

INHOUD

INLEIDING 11

DEEL EEN BEGINNEN MET HET BEGELEIDEN VAN GROEPEN MET CROSSMENTORSCHAP

1 CROSSMENTORSCHAP: WAT, HOE EN WAAROM? 15

- 1.1 Kenmerken van crossmentorschap 16
- 1.2 Praktische voorbereidingen voor de eerste keer 18
- 1.3 De eerste groepsbijeenkomst voorbereiden 19

2 WAT MOET EEN MENTOR WETEN EN KUNNEN? 22

- 2.1 Verschillende soorten mentees 23
- 2.2 Je mentorhouding bepalen 24
- 2.3 Respectvol confronteren en valkuilen 26
- 2.4 De kunst van het vragen stellen 28

3 BEGELEIDEN VAN LERENDE GROEPEN MET INTERVISIE 32

- 3.1 De essentie van intervisie 33
- 3.2 Voorwaarden voor intervisie 34
- 3.3 Posities, taken en rollen bij intervisie 35
- 3.4 De bespreekbaarheid gaande houden met de communicatiepiramide 39
- 3.5 Een blauwdruk voor intervisiebijeenkomsten 41
- 3.6 Leerprocessen tijdens intervisie 42
- 3.7 Voorkeursleerstijlen 45

4	CULTUURSENSITIEF CROSSMENTORSCHAP EN COMMUNICATIE	48
4.1	Vergroten van interculturele competenties	49
4.2	Het TOPOI-model voor interculturele communicatie	50
4.3	Communiceren vanuit verschillende voorkeursstijlen: de Roos van Leary	56
4.4	Communiceren vanuit verschillende rollen: de Dramadriehoek	59
5	CROSSMENTOREN OVER GENERATIEGRENZEN HEEN	65
5.1	Generatietheorie	66
5.2	Babyboomgeneratie	68
5.3	Generatie X	69
5.4	Pragmatische generatie	70
5.5	Generatie Einstein	71
5.6	Generatie Z	72
5.7	One size fits all?	72
6	RELEVANTE CROSSMENTORSCHAPSTHEMA'S	74
6.1	Discipline, timemanagement en doelgerichter werken	76
6.2	Werk-privébalans, overbelasting en stress	81
6.3	Profileren, beïnvloeden en overtuigen	85
6.4	Assertiviteit, grenzen stellen en zelfvertrouwen	90

DEEL TWEE

WERKBOEK CROSSMENTORSCHAP

7 HELDERE DOELEN STELLEN 97

- 7.1 Informatie over het doel verzamelen 98
- 7.2 Het doel verder verkennen 100
- 7.3 Volgorde van doelen bepalen 103
- 7.4 Realistische doelen formuleren 104
- 7.5 Je aan het doel committeren 107
- 7.6 Uit je comfortzone stappen 110

8 DE JUISTE VAARDIGHEDEN ONTWIKKELEN 113

- 8.1 Aandacht richten en vasthouden 114
- 8.2 Ongewenst gedrag onderdrukken 115
- 8.3 Jezelf monitoren 117
- 8.4 Zelfstandig taken en zaken kunnen beginnen 119
- 8.5 Kunnen organiseren 121
- 8.6 Kunnen plannen 123
- 8.7 Flexibel zijn als dingen veranderen 124
- 8.8 Emoties kunnen reguleren en beheersen 126
- 8.9 Een reëel zelfbeeld hebben 128
- 8.10 Een theory of mind hebben 129
- 8.11 Prosociaal gedrag vertonen 130
- 8.12 Van vaardigheden naar doel 132

9 OMGAAN MET COLLEGA'S DIE DE WEG NAAR HET DOEL BLOKKEREN 136

- 9.1 De narcistische collega 137
- 9.2 De afstandelijke collega 140
- 9.3 De paranoïde collega 142
- 9.4 De bipolaire collega 144
- 9.5 De psychopathische collega 146
- 9.6 De autistische collega 148
- 9.7 De passief-agressieve collega 150
- 9.8 De obsessief-compulsieve collega 152
- 9.9 De normale mens 155

OVER DE AUTEUR 157

GERAADPLEEGDE LITERATUUR 159

INLEIDING

Organisaties zijn continu onderhevig aan verandering. Krachten zoals concurrentiedruk, veranderingen in wettelijke verplichtingen en trends zoals digitalisering en globalisering hebben invloed op de koers en werking van een organisatie. Het is belangrijker dan ooit dat organisaties doorlopend investeren in het ontwikkelen van de competenties van hun medewerkers, zodat ook zij zich kunnen aanpassen aan de steeds veranderende eisen van de omgeving.

Door tijdsdruk gebeurt het echter vaak dat zeer ervaren medewerkers worden overstelpd met werk, terwijl jongere, minder ervaren medewerkers staan te springen om te leren en om werkervaring op te doen. Door het gebrek aan werknemersvaardigheden, erkenning en ervaring raken jongere generaties gedemotiveerd, haken af of branden op. De oudere generaties hebben een schat aan kennis, ervaring en een netwerk, terwijl de jongsten inzicht hebben in de nieuwste (technologische) ontwikkelingen. In de praktijk is er nauwelijks wisselwerking tussen de generaties, waardoor impliciete kennis en vaardigheden van ervaren medewerkers niet worden overgedragen. Het crossmentorschap verbindt en versterkt de aanwezige kennis en ervaring in organisaties en slaat een brug tussen de generaties. Het continu leren van elkaar en met elkaar op de werkvloer bestendigt de organisatie en zorgt ervoor dat medewerkers wendbaar en flexibel blijven.

CROSSMENTORSCHAP ALS EEN MANIER VAN CONTINUE KENNISDELING

Crossmentorschap houdt in dat een oudere, zeer ervaren medewerker de rol van mentor op zich neemt bij het begeleiden van vier tot zes minder ervaren, jongere collega's. Zij worden 'mentees' genoemd. Het gebeurt op basis van gelijkwaardigheid, vandaar dat het 'cross'-mentorschap heet: kruisbestuiving van kennis, vaardigheden, inzichten op basis van wederkerigheid, gelijkwaardigheid en vertrouwen. Omdat het verwerven en overdragen van vakinhoudelijke kennis centraal staat, bestaan mentorgroepen doorgaans uit mensen die hetzelfde vak uitoefenen.

De begeleiding door een mentor houdt in: het faciliteren van zes wekelijkse intervisiebijeenkomsten waarbij mentees van elkaars praktijk kunnen leren. Een intervisie kan ook een werkbezoek zijn, of er kan iemand worden uitgenodigd om te vertellen over zijn vak of werkzaamheden die van belang zijn voor de mentor-groep.

Aanvullend kan de mentor een-op-eenbegeleiding bieden. Sommige onderwerpen lenen zich namelijk niet om in groepsverband te worden besproken, bijvoorbeeld omdat ze te persoonlijk zijn. Een-op-eenbegeleiding kan ook ingezet worden wanneer bepaalde onderwerpen niet kunnen wachten tot de volgende intervisiebijeenkomst. Denk bijvoorbeeld aan iemand die even vastloopt in zijn werk of aan een medewerker die een vervelend gesprek met zijn leidinggevende heeft gehad.

Het crossmentorschap is een praktische manier van samenwerken en continu leren van elkaar op de werkvloer. Het brengt kennis en generaties op een natuurlijke wijze bij elkaar. Doordat er continu kennisuitwisseling is, wordt de organisatie op een natuurlijke wijze bestendigd. Medewerkers kunnen sneller volwaardig worden ingezet, zijn gemotiveerder en zetten daarom eerder hun beste beentje voor.

Dit boek is de ontbrekende schakel om het crossmentorschap succesvol toe te passen binnen elke organisatie. Het is bij uitstek geschreven voor mensen die hun kennis en ervaring als mentor willen overdragen. Het leert je hoe je lerende groepen moet begeleiden en hoe je een-op-eenintervisies vorm kunt geven.

HOE IS DIT BOEK OPGEBOUWD?

Dit boek bestaat uit twee delen. Het eerste deel is het handboek dat jou klaarstoomt om als mentor te beginnen met het crossmentorschap. Zo leer je eerst de basisvaardigheden om als mentor te starten en hoe je **groepsbijeenkomsten** vorm kunt geven. Hoofdstuk 1 bespreekt hoe je crossmentorschap precies kunt inzetten en hoe je je voorbereidt op het mentorschapstraject. In hoofdstuk 2 passeren verschillende typen mentees de revue. Je krijgt inzicht in de vraag hoe je jouw eigen mentorhouding kunt bepalen. Natuurlijk moet je ook de kunst van het vragen stellen beheersen en kennis nemen van bijbehorende valkuilen. Hoofdstuk 3 gaat uitgebreid in op het begeleiden van groepen met intervisie met bijbehorende taken en rollen. In dat hoofdstuk leer je hoe leerprocessen zich voltrekken en wat voorkeursleerstijlen zijn. Hoofdstuk 4 is gewijd aan diversiteit en communicatie.

Daarin komt het *τοποι*-model aan de orde, een handig model voor reflectie bij interculturele communicatie. In dit hoofdstuk komen ook de Dramadriehoek en de Roos van Leary ter sprake, modellen die kunnen helpen als de communicatie tussen mensen verslechtert. Hoofdstuk 5 gaat over de vraag hoe je crossmentorschap over generatiegrenzen heen kunt inzetten. Doordat je de waarden, achtergrond en kenmerken van verschillende generaties leert kennen, zul je er als mentor bewuster mee om kunnen gaan.

Naast het begeleiden van lerende groepen is de een-op-eenbegeleiding de tweede vorm van leren met crossmentorschap. Deze vorm van begeleiding kan over puur vakinhoudelijke aangelegenheden gaan, maar ook over psychosociale vraagstukken. In de vier paragrafen van hoofdstuk 6 word je meegenomen langs veelvoorkomende vraagstukken waarmee mentees te maken kunnen hebben. Dat zijn in eerste instantie discipline, timemanagement en doelgericht werken. Vervolgens gaat het om werk-privébalans, overbelasting en stress, gevolgd door profileren, beïnvloeden en overtuigen. Tot slot komen de thema's assertiviteit, grenzen stellen en zelfvertrouwen aan de orde. Steeds wordt uitgelegd hoe je het best kunt doorvragen op het voorliggende onderwerp en welke werkvormen van toepassing zijn.

Deel twee van dit handboek is een heel praktisch werkboek met gerichte oefeningen voor de mentee, waarmee het crossmentorschap echt kan beginnen. Omdat het hebben van een leervraag of veranderbehoefte een voorwaarde is om deel te nemen aan het crossmentortraject, is hoofdstuk 7 volledig gewijd aan het stellen van (leer)doelen. Hoofdstuk 8 gaat over vaardigheden die de mentee nodig heeft om goed mee te kunnen komen in de 21e eeuw. Hoofdstuk 9 vormt de afsluiting; het gaat over belemmerende collega's die doelen kunnen ondermijnen en hoe de mentee zich daartegen kan wapenen. Vaak zijn namelijk andere mensen de grootste belemmerende factor op weg naar het doel.

Alle hoofdstukken samen maken onlosmakelijk deel uit van dit handboek crossmentorschap en vormen de basis om als mentor goed voorbereid van start te gaan.

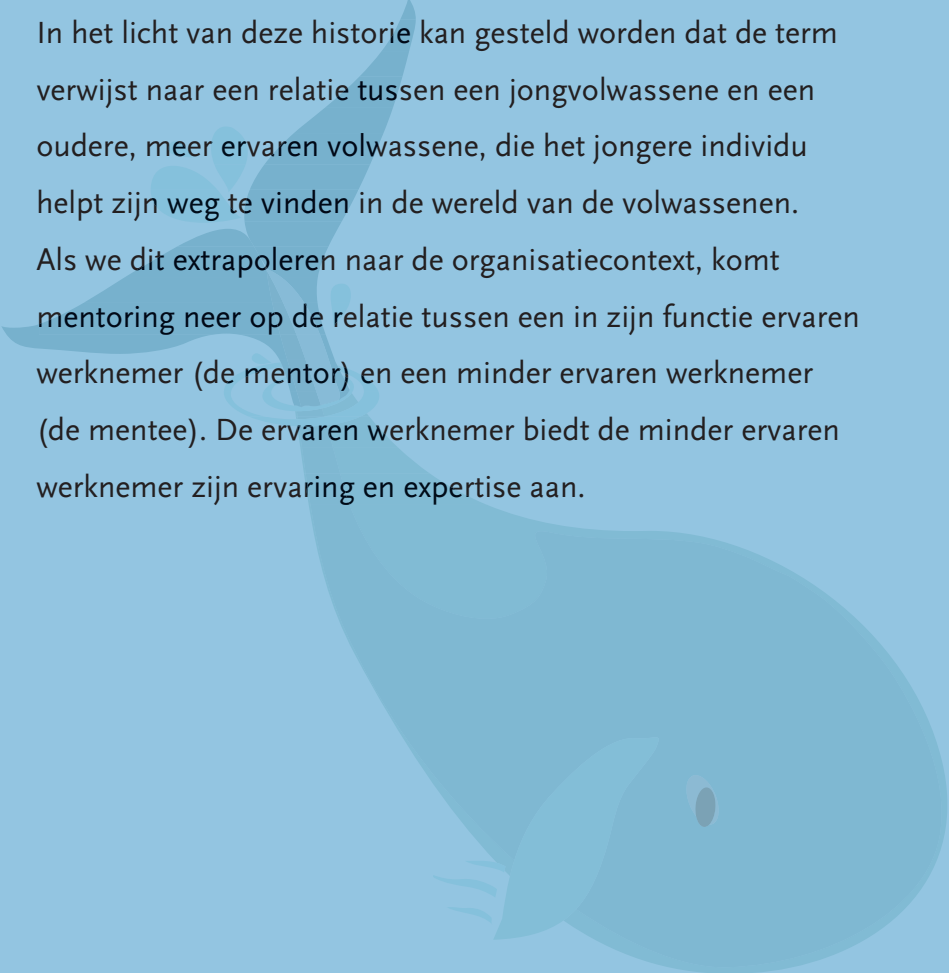
DEEL 1

BEGINNEN MET HET BEGELEIDEN VAN GROEPEN MET CROSSMENTORSCHAP



1 CROSSMENTORSCHAP: WAT, HOE EN WAAROM?

Het begrip mentor brengt ons terug naar de Griekse mythologie. Volgens de verhalen van Homerus was Mentor een raadgever, vertrouweling en vriend van Odysseus en werd hij bij het vertrek van Odysseus naar Troje verantwoordelijk gesteld voor de opvoeding en bescherming van diens zoon. In het licht van deze historie kan gesteld worden dat de term verwijst naar een relatie tussen een jongvolwassene en een oudere, meer ervaren volwassene, die het jongere individu helpt zijn weg te vinden in de wereld van de volwassenen. Als we dit extrapoleren naar de organisatiecontext, komt mentoring neer op de relatie tussen een in zijn functie ervaren werknemer (de mentor) en een minder ervaren werknemer (de mentee). De ervaren werknemer biedt de minder ervaren werknemer zijn ervaring en expertise aan.



1.1 KENMERKEN VAN CROSSMENTORSCHAP

Inmiddels is de wereld complexer dan in de periode waarin Homerus leefde, en is verandering de enige constante factor. Denk alleen maar aan de gevolgen van globalisering, informatisering, digitalisering, de 24-uurseconomie en onze overvraagde hersenen als gevolg daarvan. Deze ingrijpende veranderingen, die zich in een sneltreinvaart voltrekken, zorgen ervoor dat we ons moeten blijven ontwikkelen over de denkbeeldige scheidslijnen van generaties, afdelingen en vakdisciplines heen. Het crossmentorschap biedt daartoe alle mogelijkheden voor elke organisatie en op elk niveau.

Gelijkwaardige inbreng

Het basisprincipe van **crossmentorschap** is dat zowel de mentor als de mentee van de ander leert. De eerste brengt zijn ervaring, netwerk en kennis van de organisatie in, de laatste zijn nieuwste (technologische) inzichten en frisse kijk op zaken. Het verwerven en overdragen van vakinhoudelijke competenties staat centraal en vormt de basis van het crossmentorschap. Er wordt geleerd met elkaar en van elkaar, op basis van wederkerigheid, gelijkwaardigheid en vertrouwen. Zowel de mentor als de mentee heeft inbreng in het leerproces. Enerzijds vindt het leren plaats in groepsverband door intervisie, anderzijds door aanvullende een-op-eenbegeleiding die de mentor biedt. Om beide vormen van 'leren' mogelijk te maken, is de ideale groepssamenstelling minimaal vier tot maximaal zes mentees per mentorgroep.

Carrièregerelateerde en psychosociale ondersteuning

De ondersteuning die een mentor kan bieden, kent twee vormen. De eerste is **carrièregerelateerde ondersteuning**, die de voortgang van de loopbaan van een mentee binnen de organisatie verbetert. Deze ondersteuning bestaat onder meer uit coaching, het openstellen van het netwerk voor de mentee, het stellen en bereiken van carrièredoelen, het aanleren van de 'fijne kneepjes van het vak', het vergroten van vakinhoudelijke kennis en het stimuleren van de zichtbaarheid binnen de organisatie.

De tweede vorm van ondersteuning die een mentor kan bieden, wordt omschreven als **psychosociale ondersteuning**. Deze legt de nadruk op de interpersoonlijke aspecten van de relatie en verwijst naar de aspecten die bijdragen aan zelfvertrouwen, professionele identiteit en effectiviteit van een mentee. De mentor geeft hier

de nodige emotionele ondersteuning en inzichten, zodat de mentee adequaat kan omgaan met de onvermijdelijke emotionele uitdagingen op het werk.

Leeropbrengst voor de mentor

De opbrengsten van het crossmentorschap zijn niet eenzijdig. Mentor en mentee leveren beiden een bijdrage aan elkaars leerproces. De nadruk bij crossmentorschap ligt dan ook op wederkerigheid; het is een dyadisch proces.

Mentoren zien de opbrengsten van het crossmentorschap op verschillende niveaus. Zo levert het helpen van collega's naar een geformuleerd doel een grote mate van voldoening op. Ook het netwerk van nieuwe collega's en de andere mentoren binnen de organisatie worden als zeer positief ervaren. Op competentieniveau leren mentoren te reflecteren op hun eigen vaardigheden. Hierbij valt te denken aan competenties als: beter doorvragen, geen oordeel vellen, beter luisteren, zelf duidelijker communiceren, zich inleven in de wereld van de ander en de algehele mentorschapsvaardigheden. Voorts vormen mentees een bron van informatie over de praktische werking van de organisatie, het verloop van projecten en de wijze waarop verschillende afdelingen hun deelbijdrage leveren aan grootschalige projecten. Al deze nieuwe vaardigheden en inzichten vormen voor de mentor weer de basis om zichzelf verder te ontwikkelen.

Meerwaarde voor de organisatie

Ook voor organisaties is het crossmentorschap van grote waarde. Organisaties moeten leven met discontinuïteit en tevens leren om met bestaande kennis, theorieën en strategieën te reflecteren op huidige en toekomstige ontwikkelingen. Veranderingen voltrekken zich in een zekere chaos en in plaats van dat men een organisatie 'maakt', 'ontstaat' er een nieuwe. Deze ontwikkeling wordt ook wel het zelfordeningsprincipe genoemd. De organisatie past zich dyadisch aan, aan de nieuwe eisen en veranderingen in de omgeving en binnen de eigen organisatie.

De verandering is daarmee een continu proces. Voor het leveren van goede producten en diensten is het in toenemende mate van belang dat de medewerkers een actieve leerbereidheid tonen. Het vinden van bruikbare antwoorden op deze uitdagingen is in een kennisintensieve organisatie niet meer uitsluitend de taak van het (top)management. De organisatiecultuur moet tot in de haarvaten doordringen zijn van de noodzaak om te leren. Het (top)management heeft een centrale rol bij het ontwikkelen en faciliteren van een leercultuur.

Het crossmentorschap maakt het voor individuele medewerkers op elk niveau mogelijk om met elkaar en van elkaar te leren, zodat organisaties zich adequaat kunnen blijven aanpassen aan een veranderende omgeving. Juist door de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers ‘van onderop’ te stimuleren, kan de organisatie haar doelstellingen beter tot uitdrukking brengen. Op een laagdrempelige manier biedt het crossmentorschapsprogramma daartoe alle gelegenheid en het maakt optimaal gebruik van de kennis en het potentieel die in de organisatie aanwezig zijn.

1.2 PRAKTISCHE VOORBEREIDINGEN VOOR DE EERSTE KEER

Nu we kennis hebben genomen van het begrip crossmentorschap en de meerwaarde ervan voor alle betrokkenen, kijken we in deze paragraaf naar de voorbereidingen voor de eerste keer. Wat komt er allemaal op jou als mentor af en hoe kun je de eerste keer voorbereiden?

Groepssamenstelling

Een mentor heeft doorgaans tussen de vier en zes mentees onder zijn hoede, met z'n allen vorm je daarmee een mentorgroep. Omdat het overdragen van vakinhoudelijke kennis en het verdiepen en verbreden binnen de vakdiscipline de basis vormen voor crossmentorschap, bestaan mentorgroepen doorgaans uit leden van dezelfde vakdiscipline. Uiteraard zijn er uitzonderingen mogelijk om het leren over de eigen vakgrenzen heen mogelijk te maken. De samenstelling van de mentorgroepen vindt plaats op basis van de leer- en ontwikkelbehoefte van mentees.

Intakegesprekken

Op het moment dat jouw mentorgroep compleet is, voer je separate intakegesprekken met je mentees. Deze kennismakingsgesprekken duren doorgaans een halfuur tot een uur. Het doel ervan is allereerst om te bepalen of de mentee leerbaar is, leerdoelen heeft, kan reflecteren op zijn eigen functioneren en of er een klik is. Als duidelijk blijkt dat er geen klik is, en er onvoldoende vertrouwen is dat het op een later moment beter zal gaan, is er vooralsnog geen basis om verder te gaan. Dat geldt ook voor mentees die geen leerdoel (willen) hebben en niet bereid zijn om te leren of te reflecteren.

Veiligheid borgen

Naast het hebben van een klik is het creëren van een veilige leeromgeving een essentiële voorwaarde voor crossmentorschap. Bij het samenstellen van een mentorgroep is het daarom een vereiste dat deelnemers uit verschillende teams komen en niet langdurig en intensief aan eenzelfde project werken. Mentees moeten vrijuit kunnen spreken over zaken waar zij tegenaan lopen, zonder dat ze daar op een later moment op aangesproken of op afgerekend worden. Jouw rol als mentor is essentieel voor het creëren van een veilige leeromgeving. In de eerste plaats geeft een mentor het juiste voorbeeld door zelf discreet te zijn. Dat betekent vanzelfsprekend dat je onder geen enkele voorwaarde input levert voor een beoordelings- of functioneringsgesprek, of anderszins informatie over jouw mentee deelt met derden. De enige uitzondering op deze regel is als een mentee daar zelf expliciet om vraagt. Voorts maak je bij aanvang van het traject de afspraak met de mentorgroep dat alles in vertrouwen en vertrouwelijk blijft. Daar zie je, voor zover mogelijk, ook op toe.

Tijdsinvestering en duur

Al met al is het crossmentorschapstraject een serieuze aangelegenheid, die op regelmatige basis tijd in beslag neemt. De exacte tijdsinvestering hangt af van de duur en frequentie waarop jullie als groep bij elkaar komen. Naast de groepsbijeenkomsten is het ook mogelijk om in voorkomende gevallen een-op-een af te spreken. Soms kan een onderwerp of situatie simpelweg niet wachten tot de volgende groepsbijeenkomst. Ook kunnen er bij de mentee onderwerpen aan de orde zijn die niet in groepsverband besproken of behandeld kunnen worden. Een realistische inschatting van de tijd die het mentorschap kost, komt gemiddeld neer op zes uur per maand, waarbij de voorbereidingstijd voor de mentor en de individuele begeleiding van mentees zijn meegerekend. In de praktijk is de meest gebruikelijke duur van een mentorschapstraject twaalf maanden. Het komt echter regelmatig voor dat er in een mentorgroep een dusdanige vertrouwensband en prettige sfeer is ontstaan, dat de groep besluit om langer bij elkaar te blijven.

1.3 DE EERSTE GROEPSBIJEENKOMST VOORBEREIDEN

Na de kennismakingsgesprekken kunnen de voorbereidingen voor de eerste groepsbijeenkomst worden getroffen. Het leren bij crossmentorschap vindt, zoals eerder vermeld, op individueel niveau en in groepsverband plaats. Laten we nu eens kijken hoe je dat groepsproces op gang zou kunnen brengen.

De eerste stap is het bepalen van een datum voor de eerste groepsbijeenkomst. Voor de groepsvorming is het belangrijk dat iedereen daarbij aanwezig kan zijn. Na het prikken van de datum kun je aan de hand van onderstaande concept-agendapunten jouw eerste groepsbijeenkomst vormgeven.

Agenda voor de eerste groepsbijeenkomst crossmentorschap

Datum:

Deelnemers:

Tijd:

1 Welkom

- De mentor heet de groepsleden welkom.

2 Kennismakingsronde

- Een optie is om alle deelnemers een voorwerp mee te laten nemen dat iets voor hen betekent en/of iets over hen zegt en in relatie staat tot hun leerdoel.
- Een andere optie is om mensen in koppels van twee met elkaar kennis te laten maken. Vervolgens laat je de groepsleden aan de hele groep vertellen met wie zij hebben gesproken. Bijvoorbeeld: 'Ik heb kennism gemaakt met Piet, hij werkt op de afdeling Financiën, heeft drie kinderen van 3, 6 en 8. Piet houdt van hardlopen en schilderen.'
- Als je dat allemaal te speels vindt, kun je ook een voorstelronde houden waarbij deelnemers zelf vertellen wie ze zijn.

3 Waar loop je tegenaan?

Dit is het moment waarop het eerste hoofdstuk van het *Werkboek crossmentorschap* ingezet kan worden (zie hoofdstuk 7).

- Heeft iedereen een leerdoel geformuleerd?
- Zijn er ontwikkelbehoeften?
- Zijn er concrete (leer)vragen aan de mentor of aan elkaar?
- Hoe gaan we leren en welke werkvorm past bij ons als groep?

4 Afspraken maken over hoe de groepsleden met elkaar omgaan

- Respect voor elkaar.
- Vertrouwen en vertrouwelijkheid.

5 Werkafspraken maken

- Werkbezoeken afleggen (afspraken maken met relevante externe partijen en personen).
- Frequentie van de bijeenkomsten bepalen.
- Duur van de bijeenkomsten bepalen.

6 Afspraken en taakverdeling voor de volgende keer

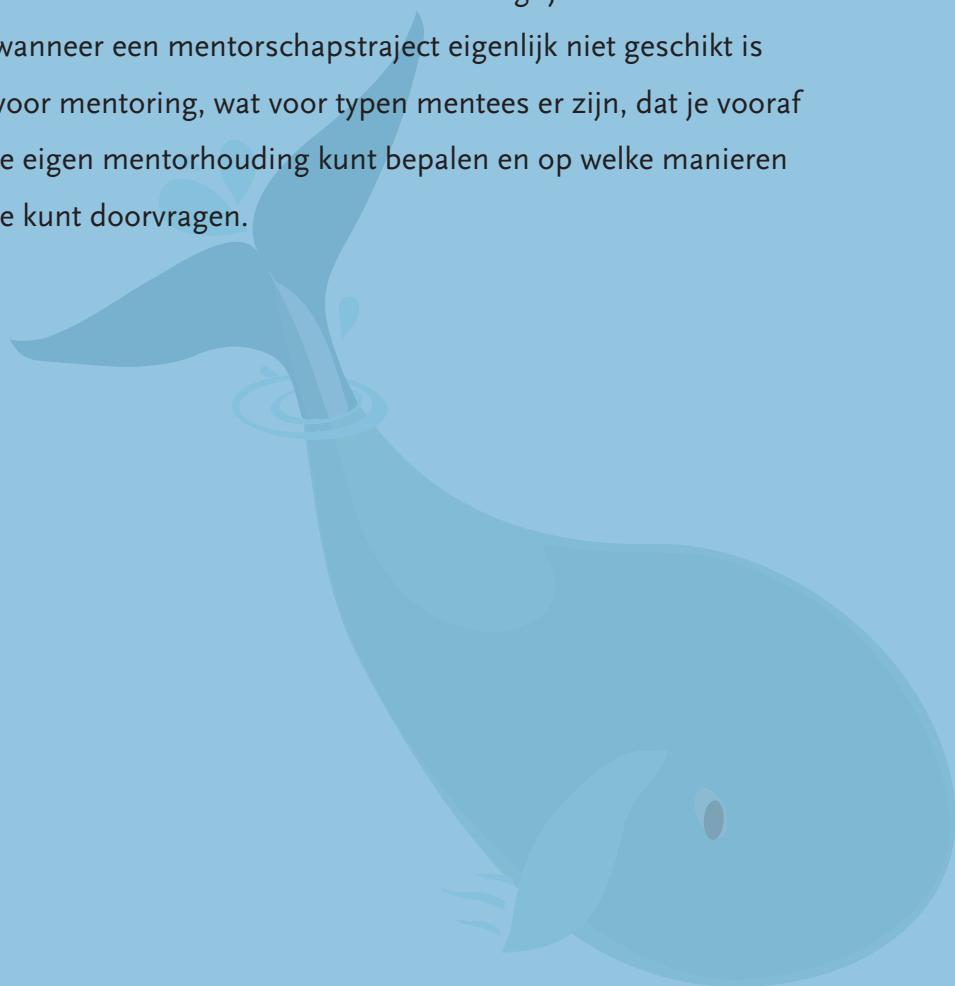
- Als er een werkbezoek wordt afgelegd: wie gaat wat voorbereiden?
- Andere afspraken ook concreet maken door een actiehouder te benoemen.

Als de duur en frequentie van de groepsbijeenkomsten zijn bepaald, kan de hele reeks bijeenkomsten worden ingepland. De officiële naam van deze vorm van lerende groepen waarvoor je nu de basis hebt gelegd, is intervisie. In hoofdstuk 3 lees je meer over het begeleiden van lerende groepen met intervisie.

Echter, voordat je in rap tempo overgaat tot het vormgeven van groepsleerprocessen, kijken we eerst wat je nog meer moet weten over zaken die van invloed kunnen zijn op jouw rol bij het crossmentorschapstraject.

2 WAT MOET EEN MENTOR WETEN EN KUNNEN?

Voordat je als mentor begint en anderen gaat helpen, is het belangrijk dat je klaar bent voor je rol als mentor. Daarom komen in dit hoofdstuk onderwerpen aan bod die jou kunnen helpen om het mentorschap zo goed mogelijk voor te bereiden en in te vullen. Zo is het belangrijk om te weten wanneer een mentorschapstraject eigenlijk niet geschikt is voor mentoring, wat voor typen mentees er zijn, dat je vooraf je eigen mentorhouding kunt bepalen en op welke manieren je kunt doorvragen.



2.1 VERSCHILLENDE SOORTEN MENTEES

Afhankelijk van het type mentee kun je bepalen of het mentorschap een geschikte manier is om in te zetten in het leertraject. Laten we kijken naar wat voor typen er in de praktijk te onderscheiden zijn.

Zo heb je de **'niets aan de hand'-mentee**. Deze is gestuurd door zijn manager en heeft zelf geen ontwikkelvraag, leerdoel of verandervraag. Als er na de eerste paar oriënterende gesprekken nog steeds geen ontwikkelvraag of leerdoel geformuleerd kan worden met behulp van feedback van andere mentees, kan het mentortraject voor deze persoon stopgezet worden. Zonder leerdoel, ontwikkelopgave of veranderbehoefte valt er immers moeilijk te mentoren.

De **'moet wel maar wil niet'-mentee** is zich ervan bewust dat er iets moet veranderen, maar verzet zich daartegen. Dit type twijfelt openlijk aan het traject, weet niet of jij wel de juiste persoon bent om hem te mentoren en geeft jou het gevoel dat je jezelf moet verdedigen of bewijzen. De onwil kan veroorzaakt worden doordat de mentee externaliseert, oftewel anderen de schuld geeft van zijn probleem. Dit kun je bespreekbaar maken. Uitspraken als: 'Het klopt wel dat ik vaak conflicten heb met collega's, maar dat komt door mijn slechte manager', passen bij uitstek bij dit type. Probeer te achterhalen waar de weerstand vandaan komt. Als jij als mentor inschat dat je hiermee verder kunt, zet dan het traject door. Als het de onderlinge verhoudingen in de groep te veel verstoort of belemmert, kan het mentorschapstraject voor deze persoon tijdelijk bevroren worden.

Gelukkig zijn de meesten **'shoppers'**. Zij zien helder wat hun ontwikkelvraag is en willen begeleiding bij het realiseren van hun doelen. De shopper neemt de verantwoordelijkheid, stelt realistische doelen en is bereid om te crossmentoren. Mentor en mentee leren beiden van elkaars inzichten, denkwijzen en ontwikkelingen. De mentor heeft hier de rol om de mentee te helpen naar het geformuleerde doel.

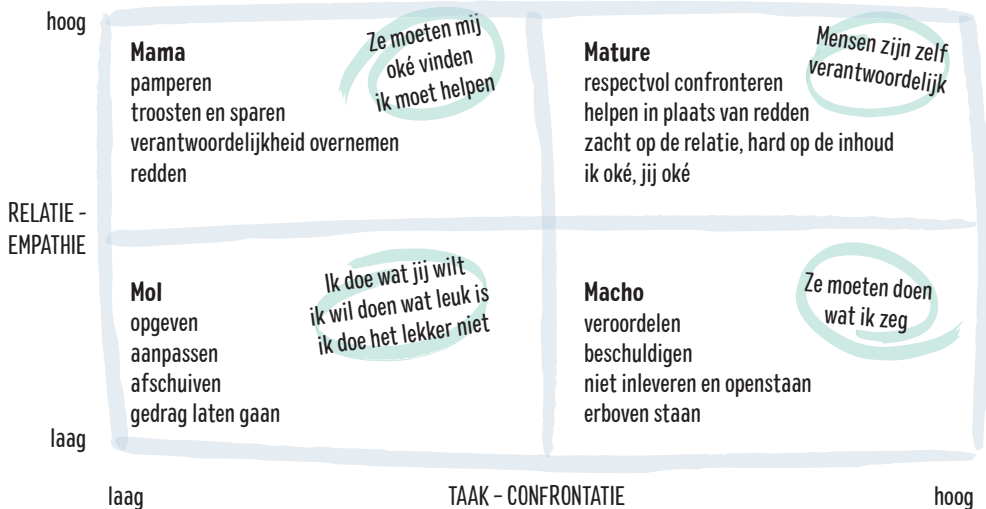
Mensen die niet de regie kunnen voeren over zichzelf en hun eigen leven, hebben geen mentor nodig maar een therapeut, psychiater, verslavingsdeskundige of andersoortige hulpverlener. Ook als de mentee het verleden wil verwerken of er een onderliggend psychisch probleem is bijvoorbeeld, is therapie beter geschikt. Maak bespreekbaar dat het **mentorschap niet toereikend** is en verwijs door naar de teamleider, bedrijfsarts of huisarts.

2.2 JE MENTORHOUDING BEPALEN

Als mentor ondersteun je mentees op gelijkwaardig niveau in het behalen van hun doelen en bij het vormgeven van intervisiebijeenkomsten. Om een gelijkwaardige rol te vervullen en mentees te helpen zelf de regie te pakken, zijn twee basiswaarden van groot belang:

- De mentor moet empathie hebben, kunnen accepteren en zonder oordeel naast een mentee staan.
- De mentor moet een mentee kunnen confronteren: hij moet zaken die soms moeilijk, gevoelig of pijnlijk zijn, zichtbaar en bespreekbaar (helpen) maken.

Als gesprekken lastig worden, is het van belang dat je niet doorschiet in acceptatie of confrontatie. Wees je bewust van je eigen valkuil. Kijk eens naar afbeelding 2.1. Horizontaal wordt de as lage taakgerichtheid versus hoge confrontatiegerichtheid van een mentor weergegeven. De verticale as drukt uit in welke mate een mentor laag op relatie en hoog op empathie scoort. Hieruit komen vier typen mentoren naar voren, die we hierna afzonderlijk bespreken.



Afbeelding 2.1 De juiste mentorhouding bepalen

Mama

De mama neemt verantwoordelijkheden over, spaart anderen en troost. Iemand graag willen helpen maakt je nog geen goede mentor. Het idee dat een mentor een vraagstuk voor een mentee kan oplossen, is de eerste gedachte die

je moet loslaten. Iedereen pakt zaken vanuit zijn eigen referentiekader aan en bekijkt het door zijn eigen bril. Succesvol mentorschap richt zich op het **vrijmaken van ontwikkelpotentieel**, waarbij de mentor de mentee ondersteunt in de zoektocht. De enige uitzonderingen waarbij deze mentorrol gehanteerd kan worden, zijn crisissituaties, ziekte, overspannenheid en andere gevallen van emotioneel of fysiek lijden.

Een jonge, zeer getalenteerde mentee die net haar moeder had verloren, bleef doorwerken aan verschillende projecten met forse deadlines. Ze had last van stressklachten en was zichtbaar oververmoeid. Na een gesprek met haar mentor (in de mama-rol) durfde zij pas voor het eerst te benoemen dat zij over al haar grenzen heen was gegaan. In overleg met haar leidinggevende en bedrijfsarts heeft zij pas op de plaats gemaakt. Na een week ziekteverlof nam ze zonder schuldgevoel twee weken vrij.

Macho

De macho-mentor vindt iets van de situatie, van de mensen om de mentee heen, van de keuzes van de mentee. Zo heeft de macho een oordeel over de projectleider waarmee 'zijn' mentee werkt, de collega's, de manager en over de keuzes van de mentee zelf. Wees je ervan bewust dat je in de macho-houding met een oordeel je nieuwsgierigheid en inlevingsvermogen in de mentee kunt verliezen. Je kijkt minder goed naar de mentee en zijn gedrag patronen, waardoor je minder in staat bent om te vragen en samen naar oplossingen te zoeken. Pas daarom ook op voor zinnen als: 'Tja, wat ik ook zo gek vind aan jouw projectleider ...', of: 'Als het aan mij had gelegen, had ik het als volgt aangepakt ...'. De uitzondering waarbij de macho-houding wel ingezet kan worden, is om de mentee even wakker te schudden of te confronteren met de gevolgen van zijn acties ten aanzien van zijn doelen. Dit moet de mentor echter bewust, kortstondig en gecontroleerd doen; het moet de mentee helpen.

Mol

De mol past zich te veel aan aan datgene wat de mentee wil en geeft minder adequate feedback en bijsturing. Soms is het juist nodig om wél vakinhoudelijk feedback te geven, of om iemand te laten zien wat de consequenties van bepaald gedrag op het bereiken van leerdoelen kunnen zijn. Sommigen vinden het lastig om zaken bespreekbaar te maken of om te confronteren. Het mollen kan wel handig zijn als je het plaatje van de mentee nog niet helemaal helder hebt. In dat

geval is het geen reflex, maar een bewuste keuze van de mentor: de keuze om nog even te wachten met het geven van feedback.

Mature

Als je hoog scoort op beide assen (confronteren en empathie), heb je de gewenste mature-houding. Je staat naast je mentee zonder te veroordelen. Je durft te confronteren en maakt lastige kwesties bespreekbaar. Je bent gericht op het overdragen van vakinhoud, bevordert kennisdeling tijdens intervisiebijeenkomsten en behandelt mentees gelijkwaardig en accepterend. Je bent bereid om te benoemen wat er gebeurt en wat je waarneemt. Je hebt een onderzoekende en vertrouwende houding en stelt je niet afhankelijk op van de erkenning van een ander. Je beheerst de kunst van het respectvol confronteren. Als mentor moet je zo veel mogelijk naar de gewenste mature-houding streven, met uitzondering van bepaalde situaties die hierboven beschreven zijn.

Een mentee praat omstandig, met veel uitweidingen en details. Daarmee wordt het gesprek slaapverwekkend. Zijn doel is om zich beter te profileren. De mentor durft te benoemen wat het effect is: 'Ik haak af.' De toon is vriendelijk en zonder oordeel. Het benoemen is bij uitstek de rol van de mentor. Als de mentee zich hiervan bewust wordt, kan hij eraan werken.

2.3 RESPECTVOL CONFRONTEREN EN VALKUILEN

Respectvol confronteren van mentees vloeit voort uit de gewenste mature-basis-houding van de mentor. Bespreken en respectvol confronteren is altijd nodig, maar in het bijzonder in de volgende situaties:

- Bij **storend gedrag** in het traject of de samenwerking. Een mentee komt bijvoorbeeld vaak te laat of zegt regelmatig intervisiebijeenkomsten af. Je hebt de indruk dat hij onvoldoende uit het traject haalt of er niet voor de volle 100% voor gaat.
- Gedrag dat een **link naar het leerdoel** heeft. De mentee wil bijvoorbeeld overtuigender overkomen, maar verliest zich tijdens intervisiebijeenkomsten in details. Of de mentee heeft als doel om meer samenwerkingsrelaties aan te gaan met collega's, maar maakt geen contact met jou als mentor of met de overige mentees.

- **Miskennen van gevoel:** dit is aan de orde als de mentee bijvoorbeeld zegt: 'Het maakt mij verder niet uit, ze doen maar!', terwijl jij als mentor daaronder frustratie, verdriet of boosheid voelt. Of iemand zegt blij te zijn, maar ziet er helemaal niet zo uit. Confronteer de mentee met tegenstrijdigheden, incongruentie en gevoelens die hij vaak wegdrukt.

Er zijn vier valkuilen waar je alert op moet zijn bij het respectvol confronteren:

1 Te hard confronteren: 'Dat kun je niet maken!'

Te hard confronteren als je een sterk oordeel of een mening hebt, kan ervoor zorgen dat de mentee zich aangevallen of gekwetst voelt. Het leidt tot een defensieve of ontwijkende reactie. Een te harde confrontatie uit zich in normatief taalgebruik ('Zo hoort dat niet!'), een scherpe toon en absolute woorden en uitdrukkingen ('Zo doen wij dat hier nu eenmaal!').

2 Te zacht confronteren: 'Zou je eigenlijk niet een beetje ...'

Te zacht confronteren omdat je een mentee wilt sparen of bang bent voor een reactie, is de tweede valkuil. Deze herken je aan subassertief en wollig taalgebruik, met veel woorden als 'eigenlijk', 'toch wel een beetje', 'in principe zou je ...' en aan de verkleinwoorden. Een te zachte confrontatie help de mentee niet verder, omdat hij 'eigenlijk helemaal een beetje niets hoeft'.

3 Semigrappig zijn: 'Hahahaha!'

Semigrappig confronteren door middel van grapjes is een vorm van passieve agressie: je uit je ergernis openlijk, maar in de vorm van een grap, ironie, sarcasme of cynisme. Het werkt niet. De mentee zal pijnlijk geraakt worden, maar zich niet geroepen voelen om iets te doen met wat jij zegt.

4 Te snel interveniëren: 'Dus ...'

Te snel interveniëren voorkomt dat je goed luistert en je een volledig beeld vormt van een voorliggende vraag. Het kan zijn dat je te snel denkt een patroon te zien of op incongruenties te stuiten. Toevalligheden of vooroordelen kunnen in het spel zijn, wat maakt dat te snel interveniëren niet wenselijk is.

2.4 DE KUNST VAN HET VRAGEN STELLEN

We hebben gekeken naar de gewenste mentorhouding, naar de wijze waarop je een mentee respectvol kunt confronteren en naar de valkuilen waarop je dan moet letten. Laten we nu eens kijken naar de manier waarop je het best vragen kunt stellen. Er zijn namelijk verschillende soorten vragen en adequaat vragen stellen is een kunst op zich. Als je weet wat voor soort vragen er zijn, kun je ermee ‘spelen’ tijdens het mentoren.

Soorten vragen

Als eerste heb je de **suggestieve vraag**. Een voorbeeld is: ‘Heb jij de stukken wel goed bekeken?’ De verwachte reactie is dat de mentee in de verdediging schiet, verantwoording gaat afleggen of dichtklapt. Een andere suggestieve vraag is bijvoorbeeld: ‘Waarom heb jij dat niet beter aangepakt?’ Met dergelijke vragen roep je de mentee verwijtend ter verantwoording. Suggestieve vragen leiden in de regel niet tot de gewenste groei en zelfontplooiing.

Een **nieuwsgierige vraag zonder oordeel** zou zijn: ‘Kun je vertellen wat je tot nu toe hebt gedaan en tot welke conclusies je bent gekomen.’ Daarmee geef je de mentee ruimte en krijg jij als mentor inzicht in zijn handelen, denkwijze en overwegingen. Een oordeel zal er altijd zijn, maar vragen zonder oordeel stellen kan wel. Zonder oordeel kijken betekent dat je geen etiketten op mensen plakt. Je concludeert niet dat iemand bijvoorbeeld onzeker is. Hoogstens kun je denken dat een persoon een onzeker deel heeft, dat soms het roer overneemt. Realiseer je ook dat je niet alles hoeft te weten. Het gaat erom dat de mentee voldoende informatie en kennis heeft om zijn leerdoelen te verwezenlijken en vraagstukken op te lossen.

Ook is het belangrijk om onderscheid te maken tussen open en gesloten vragen.

Open vragen beginnen met een vragend voornaamwoord: wie, wat, waar, wanneer en hoe. De voordelen van het stellen van open vragen zijn dat:

- je interesse toont;
- je voorkomt dat je zelf te veel aan het woord bent;
- ze veel informatie opleveren;
- ze de mentee op hun gemak stellen. Hij kan vertellen zonder onderbroken te worden. De mentee hoort zichzelf praten en beseft daardoor hoe hij bezig is en wat hij denkt. Hij ordent als het ware zelf zijn gedachten en gedrag. Je nodigt de mentee uit om verder te vertellen.

Gesloten vragen beginnen met een werkwoord en kunnen worden beantwoord met 'ja' of 'nee'. Ze zijn te absoluut gesteld om een nauwkeurig antwoord te vergen. De mentee wordt niet uitgenodigd om zijn hersenen te gebruiken. Voorbeelden van gesloten vragen zijn: 'Ging het goed?', 'Heb je het gedaan?', 'Is het af?'. Een open vraag is dan bijvoorbeeld: 'Hoe ging het?', 'Hoe heb je het gedaan?', 'Hoe is het je gelukt?'. Het voordeel van gesloten vragen stellen is dat ze helderheid creëren. Je kunt als mentor je eigen ideeën snel checken. De nadelen zijn echter groter, omdat ze te weinig informatie opleveren.

Cocktailvragen zijn verschillende vragen die je tegelijkertijd afvuurt. Je wilt zo veel weten dat je de mentee niet de gelegenheid geeft om elke vraag afzonderlijk te beantwoorden. 'Hoe is het met jouw ontwerp afgelopen? Reageerde de projectleider leuk? Wat vond je manager ervan? Ben je niet vergeten om de andere projecten erbij te betrekken? Heb je jezelf goed gepresenteerd?' De mentee zal antwoord geven op de vraag die hij het prettigst vindt en op de andere vragen krijg je waarschijnlijk geen antwoord. Om goede informatie te krijgen of iemand aan het denken te zetten, is een cocktail niet geschikt.

Of-of-vragen zijn een milde vorm van suggestief vragen: 'Teken je op papier of met de computer?', 'Ontwerp je gebouwen of bruggen?'. Met of-of-vragen beperk je de mogelijkheden tot die twee dingen die jij noemt, terwijl er in werkelijkheid meer opties kunnen zijn. Dat kan een keuze zijn, maar wees je bewust van wat je doet.

Handige vragen:

- '...?' (stil zijn en wachten terwijl je vragend kijkt)
- 'En verder?'
- 'Wat bedoel je als je zegt: ...?'
- 'Bedoel je dat je ...?'
- 'Wat zouden de gevolgen daarvan zijn voor jou of anderen?'
- 'Wat is hier vooral lastig aan?'
- 'Kun je vertellen wat er door je heen ging toen dat gebeurde?'
- 'Wat zei hij toen, en wat was jouw reactie?'
- 'Wat voor criteria hanteer je dan?'
- 'Het gaat mij even iets te snel, wat was jouw conclusie ten aanzien van wat er gebeurde?'

‘Last van X’

Een handige methode om door te vragen en de vraag achter de vraag te achterhalen, biedt het model ‘Last van X’. Als een mentee vertelt dat hij ergens last van heeft (een conflict of onvrede over een bepaalde situatie), kun je **‘last van X’en’**. Je zoomt in op datgene waarvan de mentee last heeft (X) en je stelt de volgende vragen:

- ‘Hoe ziet X er precies uit en hoe voelt het?’ Duik er helemaal in: vraag door over X, vraag hoe het eruitziet, hoe het voelt, wat er precies gebeurt en in welke situaties. Stel, de mentee heeft moeite met zijn leidinggevende. Je vraagt door: ‘Hoe ziet die moeite eruit, wat gebeurt er in de interactie, hoe voelt dat? Waar denk je dan aan?’ Je vraagt door totdat je echt snapt waarvan hij last heeft.
- ‘Hoe vaak en **hoeveel last heb je van X?** Is het belastend voor de rest van je levensgebieden? Hoelang heb je het al?’ Bijvoorbeeld: ‘Hoe vaak bots je met je leidinggevende en wanneer is het begonnen?’ Bij doorvragen kan bijvoorbeeld blijken dat er maar één keer een confrontatie met de leidinggevende is geweest.
- ‘**Hoe breed is X?**’ Hierbij vraag je of X alleen in deze situatie voorkomt, dus bijvoorbeeld alleen met deze leidinggevende of ook met andere leidinggevenen. En misschien zelfs wel met meer autoriteiten, en heeft de mentee ook weleens moeite met andere collega’s of vrienden? Wat je wilt weten is: ligt het aan hem of aan deze leidinggevende? Is het een eenmalig incident, een patroon of toeval?
- ‘**Heeft de context ook last van X?**’ Hier vraag je je af of meer mensen in de omgeving van de mentee last hebben van hetzelfde probleem. Hebben collega’s ook moeite met deze leidinggevende?