

# Praktijkboek voor mentoren

Succesvol begeleiden in organisaties

**Julie Starr**

**Boom**

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op [www.bua.nl](http://www.bua.nl).

*Copyright:* © Pearson Education Limited 2014. This translation of *The Mentoring Manual 1/e* is published by arrangement with Pearson Education Limited.

*Nederlandse vertaling:* © Boom uitgevers Amsterdam 2016

*Omslag:* Bas Smidt, Den Haag

*Vertaling:* Vanja Walsmit, Bergen (NH)

*Binnenwerk:* Pre Press Media Groep, Zeist

*ISBN:* 9789024404322

*NUR:* 808

*1e druk:* 2016

#### ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomen- de fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Boom uitgevers Amsterdam neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

# Inhoud

Over de auteur **7**

Dankwoord **8**

Inleiding **9**

**1** Wat is mentoring? En wat is het niet? **17**

**2** Specifieke kenmerken van een mentoringrelatie **41**

**3** Basisprincipes voor mentoren **57**

**4** Wat doen goede mentoren goed? **79**

**5** Een proces ter ondersteuning van je reis **109**

**6** Valkuilen voor de minder ervaren reiziger **153**

**7** Samenvatting en afsluitende gedachten **193**

Bijlagen **203**

Index **213**

## Over de auteur

Julie Starr is leiderschapscoach, mentor, schrijver en spreker. Ze helpt personen en organisaties bij het ontdekken van hun doelen en het wegnemen van obstakels die het bereiken daarvan in de weg staan.

Julie schreef twee bestsellers over coaching, *Praktijkgids voor coaches* en *Brilliant Coaching*. Daarnaast is ze een hartstochtelijk voorstander van mentoring. Ze zegt:

*'Mentoring is geen kwestie van iemand veranderen of hem zo ver krijgen dat hij iets op een andere manier gaat doen. Het draait erom dat je iemand laat beseffen wie hij werkelijk is. Het is de uitdaging voor de mentor om zijn eigen ervaringen in hapklare brokken wijsheid, hulp of begeleiding om te zetten om zijn mentee daarbij te helpen.'*

# Dankwoord

Dit boek is door vele fantastische leermeesters begeleid, gevormd en ondersteund. Ik ben vooral dankbaar voor de inspanningen en bijdragen van de volgende mensen, die allemaal in zekere zin een mentor voor me zijn geweest: Mata Amritanandamayi, Brandon Bays, Kevin Billet, emeritus dominee Birch, dr. Stephen Covey, Eckhart Tolle, Sir John Whitmore en meneer Whittorn (mijn geweldige, inspirerende docent Engels).

Ook wil ik mijn redacteur Elise Cook bedanken dat ze me gestimuleerd heeft om dit boek te schrijven, en dr. Xanthe Wells voor haar hulp bij het schrijven van de tekst.

# Inleiding

Dit boek is een uitgebreide leidraad om je denken als mentor te ondersteunen en te beslissen wat je doet en hoe je het doet. Je treft er uitleg, advies en praktische handreikingen in aan waarmee je een zelfverzekerde koers kunt varen en die koers kunt vasthouden, vanaf je voorbereidingen voor het mentorschap tot aan de uiteindelijke afronding van de relatie. In hoofdstuk 1 tot en met 4 wordt uitgelegd wat mentoring is en worden de principes beschreven die de bijzondere aard van de mentorrol definiëren en vormen. Hoofdstuk 5 bevat een praktisch proces dat je in je rol als mentor kan sturen en ondersteunen, dus als je graag snel wilt beginnen, kun je daar alvast een blik op werpen. Daarna kun je terugkeren naar de eerdere hoofdstukken, waarin je je bewustzijn verder ontwikkelt en je inzicht verdiept. Hoofdstuk 6 bevat voorbeelden van valkuilen waarvoor je onderweg moet oppassen. Een overzicht van de belangrijkste boodschappen uit alle hoofdstukken tref je aan in hoofdstuk 7.

Een mentor biedt ondersteuning door informatie, advies en hulp te geven op een manier die de mentee in zijn kracht zet

Mentoring is een unieke relatie waarbij de ene persoon (de mentor) het leerproces, de ontwikkeling en de groei van de andere persoon (de mentee) ondersteunt. Een mentor biedt ondersteuning door informatie, advies en hulp te geven op een manier die de mentee in zijn

kracht zet. Veel mensen zijn bekend met de term mentoring, maar ik vraag me af hoe vaak ze beseffen wat het voor henzelf betekent of zou kunnen betekenen. Wist je bijvoorbeeld dat de kans heel groot is dat jij de rol van mentor al in bepaalde relaties vervult? Of dat je al een heleboel capaciteiten in huis hebt die nodig zijn om een goede mentor te worden? Waarom zou je je bestaande vaardigheden niet bij-schaven om nog scherper en effectiever te worden?

Mentoring is een rijke bron van leren en persoonlijke groei. Je kunt er een tastbare bijdrage mee leveren aan het succes van anderen. Je kunt hen bijvoorbeeld hun zelfvertrouwen of capaciteiten helpen verbeteren of hen in hun carrière ondersteunen. Als je zelf dan ook nog geniet van wat je voor anderen betekent, wordt mentoring bij uitstek een voorbeeld van ‘win-win’.

Dit boek geeft je antwoord op de volgende vragen:

- Wat is mentoring en waarin verschilt het van andere soorten relaties?
- Wat levert het jou op om een betere mentor te worden (wat zijn de voordelen)?
- Op welke terreinen (gedrag, principes, processen) moet jij je concentreren om een betere mentor te worden?
- Hoe kun je deze principes meteen in praktijk brengen?
- Welke onzichtbare obstakels of blokkades (overtuigingen, gedrag, omstandigheden) staan jouw effectiviteit als mentor in de weg? Hoe kun je ze overwinnen?

We laten allereerst zien hoe je het meest uit dit boek kunt halen.

## **Mentoring als reis**

Een mentoringrelatie is te vergelijken met een reis: je gaat ergens naartoe, legt een bepaalde afstand af, trotseert gevaren en afleidingen en komt uiteindelijk ergens anders aan. In dit boek zul je die reis-metafoor vaker tegenkomen, bijvoorbeeld via termen als ‘navigeren’, ‘pad’, ‘bestemming’ et cetera. Reizen is een doorlopend onderdeel van

ons leven. Het instinctieve, vertrouwde gevoel van een fysieke reis kan ons inzicht geven in de figuurlijke vorm ervan die mentoring is. Zo af en toe zal ik de reismetafoor specifiek gebruiken, en misschien kun je hem met je eigen beelden aanvullen. Laten we beginnen met een goede uitrusting voor onze reis.

## Een boek dat met je samenwerkt

Dit boek is gebaseerd op drie ideeën. Als je je op je mentoringreis door deze ideeën laat begeleiden, ga je ze automatisch zodanig accepteren, aanpassen en integreren dat jij er het meeste baat bij hebt. Hoewel je deze ideeën niet de rest van je leven als richtsnoer hoeft te gebruiken, helpt het als je ze voor nu in ieder geval op een rationeel niveau accepteert: ‘Ik begrijp de logica erachter en ik kan me erin vinden.’

### **Idee 1: Sommige dingen kun je van anderen leren en andere moet je zelf ondervinden**

De basis voor het ‘leer’element van dit boek is afkomstig van wat ik geleerd heb door anderen beroepsmatig te coachen en te mentoren. Het is aan jou om met de ideeën en informatie te werken op manieren die voor jou praktisch zijn. Blijf lezen en de ideeën uitproberen, maak oefeningen en checklists et cetera. Uiteindelijk beslis je zelf waar je het wel of niet mee eens bent en wat wel en niet voor jou werkt.

### **Idee 2: Hoewel alle reizen gebaat zijn bij een bestemming of doel, worden grootse avonturen nooit tot in detail gepland**

Probeer je onbevangen op te stellen tegenover de vraag wat mentoring voor jou kan betekenen en wat je er uiteindelijk mee gaat doen. Misschien vind je dat mentoring een onderwerp is waar je meer over hoort te weten, zodat je er met meer kennis van zaken over kunt praten. Of misschien ben je om beroepsmatige redenen geïnteresseerd in mentoring en heb je weinig belangstelling voor wat het buiten je werk kan betekenen. Wat je motivatie om dit boek te lezen ook is, je haalt er meer uit als je bereid bent om die motivatie gaandeweg uit te breiden en aan te passen. Als simpelweg kennis verwerven of handige tips en trucs opdoen je uitgangspunt is, is de kans groot dat het daar ook



bij blijft. Maar is mentoring een onderwerp dat je met een open blik tegemoet wilt treden, dan zou je weleens meer over jezelf kunnen ontdekken dan je had verwacht.

### **Idee 3: Alles wat het waard is om te hebben, is het waard om voor te werken**

In een wereld waarin het een en al ‘snel en simpel’ lijkt wat de klok slaat, is nog steeds inspanning nodig om dingen die waardevol zijn in het leven te bemachtigen, vast te houden of te vermeerderen. Waar je waarde aan hecht is aan jou: een geweldige auto, de mensen van wie je houdt of je gezondheid. Soms hechten we meer waarde aan iets omdat we er veel moeite voor hebben gedaan; andersom kan het zijn dat we ergens minder waarde aan hechten omdat het ‘te gemakkelijk’ voelt. Dit is goed noch fout, het hoort gewoon bij ons mens-zijn.

Tijdens het lezen zul je soms iets extra’s of anders moeten doen of iets vanuit een andere invalshoek moeten bekijken. Onze geest is van nature geneigd om naar controle te streven, bijvoorbeeld door te zeggen, ‘Ja, dat weet ik al’ of ‘Dat is vreemd/ongemakkelijk, dus dat negeer ik’ of ‘Dit zou ik moeten doen, maar dat komt wel als ik meer tijd heb.’ Helaas belemmert deze neiging ons vermogen om ons ergens in te verdiepen, te leren en positieve verandering tot stand te brengen. De schrijver Neale Donald Walsch zegt:

*‘Het leven begint aan het einde van je comfortzone.’*

Het enige wat je hoeft te doen, is je tijdens het lezen bewust te blijven van deze beperkende neigingen of overtuigingen. Als je het bijvoorbeeld leuk vindt om de theorie in dit boek te lezen maar de oefeningen overslaat, blader dan terug en probeer een oefening uit die minder ‘gemakkelijk’ voelt. De kans is groot dat je net zo veel leert van een oefening van tien minuten als van een uur lezen. Laat je daarom tijdens het lezen leiden door de drie bovenstaande ideeën en besef dat je er op elk moment naar kunt terugkeren of ze juist naast je neer kunt leggen. Beschouw ze als een voorbereiding op je reis: een nuttige rou-tekaart om je te sturen en te ondersteunen, die je ook weer in je zak kunt steken op het moment dat jij dat wilt.

De kans is groot dat je net zo veel leert van een oefening van tien minuten als van een uur lezen

## **Ervaring niet noodzakelijk**

Ik zal vaak tegen je praten alsof je al een manager en/of mentor bent. Toch hoeft je geen mentor of manager te zijn om iets aan de ideeën in dit boek te hebben. Zit je in een situatie waarin het (anderen of jou) echt iets zou brengen om mensen te helpen leren, groeien en ontwikkelen, dan weet ik zeker dat dit boek je iets te bieden heeft. En als je je met mentoring bezighoudt als onderdeel van een mentoringprogramma, bijvoorbeeld in het kader van je werk, dan kan dit boek een bijdrage leveren aan de principes en begeleiding die je al tot je beschikking hebt.

Tijdens het lezen zul je af en toe op vaste elementen stuiten die je helpen leren en het geleerde in praktijk te brengen. Ze bevorderen je zelfbewustzijn en je vermogen om anderen te mentoren:

### **Reflectievragen**



Dit zijn vragen waarmee je ideeën specifiek aan je eigen situatie kunt koppelen en waarop je kunt reflecteren om inzicht in je eigen situatie te verwerven. Schrijf je antwoorden op, spreek ze hardop uit of laat ze gewoon op je inwerken. Waar het om gaat, is dat deze vragen je denken en handelen stimuleren. Door er tijd voor uit te trekken laat je het boek voor je werken.

### **Checklists**



Dit zijn snelle, puntsgewijze samenvattingen van wat je hebt geleerd. Ze fungeren als geheugensteuntjes om in de toekomst naar terug te grijpen – bijvoorbeeld om je te herinneren aan wat je kunt doen om respect in een relatie in te bouwen of om te controleren of je eerste sessie constructief is geweest.

## Verhaal



Dit zijn fictieve voorbeelden die een principe of idee illustreren, waarin denkbeeldige situaties en mensen worden opgevoerd. Ze zijn geïnspireerd op mijn eigen werk als mentor, en soms heb ik verschillende echte situaties gecombineerd om aspecten van beide/alle verhalen te kunnen gebruiken. Ik demonstreer tegelijkertijd een belangrijke techniek die je kunt gebruiken om anderen te mentoren: het vertellen van verhalen uit je eigen ervaringswereld.

## Oefening



Zo af en toe zal je worden gevraagd om een methode of routine uit te proberen, in een alledaags gesprek bijvoorbeeld. Deze oefeningen bevorderen je vermogen om anderen effectief te mentoren. Sommige zijn eenvoudig en bevestigen wat je hebt geleerd, terwijl andere je uitdagen om iets te doen wat buiten je comfortzone ligt.

## Hints en tips



Dit zijn beknopte visuele katebelletjes die je aan belangrijke punten herinneren – bijvoorbeeld waar je aan moet denken tijdens de gesprekken met je mentee, of hoe je ervoor zorgt dat praten en luisteren in evenwicht zijn. Ook dit zijn hulpmiddelen waar je op elk moment naar kunt teruggrijpen.

## Toolbox van de mentor: online te raadplegen



Ter ondersteuning van je mentoringactiviteiten heb ik (Engels-talig) materiaal op mijn website gezet ([www.starrconsulting.co.uk](http://www.starrconsulting.co.uk)) dat je kunt downloaden. Hier vind je documenten om je effectiviteit als mentor mee te ondersteunen, zoals een uitleg over mentoring die je een toekomstige mentee kunt geven en een agenda voor een eerste gesprek. Je kunt het materiaal kosteloos in je persoonlijke aanpak verwerken, en ik vraag je om ook anderen er niets voor in rekening te brengen.

## Samenvatting

Om een effectieve mentor te worden, moeten we zelf net zo blijven groeien en leren als we hopen dat onze mentees doen. Je zult uit dit boek halen wat je erin stopt, net als uit het leven, en dat is goed omdat het je het vermogen geeft om je eigen resultaten, succes en plezier te beïnvloeden. Je hebt al capaciteiten en potentieel in huis om een goede mentor voor anderen te zijn – je hoeft alleen maar op verkenning te gaan en erop voort te bouwen.

# Hoofdstuk

# 1

**'Een paar jaar geleden heb ik met Laurence Olivier samengewerkt. Hij was een geweldige mentor.'**

*Anthony Hopkins, acteur*

# Wat is mentoring? En wat is het niet?

In dit hoofdstuk:

- Krijg je een duidelijker beeld van wat een mentor is.
- Leer je wat mentoring onderscheidt van andere vormen van ondersteuning.
- Krijg je voorbeelden van mentoren uit verhalen en uit het echte leven die je meer inzicht geven in de mentorrol.
- Ontdek je de karakteristieke voordelen van mentoring, voor zowel individuen als organisaties.
- Leer je in welke situaties mentoring niet de beste optie is.

## Wat is een mentor?

Een mentor is iemand die de rol vervult van vertrouwd adviseur, begeleider, leraar en wijze raadgever voor een ander. Een mentor speelt primair een onbaatzuchtige rol bij de ondersteuning van het leerproces, de ontwikkeling en uiteindelijk het succes van die ander. Met 'primair onbaatzuchtig' bedoel ik dat je als mentor weliswaar vaak op een of andere manier zelf ook baat hebt bij de relatie, maar dat deze voordelen meestal indirect zijn en niet je belangrijkste motivatie vormen om iemand te mentoren. Vaak zul je plezier beleven aan je mentoringssessies en zullen ze je vaardigheden, bewustzijn en inzichten opleveren. Maar mentoring is vooral effectief wanneer het duidelijk gericht is op de behoeften, doelen en uitdagingen van de persoon die je mentort – de 'mentee' dus.

## Zo oud als Homerus' Odyssee

Of er sprake is van mentoring hangt af van de aard en de intentie van een relatie. De term 'mentor' heeft zijn wortels in de Griekse mythologie en duidt op een relatie waarin een wijze oudere ondersteuning, hulp en begeleiding geeft aan een jongere, minder ervaren persoon. Het idee van het doorgeven van wijsheid is al duizenden jaren ingebed in allerlei culturen en is terug te vinden in relaties binnen en buiten het werk. Uit de structurele kenmerken van de mentoringrelatie vloeit een archetype voor de rol voort. Met archetype bedoel ik een typisch model of voorbeeld dat ons een beter beeld geeft van wat die rol inhoudt. Hoewel de situaties en de uiterlijke kenmerken/vormen kunnen verschillen, blijven de essentiële kwaliteiten overeind. Denk aan Obi-Wan Kenobi uit *Star Wars* die Luke Skywalker wijze raad geeft, of aan de juryleden van *X Factor* die hun kandidaten mentoren – zie je gemeenschappelijke kenmerken in deze relaties? Het oude archetype van de mentor manifesteert zich overal om ons heen, van welzijnswerkers die met jongeren werken tot mentoren in het bedrijfsleven, van hulpverleners voor jeugdige delinquenten tot stagebegeleiders.

Het archetype van de mentor is zelfs zo'n constante aanwezigheid in ons leven dat we de uitgesproken principes ervan soms over het hoofd zien. Het principe dat een open, vertrouwensvolle relatie met iemand een kanaal creëert waardoor ondersteuning, hulp en leren kunnen plaatsvinden, kennen we allemaal wel uit ervaring. Denk eens terug aan vroeger: volgde je eerder het advies van je oma dan dat van je ouders? Of was er iemand anders naar wie je luisterde? De meeste mensen kunnen zich wel iemand herinneren die in het verleden een mentor voor hen was.

### Reflectievragen



#### Wie waren jouw mentoren?

Achterhaal met behulp van de volgende vragen welke mentoringrelatie jij hebt (gehad).

- Wie had er in je jeugd en terwijl je ouder werd een positieve invloed op jouw wereldbeeld?

- Was er in je jeugd een bepaalde leraar, familielid of vriend van wie je levenslessen hebt geleerd waar je dankbaar voor bent?
- Wie heeft er tijdens je loopbaan een positieve invloed gehad op je functioneren in je werk?
- Wie zou je in het algemeen als de mentoren in je leven aanwijzen?
- Welke van je huidige relaties lijken aan de criteria van mentorschap te voldoen? Is er iemand die je respecteert, van wie je leert, met wie de relatie op een positieve manier 'persoonlijk' voelt?

## Waarom zou je mentor willen zijn?

Mentor zijn heeft talloze voordelen, waarvan veel onvoorzien en onverwacht. Uit ervaring weet ik dat mentoring uitdagend, bevredigend, dankbaar, vervelend, frustrerend, onmogelijk en leuk kan zijn – allemaal binnen één en dezelfde relatie! Enkele redenen om anderen te willen mentoren:

- Je wilt de waarde van je eigen ervaringen bevestigen door die met iemand anders te verkennen en te delen ('Dit is wat ik heb geleerd').
- Je wilt op een rij zetten wat je weet door ervaringen en leermomenten uit je leven te distilleren en te comprimeren ('Dit is waar het bij leiderschap/verkoppen/succes echt om draait').
- Je wilt een ander helpen groeien en succesvol helpen zijn en daar voldoening uit putten.
- Je wilt op een positieve manier worden uitgedaagd. Je wilt bijvoorbeeld je ideeën of visies aan de situatie van een ander aanpassen of meer empathie ontwikkelen.
- Je wilt het gevoel hebben dat je 'iets teruggeeft', bijvoorbeeld door de ervaring die je tijdens je carrière hebt opgedaan met een ander te delen.
- Je wilt je meer richten op de ontwikkeling van anderen als nuttige aanvulling op je managementvaardigheden. Als mentor heb je bijvoorbeeld geen lijnmanagementverantwoordelijkheid voor de



persoon die je mentort, waardoor je geneigd bent om je meer op de persoon en minder op specifieke taken te focussen.

Mensen mentoren kan uitdagend, bevredigend, dankbaar, vervelend, frustrerend, onmogelijk en leuk zijn

## Waarom zou iemand een mentor willen?

Mensen kunnen zowel persoonlijke als beroepsmatige redenen hebben om een mentor te zoeken. Bijvoorbeeld om een of meer van de volgende redenen:

- Ze hebben het gevoel dat ze op een specifiek gebied of in een specifieke situatie niet genoeg ervaring, contacten of bewustzijn bezitten: ‘Ik wil weten hoe beginnende bedrijven werken, hoe mijn organisatie werkt of hoe ik me beter kan profileren.’
- Ze hebben het gevoel dat er iets ontbreekt aan wat ze weten, doen of denken, en ze zoeken iemand die hen kan helpen dat hiaat op te vullen.
- Ze willen in het algemeen groeien en zich ontwikkelen, bijvoorbeeld om in een werkomgeving te kunnen opereren waar de druk hoog is, of om in balans en overtuigd te blijven van hun eigen kunnen.
- Ze zijn tegen een of andere barrière of blokkade aangelopen en hebben behoefte aan een een-op-eenrelatie met iemand die ervaring heeft met hun type situatie.
- Ze hebben het idee dat ze baat zouden hebben bij een open, vertrouwensvolle relatie met iemand tegen wie ze kunnen opkijken of voor wie ze respect kunnen hebben omwille van wat hij tijdens zijn carrière meegemaakt en geleerd heeft.

## Hoe heeft het idee van de mentor zich ontwikkeld?

De oorspronkelijke ‘Mentor’ kwam voor in Homerus’ epos de *Odysee* en was een oude en betrouwbare vriend van Odysseus. Toen hij naar

de oorlog vertrok, vertrouwde Odysseus aan Mentor de zorg voor zijn zoon Telemachos toe. Later nam de godin Athene het uiterlijk van Mentor aan. Ze gebruikte haar vermomming om zowel Odysseus als zijn zoon advies en praktische begeleiding te geven. Athene wist dat zij haar raad op deze manier eerder zouden opvolgen, omdat ze veel vertrouwen hadden in en respect hadden voor Mentor. Daarna is de mentorfiguur in vele verhalen en fabels opgedoken, net als in romans, toneelstukken en films. Eigenschappen die van oudsher geassocieerd worden met het archetype van de mentor zijn: begeleiden, leren en soms ook magie of transformatie.

Als we de mentor puur proberen te definiëren aan de hand van zijn gedrag, stuiten we op potentiële tegenstrijdigheden. Wanneer een mentor bijvoorbeeld advies geeft, houdt dat dan in dat hij zijn mentee niet stimuleert om voor zichzelf te denken, bijvoorbeeld door te vragen ‘Wat zijn de opties hier?’ of ‘Wat wil je doen?’ Of als een mentor geacht wordt om hulp te bieden, hoeveel hulp is dan te veel hulp?

Het concept van een mentor is daarom het best te doorgronden door naar het oorspronkelijke archetype terug te keren: de bron van het concept geeft je een duidelijker beeld van wat de rol voor jou kan inhouden. Als je de kenmerken van het oorspronkelijke concept begrijpt, zoals ‘een mentor deelt zijn wijsheid om leren en groei bij een ander te bevorderen’, dan wordt hoe jij dat invult een kwestie van persoonlijke keuze. Mentoring kan voor jou inhouden dat je helder advies geeft, maar ook dat je verhalen of zelfs grappen vertelt. In hoofdstuk 3 staan we stil bij nog meer kenmerken van het oorspronkelijke archetype van de mentor die als leidraad kunnen fungeren bij je eigen keuzes.

### Reflectievragen



#### **In welke opzichten ben jij al een mentor?**

Ontdek aan de hand van de volgende vragen in welke van je huidige relaties jij misschien al kenmerken van een mentor vertoont:

- In welke relaties buiten je directe familie (partner, kinderen et cetera) hecht er iemand waarde aan en laat zich beïnvloeden door jouw visie en meningen?

- In hoeverre lijkt deze persoon jou te respecteren of zelfs tegen je op te kijken?
- Sta stil bij hoe je je tot deze mensen verhoudt. Hoeveel affiniteit of welwillendheid roepen ze bij je op?

Als uit je antwoorden op de laatste twee vragen blijkt dat er sprake is van respect en welwillendheid, is de kans groot dat je in deze relatie mentoringprincipes hanteert. Spreken je antwoorden op de laatste twee vragen elkaar tegen, dan is het minder waarschijnlijk dat er sprake is van een soort mentoringrelatie.

### **Van fabel naar feit**

Hoewel we onze inspiratie voor het archetype van de mentor uit de mythologie halen, zijn de links met hedendaagse mentoringrelaties gemakkelijk te leggen:

- De persoon die wordt gementord (de mentee) wil iets hebben of bereiken – misschien heeft hij behoefte aan een bepaalde les, vertrouwen of duidelijkheid, of wil hij een extern doel bereiken, zoals een promotie of een financiële beloning.
- Een mentor heeft kennis, ervaring en misschien een mening over/inzicht in zaken die van waarde zijn voor de mentee, zoals start-ups, het leiden van teams of eenvoudigweg loopbaansucces.
- Een mentor geeft blijk van een bepaalde volwassenheid met betrekking tot een bepaald onderwerp die hem in staat stelt om zienswijzen en meningen te geven op basis van inzicht. Hij heeft bijvoorbeeld verschillende teams geleid, zowel in tijden van voor- als tegenspoed, waardoor hij nuttige dingen te zeggen heeft over het effectief managen van teams.

In tabel 1.1 is een aantal mentor-menteerrelaties weergegeven om je een idee te geven van de essentiële eigenschappen van dergelijke relaties.

**Tabel 1.1** Mentor-menteerelaties op televisie

<b>Mentor</b>	<b>Mentee</b>	<b>Bron</b>
Saul Berenson	Carrie Mathison	<i>Homeland</i>
Bram Moszkowicz	De deelnemers	<i>De nieuwe Moszkowicz</i>
Professor Perkamentus	Harry Potter	<i>Harry Potter</i>
Arthur Fonzarelli	Richie Cunningham	<i>Happy Days</i>
Gandalf	Frodo Balings	<i>Lord of the Rings</i>
Hagrid	Harry Potter	<i>Harry Potter</i>
Anouk	De deelnemers	<i>The Voice of Holland</i>
Mister Miyagi	Daniel	<i>The Karate Kid</i>
Ser Jorah Mormont	Daenerys Targaryen	<i>Game of Thrones</i>
Obi-Wan Kenobi	Luke Skywalker	<i>Star Wars</i>
Mary Poppins	Jane en Michael Banks	<i>Mary Poppins</i>
Proximo	Maximus Decimus Meridius	<i>Gladiator</i>
Angela Groothuizen	De deelnemers	<i>X Factor</i>
Oprah Winfrey	Vrouwen in het algemeen	<i>The Oprah Winfrey Show</i>
Willy Wonka	Sjacie Stevens	<i>Sjacie en de Chocolade-fabriek</i>

### Reflectievragen



#### Verdiep je inzicht in het begrip mentor

De volgende reflectievragen dragen bij aan je persoonlijke besef van wat het betekent om een mentor te zijn.

- Wat lijken de in tabel 1.1 genoemde mentoren met elkaar gemeen te hebben?
- Veel van de genoemde mentoren hebben iets 'mysterieus' of een 'dubieus verleden'. In hoeverre zou dit relevant kunnen zijn voor de hedendaagse mentor? Waarom is dit iets om over na te denken?
- Op welke vragen moet jij nog een antwoord vinden?

## Als je volwassen genoeg bent, ben je oud genoeg

Sommige aspecten van het oude archetype zijn minder praktisch dan andere en zijn in de loop der tijd wat meer losgelaten. Een of meer generaties ouder zijn dan je mentee weegt tegenwoordig bijvoorbeeld minder zwaar dan ervaring, bewustzijn of vaardigheden. Ouderdom is immers geen garantie voor wijsheid, en jeugdigheid gaat ook niet altijd gepaard met een gebrek daaraan. Er bestaat niet zoiets als de optimale leeftijd voor een mentor, noch een minimaal aantal jaren verschil tussen een mentor en zijn mentee. Hoewel ergens ervaren in worden tijd kost (wat de kans groter maakt dat een mentor ouder is), kan dat wat jou een goede mentor maakt wellicht meer te maken hebben met levenservaring, relevante kennis of figuurlijke volwassenheid.

Ouderdom is geen garantie voor wijsheid, en jeugdigheid gaat ook niet altijd gepaard met een gebrek eraan

### Checklist



#### Kenmerken van de hedendaagse mentor

Met het oorspronkelijke archetype van de mentor in het achterhoofd kunnen we ervan uitgaan dat in de mentorrol de volgende aspecten tot uiting komen:

- ✓ Een relatie waarbij de ene persoon (de mentee) van de andere persoon (de mentor) leert.
- ✓ De mentor is de geëigende persoon om iemand te ondersteunen omdat hij kennis, vaardigheden of ervaring bezit die relevant zijn voor de situaties en doelen van die persoon.
- ✓ De mentor voert een aantal gesprekken met zijn mentee die op een nuttige manier betrekking hebben op de situaties en doelstellingen van de mentee.
- ✓ De mentor voelt een bepaalde mate van welwillendheid ten opzichte van de mentee – hij gunt hem zijn succes.

- ✓ De mentor is iemand voor wie de mentee respect heeft en door wie hij zich laat beïnvloeden. Het is niet noodzakelijk dat de mentee de mentor 'aardig vindt'.
- ✓ De mentee is de persoon die zich wil ontwikkelen of die het meest rechtstreeks baat heeft bij de relatie.
- ✓ Hoewel de relatie geen vaste tijdsduur heeft, kan er een bepaalde tijdspanne zijn waarin zij het meest relevant en daardoor het meest actief is.

## Hoe maken organisaties gebruik van mentoring?

Mentoring wordt al vele jaren toegepast voor de groei en ontwikkeling van individuele medewerkers, en het gebruik ervan neemt nog steeds toe. Volgens Adecco Employment Services had 79 procent van de bedrijven in 2013 een intern mentoringprogramma. Daarnaast wordt mentoring in het Learning and Talent Development-onderzoek van het CIPD (het wereldwijde verband van hr-professionals) van 2013 door organisaties een van de belangrijkste ontbrekende leiderschapsvaardigheden genoemd. Hoewel organisaties zich dus actief met mentoring bezighouden, geven ze ook aan dat ze er graag beter in willen worden.

Organisaties zien mentoring als een manier om talent te voeden en om de vaardigheden te ontwikkelen van de mensen die anderen mentoren. Zij stimuleren mentoring om de volgende redenen:

- Om mensen op specifieke terreinen te ontwikkelen (leiderschap, crosscultureel werken, commercieel inzicht).
- Om mensen te ondersteunen die nieuw zijn in een rol of die de overstap naar een nieuwe situatie maken.
- Om talent te voeden en te bevorderen, bijvoorbeeld om kennis en inzicht van mensen te verbreden of om jonge medewerkers te helpen groeien.
- Om mensen klaar te stomen voor succes en daardoor het risico op personeelsverloop te verkleinen (als onderdeel van een proces voor opvolgingsplanning).

- Om mensen door een lastige periode heen te helpen (zoals op het werk terugkeren na een lange periode van afwezigheid).
- Om mensen tot steun te zijn als er geen lijnmanager aanwezig is (bijvoorbeeld als ze in een resource pool zitten).
- Om medewerkers de kans te bieden zich te ontwikkelen en te leren in afwezigheid van andere opties, zoals deelname aan dure trainingen, leiderschapscoaching et cetera.

### **Gebruik van mentoringprogramma's**

Mentoring kan worden ingezet in op zichzelf staande situaties voor specifieke individuen, bijvoorbeeld om mensen van wie men denkt dat ze veel potentieel hebben verder te ontwikkelen. Daarnaast zetten sommige organisaties mentoringprogramma's op waarbinnen groepen mentoren op basis van een aantal vooraf overeengekomen principes en processen werken. Deze mentoringprogramma's worden uitgebreid besproken in hoofdstuk 5, 'Een proces ter ondersteuning van je reis'.

Een individu kan een mentor van binnen of van buiten zijn organisatie toegewezen krijgen. Als de organisatie hem een specifiek soort ervaring wil laten opdoen of zijn visie op de business wil verbreden, kan hij aan iemand binnen de organisatie worden gekoppeld. Moet hij zijn kennis van de sector vergroten, dan kan er een doorgewinterde professional buiten het bedrijfsnetwerk worden gezocht. Zo'n mentor kan uit het netwerk van externe contacten komen, van een mentoringbureau of van beroepsvereniging die mentoring ondersteunt. Een voorbeeld hiervan is het mentoringprogramma van het Institution of Mechanical Engineers (IMechE), waar beginnende ingenieurs worden gekoppeld aan vrijwillige mentoren buiten hun organisatie.

#### **Verhaal**



#### **In- en externe mentoring om het merk van de werkgever te promoten**

Het management van een kledingwinkelketen wilde laten zien dat het het belangrijk vond om de medewerkers te ontwikkelen en ze een dui-

delijker beeld te geven van hun carrièremogelijkheden. Ook wilde het hun handvatten geven om de veranderingen op het gebied van retail bij te kunnen houden: verwachtingen van klanten, sociale trends, technologische innovaties et cetera. Er werd een intern mentoring-programma opgestart om nieuwe en pas aangenomen managers te ondersteunen en te ontwikkelen, zodat hun kansen op 'overleving en succes' tijdens de potentieel pittige eerste periode van anderhalf jaar zo groot mogelijk waren. Managers die al langer in dienst waren, kwamen eveneens in aanmerking voor het interne mentoringprogramma, maar zij konden in plaats daarvan ook een externe mentor toegewezen krijgen.

De externe mentoren kwamen zowel van binnen als van buiten de retailsector. Er werden bijvoorbeeld mentoren ingezet die bij mobiele-telefoonwinkels, restaurantketens en een hotelgroep werkten. Dankzij deze mentoring door professionals van buitenaf konden de managers hun horizon verbreden en kritisch kijken naar hun benadering van de business, marktinnovaties, de beleving van de klant et cetera.

Het management koos voor een combinatie van de methodes om inzicht te kunnen krijgen in de voordelen van beide opties (mentoring door mensen van binnen of buiten het bedrijf). Daardoor wist het na verloop van tijd de effectiviteit van het 'matchingproces' te verbeteren (de manier om te bepalen of een manager meer baat had bij een externe mentor of bij een mentor uit het bedrijf zelf).

## **Hoe verhoudt mentoring zich tot coaching, training en consultancy?**

Met het oog op de potentiële overeenkomsten tussen coaching, training en consultancy is het handig om de verschillen ertussen in kaart te brengen. In tabel 1.2 zijn een paar belangrijke kenmerken van de verschillende activiteiten weergegeven waarin een aantal duidelijke en simpele verschillen tot uiting komen.



**Tabel 1.2** Mentoring, coaching, training, consultancy: de verschillen

Activiteit	Typische kenmerken en eigenschappen	Wie wordt geacht verantwoordelijk te zijn voor leren, ontwikkeling en verandering?
Mentoring	<p>Wordt gedaan door iemand met relevante vaardigheden, ervaring en perspectieven ('Ik ben een werkende moeder die al tien jaar in het onderwijs zit, waarvan drie jaar in Azië').</p> <p>De mentor is voornamelijk geïnteresseerd in de persoon en de inhoud van de gesprekken, terwijl coaches en trainers zich daarnaast ook op het leerproces richten.</p>	<p>De mentee wordt geacht verantwoordelijk te zijn voor zijn eigen leren, maar de mentor kan daar ook een bepaalde secundaire verantwoordelijkheid voor nemen. Hoe ver dit gemeenschappelijke verantwoordelijkheidsgevoel gaat, is vaak afhankelijk van de aard van de individuele mentor, bijvoorbeeld van zijn bereidheid tot betrokkenheid.</p> <p>Normaal gesproken zal de mentor op geen enkele manier verantwoordelijk worden gehouden voor de resultaten van de mentee, maar hij zal vaak feedback ontvangen op zijn effectiviteit, bijvoorbeeld als onderdeel van een bedrijfsbreed mentoringprogramma.</p>
Coaching	<p>Wordt gedaan door iemand die opgeleid is in het coachen van anderen. Hij zet bijvoorbeeld vaardigheden in op het gebied van luisteren, onderwerpen en faciliteren om mensen te helpen zelfstandig te leren denken en handelen. Een coach concentreert zich behalve op de persoon en diens situatie ook op het proces van het coachen van gesprekken.</p>	<p>De persoon die wordt gecoacht (de coachee), wordt gestimuleerd om verantwoordelijkheid te nemen voor zijn eigen leren. Maar de coach zal normaal gesproken beoordeeld worden op zijn effectiviteit, bijvoorbeeld op zijn vermogen om verandering te faciliteren. Dus hoewel de coach niet verantwoordelijk is, doet hij er wel verstandig aan om een bepaalde verantwoording op zich te nemen.</p>

Activiteit	Typische kenmerken en eigenschappen	Wie wordt geacht verantwoordelijk te zijn voor leren, ontwikkeling en verandering?
Training	<p>Wordt gegeven aan mensen en groepen door iemand die in staat is om anderen te trainen en die theoretische en praktische kennis van het onderwerp bezit, zoals presentatievaardigheden, projectmanagement, het afnemen van sollicitatiegesprekken et cetera. Effectieve trainers kennen verschillende methodes voor het stimuleren van leren/ontwikkeling en gaan daar creatief mee om. Ze combineren bijvoorbeeld groepswork met individuele oefeningen of weten hoe ze energie, betrokkenheid en belangstelling kunnen vasthouden.</p>	<p>Verantwoordelijkheid voor de overdracht van leren begint bij de trainer, die geacht wordt om effectieve training vorm te geven en te leveren. Deze verantwoordelijkheid wordt later gedeeld met de leerling; van hem wordt verwacht dat hij zich inzet voor het trainingsproces (lessen volgen, follow-upopdrachten doen et cetera). Van een trainer wordt verwacht dat zijn training invloed heeft op het leren en de vaardigheden van zijn leerlingen, en hopelijk ook op hun gedragspatronen of -stijl.</p>
Consultancy	<p>Consultancydiensten worden normaal gesproken geleverd door iemand die relevante kennis en ervaring heeft en die gestructureerde methodes/instrumenten kan inzetten om werkwijzen binnen bedrijven te verbeteren – zoals kennis van het implementeren van veiligheidsmaatregelen binnen een bouwomgeving of van het verbeteren van productiviteit, kosten of bedrijfsresultaten. Hun betrokkenheid is vaak gericht op situaties en niet zozeer op mensen, en ze proberen een onpartijdig, neutraal standpunt in te nemen: 'Wat is hier de beste totaaloplossing?'</p>	<p>De consultant wordt regelmatig beoordeeld op zijn vermogen om verbetering en verandering te bewerkstelligen en moet daarom verantwoordelijkheid (en verantwoording) voelen voor de resultaten van zijn werk.</p> <p>Maar hoe succesvol de consultant is in het stimuleren van verandering is rechtstreeks afhankelijk van zijn vermogen om mensen betrokken te krijgen en de mensen met wie hij werkt een gemeenschappelijk besef van de situatie bij te brengen. Hij moet zijn cliënt en de cliëntenteams bijvoorbeeld stimuleren om zich te scharen achter en betrokkenheid te tonen bij een voorgestelde aanpak.</p>

## **Een combinatie van theorie en realiteit**

Het kan zijn dat organisaties mentoring gebruiken als hun middelen niet toereikend genoeg zijn voor een andere oplossing, zoals training of consultancy. In dit geval kan het zijn dat wordt afgeweken van de traditionele opvatting van de mentorrol om in de daadwerkelijke behoeften van de mentee te voorzien. De mentee krijgt bijvoorbeeld hulp bij het houden van een presentatie en bij het leren van presentatievaardigheden, want als de mentor dat niet deed, zou niemand anders het doen. Bij zulke 'situationele dilemma's' is het belangrijk dat de mentor een duidelijke reeks principes blijft hanteren die mede leidend zijn voor zijn beslissingen. In het volgende hoofdstuk, 'Specifieke kenmerken van een mentoringrelatie', staan we uitgebreider stil bij de principes en waarden van een mentor.

## **Wanneer wordt mentoring coachen of managen?**

Op het moment dat een organisatie een specifieke agenda heeft voor de mentoring die mentor en mentee niet met elkaar hebben afgesproken, kan de integriteit van de mentorrol in het geding komen. Met 'integriteit' bedoel ik de zuivere (en duidelijke) intenties van de rol, die voortvloeien uit de eenvoudige principes die eraan ten grondslag liggen. Misschien wil de organisatie dat de mentor het functioneren van de mentee verbetert. Deze herziene mentorrol, waarbij de mentor doelstellingen meekrijgt die betrekking hebben op prestaties en resultaten, heeft meer weg van managen of coachen. Dit komt doordat de verantwoordelijkheid en de impliciete verantwoording zijn verlegd (van de mentee naar de mentor). Onthoud dat een mentor niet verantwoordelijk is voor of verantwoording schuldig is over de prestaties van een individu – dat is een taak van diens manager.

Een mentor is niet verantwoordelijk voor of verantwoording schuldig over de prestaties van een individu

## Verhaal



### **Aanpassing van de mentorrol kan een valide reactie zijn op de behoeften van het individu en de organisatie**

Een IT-bedrijf had softwareontwikkelaars in dienst die softwareapplicaties bouwden en aanpasten. De ontwikkelaars maakten deel uit van een projectteam, meestal voor een periode van zes maanden, waarna ze naar een ander team en een ander project overstapten. Tijdens zo'n project was de 'manager' van een ontwikkelaar de manager van het project waaraan die ontwikkelaar was toegewezen. Deze projectmanager was alleen geïnteresseerd in de prestaties van de ontwikkelaar gedurende het project (omdat dat was waar hij verantwoordelijkheid voor droeg). De ontwikkelaars hadden geen manager in de traditionele zin, iemand die zich bezighield met hun functioneren op de langere termijn, die hun ontwikkelingsbehoeften met hen besprak et cetera.

De ontwikkelaars hadden extra ondersteuning nodig van iemand die naar hun langetermijnprestaties en hun loopbaan keek. Ook wilden ze ergens kunnen aankloppen als ze problemen hadden die ze niet met de projectmanager konden bespreken (zoals vragen over carrièremogelijkheden of trainingsbehoeften). In reactie daarop riepen de leidinggevenden van het IT-bedrijf een hybride mentorrol in het leven, een aangepaste versie van de rol om in de behoeften van de ontwikkelaars te voorzien. Ze namen de oorspronkelijke principes van de mentorrol als uitgangspunt en pasten die als volgt aan:

- Ze probeerden mentoringgesprekken in de richting van specifieke onderwerpen te sturen, zoals loopbaanontwikkeling of de identificatie van trainings- en ontwikkelingsbehoeften.
- Ze specificeerden de duur van de betrokkenheid van een mentor. Die moest minimaal anderhalf jaar zijn, zodat zich een langduriger relatie kon ontwikkelen.
- Ze eisten dat mentoringgesprekken op zijn minst eens in de zes tot acht weken plaats hadden. Zo zorgden ze ervoor dat mentees het gevoel hadden toegang te hebben tot regelmatige ondersteuning.

De mentees (de ontwikkelaars) waren nog steeds verantwoordelijk voor hun eigen leren, maar de mentoren werden geacht om bepaalde onderwerpen ter sprake te brengen, ter ondersteuning van hun functioneren en ontwikkeling op de lange termijn. Zowel de rol van de projectmanager als die van de mentor moest duidelijk worden afgebakend, zodat betrokkenheid en verantwoording werden gecreëerd waar die nodig waren:

- De mentor was niet degene die het jaarlijkse functioneringsgesprek met de ontwikkelaar voerde. (Daarin kreeg de ontwikkelaar feedback, werden zijn prestaties beoordeeld en ontving hij eventueel een bonus.)
- De mentor leverde wel een bijdrage aan het functioneringsgesprek, door (in een document) de feedback samen te vatten die hij zijn mentee eerder als onderdeel van hun regelmatige gesprekken had gegeven.
- De door de mentor op schrift gestelde feedback werd eerst aan de mentee (ontwikkelaar) voorgelegd en later aan het panel van twee of drie projectmanagers dat belast was met het functioneringsgesprek. Dit gaf de mentee tijd om op de feedback te reageren en aan te geven of hij het met boodschappen eens of oneens was.

Dat de mentorrol hier niet op een typische of authentieke manier is ingevuld, vloeit voort uit een gerechtvaardigde reactie op de behoeften van de organisatie en de individuen die er werken.

### **Wees duidelijk over hoe en waarom je de mentorrol aanpast**

Zoals uit het bovenstaande verhaal blijkt, kan een afzwakking of aanpassing van de ‘zuivere’ mentorrol in sommige situaties op zijn plaats zijn. Op de volgende manieren kun je de noodzaak voor een herziene aanpak uitleggen en zelfs propageren zonder dat de mentorrol uit balans raakt:

- Beschrijf de aard en de bedoelingen van de rol openhartig aan alle partijen: de mentor, de mentee, de manager van de mentee et cetera.

- Communiceer de beweegredenen voor de aangepaste invulling: ‘We moeten de ontwikkeling van onze mensen versnellen op terreinen die essentieel zijn voor onze overkoepelende strategie’ (zoals veiligheid, bescherming van gegevens, innovatie et cetera).
- Bedenk eventueel een toepasselijker naam voor de rol, zoals ‘mentor-coach’ of ‘coach-manager’.

### **Soms is aanpassing van de mentorrol een vergissing**

Het aanpassen van de mentorrol om op extra behoeften en mogelijkheden te kunnen inspelen, kan heel logisch en eenvoudig lijken: ‘We laten de trainingsafdeling aan de mentor vragen welke cursussen zijn mentee moet volgen.’ Maar elke aanpassing brengt een compromis met zich mee. Door de mentor bijvoorbeeld te vragen welke training zijn mentee volgens hem nodig heeft, doen we ook het volgende:

- We tasten de onpartijdigheid van de mentor aan (omdat hij zijn mentee moet ‘beoordelen’).
- We geven de mentor subtiele verantwoordelijkheid voor het leren van de mentee.
- We creëren bij de mentee de potentiële perceptie van ongelijkwaardigheid: ‘Ze beslissen iets voor me’ of ‘Ze hebben macht over me’.

## Elke aanpassing van de mentorrol brengt een compromis met zich mee

In de onderstaande situaties is het minder toepasselijk om de integriteit van de mentorrol aan te tasten, bijvoorbeeld door een bepaald soort betrokkenheid en verantwoordelijkheid toe te voegen dat eigenlijk bij een manager thuishoort:

- Situaties waarin de rechtvaardiging wordt gebruikt dat de huidige manager van de mentee niet genoeg tijd, capaciteiten of motivatie heeft om zich met diens prestaties en ontwikkeling bezig te houden.
- Situaties waarin het niet alle partijen duidelijk is gemaakt dat dit zal gebeuren; de mentee of de manager is zich er niet van bewust.

- Situaties waarin de mentor niet de tijd of de capaciteiten heeft om zijn focus aan te passen, bijvoorbeeld om iemands prestaties of resultaten te ondersteunen.
- Situaties waarin de gevolgen van de aanpassing niet goed genoeg zijn overdacht. (‘Als de mentor zeggenschap heeft over de prestatiebonus van zijn mentee, welk effect heeft dat dan op de openheid van hun gesprekken?’)

## Wanneer is mentoring niet de beste optie?

Soms is mentoring niet de beste oplossing, afhankelijk van de situatie en van wat er nodig is. In tabel 1.3 worden de belangrijkste overwegingen weergegeven voor de inschatting welke interventie (mentoring, coaching, consultancy of training) het best zal werken.

**Tabel 1.3** Verschillende opties voor verschillende situaties

Situatie	Wat moet er gebeuren?	Aanbeveling
<p>Een ervaren team van twaalf mensen heeft een medewerkersenquête ingevuld waaruit blijkt dat er ontevredenheid heerst over het leiderschap. Nadere analyse wijst uit dat één specifieke senior manager het doelwit van de kritiek is. De meest voor de hand liggende oorzaak lijkt gebrek aan leiderschapscapaciteiten en/of burn-out.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In kaart brengen en aanpakken van de belangrijkste problemen die tot de slechte feedback hebben geleid.</li> <li>• De manager in kwestie helpen om een verschuiving teweeg te brengen in de perceptie van zijn leiderschapsstijl.</li> <li>• Resultaten van tevredenheids- en betrokkenheids-onderzoeken verbeteren.</li> <li>• Belangrijke leden van het team voor de organisatie behouden.</li> </ul>	<p>Ondersteuning door een externe <b>coach</b> lijkt het meest toepasselijk omdat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de manager waarschijnlijk steun nodig heeft binnen een gestructureerd proces, bijvoorbeeld onder supervisie van hr.</li> <li>• er specifieke vaardigheden moeten worden verbeterd, zoals communiceren of delegeren.</li> <li>• openheid, vertrouwen en een objectief/onpartijdig perspectief essentieel zijn en het eenvoudigst te waarborgen zijn door gebruik te maken van een externe coach.</li> </ul>

Situatie	Wat moet er gebeuren?	Aanbeveling
<p>Een vrij zelfverzekerde sales manager heeft moeite met het geven van presentaties voor groepen – hij is te breedspakig, valt mensen in de rede et cetera. Uit nader onderzoek blijkt hij niet voldoende bewust te zijn van de principes van effectief presenteren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De salesmanager principes op het gebied van effectief presenteren bijbrengen.</li> <li>• De impact en de efficiency van deze sessies verhogen.</li> <li>• De perceptie van het bestuur en het succes van de manager verbeteren.</li> </ul>	<p>Komt het dichtst in de buurt van een <b>trainings-behoefte</b>. Bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De manager heeft een hiaat in zijn kennis, bijvoorbeeld op het gebied van presentatie-principes.</li> <li>• Hij heeft waarschijnlijk baat bij een 'gemeenschappelijke' leerervaring, samen met een groep mensen die ook moeten leren.</li> <li>• Wanneer de manager eenmaal de kennis heeft, kan hij die gaan gebruiken. Daarna kan de behoefte opnieuw worden ingeschat.</li> </ul>
<p>Er is een vierde financieel directeur (FD) op rij aangenomen in de twintig maanden nadat de oorspronkelijke FD plotseling ontslag nam. De functie is intern bekend komen te staan als de 'gifbeker', een verwijzing naar de lastige aard van de rol en de complexe rapportagelijnen en organisatiestructuur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermijden van de financiële risico's die het gevolg zijn van het grote verloop in deze functie.</li> <li>• De FD ondersteunen om succesvol te zijn, bijvoorbeeld door de druk op hem te verlagen.</li> <li>• Verandering brengen in de slechte beeldvorming van de functie, zowel in- als extern.</li> </ul>	<p>Een <b>consultancy</b>-achtige interventie lijkt het meest waarschijnlijk als eerste stap:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De problemen van de functie lijken te wijten aan structuur en proces, niet zozeer aan mensen.</li> <li>• Het inschakelen van de diensten van een externe specialist communiceert aan de rest van de organisatie een duidelijke intentie tot verandering.</li> <li>• De situatie lijkt om een gestructureerde analyse te vragen. Kunnen mensen bijvoorbeeld wel effectief zijn binnen de bestaande organisatiestructuur?</li> </ul>



Situatie	Wat moet er gebeuren?	Aanbeveling
<p>Een pas afgestudeerde docent is net aangenomen bij een grote middelbare school in het centrum van een stad. Het lesgeven aan twaalf- tot achttien-jarigen is er extra lastig doordat er sprake is van een breed scala aan etnische achtergronden, religies en culturen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De nieuwe docent ondersteunen om vertrouwd te raken met zijn fulltime onderwijzende rol, bijvoorbeeld door dagelijkse problemen op te lossen op het moment dat die zich voordoen en hem principes aan te leren die hij in bepaalde situaties als leidraad kan gebruiken.</li> <li>• Profiteren van de wijsheid en het inzicht van iemand met veel meer ervaring met de specifieke problemen van deze specifieke school.</li> </ul>	<p>Er lijkt sprake van een duidelijke behoefte aan <b>mentoring</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De nieuwe docent heeft geen verdere theorie nodig (hij is net afgestudeerd), waardoor training minder relevant lijkt.</li> <li>• Hij heeft minder praktische kennis of bewustzijn om op terug te vallen (en moet dat snel voorhanden hebben en ontwikkelen).</li> <li>• Hij heeft baat bij een een-op-eenrelatie die hem persoonlijke ondersteuning biedt in een potentieel zware en uitdagende periode.</li> </ul>

### Combineer theorie met je eigen ervaring

Je zult inmiddels hebben gemerkt dat sommige kenmerken van mentoring duidelijk in het oog springen. Zo is mentoring een een-op-eenrelatie die gericht is op de ontwikkelingsbehoeften van een minder ervaren persoon. Ook heb je gezien dat andere zaken minder eenduidig zijn, zoals ‘Wat betekent “hulp” in de context van een mentoringrelatie?’ of ‘Hoe betrokken moet ik zijn bij de situatie van een mentee?’

In de volgende hoofdstukken ga ik je stimuleren om principes te gebruiken om antwoorden op deze vragen te vinden in jouw specifieke situatie(s). Misschien besluit jij bijvoorbeeld dat voor jouw mentee sommige soorten hulp op zijn plaats zijn, zoals hem een boek geven met tips voor sollicitatiegesprekken. Maar als je het principe hanteert dat hij zelf moet leren handelen, concludeer je misschien dat andere vormen van hulp, zoals hem helpen met het schrijven van een cv, niet geschikt zijn. Ik reik je principes aan die je in combinatie met je eigen

situatie en ervaring kunt gebruiken om duidelijk te krijgen wat voor jou als mentor de juiste benadering is.

## Samenvatting

Mentoring is een specifieke relatie waarin de ene persoon (de mentor) het leren, de ontwikkeling en de groei van een andere persoon (de mentee) ondersteunt. Een effectieve mentor is in staat om zich steeds flexibel op te stellen tegenover de behoeften van de mentee en in een specifieke situatie de juiste soorten hulp te bieden. Soms moet hij bijvoorbeeld een 'wijze gids' zijn en inzichten aanreiken die hij zelf in zijn leven of loopbaan heeft opgedaan. In andere gevallen kiest de mentor voor meer afstand en fungeert hij als facilitator die de mentee helpt zelfstandig te denken en te beslissen.

De mentor voelt zich betrokken bij het potentieel van de mentee om te groeien en succesvol te zijn en zal vaak een welwillende houding hebben ten opzichte van zijn mentee. Maar de rol van de mentor moet niet verbonden zijn aan een specifieke agenda, omdat de uiteindelijke verantwoordelijkheid voor leren, groei en resultaten bij de mentee ligt.