

WORKING PAPER

MENTORING NAAR WERK VOOR PERSONEN VAN BUITENLANDSE HERKOMST

Naar een conceptuele
afbakening



Peter De Cuyper & Hanne Vandermeerschen

20 april 2018

KU LEUVEN

H:VA

ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR ARBEID EN SAMENLEVING

MENTORING NAAR WERK VOOR PERSONEN VAN BUITENLANDSE HERKOMST

Naar een conceptuele afbakening

Peter De Cuyper & Hanne Vandermeersch

Abstract

België heeft de grootste werkzaamheidskloof in Europa voor personen van buitenlandse herkomst. Het traditionele arbeidsmarktinstrumentarium werkt niet altijd even goed om deze groep op de arbeidsmarkt te integreren. In dit opzicht is er nood aan nieuwe methodieken en instrumenten. Een instrument dat in dit kader opgang maakt is ‘mentoring naar werk’ waarbij een nieuwkomer (mentee) en een vrijwilliger met kennis van de lokale arbeidsmarkt (mentor) aan elkaar worden gekoppeld (‘gematcht’), zodat deze laatste de mentee op weg kan helpen naar tewerkstelling. In België is er een beweging op gang waarbij heel wat actoren zich achter het idee van mentoring scharen en er steeds meer projecten ontstaan.

Het doel van deze bijdrage is om meer conceptuele duidelijkheid te scheppen met betrekking tot ‘mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst’. De vele opgestarte projecten hebben immers vaak een andere inhoud, waardoor het niet altijd meer duidelijk is waar het nu eigenlijk om gaat. Aan de hand van de wetenschappelijke literatuur kwamen de auteurs daarom tot een conceptuele afbakening van het begrip. Deze werd voorgelegd aan experts uit de praktijk. De sterkte van deze bijdrage schuilt er in dit opzicht in dat ze gegrond is in de realiteit en zowel op kennis uit de wetenschappelijke literatuur als op praktijkervaring is gebaseerd. Het resultaat is een heldere weergave van wat de kern is van mentoring naar werk als beleidsinstrument.



COMMENTAAR IS WELKOM peter.decuyper@kuleuven.be; hanne.vandermeersch@kuleuven.be

KU Leuven
 HIVA ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR ARBEID EN SAMENLEVING
 Parkstraat 47 bus 5300, 3000 LEUVEN, België
hiva@kuleuven.be
<http://hiva.kuleuven.be>

D/2018/4718/007 – ISBN 9789055506453

© 2018 HIVA KU Leuven

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Inhoud

1 Inleiding	3
2 Waarom mentoring naar werk?	5
2.1 Mentoring als innovatief instrument	5
2.2 Mentoring als exponent van de participatiesamenleving	6
3 Mentoring: een concept met vele gezichten	8
3.1 De verschillende dimensies van mentoring	8
3.2 Definities van mentoring?	9
4 Mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst: conceptuele afbakening aan de hand van 7 bouwstenen	11
4.1 Verschil in ervaring tussen mentor en mentee	11
4.2 Groei en ontwikkeling van mentor en mentee	12
4.3 Mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst is doelgericht	12
4.4 De onderlinge relatie tussen mentor en mentee als actief ingrediënt van mentoring	13
4.5 Vrijwillig engagement aan beide zijden	13
4.6 De mentoringrelatie is een wederkerige relatie	14
4.7 Een derde actor faciliteert en omkadert de mentoringrelatie	14
4.8 1 op 1 relatie als cruciaal element?	15
5 Naar een definitie van mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst	16
6 Tot slot	17
Referenties	18

1 | Inleiding

Integratie op de arbeidsmarkt wordt beschouwd als een belangrijke indicator voor het succes van migranten in een gastland, alsook als een cruciale stap in functie van integratie in de samenleving (Bilgili et al., 2015; Reyneri & Fullin, 2011; Valtonen, 2001). Tegelijkertijd blijkt dat integratie op de arbeidsmarkt niet vanzelfsprekend is (zie o.m. Hooper et al., 2017). Uit cijfers van Eurostat uit 2016 blijkt dat in de EU28 de werkloosheidsgraad van immigranten geboren buiten de EU 8,4% hoger lag dan de werkloosheidsgraad van de ‘autochtone’ bevolking. Ook in België vinden mensen van buitenlandse herkomst moeilijk hun weg naar de arbeidsmarkt. Dit geldt zowel voor de eerste als voor de tweede generatie. Terwijl bij personen met een Belgische herkomst de werkzaamheidsgraad 72 procent bedroeg in 2013 in Vlaanderen, was dit bij personen met een andere EU-herkomst 56 procent, en 47 procent bij mensen met een niet-EU herkomst. Migranten van de tweede generatie (niet-EU) scoren iets beter dan de eerste generatie wat de werkzaamheidsgraad betreft (51% ten opzichte van 45%), maar hinken nog steeds duidelijk achterop in vergelijking met personen van Belgische herkomst (72%) (Djait, 2015). België scoort overigens opmerkelijk slecht in vergelijking met andere landen binnen de EU28; de tewerkstellingsgraad voor migranten afkomstig van buiten de EU ligt lager in België dan in alle andere landen van de EU (Eurostat, 2017).

Deze resultaten staan in contrast met de inspanningen van Vlaanderen om (nieuwe) migranten te integreren via onder meer het inburgeringsbeleid, maar ook via een actief arbeidsmarktbeleid. Vlaanderen heeft een meer dan bovengemiddeld budget voor actief arbeidsmarktbeleid in vergelijking met andere OESO landen (OECD, 2015). Deze sterke inzet op actief arbeidsmarktbeleid vertaalt zich echter veel minder in positieve uitkomsten voor mensen met een vreemde herkomst. In dit opzicht lijkt er nood aan een vernieuwend instrumentarium. Een instrument dat in dit kader opgang maakt is ‘mentoring naar werk’ waarbij een nieuwkomer (mentee) en iemand met kennis van de lokale arbeidsmarkt (mentor) aan elkaar worden gekoppeld (‘gematcht’), zodat deze laatste de mentee op weg kan helpen naar tewerkstelling. Hoewel er een lange traditie bestaat (in de Angelsaksische wereld) van ‘youth mentoring’ en ‘mentoring op de werkvloer’, is ‘mentoring naar werk’ een vrij nieuw Europees concept dat vooral in Europa (en Canada) ingang vindt. Zowel nationaal als internationaal wordt het potentieel van dit instrument ingezien. Zo vermeldt de OESO mentoring regelmatig als good practice voor integratie en arbeidsmarktintegratie (OECD, 2014), wordt dit als een nuttig instrument naar voor geschoven voor de integratie van vluchtelingen (DG ESA, 2016) ... Mentoring naar werk staat dus internationaal gezien steeds meer op de agenda. Dat blijkt ook uit de praktijk: naast de landen waar mentoring naar werk al meer gevestigd is, zoals Noorwegen en Frankrijk, is ook in een aantal andere landen een veelheid van mentoringprojecten ontstaat, mede onder impuls van de vluchtelingencrisis. Vooral in Duitsland, Spanje en Zweden is dit het geval.

Ook in Vlaanderen/België is er een beweging op gang waarbij heel wat actoren zich achter het idee van mentoring scharen. Zo vroeg de SERV in 2014 al om in te zetten op structurele verankering van mentoring projecten voor hooggeschoolde anderstaligen, wordt in het VDAB actieplan ‘integration through’ work ingezet op mentoring, schuift de Koning Boudewijnstichting mentoring naar voor als een benadering met potentieel (Petrovic, 2015) en heeft Actiris onlangs mentoring in haar beheersovereenkomst ingeschreven. Parallel met de interesse van institutionele actoren en denktanken gebeurde er op het terrein heel wat in Vlaanderen en Brussel. Er werden heel wat ‘ad hoc’ projecten

opgericht die soms methodieontwikkeling tot doel hadden, soms het installeren van een concrete dienstverlening, die zich richten op zeer diverse doelgroepen (hooggeschoolde anderstalige allochtonen, vluchtelingen, tweede generatie jongeren van buitenlandse herkomst, roma, ...), waarvan sommigen toeleiden naar werknemerschap en anderen naar ondernemerschap. Naast verschillen in doelgroep en doelen merken we eveneens verschillen naar visie en methodologie (empowerment, intergenerationele mentoring, ...), naar financieringskanalen (Europese (impuls)middelen, middelen van VDAB & Actiris, EAD middelen, sponsoring, social impact bonds, etc.), naar regionale scope, ...

Het doel van deze bijdrage is om meer conceptuele duidelijkheid te scheppen met betrekking tot 'mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst'. De toegenomen interesse voor mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst heeft immers een keerzijde: er is niet alleen een proliferatie van initiatieven, maar ook van initiatieven met zeer diverse inhouden die allen onder de noemer 'mentoring' vallen. 'Mentoring' dreigt op die manier een containerbegrip te worden, waarbij het niet meer duidelijk is waar het nu eigenlijk om gaat. Dit draagt het risico mee dat de specificiteit van mentoring verloren gaat en het instrument op die manier aan sterkte en geloofwaardigheid gaat inboeten. Aan de hand van de wetenschappelijke literatuur kwamen de auteurs daarom tot een conceptuele afbakening van het begrip. Deze werd voorgelegd aan experts uit de praktijk. Het gaat daarbij zowel om experts verbonden aan Vlaamse en Brusselse mentoringprojecten als om de diverse partners binnen het ESF transnationaal project 'Memore'. Op die manier werd de conceptuele afbakening vervolgens verfijnd, zodat tot een gedragen en gevalideerde conceptualisering werd gekomen. De sterkte van deze bijdrage schuilt er in dit opzicht in dat ze gegrond is in de realiteit en zowel op kennis uit de wetenschappelijke literatuur als op praktijkervaring is gebaseerd.

Deze bijdrage kwam tot stand in het kader van het ESF transnationaal project Memore¹ en is opgevat als volgt: in een eerste paragraaf staan we stil bij de redenen waarom mentoring aan populariteit heeft gewonnen en welke meerwaarde het instrument wordt toegedicht. In een tweede paragraaf wordt dieper ingegaan op de definitie van mentoring in de literatuur en de verschillende dimensies waarbinnen mentoring wordt gecategoriseerd. In een derde paragraaf focussen we op mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst. We identificeren 7 cruciale 'bouwstenen' om van mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst te kunnen spreken. Op basis van deze 7 bouwstenen komen we in een vierde paragraaf uiteindelijk tot een definitie.

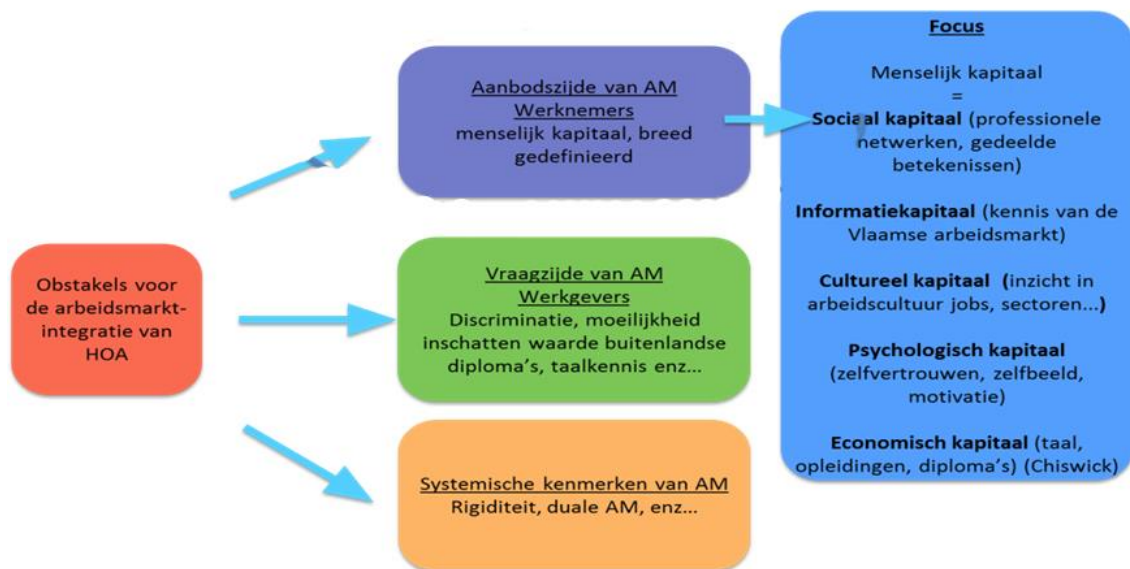
¹ Het ESF transnationaal project Memore ontwikkelt een effectief en duurzaam model voor mentoring dat vluchtelingen ondersteunt bij hun integratie in de Europese arbeidsmarkt. Dit project bestaat uit een partnership samen met Hefboom (promotor), HIVA-KU Leuven, vluchtelingenwerk Vlaanderen en met partnerorganisaties uit Zweden, Duitsland en Finland.

2 | Waarom mentoring naar werk?

2.1 Mentoring als innovatief instrument

Om te begrijpen waarom mentoring naar werk als een beloftevol instrument wordt gezien om (nieuwe) migranten te integreren op de arbeidsmarkt, is het belangrijk zicht te krijgen op de verschillende factoren die de arbeidsmarktpositie van werkenden en werkzoekenden beïnvloeden en in het bijzonder van (nieuwe) migranten. Deze factoren situeren zich op verschillende niveaus, meer bepaald gelinkt aan systemische kenmerken van de arbeidsmarkt (rigide, duale arbeidsmarkt), aan de zijde van de werkgevers (discriminatie, moeilijk kunnen inschatten van waarde buitenlands diploma, ...), en aan het ‘menselijke kapitaal’ van de migranten zelf. Dit ‘menselijk kapitaal’ bestaat uit een aantal elementen zoals ‘economisch kapitaal’, waaronder we onder meer taalkennis, diploma’s, technische competenties, etc. verstaan, maar ook uit sociaal kapitaal (professionele netwerken, gedeelde betekenissen), cultureel kapitaal (inzicht in arbeidscultuur, jobs, sectoren), psychologisch en informatiekapitaal. Dit wordt visueel voorgesteld in figuur 1.

Figuur 1 Verklaringsmechanismen voor de moeilijkerere intrede van nieuwe migranten tot de arbeidsmarkt (Van Dooren & De Cuyper, 2015)



Migratie impliceert een verlies aan zowel economisch als sociaal en cultureel kapitaal (Chiswick & Miller, 2009; Friedberg, 2000). Bij nieuwkomers is een eerste probleem vaak een gebrek aan economisch kapitaal: de scholingsgraad ligt in heel wat landen van herkomst lager dan in België. Maar daarnaast is het ook een kwestie van *landenspecifiek* kapitaal. Sociaal kapitaal, informatiekapitaal, cultureel kapitaal en economisch kapitaal zijn immers niet zomaar transfereerbaar over geografische en culturele grenzen heen. Een evident onderdeel hiervan is talenkennis, maar het gaat veel breder, zoals het beschikken over een netwerk dat toegang heeft tot posities op de arbeidsmarkt, weten wat de lokale gebruiken in verband met solliciteren zijn (het opstellen en versturen van een cv, de juiste non-verbale communicatie tijdens een sollicitatiegesprek, ...), begrijpen wat de gebruiken zijn op de werkvloer, enzovoort. Ook het psychologisch kapitaal (waaronder zelfvertrouwen) kan aangetast zijn door de migratie.

Het huidig arbeidsmarktinstrumentarium richt zich sterk op het 'economisch' kapitaal, terwijl het cultureel, sociaal en informatiekapitaal vaak onderbelicht blijft. De sterkte van mentoring is dat mentoring het potentieel wordt toegedicht om ook op het vlak van informatiekapitaal en het uitbouwen van sociale netwerken versterkend te kunnen werken. Vooral dit laatste wordt vaak als een troef naar voor geschoven.² In dit opzicht kan mentoring dus op verschillende vormen van kapitaal inzetten, naargelang de noden. Bovendien is het zo dat ook problemen aan de zijde van werkgevers, of meer algemeen op de werkvloer, deels door mentoring wordt aangepakt: werkgevers of andere werknemers (die mee de omstandigheden op de werkvloer bepalen) maken kennis met het perspectief van de migrant, verwerven meer interculturele competenties (door het contact met de migrant of door het volgen van training hieromtrent), ... Afhankelijk van het exacte design van het mentoringprogramma wordt in meer of mindere mate erkenning gegeven aan het feit dat verklaringen voor de kloof tussen migranten met de arbeidsmarkt, zowel bij de migrant zelf als bij de werkgever liggen, en het verkleinen van de kloof dus idealiter aan beide zijden wordt aangepakt.

2.2 Mentoring als exponent van de participatiesamenleving

De interesse voor mentoring is niet enkel te verklaren door de potentiële meerwaarde die het instrument met zich zou kunnen meebrengen³ in de zoektocht naar werk. Om de sterke interesse voor mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst volledig te begrijpen, is het van belang om dit te plaatsen binnen een ruimere maatschappelijke context. We stellen namelijk vast dat ook in andere maatschappelijke domeinen mentoring of algemener geformuleerd 'duo-werkingen' (waarbij iemand uit een doelgroep aan een vrijwilliger wordt gekoppeld) in de lift zitten. Voorbeelden zijn legio, denken we maar aan het bieden van opvoedingsondersteuning aan kwetsbare gezinnen met kleine kinderen, het begeleiden van maatschappelijk kwetsbare jongeren, het ondersteunen van volwassenen met een beperking, enzovoort. Het idee van duowerkingen, buddyprojecten, mentoringprojecten, maatjesprojecten, ... past namelijk in het plaatje van de 'participatiesamenleving' (Van Robaey & Lyssens-Danneboom, 2016). Het achterliggend idee bij de participatiesamenleving is dat de burger actief betrokken is, en verantwoordelijkheid opneemt. Men spreekt in deze context ook van 'vermaatschappelijking'. Dit gaat gepaard met een herverdeling van verantwoordelijkheden, waarbij taken die voorheen door de overheid werden ingevuld en/of door professionele krachten, nu vaker door burgers worden opgenomen, weliswaar met ondersteuning door professionals. Het gaat

2 Putnam (2000) spreekt in dit verband over het onderscheid tussen 'bridging' (overbruggend) sociaal kapitaal en 'bonding' (verbindend) sociaal kapitaal. Verbindend sociaal kapitaal verwijst naar contacten met mensen die tot eenzelfde sociale groep behoren en die exclusieve groepsverbanden versterken; overbruggend sociaal kapitaal omvat contacten of netwerken die extern georiënteerd zijn en mensen uit diverse sociale groepen of lagen samenbrengen. Mentoring zou bijdragen tot het 'bridging sociaal kapitaal'.

3 Er bestaat tot op heden amper wetenschappelijk onderzoek over mentoring naar werk en zeker niet m.b.t. de (netto) effectiviteit ervan. De effecten ervan werden tot op heden dus nog niet aangetoond, noch vanuit het perspectief van de mentee, noch vanuit het perspectief van de mentor.

niet louter om een ‘overhevelen van taken’, maar eerder om een samenwerkingsrelatie tussen vrijwillige burgers en professionals (van Bochove, Tonkens & Verplanke, 2014). Dit klopt voor mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst: vrijwilligers nemen de taak van mentor op zich, om een opdracht te vervullen die in België traditioneel door de overheid wordt opgenomen (met name de begeleiding van werkzoekenden). De mentoringrelatie wordt echter ondersteund door professionals (zie verder).

3 | Mentoring: een concept met vele gezichten

3.1 De verschillende dimensies van mentoring

In de wetenschappelijke literatuur over mentoring onderscheiden we diverse indelingen waarbinnen mentoring wordt gecategoriseerd. Grosso modo kunnen we een drietal grote indelingen terugvinden, naargelang (1) de context waarbinnen de mentoring plaatsvindt, (2) de mate van formalisering van de mentoring, en (3) de mate van doelgerichtheid van de mentoring.

Wat het toepassingsgebied betreft waarbinnen mentoring plaatsvindt, kunnen we volgens Eby et al. (2007) in de wetenschappelijke literatuur over mentoring drie grote ‘stromingen’ worden onderscheiden met name (1) jeugdmentoring, (2) onderwijsgerelateerde mentoring, en (3) mentoring op de werkvloer. Dit zijn de toepassingen van mentoring die dominant naar voor komen in de literatuur (waarbij Angelsaksische landen, en in het bijzonder de Verenigde Staten, een voortrekkersrol opnemen). Alhoewel mentoring in de drie opgelijste toepassingsgebieden ook in de praktijk nadrukkelijk aanwezig is, zijn er echter nog tal van andere contexten waarin mentoring wordt ingezet. Voorbeelden zijn onder meer mentoringprojecten voor opvoedingsondersteuning, en meer algemeen projecten waar sociale inclusie voorop staat. Sinds de vluchtelingencrisis van 2015 in Europa zien we ook steeds meer mentoringprojecten die zich richten op de integratie van vluchtelingen/nieuwe migranten.

Ten tweede wordt in de literatuur ook vaak een onderscheid gemaakt naar de mate van formalisering van mentoring. Rhodes en Boyden (2016) maken een onderscheid tussen drie soorten mentoring, met name formal, informal, en non-formal mentoring. Bij *formele mentoring* gaat het in feite om een vorm van les geven of supervisie. Voorbeelden zijn een docent die studenten begeleidt doorheen hun opleiding, een stagecoördinator die een student opvolgt bij zijn/haar stage, enzovoort. *Informele mentoring* wordt door Rhodes (vanuit een context van jeugdmentoring) omschreven als intergenerationele steun. We kunnen hierbij bijvoorbeeld denken aan een volwassene die een kwetsbare jongere uit de vrienden- of familiekring bewust wat onder zijn/haar vleugels neemt, denk aan een meer ervaren werknemer die een jongere collega raad geeft ... Informele mentoring ontstaat op een natuurlijke, niet-georganiseerde spontane manier. Men spreekt ook soms van natuurlijke mentoring (‘natural mentoring’) (zie o.a. Dubois & Silverthorn, 2005; Schwartz et al., 2013). Een derde vorm is *non-formele mentoring*, waarbij een ‘derde organisatie’ is betrokken die de mentor en mentee aan elkaar koppelt. In de conceptuele afbakening van mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst nemen we enkel non-formele mentoring in beschouwing, en sluiten daarbij dus vormen van formele of informele mentoring uit.

Een derde dimensie die we vaak terugvinden in de indeling van mentoringprojecten is het onderscheid tussen befriending en mentoring. Hoewel beide concepten vaak door elkaar gebruikt worden, is het belangrijkste verschilpunt volgens Balaam (2015) dat ‘befriending’ zich eerder op de (sociale) relatie richt en ‘mentoring’ eerder doelgericht is en zich richt op het behalen van vooraf bepaalde doelstellingen. Cullen (2006) stelt dat mentoring vaak wordt gedefinieerd als het ondersteunen van een individu in aspecten als opleiding of tewerkstelling, terwijl befriending meer gaat om het aanbieden van emotionele steun en ‘companionship’. Het Befriending Network Scotland (BNS, s.d.) introduceert in dit verband het befriending/mentoring *spectrum*. Hierbij wordt het onderscheid

tussen mentoring en befriending met andere woorden voorgesteld als een continuüm, waarbij mentoring relatief gezien meer gewicht geeft aan de doelstellingen, terwijl bij befriending de relatie sterker op de voorgrond komt (zie figuur 2).

Figuur 2 Het befriending-mentoring spectrum (Amoroso et al., 2015)



Heel wat auteurs verwijzen naar dit spectrum (zie o.m. Amoroso et al., 2015; Cullen, 2006; Dolan & Brady, 2012); deze voorstelling geeft immers goed weer dat er enerzijds belangrijke verschillen zijn, maar dat het anderzijds geen louter zwart-wit verhaal is. Aan het uiteinde langs de befriending-zijde wordt gesteld: “the role of the volunteer is to provide, informal, social support. The primary objective of the relationship is to form a trusting relationship over time usually in order to reduce isolation and to provide a relationship where none currently exists. Other outcomes may occur e.g. a growth in confidence, but these are never set as objectives for the relationship”. Aan het andere uiteinde van het spectrum wordt ‘mentoring’ als volgt omschreven: “the role of the volunteer is to work with a client solely on agreed objectives which are clearly stated at the start. Each meeting focusses primarily on achieving the objectives and the social relationship, if achieved is incidental”. Tussen deze twee uiterste posities zijn nog vier tussenposities te onderscheiden, met telkens meer/minder nadruk op de relatie dan wel op de doelstellingen.

Het is duidelijk dat de plaats op het continuüm een belangrijke impact zal hebben op de uitvoeringsmodaliteiten. Zo zal de mentoringrelatie eerder beperkt zijn in de tijd (alhoewel men er nadien voor kan kiezen in contact te blijven en de relatie verder te laten duren), terwijl de duurzaamheid van de relatie van groot belang is bij befriending (Van Robaeys & Lyssens-Danneboom, 2016). In elk van de hierboven beschreven contexten zijn de verschillende vormen of modaliteiten van mentoring mogelijk, waarbij in de ene context het ene type meer zal voorkomen dan het andere.

3.2 Definities van mentoring?

Naargelang de context waarbinnen de mentoring plaatsvindt, de mate van formalisering, en de doelgerichtheid van de mentoring zal de definitie van mentoring dus verschillen. Hall (2003) besluit in dit verband: “mentoring is not one thing, it is a range of possibilities”. Die diversiteit maakt het ook moeilijk, of zelfs onmogelijk om tot een ‘algemene’, eenduidige definitie van mentoring te komen (Mcgowan et al., 2008). Ter illustratie van deze diversiteit aan interpretaties en invullingen van het concept mentoring geven we in box 1 een aantal definities uit de wetenschappelijke literatuur binnen de context van mentoring op de werkvloer.

Box 1 Illustratie van de verscheidenheid aan definities van mentoring

Omschrijving	Auteurs
<i>“Someone in a position of power who looks out for you, or gives you advice, or brings your accomplishments to the attention of other people who have power in the company”</i>	Fagenson, 1989: 312
<i>“Mentoring is a personal relationship in which a more experienced (usually older) faculty member or professional acts as a guide, role model, teacher, and sponsor of a less experienced (usually younger) graduate student or junior professional. A mentor provides the protégé with knowledge, advice, challenge, counsel, and support in the protégé’s pursuit of becoming a full member of a particular profession.”</i>	Johnson, 2002: 88
<i>“An influential individual in your work environment (typically a more senior member in your organization or profession) who has advanced experience and knowledge and who is committed to the enhancement and support of your career”</i>	Forret & de Janasz, 2005: 484
<i>“A process for the informal transmission of knowledge, social capital and psychosocial support perceived by the recipient as relevant to work, career, or professional development; mentoring entails informal communication, usually face-to-face and during a sustained period of time, between a person who is perceived to have greater relevant knowledge, wisdom, or experience (the mentor) and a person who is perceived to have less (the protégé)”</i>	Bozeman & Feeney, 2007: 731
<i>“een werkwijze waarbij een meer ervaren rolmodel ingezet wordt om de hulpvrager te motiveren en te inspireren om zich persoonlijk te ontwikkelen, door leerervaringen aan te bieden waardoor de hulpvrager zich bepaalde competenties of vaardigheden eigen kan maken”</i>	Van der Tier & Potting, 2015: 26

Opvallend is dat er zelfs binnen eenzelfde context dus vaak geen eenduidige definitie voorhanden is. Haggard en collega’s (2011) voerden een meta-analyse uit van de bestaande definities van mentoring, meer specifiek in de context van mentoring op de werkvloer. Ze analyseerden 117 wetenschappelijke artikels waarin een definitie van mentoring (op de werkvloer) werd verschaft en kwamen tot de vaststelling dat 40 verschillende definities werden gegeven in de empirische literatuur sinds 1980. Ook Kram (1985) stelde in haar baanbrekend werk over mentoring op de werkvloer overigens al dat het woord mentor verschillende betekenissen werd toegekend naargelang de persoon.

Haggard et al. (2011, p. 286) stellen dat, terwijl er geen uitgebreide definitie is waarover een brede consensus bestaat, het men in de literatuur daarentegen wel eens over het volgende: “a mentor is a more senior person who provide various kinds of personal and career assistance to a less senior or experienced person (the “protégé” or “mentee”). Als we dit opentrekken naar andere contexten dan mentoring op de werkvloer, dan lijkt dit ook voor andere vormen van mentoring te gelden. Dit is dan ook meteen ons uitgangspunt voor het conceptueel afbakenen van mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst verderop.

4 | Mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst: conceptuele afbakening aan de hand van 7 bouwstenen

In wat volgt streven we naar een heldere conceptuele afbakening van mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst.⁴ Het is hierbij niet de bedoeling om een algemeen geldende definitie voor ‘mentoring’ uit te werken. We delen immers de visie van Haggard et al. (2011) dat het niet mogelijk, noch wenselijk is om het eens te worden over één specifieke, allesomvattende definitie van mentoring. Onze opzet is daarentegen om scherp te stellen wat onder mentoring dient te worden begrepen in deze specifieke context, met name mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst. In wat volgt bespreken we daarom wat de cruciale kenmerken of bouwstenen zijn van mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst, om in het laatste deel van deze bijdrage tot een definitie te komen, daarbij maken we onder meer gebruik van de dimensies die we in vorig punt besproken.

We identificeerden zeven bouwstenen voor mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst. Op enkele uitzonderingen na (o.m. Mansson & Delander, 2017), is er weinig wetenschappelijke literatuur specifiek over mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst. De bouwstenen of cruciale kenmerken die we hier presenteren werden gedestilleerd uit de bredere wetenschappelijke literatuur over mentoring, daarna afgetoetst met bevoorrechte getuigen uit het werkveld, en vervolgens verder verfijnd. Ze gelden voor mentoring bij personen van buitenlandse herkomst, het gaat dan om vluchtelingen, HOA, eerste generatie, tweede generatie etc. Een aantal bouwstenen zullen hetzelfde zijn in alle contexten, zullen gelden voor mentoring in sommige andere contexten maar niet overal.

We nemen de ‘minimale’ definitie zoals weergegeven door Haggard et al. (2011) als uitgangspunt, waarin de vrij algemene consensus in de literatuur wordt samengevat - *“a mentor is a more senior person who provide various kinds of personal and career assistance to a less senior or experienced person (the “protégé” or “mentee”)* - als startpunt. Hierin vinden we meteen ook de eerste bouwsteen voor de afbakening van mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst terug, met name het verschil in ervaring tussen mentor en mentee.

4.1 Verschil in ervaring tussen mentor en mentee

Er is een duidelijk verschil in de kennis en ervaring van de mentor (meer) en van de mentee (minder) (Bozeman & Feeney, 2007; Kram, 1985), en dit verschil wordt als dusdanig erkend door beide actoren. Dit geldt voor vrijwel alle vormen van mentoring, en ook voor mentoring naar werk. Er is bijgevolg sprake van een asymmetrische relatie: de mentor beschikt over een zeker ‘kapitaal’ op de arbeidsmarkt, in de vorm van expertise, ervaring, een netwerk, ... dat hij aanwendt of ter beschikking

⁴ We gaan bij het afbakenen van deze groep uit van de definitie van de Vlaamse overheid. Daarbij worden 4 criteria in rekening gebracht om te bepalen of iemand al dan niet van buitenlandse herkomst is: de huidige nationaliteit van de persoon, de geboortenationaliteit van de persoon, de eerste nationaliteit van de vader en de eerste nationaliteit van de moeder. Is 1 van deze 4 criteria een niet-Belgische nationaliteit, dan wordt de persoon beschouwd als zijnde een persoon van buitenlandse herkomst.

stelt van de mentee, met als doel tegemoet te komen aan de ondersteuningsvraag. Bozeman en Feeney stellen: “at its most elemental, mentoring is about the transmission of knowledge”. De asymmetrie in kennis en ervaring heeft betrekking op het gestelde doel; het is dus mogelijk dat de mentee op *andere* domeinen over heel wat meer kennis en ervaring beschikt in vergelijking met de mentor. De mentor kan dus ook van de mentee leren (zie verder), maar wat het vooropgestelde doel betreft, is de mentor de persoon met ervaring (Bozeman & Feeney, 2007; van der Trier & Potting, 2015). In de context van mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst betreft het vaak een verschil in *landenspecifieke* kennis of ervaring. Mentor en mentee kunnen dus op gelijke voet staan in hun eigen (oorspronkelijke) context; het ‘surplus’ aan kennis en ervaring van de mentor kan ‘beperkt’ zijn tot landenspecifieke kennis over/ervaring in een bepaalde sector.

4.2 Groei en ontwikkeling van mentor en mentee

Eby et al. (2008) omschrijven mentoring als een ‘learning relationship’ of lerende relatie: in nagenoeg alle gevallen is er in de mentoringrelatie immers sprake van kennisverwerving. Het gaat hier uiteraard om kennis in de brede zin van het woord, inclusief vaardigheden en competenties. In dezelfde lijn geven Haggard et al. (2011) op basis van hun analyse van de literatuur over mentoring aan dat “developmental benefits” een vast aspect van mentoring is; dit idee vinden we overigens ook al terug in het invloedrijke werk over mentoring van Kram (1985). Anders gezegd zijn er groei-effecten van de mentoringrelatie op de mentee. Net als de eerste bouwsteen (verschil in ervaring), beschouwen we dit niet als specifiek voor mentoring in deze context, maar als een algemeen kenmerk van mentoring. De concrete groei kan voor elke mentee anders zijn. De mentoringrelatie wordt verondersteld de mentee dichterbij zijn/haar doel te brengen - in dit geval integratie op de arbeidsmarkt (zie verder) - maar de ontwikkeling die wordt doorgemaakt, kan ook breder zijn en voordelen opleveren voor andere levensdomeinen (een groter zelfvertrouwen, een breder netwerk, een duidelijker zicht op eigen sterktes en zwaktes, ...).

Belangrijk in deze context is ook de notie van ‘sheltered relationship’, of beschermde relatie, een concept dat door Hoffman-Lun et al. (1997) naar voren wordt geschoven: in een mentoringrelatie is het de bedoeling dat de mentee leert, maar hij/zij mag daartoe ook experimenteren en fouten maken. De relatie biedt de nodige veiligheid om vragen te durven stellen, fouten te maken en eruit te leren, ...

Daarnaast is het zo dat, alhoewel de groei en ontwikkeling van de mentee centraal staan, ook de mentor kan leren uit de mentoringrelatie (Eby et al., 2008; Haggard et al., 2011). Hier komen we verderop op terug.

4.3 Mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst is doelgericht

De mentoringrelatie in deze context is doelgericht. Het doel werd ook geëxpliciteerd, en is voor beiden duidelijk. Anders gezegd is de ondersteuningsrelatie in de eerste plaats instrumenteel: wat voorop staat is het bereiken van het vooropgestelde doel (van der Trier & Potting, 2015). We spreken dus over ‘mentoring’ in deze context, niet over ‘bepriending’.

Het algemene doel in mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst is de integratie van de mentee op de arbeidsmarkt. De mentor begeleidt de mentee op zijn/haar weg naar tewerkstelling en ondersteunt de mentee in het overbruggen van de kloof tot de arbeidsmarkt (Petrovic, 2015; Van Dooren & De Cuyper, 2015).

In sommige gevallen zal men meteen naar het einddoel van het vinden van een kwaliteitsvolle job toewerken en dit als doel van de mentoring zien, in andere gevallen zullen tussenliggende doelen

gesteld worden, zoals de ontwikkeling van sociale en cognitieve skills (gelinkt aan een specifieke job of sector), sollicitatievaardigheden, het uitbreiden van het socioprofessioneel netwerk, het versterken van het zelfvertrouwen, ... etc. In de mentoringrelatie kan men dus proberen om de 'hele stap' naar werk te zetten, dan wel één of meerdere noodzakelijke tussenstapjes.

Merk ook op dat, afhankelijk van het mentoringprogramma, mentees al actief kunnen zijn op de arbeidsmarkt; men kan dan deelnemen aan een mentoringprogramma om toegang te vinden tot tewerkstelling op niveau (aangepast aan diploma of eerder opgebouwde ervaring).

De manier waarop naar het vooropgestelde doel wordt toegewerkt, kan verschillen. Aangezien de exacte noden zullen verschillen tussen mentees, is maatwerk vaak vereist om het vooropgestelde doel te bereiken.

4.4 De onderlinge relatie tussen mentor en mentee als actief ingrediënt van mentoring

Bij mentoring, en dus ook bij mentoring naar werk van personen van buitenlandse herkomst, is de vertrouwensrelatie 'slechts' een voorwaarde is om te kunnen werken aan andere doelen (Van Robaey & Lyssens-Danneboom, 2016). Alhoewel de relatie bij mentoring naar werk dus in functie staat van het vooropgestelde doel, is deze desalniettemin is erg belangrijk. De relatie kan immers beschouwd worden als het 'werkzame bestanddeel' van mentoring.

Betekent dit dan dat de mentor en mentee vrienden moeten zijn? Niet noodzakelijk. Over de mate waarin een 'klik' vereist is tussen mentor en mentee, bleken ook de bevoorrechte getuigen, met name experts uit mentoringinitiatieven in Vlaanderen het niet volledig eens. Cullen (2006) zegt hierover het volgende: "the success of both interventions [this is, mentoring and befriending] relies on the creation of a strong and supportive relationship between two people". Anderen zullen de lat minder hoog leggen wat de relatie betreft, en stellen dat een werkbare relatie voldoende is. Feit is in elk geval dat de relatie van die aard moet zijn dat de doelstellingen kunnen worden bereikt.

Inherent aan het idee van een 'relatie', is dat het noodzakelijk is dat er gedurende een bepaalde periode geregeld interactie is tussen mentor en mentee. Mentoring kan variëren in duur en intensiteit, maar vast staat wel dat mentorschap geen 'éénmalige' activiteit is. Het is daarentegen een relatie die wordt onderhouden door consistente, terugkerende interactiemomenten (Haggard et al., 2011).

Belangrijk in deze context is tot slot dat elke mentoringrelatie uniek is. Sommigen mentoringduo's zullen meer afstand bewaren dan anderen, maar geen twee mentoringrelaties zullen dezelfde zijn. De mentoringrelatie is afhankelijk van de interactie tussen twee mensen met hun eigen persoonlijkheid, achtergrond en verwachtingen (zie Eby et al., 2008).

4.5 Vrijwillig engagement aan beide zijden

Een vijfde cruciale bouwsteen in de conceptuele afbakening van mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst, is dat deze vorm van mentoring een vrijwillig engagement betreft. De vrijwilligheid geldt aan beide zijden: de mentor is een vrijwilliger, en ook de mentee neemt op vrijwillige basis deel aan het mentoringproject (Uyterlinde et al., 2009). Het gaat daadwerkelijk om een engagement, aangezien mentoring inspanningen vraagt van zowel de mentor als de mentee. De mentee is gemotiveerd om zijn doel te bereiken, en de mentor kiest ervoor om de mentor hierin te begeleiden en aan de noden van de mentee tegemoet te komen (McGowan et al., 2007). Het vrijwillige karakter impliceert dat de mentor geen 'professionele mentor' is of iemand die mentoring als beroep

heeft (van der Tier & Potting, 2015). De mentor is vaak wel een professional in zijn vakgebied, maar niet in het ondersteunen en begeleiden van werkzoekenden van buitenlandse herkomst.

4.6 De mentoringrelatie is een wederkerige relatie

Zowel in de literatuur (zie o.a. Eby et al., 2008; Haggard et al., 2011; Hall & Maltby, 2013) als in de praktijk wordt benadrukt dat mentoring een wederkerige relatie betreft. Er is dan wel sprake van asymmetrie - met name het eerder aangehaalde verschil in ervaring tussen mentor en mentee, waarbij de mentor kennis zal overdragen aan de mentee - maar beiden nemen actief deel aan de relatie, en de communicatie is tweerichtingsverkeer.

Daarnaast is het zo dat de mentoringrelatie ook voordeel kan inhouden voor de mentor. Het concrete voordeel hangt af van de unieke match tussen mentor en mentee, dus dit is moeilijk algemeen te verwoorden, maar een deelaspect dat geregeld terugkomt, is alvast het (verder) ontwikkelen van interculturele competenties. Zoals eerder werd aangehaald is het bovendien zo dat de mentee op heel wat vlakken meer ervaring kan hebben dan de mentor, en er daardoor ook een wederzijdse uitwisseling kan ontstaan. Hall en Maltby (2013: 70) vatten dit als volgt samen: *“while the focus of research has most often been on the qualities and tasks of the mentor, more recent research emphasizes that both the mentor and the mentee bring important elements to the mentoring relationship. The mentee brings certain qualities, motivations and attitudes to the interactions with the mentor. In other words, mentorship is a two-way street (Padilla, 2005).”* Dat mentoring een proces is in twee richtingen, waar zowel mentor als mentee de vruchten van plukken, werd ook bevestigd door Esterhuizen en Murphy (2007), na hun analyse van de impact van een mentoringprogramma (‘Time Together’) op de integratie van vluchtelingen. De auteurs stelden vast dat er een wederzijds leren had plaatsgevonden bij de duo’s, en dat niet alleen mentees, maar ook mentoren duidelijk baat gehad hadden bij de mentoringrelatie.

Los van de eventuele kennis of ervaring van de mentee, is het zo dat de asymmetrie enkel betrekking heeft op de ‘inhoud’, niet op de aard van de relatie, althans niet in deze vorm van mentoring: mentor en mentee staan op gelijke voet. Het erkennen en bewaken van de wederkerigheid in de mentoringrelatie is van cruciaal belang om niet te vervallen in een paternalistische variant van mentoring. Op dezelfde manier is het belangrijk dat de mentor de mentee ondersteunt, maar de verantwoordelijkheid niet overneemt van de mentee, zodat de ondersteuningsrelatie niet tot een afhankelijkheidsrelatie verwordt (Van Robaeys & Lyssens-Danneboom, 2016).

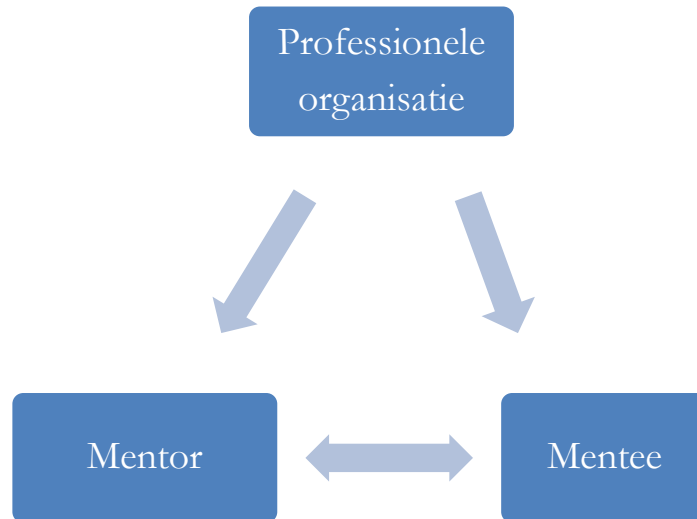
4.7 Een derde actor faciliteert en omkadert de mentoringrelatie

Eerder maakten we het onderscheid tussen formele, informele en non-formele mentoring. Mentoring naar werk beschouwen we als een vorm van non-formele mentoring. Het gaat met andere woorden om een ‘kunstmatig’ ontstane relatie: de mentor en de mentee worden door een derde, (meestal) professionele organisatie aan elkaar gekoppeld. De organisatie⁵ werft de mentor, volgt het mentorkoppel op en biedt de nodige ondersteuning (McGowan et al., 2007; van der Tier & Potting, 2015). De ondersteunende organisatie brengt dus niet alleen mensen samen, maar biedt ook verdere omkadering, met ondersteunende acties. Naast het opvolgen van het verloop van de contacten tussen mentee en mentoring, kan deze organisatie ook advies verlenen, vormingen organiseren voor mentoren of mentees, bijeenkomsten organiseren waarbij mentees en mentoren hun ‘peers’ ontmoeten en ervaringen kunnen uitwisselen, enzovoort.

⁵ Het kan hierbij overigens ook gaan om meerdere organisaties, die samenwerken, waarbij de ene organisatie bijvoorbeeld ondersteuning biedt aan de mentor opvolgt, terwijl de andere organisatie de mentee zal opvolgen.

We beschouwen mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst dan ook als een driedledige relatie.

Figuur 3 Driedledige relatie tussen mentor, mentee, en begeleidende organisatie



4.8 1 op 1 relatie als cruciaal element?

In de literatuur vinden we in heel wat bronnen terug dat kenmerken voor mentoring het feit is dat het gaat om een één-op-één relatie: een vrijwilliger wordt één-op-één gekoppeld aan een burger met een ondersteuningsvraag (Dekker et al., 2013; McGowan et al., 2007; van der Tier & Potting, 2015). Dit kenmerk werd niet weerhouden als cruciaal element voor mentoring naar werk, omdat uit de praktijktoetsing bleek dat men er soms voor kan kiezen om één mentee met een duo van mentoren te matchen, die een complementaire ervaring hebben. Anderzijds geven sommige mentees er de voorkeur aan om een duo te vormen met een andere mentee, en samen met de mentor af te spreken (omdat dit bijvoorbeeld als geruststellender wordt ervaren door de mentees).

5 | Naar een definitie van mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst

Het samenbrengen van deze zeven bouwstenen laat ons toe om tot een definitie te komen van mentoring naar werk van personen van buitenlandse herkomst:

Een persoon met meer ervaring (mentor) verleent begeleiding aan een minder ervaren persoon (mentee), met als doel de mentee te ondersteunen om duurzame vooruitgang te maken op zijn/haar weg naar/op de arbeidsmarkt. Hiervoor engageren zowel de mentor als de mentee zich vrijwillig en hebben ze op regelmatige basis contact. De relatie wordt geïnitieerd, gefaciliteerd en ondersteund door een derde actor (organisatie). Hoewel asymmetrisch, is de mentoringrelatie wederkerig van aard.

Een mentoringprogramma is dan een programma, opgezet door een organisatie, dat zich tot doel stelt om mentoren en mentees bij elkaar te brengen, op te volgen en te ondersteunen.

6 | Tot slot

De ontwikkeling van mentoring naar werk in Vlaanderen, België maar ook op Europees vlak, staat voor en keerpunt. Enerzijds is duidelijk dat mentoring intrinsiek heel wat potentieel heeft, doordat het focust op meer dan ‘economisch kapitaal’, op verschillende terreinen tegelijk werkt (sociaal, cultureel, economisch, ...), en zich bovendien ook richt op de bredere samenleving. Anderzijds zijn deze beloftes nog niet empirisch hardgemaakt. De keerzijde van het huidige succes van het mentoringidee is daarnaast ook dat het als een soort ‘wondermiddel’ wordt ingezet voor elk mogelijke doelgroep, zonder rekening te houden met kritische succesfactoren, noodzakelijke randvoorwaarden of minimale kwaliteitseisen, wat op termijn het potentieel van mentoring dreigt te hypothekeren. Om van mentoring een geïnstitutionaliseerd instrument te maken dat een ‘blijver’ is, dient de huidige initiële fase van exploreren te worden overstegen en dient de kennis van mentoring te worden verfijnd en gesystematiseerd. Belangrijk in dit opzicht is onder meer dat de (netto-) effectiviteit van het instrument worden aangetoond, er aan kwaliteit van mentoring wordt gewerkt en er een duidelijke visie moet worden ontwikkeld op de relatie tussen onder meer de tewerkstellingsdiensten en de diverse mentoringprojecten. Via mentoring spelen immers ‘vrijwilligers’ een rol in het arbeidsmarktbeleid, wat tot op heden niet het geval was. Via deze paper deden we een eerste aanzet in deze richting door mentoring als instrument af te bakenen en te definiëren.

Referenties

- Ager, A., & Strang, A.** (2008). Understanding integration: a conceptual framework. *Journal of Refugee Studies*, 21(2), 166-191.
- Amoroso (2015)**, One to one: united in diversity (handbook), Berlin.
- Austin, Z.** (2005). Mentorship and mitigation of culture shock: foreign trained pharmacists in Canada. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 13(1), 133-149.
- Austin, Z.** (2007). Geographic migration, psychological adjustment and re-formation of professional identity: the double culture shock experience of international pharmacy graduates in Ontario (Canada). *Globalisation, Societies and Education*, 5(2), 239-255.
- Bilgili, Ö, Huddlestone, T., & Joki, A-L** (2015). *The dynamics between integration policies and outcomes: a synthesis of the literature*. Paper published in the framework of the project "Integration policies: who benefits? The development and use of indicators in integration debates".
- Bozeman, B., & Feeney, M.** (2007). Toward a useful theory of mentoring. A conceptual analysis and critique. *Administration & Society*, 39(6), 719-739.
- Cullen, S.** (2006). *Mentoring and befriending for young homeless people. A good practice guide*. London: Shelter.
- Djait, F.** (2015). *Herkomstmonitor 2015. Arbeidsmarktpositie van personen met een buitenlandse herkomst op basis van administratieve gegevens*. Vlaamse overheid, Departement Werk & Sociale Economie.
- Dolan, P., & Brady, B.** (2012). *A guide to youth mentoring: providing effective social support*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Dubois, D., & Silverthorn, N.** (2005). Natural mentoring relationships and adolescent health: evidence from a national study. *American Journal of Public Health*, 95(3), 518-524.
- Eby, L.T., Allen, T.D., Evans, S.C., Ng, T., & DuBois, D.L.** (2007). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 254-267.
- Esterhuizen, L., & Murphy, T.** (2007). *Changing lives: a longitudinal study into the impact of Time Together Mentoring on refugee integration*. London: TimeBank.
- Eurostat** (2017). Migrant integration statistics- labour market indicators. Online geraadpleegd op 2 maart 2018 via http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Migrant_integration_statistics_%E2%80%93_labour_market_indicators.
- Fagenson, E.A.** (1989). The mentor advantage: perceived career/job experiences of proteges versus non-proteges. *Journal of Organizational Behavior*, 10(4), 309-320.
- Forret, M., & de Janasz, S.** (2005). Perceptions of an organization's culture for work and family: do mentors make a difference? *Career development International*, 10(6/7), 478-492.
- Haggard, D.L., Dougherty, T.W., Turban, D.B., & Wilbanks, J.E.** (2011). Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research. *Journal of Management*, 37(1), 280-304.
- Hall, J.C.** (2003). *Mentoring and young people. A literature review*. Glasgow: SCRE Centre, University of Glasgow.
- Hall, E., & Maltby, L.** (2013). Mentoring: the view from both sides. *Journal of Psychology and Christianity*, 32(1), 70-74.
- Hofmann-Lun, I., Schönfeld, S., & Tschirner, N. (Ed.)** (1998). *Mentoring for women in Europe. A strategy for the professional support of women*. Munich: Deutsches Jugendinstitut.
- Hooper, K., Vicenza Desiderio, M., & Salant, B.** (2017). *Improving the labour market integration of migrants and refugees. Empowering cities through better use of EU instruments*. Brussels: Migration Policy Institute Europe.
- Johnson, W.B.** (2002). The intentional mentor: strategies and guidelines for the practice of mentoring. *Professional Psychology: Research and Practice*, 33(1), 88-96.
- Kram, K.** (1985). *Mentoring at work: developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Månsson, J., & Delander, L.** (2017). Mentoring as a way of integrating refugees into the labour market. Evidence from a Swedish pilot scheme. *Economic Analysis and Policy*, 56, 51-59.
- McGowan, B., Saintas, P., & Gill, K.S.** (2008). On mentoring, social mentoring and befriending. *AI & Society: Knowledge, Culture and Communication*, 23: 613-630.
- OECD** (2014). *International Migration Outlook 2014*. Paris: OECD Publishing.
- Padilla, A.** (2005). *Portraits in leadership: six extraordinary university presidents*. Westpoint, CT: Praeger.

- Petrovic, M.** (2015). *Mentoring practices in Europe and North America. Strategies for improving immigrants' employment outcomes*. Brussels: King Baudouin Foundation.
- Reyneri, E., & Fullin, G.** (2011). Labour market penalties of new immigrants in new and old receiving West-European countries. *International Migration*, 49(1), 31-58.
- Rhodes, J., & Boyden, F.** (2016). *The new science of mentoring: leveraging evidence to improve outcomes*. Mentoring summit, 17 March 2016, Leeuwarden, the Netherlands.
- Schwartz, S., Chan, C., Rhodes, J., & Scales, P.** (2013). Community development assets and positive youth development: the role of natural mentors. *Research in Human Development*, 10(2), 141-162.
- UNHCR** (2013). *A new beginning. Refugee integration in Europe. Outcome of an EU funded project on Refugee Integration Capacity and Evaluation (RICE)*. UNHCR, bureau for Europe.
- Uyterlinde, M., Lub, V., de Groot, N., & Springkuizen, A.** (2009). *Meer dan een steuntje in de rug. Succesfactoren van coaching en mentoring onderzocht*. Utrecht: Movisie.
- Van Bochove, M., Tonkens, E., & Verplanke, L.** (2014). *Kunnen we dat (niet) aan vrijwilligers overlaten? Nieuwe verhoudingen tussen vrijwilligers en professionals in Zorg en Welzijn*. Online geraadpleegd op 30 november 2017 op http://kks.verdus.nl/upload/documents/Eindrapport_Kunnen_we_dat_niet_aan_vrijwilligers_overlaten.pdf
- Van der Tier, M., & Potting, M.** (2015). *Een maatje voor iedereen? Een wetenschappelijke basis onder de methode van het maatjesproject*. Utrecht: Movisie.
- Van Dooren, G., & De Cuyper, P.** (2015). *Connect2work, mentoring naar werk. Leidraad voor het opzetten van een mentoringproject naar werk voor hooggeschoolde anderstalige nieuwkomers*. Leuven: HIVA-KU Leuven.
- Van Robaeys, B., & Lyssens-Danneboom, V.** (2016). *Duo-werkingen in Vlaanderen. Eerste tussentijds onderzoeksverslag (oktober 2016)*. Antwerpen: Karel de Grote Hogeschool.
- Valtonen, K.** (2001). Cracking monopoly: immigrants sand employment in Finland. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 27: 3, 421, 438.
- Wets, J., & De Cuyper, P.** (2016). *Inburgeraars op de arbeidsmarkt. Een analyse van de socio-economische trajecten van inburgeraars*. Leuven: Steunpunt Inburgering en Integratie/KU Leuven.