



ISW
Instituut voor integratie
en sociale weerbaarheid



rijksuniversiteit
 groningen

Met mentoring naar de *TOP!*

Toekomst, Ontwikkeling en Perspectief

Evaluatieonderzoek
Stimuleringsprogramma Mentorprojecten

Dr. Menno Vos
Hanneke Pot
Dr. Aafje Dotinga

Met mentoring naar de *TOP!*

Toekomst, Ontwikkeling en Perspectief

Evaluatieonderzoek
Stimuleringsprogramma Mentorprojecten

ISW

Instituut voor integratie en sociale weerbaarheid
Grote kruisstraat 2/ 1
9712 TS Groningen

Telefoon (050) 3636917

Email isw@rug.nl

Website www.instituutisw.nl

Publicatiecode: ISW_OF_Men_20.12.12

In opdracht van het Oranje Fonds

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Inleiding	5
1.1 Evaluatieonderzoek Stimuleringsprogramma	5
1.2 Onderzoekskader	7
Hoofdstuk 2: Onderzoekspopulatie en methodologische verantwoording	9
2.1 Onderzoekspopulatie	9
2.2 Instrumenten	12
2.2.1 Mentee niveau	13
2.2.2 Mentorniveau	14
2.2.3 Projectniveau	16
Hoofdstuk 3: Effectiviteit van mentortrajecten	18
3.1 Inleiding	18
3.2 Werkt mentoring?	19
3.2.1 Succesvol afgeronde trajecten	19
3.2.2 Ontwikkeling van jongeren	21
3.3 Resultaten ontwikkeling jongeren	22
3.3.1 Ontwikkeling in zelfvertrouwen	22
3.3.2 Ontwikkeling in vaardigheden	24
3.3.3 Ontwikkeling netwerk	25
3.3.4 Ontwikkeling jongeren vanuit perspectief mentoren	26
3.3.5 Controle groep	27
3.4 Waarom werkt mentoring?	28
3.4.1 Type ondersteuning	29
3.4.2 Type ondersteuning en fasering	31
3.4.3 Vertrouwensband	35
3.4.4 Vertrouwensband en fasering	36
3.4.5 Persoonsgebonden factoren van de mentor	41
3.5 Risicjongeren	43
3.6 Conclusie	48
Hoofdstuk 4: effectieve en duurzame inzet van vrijwilligers	50
4.1 Inleiding	50
4.2 Vrijwilligersmotieven in ontwikkeling	51
4.2.1 Demografische kenmerken	52
4.2.2 'Ik ben mentor omdat...'	54
4.2.3 Dagbesteding mentoren en ervaring met mentorschap	56
4.3 Duurzaamheid in het vrijwilligerswerk	57
4.3.1 Duurzame inzet van mentoren	58
4.3.2 Strategieën van projectleiders om mentoren te behouden	61
4.3.3 Ander vrijwilligerswerk	63
4.4 Conclusie	64
Hoofdstuk 5: effectiviteit en duurzaamheid van projectorganisaties	66
5.1 Inleiding	66
5.2 Twee case studies	68
5.3 Van individuele projecten naar stimuleringsprogramma	70

5.3.1 Effectiviteit en duurzaamheid van het concept mentoring	71
5.3.2 Uitwisseling van middelen	75
5.3.3 Leiderschap	79
5.3.4 Leiderschap en effectiviteit	83
5.4 Conclusie	87
Hoofdstuk 6: Samenvatting van de voornaamste bevindingen	89
Bijlagen	92
Bijlagen behorend bij hoofdstuk 3	92
Bijlage 3.1: Demografische kenmerken mentees	92
Bijlage 3.2: Kenmerken van de koppeling tussen mentor en mentee	94
Bijlage 3.3: Verantwoording steekproef	95
Bijlage 3.4: Nadere beschrijving van de controlegroep	97
Bijlage 3.5: Statistische verantwoording van de resultaten in hoofdstuk 3	98
Bijlage behorend bij hoofdstuk 4	101
Bijlage 4.1: Statistische verantwoording van de resultaten behorend bij figuur 4.5	101
Bijlagen behorend bij hoofdstuk 5	103
Bijlage 5.1: Statistische verantwoording voor de relatie tussen leiderschap en projectuitkomsten	103
Literatuurlijst	104

Hoofdstuk 1: Inleiding

In de afgelopen jaren is mentoring in populariteit toegenomen. Al sinds begin jaren negentig worden er mentorprojecten opgezet om jongeren maatschappelijk vooruit te helpen (Meijers, Deen & Vendrick, 2003). Dat mentoring een veelbelovend instrument is komt ook naar voren in het boek '30 Plannen voor een beter Nederland', een eindproduct van de Sociale Agenda¹. Op nummer 1 eindigde het plan om zoveel mogelijk Nederlanders aan de onderkant van de samenleving een mentor te geven die hen de weg wijst naar een baan of een opleiding (van Beek & Zonderop, 2006).

De mentormethodiek is een begeleidingsvorm die plaats vindt tussen een meer ervaren persoon (een 'rolmodel') en een minder ervaren persoon. De begeleiding vindt plaats door het uitwisselen van ervaringen en het geven van feedback. Dit contact helpt een persoon om maatschappelijk vooruit te komen en zijn of haar sociale positie te verbeteren. Mentoring wordt dan logischerwijs ook veelal toegepast op het gebied van onderwijs en werk. Enerzijds kan het gaan om het stimuleren van leerlingen om een schoolloopbaan te volgen en schooluitval te voorkomen. Anderzijds kan mentoring betrekking hebben op het begeleiden van mensen bij het vinden van werk.

Uitgangspunten van een mentorrelatie zijn dat de relatie voor langere (vaak vooraf bepaalde) tijd wordt aangegaan, waarbij persoonlijk commitment aan beide zijden (wederkerigheid) centraal staat. De relatie is in beginsel ook gebaseerd op vrijwilligheid aan beide zijden, zij het dat de relatie tussen mentor en mentee ook hiërarchisch en meer bindend van karakter kan zijn.

1.1 Evaluatieonderzoek Stimuleringsprogramma

Van 2008 tot en met 2012 heeft het instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid (ISW) van de Rijksuniversiteit Groningen in opdracht van het Oranje Fonds het evaluatieonderzoek van het 'Stimuleringsprogramma Mentorprojecten' uitgevoerd. Met dit programma heeft het Oranje Fonds vijf jaar lang 25 mentorprojecten ondersteund die gericht zijn op het versterken van de weerbaarheid van jongeren en participatie van vrijwilligers in de samenleving.

Het Oranje Fonds beoogt met dit programma stedelijke/regionale samenwerkingsstructuren te stimuleren waarin zowel het onderwijs, welzijnsorganisaties, het bedrijfsleven als de lokale overheid

¹ De sociale agenda is een project van de Volkskrant, de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling en het Tijdschrift voor Sociale Vraagstukken TSS en heeft als doel te bekijken welk urgent maatschappelijk probleem het best oplosbaar is.

wordt betrokken. Uitgangspunt hierbij is dat een breed draagvlak de kans verhoogt op het voortbestaan van mentorprojecten na beëindiging van de financiële bijdrage.

Uit eerder onderzoek binnen de onderwijscontext is bekend dat dit draagvlak niet vanzelfsprekend is. Zo blijken veel projecten uit het verleden moeite te hebben om een positie te verwerven in de bestaande structuur binnen de school (Paulides, Luyten en Crul, 2003; Meijers, 2008^a). In veel gevallen bestond er te weinig steun in de verschillende lagen van scholen om mentoring als regulier middel in te zetten naast de al bestaande methodieken (Meijers, 2008^b; Variya, 2009). Door deze gebrekkige inbedding van mentoring binnen de scholen, strandden mentorprojecten vaak na beëindiging van financiële ondersteuning, of na het terugtrekken van die ene sleutelfiguur binnen het onderwijs die zich inzette voor het project (Meijers, 2008^a).

Potentie om effectieve en duurzame regionale samenwerkingen neer te zetten die breder zijn dan alleen de verbinding met het onderwijs, maakten dan ook deel uit van de criteria die het Oranje Fonds heeft opgesteld als voorwaarde voor deelname aan het Stimuleringsprogramma. Deze factoren spelen ook een belangrijke rol in het evaluatieonderzoek om te kunnen bepalen of deelnemende instellingen in staat zijn geweest een succesvol project neer te zetten.

Daarnaast dienen projecten een duidelijke visie te hebben in hoe zij als organisatie erop gericht zijn om jongeren maatschappelijk vooruit te laten komen en hun sociale positie te verbeteren. Op welke doelgroep richt je je als project en is mentoring de juiste methodiek voor deze groep? Daarbij is het belangrijk om heldere ideeën te hebben over hoe een potentiële vrijwilligerspool ingezet wordt om dit doel te bereiken. Het adequaat inzetten van mentoren biedt niet alleen kansen voor de doelgroep jongeren, maar kan zo ook positief bijdragen aan de ontwikkeling van de mentor. Het mentoraat biedt de mentor bijvoorbeeld kansen om bepaalde begeleidingsvaardigheden te ontwikkelen, zijn of haar netwerk uit te breiden en een gevoel van betrokkenheid en positieve bijdrage aan de samenleving te vergroten.

Vanuit bovenstaande kaders richt het evaluatieonderzoek zich in grote lijnen op de volgende twee vragen:

1. In hoeverre levert het 'Stimuleringsprogramma Mentorprojecten' mentorprojecten op die effectief zijn in het bedienen van jongeren en vrijwilligers en een (duurzame) samenwerking weten te creëren in de lokale regio?

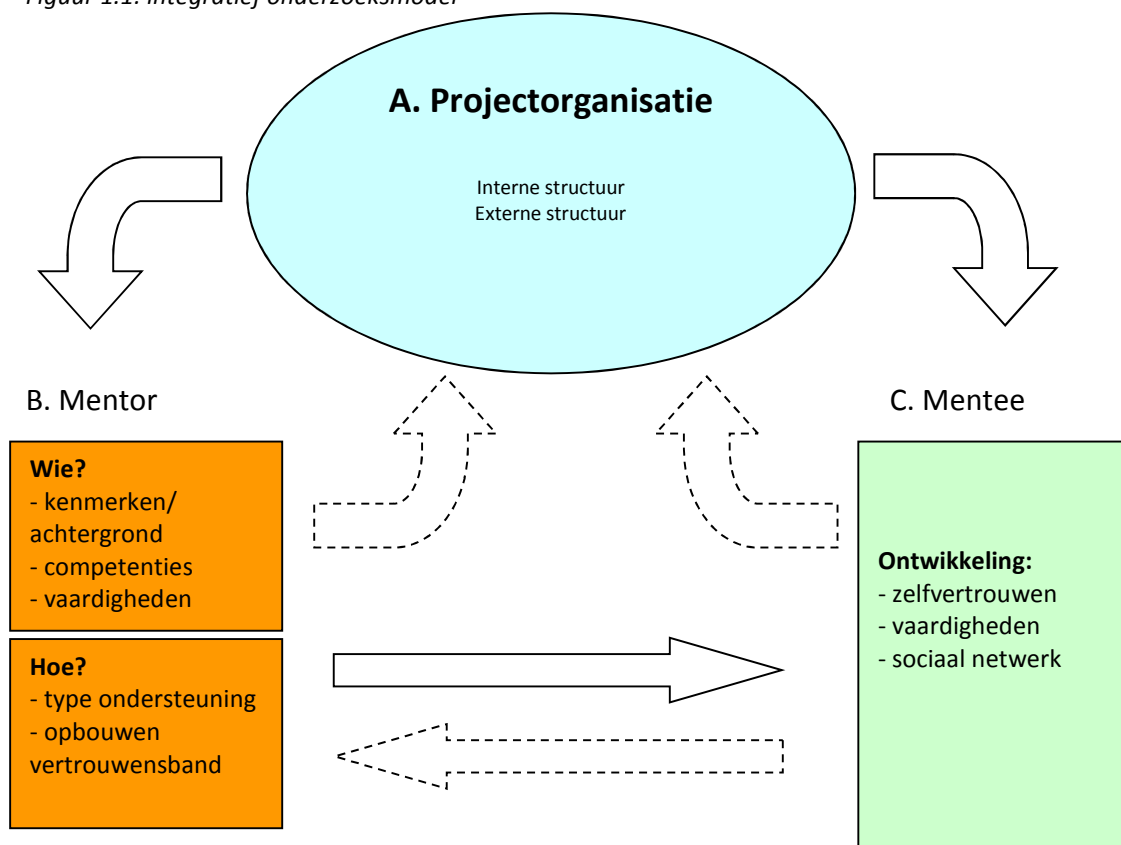
2. In hoeverre dragen mentortrajecten bij aan een verhoogde sociaal maatschappelijke weerbaarheid van jongeren en de ontplooiing van mentoren als vrijwilliger?

We beantwoorden de onderzoeksvragen vanuit verschillende perspectieven (mentee, mentor en projectorganisatie) en met verschillende onderzoeksmethodieken. In paragraaf 1.2 zullen we deze vragen nader specificeren.

1.2 Onderzoekskader

Het onderzoek beoogt vanuit verschillende perspectieven na te gaan wat belangrijke voorwaarden zijn voor het opzetten van mentoring initiatieven die enerzijds effectief zijn voor jongeren en anderzijds bijdragen aan het versterken van een duurzame civil society. Het uitgangspunt van het huidige onderzoek is dat niet alleen de mentor hier een cruciale rol in speelt, maar ook hoe projecten zichzelf organiseren en zich weten te positioneren in de lokale gemeente. We gaan daarom uit van een systeembenadering waarin verschillende actoren een rol spelen in het bereiken van deze doelen. Onderstaand figuur geeft inzicht in het integratieve model waarin we in kaart brengen hoe vanuit de projectorganisatie effectieve en duurzame initiatieven gerealiseerd kunnen worden.

Figuur 1.1: integratief onderzoeksmodel



Effectief en duurzaam in de zin dat de projectorganisatie zichzelf zo organiseert dat zij in staat is tot hoge kwaliteitsinzet van middelen en mensen voor de lange termijn (niveau A) om van daaruit een effectieve en duurzame inzet van mentoren te realiseren (niveau B) gericht op de gewenste ontwikkeling bij mentees (niveau C).

We gaan in het model uit van een wederkerig proces: projecten hebben niet alleen invloed op de kwaliteit van de mentorbegeleiding, maar mentoren en mentees bieden ook input voor verandering op projectniveau. Evenzo verwachten we dat mentoren niet alleen invloed op de ontwikkeling van mentees hebben, maar kunnen kenmerken van de mentee ook de mentor beïnvloeden in zijn of haar keuze om zich als vrijwilliger verder te ontplooien.

Om te begrijpen hoe projectorganisaties effectief kunnen zijn is het belangrijk om eerst inzicht te krijgen in uitkomsten en processen die spelen op mentee en mentor niveau. We hebben daarom het onderzoeksrapport zodanig opgebouwd dat we van micro niveau naar macro niveau werken. Concreet houdt dat in dat in hoofdstuk 3 ingegaan wordt op effecten van mentoring voor jongeren en welke belangrijke voorwaarden voor die uitkomsten daar aan verbonden zijn vanuit de rol van de mentor. In hoofdstuk 4 zullen we ingaan op het profiel van de mentor en deze verbinden aan het behoud van mentoren binnen de projecten. Hoe verhouden mentoren zich tot andere vrijwilligers in Nederland? Wat drijft hen om mentor te worden en hoe kun je deze vrijwilligers voor langere periode verbinden aan je mentorproject? In hoofdstuk 5 zullen we effecten op projectniveau bespreken. Hoe kunnen projectleiders er in slagen effectieve projectorganisaties neer te zetten, waarin duurzame samenwerkingen opgebouwd worden binnen de eigen gemeente/regio? Wat zijn bovendien bepalende factoren voor die effectiviteit en duurzaamheid? In hoofdstuk 6 zullen we in het kort de belangrijkste conclusies van het onderzoek op een rijtje zetten en verbindende elementen aanbrengen. Voordat we echter ingaan op de verschillende empirische bevindingen op de verschillende niveaus en de samenhang tussen deze niveaus, zullen we in hoofdstuk 2 stilstaan bij de mentorprojecten die onderzocht zijn en de gebruikte methodologie beschrijven.

Hoofdstuk 2: Onderzoekspopulatie en methodologische verantwoording

Het evaluatieonderzoek heeft gedurende 5 jaar parallel aan de uitvoering van de verschillende mentoring initiatieven gelopen. Zoals in de inleiding al beschreven is, is er voor gekozen om de onderzoeksvragen op verschillende niveaus met verschillende onderzoeksmethodieken te beantwoorden. Voordat we hier verder op ingaan, staan we eerst stil bij het profiel van de onderzochte projecten.

2.1 Onderzoekspopulatie

Het Stimuleringsprogramma van het Oranje Fonds heeft 25 projecten² ondersteund die een mentoring initiatief op poten hebben gezet en verder hebben ontplooid in hun lokale regio. Al deze projecten zijn in het onderzoek betrokken. Om een concreet beeld te krijgen van de onderzoekspopulatie, wordt hieronder een overzicht gegeven van de projecten, gegroepeerd naar de leeftijdscategorie van mentees die zij bedienen. Verder wordt vermeld wat globaal hun (initiële) doelstellingen zijn en welke achtergrond de jongeren en mentoren hebben.

Tabel 2.1: overzicht onderzochte projecten gegroepeerd naar en oorspronkelijke doelen en doelgroepen

Project en locatie	Doel	Doelgroep	Mentoren
10 - 14 jaar			
Benefits4kids, B for you, Rotterdam	Terugdringen van onderwijs- en/of sociale achterstand door talenten te herkennen en te ontwikkelen.	Kinderen van 8 tot 14 jaar in achterstandssituaties.	Voornamelijk uit het bedrijfsleven
School's cool, Nijmegen	Het voorkomen van vroege schooluitval en het vergroten van de kansen van deze leerlingen in het voortgezet onderwijs.	Kwetsbare kinderen uit groep 8 of startend in de brugklas ondersteuning bieden bij de overgang van basisschool naar voortgezet onderwijs.	Uit het onderwijs, welzijn en bedrijfsleven. Via wijkkranten, persberichten vrijwilligerscentrale, maar via-via. Meerderheid 50+ onderwijs.
Coach&Cootje, SOVEE Amersfoort	Voorkomen schooluitval, overgang BO naar VO vergemakkelijken. Jongeren zonder startkwalificatie op weg helpen.	Kinderen (10 - 13 jaar) die van huis uit onvoldoende gestimuleerd of ondersteund kunnen worden bij de overstap van BO naar VO.	Bedrijfsleven en onderwijs

² Het stimuleringsprogramma is gestart met meer dan 25 projecten, maar een aantal projecten heeft niet het gehele stimuleringsprogramma doorlopen vanwege het stopzetten van de financiële bijdrage vanuit het Oranje Fonds. In tabel 2.1 staan alle projecten die in het stimuleringsprogramma gestart zijn, ongeacht of ze afgerond zijn.

10 – 27 jaar			
Coach4u, Partners in Welzijn, Sittard	Potentiële schoolverlaters begeleiden naar startkwalificatie.	Jongeren van 13 tot 23 jaar die dreigen uit te vallen op school of werk, of die al uitgevallen zijn.	Onderwijs, bedrijfsleven, vrijwilligersvacaturebank, media
Wat JIJ wilt, Mentorprogramma Friesland, Leeuwarden	Voorkomen van schooluitval d.m.v. rolmodellen die kunnen ondersteunen bij levensvragen, opleiding en werk.	Jongeren van 12-23 jaar. Zorg en risicoleerlingen van VMBO scholen-gemeenschappen in Friesland.	MBO, HBO, bedrijfsleven
Mentor4You, STAMM/CMO Drenthe, Emmen & Assen	Voorkomen van VSV door leerlingen extra te ondersteunen. Onderscheid tussen brugklasmentoring en seniorcoaching.	Jongeren van 11-23 jaar met weinig zelfvertrouwen, beperkte sociale vaardigheden, weinig sociale steun die dreigen vast te lopen in hun schoolloopbaan.	Met name via de vrijwilligerscentrale
Zie2, Stichting Welsaen, Zaandam	Ondersteuning bij het zoeken naar toekomstperspectief, het ontwikkelen van eigen talenten, het doen van een vervolgstudie en bij loopbaanmogelijkheden.	Jongeren van 10-23 jaar Focus op dreigende uitvallers en reeds uitgevallen jongeren.	18+ uit bedrijfsleven en onderwijs
Match Mentor, SWH, Helmond	Het sterker benutten van capaciteiten om zodoende de schoolloopbaan, arbeidsloopbaan en het leven succesvol in te richten.	Jongeren van 10-23 jaar die een extra steuntje in de rug nodig hebben.	Onderwijs, bedrijfsleven
Mentorproject Almelo, Scoop Welzijn, Almelo	Voorkomen van schooluitval en welbevinden (op school) vergroten.	VMBO leerlingen van 12 – 18 jaar die een extra steuntje in de rug nodig hebben omdat het op school, thuis of met hen zelf niet goed gaat.	Onderwijs, bedrijfsleven, via media, vrijwilligersbank, eigen databank van mentoren, ROC, Overijsselse Vrouwenraad
Een goed voorbeeld, Scala, Hengelo	Reductie van vroegtijdige schoolverlaters met 25% in komende 4 jaar.	Jongeren van 12-23 jaar, Jongeren bij wie voortijdig schoolverlaten dreigt, Jongeren die in start van arbeidsmarkt-carrière behoefte hebben aan een mentor.	Onderwijs, maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven, Maar ook van Vrijwilligersvacaturebank, via media etc.
Z11 jongerencoaching, Kern8, Alkmaar	Jongeren de regie en controle terug te geven over hun leven, door hun eigen kracht te laten ontdekken. Zo kunnen zij hun doelen bereiken en kan ook schooluitval worden voorkomen.	Jongeren van 13-21 jaar die echt willen, maar een maatje nodig hebben die hen coacht om doelen te bereiken.	Uit onderwijs (HBO+) of bedrijfsleven
You and Me, De Wering, Den Helder	Voorkomen schooluitval, verhogen aantal startkwalificaties, schoolverlaters terugleiden naar school of werk.	Jongeren van 10-23 jaar, overgang naar voortgezet onderwijs, onderpresteren, risico om voortijdig uit te vallen of al uitgevallen zijn.	Met name vanuit de vrijwilligerscentrale

Face2Face, Humanitas/ VOC Tandem, Enschede	Preventie van voortijdig schoolverlaten, terugleiden naar de schoolbanken, bevorderen van de schoolloopbaan en kansrijke toetreding tot de arbeidsmarkt.	Jongeren van 12-23 jaar van scholen in Enschede. Jongeren in een kwetsbare situatie door persoonlijke kenmerken of bijzondere omstandigheden.	Via infoavonden op scholen door Humanitas
Koppelkracht, Trajekt, Maastricht	Terugdringen van aantal bestaande en nieuwe voortijdig schoolverlaters en jeugdwerklozen.	Jongeren van 13-23 jaar, jongeren die dreigen uit te vallen en jongeren zonder startkwalificatie (zonder werk en scholing).	Uit netwerk van jongeren, bedrijfsleven, studenten/ouderen/gemeenteraadsleden
Mentorproject Alphen a/d Rijn, SIOM, Alphen a/d Rijn	De maatschappelijke en persoonlijke kansen van jongeren die dreigen uit te vallen, of al uitgevallen zijn, te vergroten.	(Allochtone) jongeren, van 13-27 jaar. Ook jongeren die gemotiveerd zijn om hun school af te maken en daarbij een steuntje in de rug kunnen gebruiken zijn welkom.	Voornamebedrijfsleven
Key to success, Stichting Jeugd en Samenleving Rijnland, Leiden	Voorkomen van vroegtijdig schooluitval en criminaliteit: doorstroom op scholen bevorderen en uitval minimaliseren.	Jongeren tussen 12 en 23 jaar die op zoek zijn naar hun talent en ondersteuning kunnen gebruiken bij het vormgeven van hun toekomst. Ook allochtone VMBO/MBO leerlingen die door culturele factoren weinig kans hebben op stage of werk.	Studerende of werkende mannen en vrouwen
Goal!, Radar, Amsterdam	Het versterken van vaardigheden, ondersteunen bij het behouden van school, stage en/of werk, praten over problemen (los van hulpverlening) of over zaken waar een jongere mee zit.	Kwetsbare Amsterdamse jongeren van 12 tot en met 23 jaar die extra ondersteuning kunnen gebruiken in hun dagelijkse leven, op school of werk. Ze missen rolmodellen in hun omgeving.	Van studenten tot gepensioneerden, met verschillende culturele achtergronden. Via mond-tot-mondreclame, maar ook door radiospotjes, advertenties maar via de vrijwilligerscentrale.
Goal4U, Travers, Zwolle	Jongeren die al zijn uitgevallen begeleiden naar school en voorkomen van schooluitval onder risicojongeren.	Jongeren van 12-23 jaar, - Primair: schooluitvallers, - Secundair: potentiële schooluitvallers.	Vrijwilligers in de leeftijd van 20-35 jaar
15 jaar – 23 jaar			
Coachproject ROC, Nijmegen	Voorkomen van schooluitval en ondersteuning bieden bij loopbaanoriëntatie.	Jongeren (16-23 jaar) die de overstap maken van voortgezet onderwijs naar middelbaar beroepsonderwijs of een baan zoeken zonder in bezit te zijn van een startkwalificatie.	21 jaar of ouder, werkend, studerend of gepensioneerd
Matching Talents, VMCA, Almere	Vergroten van de kansen van jongeren in de maatschappij. Het geeft jongeren de kans in zichzelf te investeren met ondersteuning van een persoonlijk matchende coach.	Jongeren (15-23 jaar) die niet weten wat ze kunnen (talent), wat ze willen (ambitie) en hoe ze dit moeten aanpakken (netwerk, planning, opleiding).	Vrijwilligers in leeftijd van 28-40 jaar

KANS 050, CMO, Groningen	1 ^e fase: Voorkomen van schooluitval. 2 ^e fase: beroepsperspectief bieden voor jongeren zonder startkwalificatie.	Jongeren (14-23 jaar) die een extra steuntje in de rug kunnen gebruiken.	Onderwijs, bedrijfsleven,
Jongerencoaching Eindhoven, MKB, Eindhoven	Voorkomen van schooluitval bij risicoleerlingen. Jongeren zonder werk aan baan helpen.	Jongeren van 16-23 jaar die op zoek zijn naar opleiding of werk, ook studievastigheden of andere vragen zoals schulden, huisvesting, uitkering.	Onderwijs, bedrijfsleven
Zeeuwse Maatjes, Technocentrum Zeeland, Vlissingen	Jongeren plaatsen in kwalificerende trajecten.	MBO leerlingen, 16-23 jaar, schoolverlaters en dreigende schoolverlaters die geen startkwalificatie bezitten.	Met name vanuit het bedrijfsleven
It's Your Time to Shine, B&SHO, Haarlem	Het mentorproject is erop gericht het vroegtijdig schoolverlaten tegen te gaan en de doorstroming naar de reguliere arbeidsmarkt te vergroten en te behouden.	Jongeren van 15-23 jaar die nog niet in staat zijn om zelfstandig een opleiding af te maken, een beroepskwalificatie te behalen of om zelfstandig op de reguliere arbeidsmarkt te participeren.	Voornamelijk bedrijfsleven
Coach&CO pro, SWA, Amersfoort	Voorkomen schooluitval, jongeren stimuleren om zelf sturing te geven aan hun toekomst.	Jongeren van 17 - 23 jaar die moeite hebben met de overgang van VO naar MBO, op zoek zijn naar een baan maar geen startkwalificatie hebben of waar het thuis niet lekker loopt.	Bedrijfsleven en onderwijs
U2Connect, Alleato, Utrecht	Risicjongeren begeleiden naar school, werk of andere dagbesteding en hen coachen succesvol te blijven.	Jongeren 16-23 jaar die deelnemen aan het project Titan. Die problemen hebben bij het vinden en/of behouden van werk, het volgen van een opleiding en/of problemen in de thuissituatie hebben.	vrijwilligerscentrale Utrecht, ROC Midden-Nederland, Hogeschool Utrecht, MKB Midden Nederland, Stichting Bund, CNV, Rabobank en de Rotary.
Mentorproject Route 23, Da Vinci College, Dordrecht	Begeleiden bij persoonlijke ontwikkeling (opleiding en werk). Ondersteuning bij ontplooiing van talenten, wensen en mogelijkheden m.b.t. toekomstplannen en verbeteren van maatschappelijke kansen.	Jongeren van 16-23 jaar die ofwel in het Route23 traject zitten of daar in terecht dreigen te komen. Ook jonge moeders.	Ex Route23, vrijwilligersbank, contacten via samenwerkingspartners

Een overzicht van kenmerken van betrokken mentoren en de gecoachte mentees wordt in hoofdstuk 3 en 4 nader besproken, waarin deze kenmerken ook gekoppeld worden aan uitkomsten.

2.2 Instrumenten

Het evaluatieonderzoek vindt plaats op drie niveaus: projectorganisatie, mentor en mentee. Op ieder niveau zijn verschillende instrumenten ingezet om vanuit verschillende perspectieven de

onderzoeksvragen te beantwoorden. Er is gekozen om zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens te verzamelen. Kwantitatieve gegevens dienen vooral om uitspraken te kunnen doen over trends en wetmatigheden op basis van bijvoorbeeld gestandaardiseerde vragenlijsten, terwijl kwalitatieve gegevens uit bijvoorbeeld interviews verdieping opleveren en inzicht verschaffen in onderliggende processen. Daarnaast heeft de kwalitatieve data ook een illustratief doel: het maakt de gerapporteerde cijfers concreter en levendiger. Hieronder zullen we stilstaan bij de instrumenten die ingezet zijn per niveau.

2.2.1 Mentee-niveau

Op dit niveau zijn we geïnteresseerd in hoeverre mentortrajecten positief bijdragen aan de ontwikkeling van jongeren en welke factoren hier een belangrijke rol in spelen. Daartoe hebben we gebruik gemaakt van de volgende instrumenten:

- 1) Surveys
 - 2) Semi gestructureerde interviews/dagboeken
-
1. Op basis van de literatuur, wetenschappelijk gevalideerde schalen en gesprekken in het veld is een enquête ontwikkeld die de ontwikkeling van jongeren meet op basis van een begin-, tussen- en eindmeting. Met behulp van een pilot studie onder een vergelijkbare groep jongeren (VMBO-leerlingen van een lokale school) is de vragenlijst getest en aangepast. Vervolgens zijn deze via de verschillende projectleiders onder de aandacht gebracht bij alle jongeren die een mentor kregen. De beginmeting werd na de matching, voor de eerste afspraak ingevuld, de tussenmeting halverwege het traject (uitgaande van een traject van een jaar was dit gemiddeld na 6 maanden), en de eindmeting na het afsluiten van het traject. De vragen op de beginmeting betreffen o.a. sociaal demografische kenmerken, motivatie en verwachtingen, zelfvertrouwen, sociale- en cognitieve vaardigheden, sociaal netwerk en onderwijs/loopbaanoriëntatie. Deze vragen werden op de tussen- en eindmeting aangevuld met specifieke vragen over de relatie met de mentor (type ondersteuning, vertrouwen, identificatie, tevredenheid). In hoofdstuk 3 zullen we uitgebreider stilstaan bij de respons op de vragenlijsten en de effecten van mentoring op de ontwikkeling van jongeren.
 2. Het kwalitatieve gedeelte bestaat uit semi gestructureerde interviews en dagboeken onder 44 mentees die op verschillende momenten in het evaluatieonderzoek zijn ingezet met verschillende doeleinden. In de eerste fase van het onderzoek zijn 8 mentorkoppels geïnterviewd. Deze interviews dienen om meer inzicht te krijgen in de doelgroep en waarom

zij mentorbegeleiding hebben. De overige interviews die gedurende de rest van het onderzoek zijn afgenomen dienen ter verdieping van de bevindingen in de kwantitatieve vragenlijsten. In hoofdstuk 3 zullen we specifiek ingaan op bevindingen over voorwaarden en fasering van goede mentorrelaties op basis van deze interviews.

Figuur 2.2: indicatoren op mentee niveau

Mentee

- Demografische kenmerken
- Motivatie
- Zelfvertrouwen (positief zelfbeeld, geloof in eigen kunnen)
- Cognitieve vaardigheden
- Sociale vaardigheden
- Sociaal netwerk
- Persoonlijkheid
- Sociaal emotionele ondersteuning*
- Instrumentele ondersteuning*
- Kwaliteit relatie (vertrouwen, tevredenheid met mentor, identificatie)*
- Effect mentoring*

*Deze indicatoren werden alleen op de tussen- en eindmeting gemeten

2.2.2 Mentorniveau

Evenals op het niveau van de mentee zijn we op dit niveau ten eerste geïnteresseerd in hoeverre mentortrajecten positief bijdragen aan de ontwikkeling van jongeren en welke factoren hier vanuit de mentor een belangrijke rol in spelen. Daarnaast kijken we op dit niveau naar de profilering van mentoren als vrijwilliger en wat hen beweegt om vrijwilligerswerk te doen. Daartoe hebben we gebruik gemaakt van de volgende instrumenten:

- 1) Surveys
- 2) Semi gestructureerde interviews

1. In navolging van de surveys op mentee niveau, is op basis van literatuur, wetenschappelijk gevalideerde schalen en gesprekken in het veld de vragenlijst voor mentoren opgesteld. De enquête werd net als bij de mentees op drie momenten afgenomen (begin-, tussen- en eindmeting) en dient als basis om (1) de ontwikkeling van de mentee in kaart te brengen vanuit het perspectief van de mentor en (2) breder na te gaan wat hun houding is ten aanzien van participatief burgerschap en hoe zij daar inhoud aan geven.

2. 45 mentoren zijn evenals de mentees betrokken bij de verdiepende interviews over mentorstijlen en fasering van de mentorrelatie. Daarnaast is er tijdens een aantal van deze interviews verder doorgevraagd naar hun rol als vrijwilliger in het project.

Figuur 2.3: indicatoren op mentorniveau

Mentor

- Demografische kenmerken
- Participatie in samenleving
- Bereidheid om anderen te helpen
- Ervaring met mentoring en overig vrijwilligerswerk
- Motivatie
- Verwachtingen
- Inhoud training
- Vaardigheden (sociale en cognitieve)
- Persoonlijkheid
- Sociaal emotionele ondersteuning*
- Instrumentele ondersteuning*
- Kwaliteit relatie (vertrouwen, tevredenheid met mentor, identificatie)*
- Effect mentoring*

*Deze indicatoren werden alleen op de tussen- en eindmeting gemeten

In hoofdstuk 3 worden bevindingen van de surveys en interviews onder mentoren die specifiek gaan over de jongere die zij begeleiden geïntegreerd met de bevindingen onder mentees. In hoofdstuk 4 staat het profiel van de mentor centraal en wordt er op basis van bovenstaande instrumenten ingegaan op de duurzame inzet van mentoren binnen projecten.

Om draagvlak te verkrijgen voor het evaluatieonderzoek binnen de mentorprojecten is samen met de projectleiders nagedacht over de inzet van instrumenten op beide niveaus. Daarbij was de insteek dat de instrumenten een integraal onderdeel van de projectuitvoer zouden worden. Voorbeelden hiervan zijn het opnemen van een verplichting om de enquête in te vullen in het contract met de mentor, het onder de aandacht brengen of laten invullen van enquêtes tijdens trainingsbijeenkomsten voor mentoren of kennismakingsgesprekken en matchinggesprekken met mentoren en mentees. Voor de dataverzameling op het niveau van de mentor en de mentee is een registratiesysteem ontwikkeld. Om de instrumenten toegankelijk te maken voor mentoren en mentees is een website ontwikkeld - www.mentoronderzoek.nl - waarop een link naar de verschillende instrumenten te vinden is.

2.2.3 Projectniveau

Op projectniveau zijn we geïnteresseerd hoe vanuit de projectorganisatie effectieve en duurzame initiatieven gerealiseerd kunnen worden. Daarmee worden niet alleen interne structuren en processen van projecten in het onderzoek betrokken, maar wordt ook gekeken naar externe samenwerkingsverbanden met regionale partners uit de sectoren onderwijs, welzijn, bedrijfsleven en overheid. Het rapport 'Structurele evaluatie van projecten door het Oranje Fonds' (Koekkoek & Van der Zee, 2006) en inzichten uit de bestaande literatuur hebben als basis gediend voor de ontwikkeling van de instrumenten op organisatieniveau. Concreet hebben we gebruik gemaakt van de volgende instrumenten:

- 1) Documentanalyse
 - 2) (Semi) gestructureerde interviews met projectleiders en samenwerkingspartners
 - 3) Surveys onder projectleiders, samenwerkingspartners, en programmteam (Oranje Fonds en de adviesbureaus Radar en Sardes)
1. Om inzicht in doelstellingen, voortgang en toekomstvisie van projecten te krijgen hebben we documentatie van de deelnemende organisaties bestudeerd. Het gaat dan om projectvoorstellen, tussentijdse rapportages, belangrijke interne stukken (bijvoorbeeld samenwerkingsconvenanten) en strategische foto's. Gegevens uit deze documenten zijn vervolgens gebruikt om de andere instrumenten op projectniveau te ontwikkelen.
 2. Projectleiders zijn gedurende de projectperiode twee keer per jaar geïnterviewd. Een aantal thema's zijn structureel aan de orde geweest (bijvoorbeeld werving jongeren en mentoren en verhoudingen met samenwerkingspartners) en afhankelijk van de projectfase zijn er specifieke thema's aangeboord (bijvoorbeeld uitwisselen van kennis en ervaringen met andere projecten of inzet van mentoren op andere posities in de eigen instelling). Ook is in de eerste twee projectjaren met verschillende samenwerkingspartners uit het onderwijs, welzijn en overheid een telefonisch interview gehouden, waarin de evaluatie van het samenwerkingsverband tussen project en partner centraal stond.
 3. Naast de halfjaarlijkse interviews hebben alle projectleiders in het laatste projectjaar een uitgebreide survey ingevuld waarin projectleiders bevraagd werden naar de effectiviteit van het project, hun leiderschap, en de uitwisselingsrelatie met belangrijke partners in de regio. Parallel aan deze survey is er ook een vragenlijst uitgezet bij 133 samenwerkingspartners over deze thema's. Ten slotte heeft het programmteam (bestaande uit de opdrachtgever – het Oranje Fonds – en de ondersteunende adviesbureaus Radar en Sardes) met behulp van

een survey alle deelnemende projecten beoordeeld teneinde een meervoudig beeld van de effectiviteit en potentie van projecten te krijgen.

Figuur 2.4: indicatoren op organisatieniveau: projectleiders

Projectorganisatie - Leiderschap - Effectiviteit - o aantal succesvolle koppels - o aantal mentoren dat op nieuw mentor wordt - o aantal mentoren dat op andere posities binnen project ingezet wordt - o kwaliteit mentormethodiek - o mate waarin doelstellingen zijn behaald - o groeipotentie - Middelen inzet intern (fte's projectleider en -medewerkers) - Middelen uitwisseling samenwerkingspartners - Kwaliteit samenwerkingsverbanden (tijdsinvestering, waardering)
--

Figuur 2.5: indicatoren op organisatieniveau: samenwerkingspartners

Samenwerkingspartners - Leiderschap projectleider - Effectiviteit - o Meerwaarde - o Draagvlak - o Inbedding - o Belang voortbestaan project - Uitwisseling van middelen met project - Kwaliteit samenwerkingsverband (tijdsinvestering, waardering) - Rendement

Figuur 2.6: indicatoren op organisatieniveau: programmteam

Programmateam - Leiderschap projectleider - Effectiviteit project - o Doelen behaald - o Effectieve inzet van middelen - o Groeipotentie

Hoofdstuk 3: Effectiviteit van mentortrajecten

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat de effectiviteit van mentortrajecten centraal. Uit eerder onderzoek blijkt dat mentoring kan bijdragen aan de vorming van een sterke identiteit en ontwikkeling op cognitief- en sociaal-emotioneel gebied (zie bijvoorbeeld Allen & Eby, 2007; Crul & Kraal, 2004; Meijers et al., 2003; Rhodes, 2005). Er wordt in toenemende mate inzicht verkregen in de processen die hieraan bijdragen, maar er is op dit terrein nog veel winst te behalen; met name omdat veel onderzoek naar mentoring retrospectief van aard is, waarbij jongeren en mentoren achteraf aangeven hoe zij het mentortraject ervaren hebben en welke (psychologische) opbrengsten dat voor hen gebracht heeft. Beoordelingen na afloop van een mentortraject suggereren positieve effecten op 'hardere' uitkomstmaten zoals schoolprestaties (Meijers, Deen & Veendrick, 2003), maar er is tot op heden nog relatief weinig aandacht geweest voor meer 'zachte' uitkomstmaten, zoals identiteitsontwikkeling en zelfvertrouwen. Dergelijke factoren zijn echter belangrijke voorwaarden voor gedragsverandering (Bandura, 1991).

Het huidige onderzoek probeert beide hiaten te vervullen door in een longitudinaal onderzoeksmodel de ontwikkeling van jongeren in kaart te brengen en meer psychologische uitkomsten (zelfvertrouwen) te koppelen aan concreet gedrag en vaardigheden. De centrale vragen die we hier zullen beantwoorden zijn: leidt de één op één ondersteuning van de mentor tot positieve ontwikkelingen bij jongeren? En zo ja, hoe zijn deze positieve ontwikkelingen te verklaren? Om inzicht te krijgen in deze vragen wordt van mentoren en mentees gevraagd om gedurende hun traject een aantal keer een digitale survey in te vullen. Daarnaast zijn koppels geïnterviewd om verdiepende informatie over de ontwikkeling van mentoren en mentees te verkrijgen. In dit onderzoeksrapport worden bevindingen ten aanzien van de effectiviteit van mentoring besproken aan de hand van de ingevulde digitale enquêtes en interviews met mentoren en mentees. We staan daarbij stil bij twee kernvragen:

1. *Werkt mentoring?*

- Hoeveel trajecten worden succesvol afgerond?
- In hoeverre vindt er een ontwikkeling bij jongeren plaats gedurende het traject?

2. Waarom werkt mentoring?

- Rol van (type) ondersteuning door de mentor
- Rol van vertrouwensband die opgebouwd wordt tussen mentor en mentee
- Rol van persoonsgebonden factoren van de mentor

In 3.2 zullen we stilstaan bij de eerste vraag en in 3.3 komt de tweede vraag aan bod. Voor inzicht in wie de mentees zijn waarop het onderzoek gebaseerd is en de verantwoording van de onderzoekspopulatie verwijzen we naar de bijlagen 3.1, 3.2 en 3.3.

3.2 Werkt mentoring?

Om de vraag te kunnen beantwoorden of mentoring werkt hebben we twee benaderingen gehanteerd. Enerzijds zijn we nagegaan hoeveel trajecten succesvol afgerond worden en wat redenen zijn voor vroegtijdige beëindiging van trajecten. Anderzijds hebben we vanuit het perspectief van de jongeren en mentoren de persoonlijke ontwikkeling van jongeren gedurende het traject in kaart gebracht.

3.2.1 Succesvol afgeronde trajecten

Van 15 projecten³ binnen het Stimuleringsprogramma is een uitgebreide administratie bijgehouden van het aantal koppels dat sinds 2009 is gematcht. Per koppel is een aantal demografische kenmerken (leeftijd, geslacht en etniciteit) en de uitkomst van het traject (afgemaakt of voortijdig beëindigd) geregistreerd. Van de afgebroken trajecten hebben we ook de redenen voor beëindiging geïnterviewd. Onderstaande tabel laat zien dat 71% van de koppels hun doel(en) heeft behaald maar dat ruim één op de vier trajecten voortijdig afgebroken wordt.

Tabel 3.1: percentage succesvolle en voortijdig afgebroken trajecten (n=582)

Reden van beëindiging		Percentage
Succesvol		71.2
Uitval		28.8
<i>Reden:</i>	motivatiegebrek	8.1
	te zware problematiek	8.6
	waarvan doorverwijzing naar hulpverlening	5.2
	Verhuizing/andere school/ziekte	7.1
	moeizaam contact	3.7
	tijdsdruk mentor	1.0
	andere coach gevonden	0,3

³ De overige projecten hadden of principiële bezwaren tegen het verstrekken van deze gegevens of andere redenen om niet de registratie aan ons over te leggen.

De belangrijkste redenen voor beëindiging van een mentortraject blijken motivatiegebrek (8.1%) en te zware problematiek bij mentees (8.6%) te zijn. De laatste reden heeft de afgelopen jaren veel aandacht gehad onder projectleiders en door dit probleem zijn bij veel projecten mentee-profielen aangescherpt. Overigens wordt meer dan de helft van de mentees met zware problematiek doorverwezen naar professionele hulpverlening. Dit suggereert dat mentorprojecten en/of mentoren een belangrijke signalerings- en doorverwijsfunctie kunnen hebben.

Het percentage succesvolle koppels lijkt samen te hangen met de leeftijd van de mentee. Bij mentees tot en met 14 jaar is het percentage dat een traject afmaakt 87.8%, tegenover 74.1% bij mentees van 15 jaar en ouder. Op basis van het geslacht van de mentee is ook een trend te zien, waarbij meer meisjes (76.1%) dan jongens (71.4%) het traject afmaken. Wat betreft etniciteit is er geen verschil tussen het percentage autochtone en allochtone mentees dat het traject succesvol afsluit. Van de mentees die uitvallen is er bij jongens vaker sprake van een moeizaam lopend contact met de mentor (6.0% tegenover 0% bij de meisjes) en lijken zij vaker te kampen met motivatiegebrek (8.2 tegenover 5.8%). Meisjes vallen daarentegen vaker uit door zwaardere (psychische) problemen (12.3% tegenover 6.0%). Autochtone jongeren kampen meer met motivatieproblemen dan allochtone jongeren (9.4% tegenover 3.6%). Allochtone jongeren lijken daarentegen meer uit te vallen vanwege zwaardere (psychische) problematiek (12.7% tegenover 6.8%). Bij oudere mentees is er vaker sprake van een moeizaam contact dan bij mentees onder de 14 jaar (4.8% tegenover 0%). Tevens hebben mentees van 15 jaar en ouder vaker te maken met zwaardere problematiek (12.3% tegenover 6.0%).

Opgemerkt moet worden dat 1 op de 7 trajecten vlak na de koppeling niet van start gaat. Uit interviews met projectleiders blijkt dat dit vaak te wijten valt aan dat de jongere na een matchingsgesprek er toch van af ziet of na uitwisseling van telefoonnummers niet reageert op pogingen tot contact vanuit de mentor. Opvallend genoeg blijkt dit een groter probleem te worden over tijd: in 2009 startte 6.5% van de koppels niet na matching terwijl in 2010 en 2011 dit percentage rond de 15% ligt. Projectleiders geven aan dat dit probleem vaak te maken heeft met een gebrek aan motivatie. Jongeren worden door iemand anders (een leerkracht of ouders) aangemeld voor het mentorproject terwijl zij zelf geen intrinsieke motivatie hebben. Dit pleit voor meer aandacht voor een gedegen intake en matchingsgesprek om na te gaan of de jongere echt gemotiveerd is voor mentoring. De kans is daarmee groter dat trajecten tot een succesvol einde worden gebracht.

3.2.2 Ontwikkeling van jongeren

In de vorige paragraaf stonden we stil bij de vraag hoeveel trajecten succesvol worden afgerond. Dit geeft echter nog geen inzicht in wat er dan zo succesvol aan het traject was. Oftewel, het gaat om de vraag welke positieve ontwikkeling jongeren hebben doorgemaakt. Bij mentoring draait het vaak om de begeleiding en ontwikkeling van twee persoonlijke vragen:

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

‘Wie ben ik?’ Wie wil ik zijn?

Bij deze vraag staat de persoonlijke identiteit (zelfbeeld) van jongeren centraal. Het gaat hierbij om vragen als ‘Wie ben ik?’, ‘Wie wil ik zijn?’ of ‘Wat is mijn plaats in de maatschappij?’ Het zelfbeeld van jongeren is niet altijd positief en dit kan de persoonlijke ontwikkeling van jongeren in de weg staan. Het ontwikkelen van een sterke identiteit is van belang om goed te kunnen functioneren in de maatschappij. Een mentor kan de jongere helpen bij het beantwoorden van deze vragen.

‘Wat kan ik?’ Wat wil ik kunnen?

Bij deze vraag staan vaardigheden en kwaliteiten centraal. Aangezien bij mentoring wordt uitgegaan van de kracht van jongeren, is het van belang samen met de mentor na te gaan waar de kracht van de jongere ligt, welke kwaliteiten de jongere heeft, en welke vaardigheden verder ontwikkeld kunnen worden om maatschappelijk vooruit te komen. In het onderzoek besteden we zowel aandacht aan cognitieve vaardigheden (bijvoorbeeld doelen stellen, leren plannen) als aan sociale vaardigheden (bijvoorbeeld initiatief tonen naar anderen of grenzen stellen). De mentor kan helpen bij het beantwoorden van de vragen ‘Wat kan ik?’ en ‘Wat zou ik willen kunnen?’

Zelfvertrouwen

De ontwikkeling van zelfvertrouwen wordt vaak genoemd als belangrijke uitkomst van een mentor-mentee relatie, en is een proces dat zowel bij de ‘wie-ben-ik-vraag’ als de ‘wat-kan-ik-vraag’ centraal staat. Vertrouwen in jezelf en geloof in eigen kunnen kan helpen bij de vraag wie je bent (zelfbeeld), maar ook wat je op basis van de persoon die je bent zou willen en kunnen bereiken (geloof in eigen kunnen). Zelfvertrouwen speelt daarom een centrale rol in het huidige onderzoek, waar het gaat om de ontwikkeling van de mentee.

Sociaal Netwerk

Een mentortraject is in principe eindig. Na het traject is het de bedoeling dat de jongere bijvoorbeeld zelf beter in staat is keuzes te maken of beter in zijn vel zit. Dit betekent echter niet dat zij na een mentoraat nooit meer tegen problemen aan zullen lopen. Daarom is het belangrijk dat jongeren mensen om zich heen hebben om op terug te kunnen vallen wanneer het even tegenzit (familie, vrienden, klasgenoten etc.). In het onderzoek is daarom ook gekeken naar de ontwikkeling van het sociale netwerk van de mentees.

Om na te gaan of er een verbetering is opgetreden ten aanzien van de hiervoor besproken ontwikkelingsvragen hebben we in het onderzoek gekeken naar een aantal uitkomsten die we aan het begin van het mentortraject hebben gemeten, voordat de mentee de eerste afspraak met de mentor heeft gehad, en aan het eind van het traject. In bijlage 3.3 staat de verantwoording van de onderzoekspopulatie beschreven en in bijlage 3.5 de statistische verantwoording van de resultaten in dit hoofdstuk. We maken onderscheid in de volgende uitkomsten:

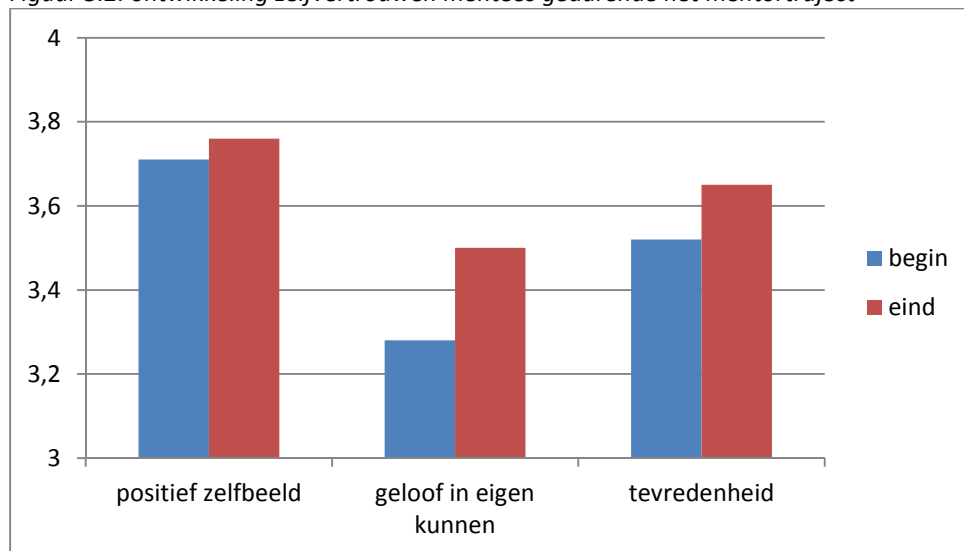
1. Zelfvertrouwen (positief zelfbeeld, geloof in eigen kunnen, tevredenheid)
2. Vaardigheden (cognitief en sociaal)
3. Sociaal netwerk (sociale steun bij anderen kunnen zoeken)

3.3 Resultaten ontwikkeling jongeren

3.3.1 Ontwikkeling in zelfvertrouwen

Figuur 3.2 geeft inzicht in de ontwikkeling van het zelfvertrouwen bij de mentee (op een vijfpuntsschaal, waarbij “1” een lage mate en “5” een hoge mate van de desbetreffende uitkomst weergeeft). Daarbij geeft de blauwe balk de situatie weer bij aanvang van het mentortraject en de rode balk de situatie aan het einde van het traject.

Figuur 3.2: ontwikkeling zelfvertrouwen mentees gedurende het mentortraject



Voor alle uitkomsten zien we dat jongeren zich positief ontwikkelen gedurende het mentortraject. De effecten van geloof in eigen kunnen en tevredenheid zijn statistisch significant. Jongeren blijken dus meer in zichzelf te geloven en zijn meer tevreden over hun leven na een mentortraject. Vervolgens hebben we gekeken of er verschillen zijn in ontwikkeling tussen mentees, uitgesplitst naar demografische kenmerken (geslacht, opleidingsniveau en etniciteit). Mannelijke en vrouwelijke mentees laten een even sterke groei in zelfvertrouwen zien. Wel zijn er verschillen wat betreft opleidingsniveau. Mentoring draagt voor MBO leerlingen sterker bij aan tevredenheid dan bij VMBO leerlingen. De reden voor dit verschil is deels toe te schrijven aan het verschil bij aanvang van het mentortraject. Bij MBO leerlingen is de tevredenheid met hun leven bij aanvang van het mentortraject lager dan bij VMBO mentees, waardoor de 'groeipotentie' voor MBO jongeren op dit vlak wellicht sterker is. Ten slotte laten autochtone mentees een significant sterkere groei zien in geloof in eigen kunnen vergeleken met 1^e generatie migranten-mentees. Ook hier lijkt dit verschil deels verklaard te kunnen worden door het verschil in geloof in eigen kunnen bij aanvang van het mentortraject. Bij autochtone mentees ligt dit lager dan bij allochtone mentees. Het verschil in groei wordt echter niet gevonden wanneer autochtone mentees vergeleken worden met 2^e generatie migrantenjongeren.

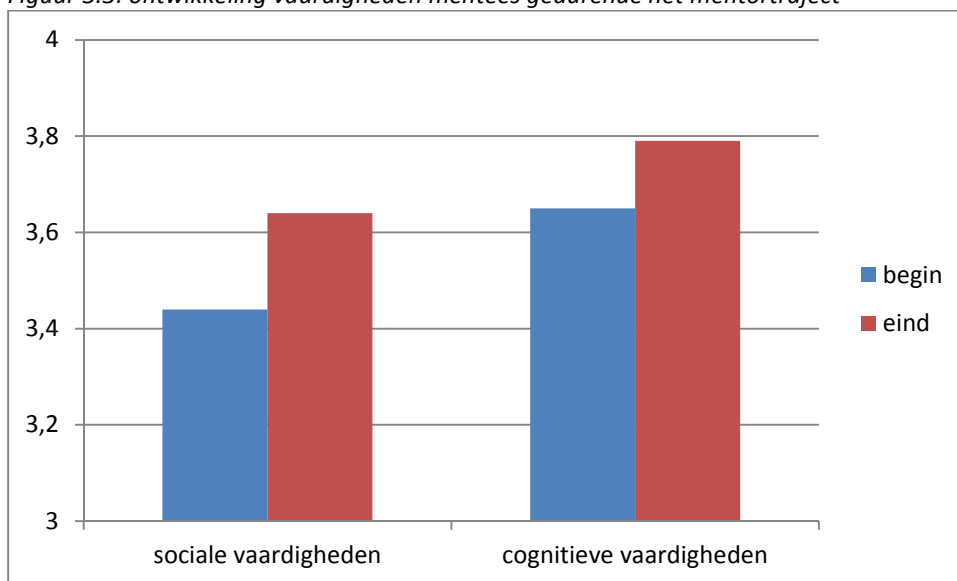


“Anderen zeggen dat ik veranderd ben. Ik zit beter in m’n vel, ben minder snel boos. Ja, daar ben ik blij om”.

3.3.2 Ontwikkeling in vaardigheden

Figuur 3.3 geeft inzicht in de ontwikkeling van de sociale en cognitieve vaardigheden bij de mentees. Ook hier zien we een significante stijging van beide vaardigheden wanneer we de vaardigheden bij aanvang van het traject vergelijken met het einde van het traject. Jongeren zijn dus beter geworden in plannen en hun manier van omgaan met anderen is verbeterd.

Figuur 3.3: ontwikkeling vaardigheden mentees gedurende het mentortraject



Vervolgens hebben we wederom gekeken of er verschillen zijn in ontwikkeling tussen mentees, uitgesplitst naar demografische kenmerken (geslacht, opleidingsniveau en etniciteit). Vrouwen blijken zich op cognitief vlak sterker te ontwikkelen dan mannen. Ook zijn er verschillen te zien wat betreft opleidingsniveau. Mentoring draagt voor MBO leerlingen sterker bij aan hun sociale vaardigheden dan voor VMBO leerlingen. Sociale vaardigheden groeien ook sterker onder 1^o

⁴ De foto's van jongeren en mentoren in dit rapport zijn ter illustratie. De citaten in dit rapport zijn bestaande fragmenten uit de gehouden interviews, maar behoren niet bij de personen die op de foto's staan.

generatie migranten jongeren vergeleken met autochtone jongeren. Wederom verdwijnt dit verschil met autochtone jongeren zodra vergeleken wordt met 2^e generatie migranten jongeren.



“Ik ben nu rustiger, mijn werk op school gaat nu wel goed. Ik haal betere cijfers dan vorig jaar.”

“Ik ben aardiger geworden tegen de andere kinderen. Ze doen ook aardiger tegen mij als ik aardig tegen hen doe”

3.3.3 Ontwikkeling netwerk

Interessant is ook de positieve verandering in de ontwikkeling van het netwerk van de mentees. Het aantal personen waar jongeren terecht kunnen voor het bespreken van zaken waar ze tegen aan lopen (op zowel persoonlijk vlak als schoolzaken) is met 35% toegenomen over tijd: van 12 naar 18 personen. Ook geeft het onderzoek inzicht bij *wie* de jongeren beter terecht kunnen. Met name de eigen familie (van gemiddeld 2.7 naar 3.6), vrienden (van gemiddeld 2.7 naar 4.2), klasgenoten (van gemiddeld 1.6 naar 2.3) en leerkrachten (van gemiddeld 1.2 naar 1.6) weten jongeren beter te vinden. Wel zijn er verschillen tussen mentees. Met name vrouwen, MBO leerlingen en migrantenjongeren weten hun netwerk met klasgenoten en leerkrachten uit te breiden vergeleken met respectievelijk mannen, VMBO leerlingen en autochtone jongeren.



“Op een gegeven moment kwam mijn mentee met het verhaal ‘ik wil ermee stoppen’. Ik zeg: ‘waarom wil je er dan mee stoppen?’ ‘Nou’ zegt hij, ‘volgens mij hebben we onze doelstellingen gehaald. Ik vind dat ik mij goed kan redden en anderen weet te vinden wanneer ik tegen problemen aan loop.’ ‘Nou’ zeg ik, ik denk dat je daar gelijk in hebt.”

Doordat mentees sociaal vaardiger zijn geworden maken ze mogelijk gemakkelijker contact. Aan de andere kant kan de mentor de jongere helpen bij het vergroten van het netwerk. Dit impliceert dat jongeren wellicht zelf goed in staat zijn om hun sociale vangnet te vergroten, zowel in hun directe omgeving (familie en vrienden), maar ook op school (klasgenoten en leerkrachten). Dit netwerk kan de mentee verder helpen wanneer de mentorbegeleiding stopt. Wanneer we bedenken dat de mentees vaak jongeren zijn die weinig sociale steun krijgen en een klein sociaal netwerk hebben, dan zijn deze resultaten bemoedigend.

3.3.4 Ontwikkeling jongeren vanuit perspectief mentoren

In lijn met de uitkomsten onder mentees blijken mentoren ook positief te zijn over de ontwikkeling van hun mentee gedurende het mentortraject. Aan 276 mentoren werd aan het einde van het traject gevraagd in hoeverre zij denken dat hun ondersteuning bij de mentee tot de volgende veranderingen heeft geleid.

Tabel 3.4: ontwikkeling van mentees volgens mentoren

	(helemaal) mee eens (%)
Zekerder van zichzelf	60.0
Weet beter wat hij/zij kan	62.2
Weet beter wat hij/zij wil	57.7
Positiever over toekomst	60.3
Positiever over school/werk	52.3
Meer vertrouwen op vinden van baan/opleiding	41.2
Meer vrienden gekregen	12.1

Uit tabel 3.4 blijkt dat meer dan de helft van de mentoren vindt dat de mentee zekerder van zichzelf is geworden, beter weet wat hij/zij wil of kan en positiever is over de toekomst. Het vertrouwen dat mentees in zichzelf en in het eigen kunnen hebben, is volgens veel mentoren dus toegenomen. Ook het vertrouwen in het vinden van een baan of opleiding is volgens ongeveer de helft van de mentoren toegenomen. Over het algemeen zijn mentoren dus positief over de veranderingen bij de mentees, wat in lijn is met hoe mentees hun eigen ontwikkeling zien. Wel opvallend is dat maar 12 procent vindt dat de mentee meer vrienden heeft gekregen, terwijl mentees wel aangeven dat hun sociaal netwerk flink uitgebreid is. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de uitbreiding van het netwerk van de mentee niet zozeer te maken heeft met nieuwe vrienden maken, maar meer met het versterken van banden met bestaande vrienden. Een andere mogelijkheid is dat mentoren minder zicht hebben op de vriendschappen van hun mentee en daardoor minder goed in staat zijn aan te geven dat er een ontwikkeling plaatsvindt. Echter is de eerste verklaring aannemelijker aangezien het

aantal familieleden en leerkrachten waarbij de mentee terecht kan ook uitbreidt, terwijl deze in aantallen niet toenemen. Dit suggereert dat de mentee door de invloed van mentoring beter in staat is hulp te vragen aan reeds bestaande personen in zijn of haar netwerk.

‘Ik heb mijn mentee laatst gevraagd hoe hij terugkijkt op die bijna driekwart jaar dat we elkaar nu kennen. Nou dan zie je z’n gezicht helemaal opfleuren, een jongen die fris en vrij in het leven staat en het gewoon goed doet.’



Ontwikkeling jongeren van uitgevallen trajecten

Op basis van de gegevens van 38 mentoren die het mentortraject met hun mentee niet hebben kunnen afmaken maar wel een eindmeting hebben ingevuld, hebben we gekeken naar de ontwikkeling van deze jongeren. Wanneer we de ontwikkeling van de uitgevallen jongeren (zie tabel 3.5) vergelijken met de groep jongeren die wel het traject hebben afgemaakt dan zien we dat deze jongeren, niet geheel onlogisch, zich minder positief ontwikkeld hebben.

Tabel 3.5: ontwikkeling van mentees die uitgevallen zijn volgens mentoren

	(helemaal) mee eens (%)
Zekerder van zichzelf	14.8
Weet beter wat hij/zij kan	29.6
Weet beter wat hij/zij wil	44.4
Positiever over toekomst	29.6
Positiever over school/werk	25.9
Meer vertrouwen op vinden van baan/opleiding	14.8
Meer vrienden gekregen	12.1

3.3.5 Controle groep

Bovenstaande uitkomsten laten vanuit verschillende perspectieven zien dat mentees zich positief ontwikkelen gedurende het traject. Om uit te sluiten dat deze ontwikkelingen toe te schrijven zijn aan andere factoren dan mentorbegeleiding, hebben we een vergelijkbare groep jongeren die geen mentor hebben gedurende 10 maanden gevolgd en ook een voor- en nameting laten invullen. In deze vragenlijst werden dezelfde vragen gesteld als aan de jongeren in het Stimuleringsprogramma. Uit de resultaten blijkt dat deze groep jongeren zich minder sterk ontwikkelt op zelfvertrouwen,

vaardigheden en sociaal netwerk vergeleken met de groep jongeren die wel een mentor heeft. Deze uitkomsten suggereren dat de ontwikkeling die jongeren in hun mentortraject doormaken toe te schrijven zijn aan de mentorbegeleiding. In bijlage 3.4 wordt de verantwoording en uitkomsten van de controlegroep nader beschreven.

Samenvattend blijkt uit de bevindingen onder mentees die hun traject succesvol afronden en hun mentoren dat jongeren zich positief ontwikkelen op het gebied van zelfvertrouwen, cognitieve- en sociale vaardigheden en op anderen een aanspraak weten te doen binnen hun sociale netwerk. Wel zijn er verschillen in ontwikkeling waar te nemen tussen groepen mentees op basis van geslacht, etniciteit opleidingsniveau. Autochtone en 2^e generatie allochtone mentees ontwikkelen sterker in eigen kracht, terwijl 1^e generatie allochtone mentees zich meer ontwikkelen op het gebied van sociale vaardigheden en hun sociale netwerk. Vrouwen ontwikkelen zich meer op cognitieve vaardigheden en sociaal netwerk dan mannelijke mentees. MBO leerlingen laten een sterkere ontwikkeling zien op het gebied van tevredenheid, sociale vaardigheden en netwerk in vergelijking met VMBO leerlingen. Voor alle verschillen geldt overigens dat er sprake is van een lagere uitgangspositie op de beginmeting. Groepen mentees die zich sterker ontwikkelen score lager op de desbetreffende uitkomst aan het begin van het traject waardoor er meer winst valt te behalen dan bij mentees die zich al meer ontwikkeld hebben.

3.4 Waarom werkt mentoring?

Naast de bevinding dat mentoring tot positieve ontwikkeling van jongeren leidt, richt dit onderzoek zich ook op de vraag *waarom* mentoring werkt. Ten eerste gaat het om welke ondersteuning de mentor biedt en hoe deze ondersteuning leidt tot positieve uitkomsten bij mentees. Daarnaast kijken we naar de ontwikkeling van de relatie tussen de jongere en de mentor. Een mentortraject wordt aangegaan voor een langere periode (vaak minimaal een jaar), waarin men elkaar meestal één keer per week ziet. Door dit intensieve contact over een langere periode ontstaat vaak een vertrouwensband tussen mentor en mentee (Rhodes, 2002; Spencer, 2007). In het huidige onderzoek kijken we naar hoe ondersteuning invloed heeft op de ontwikkeling van een vertrouwensband en hoe dit uiteindelijk leidt tot positieve uitkomsten bij jongeren. Daarbij gaan we er vanuit dat een mentorrelatie uit een aantal fasen bestaat (Crul, 2003). Ten slotte zullen we stilstaan bij (persoonsgebonden) kenmerken van de mentor die een positieve invloed hebben op het opbouwen van deze vertrouwensrelatie.

3.4.1 Type ondersteuning

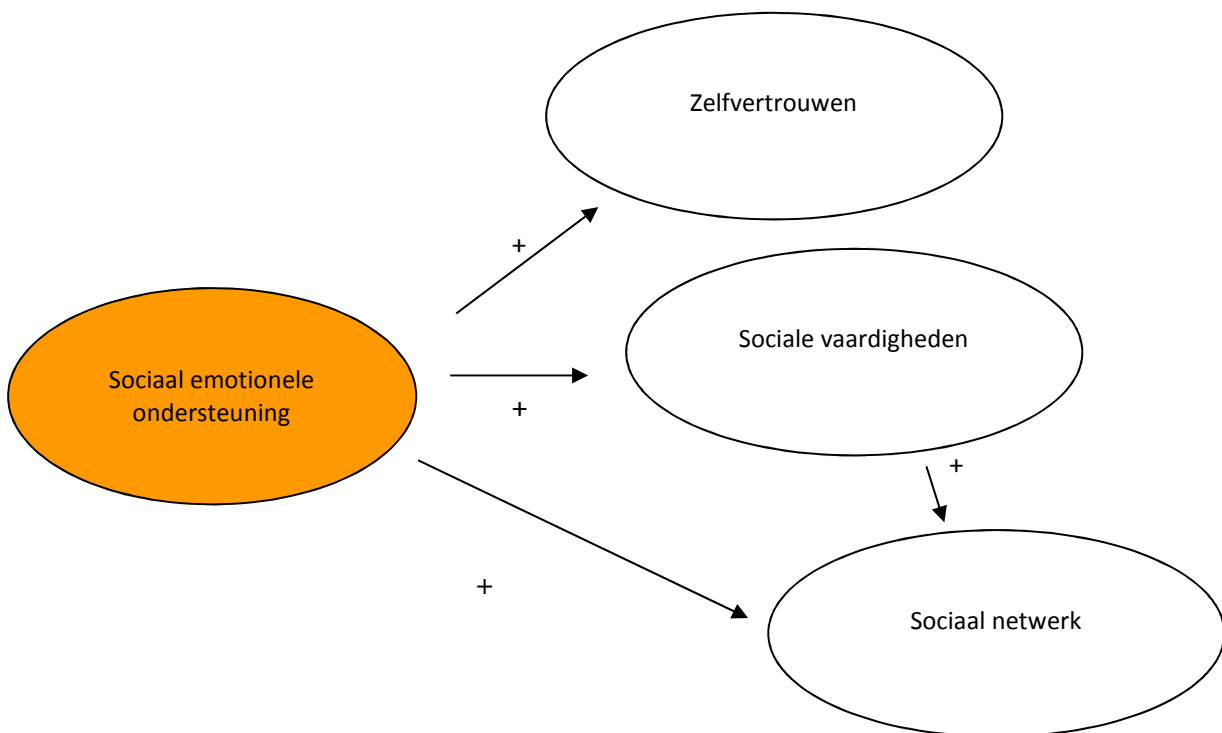
Op basis van eerder onderzoek hebben we in de kwantitatieve survey onderscheid gemaakt tussen twee typen ondersteuning (Flaxman, Ascher & Harrington, 1988). *Sociaal emotionele* ondersteuning richt zich op het stimuleren van de emotionele ontwikkeling en kenmerkt zich door actief aan te sluiten op de leefwereld van de jongere. *Instrumentele* ondersteuning, daarentegen, is meer gericht op het concreet bereiken van doelen op het gebied van school en/of werk. Voorbeelden van instrumentele ondersteuning zijn het adviseren over mogelijkheden van de opleiding van de mentee, over toekomstperspectief, maar ook over hoe een jongere beter zou kunnen plannen. Dit type ondersteuning gaat veelal gepaard met het ondernemen van activiteiten en het uitvoeren van opdrachtjes.

De resultaten van de survey onder mentees laten zien dat sociaal emotionele ondersteuning bijdraagt aan een sterker zelfvertrouwen, aan het leren van sociale vaardigheden (denk bijvoorbeeld aan omgangsvormen, initiatief tonen naar anderen of grenzen stellen) en aan het uitbreiden van het sociale netwerk van jongeren (zie figuur 3.6). Opmerkelijk is dat het effect van sociaal emotionele ondersteuning op het sociale netwerk van jongeren deels via het aanleren van sociale vaardigheden loopt. Oftewel, sociaal emotionele ondersteuning door de mentor zorgt ervoor dat jongeren hun sociale vaardigheden verbeteren, en deze vaardigheden dragen vervolgens weer bij aan het vergroten van hun sociale netwerk.



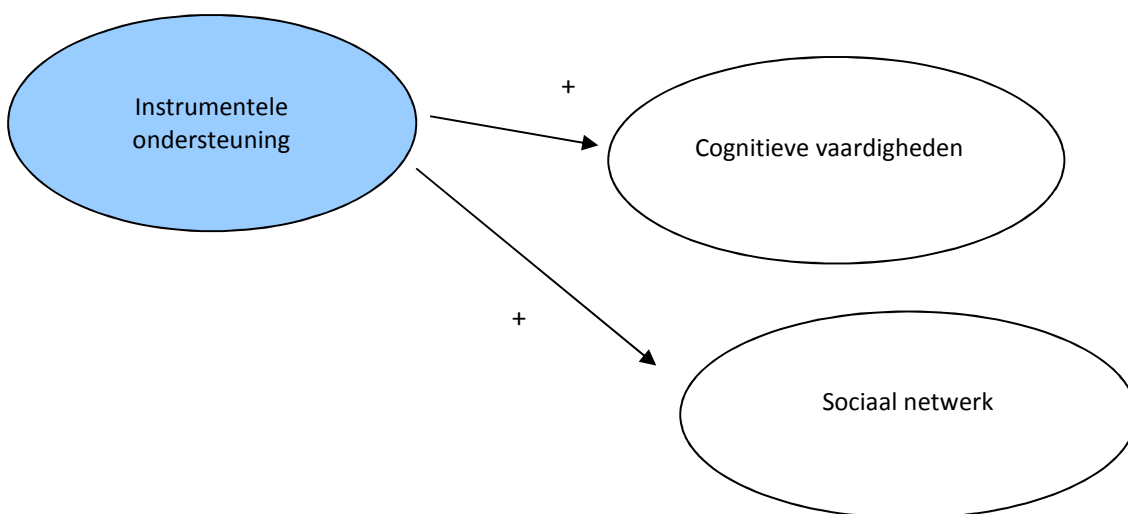
*"She has the patience to help me,
and with her I can talk about
everything that's on my mind"*

Figuur 3.6: relatie tussen Sociaal emotionele ondersteuning en uitkomsten



Instrumentele ondersteuning draagt bij aan het vergroten van cognitieve vaardigheden (bijvoorbeeld leren plannen of effectiever huiswerk maken) en, net als sociaal emotionele ondersteuning, aan het vergroten van het netwerk van de mentees (zie figuur 3.7).

Figuur 3.7: relatie tussen instrumentele ondersteuning en uitkomsten





"Ik heb met mijn mentee een aantal activiteiten in de sport georganiseerd. Bijvoorbeeld bij toernooitjes kon hij scheidsrechter zijn of jongeren opvangen en dat vond hij hartstikke leuk. Dus dan was hij met sport bezig, maar ook met die jongeren om toch sociale contacten te gaan leggen."

Uit de resultaten blijkt dat inzetten op beide typen ondersteuning wenselijk is voor jongeren met betrekking tot de ontwikkeling van hun zelfvertrouwen, vaardigheden en sociale netwerk. Met name bij het vergroten van het sociale netwerk zijn beide typen ondersteuning belangrijk. Sociaal emotionele ondersteuning biedt de jongeren de vaardigheid om het maken van contact met anderen te vergemakkelijken en bestaande contacten te versterken, terwijl instrumentele ondersteuning door middel van meer doelgerichte activiteiten en uitstapjes de sociale omgeving en leefwereld van jongeren direct vergroot.

3.4.2 Type ondersteuning en fasering

Verschillende onderzoeken binnen zowel het bedrijfsleven (Chao, 1997; Kram, 1983) als bij mentoring onder jongeren (Crul, 2003) laten zien dat mentorrelaties in verschillende fasen onderverdeeld kunnen worden die zich onderscheiden in thema's, duur en intensiteit van de begeleiding. Voor het huidige onderzoek hebben we het vierfasenmodel van Crul (2003) als uitgangspunt genomen, waarin een kennismakingsfase, intensieve begeleidingsfase, verdiepende fase en afsluitende fase onderscheiden worden. In een verdiepende 'dagboekstudie' hebben we 15 jongeren gedurende een jaar maandelijks geïnterviewd en zijn we nagaan in hoeverre het model aansluit op de verschillende mentortrajecten van het Stimuleringsprogramma. Een belangrijke vraag daarbij is hoe beide typen ondersteuning zich ontwikkelen gedurende het mentortraject.

Fase I. Kennismakingsfase

In overeenstemming met het model van Crul lijkt de kennismakingsfase van korte duur te zijn in alle trajecten. Tijdens deze fase wordt er wederzijds kennis gemaakt, eventueel ook met de ouders van de mentee, en gesproken over school, hobby's en/of werk. Tijdens de eerste afspraken worden plannen gemaakt voor de inhoud van het mentortraject: hoe vaak en waar wordt er afgesproken en wat zijn de doelen. Tevens ontstaat er in deze fase vaak een 'klik' die wordt ingegeven door

overeenkomsten tussen mentor en mentee, zoals wederzijdse interesses. In paragraaf 3.4.4 wordt hier dieper op ingegaan.

Fase II. Intensieve begeleidingsfase

Crul maakt in zijn model onderscheid tussen de *intensieve begeleidingsfase* (fase II) en de *verdiepingsfase* (fase III) op basis van de frequentie waarop wordt afgesproken en het type hulpvraag dat centraal staat. Crul beschrijft dat in fase II de frequentie van afspraken hoog is en er met name wordt gewerkt aan instrumentele hulpvragen (zoals het beter leren plannen van schoolzaken of het leren omgaan met geld), omdat er in deze fase nog vertrouwen opgebouwd moet worden voor de meer persoonlijke zaken. In fase III neemt deze frequentie af en zoeken koppels de verdieping door het accent te verschuiven naar meer sociale-emotionele hulpvragen.

Overeenkomstig vinden we in de dagboekstudie dat bij de meeste koppels de begeleiding tijdens de intensieve begeleidingsfase op regelmatige basis, veelal één keer per week, plaatsvindt. Later in de mentorrelatie worden deze afspraken onregelmatiger en minder frequent. In dit opzicht is er een duidelijke overeenstemming met het model van Crul. Tevens wordt deze afname van afspraken ondersteund door de kwantitatieve data⁵

Op het gebied van de hulpvraag is er een minder duidelijk onderscheid te maken tussen de intensieve begeleidingsfase en de verdiepingsfase. De mentees in de dagboekstudie blijken zeer diverse hulpvragen te hebben die niet altijd gefaseerd aan bod komen.

Bij één van de mentees uit onze studie lijkt het mentortraject sterk aan te sluiten bij het model van Crul.

Sabiha⁶ (15 jaar) ontvangt van haar mentor hulp bij het maken van een studiekeuze. Hier is zij met haar mentor in de intensieve begeleidingsfase actief mee bezig. Wanneer de keuze is gemaakt blijven zij contact houden en ontstaat er een vriendschappelijke relatie. De mentee bespreekt in deze verdiepingsfase problemen omtrent vriendschappen en de relatie met haar ouders. Ook de mentor vertelt over haar privéleven aan de mentee. Bij Sabiha zijn de intensieve begeleidingsfase en de verdiepingsfase duidelijk te herkennen.

Bij de andere mentorrelaties kan een dergelijk onderscheid op basis van de hulpvraag tussen de twee fasen minder goed worden gemaakt. Een aantal koppels begint meteen na de koppeling aan een

⁵ Het gemiddeld aantal contactmomenten per maand neemt af van 3.3 halverwege het traject naar 3.0 aan het einde van de relatie. Deze afname is statistisch significant ($p < .001$)

⁶ De namen van de geïnterviewde mentees en mentoren zijn veranderd omwille van privacy redenen

psychosociale hulpvraag te werken, overeenkomstig met de bevinding dat bij veel koppels in de kennismakingsfase al een sterk basis is gelegd voor vertrouwen.

Casper (16 jaar) heeft een mentor gekregen omdat hij veel ruzie heeft met zijn ouders en zusje. Meteen in het begin is er sprake van een goede klik tussen hem en zijn mentor en vertelt hij heel open over zijn problemen. Casper spreekt elke week met zijn mentor af en regelmatig gaan ze wandelen met de hond. Zijn mentor probeert naar hem te luisteren, begripvol te zijn en geeft hem tips hoe hij ruzies kan voorkomen. Na ongeveer een half jaar spreken ze minder vaak af, omdat het beter gaat met Casper. Na de zomervakantie gaat de frequentie naar 1 keer in de 2 weken en zullen ze beslissen wanneer het mentortraject wordt afgerond.

Het voorbeeld van Casper wijst erop dat weliswaar de frequentie van afspraken afneemt, maar dat ook meteen in de intensieve begeleidingsfase een sociaal emotionele hulpvraag adequaat aangepakt kan worden. De aanleiding voor het behandelen van de sociaal emotionele hulpvraag lijkt niet het eerst doorlopen van de intensieve begeleidingsfase met een instrumentele hulpvraag, maar de directe 'klik' tussen mentor en mentee in de kennismakingsfase waardoor vertrouwen snel aanwezig is en niet pas in de intensieve begeleidingsfase hoeft te worden opgebouwd. In paragraaf 3.4.4 komt dit proces uitgebreider aan bod.

Fase III. Verdiepingsfase

Waar volgens Crul het accent in deze fase voornamelijk ligt op de sociaal emotionele begeleiding, blijkt uit onze dagboekstudie dat de focus veelal ligt op het toepassen van de tips en vaardigheden die in de vorige fase zijn verworven. De mentor houdt in de verdiepingsfase een vinger aan de pols en stuurt bij waar dat nodig is. Dit gaat gepaard met een daling van de frequentie van afspraken.

Marcel zag zijn mentor eerst elke week, maar nu wordt het contact onregelmatiger. De mentor komt langs in de winkel waar hij werkt en vraagt hem hoe het gaat. Marcel geeft aan dat hij het niet erg vindt dat ze elkaar minder zien, omdat het goed met hem gaat. Ze bekijken nu per keer wanneer er hulp nodig is.

Het voorbeeld van Marcel komt overeen met de 'zelfstandigheid' die Crul beschrijft in deze fase. Wat betreft de mentees die alleen een instrumentele hulpvraag hebben vinden wij net als Crul dat het contact met de mentor vaak in of na deze fase wordt beëindigd wanneer het doel is behaald. De relatie met de mentor lijkt voornamelijk functioneel te zijn en gaat vanuit de intensieve begeleidingsfase over in de afsluitingsfase.

Fase IV. Afsluitingsfase

Tijdens de vierde en tevens laatste fase van de relatie neemt de mentor meer afstand van de mentee. De jongere dient immers ook zonder begeleiding van de mentor te kunnen functioneren. Er worden afspraken gemaakt over het contact en de begeleiding na het beëindigen van de mentorrelatie. Het contact tussen mentor en mentee zal in deze fase sporadisch zijn en op basis van behoefte (Crul, 2003).

Van de vijf koppels in de dagboekstudie waarbij het mentortraject is beëindigd/afgerond heeft er volgens drie mentees geen officiële afronding plaatsgevonden. Dit leek vooral te liggen aan dat er moeilijk een afspraak gepland kon worden door drukte, doordat mentoring in een schoolsetting plaatsvond en het werd afgerond door de vakantie of doordat de relatie beëindigd werd met een conflict. Uit de literatuur blijkt dat een juiste afsluiting van mentorrelaties cruciaal is (Rhodes, 2002). De afsluiting is voor de mentee een belangrijk proces dat de gehele mentorervaring kan kleuren. Het volgende voorbeeld laat dat ook zien:

Peter en zijn mentor hebben de mentorrelatie na een conflict beëindigd. De projectleider probeert nog om een afrondingsgesprek te plannen om het goed af te sluiten, maar hier heeft Peter geen behoefte aan. Hij geeft aan dat hij ook geen nieuwe mentor wil, want hij staat er nu minder voor open.

Rhodes geeft aan dat dit onderwerp in trainingen vaak weinig aandacht krijgt. Ook dit onderzoek suggereert dat de meeste aandacht uit gaat naar de start van het traject en de afsluiting vaak niet de aandacht krijgt die het verdient. Mentoren worden hier vaak minder in begeleid (Gruppen, 2012).

Samenvattend vinden we overeenkomstig met het model van Crul dat de mentees in het huidige onderzoek een vergelijkbaar tijdverloop van mentortrajecten kennen: de kennismakingsfase is van korte duur en in de intensieve begeleidingsfase wordt er op zeer frequente basis afgesproken. In de verdiepingsfase neemt de frequentie af en tot slot wordt de relatie al dan niet officieel beëindigd. Bij het verloop van de fasen kan onderscheid gemaakt worden tussen instrumentele en sociaal emotionele hulpvragen. Bij mentees met een puur instrumentele hulpvraag wordt de relatie vaak beëindigd wanneer de doelen zijn behaald. Dit blijkt ook uit de kwantitatieve gegevens. In deze gevallen kan het zijn dat de verdiepingsfase volledig wordt overgeslagen. Bij sociaal-emotionele hulpvragen of een combinatie van beiden worden wel alle fasen doorlopen. Opvallend is dat er, in tegenstelling tot Crul, bij de meeste mentees geen sprake is van een duidelijke scheiding van beide hulpvragen die in de intensieve dan wel in de verdiepingsfase worden behandeld. Ook de intensieve

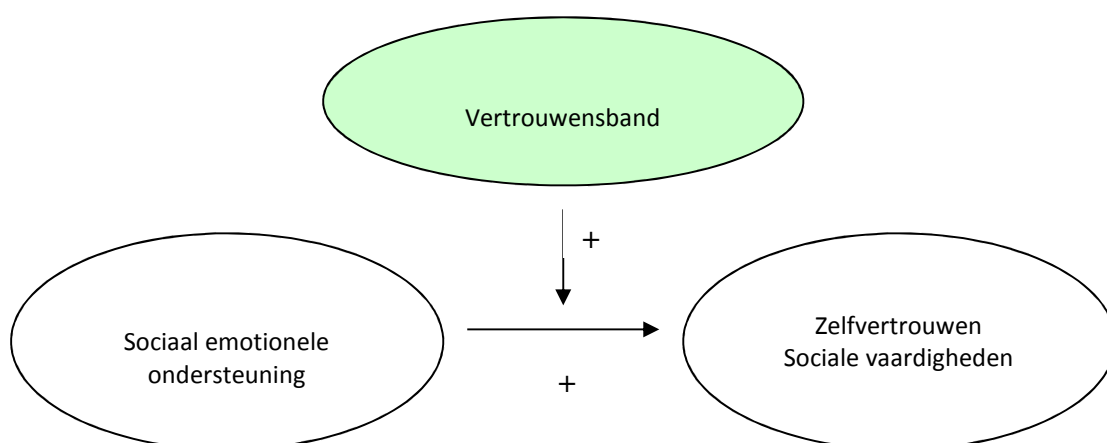
begeleidingsfase kan in het teken staan van een sociaal-emotionele hulpvraag. Hiervoor dient er wel sprake te zijn van een 'klik' die in de kennismakingsfase al ontstaat en de basis vormt voor vertrouwen.

3.4.3 Vertrouwensband

Uit eerder onderzoek blijkt dat de kwaliteit van de relatie tussen mentor en mentee een belangrijke bepalende factor is voor positieve uitkomsten bij jongeren (Rhodes, 2002). Ook werd in de vorige paragraaf al kort genoemd dat dit een belangrijke voorwaarde is om aan een meer sociaal emotionele hulpvraag te werken. In het huidige onderzoek omvat de kwaliteit van de relatie de wederzijdse 'klik' (vinden we elkaar leuk/aardig?), het vertrouwen dat er tussen de mentor en mentee is en daarnaast in hoeverre de mentee de mentor als rolmodel ziet. Uit de kwantitatieve gegevens blijkt dat niet voor elk koppel de kwaliteit van de relatie even belangrijk is.

De kwaliteit van de relatie tussen de mentor en mentee lijkt cruciaal te zijn wanneer de mentor door sociaal emotionele ondersteuning de jongere vooruit probeert te helpen. Uit de kwantitatieve gegevens blijkt namelijk dat een goede relatie met de mentee namelijk het effect van sociaal emotionele ondersteuning op zelfvertrouwen en sociale vaardigheden bij jongeren kan versterken. Oftewel, zonder een vertrouwensband vindt er een minder sterke ontwikkeling plaats bij de mentee op de twee genoemde gebieden.

Figuur 3.8: rol van vertrouwensband bij Sociaal emotionele ondersteuning



De kwaliteit van de relatie blijkt echter een minder grote rol te spelen bij instrumentele ondersteuning. Doelgerichte ondersteuning verhoogt de cognitieve vaardigheden en het netwerk van

jongeren en of de mentor en mentee een goede relatie met elkaar hebben is hierbij minder belangrijk. Interessant genoeg is er een tendens te vinden dat trajecten die sterk gericht zijn op instrumentele ondersteuning korter duren. Dit is in lijn met de uitkomsten van de kwalitatieve data uit de dagboekstudie.

Aalia (v, 20 jaar) heeft na 2 maanden geen hulp meer nodig van haar mentor bij het plannen van haar schoolopdrachten. Ze mailen nog een aantal keren per maand over en weer hoe het gaat en of de mentor nog ergens bij kan helpen. Als ze bezig gaat met het schrijven van haar scriptie heeft ze de mentor misschien wel weer nodig en dan kan ze weer contact met haar opnemen.

Ook Simon (m, 17 jaar) heeft na 7 afspraken zijn doel behaald. Hij kan nu beter omgaan met geld en hij denkt zijn mentor eigenlijk niet meer nodig te hebben. Samen besluiten ze om het traject te beëindigen.

Uit de interviews blijkt dat puur instrumentele relaties vaak op initiatief van de mentee worden beëindigd wanneer het doel is behaald. Deze instrumentele mentorrelaties lijken voornamelijk functioneel te zijn, waarin het ontwikkelen van een vertrouwensband minder centraal staat. Deze constatering wordt onderstreept door de kwantitatieve gegevens: waar de vertrouwensband een belangrijke rol speelt in het bereiken van positieve uitkomsten bij sociaal emotionele ondersteuning, heeft deze geen invloed op het versterken van cognitieve vaardigheden en het sociaal netwerk voor mentoren die instrumentele ondersteuning bieden.

3.4.4 Vertrouwensband en fasering

Zoals in de vorige paragraaf beschreven staat blijkt vooral bij sociaal emotionele ondersteuning de vertrouwensband tussen mentor en mentee een belangrijke rol te spelen. Maar hoe ontstaat een dergelijke vertrouwensband eigenlijk? Deze vraag kunnen we beantwoorden vanuit de dagboekstudie. Eerder onderzoek naar mentortrajecten laat zien dat het opbouwen van een vertrouwensband tijd kost (Crul, 2003; Spencer, 2007). Paradoxaal genoeg vinden wij in onze dagboekstudie dat de meeste mentees meteen vanaf het begin (in de kennismakingsfase) een hoge mate van vertrouwen hebben in hun mentor. Deze basis voor vertrouwen lijkt voornamelijk ingegeven te worden door overeenkomsten tussen mentor en mentee. Deze overeenkomsten kunnen te maken hebben met beroepsinteresse of het beoefenen van dezelfde sport, maar kunnen ook veel subtieler zijn. Robert (m, 20 jaar) geeft bijvoorbeeld aan dat zijn mentor net als hij heel visueel is ingesteld. Het aspect van gezamenlijke interesses wordt ook vaak in de literatuur omschreven als belangrijk ingrediënt voor een wederzijdse klik (Rhodes, 2002). Ook wordt door de

mentees vaak als positief aspect genoemd dat mentoren ervaring hebben op het gebied van de hulpvraag van de mentee doordat zij vroeger hetzelfde hebben meegemaakt of vanuit hun beroep expertise hebben op dit gebied.

Een klik tijdens de eerste afspraken lijkt cruciaal voor het verdere verloop van het traject. Dit sluit aan bij het onderzoek naar mentoring onder migrantenjeugd door Van t' Hoog et al. (2011): *'Wanneer de mentor en mentee overeenkomsten in interesses, humor of eigenschappen waarnemen, dan identificeert de mentee zich met de mentor: de mentee vindt de mentor aardig, heeft vertrouwen in hem of haar en voelt zich verbonden met hem of haar (affectieve identificatie). Bovendien heeft de mentor een voorbeeldfunctie voor de mentee (cognitieve identificatie). Uit nadere analyse blijkt dat de kwaliteit van de relatie een rol speelt bij de invloed die waargenomen overeenkomsten hebben op de ontwikkeling van de mentee.'* (p41-42). Er kan geconcludeerd worden dat overeenkomsten een rol spelen bij het opbouwen van een vertrouwensband tussen mentor en mentee en dat deze band een rol kan spelen in latere fasen van het mentortraject.

Verdere ontwikkeling vertrouwensband

Zoals we beschreven hebben ontstaat er in de kennismakingsfase bij veel koppels al een sterke basis voor vertrouwen die wordt ingegeven door waargenomen overeenkomsten. Uit de dagboekstudie blijkt verder dat de vertrouwensband in de volgende fasen van de relatie verder wordt versterkt. Hierbij lijken een aantal aspecten cruciaal te zijn: *op regelmatige basis afspreken, empathie tonen en variëteit en flexibiliteit in de gespreksonderwerpen* aanbrengen. Deze aspecten zullen achtereenvolgens worden besproken.

Verreweg de meeste koppels in de dagboekstudie spreken 1 keer per week af en hebben een vaste dag, tijdstip en locatie waar ze elkaar ontmoeten. Een drietal koppels spreekt op onregelmatige basis af en ziet elkaar minder frequent. Bij deze mentees zien we dan ook enige terughoudendheid in het bespreken van persoonlijke problemen, terwijl die behoefte er wel degelijk is.

Azziz (m, 14 jaar) onderneemt eens in de twee of drie maanden een activiteit met zijn mentor. De mentee vertelt in de interviews dat hij graag dingen waar hij tegen aan loopt met zijn mentor zou willen bespreken, maar dat hij hier niet over durft te beginnen. Hij ziet zijn mentor te weinig om van een vertrouwensband te kunnen spreken.

Deze resultaten met betrekking tot de frequentie strokes met de bevindingen uit de kwantitatieve enquêtegegevens. Daar vinden we dat het aantal uren dat mentoren en mentees afspreken positief samenhangt met de relatiekwaliteit⁷.

Een tweede factor die een rol speelt bij de verdere ontwikkeling van een vertrouwensband is dat mentees zich graag begrepen willen voelen. Wanneer de mentor zich goed in een mentee kan verplaatsen lijkt dit een positieve uitwerking op de vertrouwensband te hebben. Onderzoek naar hechte relaties suggereert dat de kwaliteit van een relatie afhankelijk is van het vermogen om ervaringen van anderen te begrijpen en hier empathisch op te reageren. Empathie wordt omschreven als 'het herkennen van jezelf in de ander' of als 'niet alleen luisteren met ogen en oren, maar ook met hart en gedachten' (Kohut, 1995).

Peter (m, 20 jaar) voelt zich niet begrepen door zijn mentor en dit levert hem een hoop frustraties op. Hij vindt zijn mentor streng en heeft het gevoel dat hij zijn gevoelens niet begrijpt. Peter wil graag steun in de beslissingen die hij moet nemen, maar zijn mentor probeert hem vooral aan werk te helpen. Uiteindelijk wordt de mentorrelatie beëindigd in verband met herhaaldelijke conflicten waar een gevoel van onbegrip aan ten grondslag ligt.

Een mentor die op persoonlijk gebied ervaring heeft met de hulpvraag van de mentee lijkt bij te dragen aan het gevoel van jongeren dat hun mentor in staat is om zich in te leven in hun situatie.

Simon (m, 17 jaar): 'Een goede coach heeft zelf ook dingen meegemaakt. Het is niet iemand die uit een perfect gezinnetje komt. Anders kan je je nooit inleven in een ander. [...] Mijn coach kon vroeger ook niet goed met geld omgaan. Dus ze weet waar ze het over heeft.'

Gedeelde ervaringen zorgen er ook voor dat de mentor door de mentee als 'expert' wordt gezien. Daarnaast wordt het gewaardeerd wanneer de mentor persoonlijke verhalen van vroeger deelt en aan de mentee vertelt hoe hij of zij bepaalde dingen heeft aangepakt. Door uit te leggen wat de mentor hiervan heeft geleerd kan hij/zij de mentee wellicht behoeden voor dezelfde fouten. Naast dat het aspect van overeenkomsten een rol speelt in de kennismakingsfase is dit voor de verdere ontwikkeling van de vertrouwensrelatie dus ook van belang.

⁷ Correlatie tussen aantal keren contact per maand en relatiekwaliteit is halverwege.34; $p < .01$ en aan het einde.31; $p < .05$

Ten slotte lijkt het in de intensieve begeleidingsfase belangrijk om als mentor een verscheidenheid aan onderwerpen bespreekbaar te maken en flexibel te kunnen schakelen tussen onderwerpen. Mentees durven niet altijd zelf bepaalde onderwerpen aan te snijden terwijl zij wel de behoefte hebben om hierover te praten.

Marcel (m, 19 jaar) geeft aan dat het hem opvalt dat zijn mentor altijd naar dezelfde dingen vraagt. Ze vraag alleen maar naar school. Marcel vraagt zich af of mentoring nog wel zin heeft. Hij wil het ook over andere dingen hebben, over persoonlijke dingen en de stage die hij doet.

Te veel directe confrontatie lijkt ook averechts te werken. Een traject waarin de mentee vindt dat zij constant geconfronteerd wordt met haar onzekerheid door de mentor, wordt vroegtijdig afgebroken omdat zij het te zwaar vindt om met haar mentor af te spreken. Daarbij lijkt het belangrijk om onderwerpen bespreekbaar te maken, maar dit wel gedoseerd te doen.

De mentor van Casper geeft aan dat hij alleen af en toe naar moeilijke dingen vraagt zodat Casper weet dat hij hierover kan praten, maar zodat het mentortraject wel leuk voor hem blijft. Hij sluit altijd af met een luchtig onderwerp.

Samenvattend suggereren de resultaten dat het voor de kwaliteit van de relatie belangrijk is om frequent af te spreken, aan te sluiten bij de belevingswereld van de mentee door empathie te tonen en flexibel te zijn en te kunnen schakelen tussen verschillende onderwerpen die aansluiten op de behoeftes van de mentee. Opening voor moeilijke onderwerpen hoeven niet geschuwd te worden, maar enige dosering lijkt wel belangrijk.

Vertrouwen behouden

Tijdens de derde fase (verdiepingsfase) neemt de frequentie van de afspraken af. Echter, in de praktijk blijkt dat dit niet altijd wordt gepland in het kader van de ontwikkeling van de mentee. Zoals blijkt uit de interviews met de mentees wordt dit regelmatig ingegeven door andere factoren, waarbij gebrekkige tijd / drukte van de mentor opvallend vaak genoemd wordt. Wellicht heeft dit te maken met de drukke agenda's die veel vrijwilligers hebben, waardoor aandacht voor de mentee nog wel eens in het gedrang kan raken. Een andere mogelijkheid is dat de mentee al het plafond bereikt heeft in zijn of haar ontwikkelingsmogelijkheden en daardoor minder ondersteuning van de mentor nodig heeft, maar dat deze reden onvoldoende naar de mentee gecommuniceerd is.

Voor mentees is de precieze reden waarom de mentor minder vaak af wil spreken niet altijd duidelijk. Uit de interviews blijkt dat dit frustraties op kan leveren die de mentees vaak niet kenbaar (durven te) maken aan de mentor. Hierdoor kan er een spanningsveld ontstaan dat de vertrouwensband kan schaden.

Sabiha (v, 15 jaar) heeft een goede band met haar mentor. Toch is er na 5 maanden enigszins sprake van wrijvingen. Doordat de mentor het druk heeft met haar werk is het moeilijk om een afspraak te plannen. Sabiha heeft hier begrip voor, maar geeft tegelijkertijd aan dat ze het niet prettig vindt. Er is de laatste tijd veel gebeurd wat ze graag wil bespreken. Zelf heeft Sabiha het ook druk waardoor het maken van een afspraak nog moeilijk wordt. Ze heeft niet met haar mentor besproken dat ze dit vervelend vindt. Een maand later vertelt ze dat het goed gaat. Zij en haar mentor zijn nu meer vriendinnen geworden en ze hebben afgesproken elkaar vanaf nu 1 keer per maand te zien, omdat het doel is bereikt. Ze praat niet meer over haar frustraties omtrent het maken van een afspraak. Wellicht heeft dit te maken met dat er nu meer duidelijkheid is.

Daarnaast blijken mentoren niet altijd hun afspraken na te komen. Dit is opvallend aangezien het niet nakomen van afspraken veelal wordt genoemd door zowel projectleiders als mentoren als knelpunt van veel trajecten. Mentoren klagen bijvoorbeeld dat mentees niet komen opdagen, moeilijk bereikbaar zijn of niet reageren op e-mails. Echter uit de interviews met de mentees blijkt dat ook mentoren soms nalatig zijn in het nakomen van afspraken. Soms gebeurt dit een enkele keer, maar laat dit wel een noemenswaardige indruk achter op de mentee. Voorbeelden zijn mentoren die te laat komen of opdrachten die ze hebben gegeven niet nakijken.

Maarten geeft aan dat zijn mentor te veel opdrachten in 1 week aan hem had gegeven die hij met moeite af had gekregen. Vervolgens kwam zijn mentor er niet op terug en kreeg hij geen feedback op zijn gemaakte CV. Dit vond Maarten zeer vervelend, maar heeft dit niet aan zijn mentor kenbaar gemaakt.

Het is goed te bedenken dat de impact van het niet nakomen van afspraken negatieve gevolgen kan hebben voor jongeren: *'Het op het laatste moment wijzigen of annuleren van activiteiten, om redenen die volkomen gerechtvaardigd lijken voor een drukke vrijwilliger, kunnen negatief ervaren worden door jongeren. Zelfs kleine teleurstellingen kunnen zich opstapelen en het vertrouwen en het gevoel van nabijheid aantasten. Ze kunnen leiden tot misverstanden die onopgelost blijven en kunnen*

bijdragen aan gevoelens van gekwetstheid en ergernis aan de kant van zowel de mentee als de mentor' (Rhodes, Liang en Spencer, 2008).

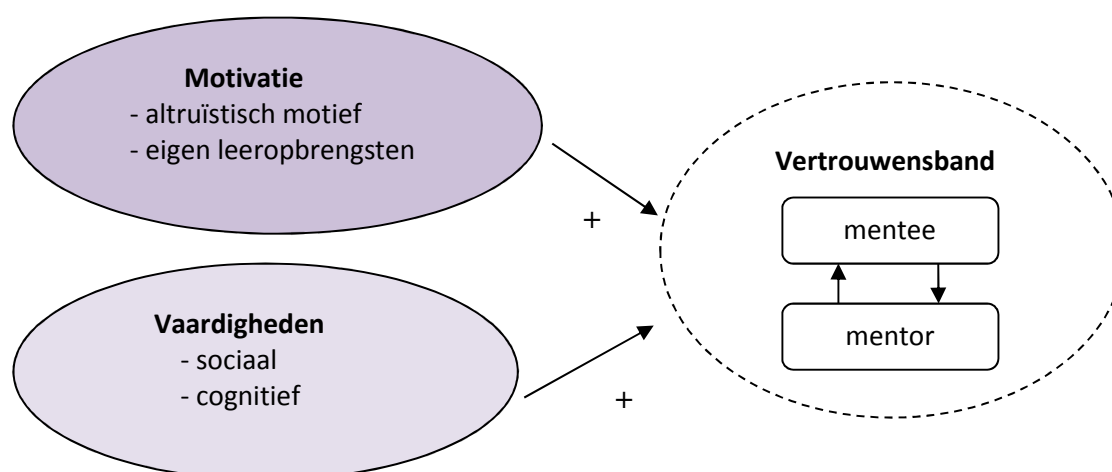
De mentor van Peter werd boos op hem nadat hij niet op een afspraak was verschenen. Het bleek dat de mentor hem had gemaaild, maar Peter had deze email niet gelezen. Hij vond het belachelijk dat zijn mentor er zomaar vanuit ging dat hij kon, zonder op een bevestiging te wachten.

Ook Robert klaagt erover dat zijn mentor niet altijd zorgvuldig is in zijn communicatie. Soms is zijn mentor heel kortaf in mailtjes of reageert de mentor helemaal niet. Robert heeft zijn mentor hierop aangesproken. De mentor vond dat hij gelijk had en zal er voortaan beter op letten.

3.4.5 Persoonsgebonden factoren van de mentor

Zoals uit de dagboekstudie al naar voren kwam spelen persoonsgebonden factoren van de mentor (zoals inlevingsvermogen) een rol bij de verdere ontwikkeling van de vertrouwensband. Dit wordt onderstreept door de kwantitatieve gegevens. Bevindingen uit de begin- en eindmeting onder mentoren laten zien dat de motivatie van de mentor en hun sociale en cognitieve vaardigheden een belangrijke rol spelen in de ontwikkeling van een kwalitatief goede relatie met hun jongere.

Figuur 3.9: rol van persoonsgebonden factoren op de vertrouwensband tussen mentor en mentee



Motivatatie

Als we kijken naar de redenen waarom mentoren een jongere willen begeleiden blijkt dat dit verschillend uitwerkt op hoe de jongere en de mentor hun vertrouwensband ervaren. Een sterke *altruïstische* houding van de mentor, waarbij het helpen van anderen centraal staat, heeft een

positieve invloed op hoe de jongere de mentor ziet: hoe meer de mentor altruïstisch ingesteld is, hoe meer de jongere de mentor vertrouwt en hun 'relatie' als positief beschouwt. Een altruïstische motivatie heeft echter geen invloed op het vertrouwen van de mentor in de mentee. Het vertrouwen in de mentee blijkt namelijk vooral ingegeven te worden door de motivatie om er zelf iets van te leren of ervaring op te doen: hoe sterker mentoren de eigen leeropbrengsten belangrijk vinden, hoe beter zij hun vertrouwensband met de mentee vinden. Dus hoewel een altruïstische houding belangrijk is om het vertrouwen van de mentee te winnen, lijken de eigen leeropbrengsten vooral belangrijk om mentoren aan mentees te binden. Vooruitlopend op hoofdstuk 4 sluiten deze bevindingen aan bij de verschuiving van de klassieke vrijwilliger naar de nieuwe vrijwilliger waarin 'goeddoen voor een ander' niet alleen meer de primaire drijfveer van mentoren is, maar ook de eigen leeropbrengsten belangrijk zijn. Al met al pleiten deze bevindingen dan ook voor mentoren die beide motieven weten te combineren om zo een zo sterk mogelijk wederzijds vertrouwen te kweken.



'She is helping me if I want to know something, she has the patience to help me, to show me, to explain things to me. Sometimes when I can't make it to an appointment I call her and she is saying it's no problem.'

Vaardigheden

Het adequaat ondersteunen van een jongere vereist bepaalde vaardigheden van een mentor. Enerzijds zal de vrijwilliger bepaalde vaardigheden hebben waar hij of zij op geselecteerd is binnen een project. Anderzijds worden vaardigheden geleerd of verder ontwikkeld tijdens trainingen en intervisiebijeenkomsten. We maken hierbij onderscheid tussen sociale en cognitieve vaardigheden. Naar anderen kunnen luisteren, het vermogen hebben om je in te leven in de leefwereld van jongeren of grenzen durven stellen zijn voorbeelden van sociale vaardigheden; oplossingsgericht werken of structuur kunnen aanbrengen in het mentortraject hebben betrekking op cognitieve vaardigheden. Uit de resultaten van de kwantitatieve gegevens blijkt dat beide typen vaardigheden van belang zijn voor wederzijds vertrouwen. Dus hoe sterker de sociale en cognitieve vaardigheden van mentoren ontwikkeld zijn, hoe beter zijn/haar relatie met de mentee zal zijn.

‘Ik heb het gevoel dat mijn mentor zich goed in mij kan verplaatsen en mij echt begrijpt.’



Samenvattend blijkt uit de kwantitatieve gegevens dat de vertrouwensband vooral bij sociaal emotionele ondersteuning een belangrijke rol speelt. Hoe sterker de vertrouwensband, hoe meer dit type ondersteuning leidt tot de ontwikkeling van zelfvertrouwen en sociale vaardigheden. Bij instrumentele ondersteuning heeft de vertrouwensband geen versterkende rol en is er een tendens dat deze trajecten korter duren. Uit de dagboekstudie blijkt dat vertrouwen al aan het begin van de relatie tot stand komt. Door waargenomen overeenkomsten tussen mentor en mentee ontstaat er een basis voor vertrouwen dat in de intensieve begeleidingsfase verder wordt ontwikkeld. Voor deze verdere ontwikkeling is het van belang dat er op frequente basis wordt afgesproken, dat de mentor (vanuit eigen ervaring) begrip en empathie toont en dat er diverse onderwerpen bespreekbaar worden gemaakt, waarbij gevoelige onderwerpen in zekere mate gedoseerd worden. Wanneer de frequentie na verloop van tijd afneemt is het belangrijk dat de mentor de reden hiervan met de mentee bespreekt. Wanneer mentees hier niet duidelijk van op de hoogte zijn kan dit negatieve gevolgen hebben voor de kwaliteit van de relatie doordat hij of zij zich afgewezen kan voelen. Ook het nakomen van afspraken door de mentor hangt hiermee samen. Mentoren dienen zich bewust te zijn van de impact hiervan op de mentee. Op basis van de kwantitatieve gegevens blijkt een combinatie van een altruïstische houding waarbij ook de eigen leeropbrengsten belangrijk zijn positief bij te dragen aan de kwaliteit van een mentor-mentee relatie, evenals het bezitten van sociale en cognitieve vaardigheden die relevant zijn voor de begeleiding van jongeren.

3.5 Risicjongeren

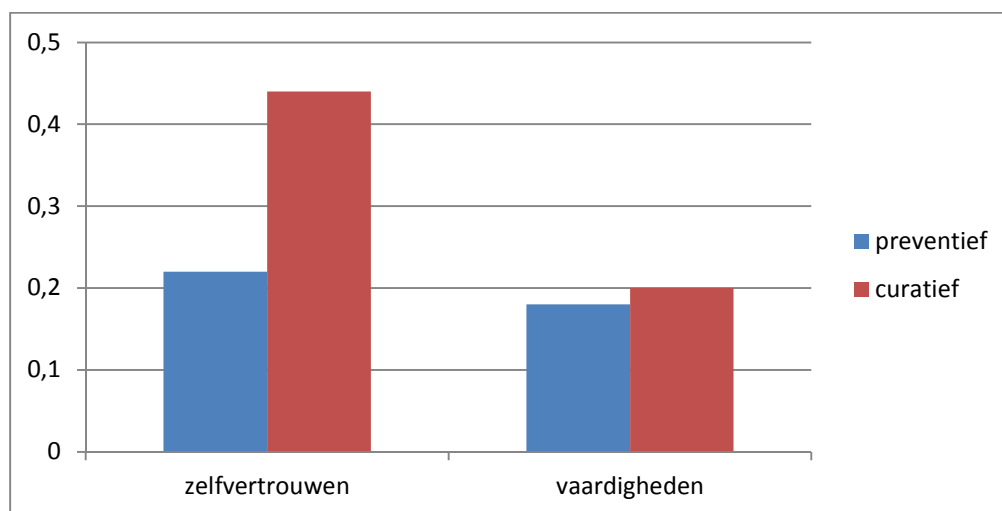
Het stimuleringsprogramma richt zich met name op projecten die preventief van aard zijn. De jongeren zitten nog op school en zijn (nog) niet uitgevallen. Binnen het programma is er ook een aantal projecten dat zich expliciet richt op jongeren met zwaardere problematiek, zgn. risicjongeren of ‘curatieve’ trajecten. Het gaat dan om jongeren die reeds uitgevallen zijn van school, een (zeer)

moeilijke thuissituatie hebben of kampen met zwaardere (psychologische) problemen. Het is lastig eenduidig te bepalen waar de grens ligt van wanneer een jongere een zodanig zware problematiek heeft om gekenmerkt te worden als risicjongere. We hebben daarom in het onderzoek als criterium genomen dat een curatief traject jongeren betreft die reeds uitgevallen zijn van school of werkloos zijn. Van de trajecten die afgerond zijn blijkt dat deze jongeren op zowel de begin- als eindmeting gemiddeld lager scoren op zelfvertrouwen en een kleiner sociaal netwerk hebben dan jongeren uit preventieve trajecten. Echter, figuur 3.10 laat zien dat de groei in zelfvertrouwen sterker is voor deze curatieve trajecten en dat er weinig verschil is in de ontwikkeling van vaardigheden vergeleken met de meer 'preventieve' trajecten. Wat betreft het sociale netwerk lijken preventieve trajecten effectiever: bij preventieve trajecten neemt dit netwerk toe van 13 naar 19 personen, terwijl dat bij risicjongeren toeneemt van 8 naar 12.



'Ik denk vaak dat ik niet veel kan en mijn mentor zegt dan: zo moet je niet denken! Positief denken! Nu denk ik niet meer negatief en ben ik minder verlegen.'

Figuur 3.10: groei uitgedrukt in het verschil tussen de eind- en de beginmeting



In lijn met onderzoek uit de VS dat uitwijst dat de effecten van mentoring vooral bij risicojongeren groot kunnen zijn (DuBois, Holloway, Valentine, Cooper, 2002) suggereren de uitkomsten uit het huidige onderzoek ook dat de effectiviteit van curatieve trajecten in potentie op een aantal vlakken net zo hoog of zelfs hoger kunnen zijn vergeleken met de meer preventieve trajecten. Voorwaarde hierbij is wel dat jongeren het mentortraject volledig afmaken. In paragraaf 3.2 gaven we aan dat onder trajecten die voortijdig stranden de voornaamste reden de te zware problematiek onder jongeren is. In de curatieve trajecten is dan ook logischerwijs meer uitval te zien. Omdat het ontbreken van effectieve mentoring vooral voor deze groep jongeren negatieve gevolgen kan hebben (Britner & Krammer-Rickaby, 2005; Southwick, Morgan, Charles, Vythilingam en Charney, 2006) is het belangrijk meer inzicht in deze relaties te krijgen. We zullen daarom vanuit de kwalitatieve gegevens de succesfactoren en knelpunten belichten van mentoring bij risicojongeren.

Meerwaarde naast hulpverlening

Veel jongeren in curatieve trajecten hebben naast een mentor ook te maken met professionele hulpverlening. Zij krijgen bijvoorbeeld ondersteuning bij schulden, het vinden van een baan of psychologische hulpverlening. Een belangrijke vraag is dan ook wat de meerwaarde van mentoring is ten opzichte van andere hulpverlening. Eén van de mentoren geeft deze meerwaarde aan:

‘Ik kan op een niet-professionele manier dichterbij haar komen, omdat ze zich tegenover mij niet hoeft te bewijzen, we hoeven het niet met elkaar eens te zijn. Zij kan op deze manier gewoon haar eigen koers varen, maar het wel even met iemand bespreken, en dat is heel belangrijk voor haar. Er zit geen sanctie op als ze mij dingen vertelt, van mij hoeft ze namelijk niks en daardoor is die openheid en onafhankelijkheid een meerwaarde.’

Echter, niet voor alle mentoren is het altijd even helder wat hun rol is ten opzichte van de hulpverlening. Het is belangrijk dat dit goed wordt afgebakend. Mentees geven zelf aan het positief te vinden dat de mentor naar hen luistert, hen laat nadenken door vragen te stellen, in hen gelooft en er gewoon voor hen is. De meerwaarde van een mentor, in de ogen van de mentees is juist het feit dat deze geen hulpverlener is en niet oordeelt.

Daarnaast zien we dat de mentor een rol heeft in het begeleiden van de mentee naar professionele hulpverlening. Vaak hebben mentoren die curatieve jongeren begeleiden vanuit hun beroep of studie ervaring met (meervoudige) problematiek. Door deze achtergrond weten zij wat ze kunnen

verwachten en zijn zij in staat de mentee eventueel naar professionele hulp te begeleiden. Mentoren met een andere achtergrond hebben hier zichtbaar meer moeite mee doordat zij minder kennis hebben van de sociale kaart.

Vertrouwensband binnen curatieve trajecten

Net als bij de preventieve trajecten is het belangrijk dat de mentee gemotiveerd is voor mentoring. Motivatie is echter geen garantie dat er sprake is van een concrete hulpvraag waar aan gewerkt kan worden. Zoals blijkt uit paragraaf 3.4.4 dient er eerst sprake te zijn van een basis voor verdere ontwikkeling van vertrouwen voordat er aan een sociaal emotionele hulpvraag kan worden gewerkt. Bij curatieve mentortrajecten blijkt dit vertrouwen soms moeilijker tot stand te komen dan bij preventieve trajecten. Dit is in lijn met eerder onderzoek waaruit blijkt dat bij jongeren waarbij sprake is van multiproblematiek het opbouwen van een vertrouwensband een moeilijk proces kan zijn (Rhodes, 2005; Spencer, 2007). Omgevingsfactoren, zoals een instabiele familiesituatie of slechte sociaaleconomische omstandigheden, kunnen de vorming van een sterke band bemoeilijken (Spencer, 2007), maar ook negatieve ervaringen in relaties met anderen, sociale competenties en het ontwikkelingsstadium van de mentee kunnen daarbij een rol spelen (Rhodes, 2005). Echter, wanneer koppels erin slagen een sterke vertrouwensband op te bouwen kan dit doorwerken in relaties met anderen. De mentee leert vertrouwen te stellen in anderen en formele en informele steun te accepteren (Britner, Balcazar, Blechman, Blinn-Pike, Laros, 2006). Het is belangrijk dat mentoren hier tijd voor nemen.

Mentor: 'Ik wil het nu niet te zwaar maken, want dan maak ik waarschijnlijk meer kapot. Ik denk dat hij het juist nu meer waardeert dat het wat luchtiger is. Ik wil eerst werken aan het opbouwen van een relatie.'

Daarnaast dienen mentoren zich bewust te zijn van de kwetsbaarheid van een dergelijke band. Eén van de mentees gaf in een interview aan dat hij boos was omdat zijn mentor vertrouwelijke informatie had doorgespeeld naar de projectleider zonder dat aan hem te vertellen.

Grenzen

Een opvallend kenmerk in curatieve trajecten is dat mentoren vaak grenzen moeten stellen. Vooral wanneer er sprake is van multiproblematiek lijkt de mentor sterk geconfronteerd te worden met zijn eigen grenzen.

Mentor: *'Nou ik zag hoe moeilijk zij het had en ik had zoiets van ja kom maar gewoon lekker bij mij wonen, ik bescherm je wel! [...] Ik maakte me vooral zorgen om haar dochtertje.. en ja... daar moet je gewoon afstand van kunnen nemen.'*

Mentoren stellen grenzen om zichzelf te beschermen tegen de problemen van de mentee. Vooral mentoren die geen ervaring hebben met multiproblematiek hadden vooraf geen idee dat ze hier tegenaan zouden lopen. Eén van de mentoren zegt:

'Ik had niet verwacht dat er zoveel problemen zouden zijn, alles wat mis kan gaan gaat ook mis. Ik kan er wel mee omgaan, maar het kost me meer energie dan verwacht. Daar moet ik wel voor oppassen, want ik heb het zelf best druk. Aan de ene kant wil ik Alberto niet te weinig aandacht geven. Aan de andere kant moet ik er zelf niet volledig induiken. Anders trekt hij me helemaal mee in de problematiek.'

Samenvattend kan mentoring naast eventuele professionele hulpverlening een belangrijke meerwaarde zijn voor risicojongeren. De motivatie van de jongere en het opbouwen van een vertrouwensband speelt hierbij een cruciale rol. Meer dan in preventieve mentortrajecten dient de mentor zich bewust te zijn van het belang en de kwetsbaarheid van deze band. Daarnaast zijn de achtergrond en verwachtingen van de mentoren belangrijke factoren in deze trajecten. Mentoren die kennis hebben van de sociale kaart en eventuele multiproblematiek zijn over het algemeen gemakkelijker in staat een risicojongere te begeleiden. Zij hebben meer realistische verwachtingen en weten waar en wanneer ze aan de bel kunnen trekken. Mentorprojecten kunnen deze mentoren begeleiden in het vormgeven van de relatie ten opzichte van de hulpverlening. Daarentegen hebben mentoren die onervaren zijn met zwaardere problematiek andere begeleiding nodig. Projecten dienen hen ondersteuning te bieden bij het scheppen van realistische verwachtingen, het afbakenen van grenzen en het vinden van de juiste professionele instanties. Omdat dit zowel veel energie van de mentor als investering van de projectorganisatie vraagt, rijst de vraag of het wel verstandig is 'onervaren' mentoren te koppelen aan een risicojongere.

3.6 Conclusie

Samenvattend blijkt uit de bevindingen onder mentees die hun traject afmaken dat jongeren zich positief ontwikkelen op het gebied van zelfvertrouwen, cognitieve en sociale vaardigheden. Bovendien weten jongeren beter aanspraak te doen op familie, vrienden, klasgenoten en leerkrachten bij tegenspoed. Wanneer we bedenken dat de mentees vaak jongeren zijn die weinig sociale steun krijgen en een klein sociaal netwerk hebben waar ze op terug kunnen vallen, dan zijn deze resultaten bemoedigend. Mentortrajecten zijn namelijk eindig en de jongere zal op een gegeven moment weer op eigen benen moeten staan.

Dat de ontwikkeling toe te schrijven is aan de mentorondersteuning wordt onderstreept door de geringe ontwikkeling die een vergelijkbare groep jongeren doormaakt die geen mentor heeft. Het type ondersteuning dat de mentor biedt blijkt een cruciale rol te spelen in het behalen van positieve resultaten. Voor het bereiken van veranderingen op cognitief vlak blijkt doelgerichte instrumentele ondersteuning van belang. Ook vergroot instrumentele steun het sociale netwerk van jongeren. Sociaal emotionele ondersteuning leidt tot positieve veranderingen in enerzijds zelfvertrouwen en anderzijds sociale vaardigheden. Deze sociale vaardigheden dragen vervolgens weer bij aan het vergroten van het sociale netwerk. Hieruit blijkt dat inzetten op beide typen ondersteuning wenselijk is voor een positieve ontwikkeling bij jongeren.

De vertrouwensband tussen mentor en mentee blijkt een belangrijke factor voor de gevonden positieve uitkomsten. Een sterke affiliatie met de mentor draagt bijvoorbeeld in belangrijke mate bij aan het zelfvertrouwen, maar ook aan de sociale vaardigheden van mentees. De kwaliteit van de relatie blijkt echter een minder grote rol te spelen bij instrumentele ondersteuning. In de praktijk blijkt dat instrumentele mentorrelaties vaak korter duren dan relaties waar (ook) sociaal emotionele ondersteuning plaatsvindt. Puur instrumentele relaties worden vaak op verzoek van de mentee beëindigd wanneer de doelen zijn behaald. In tegenstelling tot de definitie van mentoring waar vaak sprake is van een minimale koppelingsduur van 1 jaar, wijzen deze resultaten uit dat kortdurende mentortrajecten ook effectief kunnen zijn, vooral in het bereiken van veranderingen op cognitief vlak.

Zowel instrumentele- als sociaal emotionele ondersteuning kan vanaf het begin van de koppeling geboden worden. Het ontstaan van een 'klik' aan het begin van de relatie blijkt een belangrijke voorwaarde voor het bieden van sociaal emotionele steun. Deze basis voor vertrouwen wordt

ingegeven door waargenomen overeenkomsten (op het gebied van interesses of ervaring met de hulpvraag) tussen mentor en mentee. Een goede match is daarom van essentieel belang. Tijdens de mentorrelatie wordt de vertrouwensband verder ontwikkeld. Op frequente basis afspreken, het tonen van begrip en empathie door de mentor en onderwerpen bespreekbaar maken zijn belangrijke aspecten die bijdragen aan een goede relatie. Wel dient de mentor zich bewust te zijn van de kwetsbaarheid van deze vertrouwensband en het belang van duidelijke communicatie. Ten slotte blijkt dat mentoren die de jongere centraal stellen in hun begeleiding, maar ook oog hebben voor hun eigen leeropbrengsten, succesvoller zijn in het opbouwen van een vertrouwensband. Ook hun vaardigheden op sociaal en cognitief gebied dragen bij aan een betere kwaliteit van de relatie.

Positieve uitkomsten door mentoring blijken vooral van toepassing te zijn bij trajecten die volledig (of na het behalen van instrumentele doelen) afgerond worden. Iets meer dan een kwart van de trajecten strandt voortijdig, met name vanwege de te zware problematiek van mentees of motivatiegebrek. Dit betekent niet dat er geen winst geboekt wordt, maar van deze afgebroken trajecten zien mentoren wel een minder sterke ontwikkeling van hun mentee vergeleken met trajecten die wel volledig afgerond worden. Gezien de bevinding dat volledig afgesloten trajecten effectiviteit op verschillende domeinen laten zien, loont het voor projecten te investeren in het voorkomen van uitvallende trajecten. Goede profielen opstellen bij de werving van mentees en adequate ondersteuning bieden aan mentoren, waarbij realistische verwachtingen worden geschapen dienen ter aanbeveling.

Bij de begeleiding van risicojongeren die reeds zijn uitgevallen van school of werk dienen projecten extra alert te zijn op mogelijke uitval. Bij deze jongeren is vaker sprake van zwaardere problematiek dan bij meer preventieve mentoring. Uitval in deze trajecten is hoger en kan vooral voor deze jongeren negatieve gevolgen hebben. Goede begeleiding vanuit het project is essentieel om het mentortraject succesvol te laten verlopen. Het is aan te bevelen om deze jongeren te koppelen aan mentoren die (vanuit hun beroep) ervaring hebben met dergelijke problematiek en kennis hebben van de sociale kaart. Dat mentoring voor deze groep loont blijkt uit de bevinding dat risicojongeren die het traject volledig afmaken een sterkere ontwikkeling laten zien op het gebied van zelfvertrouwen dan jongeren in meer preventieve mentortrajecten. Mentoring kan door het ondersteunende en niet-oordelende karakter voor risicojongeren een belangrijke meerwaarde zijn naast eventuele professionele hulpverlening.

Hoofdstuk 4: effectieve en duurzame inzet van vrijwilligers

4.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk stond het ontwikkelingspotentieel van jongeren die een mentor hebben centraal. Daarin werd al enige aandacht besteed aan eigenschappen en vaardigheden van mentoren die positief kunnen bijdragen aan het versterken van het zelfvertrouwen, vaardigheden en het sociale netwerk van jongeren. In dit hoofdstuk trekken we het breder en kijken we naar wie die vrijwilligers zijn die zich aanmelden of geworven worden voor een mentorproject. Daarnaast onderzoeken we hoe mentoren voor langere duur verbonden kunnen worden aan het mentorproject. Enerzijds is het goed om als project steeds opnieuw nieuwe vrijwilligers aan te trekken en een frisse wind door het project te laten waaien, maar anderzijds kan het vertrek van te veel mentoren nadelige gevolgen hebben. Het kost veel tijd en energie om nieuwe mentoren te werven die eenmalig mentor worden en vervolgens verdwijnen uit het mentorbestand. Vooral wanneer projecten uitbreiden en het aantal aangemelde mentees de aantallen van de beschikbare mentorpool nadert, kan het vertrek van te veel mentoren voor problemen bij de matching tussen mentor en mentee zorgen. Daarnaast gaat er kapitaal verloren doordat de kennis en vaardigheden die de mentoren gedurende de koppeling hebben opgebouwd en ontwikkeld niet opnieuw kan worden ingezet. Een belangrijke vraag is dan ook *hoe mentorprojecten hun vrijwilligers duurzaam aan het project kunnen verbinden*.

Om deze vraag te kunnen beantwoorden richten we ons specifiek op inzet en behoud van vrijwillige mentoren in de mentorprojecten van het Stimuleringsprogramma. Hoe worden vrijwilligers bewogen om zich in te zetten voor de beoogde doelstellingen van het mentorproject? Welke middelen bieden projecten mentoren aan om effectief te zijn in hun trajecten (bijvoorbeeld training van competenties en vaardigheden)? In de eerste plaats gaat het dan om de vraag welke resources de vrijwillige mentoren meebrengen. Wie zijn de mentoren die projecten aantrekken? Wat is hun achtergrond? Wat drijft hen om vrijwilligerswerk te doen? In de tweede plaats gaat het dan om de reikwijdte en duurzaamheid van hun inzet. Willen vrijwilligers bij het project blijven en opnieuw mentor worden? Welke factoren spelen daar een rol in? Zijn vrijwilligers inzetbaar op andere taken dan mentorschap? Het onderzoek probeert daarmee concrete handvatten te bieden voor een effectief vrijwilligersbeleid in mentorprojecten, maar kan ook vertaald worden naar andere organisaties gestoeld op de inzet van vrijwilligers.

In het eerste gedeelte van dit hoofdstuk bespreken we de motieven van vrijwilligers in het algemeen en specifiek van mentoren. Dit wordt gekoppeld aan demografische kenmerken van mentoren en de vrijwilligerspopulatie in heel Nederland. Er wordt antwoord gegeven op de vraag hoe de samenstelling van de mentorpopulatie eruit ziet, welke mentoren vooral geneigd zijn zich aan een project te verbinden en waar nog uitdagingen liggen voor mentorprojecten. Vervolgens gaan we in het tweede deel in op duurzaamheid in het vrijwilligerswerk en presenteren we een model waarin duurzame inzet gekoppeld wordt aan een aantal bepalende factoren op verschillende niveaus: de mentor zelf, de mentee (en de interactie tussen mentor en mentee) en op projectniveau. We sluiten ten slotte af met een link te leggen tussen vrijwillige inzet voor het mentorproject en vrijwilligerswerk in andere domeinen.

De bevindingen zijn gebaseerd op de enquêtes die door honderden mentoren op drie verschillende momenten in het mentortraject zijn ingevuld: aan het begin van de koppeling, halverwege en aan het einde van het mentortraject. Daarnaast zijn projectleiders in de (half)jaarlijkse interviews bevraagd over hun vrijwilligersbestand en hun strategieën om mentoren voor het project te behouden.

4.2 Vrijwilligersmotieven in ontwikkeling

Als gevolg van maatschappelijke veranderingen is in de afgelopen decennia ook het vrijwilligerswerk ingrijpend veranderd. Niet zozeer de omvang of hoeveelheid vrijwilligerswerk is veranderd, maar wel de aard, de vorm en de kwaliteit (Hustinx & Lammertyn, 1999). Belangrijk in deze verandering is de motivatie van de vrijwilliger. Waar vroeger in het vrijwilligerswerk voornamelijk altruïstische motieven centraal stonden, hecht de hedendaagse vrijwilliger ook belang aan de eigen behoeften en mogelijkheden. Vrijwilligers van vroeger en nu worden vaak aangeduid met ‘de klassieke’ en ‘de nieuwe’ vrijwilliger (Hustinx & Lammertyn, 1999). Een belangrijk onderscheid tussen deze twee typen berust op de motieven om vrijwilligerswerk te doen en de mate van identificatie met de organisatie.

De ‘klassieke’ vrijwilliger is iemand die zich gedurende een zeer lange tijd inzet voor een organisatie waar hij zich verbonden mee voelt. Vanuit zijn loyaliteit zet deze vrijwilliger zich in voor het centrale doel van de organisatie, de taken zijn vaak volgens traditionele rolpatronen: mannen bekleden bestuursfuncties, vrouwen vervullen hulpverlenende, uitvoerende werkzaamheden. Er is vaak sprake van een hiërarchische structuur binnen de organisatie. Het klassiek vrijwilligerswerk is ondergedompeld in een sfeer van onbaatzuchtigheid en de motieven van de vrijwilliger zijn vaak om iets goeds te doen voor een ander. De rol van deze vrijwilliger is aanvullend op de professional.

De nieuwe vrijwilliger kiest vrijwilligerswerk op basis van persoonlijke voorkeuren en interesses en identificeert zich niet automatisch met de organisatie waarvoor hij zich inzet. Deze vrijwilliger wenst inspraak in de werkzaamheden die worden verricht en vraagt om 'engagement op maat'. Wanneer hij niet vindt wat hij zoekt wordt er niet geaarzeld om naar een andere organisatie te gaan. De maatschappelijke agenda speelt een grote rol bij de keuze voor vrijwilligerswerk en is daarmee trend gebonden. Naast het 'goed doen voor een ander' speelt zelfontplooiing ook een belangrijke rol. De activiteiten moeten aansluiten bij de eigen interesses en vaardigheden, alsook ruimte bieden voor een creatieve en persoonlijke invulling. De nieuwe vrijwilliger wenst zich niet levenslang te committeren aan dezelfde organisatie, maar wil zich inzetten voor in tijd en ruimte duidelijk afgebakende projecten.

Mentoring lijkt alle ingrediënten te hebben voor een juiste aansluiting bij de wensen van de 'nieuwe' vrijwilliger: het zijn afgebakende trajecten, het biedt ruimte voor zelfontplooiing, is in te vullen naar eigen interesses en vaardigheden. Ook is er ruimte voor een creatieve en persoonlijke invulling en mentoring en maatjes-projecten staan hoog op de maatschappelijke agenda (Sociale Agenda, Volkskrant 2006).

Voordat we een koppeling maken met duurzaamheid is het belangrijk inzicht te krijgen in de mentorpopulatie. Wat zijn kenmerken van mentoren? En hoe verschillen zij van de totale vrijwilligerspopulatie in Nederland? Wat zijn hun motieven om mentor te worden? En kunnen zij in aangemerkt worden als klassieke of nieuwe vrijwilliger?

4.2.1 Demografische kenmerken

Wanneer we naar de samenstelling van de mentorpopulatie kijken zijn de meeste mentoren vrouwen (63%), van middelbare leeftijd (gemiddeld 39.8 jaar), autochtoon (81%), hoog opgeleid (76%) en werkend (54%). Wanneer we dit vergelijken met de landelijke cijfers van het CBS uit 2011 zijn er zowel overeenkomsten als verschillen. In overeenstemming met de mentoren uit het Stimuleringsprogramma zijn er landelijk iets meer vrouwen dan mannen die vrijwilligerswerk doen en is het aandeel vrijwilligers onder de autochtonen beduidend groter dan onder de allochtone Nederlanders. Ten opzichte van de landelijke cijfers zijn hoogopgeleiden in het mentorbestand oververtegenwoordigd: 76 procent van alle mentoren heeft een HBO of universitaire opleiding gevolgd, tegenover ruim de helft in de landelijke cijfers. Qua leeftijd zijn er ook verschillen tussen de mentorpool en de cijfers van het CBS. Landelijk wordt het aandeel vrijwilligers hoger naarmate de

leeftijdscategorie toeneemt. In de mentorpopulatie zijn het vooral de 19-23 jarigen en de 39-51 jarigen die zich vrijwillig inzetten.

Ook werd de mentoren gevraagd naar hun huidige (werk) situatie. Het overgrote deel van de mentoren is werkzaam in loondienst (38%) of zelfstandig ondernemer (16%). Tweeëntwintig procent van de mentoren volgt onderwijs of studeert. Daarnaast is 7% van de mentoren gepensioneerd. Voor de meeste mentoren is het mentorschap dus aanvullend op hun werk of studie. Cijfers van het CBS wijzen uit dat het aandeel vrijwilligers het grootst is onder de mensen zonder inkomstenbron (voornamelijk vrouwen, vaak met kinderen). Vervolgens is het aandeel het grootst onder achtereenvolgens: gepensioneerden, mensen met een arbeidsongeschiktheids- of werkloosheidsuitkering, zelfstandig werkenden, werkenden in loondienst, scholieren en mensen met een bijstandsuitkering. Hier is een aanzienlijk verschil waar te nemen met de mentorpopulatie.

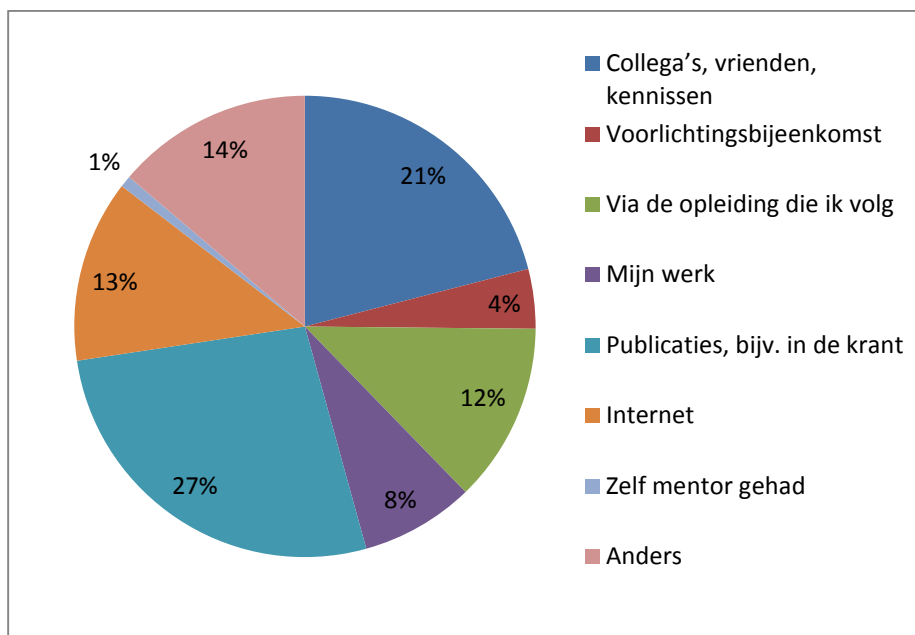
Volgens gegevens van het CBS (2009) heeft 42% van de Nederlandse bevolking van 18 jaar en ouder in het afgelopen jaar vrijwilligerswerk gedaan. Van de mentoren die zich aanmelden bij een mentorproject heeft 64% eerder vrijwilligerswerk gedaan. Dit betekent dus dat 36 procent van de mentoren voor het eerst vrijwilligerswerk doet. Met mentoring wordt dus blijkbaar een nieuwe groep vrijwilligers geënthousiasmeerd om zich in te zetten voor een ander. De groep mentoren die reeds ervaring heeft met vrijwilligerswerk besteedt hier op het moment van de beginmeting (inclusief mentoring) gemiddeld 4.3 uur per week aan. Deze cijfers blijven stabiel over tijd (4.6 uur per week op de tussenmeting en 4.4 uur per week op de eindmeting). Wanneer we bedenken dat er per koppel gemiddeld 1 uur per week wordt besteed aan mentoring, kunnen we concluderen dat de mentoren hun overige vrijwillige inspanningen continueren. Het gemiddeld aantal bestede uren van deze ervaren vrijwilligers komt overeen met cijfers van het CBS waar vrijwilligers gemiddeld 4.9 uur per week actief zijn. In paragraaf 4.3.3 zullen we verder ingaan op de relatie tussen de vrijwillige inzet als mentor en ander vrijwilligerswerk.

Samengevat komen de cijfers van de mentorpopulatie op een aantal vlakken overeen met de landelijke cijfers (geslacht en etniciteit en aantal uren investering), maar verschillen opvallend wat betreft leeftijdsopbouw, opleidingsniveau en arbeidsparticipatie. Mentoren zijn jonger, hoger opgeleid en hebben vaak betaald werk. We zien hier een parallel met de typologie van de nieuwe vrijwilliger: mentorprojecten zijn aantrekkelijk voor relatief jonge vrijwilligers.

4.2.2 'Ik ben mentor omdat...'

Mentoren geven aan dat ze op verschillende manieren op het idee gekomen zijn om mentor te worden. Het blijkt dat met name het informele circuit (vrienden, kennissen, collega's) en publicaties in (lokale) (dag)bladen effectieve kanalen zijn voor het werven van potentiële mentoren. Opvallend is dat het aantal mentoren dat via een voorlichtingsbijeenkomst zich aangemeld heeft vrij laag is, terwijl veel projecten dit communicatiemiddel gebruiken voor de werving.

Figuur 4.1: hoe bent u op het idee gekomen om mentor te worden?



In de vragenlijst bij aanvang van het mentortraject hebben de mentoren aangegeven in hoeverre bepaalde motieven een rol hebben gespeeld in hun beslissing om mentor te worden. We hebben daarbij onderscheid gemaakt tussen meer *altruïstische motieven* (bijv. 'ik ben mentor omdat ik anderen wil helpen') en motieven gericht op *zelfontplooiing* (bijv. 'ik ben mentor omdat ik er zelf veel van kan leren'). In tabel 4.2 staan de verschillende motieven die we hebben gemeten weergegeven. Ook staat hierin de samenhang met de leeftijd van de mentor aangegeven. Het blijkt dat in de eerste plaats het belang van de mentee en in de tweede plaats zelfontplooiing een rol speelt bij de keuze om mentor te worden. Opgemerkt dient te worden dat beide motieven belangrijk blijken te zijn voor het ontwikkelen van een vertrouwensband tussen mentor en mentee (zie hoofdstuk 3).

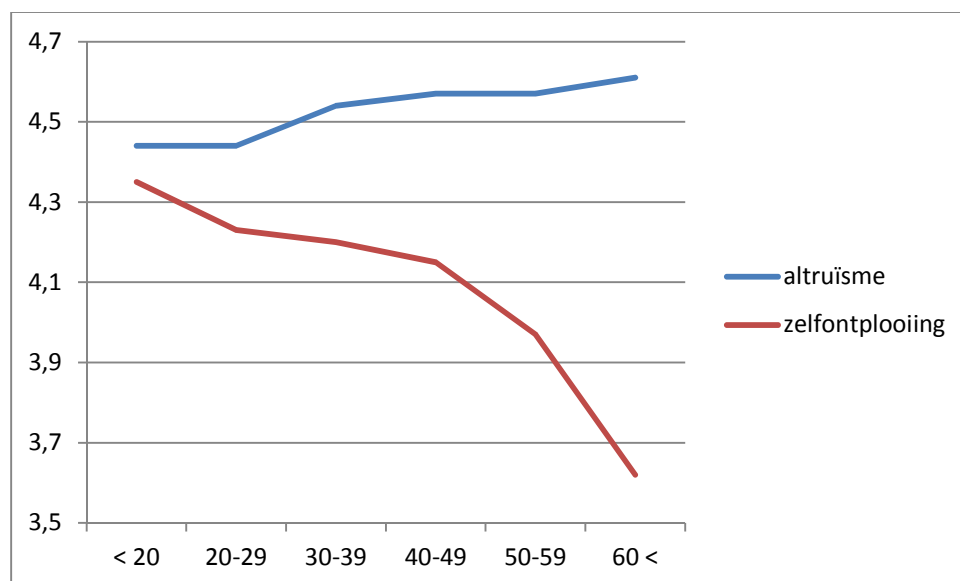
Tabel 4.2: motieven om mentor te worden

Ik ben mentor omdat:	Gemiddelde	Correlatie leeftijd
ik jongeren een steuntje in de rug wil geven wanneer zij tegen problemen aanlopen	4.53	.12**
ik mensen wil helpen	4.27	-.05
ik jongeren wil helpen bij hun school en/of loopbaanoriëntatie	4.27	.15**
ik iets wil betekenen voor onze maatschappij	4.19	.11**
ik wil voorkomen dat mensen buiten de boot vallen	4.14	.22**
ik er zelf veel van kan leren	4,10	-.24**

** P<.001

Wanneer we het verband onderzoeken tussen de verschillende motieven en de leeftijd van de mentor zien we dat de altruïstische motieven (m.u.v. 'omdat ik mensen wil helpen') positief samenhangen met leeftijd. Wat betekent dat hoe ouder de mentor is hoe altruïstischer hij/zij is ingesteld. Bij het zelfontplooiingsmotief zien we juist een omgekeerde tendens: hoe jonger de mentor, hoe meer zelfontplooiing een rol speelt bij de motivatie om mentor te worden. Echter, zoals zichtbaar is in figuur 4.3 staat ook bij deze jonge mentoren goed doen voor een ander' als motief op de eerste plaats. De relatie tussen motieven en leeftijd is in lijn met de beschreven typologieën van de klassieke en nieuwe vrijwilliger, waarbij de klassieke vrijwilliger met name de oudere doelgroep beslaat en de nieuwe vrijwilliger de jongere doelgroep (Hustinx & Lammertyn, 1999).

Figuur 4.3: relatie tussen motieven om mentor te worden en leeftijd



Wanneer we onderzoeken welke mentoren vooral geneigd zijn om opnieuw mentor te worden zien we ook een relatie met de leeftijd⁸. Oudere mentoren geven vaker dan jongere mentoren aan nogmaals een mentee te willen begeleiden.

4.2.3 Dagbesteding mentoren en ervaring met mentorschap

Tabel 4.4 geeft inzicht in de dagbesteding van mentoren gerelateerd aan eerder mentorschap. Wanneer we de samenstelling bekijken van de groep mentoren die al eerder mentor is geweest is, dan blijkt in lijn met het voorgaande dat het aandeel gepensioneerden relatief hoog is in vergelijking met de mentoren die voor het eerst een mentee begeleiden. Dit strookt met het beeld dat de 'klassieke vrijwilliger', die vooral onder AOW-ers te vinden is, zich makkelijker voor langere tijd verbindt aan de organisatie waar zij vrijwilligerswerk doet. Verder valt op dat ook zelfstandig werkenden vaak opnieuw mentor worden. Studerenden daarentegen zijn minder geneigd zich aan het project te verbinden door nogmaals een jongere te begeleiden. Een reden hiervoor is dat het mentorschap vaak plaatsvindt in het kader van de studie of stage. Wel blijkt uit onderzoek dat door het doen van vrijwilligerswerk op jonge leeftijd de kans groter wordt dat ook op volwassen leeftijd hier aandacht aan wordt besteed (Planty, Bozick & Regnier, 2006; Lakin & Mahony, 2006). Dit suggereert dat het mentorschap daarmee ook voor studenten, al dan niet op latere leeftijd, een positieve uitwerking heeft op participatief burgerschap. Het aandeel mentoren dat werkzaam is in loondienst is in beide groepen ongeveer gelijk vertegenwoordigd.

Tabel 4.4: overzicht dagbesteding mentoren

Wat is uw huidige situatie?	Eerste keer mentor (%)	Al eerder mentor geweest (%)
Werkzaam in loondienst	38.8	34.1
Onderwijsvolgend, studerend	25.2	13.4
Zelfstandig werkzaam	13.1	23.9
AOW	5.0	11.8
Werkloos, werkzoekend, wachtgeld	4.8	2.3
Vrijwilligerswerk	4.0	4.3
Arbeidsongeschikt	2.3	2.0
Huisvrouw/ huisman	1.9	1.3
Meewerkend in familiebedrijf	0.4	0
Anders	4.6	6.9
<i>Totaal aantal</i>	<i>799</i>	<i>305</i>

⁸ Correlatie intentie opnieuw mentor worden en leeftijd = .19; $p < .01$

Samenvattend zien we, in lijn met de typologieën van Hustinx en Lammertyn (1999), dat met name de oudere mentoren zich voor langere tijd aan een mentorproject verbinden. Deze meer klassieke vrijwilligers zetten zich voornamelijk in vanuit altruïstische overtuigingen. De jongere 'nieuwe' vrijwillige mentoren, die naast het goed doen voor een ander ook zichzelf willen ontplooiën, verbinden zich niet vanzelfsprekend voor langere tijd aan een mentorproject. De belangrijke vraag rijst dan hoe een project deze nieuwe vrijwilliger, die zich niet automatisch voor langer dan één jaar aan het project committeert, toch duurzaam aan de organisatie kan verbinden. In de volgende paragraaf gaan we daar verder op in.

4.3 Duurzaamheid in het vrijwilligerswerk

Over het algemeen streven mentorprojecten er naar om een deel van hun vrijwilligers te behouden om ze opnieuw in te zetten als mentor nadat een mentortraject is afgesloten. In de praktijk blijkt tussen de 25 projecten in het Stimuleringsprogramma veel verschil te zitten. Wanneer we kijken naar het percentage mentoren dat na afronding van een koppeling opnieuw mentor wordt zien we percentages variërend van 10 tot 90 procent met een gemiddelde van 55 procent. Het is daarom belangrijk inzicht te krijgen in welke factoren bijdragen aan de keuze om na afronding van een koppeling opnieuw mentor te worden.

Een belangrijke factor lijkt de rol van de organisatie te zijn waar de vrijwilliger voor werkt. Wanneer we duurzaamheid in het vrijwilligerswerk breder trekken blijkt dat tevredenheid met de organisatie leidt tot een sterkere binding met die organisatie. Volgens Brudney en Meijs (2007) zijn vrijwilligersorganisaties vaak te veel gefocust op het werven van nieuwe vrijwilligers waardoor er onvoldoende aandacht wordt besteed aan het behouden en begeleiden van de huidige vrijwilligers. Hierdoor lopen zij de kans dat vrijwilligers minder tevreden zijn en overstappen naar een andere organisatie of zelfs compleet stoppen met het doen van vrijwilligerswerk. Ook zullen zij deze ontevredenheid kenbaar maken aan hun omgeving. Indien op de juiste wijze aangestuurd en ondersteund, hebben vrijwilligers de neiging om opnieuw vrijwilligerswerk te doen, al dan niet bij dezelfde organisatie.

Daarnaast kan de kwaliteit van de relatie tussen mentor en mentee van invloed zijn op de beslissing om langdurig aan een project verbonden te blijven. Zo draagt bij mentoring in de arbeidscontext de kwaliteit van de relatie tussen mentor en mentee (Eby, Lockwood, & Butts, 2006) en het gevoel dat mentoring een lonende ervaring is (Eby, Durley, Evans & Ragins, 2006) bij aan de bereidheid om

opnieuw mentor te worden. Op het gebied van jeugdmentoring is echter nog weinig onderzoek gedaan naar deze verbanden. We gaan daarom na in hoeverre kenmerken van de relatie met de mentee, maar ook kenmerken van de mentee zelf invloed hebben op duurzaam mentorschap.

4.3.1 Duurzame inzet van mentoren

Aan de hand van de begin- en eindmetingen die door 224 mentoren zijn ingevuld brengen we een aantal factoren in kaart die een rol spelen bij de duurzame binding van mentoren aan het project. Concreet kijken we naar twee indicatoren voor duurzame inzet: opnieuw mentor willen worden na afronding van een koppeling en het overtuigen van anderen om ook mentor te worden. Halverwege en aan het einde van het mentortraject hebben we verschillende uitkomsten bij mentoren gemeten die hier mogelijk invloed op kunnen hebben. Er werd gevraagd naar in hoeverre verwachtingen zijn uitgekomen, in hoeverre zij inzicht in de leefwereld van jongeren hebben gekregen en in hoeverre hun eigen netwerk is uitgebreid. Ook kijken we naar welke factoren vanuit de mentee een rol spelen. Ten slotte brengen we de effecten op projectorganisatieniveau in kaart: welke invloed hebben training en intervisie op het opnieuw mentor willen worden? Figuur 4.5 geeft inzicht in hoe deze factoren van invloed zijn op de genoemde duurzaamheidsaspecten. In bijlage 4.1 is de statistische verantwoording weergegeven.

De verwachtingen van de mentor over het mentortraject blijken een centrale rol te spelen in langdurige verbinding aan het mentorproject⁹. Hoe meer de verwachtingen van de mentor aan het einde van het traject zijn uitgekomen, hoe groter de kans dat hij of zij opnieuw een jongere wil begeleiden en dat de mentor mensen in zijn of haar omgeving overtuigt om ook mentor te worden. Verder blijkt dat er een aantal factoren van invloed is op het uitkomen van die verwachtingen.

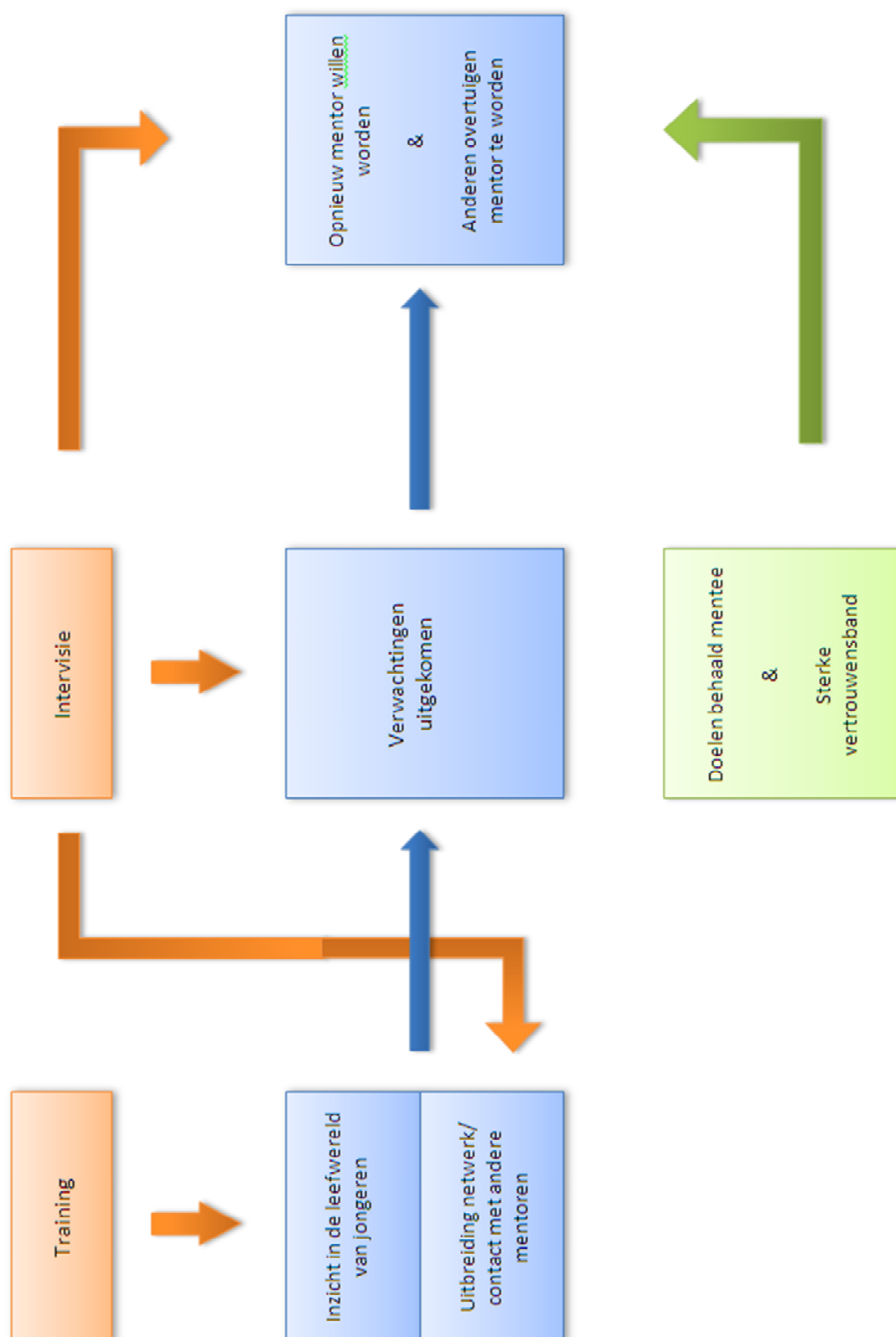
Inzicht in de leefwereld van jongeren is hier één van. Hoe sterker de mentor inzicht heeft gekregen in de wereld van zijn mentee, hoe meer de verwachtingen uitkomen. Projecten blijken hier invloed op uit te kunnen oefenen. Vaak is er bij de training van mentoren aandacht voor wat er in de hoofden van adolescenten omgaat. Het blijkt dan ook dat de training die mentoren aan het begin van een mentortraject krijgen bijdraagt aan dit inzicht.

⁹ In paragraaf 4.2.2 werd de samenhang tussen de leeftijd van de mentor en opnieuw mentor willen worden beschreven. In figuur 4.5 is gecontroleerd voor de invloed van leeftijd op de duurzaamheidsaspecten. Dit betekent dat de beschreven verbanden in deze paragraaf significant zijn ongeacht de leeftijd van de mentor.

Een tweede belangrijke factor die bijdraagt aan het uitkomen van verwachtingen is de uitbreiding van het eigen netwerk: mentoren hebben behoefte aan contact met andere mentoren. Ook hier speelt de projectorganisatie een belangrijke rol in. Kennismaking met andere mentoren vindt namelijk vaak plaats door deelname aan training en intervisie. De uitbreiding van het netwerk van de mentor heeft zowel indirect (via uitgekomen verwachtingen) als direct invloed op het overtuigen van anderen om mentor te worden en de bereidheid om zelf nogmaals een jongere te begeleiden.

Opgemerkt moet worden dat training en intervisie verschillend uitwerken op de mentoren. Doordat de training vooral inspeelt op het vergroten van het inzicht in de leefwereld van jongeren is deze goed om beslagen ten ijs te beginnen aan een mentortraject. Maar het blijkt dat het vooral intervisiebijeenkomsten zijn die direct invloed hebben op het duurzaam verbinden van mentoren aan het project.

Ook op het niveau van de mentee en de interactie met de mentee zijn een aantal factoren aan te wijzen die invloed hebben op de intentie om opnieuw mentor te worden of anderen te overtuigen om mentor te worden. Demografische kenmerken van de mentee hebben vrijwel geen invloed op deze uitkomsten. Alleen de leeftijd van de mentee correleert licht met opnieuw mentor willen worden ($r = .19$, $p < .01$). Dus hoe ouder de mentee, hoe sterker de intentie voor mentoren om opnieuw een mentorschap aan te gaan. Met betrekking tot de interactie tussen mentor en mentee blijkt dat hoe sterker de behaalde resultaten en de vertrouwensband tussen beiden, hoe meer de mentor bereid is opnieuw mentor te worden of anderen te enthousiasmeren voor het mentorschap. Hieruit blijkt dat inzetten op instrumentele- en sociaal emotionele ondersteuning niet alleen leidt tot een positieve ontwikkeling bij mentees (zie hoofdstuk 3), maar dat dit ook positief uitwerkt op de motivatie van mentoren om vrijwilliger te blijven.



Figuur 4.5: procesmodel van duurzame inzet mentoren

Een aantal bevindingen uit het onderzoek komt overeen met het pleidooi voor duurzaam vrijwilligerswerk (Brudney & Meijs, 2007). De auteurs noemen goede begeleiding als belangrijke factor voor tevredenheid met de organisatie en het blijven doen van vrijwilligerswerk. Daarnaast noemen zij dat ontevredenheid onder vrijwilligers leidt tot het kenbaar maken hiervan aan hun sociale omgeving. Ons model laat zien dat het omgekeerde ook geldt: hoe meer tevreden de mentor is hoe meer hij/zij anderen er van overtuigt om ook mentor te worden. De projectorganisatie speelt daarin een cruciale rol. Goed opgezette trainingen geven mentoren de benodigde bagage om jongeren adequaat te ondersteunen en helpen de mentor zijn/haar netwerk uit te breiden. Intervisiebijeenkomsten houden mentoren betrokken bij het project en stimuleren hun toekomstige inzet voor het project.

4.3.2 Strategieën van projectleiders om mentoren te behouden

Op basis van de bovenstaande bevindingen onder mentoren kijken we naar de mate waarin projectleiders mentoren duurzaam aan het project proberen te verbinden. Uit de jaarlijkse interviews met de projectleiders van het Stimuleringsprogramma blijkt dat het verloop onder vooral jonge mentoren niet onopgemerkt blijft. Dit verloop en de toenemende aanmelding van mentees draagt bij aan de urgentie van duurzame inzet van mentoren. Er wordt door de projectleiders dan ook nagedacht en actie ondernomen om mentoren voor langere periode aan het project te verbinden. Deze initiatieven bespreken we hier en koppelen we aan motieven van de mentor en factoren uit het hiervoor besproken model.

Een veel genoemde strategie voor het duurzaam verbinden van mentoren aan de organisatie is zorgdragen voor een goede match tussen mentor en mentee. Daarbij dient niet eenzijdig rekening te worden gehouden met de behoefte van de mentee, maar ook met de wensen, interesses en voorkeuren van de mentor. Zo gaf een projectleider heel expliciet aan tijdens een intake door te vragen naar het zelfontplooiingsmotief van de mentor: *“Iedereen doet in de eerste plaats vrijwilligerswerk voor de ander, maar is er ook altijd in zekere mate sprake van een eigenbelang”*. Door hier gehoor aan te geven wordt ook voldaan aan de wensen voor zelfontplooiing van de vrijwilliger. Na afronding van een koppeling dient te worden ingespeeld op de wensen en leerbehoeften van de mentor voor een volgende match. Door ruimte te bieden voor zelfontplooiing binnen het project en de vrijwilliger hier goed in te begeleiden is de kans kleiner dat een vrijwilliger elders op zoek gaat.

Een andere genoemde strategie is mentoren andersoortige taken en verantwoordelijkheden aan te bieden binnen het project. Dit sluit ook aan op de aandacht voor zelfontplooiing onder vrijwilligers. Naast de winst hiervan voor het project (poolen van kennis), zullen mentoren zich gewaardeerd voelen en zich meer met het project identificeren waardoor de kans groter is dat zij zich langdurig zullen blijven inzetten. Dit is in lijn met literatuur op het gebied van organisatiecommitment vanuit de organisatiepsychologie (Cook & Wall, 1980). Wanneer werknemers betrokken worden bij de organisatie en hen meer verantwoordelijkheden gegeven wordt, groeit het gevoel geaccepteerd te worden, wat leidt tot meer tevredenheid en verbondenheid met de organisatie (Lawer, 1994, 1995). Het inzetten van mentoren voor extra taken binnen het project varieert van voorlichting geven, websites beheren, intervisie en trainingen verzorgen, administratie bijhouden of contactpersoon zijn voor een groepje mentoren. Dit kan zelfs zo ver gaan door hen mee te laten denken in de strategie of koers van het project. In dit kader wordt er ook wel gesproken van 'een project gestoeld op een sterke vrijwilligersidentiteit'. Hierbij moet worden opgemerkt dat mentoren inzetten voor andere posities ook deels voortkomt uit het feit dat financiële middelen schaarser zijn geworden de afgelopen jaren en projecten genoodzaakt zijn om op een creatieve manier de vaak groeiende organisatie draaiende te houden. Het inzetten van vrijwillige mentoren op andere functies binnen het project drukt kosten die anders door betaalde krachten uitgevoerd worden. Het percentage mentoren dat naast het mentorschap extra taken uitvoert varieert sterk per project, namelijk van 0 tot 55 procent met een gemiddelde van ongeveer 12 procent. Overigens kiest een aantal projecten bewust voor kleinschaligheid, zonder vrijwilligers op andere posities te plaatsen dan het mentorschap. Een reden hiervoor is dat er sprake is van een zeer kwetsbare groep kinderen en de projectleider veel waarde hecht aan persoonlijk contact met de ouders.

Een derde strategie die in steeds meer projecten wordt toegepast is het organiseren van zogenoemde masterclasses of netwerkborrels. Op deze avonden die speciaal voor mentoren worden georganiseerd is er gelegenheid om met andere mentoren kennis te maken en daarmee wordt er ingespeeld op de behoefte van mentoren om hun netwerk uit te breiden. Daarnaast worden er inspirerende lezingen of workshops georganiseerd waarmee mentoren hun kennis kunnen verbreden. Thema's die bijvoorbeeld aan bod komen zijn: het puberbrein, sociale media, het onderwijssysteem of een presentatie van één van de partners van het project.

Samenvattend zien we een aantal initiatieven om mentoren duurzaam aan het project te verbinden waarbij wordt ingespeeld op factoren die een rol spelen bij de intentie om opnieuw mentor te worden. Projectleiders sluiten aan op behoeften van mentoren om zichzelf te ontplooien en het netwerk uit te breiden.

4.3.3 Ander vrijwilligerswerk

We zijn ook nagegaan in hoeverre mentoren naast hun mentorschap ook ander vrijwilligerswerk doen. We maken daarbij onderscheid tussen vrijwillige activiteiten binnen het project anders dan het mentorschap (bijvoorbeeld training of intervisie verzorgen, coördinatietaken, matchen van mentorkoppels) en naar andere vrijwillige activiteiten buiten het mentorproject. Tabel 4.6 laat zien dat mentoren gedurende het traject ook ander vrijwilligerswerk gaan doen naast hun mentorschap. Het percentage mentoren dat naast hun mentorschap taken binnen het project uitvoert is vrij laag¹⁰, maar neemt gedurende het traject wel toe.

Tabel 4.6: verdeling mentoren dat naast mentoring ook ander vrijwilligerswerk doet

Percentage mentoren dat ander vrijwilligerswerk doet dan mentoring:	Bij aanvang traject	Halverwege traject	Eind van traject
Binnen het project	3.3%	6.3%	6.4%
Buiten het project	40.7%	54.6%	53.1%

De cijfers suggereren dat het mentortraject een stimulans is om ander vrijwilligerswerk op te pakken. In paragraaf 4.2.1 is opgemerkt dat de totale tijdsinvestering aan vrijwilligerswerk niet verandert gedurende het traject. Echter, uit de dagboekstudie en interviews met mentoren blijkt dat de tijd die mentoren investeren in het traject met de jongere halverwege minder wordt (wanneer trajecten van een intensieve begeleidingsfase in een meer verdiepende of afsluitende fase overgaan). Dit suggereert dat de mentor meer tijd vrij is gaan maken voor ander vrijwilligerswerk buiten het mentortraject. Ondersteuning voor deze redenering is te vinden in tabel 4.7, waarin de motivatie staat om ander vrijwilligerswerk te doen. Mentoren noemen in toenemende mate als reden dat zij tijd over hebben.

¹⁰ Deze percentages vallen lager uit dan de opgegeven percentages door de projectleiders, besproken in paragraaf 4.3.2. Dit kan enerzijds liggen aan het feit dat niet alle mentoren van de projecten de vragenlijst ingevuld hebben. Daarnaast is het mogelijk dat projectleiders de extra inzet van mentoren iets te positief inschatten.

Tabel 4.7: motieven om ander vrijwilligerswerk te doen

Motieven om ander vrijwilligerswerk te doen	Bij aanvang traject	Halverwege traject	Eind van traject
Omdat ik tijd over heb	9%	15%	14%
Extra uitdaging	19%	13%	12%
Ik wil meer betekenen voor de maatschappij	28%	31%	29%
Om mijn kansen te vergroten op betaald werk	7%	5%	18%
Om mijn netwerk te vergroten	11%	15%	12%
Omdat ik ervoor gevraagd ben	8%	11%	0%
Omdat het bijdraagt aan mijn professionele ontwikkeling	17%	11%	24%
Omdat het mentorschap te weinig voldoening geeft	0%	0%	0%

4.4 Conclusie

De motieven van vrijwilligers zijn in de afgelopen decennia steeds meer verschoven van puur altruïsme (de ‘klassieke’ vrijwilliger) naar een combinatie van ‘goed doen voor een ander’ en zelfontplooiing (de ‘nieuwe’ vrijwilliger). Ook in de mentorpopulatie van het Stimuleringsprogramma zien we deze tendens. De mentoren uit het stimuleringsprogramma bestaat voor een groot deel uit hoog opgeleide, werkende mentoren van middelbare leeftijd die sterker waarde hechten aan eigen leeropbrengsten bij het begeleiden van een mentee dan de oudere generatie. Klassieke, oudere vrijwilligers verbinden zich meer automatisch met een project door na afronding van een koppeling opnieuw een mentee te begeleiden, terwijl dit bij nieuwe, jongere vrijwilligers minder vanzelfsprekend is.

Motieven om vrijwilligerswerk te doen verschillen per persoon, maar er zal altijd in zekere mate ruimte en erkenning moeten zijn voor zowel de behoefte zich belangeloos in te zetten als de behoefte aan zelfontplooiing van de mentor. Hier kan aandacht aan worden besteed in de intakegesprekken die projecten met potentiële mentoren doen. Inspelen op beide motieven is niet alleen belangrijk voor een duurzame binding van mentoren aan het project, maar ook voor het creëren van een vertrouwensband tussen mentor en mentee en daarmee de ontwikkeling van de jongere. Een sterke vertrouwensband en het behalen van doelen leidt op haar beurt weer tot duurzaam behoud van mentoren. Een goede match tussen wensen en behoeften van een jongere enerzijds en van de mentor anderzijds is voor beiden essentieel. Na afloop van een koppeling kunnen de wensen van de mentor opnieuw in kaart worden gebracht. De behoefte aan zelfontplooiing kan naast in een goede match ook gezocht worden in andere taken binnen het project. Wellicht zou hier bij de eerste screening en werving van vrijwilligers al aandacht voor kunnen zijn.

Ongeveer 55% van de mentoren wil opnieuw mentor worden nadat ze een jongere begeleid hebben. Het bieden van goede ondersteuning vanuit het project is cruciaal voor duurzaam behoud van mentoren. Training en intervisie zijn middelen om mentoren voor te bereiden op het mentortraject door het inzicht in de leefwereld van jongeren te vergroten. Door intervisie en indirect via training worden realistische verwachting geschapen waardoor de kans op duurzame binding aan het project wordt vergroot. Daarnaast biedt zowel training als intervisie mentoren de gelegenheden om kennis te maken met andere mentoren en daarmee hun netwerk te vergroten. Ook door het organiseren van andersoortige bijeenkomsten, zoals masterclasses en netwerkborrels, kan worden ingespeeld op de behoefte van mentoren om te netwerken. Opgemerkt dient te worden dat ook wanneer mentoren niet opnieuw een jongere willen begeleiden, dit niet altijd negatief hoeft te zijn. De vrijwilliger kan zijn of haar kwaliteiten ook inzetten voor een ander project binnen dezelfde of een andere organisatie en daarmee wordt de vrijwillige inzet op een andere manier verduurzaamd.

Ruim 36% van de ingezette mentoren hebben nog niet eerder vrijwilligerswerk gedaan. Dat dit veelal jonge én hoogopgeleide vrijwilligers maakt duidelijk dat mentoring de 'nieuwe' vrijwilliger sterk aanspreekt en een flink aantal burgers actief maakt voor de civil society. Goede begeleiding van mentoren en mentortrajecten levert een positieve ervaring op met het doen van vrijwilligerswerk en verzekert een hernieuwde inzet voor een groot deel van deze vrijwilligers.

Hoofdstuk 5: effectiviteit en duurzaamheid van projectorganisaties

5.1 Inleiding

In de vorige twee hoofdstukken stonden de jongeren en vrijwilligers centraal. In die hoofdstukken is ook al zijdelings aandacht besteed aan belangrijke invloeden vanuit de projectorganisatie op de ontwikkeling van jongeren en het behoud van vrijwilligers. Een ander belangrijk onderdeel van dit evaluatieonderzoek richt zich op de vraag in hoeverre projecten er in slagen effectieve projectorganisaties neer te zetten, waarin duurzame samenwerkingen worden opgebouwd binnen de eigen gemeente/regio. Wat zijn bovendien bepalende factoren voor die effectiviteit en duurzaamheid? We hebben daarvoor naar structuren en processen gekeken binnen de eigen instelling (effectiviteit, draagvlak en leiderschap) en tussen de instelling en belangrijke lokale partijen (samenwerkingsverbanden). Met behulp van interviews en meer gestructureerde vragenlijsten onder zowel projectleiders als samenwerkingspartners hebben we vanuit verschillende perspectieven gekeken naar duurzame inbedding van mentorprojecten.

Gedegen empirisch onderzoek naar succesfactoren van samenwerkingsverbanden tussen verschillende publieke organisaties zoals lokale overheden, zorg- welzijns- en onderwijsinstellingen is schaars. Zuidersma (2012) brengt in kaart hoe publieke organisaties zich gedragen en wat voor effect dat gedrag heeft op uitkomsten van de samenwerking. Het succes blijkt vooral afhankelijk te zijn van de mate waarin het samenwerkingsverband in staat is bij dilemma's (tegengestelde belangen tussen organisaties versus algemeen belang) wederkerigheidspatronen te laten zien. Wederkerigheid betekent in dit geval dat de leden van de groep rekening met elkaar houden en dat ook van elkaar verwachten, bereid zijn elkaar te helpen en op samenwerking gericht zijn (De Vos, 2004). Wederkerigheid blijkt eerder te ontstaan wanneer er sprake is van een aantal voorwaarden: elkaar weten te bereiken (korte lijntjes), onderlinge afhankelijkheid (zowel geven als ontvangen) en het hebben van een gezamenlijk toekomstperspectief. In een samenwerkingsverband hoeft niet automatisch sprake te zijn van wederkerigheid. Bovendien heeft een samenwerkingsverband dilemma's nodig om wederkerigheidspatronen te kunnen ontwikkelen. Denk bijvoorbeeld aan verschillende belangen die bij de partijen spelen. Wanneer er geen dilemma's besproken worden en niet gezocht wordt naar manieren om elkaars belangen te behartigen zullen er geen wederkerigheidspatronen worden ontwikkeld (Galaskiewicz, 1985). Hierdoor voelen partijen zich minder gecommitteerd naar elkaar waardoor samenwerkingsverbanden losser worden. Dit zal

uiteindelijk consequenties hebben voor de verwachte opbrengsten. *‘Het faciliteren van wederkerigheidspatronen bij regionale samenwerkingsverbanden is belangrijk om duurzaam succes te creëren’* (Zuidersma, 2012). Daarnaast is het nodig dat wederkerigheidspatronen worden gemonitord en expliciet worden gemaakt, in relatie tot de opbrengsten van het samenwerkingsverband. Daarbij lijkt het bepalen van beschikbare tijd voor een bepaalde taak voor leden van het samenwerkingsverband een belangrijke factor voor hoe samenwerking in netwerken wordt ervaren (Larson, 1992; Gulati, 1995; Uzzi, 1997).

Bovenstaande maakt duidelijk dat samenwerkingsverbanden complex zijn. Mentorprojecten hebben er belang bij dat samenwerkingspartners zich verbinden aan hun project. Om die partijen duurzaam gecommitteerd te houden aan het project is wederkerigheid creëren cruciaal. Een succesvolle samenwerking tussen instellingen vereist dan ook dat helder wordt gemaakt waarom men samenwerkt (concept), wat er uitgewisseld wordt (middelen) en op welke manier het netwerk gereguleerd wordt (leiderschap) (zie ook Collins, 2001; 2005). De begrippen *concept*, *middelen* en *leiderschap* hebben we in ons huidige onderzoek gekoppeld aan de mentoring-praktijk om verder inzicht te geven in de opzet en verduurzaming van een effectieve projectstructuur.

Concept (meesterschap): Het concept duidt op de visie van waaruit de projectorganisatie handelt en de methodiek die het project nastreeft om mentoring als een effectief middel in te zetten voor ondersteuning van jongeren. Welke visie heeft het project op het weerbaarder maken van jongeren in de lokale gemeente/regio? Sluiten de strategische doelstellingen van het project (wat willen we bereiken) aan bij de concrete uitvoering door de verschillende betrokkenen? Wordt er gereflecteerd op de houdbaarheid van de visie en methodiek van waaruit men begonnen is en wordt deze zo nodig bijgesteld?

Middelen (ondernemerschap): Welke middelen worden ingezet om de doelstellingen te bereiken? Maar ook, welke middelen worden onttrokken van betrokken partijen waarmee het project samenwerkingsverbanden is aangegaan? Wat levert dat vervolgens op voor de verschillende partijen in het lokale samenwerkingsverband (rendement)?

Leiderschap (passie): Leiderschap refereert naar de vraag in hoeverre de projectleider/ het projectteam in staat is het concept uit te dragen naar anderen (interne en externe partijen) en middelen daarvoor weet te vergaren.

Concreet toegepast op het onderzoek, kijken we op het gebied van *concept* naar wat de relatie is tussen vooraf gestelde doelstellingen en uiteindelijke uitkomsten. Waren de vooraf gestelde doelstellingen realistisch? In hoeverre zijn doelen behaald in termen van effectiviteit? Zijn doelstellingen bijgesteld vanuit de blik op de toekomst (strategische foto)? Ten aanzien van *middelen* kijken we naar welke middelen naar de verschillende actoren (onderwijs, welzijn, bedrijfsleven en gemeente) in het netwerk toestromen en onttrokken worden. Het kan dan gaan om financiële middelen, inzet van personeel/vrijwilligers of het beschikbaar stellen van ruimtes. Ten aanzien van *leiderschap* brengen we in kaart hoe projectleiders het project aansturen en andere partijen weten te enthousiasmeren. Daarbij wordt gekeken hoe sterk relaties tussen de verschillende actoren op lokaal niveau zijn (bijvoorbeeld in termen van welke verbindingen er op lokaal niveau zijn, de intensiteit van het contact tussen deze verbindingen).

5.2 Twee case studies

Om bovenstaande begrippen duidelijker en concreter te maken, presenteren we hieronder twee praktijkvoorbeelden die inzicht geven in hoe het concept mentoring onder de aandacht gebracht wordt bij praktijkpartners, hoe effectief de middelenuitwisseling plaatsvindt en in hoeverre het project voldoende leiderschap uitstraalt om deze partijen aan zich te binden. Het betreft twee case studies die na het eerste projectjaar opgetekend zijn (begin 2009). Om deze enigszins vergelijkbaar te houden is er voor gekozen om in beide casussen met name de nadruk te leggen op de verbinding van het project met de onderwijsinstelling waarmee zij beoogt samen te werken.

Project A

Sinds de start van Project A in 2008 lopen er ruim 40 koppels en de komende maand gaan nog eens ongeveer 20 koppels van start. Het projectteam van Project A bestaat uit drie personen: twee personen die vanuit de welzijnssector werken en een persoon die vanuit het ROC opereert waar mentoren en mentees geworven worden. Het team houdt *wekelijks vergaderingen* en daarnaast is er regelmatig contact over de dagelijkse gang van zaken. In het project is de onderwijsvertegenwoordiger *geïntegreerd* in het team waardoor de *lijntjes kort* blijven en onderlinge afstemming gemakkelijk is.

Het creëren van draagvlak binnen de scholen behoort primair tot de taak van de

onderwijsvertegenwoordiger, en hiervoor zijn *financiële middelen* ter beschikking gesteld. Concreet betekent dit dat er *voortdurend gesprekken worden gevoerd met docenten* en *voorlichting wordt gegeven over het project* aan leerlingen en potentiële mentoren. Dit heeft geresulteerd in een *grote bekendheid* en een *positieve houding* ten aanzien van het project binnen de scholen en daarnaast een *groot aantal aanmeldingen* voor een mentortraject. Een klein aantal onderwijsteams stelt zich nog sceptisch op, maar heeft toegezegd mee te zullen werken zodra uit resultaten blijkt dat mentoring tot positieve effecten leidt.

De welzijnsinstelling waarbinnen Project A uitgevoerd wordt heeft *eerder samengewerkt* met het ROC. Deze ervaring heeft de onderlinge afstemming ook vergemakkelijkt, omdat bij aanvang van het project duidelijk was welke visie beide partijen hebben op de ondersteuning van jongeren.

Project B

Sinds de start van Project B in 2008 zijn er 6 koppels gestart, waarvan er 2 vroegtijdig zijn beëindigd. De projectleider die vanuit een welzijnsinstelling werkt, heeft eens per 3 weken *telefonisch of mailcontact* met de contactpersonen van de scholen. De contactpersonen zijn directeuren, zorgcoördinatoren of klassenmentoren. Sommige contactpersonen staan *ver van de jongeren af*, zoals de directeuren. Daarnaast is het *profiel van de mentee* voor de betrokkenen niet altijd duidelijk. Voor wie mentoring geschikt lijkt, is tot nu toe op basis van gevoel bepaald.

Het contact van de projectleider met de betrokkenen van de scholen verloopt *moeizaam*. Er is in dit project geen sprake van een geïntegreerd team en korte lijntjes. Er is juist *een te grote afstand vanuit de klankbordgroep tot de 'werkvloer'*. Er worden *nauwelijks gesprekken gevoerd met docenten* en de projectleider kreeg *geen toestemming om voorlichting over het mentorproject* te geven in de klassen: 'de docenten hebben het al zo druk'.

De klankbordgroep bestaat o.a. uit zorgcoördinatoren van de VO scholen en coördinatoren van andere mentorprojecten in de omgeving. De *opkomst bij de klankbordgroep vergaderingen (4 keer per jaar)* is *laag*. Echter, het contact met 1 school verloopt wel goed. De contactpersoon van die school is zelf zorgcoördinator en leerlingbegeleider en is in die hoedanigheid door de onderdirecteur gevraagd om mee te werken aan dit project. Deze persoon is *enthousiast* en heeft er ook *tijd voor gekregen*.

De aanvraag van het project *is niet geschreven door de projectleider*, maar door een andere werknemer binnen de welzijnsinstelling, die daar inmiddels niet meer werkzaam is. Deze persoon had veel contacten binnen het onderwijs, die de huidige projectleider naar eigen zeggen mist. Er is daarom geen sprake van een breed draagvlak binnen de scholen. De projectleider hoopt de komende tijd met een meer actieve en persoonlijke benadering meer bekendheid te geven aan het project en onder de betrokkenen in het onderwijs een positievere houding ten aanzien van het mentorproject te creëren.

Bovenstaande casussen maken duidelijk waar bij individuele projecten successen en knelpunten kunnen liggen en wat hier mogelijke oorzaken van zijn. Waar het concept van mentoring en het profiel van mentees in project A duidelijk is, ontbreekt dat (nog) in project B. Daarnaast zijn er in project A duidelijke afspraken over welke middelen elke partij levert, namelijk financiële compensatie om een onderwijsvertegenwoordiger binnen de school het project op de kaart te laten zetten. Daarnaast maken de korte lijntjes het managen van de projectorganisatie overzichtelijker, in tegenstelling tot project B, waar de lijnen met de betrokkenen van de scholen betrekkelijk lang zijn, en de verbinding tussen strategisch en uitvoerend niveau nog onvoldoende uitgekristalliseerd is.

5.3 Van individuele projecten naar stimuleringsprogramma

In een volgende stap gaan we meer gestructureerd na welke factoren met betrekking tot concept, middelen en leiderschap bepalend zijn voor het succes van projecten over het Stimuleringsprogramma als geheel. Om meer generaliserende uitspraken te mogen doen over de effectiviteit en samenwerkingsverbanden van projecten, hebben we per project het lokale netwerk verder in kaart te gebracht om vervolgens een aantal gemeenschappelijke factoren te destilleren die bepalend zijn voor succesvolle inbedding in de lokale structuur. Dit hebben we ten eerste op basis van interviews en schriftelijke enquêtes onder alle projectleiders gedaan. Ook zijn strategische foto's bestudeerd om verder inzicht te krijgen in hoe projecten hun initiatief willen verduurzamen in de toekomst. Daarnaast hebben we op grotere schaal lokale samenwerkingspartners benaderd en die een vragenlijst laten invullen. Een belangrijke meerwaarde van deze enquête is dat het vanuit een ander perspectief dan de projectleider inzicht biedt in de effectiviteit en duurzaamheid van mentorprojecten, te meer omdat er uitgesplitst kan worden naar type samenwerkingspartner. In totaal hebben 133 praktijkpartners gereageerd (59 onderwijs-, 45 welzijns-, 15 bedrijfsleven- en 14

(lokale) overheidspartners), verdeeld over 23 projecten. In de volgende paragraaf bespreken we per thema (concept, middelen en leiderschap) de bevindingen ten aanzien van de effectiviteit van de interne projectorganisatie en externe samenwerkingsverbanden.

5.3.1 Effectiviteit en duurzaamheid van het concept mentoring

Oorspronkelijke visie en doelen

Wanneer we kijken naar de oorspronkelijke projectplannen uit 2008 zien we dat de visie en doelstellingen van het project veelal betrekking hadden op de jongeren en op de inhoud van mentoring. In hun visie beschreven projecten het imago van het project dat ze wilden uitstralen, bijvoorbeeld dat er wordt uitgegaan van de kracht van jongeren. Maar ook werd mentoring in de visie afgebakend: de mentor is geen hulpverlener, mentoring is onafhankelijk van de school, het project is een aanvulling op de al bestaande hulpverlening en in sommige gevallen dat het project verder gaat waar de bestaande hulpverlening tekort schiet. In veel projectplannen staan doelen als het voorkomen van voortijdig schoolverlaten en jeugdwerkloosheid, begeleiding bij persoonlijke ontwikkeling, vergroten van het zelfvertrouwen, vroegtijdig herkennen van mogelijke knelpunten in de schoolloopbaan, jongeren leren hoe zij gebruik kunnen maken van de hulpinstanties, het versterken van competenties, het vergroten van maatschappelijke betrokkenheid, het ontwikkelen van talent en het in beeld houden van risicojongeren. Ook het vergroten van ouderbetrokkenheid wordt als doel genoemd. Daarnaast kwam het opzetten van een sterke lokale infrastructuur aan bod in de doelstelling, maar in de meeste voorstellen had dit onderwerp (nog) geen prominente rol.

Houdbaarheid en bijstelling van visie en doelen

In project B van de case studies wordt duidelijk dat er tussen meer strategische projectdoelen en de concrete uitvoering een discrepantie kan ontstaan. Dit is een observatie die bij andere projecten binnen het Stimuleringsprogramma ook te zien is. Het voorstel werd vaak door een manager van de instelling geschreven, maar doelen bleken in de concrete uitvoering niet altijd realistisch en haalbaar te zijn (zie ook Dotinga, Vos & van der Zee (2010)). Door de projectleider werden de doelen bijgesteld, vaak op het gebied van de doelgroep (bijvoorbeeld leeftijdscategorie uitbreiden, minder sterke focus op risicojongeren, problematiek verbreden), het verlagen van het aantal koppels dat bediend kan worden en het investeren in nieuwe partners op de lange baan schuiven. In een aantal projecten heeft er na verloop van tijd een wisseling van projectleider plaatsgevonden waardoor doelen en soms visie nogmaals werden bijgesteld.

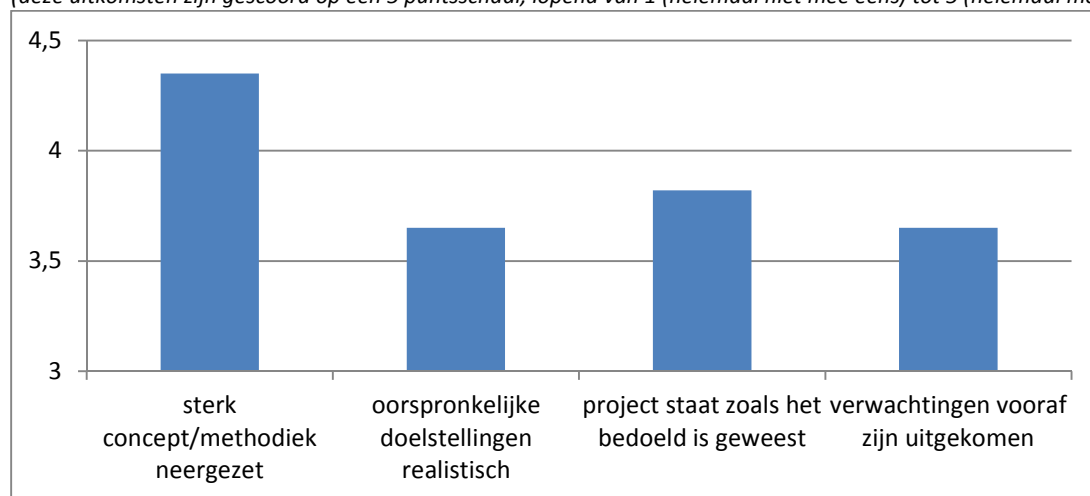
In het laatste projectjaar werden de projectleiders door het Oranje Fonds gestimuleerd om na te denken over de toekomst van het project en hebben daar een strategische foto van gemaakt. Om te kunnen beschrijven hoe het project in 2015 eruit zal zien, reflecteerden zij op de huidige stand van zaken en de stappen die nog gemaakt moeten worden om toekomstige doelen te bereiken. Op basis van de strategische foto's die de projecten gemaakt hebben, zijn een drietal trends te onderscheiden, die bij een aantal projecten ook al zichtbaar waren in de concrete uitvoering. Ten eerste viel op dat het concept mentoring verder is uitgerekt: veel projecten hebben gekozen voor verdere verbreding van de doelgroepen waarvoor mentoring bedoeld is. Sommige projecten gingen verder door het project een paraplu-functie te geven voor ook andersoortige activiteiten naast mentoring (bijvoorbeeld inzet van taalcoaches, bemiddeling bij conflicten onder jongeren, jongeren inzetten voor ondersteuning aan ouderen). De reden hiervoor lag met name in de behoefte op lokaal niveau voor dit soort activiteiten gecombineerd met de aanwezige expertise binnen het project. Ten tweede wilden veel projecten regionaal verbreden door mentoring ook buiten de eigen stad, streek- of provinciebreed, aan te bieden. Deze impuls voor geografische verbreding werd enerzijds bepaald door de vraag vanuit de omgeving, anderzijds biedt regionale uitbreiding een grotere pool waaruit middelen vergaard kunnen worden. Ten derde viel er te constateren dat een sterke vrijwilligersidentiteit centraler zou moeten worden in de nieuwe structuur, waarbinnen vrijwilligers niet alleen als mentor fungeren voor jongeren maar ook andere taken op zich nemen (coördinatie, matching, training en supervisie). Dit sluit enerzijds aan op de strategieën ten aanzien van het behoud van mentoren, die uitgebreid in hoofdstuk 4 besproken zijn, maar ook bij het besparen van kosten die het managen van een groeiend project met zich mee brengen.

Oorspronkelijke doelstellingen en daadwerkelijke effectiviteit

In navolging van de bevindingen uit de interviews met projectleiders en strategische foto's hebben we in een meer gestructureerde enquête onder projectleiders (N = 23) gekeken naar hoe bereikte uitkomsten zich verhouden tot de oorspronkelijke doelstellingen. Figuur 5.1 geeft weer dat projectleiders over het algemeen vinden dat zij effectief zijn geweest in het neerzetten van een sterke mentormethodiek, maar dat zij in lagere mate inschatten dat de oorspronkelijke projectdoelen realistisch waren. Datzelfde geldt voor de vraag of zij vinden dat het project geworden is zoals het oorspronkelijk bedoeld is geweest en of verwachtingen over de vooraf gestelde doelstellingen uitgekomen zijn. Deze bevinding sluit aan bij de hiervoor beschreven trend dat er in veel projecten sprake was van constante verandering en bijschaving van de kaders van wat mentoring is en hoe dat vorm moest krijgen binnen het eigen project.

Figuur 5.1: uitkomsten van het mentorproject

(deze uitkomsten zijn gescoord op een 5 puntsschaal, lopend van 1 (helemaal niet mee eens) tot 5 (helemaal mee eens))



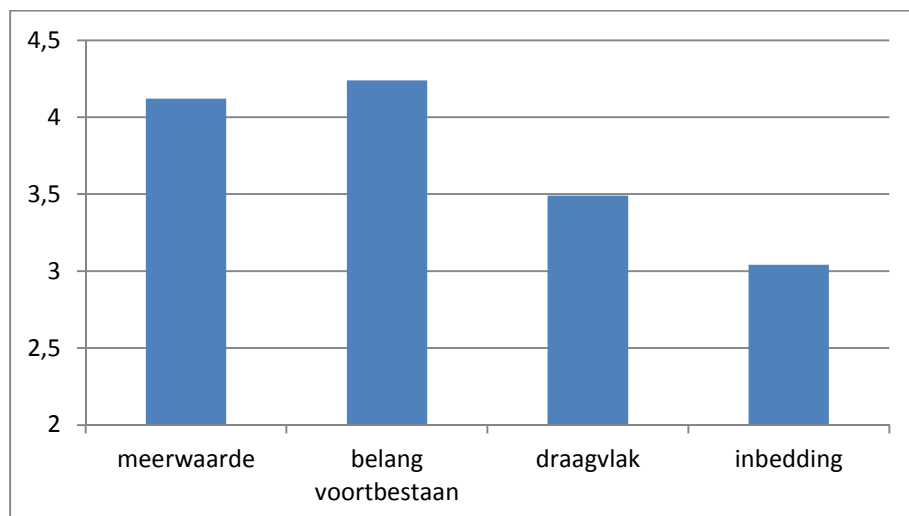
Effectiviteit vanuit het perspectief van samenwerkingspartners

In de vorige paragraaf rapporteerden we hoe effectief projectleiders hun eigen project vinden in termen van het neerzetten van een sterke, overdraagbare methodiek. In deze paragraaf zullen we stilstaan bij hoe effectief projecten zijn in het neerzetten van het concept mentoring in de lokale regio vanuit het perspectief van de samenwerkingspartners (N = 133). Hierdoor ontstaat een vollediger beeld over de effectiviteit van de inbedding.

We hebben een aantal indicatoren opgesteld die inzicht geven in de effectiviteit van mentoring binnen het lokale samenwerkingsverband: de meerwaarde die mentoring heeft voor de instelling, het belang dat de instelling heeft bij het voortbestaan van mentoring, de inbedding van mentoring binnen de (werkwijze van de) instelling en het daadwerkelijk draagvlak binnen de instelling.

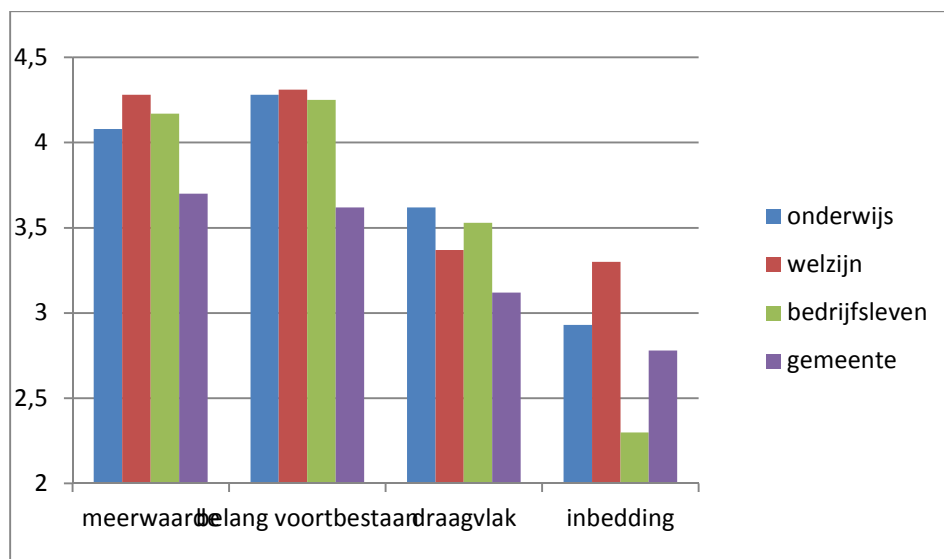
Figuur 5.2 geeft weer dat samenwerkingspartners mentoring zien als een meerwaarde voor hun organisatie en het belangrijk vinden dat het initiatief blijft voortbestaan. Er blijkt echter een discrepantie te zijn tussen deze positieve houding naar mentoring en het daadwerkelijke draagvlak en de inbedding binnen de organisatie/instelling. Dit resultaat strookt met bevindingen uit interviews met projectleiders: samenwerkingspartners lopen vaak wel warm voor mentoring, maar zodra het daadwerkelijk onderdeel moet gaan worden van hun werkwijze of structuur, dan verloopt dit proces moeizamer.

Figuur 5.2: effectiviteit mentorprojecten volgens praktijkpartners



Wanneer we deze bevindingen uitsplitsen naar type samenwerkingspartner, dan valt op dat gemeentepartners significant minder de meerwaarde van mentoring inzien en ook het voortbestaan van het project als minder belangrijk achten, vergeleken met de andere drie sectoren. Dit kan te maken hebben met het grote aanbod aan interventies gericht op het voorkomen van voortijdig schoolverlaten dat bij de gemeente bekend is. Verder valt op te maken dat mentoring meer ingebed is binnen het onderwijs en de welzijnssector dan binnen het bedrijfsleven. Dit lijkt naar onze mening ook een logische bevinding, omdat de praktische uitvoering van mentoring vooral plaatsvindt binnen de scholen en de welzijnsinstellingen.

Figuur 5.3: Effectiviteit mentorprojecten volgens praktijkpartners, uitgesplitst naar sector



Samengevat lijken de eerder geconstateerde trends ten aanzien van verandering en aanscherping van de kaders en doelstellingen van mentoring bevestigd te worden door de cijfers uit de enquêtes onder projectleiders. Projecten geven aan geslaagd te zijn in het neerzetten van een effectieve overdraagbare methodiek, maar deze is wel het resultaat van veranderingen in aanpak gedurende de projectperiode. In hoeverre het effectief uitdragen van mentoring bereikt wordt, sluit ook aan op eerdere interviews met projectleiders en praktijkpartners. Partners zien de meerwaarde en het belang van mentoring in, maar de structurele inbedding en het bredere draagvlak is niet altijd aanwezig.

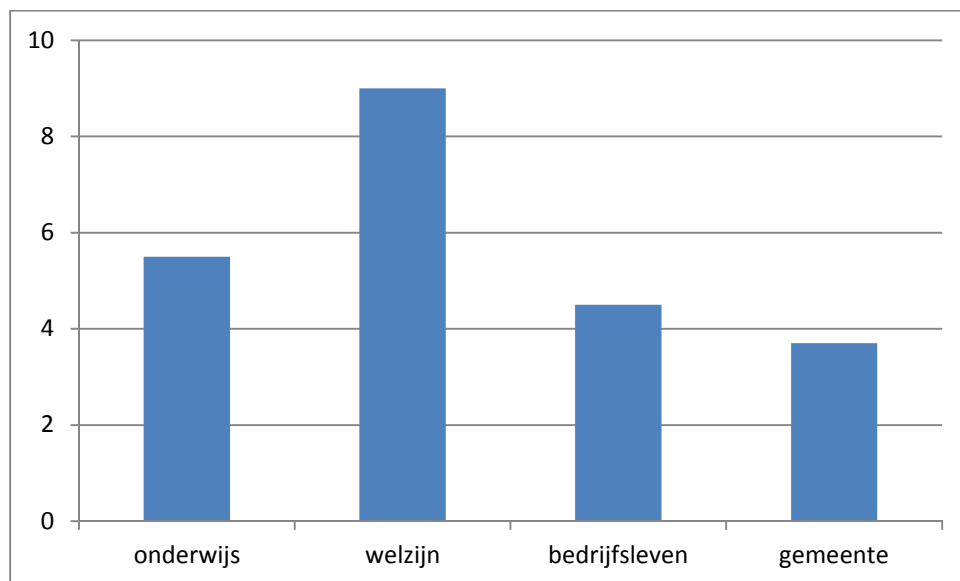
5.3.2 Uitwisseling van middelen

In de vorige paragraaf zijn we ingegaan op het concept dat projecten hebben ontwikkeld en hoe effectief dit concept is neergezet in de lokale stad/regio. Om te kunnen voortbestaan na afloop van het Stimuleringsprogramma dienen mentorprojecten een sterke en duurzame lokale infrastructuur op te bouwen. Na afloop van de financiële ondersteuning door het Oranje Fonds zijn projecten namelijk zelf verantwoordelijk om financiering uit andere bronnen te verkrijgen. De partners waar zij samenwerkingsrelaties mee hebben opgebouwd spelen hierbij een cruciale rol. In deze paragraaf brengen we de huidige situatie in kaart met betrekking tot het verstrekken van middelen, zowel financieel als in natura in de vorm van personeel/tijd en het beschikbaar stellen van ruimtes. Daarbij zullen we een uitsplitsing maken naar het type samenwerkingspartner. Ook besteden we aandacht aan de verhouding tussen de investering die partners doen en de opbrengsten die dat genereert. In het kader van duurzaamheid kijken we ten slotte naar toezeggingen door partners voor verstrekking van middelen aan het project in de toekomst.

Welke middelen worden uitgewisseld?

Van de middelen die praktijkpartners aan projecten verstrekken gaat het in 73% van de gevallen om inzet van personeel en tijd. Twintig procent van de partners stelt ruimtes tot haar beschikking en 7% financiële middelen. Opgemerkt moet worden dat slechts 31 praktijkpartners specifieke middelen genoemd hebben, waardoor deze cijfers een vertekend beeld kunnen geven. Verdere uitsplitsing naar type praktijkpartner hebben we dan ook niet gedaan, omdat de aantallen dan te klein worden om betrouwbare uitspraken te kunnen doen. Wel hebben wij van alle praktijkpartners informatie over de specifieke tijdsinvestering per week die de medewerkers van de eigen instelling/organisatie besteden aan de ondersteuning van het mentorproject.

Figuur 5.4: gemiddelde tijdsinvestering per week in het mentorproject uitgedrukt in uren

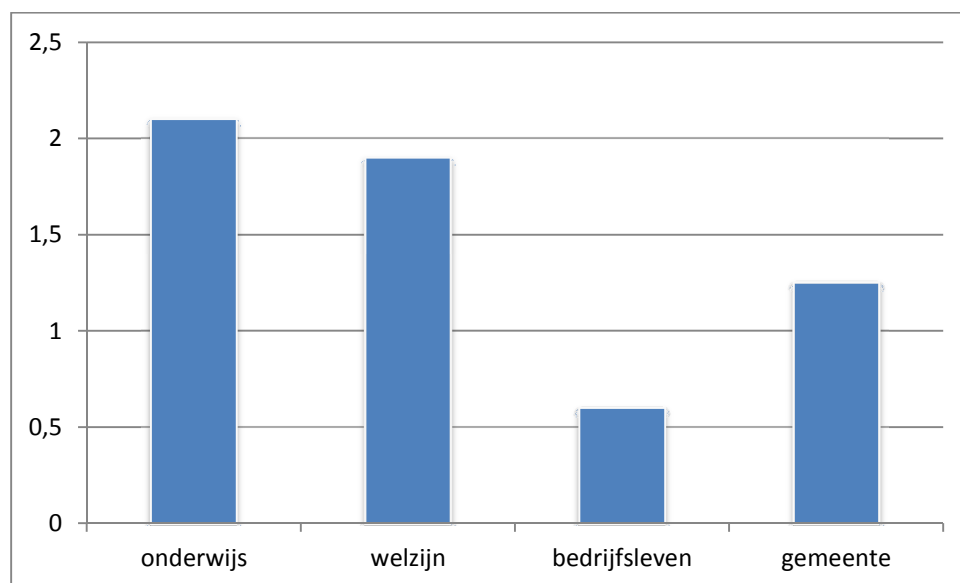


Uit figuur 5.4 blijkt dat de partners uit het welzijnsveld significant meer tijd investeren in de ondersteuning van de mentorprojecten, vergeleken met de overige sectoren. Arbeidsintensieve taken zoals mentorbegeleiding, intakegesprekken en matching worden bij sommige projecten deels uitbesteed aan lokale welzijnspartners, dus het verschil in tijdsinvestering ten opzichte van het bedrijfsleven en de gemeente lijkt hiermee logisch verklaard te kunnen worden. Het verschil met het onderwijs werd echter niet verwacht, aangezien in een aantal projecten onderwijsinstellingen ook een belangrijke rol hebben in de relatief arbeidsintensieve taken.

Wederkerigheid in middelenuitwisseling: Investerings vs. opbrengsten

We hebben praktijkpartners ook gevraagd naar hoe zij de verhouding inschatten tussen de investering die zij doen ten aanzien van het mentorproject en de opbrengsten die dat voor hen oplevert, uitgedrukt in twee percentages die samen optellen tot 100 (bijvoorbeeld 30% investering tegenover 70% opbrengsten; of 80% investering tegenover 20% opbrengsten). Om na te gaan of de opbrengsten hoger zijn dan de investeringen hebben we het percentage opbrengsten gedeeld door het percentage investeringen. Een project wordt dus als 'rendabel' voor de praktijkpartner gezien als de uitkomst hoger dan 1 is. Figuur 5.5 geeft inzicht in de verhouding tussen investering en opbrengst voor de verschillende typen samenwerkingspartners.

Figuur 5.5: 'rendement' van het mentorproject voor de verschillende praktijkpartners



Onderwijs- en welzijnspartners vinden de opbrengsten significant hoger dan partners uit de gemeente en het bedrijfsleven. Voor zowel onderwijs als welzijnspartners geldt dat zij hun investeringen meer dan verdubbeld terug zien in de opbrengsten die dat voor hun instelling oplevert. Volgens de gemeentepartners is het rendement 25%. Zij zien de opbrengsten die mentoring oplevert net iets hoger dan de investeringen. Alleen het bedrijfsleven beschouwt de investeringen die zij leveren vooralsnog hoger dan de opbrengsten die dat voor hen oplevert. Interessant is te vermelden dat uit een open vraag waarin praktijkpartners te kennen mogen geven op welke gronden zij in de toekomst zouden investeren in het mentorproject 'mits het voldoende rendement oplevert' als één na belangrijkste criterium noemen (na 'mits het aansluit bij doelstellingen van onze organisatie/instelling'). Dit suggereert dat er nog een slag te maken valt voor projecten om partners uit het bedrijfsleven te behouden door meer te benadrukken wat mentoring hen oplevert. Ook de cijfers over huidige en toekomstige investeringen vanuit het bedrijfsleven, die hieronder besproken worden, onderstrepen dit.

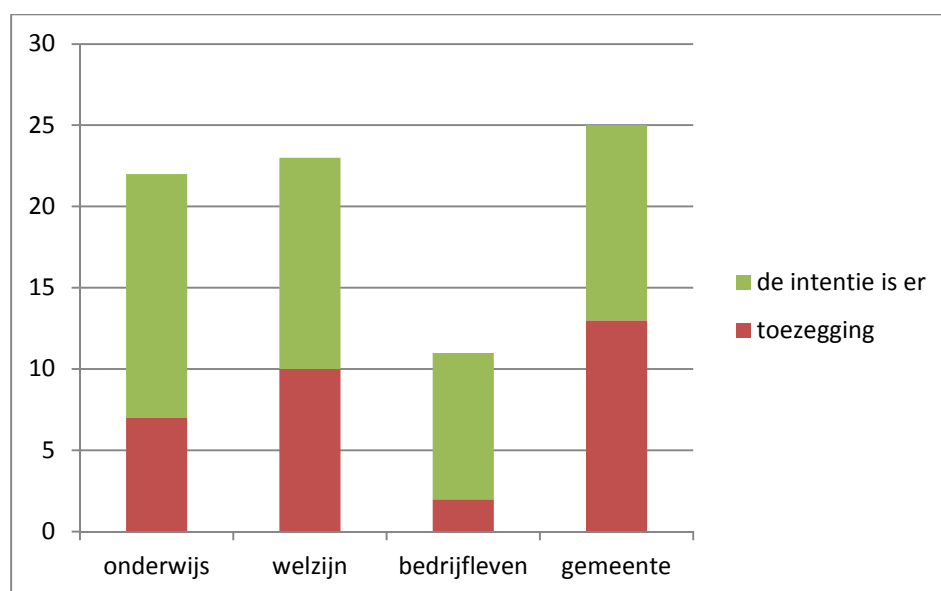
Investeren in mentoring: nu en toekomst

Van de partners geeft 55 procent aan middelen in termen van geld, tijd en/of ruimte te verstrekken aan een mentorproject. Wel blijken er grote verschillen te zijn in het type partner dat middelen verstrekt. Ondanks de bezuinigingen bij de overheid, geeft 78 procent van de gemeentepartners aan een project (financieel) te ondersteunen. Van de welzijnspartners verstrekt 56 procent middelen aan een mentorproject en in de onderwijssector is dat 38 procent. Uit het bedrijfsleven is dat slechts 15

procent. Dit strookt met eerdere bevindingen dat veel projecten pas recentelijk het bedrijfsleven zijn gaan aanschrijven als serieuze samenwerkingspartner.

Hoe zien partners echter de toekomstige samenwerking? De rode balken in figuur 5.6 geven weer hoeveel procent van de verschillende praktijkpartners de vraag of er in de toekomst structurele bijdragen verstrekt zullen worden aan het project positief beantwoordt. De groene balken weerspiegelen het percentage partners dat de intentie heeft om middelen te verstrekken in de toekomst, maar door wie nog geen toezeggingen zijn gedaan.

Figuur 5.6: toekomstige uitwisseling van middelen tussen project en partner uitgedrukt in percentages



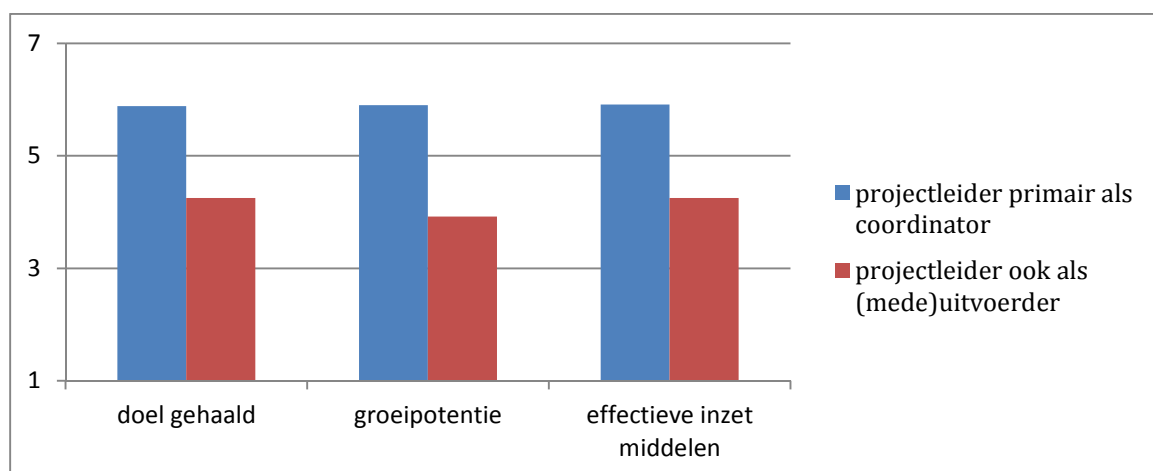
Een groter aantal partners heeft de intentie om middelen toe te kennen, maar kan dit nog niet toezeggen. Dit valt te rijmen met de afrondende fase waarin de projecten zich bevonden ten tijde van het onderzoek, waarin nog onzekerheid en onduidelijkheid was over de continuering. In lijn met de constatering dat de verbinding met het bedrijfsleven voor veel projecten nog onontgonnen terrein is weten projecten ook nog weinig middelen van partners uit deze sector te verzekeren. In paragraaf 5.3.3 zullen we de verbinding maken met leiderschapskwaliteiten van de projectleider.

Inzet eigen middelen en kwaliteit project

Naast de projectleiders en samenwerkingspartners zijn ook de opdrachtgever (Oranje Fonds) en de ondersteuningspartners (Radar en Sardes) bevraagd om een oordeel te vellen over een aantal indicatoren voor kwaliteit en effectiviteit van de projecten: de mate waarin opgestelde doelstellingen

gehaald zijn, de mate waarin het project groeipotentie laat zien en de mate waarin middelen effectief ingezet worden. Wanneer we deze kwaliteitscriteria koppelen aan de investering in tijd die de projecten doen, dan valt het volgende op. Niet geheel onlogisch, is er een positieve relatie te zien tussen het aantal uren dat het project inzet en de kwaliteit van het project. Dus hoe meer uren een project te besteden heeft, hoe beter het project het doet. Echter, wanneer we kwaliteit koppelen aan de specifieke posten waarop uren ingezet worden dan geldt dit positieve verband alleen voor de inzet van projectuitvoerders, (vrijwillige) mentorbegeleiding en inzet van stagiaires. Tussen het aantal uren dat de projectleider besteedt aan het project en de kwaliteit blijkt zelfs een licht negatief verband te bestaan. Een verklaring voor deze uitkomst is dat hoe meer uren een projectleider inzet voor het project hoe groter de kans is dat hij/zij zich ook bezighoudt met de projectuitvoering, waardoor coördinatie en strategisch beleid onder druk komt te staan. Verdere ondersteuning voor deze verklaring wordt gevonden wanneer we projecten waarin projectleiders zelf een groot deel van de uitvoering voor hun rekening nemen vergelijken met projecten waarin uitvoerende taken meer gedelegeerd worden aan projectuitvoerders. Uit figuur 5.7 blijkt dat het eerste type project significant lager wordt gewaardeerd op de drie indicatoren voor kwaliteit dan het tweede type project. In de volgende paragraaf gaan we dieper in op de aansturing van mentorprojecten en welke impact dat heeft op de effectiviteit en duurzaamheid van projecten.

Figuur 5.7: waardering projecten door externe partijen uitgesplitst naar specifieke rol projectleider



5.3.3 Leiderschap

In eerdere onderzoeken en evaluaties naar effectiviteit van projecten blijkt dat de projectleider en de competenties en vaardigheden die hij/zij bezit een cruciale rol spelen in het slagen van het project (zie bijvoorbeeld Avetisyan & Vuijk, 2006). Projectleiders verschillen echter in hoe zij hun project aansturen en mensen enthousiasmeren om zich in te zetten voor het project. Deze verschillen

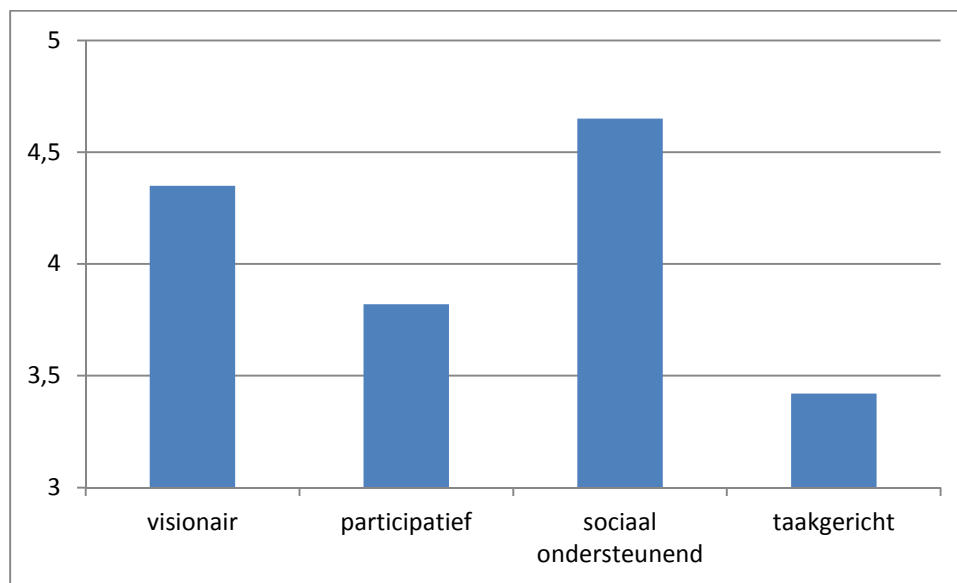
kunnen inzichtelijk maken hoe projecten hun doelen en ambities bereiken en waar hun kernkwaliteiten liggen. Ook kan leiderschap bepalend zijn in het verkrijgen van middelen van de verschillende potentiële partijen in de regio. De basisvraag van het huidige onderzoek is dan in hoeverre leiderschap een bepalende factor is in het behalen van succes op het uitdragen van een sterk 'concept' en het vergaren van 'middelen'. Kan goed leiderschap bijdragen aan het adequaat neerzetten van het concept mentoring zodat anderen daar ook warm voor lopen? Kan goed leiderschap bijdragen aan het verkrijgen van middelen voor de concrete uitvoer en de verduurzaming van het project in de toekomst?

Voor het huidige onderzoek maken we onderscheid tussen vier verschillende leiderschapsstijlen die ingebed zijn in de bestaande leiderschapsliteratuur (Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002; Avolio & Bass, 2004; Stewart, 2006), en tevens ook relevant zijn voor de mentorpraktijk.

- *Visionair leiderschap*: Een inspirerende stijl van leidinggeven, waarbij de leidinggevende zijn visie overdraagt om anderen te enthousiasmeren. Toegepast op mentorprojecten gaat dat intern om visie uit te dragen naar het eigen projectteam. Extern gaat het om partners te overtuigen en te enthousiasmeren in de visie die het project uit wil dragen.
- *Participatief/verbindend leiderschap*: een stijl van leidinggeven waarbij anderen actief worden betrokken in het proces van besluitvorming en in de genomen besluiten. Toegepast op mentorprojecten gaat het intern over inspraak geven aan projectmedewerkers en de mentoren/vrijwilligers en het delegeren van taken. Extern gaat het over aansturen op concrete samenwerking en verbinding zoeken met praktijkpartners waarbij input van de partners geïntegreerd wordt in de koers die het project wil varen.
- *Sociaal-ondersteunend leiderschap*: een stijl van leidinggeven, waarin mensen en de algemene sfeer in het team centraal staan. De leidinggevende ondersteunt door de aandacht te richten op de tevredenheid en het welzijn van de medewerkers. Toegepast op mentorprojecten gaat het om oog hebben voor de behoeftes van de eigen medewerkers en praktijkpartners en het aansturen op goede onderlinge verhoudingen.
- *Taakgericht leiderschap*: Een stijl van leidinggeven die sterk gericht is op doelgerichtheid en beheersing waarbij de leider primair zelf de beslissingen neemt. Toegepast op het mentorprogramma gaat het om doelgerichte aansturing van anderen en een sterke focus op het behalen van resultaten.

Een goede leider is in staat om te schakelen tussen deze stijlen, afhankelijk van de situatie (Hersey, Blanchard & Johnson, 2007). Echter, uit onderzoek blijkt dat mensen ook een bepaalde voorkeur hebben voor het hanteren van een stijl (Chan & Drasgow, 2001). We hebben daarom projectleiders gevraagd te reflecteren op hun eigen leiderschapstijl door middel van een bestaande gevalideerde leiderschapsschaal. Figuur 5.8 geeft inzicht in hoe de projectleiders scoren op de verschillende leiderschapstijlen.

Figuur 5.8: gemiddelde score projectleiders op leiderschapstijlen



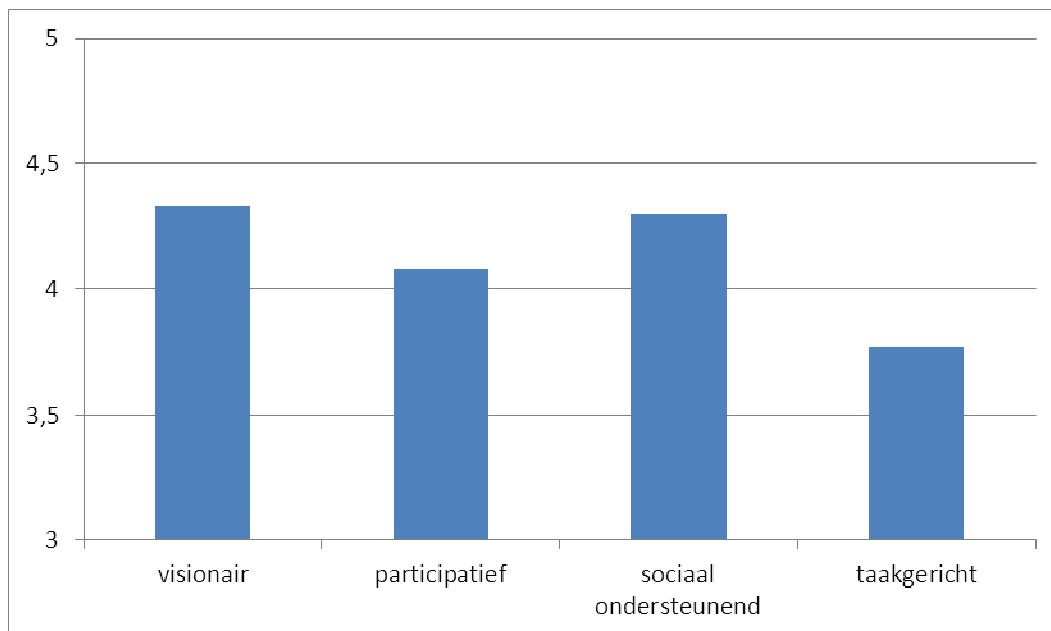
Op basis van de ingevulde enquêtes onder projectleiders kunnen we opmaken dat projectleiders significant hoger scoren op sociaal-emotioneel leiderschap dan op de overige leiderschapstijlen. Met andere woorden, het zorgen voor een positieve werksfeer en oog hebben voor de behoefte van medewerkers/mentoren is sterk ontwikkeld bij projectleiders. Ook de visionaire leiderschapstijl blijkt bij projectleiders significant sterker ontwikkeld te zijn dan de participatieve en taakgerichte stijlen. Met name de discrepantie tussen de visionaire en participatieve stijl is interessant: de visie lijkt aanwezig, maar het concreet betrekken van anderen in die visie en het delegeren van taken blijft achter. Deze bevinding strookt met de constatering dat projecten steeds meer een visie zijn gaan ontwikkelen over waar zij heen willen met hun project, maar dat het betrekken van bepaalde externe partijen in de daadwerkelijke uitvoering moeizamer verloopt. Ook vanuit de projectleiders komt de ontwikkelingsbehoefte op het gebied van samenwerking met externe partners naar voren. Een aantal projectleiders gaf te kennen dat er het afgelopen jaar veel aandacht voor de strategische kant van het project managen is geweest (niet alleen vanuit de eigen projectorganisatie, maar ook door

bijvoorbeeld het Oranje Fonds), maar dat het niet altijd even gemakkelijk is om die strategische visie om te zetten in breed draagvlak in de lokale praktijk. Het is overigens opvallend dat projectleiders laag scoren op taakgericht leiderschap. In eerdere interviews bleek dat veel projectleiders zichzelf beschouwen als ‘doeners’, wat aansluit op een doelgerichte focus. Echter, taakgericht leiderschap staat ook voor een meer autoritaire stijl van leidinggeven waarbij beslissingen genomen worden zonder directe beïnvloeding door de mening van anderen. Dit staat vaak haaks op hebben voor goede onderlinge verhoudingen (sociaal ondersteunend leiderschap), waar projectleiders relatief hoog op scoren.

Leiderschap projectleiders volgens praktijkpartners

Wanneer we deze cijfers naast de mening van praktijkpartners leggen zien we dat er enige ondersteuning gevonden wordt voor hetzelfde patroon als bij de eigen ingeschatte leiderschapsstijlen. Samenwerkingspartners vinden de projectleider vooral goed ontwikkeld op sociaal ondersteunend en visionair vlak, terwijl de taakgerichte en participatieve leiderschapscompetenties wat achterblijven.

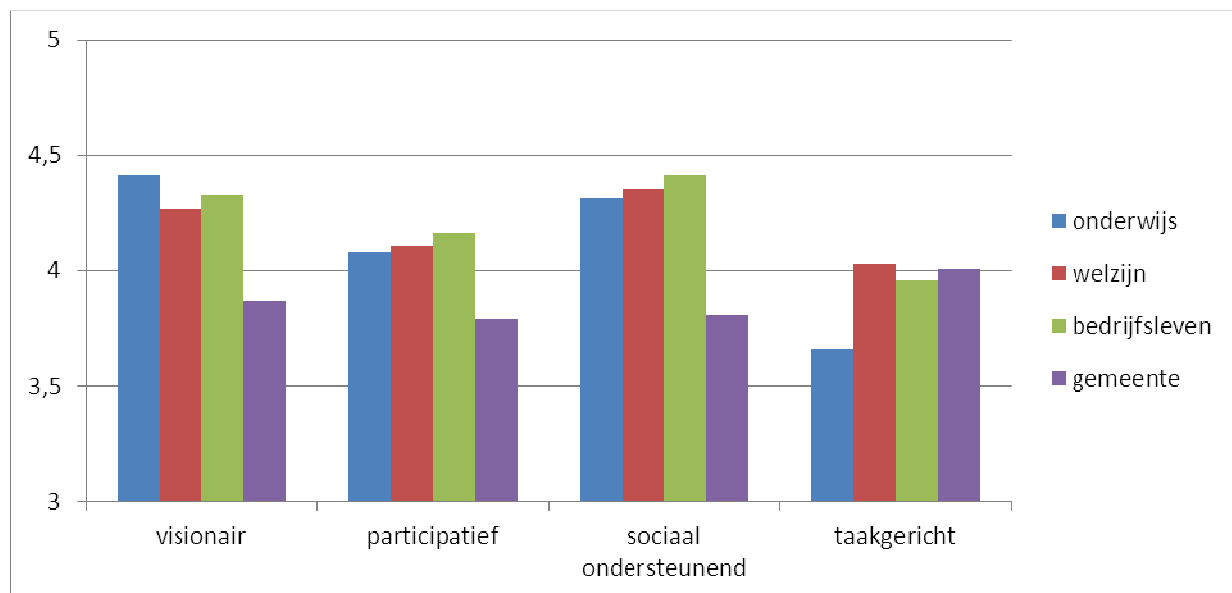
Figuur 5.9: gemiddelde score projectleiders op leiderschapsstijlen ingeschat door praktijkpartners



Interessant is dan ook om na te gaan hoe het leiderschap van de projectleider ervaren wordt per type sector. Figuur 5.10 laat zien dat met name de gemeentepartners vinden dat de

leiderschapscompetenties van de projectleiders minder ontwikkeld zijn, vergeleken met de overige praktijkpartners (behalve wat betreft taakgericht leiderschap).

Figuur 5.10: leiderschapsstijlen van projectleiders volgens de samenwerkingspartners, uitgesplitst naar sector



Een verklaring hiervoor kan zijn dat de verhouding tussen het project en de lokale overheid verschilt van de verhouding tussen project en de overige typen partners. Ten eerste is er met gemeentepartners minder contact vergeleken met de andere praktijkpartners (gemiddeld één keer in de drie maanden tegenover gemiddeld één keer per maand), wat betekent dat de zichtbaarheid van projectleiders bij de lokale overheid wellicht minder is. Daarnaast hebben projecten over het algemeen meer gelijkwaardige verhoudingen met partners uit het onderwijs, welzijn en bedrijfsleven dan met de gemeente, omdat er vaak een afhankelijkheidsrelatie van het project naar de gemeente bestaat vanwege (potentiële) subsidies.

Wat verder opvalt, is dat onderwijspartners de projectleiders minder taakgericht achten vergeleken met de andere praktijkpartners. Juist deze taakgerichte aanpak lijkt belangrijk te zijn binnen het onderwijs omdat daar veelal de mentees vandaan komen. In de volgende paragraaf wordt het verband tussen leiderschapsstijlen en specifieke uitkomsten voor het project verder uitgediept.

5.3.4 Leiderschap en effectiviteit

In het huidige onderzoek hebben we vervolgens deze leiderschapsprofielen gekoppeld aan concrete uitkomsten op intern en extern vlak. Hoe draagt leiderschap bij aan de effectiviteit van projecten?

Wat zegt leiderschap nu over het functioneren van het project in het lokale netwerk? In hoeverre draagt leiderschap bij aan verduurzaming van het project?

Tabel 5.11 en 5.12 geven de samenhang weer tussen leiderschapsstijlen en uitkomsten van de projecten. Per uitkomst is aangegeven met een 'X' welke leiderschapsstijl(en) relevant zijn voor het behalen van de desbetreffende uitkomst. We hebben daarin onderscheid gemaakt tussen meer 'objectieve' indicatoren (percentage koppels dat hun doelstellingen behaalt, percentage mentoren dat na afronding van een koppeling opnieuw mentor wordt en het percentage mentoren dat ingezet wordt voor andere taken binnen het project) en de eigen (door de projectleider) beoordeelde effectiviteit en groeipotentie van het project. In bijlage 5.1 is de statistische verantwoording van deze tabellen te vinden.

Tabel 5.11: samenhang tussen leiderschap en interne uitkomsten

	Visionair leiderschap	Participatief leiderschap	Sociaal ondersteunend leiderschap	Taakgericht leiderschap
Aantal succesvolle koppels	X	X		X
Aantal mentoren dat opnieuw mentor wordt		X		
Aantal mentoren dat breder ingezet wordt	X			
Ingeschatte effectiviteit project	X			X
Ingeschatte groeipotentie	X			

Uit tabel 5.11 valt op te maken dat met name visionair leiderschap een belangrijke voorspeller is van de uitkomsten. Hoe hoger projectleiders scoren op deze leiderschapsstijl, hoe meer succesvolle koppels het project heeft, hoe breder zij mentoren weten in te zetten en hoe meer groeipotentie het project heeft. Daarnaast draagt visionair leiderschap in combinatie met taakgericht leiderschap positief bij aan de effectiviteit van een sterke mentormethodiek. Ten slotte lijkt participatief leiderschap met name positief bij te dragen aan het behoud van mentoren binnen het project. Dit is in lijn met onze eerdere bevindingen uit de interviews: wanneer mentoren betrokken worden bij de besluitvorming binnen het project (bijvoorbeeld inspraak hebben in welke onderwerpen aan bod dienen te komen tijdens intervisie) dan vergroot dit hun commitment aan het project (zie ook hoofdstuk 4).

Wat betreft de externe samenwerking met praktijkpartners hebben we vanuit het perspectief van de samenwerkingspartners gekeken naar hoe leiderschapsstijlen bijdragen aan belangrijke indicatoren voor duurzaamheid. We hebben daarbij onderscheid gemaakt tussen de middelen die verstrekt

worden aan het project, de kwaliteit van de onderlinge relatie tussen het project en de samenwerkingspartner, en de indicatoren voor effectiviteit die eerder besproken zijn (meerwaarde, belang van voortbestaan, inbedding en draagvlak).

Tabel 5.12: samenhang tussen leiderschap en externe samenwerking

	Visionair leiderschap	Participatief leiderschap	Sociaal ondersteunend leiderschap	Taakgericht leiderschap
Aanleveren mentees/mentoren				X
Financiële bijdrage: in 2011	X	X		
Financiële bijdrage: toekomst	X	X		
(Kwaliteit) Contact		X	X	
Meerwaarde voor eigen organisatie	X			
Belang voortbestaan	X			
Inbedding methodiek in de organisatie/werkwijze		X		
Breedte draagvlak		X		

Ten aanzien van de middelen lijken drie van de vier leiderschapstijlen relevant. Hoe taakgerichter de projectleider, hoe meer hij/zij weet te bewerkstelligen dat praktijkpartners mentees/mentoren aanleveren. Visionair en participatief leiderschap lijken echter een belangrijke rol te spelen in de bereidheid van partners om financiële middelen te verstrekken; zowel op dit moment als in de toekomst.

Hoewel sociaal ondersteunend leiderschap ook in enige mate met de kwaliteit van het onderlinge contact samenhangt, is met name participatief leiderschap bepalend voor een sterke band tussen het project en de samenwerkingspartner. Dit is een interessante bevinding aangezien uit theoretisch oogpunt te verwachten valt dat met name sociaal ondersteunend leiderschap een belangrijke rol speelt in het creëren van goede verhoudingen. Echter, ruimte bieden voor eigen inbreng roept bij praktijkpartners wellicht het gevoel op dat zij als serieuze gesprekspartner worden beschouwd waardoor het onderlinge contact hoger gewaardeerd wordt. Dit sluit aan op de bevinding van Zuidersma (2012) dat er in een succesvol regionaal samenwerkingsverband sprake dient te zijn van wederkerigheid, waarbij inbreng van alle betrokken partijen wordt gewaardeerd.

Visionair leiderschap vervult een belangrijke rol in het zien van de meerwaarde van mentoring en het belang dat gehecht wordt aan het voortbestaan van dit initiatief. Projectleiders die een sterke visie uitdragen weten praktijkpartners te overtuigen dat mentoring een goede aanvulling op de reguliere ondersteuning/zorg van jongeren is en dat het belangrijk is dat het project in de toekomst gecontinueerd wordt. Wanneer er gekeken wordt naar de concrete inbedding en hoe breed

mentoring gedragen wordt binnen de samenwerkingsorganisatie, dan blijkt participatief leiderschap belangrijk te zijn. Projectleiders die hoog scoren op participatief leiderschap zijn beter in staat om een breed draagvlak bij praktijkpartners te bewerkstelligen en het op die manier te laten integreren in de structuur en werkwijze van de organisatie.

Samenvattend kan gesteld worden dat de belangrijke elementen die een project effectief en duurzaam maken ingegeven worden door verschillende leiderschapskwaliteiten die aanwezig zijn binnen projecten. Projectleiders scoren vooral hoog op sociaal ondersteunend leiderschap, maar dit type leiderschap blijkt minder dan andere typen leiderschap bij te dragen aan een effectieve en duurzame projectorganisatie. Projectleiders scoren ook relatief hoog op visionair leiderschap; een leiderschapsstijl die een belangrijke bijdrage levert aan de interne en externe effectiviteit van het project. Op participatief en taakgericht leiderschap is echter voor projectleiders nog ruimte voor ontwikkeling.

Wat deze resultaten laten zien is dat het belangrijk lijkt dat projectleiders in staat zijn te schakelen tussen verschillende manieren van leidinggeven, afhankelijk van wat de situatie voorschrijft. Opgemerkt moet worden dat het onrealistisch zou zijn om alle stijlen verenigd te zien in één persoon. Het geeft echter wel aan dat investeren in leiderschapsontwikkeling gedurende het traject belangrijk lijkt. Door in een vroeg stadium van het project inzicht te krijgen in het eigen functioneren als leidinggevende kan bijgestuurd worden op leiderschapsstijlen die nog in mindere mate ontwikkeld zijn. Ook speelt draagvlak binnen de eigen organisatie hierin een belangrijke rol: niet alleen om hiaten in de manier van leidinggeven makkelijker op te vangen (denk bijvoorbeeld aan managers in hogere geledingen die meer ervaring hebben met de strategische kant van projectmanagement) maar ook ten aanzien van het concreet aansturen op de ontwikkeling van leiderschapsrollen die projectleiders nog ontberen.

5.4 Conclusie

In hoofdstuk 3 en 4 is al enig verband gelegd met factoren op organisatieniveau die invloed hebben op uitkomsten op mentee- en mentorniveau. In het huidige hoofdstuk zijn projectorganisaties verder onder de loep genomen. Een effectieve projectorganisatie neerzetten die gericht is op de gewenste ontwikkeling bij jongeren door inzet van vrijwilligers, impliceert dat projecten een langetermijnvisie voor ogen dienen te hebben in de koers die zij (willen) varen. Waar initiële, vaak te ambitieuze projectplannen niet helemaal aansluiten bij de praktische realiteit, laat het onderzoek zien dat tijdige bijstelling van verwachtingen en doelen de praktijk meer behapbaar maakt. Weliswaar wordt daarmee vaak in eerste instantie een beperktere doelgroep bereikt en is het aanschrijven van een netwerk van samenwerkingspartners kleiner. Echter, wanneer projecten grip krijgen op de lokale situatie en er een constante instroom van jongeren en vrijwilligers is, worden ambities weer verbreed. In die zin valt de projectperiode van een gemiddeld mentorproject te vatten in een *zandlopermodel*: van een brede visie op mentoring naar een scherpere afbakening om het project op de rails te krijgen, waarna vervolgens met een bredere blik naar de toekomst gekeken kan worden.

Binnen dit kader blijken relaties tussen het project met het onderwijs en welzijnsveld na vier projectjaren meer uitgekristalliseerd te zijn. Dit valt op te maken uit de bevinding dat langzamerhand meer wederkerigheid begint te ontstaan in de uitwisseling van middelen tussen samenwerkingspartners onderling. Bovendien komt de inzet niet langer eenzijdig van welzijnsinstellingen, zoals zij lange tijd beweerden. Daarnaast valt te constateren dat samenwerkingspartners veel positieve opbrengsten in de mentormethodiek zien. Daar tegenover staat dat veel projecten pas recent verbinding met het bedrijfsleven hebben gezocht, waardoor de meerwaarde van mentoring nog niet helemaal duidelijk is voor deze partij. Hier valt nog een slag te slaan in het opbouwen van een stabiele wederkerige verbinding.

Leiderschap speelt een cruciale rol in het overbrengen van het concept mentoring aan samenwerkingspartners in de lokale regio. Het onderzoek maakt inzichtelijk welke leiderschapsstijlen effectiever zijn in het concreet meekrijgen van partners en middelen van hen te vergaren voor langere termijn. Projectleiders die een combinatie weten te maken tussen enerzijds visie uitdragen, maar anderzijds zich ook coöperatief opstellen en anderen betrekken in de besluitvorming over de koers die het project moet gaan varen, weten beter samenwerkingspartners aan zich te binden. Deze leiderschapskwaliteiten lijken, samen met een taak- en doelgerichte aanpak, ook cruciaal te zijn in

het afleveren van meer succesvolle mentorkoppels en het verbinden van mentoren voor langere tijd aan het project.

In een breder kader sluiten deze bevindingen aan op de wens voor verdere professionalisering van de welzijnssector, waarin een goed hart niet alleen meer voldoende is, maar ook de strategische en zakelijke kant steeds belangrijker wordt. Echter, het evaluatieonderzoek laat zien dat veel projecten in een transitie fase zitten waarin besef van strategisch leiderschap weliswaar aanwezig is, maar organisaties nog zoekende zijn in het concreet vormgeven daarvan. Verder inzicht verkrijgen in de dynamiek van leiderschapsontwikkeling binnen projecten is daarom belangrijk, omdat dit de sleutel is voor duurzame initiatieven en daarnaast ook cruciaal is voor het behoud van mentoren en het voorkomen van een vroegtijdige afloop van mentortrajecten.

Hoofdstuk 6: Samenvatting van de voornaamste bevindingen

‘Een mentor voor iedereen aan de onderkant’ kwam in 2006 als winnaar uit de bus in de Sociale Agenda van de Volkskrant. In de Sociale Agenda staat de vraag centraal wat nu écht de belangrijkste sociale problemen van deze tijd zijn en hoe deze het beste kunnen worden opgelost. Van 2007 tot en met 2012 investeerde het Stimuleringsprogramma Mentorprojecten van het Oranje Fonds in 25 grootstedelijke projecten die zich richten op het koppelen van een vrijwillige mentor of coach aan jongeren die kampen met problemen thuis of op school. Het Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid van de Rijksuniversiteit Groningen volgde deze projecten en een deel van de 4220 mentorkoppels die zij voortbrachten. Het onderzoek richtte zich op de vraag hoe effectief deze mentormethodiek is, hoe projecten de methodiek verder weten te professionaliseren en verduurzamen in de lokale regio en hoe deze projecten bijdragen aan het stimuleren van participatief burgerschap in bredere zin.

Het onderzoek laat zien dat de effectiviteit van mentorprojecten bepaald wordt door een complexe samenhang van factoren. Of mentoring effectief voor jongeren is, hangt niet alleen af van de kwaliteit van de mentor, maar heeft ook te maken met hoe projecten mentoren begeleiden en de sterkte van de samenwerkingsrelaties tussen instellingen en organisaties uit de lokale gemeente of regio. Daarnaast blijken de effecten verder te reiken dan alleen het stimuleren van zelfredzaamheid van jongeren. Mentoring trekt een nieuwe groep vrijwilligers aan die nog niet eerder vrijwilligerswerk hebben gedaan en draagt zo bij aan de versterking van een moderne civil society. Daarnaast worden lokale samenwerkingsverbanden aantoonbaar verstevigd - met name tussen het onderwijs- en welzijnsinstellingen - wanneer projectleiders visie en verbindend leiderschap tonen. Ook zien we dat er eerste voorzichtige stappen gezet worden om het welzijnsveld sterker te verbinden met het bedrijfsleven.

Ontwikkeling van jongeren

Jongeren die kampen met problemen thuis of op school hebben baat bij mentoring. Het hebben van een mentor vergroot het zelfvertrouwen en de schoolvaardigheden van jongeren. Ze zitten beter in hun vel en weten beter in weg te vinden op school. Maar ook hun sociale vaardigheden en sociale netwerk verbeteren zich gedurende het mentortraject. Ze durven meer voor zichzelf op te komen en weten makkelijker contact te leggen met anderen. Daarnaast weten ze beter aanspraak te doen op hun sociale omgeving bij tegenspoed. Wanneer we bedenken dat de mentees vaak jongeren zijn die weinig sociale steun krijgen en een klein sociaal netwerk hebben waar ze op terug kunnen vallen, dan

zijn deze resultaten bemoedigend. Immers, mentortrajecten zijn eindig en de jongere zal op een gegeven moment weer op eigen benen moeten staan. Deze ontwikkelingen zijn inzichtelijk gemaakt door uitkomsten aan het eind te vergelijken met de beginsituatie, voordat de jongere gekoppeld is aan de mentor. Deze bevindingen worden verder versterkt door een geringere ontwikkeling op deze uitkomsten bij een vergelijkbare groep jongeren die geen mentor hebben gehad.

Maar niet elk mentortraject haalt de eindstreep. Ruim een kwart van de jongeren haakt voortijdig af, vaak vanwege multiproblematiek bij de jongeren. In dat laatste geval biedt mentoring te weinig houvast voor de jongere of is de mentor niet in staat om adequate ondersteuning te geven. In deze gevallen is doorverwijzing naar professionele hulpverlening een betere oplossing. Een vrijwillige mentor is immers vaak zelf geen professional. Wel zien we dat de mentor een belangrijke signaleringsrol kan vervullen in een mogelijke doorverwijzing. In meer dan 60% procent van de afgebroken trajecten vanwege te zware problematiek wordt de jongeren vervolgens wel succesvol doorverwezen naar een professionele instantie. Een lichtpuntje is dat de uitval voor de 'zwaardere gevallen' weliswaar hoger ligt dan bij de andere jongeren, maar als zij wél het mentortraject afmaken een sterkere ontwikkeling in hun zelfvertrouwen laten zien.

Waarom werkt mentoring?

Het onderzoek laat ook zien *onder welke voorwaarden* mentoring effectief is. Voor het bereiken van veranderingen op cognitief vlak blijkt doelgerichte meer praktische ondersteuning van belang. Sociaal-emotionele ondersteuning leidt tot positieve veranderingen in enerzijds zelfvertrouwen en anderzijds sociale vaardigheden. Deze sociale vaardigheden dragen vervolgens weer bij aan het beroep doen op het eigen sociale netwerk wanneer dat nodig is. Hieruit blijkt dat inzetten op beide typen ondersteuning wenselijk is voor een positieve ontwikkeling bij jongeren.

Bovendien is wederkerigheid belangrijk: mentoren die de jongere centraal stellen in hun begeleiding, maar ook oog hebben voor hun eigen leeropbrengsten, zijn succesvoller zijn in het opbouwen van een vertrouwensband met hun mentee. Een goede match is dus niet alleen belangrijk voor de mentee, maar ook voor de mentor. Dit sluit tevens aan bij het verschuivende profiel van hoe vrijwilligerswerk wordt ingericht. De vrijwilliger 'oude stijl' die "goeddoen voor een ander" als primaire drijfveer heeft, maakt steeds meer plaats voor de "nieuwe vrijwilliger", die eigen leeropbrengsten ook belangrijk vindt. Waar de algemene landelijke cijfers van het CBS laten zien dat vrijwilligerswerk hoofdzakelijk wordt gedaan door de hogere leeftijdscategorieën en mensen met

veel vrije tijd (niet werkend of gepensioneerd), lijken mentorprojecten een belangrijke aantrekkingskracht te hebben voor vrijwilligers die passen bij de idealen van een moderne civil society, namelijk vrijwilligerswerk dat past in een druk schema van andere dagelijkse activiteiten. Het zijn ook dan veelal hoger opgeleide werkenden van middelbare leeftijden die hun weg vinden naar een vrijwillig mentorschap.

Leiderschap

Dit vergt echter wel een andere manier van aansturing vanuit het project om mentoren aan zich te binden en te committeren voor langere tijd. Het aanbieden van training en regelmatige intervisie, waarin naast aandacht voor kennis en vaardigheden ook realistische verwachtingen over het mentorschap geschept over het mentorschap worden, blijken cruciaal te zijn; niet alleen voor hun effectiviteit in de begeleiding van hun jongere maar ook voor het behoud van vrijwilligers. Daarnaast heeft de manier van leiding geven vanuit het projectmanagement ook invloed. Waar projectleiders in de aansturing vooral nog zitten op het creëren van een goede sfeer (sociaal ondersteunend leiderschap), laat het onderzoek zien dat projectleiders die een sterke visie (visionair leiderschap) weten te combineren met inspraak geven en verbinden (participatief leiderschap) effectiever zijn in het behouden van hun mentoren, maar ook deze mentoren breder weten in te zetten binnen het project dan alleen het mentorschap. Daarnaast zijn deze twee leiderschapstijlen ook bepalend in het draagvlak dat projecten weten te creëren bij regionale samenwerkingspartners uit het onderwijs- en welzijnsveld maar ook het bedrijfsleven. Het verhoogt bovendien de bereidheid van deze samenwerkingspartners om verder te investeren in het project.

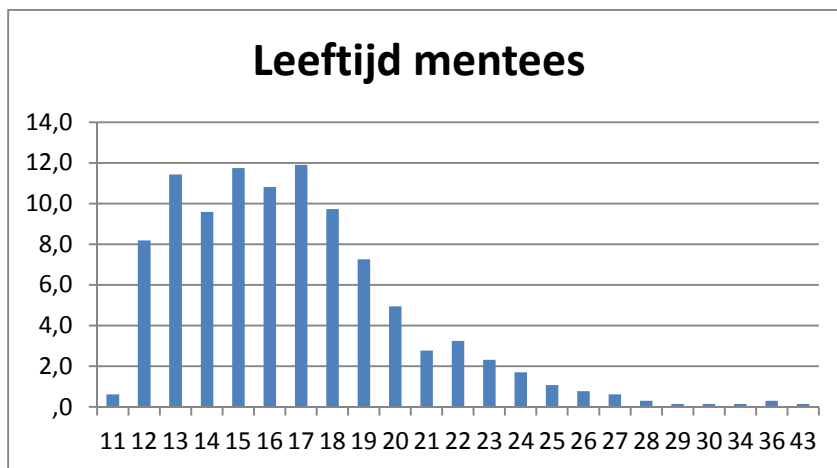
Kortom, mentorprojecten binnen het Stimuleringsprogramma dragen bij aan de weerbaarheid van jongeren, mits adequaat begeleid door hun mentor en goed aangestuurd vanuit de projectorganisatie. De insteek van het programma om niet alleen te investeren in de mentormethodiek, maar ook in vrijwilligersbeleid en lokale samenwerkingsverbanden, lijkt daarmee ook in bredere zin zijn vruchten af te werpen: mentorprojecten mobiliseren mensen die nog niet eerder vrijwilliger zijn geweest en zetten concrete stappen in het versterken van het draagvlak voor mentoring bij andere partijen in de eigen stad of regio. Mentorprojecten passen daarmee in de visie van veel gemeentes binnen Nederland omtrent de vernieuwing van het sociale domein waarin zelfredzaamheid en vrijwillige inzet van burgers gestimuleerd wordt.

Bijlagen behorend bij hoofdstuk 3

Bijlage 3.1: Demografische kenmerken mentees

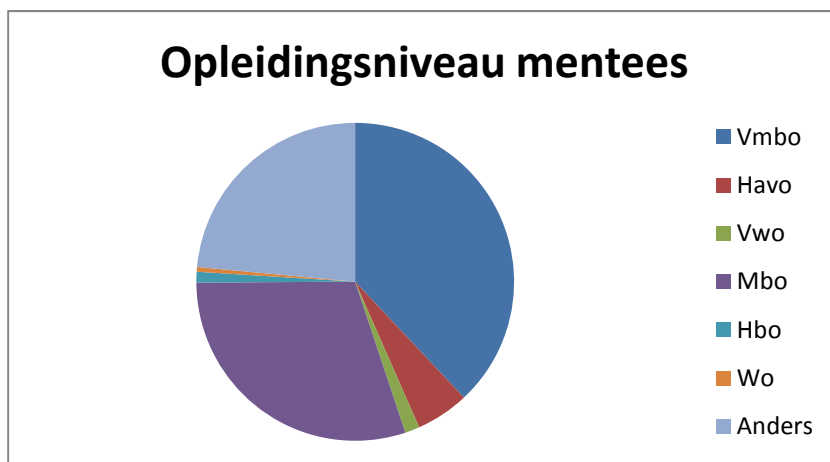
In de vragenlijst bij aanvang van het traject - die door 816 mentees is ingevuld - is gevraagd naar een aantal demografische kenmerken. Hieruit blijkt dat er ongeveer evenveel jongens (51%) als meisjes (49%) gekoppeld zijn aan een mentor. De gemiddelde leeftijd is 16,8 jaar, waarvan 50% tussen de 14 en 19 jaar oud is (zie onderstaand figuur).

Figuur 3.1.1: verdeling leeftijd mentees



De meeste mentees volgen onderwijs op vmbo- (38%) of mbo- niveau (30%). Daarnaast geeft 24 procent aan een andere vorm van onderwijs te volgen zoals het praktijkonderwijs, een internationale schakelklas, of te werken (zie onderstaand figuur).

Figuur 3.1.2: verdeling opleidingsniveau mentees



Wat betreft etniciteit blijkt 43% van de mentees een andere culturele achtergrond te hebben dan de Nederlandse¹¹. Hiervan is 55% zelf in Nederland geboren en komt 37% uit een ander land dan Marokko, Turkije, de Nederlandse Antillen of Suriname.

Van de mentees geeft 43% aan bij beide ouders te wonen, 28% woont bij één ouder en 30% woont zelfstandig.

Ook hebben we de mentees gevraagd naar de reden waarom zij een mentor willen (op een vijfpuntsschaal, waarbij “1” een lage mate en “5” een hoge mate van de desbetreffende uitkomst weergeeft). De belangrijkste redenen zijn ‘om steun te hebben als het even tegenzit’ en ‘succesvoller te worden in wat ik doe’.

Tabel 3.1.3: reden voor aanmelding

Reden	gemiddelde
1. Om me te steunen als het even tegenzit	3.72
2. Om succesvoller te worden in wat ik doe	3.64
3. Om te leren beter problemen op te lossen	3.35
4. Om samen leuke dingen mee te doen	3.34
5. Om een 'maatje' te hebben waarmee ik persoonlijke dingen kan bespreken	3.28
6. Om te helpen bij mijn huiswerk	3.19
7. Om te helpen bij mijn keuze van een studierichting	3.16
8. Om te leren beter voor mezelf op te komen	3.07
9. Om te leren beter met conflicten om te gaan	3.01
10. Om te helpen beter met andere mensen om te gaan	2.96

N = 816

¹¹ Mentees die tot de 1^e of 2^e generatie allochtonen behoren. De 3^e generatie is beschouwd als Nederlandse nationaliteit.

Bijlage 3.2: Kenmerken van de koppeling tussen mentor en mentee

Uit de gegevens onder 490 koppels waarvan zowel de mentor als de mentee de beginmeting heeft ingevuld blijkt dat projectleiders de voorkeur geven aan het matchen op geslacht: mannelijke mentoren worden veelal aan mannelijke mentees gekoppeld en vrouwelijke mentoren aan vrouwelijke mentees. Het hogere percentage vrouwelijke mentoren dat aan mannelijke mentees gekoppeld wordt, kan verklaard worden door het feit dat de mentorpopulatie voor twee derde uit vrouwen bestaat.

Tabel 3.2.1: *geslacht mentor/mentee*

Verschillen/overeenkomsten geslacht	Percentage
Man _{mentor} - Man _{mentee}	30.0
Vrouw _{mentor} - Vrouw _{mentee}	43.1
Man _{mentor} - Vrouw _{mentee}	6.1
Vrouw _{mentor} - Man _{mentee}	20.8

Verder blijkt dat het gemiddelde leeftijdsverschil tussen mentoren en mentees 20.5 jaar is. Het grootste verschil in leeftijd is 64 jaar. Bij 56.5% van de koppels is de etniciteit van mentor en mentee gelijk. De 'gemengde' koppels bestaan vooral uit een autochtone mentor die een allochtone jongere begeleidt. Deze uitkomst is vooral toe te schrijven aan het feit dat het percentage autochtone mentoren hoger ligt onder mentoren dan onder mentees.

Tabel 3.2.2: *eticiteit mentor/mentee*

Verschillen/overeenkomsten etniciteit	Percentage
Autochtoon _{mentor} - Autochtoon _{mentee}	46.7
Allochtoon _{mentor} - Allochtoon _{mentee}	9.8
Autochtoon _{mentor} - Allochtoon _{mentee}	32.0
Allochtoon _{mentor} - Autochtoon _{mentee}	11.5

Bijlage 3.3: Verantwoording steekproef

Tabel 3.1 geeft inzicht in het aantal mentoren en mentees dat de vragenlijst bij aanvang en aan het eind van het traject heeft ingevuld. Het grote verschil tussen het aantal ingevulde vragenlijsten op de beginmeting en op de eindmeting is enerzijds te wijten aan het feit dat een deel van de trajecten voortijdig is gestrand. Op basis van de eerder gegeven percentages, inclusief de trajecten die niet van start gaan na de matching, betreft dit een kleine veertig procent. Anderzijds gaat het om uitval binnen het onderzoek, oftewel trajecten die weliswaar afgerond worden maar waarvan de mentor en mentee niet de eindmeting hebben ingevuld.

Tabel 3.3.1: aantal ingevulde enquêtes op de begin- en eindmeting

	Begin	Eind
Mentor	1108	276
Mentee	816	203

Op basis van deze constatering zijn we nagegaan of er verschillen in demografische kenmerken zijn tussen de mentees die de begin- en eindmeting ingevuld hebben. Uit onderstaande tabel blijkt dat er geen significante verschillen in geslacht, leeftijd en etniciteit zijn tussen de mentees op de twee metingen. Hoewel we hiermee niet volledig kunnen uitsluiten dat er geen sprake is van selectieve uitval, suggereert het gelijkblijvende profiel van de mentee dat uitval een geringe invloed heeft op de getrokken conclusies in hoofdstuk 3 ten aanzien van de ontwikkeling van jongeren.

Tabel 3.3.2: aantal ingevulde enquêtes op de begin- en eindmeting vergeleken met de mentor/mentee populatie

	<i>totaal mentee</i>	<i>begin mentee</i>	<i>eind mentee</i>	<i>totaal mentor</i>	<i>begin mentor</i>	<i>eind mentor</i>
Geslacht	N=998			N=929		
Man (%)	55.7	53.6	52.9	42.9	40.3	42.1
Vrouw (%)	44,3	46.4	47.1	57.1	59.7	57.9
Etniciteit	N=816			N=800		
Autochtoon (%)	65.3	67.6	61.9	90.3	92.7	92.1
Allochtoon (%)	34.8	32.4	38.1	9.7	7.3	7.9
Leeftijd	N=766			N=765		
Leeftijd (gemiddelde)	16.9	16.1	16.3	43.4	43.3	44.8

Noot: Het percentage totaal gekoppelde mentorkoppels (kolom 2 en 5) per demografisch kenmerk is afgezet tegen het percentage mentees en mentoren dat de begin en eindvragenlijst heeft ingevuld (kolom 3, 4, 6 & 7). Hieruit valt af te leiden dat de percentages per demografisch kenmerk binnen de foutenmarge gelijk zijn wanneer de totale populatie (op basis van informatie van 15 projecten) vergeleken wordt met de onderzoekspopulatie en wanneer binnen de onderzoekspopulatie de beginmeting met de eindmeting vergeleken wordt.

Aangezien beëindiging van een traject veelal gepaard gaat met uitval uit het onderzoek, worden in hoofdstuk 3 dan ook de resultaten rapporteren van de trajecten die afgerond zijn. Slechts 5 mentees en 28 mentoren waarvan het traject eerder afgebroken is, hebben naast de beginmeting ook de eindmeting ingevuld. Op basis van de vragenlijst onder mentoren wordt in hoofdstuk 3 ook een voorzichtige vergelijking gemaakt tussen trajecten die wél en trajecten die niet zijn afgerond.

Bijlage 3.4: Nadere beschrijving van de controlegroep

Voor de controlegroep jongeren die geen mentorbegeleiding hebben (of gehad hebben), is een middelbare school in Groningen benaderd. Om de representativiteit zoveel mogelijk te waarborgen hebben we bij de selectie van de school en de groep leerlingen geprobeerd zoveel mogelijk aan te sluiten bij het profiel van de mentees in het Stimuleringsprogramma. Aangezien de meeste mentees een VMBO opleiding doen en in de leeftijdscategorie tussen de 14 en 19 zitten, hebben we twee klassen benaderd binnen de leerweg VMBO BB en KB. Twee klassen van in totaal 50 leerlingen (gemiddeld leeftijd: 14.9 jaar) hebben een nul- en eindmeting ingevuld waarin dezelfde vragen gesteld werden als de jongeren in het stimuleringsprogramma. Tussen deze twee metingen zaten 10 maanden, in overeenstemming met de gemiddelde periode waarin de nul en eindmeting bij de jongeren in het stimuleringsprogramma ingevuld werden.

Onderstaand tabel geeft inzicht in de ontwikkeling van deze groep leerlingen. Hieruit blijkt dat deze jongeren zich gedurende 10 maanden zich niet significant sterker ontwikkeld hebben op de verschillende uitkomsten. Op een aantal uitkomsten zien we een lichte stijging (positief zelfbeeld, geloof in eigen kunnen en sociale vaardigheden). Deze ontwikkelingen zijn echter niet statistisch significant. Opvallend is dat er op een aantal uitkomsten ook een lichte daling te zien (tevredenheid, cognitieve vaardigheden en sociaal netwerk), maar deze verschillen zijn te klein om aangemerkt te worden als betekenisvol. Opgemerkt dient te worden dat de jongeren in de controle groep op zowel de nul- als eindmeting wel hoger scoren op alle uitkomstvergeleken met de jongeren uit het stimuleringsprogramma. Dit valt te verklaren doordat het een groep jongeren betreft die wellicht geen mentorondersteuning nodig heeft. Idealiter zou een groep jongeren die mentorondersteuning nodig heeft maar (nog) niet krijgt, een meer representatieve vergelijking opleveren. Dit is echter praktisch vrijwel niet haalbaar.

Tabel 3.4.1: vergelijking begin en eindmeting controlegroep

	Gemiddelde begin	Gemiddelde eind	<i>t</i>	<i>p</i>
Positief zelfbeeld	3,94	4,02	.59	.56
Geloof in eigen kunnen	3,67	3,85	1.43	.16
Tevredenheid	3,82	3,75	.36	.72
Sociale vaardigheden	3,40	3,50	1.48	.15
Cognitieve vaardigheden	3,81	3,77	.48	.63
Sociaal netwerk	24,9	21,7	1.54	.13

Bijlage 3.5: Statistische verantwoording van de resultaten in hoofdstuk 3

Tabel 3.5.1: verschillen in uitval op basis van demografische kenmerken (n=998)

Uitkomst traject		percentages	t- waarde	p
Succesvol afgerond	>14; 15<	87.8; 74.1	2.87	.01
	vrouw; man	76.1; 71.4	0.97	.33
	autochtoon; allochtoon	76.4; 77.3	0.16	.87
Moeizaam contact	>14; 15<	0.0; 4.8	2.89	.00
	vrouw; man	0.0; 6.0	3.41	.00
	autochtoon; allochtoon	2.6; 0.9	1.16	.25
Motivatiegerebrek	>14; 15<	6.1; 4.8	0.46	.65
	vrouw; man	5.8; 8.2	0.87	.39
	autochtoon; allochtoon	9.4; 3.6	2.09	.04
Zwaardere problematiek	>14; 15<	3.1; 12.1	2.92	.00
	vrouw; man	12.3; 6.0	1.95	.05
	autochtoon; allochtoon	6.8; 12.7	1.61	.11

Tabel 3.5.2: ontwikkeling van zelfvertrouwen van jongeren (behorend bij figuur 3.1)

	Gemiddelde begin	Gemiddelde eind	t	p
Positief zelfbeeld	3,71	3,76	.88	.16
Geloof in eigen kunnen	3,28	3,50	4.11	.00
Tevredenheid	3,52	3,65	1.97	.05

Tabel 3.5.3: ontwikkeling van vaardigheden van jongeren (behorend bij figuur 3.2)

	Gemiddelde begin	Gemiddelde eind	t	p
Cognitieve vaardigheden	3,65	3,79	3.15	.01
Sociale vaardigheden	3,44	3,64	2.55	.01

Tabel 3.5.4: sociaal netwerk: ontwikkeling van het sociaal netwerk van jongeren

	Gemiddeld # begin	Gemiddeld # eind	t	p
Totaal netwerk	11.81	17.82	5.77	.00
Familie	2.73	3.59	3.33	.00
Vrienden	2.66	4.18	3.85	.00
Kennissen	1.74	2.39	1.69	.09
Buurtgenoten	.60	.83	1.87	.07
Klasgenoten	1.68	2.27	2.15	.03
Leerkrachten	1.23	1.60	2.00	.05

Tabel 3.5.5: de invloed van type ondersteuning van de mentor op de ontwikkeling van jongeren in partiële correlaties (behorend bij figuur 3.8 en 3.9)

	Instrumentele ondersteuning	Sociaal emotionele ondersteuning
Positief zelfbeeld	.03	.38***
Geloof in eigen kunnen	.08	.29***
Tevredenheid	.01	.31***
Cognitieve vaardigheden	.51***	.01
Sociale vaardigheden	.06	.30***
Sociaal netwerk	.18**	.16* ¹²

* p < .05; ** p < .01; *** p < .001

Tabel 3.5.6: de rol van de vertrouwensband op de relatie tussen ondersteuning en uitkomsten (behorend bij figuur 3.10)

	Zelfvertrouwen	Sociale Vaardigheden	Cognitieve vaardigheden	Sociaal Netwerk
<i>Hoofdeffecten</i>				
Sociaal emotionele ondersteuning	.39***	.31***	.01	.18**
Instrumentele ondersteuning	-.02	.02	.45***	.20**
Vertrouwensband	.02	.02	.07	-.07
<i>Interactie effecten</i>				
Sociaal-emotioneel x vertrouwen	.18*	.17*	-.02	.01
Instrumenteel x vertrouwen	.07	.13	.00	.00

* p < .05; ** p < .01; *** p < .001

¹² Het indirecte effect van Sociaal emotionele ondersteuning op sociaal netwerk, waarbij rekening gehouden is met sociale vaardigheden, is .11 (Sobel's Z = 2.68, p < .05). Dit betekent dat de relatie tussen sociaal emotionele ondersteuning en sociaal netwerk partieel gemedieerd wordt door sociale vaardigheden.

Tabel 3.5.7: invloed van motivatie en vaardigheden op vertrouwensband tussen mentor en mentee (behorend bij figuur 3.11)

	Vertrouwen van mentee in de mentor	Vertrouwen van de mentor in de mentee
Altruïstisch motief	.21**	.09
Leermotief	.05	.20**
Cognitieve vaardigheden	.10	.13*
Sociale vaardigheden	.15*	.32***

* p < .05; ** p < .01; *** p < .001

Tabel 3.5.8: vergelijking preventieve en curatieve trajecten t.a.v. ontwikkeling van zelfvertrouwen en vaardigheden (behorend bij figuur 3.12)

	Preventief		Curatief	
	Begin	eind	Begin	Eind
Zelfvertrouwen	3.52	3.74	2.91	3.35
Vaardigheden	3.54	3.72	3.56	3.76

Bijlage behorend bij hoofdstuk 4

Bijlage 4.1: Statistische verantwoording van de resultaten behorend bij figuur 4.5

Tabel 4.1.1: correlaties mentoren eindmeting (n=270)

	Mean	SD	1	2	3	4	5
1. Mijn netwerk is naar aanleiding van het mentorschap verder uitgebreid	3.47	.98		-	.23**	.28**	.31**
2. Ik heb andere mensen overtuigd om mentor te worden	3.08	1.00			-	.15*	.32**
3. Ik heb meer inzicht gekregen in de leefwereld van jongeren	3.72	.82				-	.25**
4. Mijn verwachtingen over het mentorschap zijn tot nu toe uitgekomen	3.60	.96					-
5. Ik zou nog een keer mentor willen worden	3.96	1.02					
6. leeftijd (n=210)	39.83	14.43	-.01	-.02	.11	.06	.03

* p < .005; ** p < .001

Tabel 4.1.2: invloed van uitgekomen verwachtingen, uitbreiding netwerk, inzicht in de leefwereld van jongeren op opnieuw mentor willen worden en anderen overtuigen om mentor te worden (gecontroleerd voor leeftijd)

	Opnieuw mentor willen worden	Anderen overtuigen	Uitgekomen verwachtingen
Leeftijd (controle variabele)	.19**		
Uitgekomen verwachtingen	.31***	.26***	
Uitbreiding netwerk	.11	.14* ¹³	.26***
Inzicht in leefwereld van jongeren	-.04	.05	.18**

* p < .05; ** p < .01; *** p < .001

Tabel 4.1.3: invloed van kenmerken mentorrelatie op opnieuw mentor willen worden en anderen overtuigen om mentor te worden

	Opnieuw mentor willen worden	Anderen overtuigen
Kwaliteit relatie	.14*	.16**
Opgestelde doelen behaald	.14*	.16**
Mentee meer zelfvertrouwen	.11	.12
Mentee vaardiger geworden	-.05	.08

* p < .05; ** p < .01; *** p < .001

¹³ De relatie tussen uitbreiding netwerk en anderen overtuigen wordt partieel gemedieerd door uitgekomen verwachtingen (Sobel Z = 3.76 p < .01)

Tabel 4.1.4: invloed van training op duurzaamheid: Correlaties trainingsonderwerpen en uitkomsten mentoren op tussen- en eindmeting

		Uitbreiding netwerk	inzicht in leefwereld van jongeren	Uitgekomen verwachtingen
	Gemiddelde	tussen / eind	tussen / eind	tussen / eind
Doelen van mentoring	3.84	.25** / .10	.20** / .21*	.08 / .11
Grenzen van begeleiding van mentee	3.72	.10 / .22**	.11 / .12	.03 / .10
Feedback geven en ontvangen	3.69	.18* / .16	.22** / .17*	.06 / .06
Mogelijkheden voor invulling geven aan contact met de mentee	3.66	-.03 / .10	.07 / .12	.11 / .11
Koppeling met de mentee	3.58	.12 / .13	.18* / .18*	.16* / .01
Methode van coachen van mentees	3.52	.14 / .21*	.25** / .19*	.01 / .09
Het vergroten van de kennis over de jongerencultuur	3.27	.08 / .10	.18* / .14	.07 / .05
Omgaan met andere culturen	2.98	.21** / .21*	.22** / .14	.07 / .18*
Literatuur over mentoring	2.81	.24** / .21*	.17* / .01	-.03 / -.06

* p <.05; ** p <.01

Tabel 4.1.5: invloed van intervisie op duurzaamheid: Vergelijking van gemiddelden op uitkomsten mentoren op de eindmeting

	Wel intervisie (n=229)	Geen intervisie (n=41)	F
Inzicht in leefwereld van jongeren	3.74	3.61	0.91
Uitbreiding netwerk	3.54	3.07	8.12**
Uitgekomen verwachtingen	3.65	3.34	3.63*
Opnieuw mentor willen worden	4.06	3.68	5.08*
Anderen overtuigen	3.10	2.98	0.50

* p <.05; ** p <.01

Bijlagen behorend bij hoofdstuk 5

Bijlage 5.1: Statistische verantwoording voor de relatie tussen leiderschap en projectuitkomsten

Tabel 5.1.1: samenhang (correlaties) tussen leiderschap en interne uitkomsten (behorend bij tabel 5.11)

N=23	Visionair leiderschap	Participatief leiderschap	Sociaal ondersteunend leiderschap	Taakgericht leiderschap
Aantal succesvolle koppels	.39**	.28**	.00	.29**
Behoud mentoren	.00	.42***	-.07	.03
Breder inzetten mentoren	.38**	.00	-.25*	.00
Algemeen ingeschatte effectiviteit project	.38**	.08	-.17	.33**
Groeipotentie	.27**	.08	.11	.17

* p <.05; ** p <.01

Tabel 5.1.2: samenhang (correlaties) tussen leiderschap en externe samenwerking (behorend bij tabel 5.12)

N=133	Visionair leiderschap	Participatief leiderschap	Sociaal ondersteunend leiderschap	Taakgericht leiderschap
Aanleveren mentees/mentoren	.09	.06	.04	.25*
Structurele bijdrage: in 2011	.24*	.21*	.04	.08
Structurele bijdrage: toekomst	.33**	.44***	-.11	.07
Rendement	.14	.16	.07	.28**
(Kwaliteit) Contact	-.15	.37**	.18*	.06
Meerwaarde voor eigen organisatie	.39**	.11	.11	.05
Belang voortbestaan	.36**	.06	.04	.16
Inbedding in de organisatie/werkwijze	.09	.39**	.08	.08
Breedte draagvlak	-.12	.33**	-.17	-.14

* p <.05; ** p <.01

Literatuurlijst

- Avetisyan, I., & Vuijk, B. (2006). *What are the necessary competences for effective leadership as a project leader?* Dissertatie, Universiteit van Twente.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Third edition manual and sampler set*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bandura, A. (1991). Self-regulation of motivation through anticipatory and self-regulatory mechanisms. In R. A. Dienstbier (Ed.), *Perspectives on motivation: Nebraska symposium on motivation* (vol. 38, 69-164). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Britner, P.A., Balcazar, F.E., Blechman, E.A. Blinn-Pike, L., & Larose, S. (2006). Mentoring special youth populations. *Journal of Community Psychology*, 34, 747-763.
- Britner, P.A., & Kraimer-Rickaby, L. (2005). Abused and neglected youth. In D.L. DuBois & M.J. Karcher (Eds.), *Handbook of youth mentoring*. (pp. 482–492). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brudney, J.L., & Meijs, L.C.P.M. (2007). Een tragedie in vrijwilligerswerk voorkomen: een nieuw paradigma. *Vrijwillige inzet onderzocht*, 4, 11-20.
- CBS (2009). *Vrijwillige inzet 2008*. Geraadpleegd op <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/7B409695-8121-4D5B-90DE-38EF8948DDB6/0/2009vrijwilligeinzet2008art.pdf>.
- CBS (2011). Vrijwilligerswerk onder werkenden en niet-werkenden. *Sociaaleconomische trends*, 2^e kwartaal 2011, 54-62. CBS Voorburg/Heerlen.
- Chan, Kim-Yin and Fritz Drasgow (2001), "Toward a Theory of Individual Differences and Leadership: Understanding the Motivation to Lead," *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 481-98.
- Chao, G.T. (1997) Mentoring Phases and Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 15–28.
- Collins, J.C. (2001). Good to great: Why some companies make the leap...And others don't.
- Collins, J.C. (2005). Good to great and the social sectors: Why business thinking is not the answer - A monograph to accompany good to great.
- Crul, M. (2003). Student mentoring onder allochtone leerlingen: Een methodiek in ontwikkeling. *Pedagogiek*, 1, 21-39.
- Crul, M., & Kraal, K. (2004). *Evaluatie Landelijk Ondersteuningsprogramma Mentoring*. Universiteit van Amsterdam: Instituut voor Migratie- en Etnische Studies.
- Dotinga, A. Vos, M.W. & Van der Zee, K.I. (ongepubliceerd manuscript). *De inzet van*

- onderwijsinstellingen voor mentorprojecten in de praktijk: Kwaliteit en acceptatie.*
- DuBois, D.L., Holloway, B.E., Valentine, J.C., & Cooper, H. (2002). Effectiveness of mentoring programs for youth: a meta-analytic review. *American Journal of Community Psychology*, 30, 157-97.
- Eby, L. T., Durley, J. R., Evans, S. C., & Ragins, B. R. (2006). The relationship between short-term mentoring benefits and long-term mentor outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 424-444.
- Eby, L. T., Lockwood, A. L., & Butts, M. (2006). Perceived support for mentoring: A multiple perspectives approach. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 267-291.
- Eby, L.T., Rhodes, J., & Allen, T.D. (2007). Definition and evolution of mentoring. In: T.D. Allen & L.T. Eby (eds.), *The Blackwell Handbook of Mentoring: A multiple perspectives approach* (pp. 7-20). Oxford: Blackwell Publishing.
- Flaxman, E., Ascher, C., & Harrington, C. (1988). *Youth mentoring: Programs and practices*. New York: ERIC Clearinghouse on Urban Education, Institute for Urban and Minority Education, Teachers College, Columbia University.
- Galaskiewicz, J. (1985). Professional networks and the institutionalization of a single mind set. *American Sociological review*, 50, 936-658.
- Gruppen, A. (2012). Afscheid nemen in mentorrelaties. Dag en tot nooit. *SOZIO*, 104, 42-47.
- Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40, 619-652.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. and Johnson, D.E. (2007). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Prentice Hall.
- Hustinx, L. & Lammertyn, F. (1999). Klassieke en nieuwe stijlen van vrijwilligerswerk in Vlaanderen: tussentijdse evaluatie van een onderzoeksproces naar kwalitatieve veranderingen in het hedendaagse vrijwilligerswerk. Paper gepresenteerd op de studiedag 'Vrijwilligers in Nederland en Vlaanderen: een positiebepaling', 3 december 1999, Rotterdam: Stichting Vrijwilligerswerk/Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Koekkoek M.M., & Van der Zee, K.I. (2006). *Projectevaluatie bij het Oranje Fonds*. Groningen: Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid.
- Kohut, H. (1995). *The psychoanalyst in the community of scholars*. pp. 704-705.
- Kram, K.E. (1983). Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal*, 26, 608-625.

- Lakin, R. & Mahoney, A. (2006). Empowering youth to change their world: Identifying key components of a community service program to promote positive development. *Journal of School Psychology, 44*, 513-531.
- Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly, 37*, 76-104.
- Lawler, E.E. (1994). *Motivation in work organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E.E. (1995). *Creating high performance organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Meijers, F., Deen, N.N., & Veendrick, L. (2003). Mentoring: meer vragen dan antwoorden? Inleiding op het themadeel. *Pedagogiek, 23*, 11-20
- Meijers, F. (2008a). Mentoring in Dutch vocational education: an unfulfilled promise. *British Journal of Guidance & Counselling, 36*(3), 237-256.
- Meijers, F. (2008b). *Kwaliteit in Mentoring: Een zoektocht*. Nijmegen: Meijers Onderzoek en Advies.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M.. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships[J]. *Leadership Quarterly, 2002 (13)*:705- 750.
- Paulides, H., Luyten, C. & Crul, M. (2003). *Coaches en mentoren; het succes van rolmodellen voor allochtone risicjongeren*. 's –Gravenhage: Reed Business Information.
- Planty, M., Bozick, R. & Regnier, M. (2006). Helping because you have to or helping because you want to? Sustaining participation in service work from adolescence through young adulthood. *Youth and Society, 38*, 177-202.
- Rhodes, J.E. (2002). *Stand By Me: The Risks and Rewards of Mentoring Today's Youth*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Rhodes, J.E. (2005). A model of youth mentoring. In D.L. Dubois & M.J. Karcher (Eds.), *Handbook of youth mentoring* (pp. 30-43). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rhodes, J.E., Liang, B. & Spencer, R. (2008). First do no harm: Ethical principles for youth mentoring relationships. *Professional Psychology: Research and Practice, 40*, 452-458.
- Schafer, R. (1959). Generative empathy in the treatment situation. *Psychoanalytic Quarterly, 28*, 342-373.
- Southwick, S.M., Morgan, C.A., III, Vythilingam, M., & Charney, D. (2006). Mentors enhance resilience in at-risk children and adolescents. *Psychoanalytic Inquiry, 26*, 577-584.
- Spencer, R. (2007). "It's not what I expected": A qualitative study of youth mentoring relationship Failures. *Journal of Adolescent Research, 22*, 331-354.

- Stewart, G.L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32(1), 29-55.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67.
- Van Beek, K., & Zonderop, Y. (2006). *30 Plannen voor een beter Nederland*. Amsterdam: Meulenhoff.
- Van t' Hoog, M. , Van Egten, C., Dotinga, A., De Hoog, S., & Vos, M.W. (2011). *Mentorprojecten en migrantenjeugd: Effecten en werkzame factoren*. Den Haag: E-Quality/ Groningen: Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid.
- Variya (2009). *Onderweg naar morgen, niet zonder mijn mentor!* Almelo: Variya.
- Vos, H. de (2004). Community and human social nature in contemporary society. *Analyse und Kritik*, 26, 7-29.
- Zuidersma, J. (2012). *Wederkerigheidspatronen in regionale samenwerkingsverbanden. Een gedragstheoretische benadering*. (Proefschrift, Rijksuniversiteit Groningen).