart in januari 2000. Het mentor- en managementprogramma wordt georganiseerd voor vrouwen die actief zijn in de vakbonden. De achtergrond van de doelgroep verschilt bij die van SOFIA management. De meeste deelnemers zijn hier de vrouwelijke arbeiders. De gepresenteerde onderwerpen zijn de volgende: onderhandelen, assertiviteit, communicatie en personeelsbeleid (zowel uit het oogpunt van de werkgever als van de werknemer). Door middel van dit programma is mentoring en netwerking geïntroduceerd binnen de vakbonden. Ook dit project is uniek vanwege het grensoverschrijdend karakter van de deelnemende vakbonden. De mentoren zijn: Marleen Smijers (ACV), Lea Vanschoenwinkel (ACV-CCOD), Gaby Jaenen (ABVV), Martine Lefevere (ACLVB).

SOFIA Summer University

In september 2000 wordt een managementtraining en een stage georganiseerd gericht op jonge vrouwen in het hoger onderwijs. In het hoger onderwijs worden veelal geen specifieke managementtrainingen of stages aangeboden waarbij thema's aan bod komen zoals: sociale vaardigheden, communicatie, leidinggeven. Deze trainingen worden gecombineerd met een praktijkstage bij een ervaren leidinggevende vrouw die het «echte» werk toont.

Nieuwe programma's

Uit bovenstaande programma's is gebleken dat er een grote vraag is om informeel en formeel leren te combineren. De positieve evaluaties van de programma's hebben tot nu toe bewezen dat mentorprogramma's aan deze vraag kunnen voldoen. SEIN zal daarom de tendens van mentoring en training voortzetten door nieuwe programma's te ontwerpen voor nieuwe doelgroepen. Voorbereidingen zijn in volle gang voor: vrouwen in de sociale sector, vrouwen in techniek en ICT, vrouwen bij de politie.

Contact: Sociaal Economisch Instituut (SEIN), Prof. dr. Mieke VAN HAEGENDOREN, promotor, Janneke JELLEMA, coördinator, Limburgs Universitair Centrum, Universitaire Campus, Gebouw D, 3590 Diepenbeek - Tel.: 011/26.86.89 - Fax: 011/26.87.31 - Email: janneke.jellema@luc.ac.be, website: <http://www.luc.ac.be/research/sein>