

# MENTORMENTEE

Het mentorpartnerschap  
in de culturele sector

Informatie en werkboek

# Inhoudsopgave

|  |    |
|--|----|
| Inleiding                                  | 3  |
| Wat is een mentorpartnerschap?             | 5  |
| Wat brengt een mentorpartnerschap?         | 11 |
| Hoe creëer je een goed mentorpartnerschap? | 15 |
| Hoe creëer je een goed programma?          | 19 |
| Voorbeeld van een programma                | 26 |
| Lijst van literatuur en interessante sites | 28 |
| <br>                                       |    |
| De praktijk                                | 31 |
| Het contract                               | 32 |
| De gesprekken                              | 36 |
| Rooster                                    | 46 |
| Algemene gesprekstechnieken                | 48 |
| Voor de mentor                             | 51 |
| Voor de mentee                             | 56 |
| Aan mijn mentor/mentee                     | 57 |

## Colofon

MENTORMENTEE is een uitgave van Mixed ESF/Equal, Netwerk CS, Theater Instituut Nederland/Carrières of barrières in de kunsten.

Samenstelling: Eva van Gils, Carolien van der Schoot, Sonja van der Valk

Redactie: Sonja van der Valk

Vormgeving: Houdt Moed, Mathilde de Vriese

Copyright 2005 Carrières of barrières in de kunsten

Niets uit deze uitgave mag op welke wijze dan ook vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt worden zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het projectteam van Carrières of barrières in de kunsten, per adres: Naardermeer 5, 1412 CV Naarden.



# INLEIDING

*Een mentor: 'Ik heb als directeur van een grote landelijke organisatie zelf nu een goede positie. Ik heb jonge mensen een netwerk te bieden, een rijkdom aan ervaringen en een breed zicht op de kunstwereld.'*

*Een mentee: 'Ik wil op een professionelere manier mijn werk doen en beter weten wat voor mij de beste loopbaan zou zijn. Ik ben nu producent bij een middelgroot multicultureel stadstheater, waar ik zeker nog een tijd wil werken, maar dan?'*

Op vele manieren dragen kunstenaars, zakelijk leiders, programmeurs en andere ervaren personen die werkzaam zijn in de kunstwereld hun ervaring, artistieke wijsheid en kennis van het veld over. Zij geven les, nemen assistenten in dienst, coachen jonge vakgenoten of vertellen op een doordeweekse avond in de kroeg hoe zij het hebben gedaan. Het belang van die overdracht is groot en van levensbelang, voor nieuwe generaties en voor de kunst zelf. Dit werkboek gaat over het mentorpartnerschap, een van de vormen waarin overdracht kan plaatsvinden. Het is bedoeld als een handreiking aan de 'meester' en de 'leerling': wat kunnen zij doen om hun relatie te verrijken?

Het werkboek is eveneens te gebruiken door culturele instellingen die de overdracht van kennis en ervaring van de ene op de andere generatie werknemers willen waarborgen.

Het afgelopen jaar organiseerden Eva van Gils, Carolien van der Schoot en Sonja van der Valk, gedrieën verantwoordelijk voor het project *Carrières of barrières in de kunsten* drie programma's waarin werd geëxperimenteerd met het mentorsysteem. In samenwerking met Netwerk CS en het project *Mixed* van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, werd een programma ontwikkeld voor een groep van vierentwintig vrouwelijke mentoren en mentees. Ook in het kader van *Mixed* (een ESF/EQUAL project) ontwikkelden Carolien van der Schoot en Eva van Gils, samen met Opportunity Advies een dergelijk programma voor een groep ZMV vrouwen (Zwarte, Migranten en Vluchtelingen) die verbonden zijn aan de FNV. Het derde experiment was onderdeel van het door Sonja van der Valk geleide project *Een nieuwe generatie cultuurjournalisten* (een project van het Holland Festival en Theater Instituut Nederland).

Het mentorsysteem wordt in landen als Amerika en Engeland veelvuldig ingezet bij de talentontwikkeling van werknemers. In de Nederlandse kunstwereld in het als fenomeen niet onbekend. Vrij zelden wordt het

echter zo ook genoemd. In dit werkboek brengen we aantal aspecten van deze vorm van overdracht op een systematische wijze bij elkaar.

De eerste vier hoofdstukken beschrijven vanuit meerdere invalshoeken een mentorpartnerschap. Waarin onderscheidt zich deze vorm van begeleiding en overdracht, is de vraag in het eerste hoofdstuk. Hoofdstuk twee inventariseert de betekenis van een mentorpartnerschap voor de mentor, de mentee en de organisaties of instellingen waartoe zij behoren. Het is gebleken dat een mentorpartnerschap het meest optimaal werkt als aan bepaalde voorwaarden is voldaan. Die worden in hoofdstuk drie beschreven. In hoofdstuk vier worden de contouren aangegeven van een mentoringprogramma. Hoofdstuk vijf is het praktijkdeel. Daarin worden suggesties gedaan om mentorgesprekken zo goed en zo effectief mogelijk te kunnen voeren. Dit hoofdstuk is ook letterlijk te gebruiken als een werkboek, er is ruimte gecreëerd voor verslagen, aantekeningen en een agenda.

Eva van Gils  
Carolien van der Schoot  
Sonja van der Valk  
*Carrières of barrières in de kunsten*

Mira Kho  
Lisia Pires  
Ingeborg Wegter  
*Netwerk CS*

# WAT IS EEN MENTORPARTNERSCHAP?

*De mentor: 'Ik hoop mijn mentee te leren goed naar zichzelf te kijken en haar eigen gedrag te veranderen, een andere afslag te nemen dan de weg die ze kent.'*

*De mentee: 'Ik denk zo vaak, hè shit, nou doe ik het weer. Weer een onnodig conflict. Mijn mentor laat me alternatieven zien, andere manieren waarop ik mijn collega's tegemoet kan treden.'*

In het Grieks betekent 'mentor' adviseur, vriend of vertrouweling. In het moderne begrip mentor, dat gebruikt wordt om de meer ervaren partner in een mentorpartnerschap aan te duiden, liggen alle drie betekenissen besloten. Een mentor is nooit alleen een van deze drie, maar wel iemand met kenmerken van de vriend, de adviseur en de vertrouweling. Het Nederlands kent geen woord voor de evenknie van een mentor. Voor de minder ervaren persoon zijn meerdere termen in omloop: mentee, protégé, of partner. In de programma's van Carrières of barrières werden de jongere deelnemers mentee genoemd. Ook in dit werkboek wordt deze term gebruikt - al vinden we die niet fraai.

Voor de relatie tussen een mentor en een mentee bestaat geen eenduidige definitie. Noch is er één model het juiste te noemen. Het partnerschap tussen de mentor en zijn of haar mentee is in de eerste plaats een vorm van samenwerken die dienend is aan de ontwikkeling van de mentee. Zij zelf geven dat partnerschap vorm. De mentor mag in ieder geval niet in een directe hiërarchische verhouding tot de mentee staan of een formeel belang hebben.

In Amerika ligt de focus van een mentorpartnerschap op de carrièrekansen van de mentee. De mentor heeft een invloedrijke positie en wordt geacht zijn of haar beschermeling op te leiden tot een gelijkwaardige plaats in het bedrijf. Europese vormen zijn meer gericht op de persoonlijke groei van de mentee. Het ontwikkelen van een nieuwe carrièreperspectief, het aanboren van nieuwe netwerken en bewustwording van de eigen positie in de markt zijn echter ook in het Europese model belangrijke items.

In de praktijk (in dit geval van de culturele sector) is de verscheidenheid in de invulling van een partnerschap groot. Soms dient de mentor de mentee vooral met haar of zijn kennis over de kunstwereld en de machinaties die daarin gaande zijn. In het andere geval blijkt het de voornaamste opgave de verhalen en vragen van de ander naar een kern terug te brengen. Er zijn jonge mensen die bij een oudere

vakgenoot vooral kennis en vakmatige scholing zoeken en weer anderen die om artistieke begeleiding vragen. Het contact kan gaan over korte en lange termijn carrière-doelen, over iemands wijze van communiceren of time-management. Wie voor het eerst leiding moet geven komt gedrag van zichzelf en anderen tegen dat niet altijd even productief blijkt. Anderen zien zichzelf bij een nieuwe functie opeens deel zijn van een team. Een mentor kan iemand die vanuit een andere sector een baan gevonden heeft in de kunstwereld helpen zoveel mogelijk kennis op te doen over de werkwijzen die gebruikelijk zijn.

Een item dat vaak voorkomt is het moeten maken van keuzes: ik wil niet meer alle opdrachten en alle klussen aannemen die op mijn pad komen, welke richting is voor mij de beste?

Ook oudere professionals kunnen op een bepaald moment in hun loopbaan voor de inbreng van een mentor kiezen.

Meestal gebeurt dat bij het wisselen van werk.

Gewaardeerde kunstenaars hebben de ervaring dat bij de overgang naar een nieuw werkveld binnen de kunsten, het hebben van een klankbord van onschatbare waarde is.

Er zijn verschillen in de mate waarin beide partners hun samenwerking structureren. Bij het ene koppel gaat het om slechts om een of twee informele gesprekken. Andere spreken af vanuit zekere regels te werken.

Er kunnen verschillen in duur zijn. Zo kan een korte-termijn samenwerking effectief zijn voor een mentee die het concept voor een project ontwikkelt. Het kan waardevol zijn gedurende een repetitieperiode een beroep te doen op een mentor, of bij het uitvoeren van een grootschalig beeldende kunstproject. Een projectleider heeft misschien al genoeg aan ondersteuning bij het opzetten van een conferentie, een festival of een ander eenmalige evenement. Soms duren mentorschappen een leven lang, soms houdt het na een gezamenlijk werkproces op te bestaan.

## Het verschil tussen een mentor en de adviseur, de beschermheer of de leraar

Iemand kan op vele wijzen persoonlijke steun verkrijgen. Van een even oude vakgenoot bijvoorbeeld, die bewust dan wel onbewust steunt en motiveert. Of van een collega op een invloedrijke plek; zo iemand kan promotiekansen vergroten, advies geven en als dat nodig is bescherming leveren. En dan zijn er nog de betaalde vormen van advies, als iemand van loopbaan wil veranderen, conflicten op het werk heeft of moet reïntegreren. Deze vormen van persoonlijke ondersteuning zouden we echter geen mentor-mentee relatie willen noemen, hoewel bepaalde aspecten van deze

rollen ook in een mentorpartnerschap aanwezig zijn. Een mentor is ook geen leraar. Vakmatig en/of artistiek iets willen leren respectievelijk doorgeven is voor veel mentees en mentoren een motivatie om een partnerschap aan te gaan. Het is ook niet uitgesloten dat dit aspect hun relatie domineert. Een verschil is wel dat een leraar over het algemeen zijn/haar leerling leert het juiste te doen, terwijl een mentor eerder de mentee aanspoort het op zijn/haar manier te doen en de eigen artistieke of professionele waarden en opvattingen niet laat domineren.

## Het verschil tussen een mentorpartnerschap, coaching en training

Wie Talent Heeft Komt Er Wel luidde tot voor kort het adagium in de kunstwereld. De aanstaande kunstenaar, museum- of theaterdirecteur volgt een opleiding aan een Academie of Hogeschool, doet een studie kunstgeschiedenis of theaterwetenschap en zoekt vervolgens zijn of haar weg in het doolhof aan functies, artistieke posities, banen en baantjes die de arbeidsmarkt van de culturele sector rijk is. Met het aantreden van nieuwe groepen op die arbeidsmarkt groeide echter het besef dat talent zich niet in een vacuüm ontwikkelt.

De jonge kunstenaars en werknemers zijn in kleur en culturele achtergrond rijker geschakeerd dan tien jaar geleden. Zij zijn zich daardoor meer dan hun voorgangers bewust dat, willen zij een plaats tussen de gevestigde kunstenaars en sleutelfiguren in de kunstwereld verwerven, het noodzakelijk is persoonlijk goed toegerust te zijn. Dit bewustzijn delen zij met een groep vrouwen die weliswaar makkelijk de arbeidsmarkt kon betreden, maar in de loop van hun carrière merkte dat alleen (artistiek) talent niet de posities bracht die zij ambieerden.

Binnen het jongerentheater ontstonden nieuwe vormen van scholing en training, waarin de overdracht van de al geschoolde spelers en makers naar jongere vakgenoten een cruciale rol speelt. Het begrip 'coach van artistiek talent' werd daar uitgevonden en verving het pure docentschap, zoals dat op Hogescholen voor de kunsten gebruikelijk is. Als gevolg van deze ontwikkelingen nam de afgelopen jaren in de kunstwereld het aanbod aan begeleiders flink toe. Ook de toenemende bedrijfsmatige eisen die aan kunstenaars en kunstinstellingen gesteld worden deed de behoefte aan training en coaching groeien.

De termen mentor, coach, of trainer worden overal en dus ook in de kunstwereld nogal verschillend gebruikt en dekken lang niet altijd dezelfde lading. Wat de ene persoon ziet als een mentor, zal de ander eerder een coach of trainer noemen. Het is van belang de grenzen tussen de ene en de

andere vorm van begeleiding strak te trekken. Niet uit theoretische scherpslijperij, maar om verkeerde verwachtingen te voorkomen.

Een training is in de rij van begeleidingsvormen de meest op leerprocessen gerichte ondersteuning. Meestal dienen trainingen de ontwikkeling van een organisatie. Werknemers leren budgetten beheren, volgen een managementtraining of leren onderhandelen. Een trainer geeft ook een mate van persoonlijke steun maar het is niet zijn/haar belangrijkste doel.

In een coachingsrelatie is persoonlijke support juist essentieel, belangrijker dan het leren van vaardigheden. De coach ondersteunt de coachee bij de verwezenlijking van ambities, loopbaanwensen of zijn/haar probleemoplossend vermogen. De coach geeft daarbij soms ook adviezen maar het coachingsproces is in eerste instantie gericht op zelfwerkzaamheid. Als de coachingsgesprekken plaatsvinden binnen de context van een instelling of bedrijf is een belangrijk doel de ontwikkeling van de coachee tot een goed en effectief werknemer/directielid/bestuurder. Coaching is dan een van de strategieën die een instelling ter beschikking heeft om het aanwezige potentieel aan talent zo effectief mogelijk in te zetten.

Het mentorpartnerschap gaat uit van een voor beide partners leerzame situatie. In tegenstelling tot een trainer of coach is de mentor niet geschoold voor het mentorschap; over het algemeen worden mentoren ook niet betaald voor hun inzet. Wat zij hun partner bieden is in de eerste plaats hun eigen ervaringen. De mentor heeft meer persoonlijke 'kleur' dan de coach, hij/zij functioneert als rolmodel waar een coach zijn/haar expertise inzet als een leerinstrument. Een mentorpartnerschap in de context van een instelling of bedrijf heeft eveneens als belangrijkste doel het rendement voor de organisatie zelf. In programma's als die van Carrières of barrières in de kunsten staat het belang van de mentee zelf voorop. Wat een rendement voor de vertegenwoordigde instellingen overigens niet uitsluit. Hun jonge werknemers raken immers professioneel beter toegerust.

## Informeel en formeel vormen van het mentorpartnerschap

Een onderscheid met consequenties is dat tussen informele vormen van het mentorpartnerschap en formele, georganiseerde vormen. Een informele relatie kan al beginnen als twee mensen samenwerken aan een project of dezelfde werkruimte delen. De minder ervaren persoon zoekt advies over haar/zijn werk en de meer ervaren persoon beantwoordt die vraag door over eigen ervaringen te vertellen en

actief belangstelling te tonen. Ook een student-leraar relatie kan na het afsluiten van de studie worden tot een samenwerking tussen gelijken. De leraar helpt de student bij de initiatieven die hij/zij neemt en toont wegen tot verdere ontwikkeling.

De programma's die vanuit *Carrières of barrières* in de kunsten georganiseerd werden, vormden het kader van een formele vorm van mentorpartnerschap. Voor het Mixed project nodigden de coördinatoren jonge, in de culturele sector werkzame vrouwen uit zich als mentee aan te melden. Zij zochten ook de mentoren. De ene groep werd door hen gematcht met de andere. Het programma omvatte workshops, het had een begin - en een slotbijeenkomst en de programmaleiding stelde een standaard ten aanzien van de hoeveelheid gesprekken. (Zie *Mentoring in de Cultuur*, een programma van Mixed ESF/EQUAL, NetwerkCS en *Carrières of barrières* in de kunsten, pag 26)

Mentor en mentee kwamen in dit programma uit verschillende hoeken van de kunstwereld. Gebruikelijker voor een formeel mentorpartnerschap is dat zij verbonden zijn aan hetzelfde bedrijf of instelling. De mentor werkt dan twee of meerdere hiërarchische lagen boven de mentee.

Voor een instelling liggen meerdere modellen van een mentorpartnerschap open, afhankelijk van het doel van het programma. De beschikbare tijd en middelen kunnen ingezet worden op meerdere koppels of juist op een of twee mentees. Talentvolle werknemers die over capaciteiten beschikken om de organisatie naar een hoger plan te trekken hebben baat bij de steun van een mentor uit directiekringen. Instellingen die internationaal opereren kunnen profijt hebben van een uitwisselingsprogramma waarin de buitenlandse werknemer door de mentor ingewijd wordt in de gang van zaken. De mate van begeleiding kan verschillen. Wordt een deskundige van buiten aangetrokken of juist niet?

Krijgen de koppels een programma met trainingen aangeboden of worden de gemeenschappelijk activiteiten beperkt tot één bijeenkomst?

In het vervolg van dit werkboek ligt de nadruk op het formele mentorpartnerschap, al of niet binnen het kader van een programma.

De een is directeur van een groot landelijk bureau in de sector podiumkunsten, de ander freelance vormgeefster en autonoom kunstenaar. Op het prikbord achter het bureau van de directeur hangt een geboortekaartje.

De mentor: 'Een van de dingen die we samen hebben gedaan is uitrekenen hoe lang zij zich na de geboorte een pauze kon permitteren.'

Haar mentee, baby op de arm, de verslagen van de gesprekken die ze met haar mentor voerde op tafel: 'Ik werk nog steeds niet, een ongekende luxe.' En: 'Ik hoopte dat ik toegewezen zou worden aan een kunstenaar. Nu ben ik heel blij dat ik iemand heb die onbevangen kan kijken naar wat ik in mijn mars heb. We blijken veel te delen. Net als zij heb ik kwaliteiten op uiteenlopende gebieden. Ik weet nauwelijks hoe organisaties werken; zij wel, nu zelfs vanuit een positie als werkgever.'

De een is kunstbeschouwer, de ander wil dat worden.

Hij, de mentee: 'Twee keer hebben we een dik uur met elkaar zitten praten. We hebben het gehad over mijn toekomstplannen en de dingen waar ik me nu mee bezighoud. Praktische tip: word geen redacteur bij een krant! Je bent jaren bezig om je hogerop te werken - probeer liever eerst een eigen stem te ontwikkelen in de marge. We praatten over haar plannen voor een nieuw boek. Wat mij het meest in haar treft is haar betrokkenheid bij wat er gebeurt in de wereld. Ze blijft niet steken binnen de grenzen van een klein deelgebied, de kunst, maar gaat actief op pad, op zoek naar waar het gebeurt. Ze durft het te hebben over politiek, economie, over context en engagement en is niet bang het gesprek aan te gaan met kunstenaars en vakgenoten. Zelf ben ik een alleseter, een generalist, dus ik herken veel in die ongebreidelde nieuwsgierigheid.'

# WAT BRENGT EEN MENTORPARTNERSCHAP?

*Een projectleider en expert culturele diversiteit (de mentor): 'Het was een interessante ontmoeting omdat ik kennis maakte met het wel en wee van een andere organisatie op hetzelfde werkgebied.'*

*Een stafmedewerkster publiciteit, marketing en cultuureducatie van een klein theater (de mentee): 'Ik heb meer zelfvertrouwen. Mijn mentor heeft me kennis gegeven waar ik in mijn werk concreet veel mee kan.'*

Alhoewel in een mentorpartnerschap de focus ligt op de jongere man of vrouw, is het zeker niet zo dat de oudere, meer ervaren mentor alleen de gevende persoon is. Integendeel, een mentorpartnerschap werkt pas dan goed als beide een belang erbij hebben. Voor de mentor kan dat belang liggen in de professionalisering van een vakgenoot. Hij of zij kan ook genoeg hebben aan de voldoening die het geeft om iemand zich te zien ontwikkelen. In dit hoofdstuk zetten we op een rij wat zo'n partnerschap voor mentor en mentee kan opleveren. Er is redelijk wat onderzoek gedaan naar de betekenis die het inzetten van mentorpartnerschappen kan hebben voor een organisatie. Ook daar besteden we in dit hoofdstuk aandacht aan.

## Voor de mentee

Afhankelijk van het type mentorpartnerschap zijn er meerdere lijstjes te maken van de winstpunten voor de mentee. Ex-deelnemers aan mentorprogramma's waarvan de effectiviteit onderzocht werd, noemen als belangrijkste:

- ↘ toegenomen zelfvertrouwen
- ↘ de beschikking over een betrouwbaar klankbord
- ↘ ontwikkeling van persoonlijke doelen
- ↘ ontwikkeling van vaardigheden
- ↘ professionaliteit wordt groter
- ↘ doorbreking van oude denk - en werkpatronen
- ↘ het vergroten van het vertrouwen in eigen mogelijkheden
- ↘ toegenomen netwerk mogelijkheden
- ↘ beter in staat de eigen loopbaan te plannen

De deelnemers aan de programma's van Carrières of barrières in de kunsten, noemden daarbij:

- ↘ grotere kennis van het kunstenveld
- ↘ grotere kennis van de praktijk binnen de media
- ↘ de contacten met vakgenoten van de eigen generatie
- ↘ de contacten met succesvolle kunstenaars en mensen die een invloedrijke positie hebben

- ↘ verbetering van het vermogen op een zinvolle manier over (artistieke) werk te praten
- ↘ publieke erkenning
- ↘ de ervaren kunstenaars, stafmedewerkers, of directieleden functioneren als rolmodellen
- ↘ beter weten welke de ongeschreven regels zijn in de verschillende subculturen binnen de kunstwereld en de media

## Voor de mentor

Wie mentor wil zijn moet het in de eerste plaats waardevol vinden om ervaring en kennis met een jonger iemand te delen. Voor de meeste mentoren is die motivatie genoeg om plezier en voldoening aan hun inzet te ontleenen. Meestal blijken zij echter er nog meer bij te winnen omdat:

- ↘ hun kennis/vaardigheid in het begeleiden van professionals wordt verdiept
- ↘ hun netwerk wordt verruimd
- ↘ zij meer professionele waardering ontvangen
- ↘ zij een groter gevoel van eigenwaarde ontwikkelen
- ↘ zij hun individuele vaardigheden vergroten
- ↘ zij in contact komen met andere mentoren
- ↘ ook zelf nieuwe perspectieven ontwikkelen
- ↘ zij contact houden met nieuwe generaties op hun vakgebied

Voor de mentoren uit de pilots van *Carrières of barrières* in de kunsten gold vanuit een ander perspectief hetzelfde als voor hun mentees. Zij kregen zicht op gebieden in de kunstwereld waar zij vanuit hun eigen positie veel minder natuurlijk in contact mee komen: de urban culture, experimentele vormen van kunst en kunstproductie of nieuwe, kleinschalige instellingen.

Veel van deze mentoren ontleenden bevrediging aan het idee dat zij een bijdrage leverden aan de ontwikkeling van het kunstenveld. Veelal vrouwen die uit ervaring weten hoe het ‘glazen plafond’ en de ‘plakkende vloer’ werken schep-ten zij er genoeg in de jongere generatie te leren zichzelf en hun talenten zoveel mogelijk zichtbaar te maken.

De nieuwe generatie kunstenaars en de jonge zelfstandig ondernemers en werknemers in het kunstenveld is een cultureel diverse groep. Die verscheidenheid in etnische achtergrond gold ook voor de mentees van de beschreven pilot *Mentoring in de Cultuur*. Voor de mentoren, op twee na vrouwen met een westerse achtergrond, bracht dat extra winst. Zij maakten kennis met tot dan toe voor hen onbekende wijze van denken en werken. Hun netwerk werd uitgebreid met personen die zij in de dagelijkse praktijk van hun werk niet zomaar tegenkomen. Aldus leerden ze ook iets

over de verschillende aspecten van een diversiteitbeleid: wat betekent dat voor de promotie van kunst, voor het personeelsbeleid, voor de programmering van een theater of museum?

## Voor een culturele instelling

Het mentorsysteem is ontwikkeld binnen het bedrijfsleven en het onderwijs. Meestal met als achterliggende gedachte de meest talentvolle medewerkers zoveel mogelijk kans te geven hun talenten te ontwikkelen en voor het bedrijf/de onderwijsinstelling in te zetten. In veel bedrijven bestaat een geformaliseerde traditie daarin, met regels en een ondersteuningsstructuur voor mentor en mentee.

Culturele instellingen in Nederland hebben wel een traditie in vormen van overdracht, maar deze zijn meestal niet geformaliseerd. De bestaande informele vormen van persoonlijke ondersteuning en begeleiding kunnen aan kracht winnen door ze te voegen in een mentorsysteem dat begeleiding, ondersteuning en feedback biedt. De winst die formalisering kan opleveren is:

- ↘ bewuste ontwikkeling van werknemers
- ↘ toenemen van de prestaties van individuen en hun bijdrage aan de ontwikkeling van de instelling
- ↘ toenemen van committent aan de organisatie en van motivatie
- ↘ de werving en het vasthouden van goede stafleden
- ↘ verbetering van de interne communicatie en kritische dialoog

Culturele instellingen zijn over het algemeen ook te klein om zich een programma te kunnen permitteren. Een alternatief kan dan een programma zijn waaraan mentees en mentoren uit meerdere grote en kleine culturele instellingen meedoen. De programmaleiding trekt dan als het ware voor even mensen uit hun eigen organisatie weg om ze tijdelijk in de structuur van een programma te verbinden. Er kan tussen de programmaleiding en organisatie een formele afspraak bestaan, maar dat hoeft niet. In alle gevallen zal de organisatie profiteren van zo'n programma. Indirect via het netwerk dat mentor of mentee zich verwerft, direct omdat de verworvenheden van respectievelijk mentee en mentor zoals die hierboven genoemd staan voor een belangrijk deel hun werkomgeving ten goede komen.

De een is adjunct-directeur van een groot museum, de ander communicatiedeskundige en performer.

De mentor: 'Ik vind het leuk om jonge mensen te coachen. Jongere collega's in het museum vragen me regelmatig om advies. Je kunt zoveel hebben aan de ervaringen van anderen. Echt, ik wou dat ik vroeger zelf een mentor had gehad. Eén keer deed iemand een gouden uitspraak: "Je moet je niet verdedigen voor je aangevallen wordt." Nog altijd heb ik daar profijt van. De verhalen van mijn mentee en mijn jongere collega's zijn bovendien een bron van informatie over wat er in het kunstenveld gaande is.'

De mentee: 'Ik deed van alles, speelde in voorstellingen, werkte bij een migrantenradiostation, deed onderzoek naar de culturele diversiteit binnen redacties in de mediawereld en gaf trainingen. Ik kon niet kiezen: ben ik actrice, trainer of wetenschapper? De gesprekken met mijn mentor hebben me geholpen orde te scheppen in die veelheid aan bezigheden en in het maken van keuzes.'

De een werkt als eindredacteur bij de televisie, de ander is medewerker bij een landelijk fonds en werkt voor een stadradio. De mentee: 'Het bleek dat mijn mentor ook radiowerk had gedaan. We hebben een aantal van mijn radio-items beluisterd en becommentarieerd. Ik heb veel aan haar tips gehad. Ze heeft me ook een kijkje laten nemen in de keuken van Hilversum. We hadden boeiende gesprekken over werken, het opbouwen van een loopbaan en over de manier waarop ik me mijn nieuwe baan eigen kan maken. Ze was een inspirerende mentor en een prettig mens.'

# HOE CREËER JE EEN GOED MENTORPARTNERSCHAP?

*Een mentor, theatermaakster: 'Ik zie veel potentie in mijn mentee. Ik denk dat ik haar kan helpen vertrouwen in haar mogelijkheden als toneelschrijfster te krijgen. Ze is toe aan meer uitdaging.'*

*Een mentee, werkzaam als freelance journalist: 'Ik zoek stimulans en een duwtje in de juiste richting. Ik hoop dat mijn mentor me journalistiek en inhoudelijk zal uitdagen en dat hij me kan helpen bij het maken van een nieuwe stap in mijn loopbaan.'*

Een mentorpartnerschap hoeft niet geformaliseerd te worden om effectief te zijn. Bijna iedereen in de kunstwereld zal zo een reeks namen kunnen noemen van personen die de rol van leermeester hadden of als voorbeeld dienden, zonder dat aan hen het kaartje 'mentor' hing.

Een formeel mentorpartnerschap kan wel voordelen hebben. Wie een mentor zoekt moet goed weten waarom. Uit behoefte aan ondersteuning bij nieuwe creatieve en artistieke plannen? Moet de mentor als klankbord dienen? Of is het omdat ik even de weg kwijt ben in mijn eigen loopbaan? Ook wie zich als mentor aanbiedt moet zich realiseren wat verwacht wordt. Op welke van mijn competenties, op welke kennis en ervaring zal de aanstaande mentee me aanspreken? Hoe ga ik hem/haar zo goed mogelijk begeleiden? Wat mag ik wel doen, wat niet?

Het formaliseren van het doel, de werkwijze en de verwachting waarmee mentor en mentee hun partnerschap ingaan kan de effectiviteit aanzienlijk verhogen. Het bakent af, voorkomt te hoge verwachtingen en schept duidelijkheid. Het maakt het voor beide ook gemakkelijker om bij te sturen als de inzet en/of ondersteuning (net) niet is wat er van verwacht werd. Er valt in dat geval immers terug te grijpen op wat eerder besproken werd.

Als mentor en mentee elkaar niet zelf gekozen hebben maar door de leiding van een bedrijf of instelling aan elkaar gekoppeld zijn - uit welke motieven dan ook - is het belangrijk na te gaan of het partnerschap vrijwillig is. Is dat voor een van de partijen niet zo dan hoeft je eigenlijk niet eens te beginnen. Een mentorpartnerschap is alleen maar effectief als het vrijwillig is. Mentor noch mentee moeten zich gedwongen voelen.

## De voorwaarden

Voor een goed partnerschap is het belangrijk dat vanaf het begin zowel mentor als mentee hun verwachtingen duidelijk

uitspreken en grenzen stellen aan hun (tijdelijke) verbond. De sfeer in en rondom het partnerschap moet veilig zijn. De aard van het mentorpartnerschap leidt vaak tot het bespreken van intieme details of ervaringen. Hoever ga je daarin? Komen privé issues aan bod? Is het voor de mentee zinvol om gedragspatronen en de bron daarvan uitgebreid te analyseren?

Hoewel duidelijk is dat mentor en mentee het beste willen is het niet onzinnig om afspraken te maken over de volgende aspecten:

- ↳ zowel de mentor als de mentee delen informatie in vertrouwelijkheid
- ↳ de mentor is nooit verantwoordelijk voor de acties van de mentee
- ↳ beiden leven hun eigen professionele, artistieke of commerciële ethiek na en misbruiken de relatie niet
- ↳ het mentorpartnerschap is gebaseerd op professioneel respect

De relatie heeft per definitie persoonlijke kanten. Het is niet ongebruikelijk dat deze bepaalde aspecten van een vriendschap krijgt. Zolang beide zich daarvan bewust zijn hoeft dat de samenwerking niet te belemmeren. Wel is gebleken dat in de meest effectieve mentorpartnerschappen een zekere mate van professionele afstand werd behouden.

Anders dan in een situatie van coaching of training geldt het leeraspect ook voor de mentor. De mentor moet zich dat realiseren, maar ook de mentee. Beide hebben een belang, al is de winst verschillend van aard.

## Een goede mentee

Een mentorpartnerschap stelt - ook en misschien juist - eisen aan de mentee. De samenwerking kan onproductief zijn als de mentee zich te passief opstelt. Dat gevaar bestaat ook als hij/zij gelooft al heel veel te weten en niet openstaat voor feedback.

Hieronder staat een lijst van eigenschappen van goede mentees. Natuurlijk voldoet niemand aan al deze punten - wie zou dan nog durven meedoen. Maar iets van deze eigenschappen is wel nodig:

- ↳ toewijding aan de ontwikkeling van het eigen talent
- ↳ toewijding aan de opbouw van de eigen (artistieke) loopbaan
- ↳ de wens om zich persoonlijk verder te ontwikkelen
- ↳ openstaan voor andere opvattingen over kunst
- ↳ openstaan voor andere meningen over kunstbeleid, promotie, educatie, kunstkritiek, et cetera

- ↘ bereidheid om tijd te besteden aan de mentor
- ↘ vermogen om opbouwende kritiek te ontvangen en te geven
- ↘ bereidheid om verschillende richtingen van denken en doen uit te proberen
- ↘ kunnen geloven in de suggesties van de mentor
- ↘ bereidheid om risico's en een grotere verantwoordelijkheid te nemen
- ↘ initiatiefrijk en onafhankelijk
- ↘ bereidheid te werken
- ↘ een idee van eigen sterke en zwakke kanten
- ↘ ervaring en passie

## Een goede mentor

De taak van de mentor bestaat uit verschillende aspecten. Het belangrijkste is ervaring en expertise. Een mentor moet echter ook in staat zijn kritiek te geven, praktisch, artistiek en conceptueel. En kritiek kunnen ontvangen. Steun is onontbeerlijk, een goede mentor haalt nooit de mentee naar beneden maar daagt hem of haar wel uit al zijn/haar mogelijkheden te gebruiken.

Mentoren moeten ook kunnen helpen met het verduidelijken van gedachten als de mentee zelf (nog) niet in staat is de vinger op een bepaald probleem te leggen.

Zij moeten voorzichtig zijn. Niet hun eigen smaak als maatstaf nemen voor kritiek op het werk van de mentee maar hem of haar ruimte geven voor risico's. Het is niet de bedoeling dat de mentor zijn/haar eigen interesses doordrukt.

De mentor mag vanzelfsprekend nooit misbruik mag maken van een mentee, laat staan hem of haar behandelen als een gratis werknemer.

Andere rollen van de mentor:

- ↘ creëert een open interactie
- ↘ geeft richting
- ↘ introduceert de mentee in zijn/haar netwerk
- ↘ dient als klankbord voor ideeën
- ↘ deelt ervaringen
- ↘ heeft inzicht in de problemen en vragen die zich kunnen voordoen bij een loopbaan in de kunstwereld en/of de media
- ↘ vervult voorbeeldfunctie
- ↘ laat over eigen schouder meekijken

Een goede 'match' van karaktereigenschappen kan het mentorpartnerschap positief beïnvloeden. Andere kwaliteiten zijn misschien nog belangrijker. We noemen er hieronder een aantal. Ook nu geldt: een mentor hoeft niet aan alles te voldoen om toch goed te zijn.

Eigenschappen voor mentoren:

- ↳ toegewijd aan het ontwikkelen van talent
- ↳ kunnen helpen bij het nemen van beslissingen
- ↳ voldoende openheid om verschillen in perspectief te kunnen waarderen
- ↳ een zekere status in de culturele wereld
- ↳ de bereidheid om eigen contacten aan te spreken ten behoeve van de mentee
- ↳ bereidheid om zelfstandigheid te steunen
- ↳ gevoelig en geduldig. Niet intimiderend
- ↳ persoonlijk toegankelijk en een positieve instelling
- ↳ de bereidheid en vaardigheid om eerlijke en constructieve feedback te geven
- ↳ de bereidheid om de mentee met negatieve bedoelingen of negatief gedrag te confronteren
- ↳ ziet waarin en hoe de mentee zich zou kunnen/moeten ontwikkelen
- ↳ heeft voldoende tijd beschikbaar

## Checklist voor mentees

Een beetje zelfkennis is dus vereist, voor beide partijen. Bij de beslissing een mentor te zoeken of aan een programma mee te doen, is ook goed om te overwegen:

- ↳ is dit in mijn carrière het juiste moment voor een mentor?
- ↳ heb ik de tijd die gevraagd wordt echt beschikbaar?
- ↳ heb ik een realistisch verwachtingspatroon?
- ↳ kan ik omgaan met constructieve kritiek?
- ↳ heb ik de behoefte om nieuwe dingen te leren over mijn werk en mijzelf?
- ↳ heb ik geld nodig (denk aan reiskosten, drankjes, accommodatie, telefoonkosten, et cetera)

**Een theatermaakster en bestuurster: ‘Ik heb veel meer helderheid nu in wat mijn passies, liefde en kunde zijn. Daardoor weet ik beter hoe ik de jaren na nu ga inrichten. Ik heb bijvoorbeeld besloten weer een tijd te gaan studeren.’**

**Haar mentor, choreograaf en artistiek leider: ‘Mij heeft het mentorpartnerschap geleerd hoe ik mijn intuïties over iemands persoonlijkheid kan gebruiken om haar te ondersteunen bij het ordenen van haar emoties, wensen en ideeën.’**

# HOE CREËER JE EEN GOED PROGRAMMA?

*Een mentee over het programma waaraan ze deelnam: 'Het is goed stil te staan bij hoe je zoveel mogelijk baat kunt hebben bij de gesprekken met je mentor.'*

*Een mentor, dramaturg van beroep, over haar keuze met een programma mee te doen: 'Ik wil graag op een gestructureerde manier begeleiding. Ik treed vaak in de rol van mentor, maar doe dat tot nu toe vooral intuïtief.'*

Twee goedwillende en bij elkaar betrokken individuen kunnen over de voorwaarden waaronder ze met elkaar in zee gaan afspraken maken: Wat gaan we doen? Hoe vaak zien we elkaar? Dat de mentor niet de vragen van zijn/haar mentee rondbazuïnt lijkt logisch. En dat de mentee inside-informatie bij zichzelf houdt ook. Maar wat als een directie van een instelling om openheid van zaken vraagt? Of als mentor of mentee de ander overvraagt? En hoe zorg je dat de mentor met al zijn/haar ervaring en wijsheid open blijft staan voor jouw eigenheid? Een programma biedt de ruimte om dit soort vragen te bespreken en er een werkbare oplossing voor te vinden.

Het organisatorisch en inhoudelijk kader van een programma geeft een aantal extra's. Zo kan de deelname aan een selectieprocedure bijvoorbeeld al dwingen doel en verwachting goed te formuleren. Er wordt in een programma meestal aandacht besteed aan gesprekstechnieken. Mentoren kunnen baat hebben bij reflectie op hun rol en stijl van begeleiden, wat in intervisiebijeenkomsten geboden wordt. De programmaleiding kan ook een 'vangnet' zijn als de issues van een mentee te complex blijken voor een mentorpartnerschap. Eventueel kan ze dan de mentee begeleiden in het vinden van andere vormen van ondersteuning. Omdat meerdere koppels deelnemen krijgt elk koppel er een heel netwerk bij.

## Voorwaarden

Voor een mentoring programma bestaat eveneens geen eenduidig model. De vorm en inhoud is van een groot aantal factoren afhankelijk.

- ↘ wat is de context van het programma?
- ↘ wat de concrete doelstelling?
- ↘ wie is de opdrachtgever?
- ↘ wie voeren het uit?
- ↘ hoeveel geld is er voor beschikbaar?
- ↘ hoeveel tijd is er beschikbaar?

Voor welk model ook gekozen wordt, de ervaringen in Nederland en elders in Europa en Amerika hebben geleerd dat een programma ten minste aan de volgende voorwaarden moet voldoen:

- ↳ het heeft duidelijke criteria voor de verantwoordelijkheden van de deelnemers
- ↳ er zijn regels over vertrouwelijkheid
- ↳ het kent een degelijk selectie - en koppelingsproces
- ↳ het heeft een duidelijke structuur
- ↳ de mentoren worden op hun taak voorbereid
- ↳ de mentor en de mentee worden gesteund
- ↳ er zijn regels voor het beëindigen van de samenwerking
- ↳ er zijn evaluatie procedures

Het programma moet ook een zekere flexibiliteit hebben. Aan de ene kant biedt het structuur en procedures, aan de andere kant moet elk koppel de mogelijkheid hebben naar eigen behoefte hun partnerschap in te vullen.

## Overwegingen en keuzes

Er zijn een aantal elementen in een programma die goed overwogen moeten worden: de wijze van 'koppelen', de keuze voor een partner uit de eigen instelling of van buiten en de rol van sekse en etnische achtergrond.

### **Zelf laten kiezen of toewijzen van de partner?**

Worden mentor en mentee aan elkaar gekoppeld door de coördinatoren? Of mogen zij zelf hun partner kiezen. Omdat het een extra is als een mentor enthousiast is het over het werk van zijn/haar mentee valt te pleiten voor de tweede optie. Sommige deskundigen suggereren echter dat als de mentee niet de best mogelijke mentor krijgt toegewezen, hij of zij niet eens aan een relatie hoeft te beginnen. Andere hebben de omgekeerde ervaring: alleen als de mentee zelf een mentor mag kiezen heeft een partnerschap een kans. Waarbij dan wel de conditie wordt gesteld dat er begeleiding plaatsvindt vanuit een programma. In de meeste programma's neemt de programmaleiding de verantwoordelijkheid voor de selectie en het 'koppelen'. Met als extra voordeel een minder voor de hand liggende interessantere match.

### **Partner binnen of buiten de eigen organisatie?**

Moet de mentor iemand van buiten de instelling zijn waar de mentee werkt? Of juist iemand uit de organisatie? In het bedrijfsleven met zijn grote aantallen werknemers kiest men meestal voor een mentor uit het bedrijf zelf. Voor de mentee heeft dit het voordeel dat hij of zij direct in contact komt met de hoogste leiding. Mentoren spelen een belangrijke rol bij

het opnemen van nieuwe werknemers in de organisatie. Zij maken de nieuweling praktisch wegwijs en bespreken de ongeschreven regels. Middels hun eigen netwerken bieden zij hem of haar snel ingangen in het bedrijf. Soms halen bedrijven ook mentoren van buiten, vaak oud-werknemers of nauw met het bedrijf verbonden personen. Dit geeft de mentee meer ruimte voor eigen gekozen gespreksonderwerpen; de mentor van binnen het bedrijf vertegenwoordigt immers ook altijd de belangen van het bedrijf.

Een partnerschap buiten de eigen organisatie is per definitie opener. De mentor is onbevangen. Hij of zij kan met een minder bevooroordeelde en scherpere blik kijken naar wat de mentee aan verhalen heeft over zijn/haar organisatie en de werkcultuur die daar heerst.

Voor een grote culturele instelling is het denkbaar een programma binnenshuis te organiseren. Zolang gewaarborgd is dat mentor noch mentee informatie voor eigen belangen gebruikt kan het zinvol zijn een mentor uit de hoogste lagen in de hiërarchie te verbinden aan een medewerker die de weg naar boven nog moet en ook wil afleggen.

De meeste instellingen in het culturele veld zijn echter klein. Het is dan af te raden een mentee te koppelen aan een mentor uit eigen huis. De kans op genoemde belangenverstrengelingen is te groot. Gezien de geringe doorstroommogelijkheden binnen kleine organisaties, zullen mentees die een stap in hun loopbaan willen zetten snel tot overwegingen komen die een vertrek betekenen. Dan is het lastig als de mentor een invloedrijke positie heeft en hem of haar juist wil behouden voor de instelling.

### **Verschil in sekse en/of etniciteit of juist niet?**

Een ander discussiepunt is de sekse van een mentor. Als de mentee een vrouw is, is het dan beter om een vrouw als mentor te hebben of juist een man? En omgekeerd, is een mannelijke mentee beter af met een man of een vrouw? Die vragen zijn ook de moeite waard om te stellen als het gaat om de etniciteit van mentor en mentee. Heeft de mentee baat bij iemand met een gelijksoortige culturele herkomst of is hij of zij meer gebaat bij een man of vrouw die deze herkomst niet heeft. Voor alle opties is iets te zeggen. Het aspect van het rolmodel kan waardevol zijn. De positie die mentor heeft in het kunstenveld kan een voordeel zijn. Maar ook wederzijdse herkenning. Het is in ieder geval belangrijk verschillen in sekse en etniciteit te onderkennen en bewust te zijn van de mechanismen die zich dan kunnen voordoen.

# De componenten

Een programma bestaat uit drie componenten:

1. de formele organisatie
2. de werving en selectie van deelnemers en eventueel het creëren van koppels
3. de inhoudelijke en procesmatige ondersteuning van mentor en mentee

## De formele organisatie

De programmaleiding formuleert wat de doelstelling, de werkwijze en de spelregels van het programma zijn. Zij geeft het programma inhoud en vorm en bepaalt welke rol zij zelf in dit geheel zal vervullen. Er moet zeker aandacht zijn voor de kwestie vertrouwelijkheid. Het is verstandig van te voren na te denken over oplossingen voor het geval een partnerschap niet werkt of één van beide partners onverhoopt af moet haken. Het creëren van een reservepoel van mentoren en mentees kan dan handig zijn.

Als een programma binnen een instelling georganiseerd wordt is de programmaleiding verantwoordelijk voor het contact met de directie van de instelling. Belangrijk zijn in dat geval afspraken over de rol van de opdrachtgever, over de communicatie binnen de instelling, de faciliteiten die aan programmaleiding, trainers en deelnemers geboden worden. Om de deelnemers de nodige veiligheid te bieden is helderheid over wat de directie wel en wat niet te horen krijgt een eerste vereiste. Ook om reden van veiligheid is het goed om alle praktische zaken van te voren te regelen.

De programmaleiding beraamt de kosten, bepaalt (waar geldend in overleg met de opdrachtgever) de deelnemersbijdrage en beheert de inkomsten en uitgaven.

## Werving, selectie en koppeling

Een goede match tussen mentoren en mentees is een doorslaggevende factor voor het slagen van een programma.

Maakt de programmaleiding zelf de koppeling, dan zijn een aantal elementen relevant in de keuze 'wie met wie'.

Mentor en mentee moeten elkaar met niet al te veel moeite kunnen treffen: hun werktijden moeten enigszins overeenkomen, geografisch is het contact te behappen. De vraagstelling en leerstijl van de mentee in relatie tot de ervaring én begeleidingstijl van de mentor is van belang. De gezinssituatie van de mentor speelt een rol: is deze in staat de mentee te erkennen in haar of zijn vragen over de verhouding tussen werk en privé leven? Het opleidingsniveau van het koppel is een factor. Over het algemeen werkt het beter als de mentor ongeveer hetzelfde of een hoger opleidingsniveau heeft.

## De ondersteuning van mentor en mentee

Er zijn meerdere en in intensiteit verschillende mogelijkheden om de mentor en mentee te ondersteunen.

Zo kan een gezamenlijke startbijeenkomst al veel betekenen. De deelnemers maken kennis met elkaar. Het biedt gelegenheid om hen te informeren over de verschillende aspecten van een mentorpartnerschap. Het eerste gesprek kan voorbereid worden en mogelijke dilemma's en vragen besproken. Op deze wijze gaan de deelnemers bij elkaar betrokken en met eenzelfde referentiekade het traject in.

Een intensiever middel is de training, in gesprekstechniek bijvoorbeeld. Succesfactor voor zo'n training en altijd goed voor spannende uren: de inzet van trainingsacteurs.

Mentoren vergroten hun vaardigheden in onder anderen het luisteren met empathie en zonder oordeel, het structureren van het gesprek, doorvragen, feedback geven en het omgaan met weerstand, in het gesprek én tegen bepaalde onderwerpen. De mentees oefenen in het zo duidelijk mogelijk formuleren van hun vragen. Zij leren feedback te geven en zelf het gesprek te sturen.

Een andere intensieve vorm van ondersteuning is de intervisie.

In gestructureerde en door een trainer begeleide sessies zoomen de mentoren in op hun gedrag tijdens de gesprekken. Zij vergroten zo hun inzicht in wat hun rol is en kan zijn. Het leert hoe zij die rol vanuit eigen kracht, waarden en stijl van begeleiden vorm kunnen geven. Intervisiebijeenkomsten blijken mentees vooral te helpen beter zicht te krijgen op de vraagstelling die zij willen inbrengen tijdens de gesprekken. Voor beide partijen betekent het de mogelijkheid zich aan elkaar en ieders ervaringen te spiegelen.

Themasessies maken het mogelijk inhoudelijk in te gaan op voor de mentees belangrijke issues. Welke dat zijn is afhankelijk van de doelstelling van het programma en het type deelnemers. Zijn dit beginnend leidinggevendenden dan is een belangrijk onderwerp de verschillende dimensies van het leiderschap; als de groep voornamelijk bestaat uit jonge mensen die hun weg nog moeten zoeken in de kunstwereld is een thema de ongeschreven regels die je moet kennen om een bepaalde (sub)cultuur 'binnen' te kunnen. Generieke thema's zijn onder anderen: het uitzetten van een loopbaanpad, work/ life balance vragen (inclusief timemanagement) en het omgaan met conflicten.

Een derde categorie thema's zijn gender - en diversiteitsvraagstukken. Het aan de orde stellen van de rol en invloed van sekse en culturele achtergrond blijkt voor veel mentees een opening te bieden naar een beter begrijpen van hun dilemma's.

Mentoren zijn vaak drukbezette mensen en kunnen niet altijd tijd vrijmaken om trainingen of intervisiebijeenkomsten bij te wonen. Alleen al daarom kan het aanbieden van supervisie op individueel niveau een geschikte werkvorm zijn. Een ervaren trainer of coach bespreekt hoe de gesprekken verlopen en analyseert het gedrag, de verwachtingen en de vragen van de mentor. Ze bekijken samen alternatieven.

## Checklist voor mentor en mentee bij de beslissing aan een programma deel te nemen

- is er vanuit het programma hulp bij het vinden van een geschikte mentor/mentee?
- hoeveel tijd kost het en hoeveel heb ik beschikbaar?
- zijn er kosten aan verbonden?
- behoren introductie bijeenkomsten, trainingen en workshops tot het traject?
- werkt men met contracten?
- is er steun bij het beginnen en bij het beëindigen van het partnerschap?
- is er de mogelijkheid voor regelmatig contact, met de coördinatoren en andere deelnemers?
- wat biedt het programma in geval het mentorpartnerschap misloopt?

*Mentees over de hun toegewezen mentoren:*

‘Ze had een ander vak dan ik, maar bracht veel kennis en ervaring mee.’

‘Iemand uit mijn eigen werkveld, de kunsteducatie, zou te beperkt zijn geweest.’

‘Het klikte verrassend goed.’

*Mentoren over hun partner:*

‘Beide zijn we resultaat gericht en dat werkte.’

‘Werkwijze, werkveld en insteek kwamen overeen. Prima dus.’

‘De vraag van mijn mentee sloot goed aan bij wat ik in te brengen heb.’

‘We herkenden veel in elkaar.’

*Mentees over het programma waaraan ze deelnamen:*

‘Het heeft mijn kennis vergroot, met name over de invloed die ook in loopbanen binnen onze sector iemands sekse heeft.’

‘Door het contact met de andere mentees heb ik op een nieuwe manier naar mezelf als projectleider leren kijken.’

*Mentoren uit hetzelfde programma:*

‘Ik kreeg vertrouwen en meer inzicht. Nieuwe contacten en manieren van kijken, reflectie, fascinatie, inspiratie, kennis en kennissen.’

‘Het is leerzaam de verschillende en soms heel creatieve visies op het mentorpartnerschap te zien.’

## VOORBEELD VAN EEN PROGRAMMA:

### *Mentoring in de Cultuur 2004*

De context van dit programma vormde het streven van de verschillende meewerkende organisaties naar meer diversiteit in de top van de kunstwereld en de media. De missie van het programma was:

- ↘ het bevorderen van de doorstroom van vrouwen met een cultureel diverse achtergrond naar invloedrijke functies binnen de kunstwereld
- ↘ uitwisseling van zienswijzen tussen verschillende generaties
- ↘ de deelnemers bewust maken van de rol die gender en culturele achtergrond speelt bij de ontwikkeling van een loopbaan in de kunstwereld
- ↘ sponsorship binnen de culturele wereld zichtbaar maken door het delen van netwerken
- ↘ in de culturele sector bestaande netwerken met elkaar verbinden

Als concrete doelstellingen voor de mentees golden:

- ↘ zij gaan in hun carrière meer planmatig te werk
- ↘ het mentorpartnerschap leidt tot het openen van deuren
- ↘ hun professionaliteit neemt toe
- ↘ zij worden zichtbaarder in de eigen organisatie en in het culturele veld als geheel

En voor de mentoren:

- ↘ het verdiepen van hun kennis en vaardigheid in het begeleiden van professionals
- ↘ zij verruimen hun netwerk
- ↘ zij raken verbonden met de generaties na hen

De organisaties die het project financierden waren Mixed ESF/EQUAL (Ministerie van SZW) en Netwerk CS. De mentees betaalden een klein bedrag voor de catering. De mentoren werden in dat opzicht vrij gehouden, maar werden niet voor hun inzet betaald.

De opzet en uitvoering van het programma was in handen van twee coaches/trainers. De werving, selectie en 'matchmaking' van mentoren en mentees was de verantwoordelijkheid van de programmaleiding.

Het programma bestond voor de mentee uit

- ↘ minimaal vijf individuele gesprekken met de mentor van ongeveer anderhalf uur
- ↘ vier plenaire bijeenkomsten met alle mentees (onder meer kennismaking, het oefenen van feedback geven, en een training over de rol van sekse en etniciteit)

En voor de mentor uit:

- ↘ minimaal vijf individuele gesprekken met de mentee van ongeveer anderhalf uur
- ↘ twee plenaire bijeenkomsten met alle mentoren (met dezelfde thema's als de plenaire bijeenkomsten voor de mentees)
- ↘ twee intervisiebijeenkomsten met zes andere mentoren

Het programma eindigde met een evaluatieve sessie voor alle koppels samen.

De mentoren waren grotendeels afkomstig uit de groep van deelnemers aan de coachingstrajecten van *Carrières of barrières* in de kunsten; de mentees uit het netwerk van *NetwerkCS* en *Carrières of barrières*. Het aantal deelnemers was groot, er waren vierentwintig koppels. De initiatiefnemers gingen er vanuit dat de deelnemers het traject konden volgen naast hun reguliere werk. De looptijd van het project was een half jaar.

# Lijst van literatuur en interessante sites

- Bailyn L., Fletcher J. & Kolb, D. (1997). AFSTEMMEN VAN WERK EN PRIVÉ-LEVEN: EEN ONVERWACHTE SYMBIOSE. In: Holland Management Review, nr. 56.
- Boelens, L. & Iren, A. van (1999). WERK EN LEVEN. EEN UITDAGING VOOR ORGANISATIEVERNIEUWERS. Den Haag: Ministerie van SZW.
- Bolles, R.N. WELKE KLEUR HEEFT JOUW PARACHUTE? EEN PRAKTISCH HANDBOEK VOOR WERKZOEKERS EN CARRIÈREPLANNERS. Nieuwezijds.
- Botman, M., Jouwe, N. & Wekker, G. (red.) (2001). CALEIDOSCOPIsche VISIES. Amsterdam: Koninklijk Instituut voor de Tropen.
- Catalyst (2004). THE BOTTOM LINE: CONNECTING CORPORATE PERFORMANCE AND GENDER DIVERSITY, <http://www.catalystwomen.org>.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2004). Valk, J. van der & Boelens, A. VROUWEN OP DE ARBEIDSMARKT. SOCIAAL-ECONOMISCHE TRENDS, NUMMER 3. Voorburg/Heerlen.
- Cliche, D., Mitchell, R. & Wiesand, A.J. (red.) (2000). PYRAMIDS OR PILLARS UNVEILING THE STATUS OF WOMEN IN ARTS AND MEDIA PROFESSIONS IN EUROPE. Bonn: ARcult Media.
- Eagly, A.H. (2004). HOW ROLE INCONGRUITY PRODUCES PREJUDICE AND THE GLASS CEILING. In D. van Knippenberg & M.A. Hoggs (Eds.), IDENTITY, LEADERSHIP AND POWER. London: Sage Publications.
- Engen, M. van (2001). GENDER AND LEADERSHIP: A CONTEXTUAL PERSPECTIVE. Tilburg: Faculteit Sociale en Gedragwetenschappen.
- Fischer, A. (1999). NORMEN, WAARDEN EN GEDRAG IN DE ORGANISATIE, Universiteit van Amsterdam.
- Fischer, A., Oatley, K. & Manstead, A. (2000). GENDER AND EMOTION. SOCIAL PSYCHOLOGICAL PERSPECTIVES. Cambridge University Press.
- Fischer, A.H., Rodriguez Mosquera, P.M. & Rohahn K. (2000). MASCULINITEIT MET EEN FEMINIEN GEZICHT. ONDERZOEK NAAR DE ROL VAN ORGANISATIECULTUUR IN DE DOORSTROMING VAN VROUWEN NAAR HOGERE FUNCTIES. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Fischer, A., Rohahn, K. & Struyk, I. (2002). HET GLAZEN PLAFOND IN DE CULTURELE SECTOR. FEITEN EN VERKLARINGEN. Universiteit van Amsterdam.
- Friedman, S.D. e.a. (2001). WERK EN PRIVÉ-LEVEN. HET EINDE VAN HET OF-OF-TIJDPERK. In: HARVARD BUSINESS REVIEW OVER DE BALANS TUSSEN WERK EN LEVEN. Zaltbommel: Thema.
- De Haan, E. LEREN MET COLLEGA'S PRAKTIJKBOEK INTERCOLLEGIALE CONSULTATIE, Van Gorcum.
- Halbertsma, M., Moorsel, W. van, Baars, K. & Rijsingen, M. van (red.) (1998). BEROEP KUNSTENARES. Amsterdam: SUN/Stichting Josine de Bruyn Kops.
- Henderikse, W. & Beek, A.M.L.J. van (2001). 'REGRETTED LOSSES'. VOORKOMEN VAN VOORTIJDIG EN ONGEWENST VERTREK VAN VROUWEN UIT DE TOP. Amstelveen: Opportunity in Bedrijf.
- Henderikse, W., Doorne-Huiskes, A. van & Valk, S. van der (2004). SLEUTELS TOT SUCCES. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Hofstede, G. ALLEMAAL ANDERSDENKENDE, OMGAAN MET CULTUURVERSCHILLEN, Contact.
- Hoffman, E. INTERCULTURELE GESPREKSVOERING, THEORIE EN PRAKTIJK VAN HET TOPOI-MODEL, Bohn Stafleu Van Loghum.
- Iren, A. van (2002). IS WERKEN OOK LEVEN? In: E.H. Halbertsma. DILEMMA'S TE LIJF. Assen: Van Gorcum.
- Megginson, D. and Clutterbuck, D. (2005). TECHNIQUES FOR COACHING AND MENTORING. London: Elsevier Butterworth-Heinemann.

MIXED MANAGEMENT HANDBOEK DIVERSITEIT M/V, een uitgave van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid Directie Coördinatie Emancipatiebeleid.

Olde, C. de (1992). LEIDINGGEVEN IN DEELTIJD: ERVARINGEN UIT DE PRAKTIJK. Onderzoek verricht in opdracht van de Ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Binnenlandse Zaken. Den Haag: Vuga.

Olde, C. de & Slinkman, E. (1999). HET GLAZEN PLAFOND. EEN INVENTARISATIE VAN CIJFERS, LITERATUUR EN ONDERZOEK MET BETREKKING TOT DE DOORSTROOM VAN VROUWEN NAAR DE TOP. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Piët, S. (1998). WAPENROK. ADVIEZEN VOOR VROUWEN IN HET BEDRIJFSLEVEN. Amsterdam: Contact.

Rengers, M. (2001). KUNST-WERK (V/M). LOOPBANEN VAN VROUWEN EN MANNEN IN DE BEELDDE KUNST, MUZIEK EN PODIUMKUNSTEN. Amsterdam: Theater Instituut Nederland.

Smelik, A. e.a. (1999). EFFECTIEF BEELDVORMEN. THEORIE, ANALYSE EN PRAKTIJK VAN BEELDVORMINGSPROCESSEN. Assen: Van Gorcum

Sociaal en Cultureel Planbureau, ISEO (2004). EMANCIPATIE IN ESTAFETTE. DE POSITIE VAN VROUWEN UIT ETNISCHE MINDERHEDEN. Den Haag.

Sociaal en Cultureel Planbureau in samenwerking met Opportunity in Bedrijf (2002). TOPTELLING 2002, ONDERZOEK NAAR HET AANDEEL VAN VROUWEN IN DE TOP VAN HET BEDRIJFSLEVEN, HET MAATSCHAPPELIJK MIDDENVELD EN DE NON-PROFITSECTOR. Amstelveen.

Sools, A., Baerveldt, C. & Engen, M. van (2002). 'DE PARADOX VAN DE AMBITIE': EEN CULTUURPSYCHOLOGISCHE ANALYSE VAN HET VERTOOG OM HOGEROP TE KOMEN ALS MANAGER IN EEN MULTINATIONAL IN NEDERLAND VANUIT EEN GENDERPERSPECTIEF. TIJDSCHRIFT VOOR GENDERSTUDIES (OMSTREDEN BELANGEN), VIJFDE JAARGANG, NR. 2.

Tannen, D. (1997). WOORDEN AAN HET WERK. HOE VROUWEN EN MANNEN OP HET WERK MET ELKAAR PRATEN. Amsterdam: Prometheus.

Valk, S. van der (red). (2003). ACH, DAT DOE IK WEL EVEN. DE VERBORGEN WERKING VAN SEKSE IN DE KUNSTWERELD. Amsterdam: Theater Instituut Nederland.

Veenman, J. (2003). DISCRIMINATIE OP DE ARBEIDSMARKT. DE RESULTATEN VAN NEDERLANDS ONDERZOEK. BELEID EN MAATSCHAPPIJ, VOL. 30, ISSUE 2, 90-100.

Verbiest, A. (1997). DE OORBELLEN VAN DE MINISTER. TAAL EN DENKEN OVER VROUWEN. Amsterdam/Antwerpen: Contact.

Vianen, A. van & Fischer, A. (1998). SEKSEVERSCHILLEN IN VOORKEUREN VOOR EEN 'MANNELIJKE' ORGANISATIECULTUUR. In: GEDRAG EN ORGANISATIE, VOL. 11, OKTOBER 1998.

De Waard - van Maanen, DE VELDHEER EN DE DANSERES, OMGAAN MET JE LEVENSVERHAAL. OVER LOOPBAANBEGELEIDING EN COACHING, Garant.



# DE PRAKTIJK

En dan is het zover, je bent mentor of mentee. Hoe maak je de contacten met je gesprekspartner dan zo vruchtbaar mogelijk? In dit hoofdstuk geven we een aantal praktische tips.

Het is te gebruiken als een werkboek. Elk deel belicht een aspect van je rol als mentor of mentee. Er is ruimte voor aantekeningen en gespreksverslagen. En het bevat een zelf in te vullen rooster van bijeenkomsten en afspraken.

## Het contract

Als je weet wie je mentor/mentee is, is het belangrijk dat je aantal zaken goed afspreekt:

- ↘ word het eens over wat jullie als doel van de samenwerking zien
- ↘ besluit wat de basisregels voor de samenwerking zijn
- ↘ maak duidelijke afspraken over wat er gebeurt als een van jullie te weinig tijd heeft of jullie elkaar niet blijken te liggen
- ↘ vind criteria om het succes van de samenwerking te kunnen bepalen
- ↘ hoe en wanneer gaan jullie de samenwerking afsluiten
- ↘ bepaal wat je anderen, ook de deelnemers en coördinatoren van het programma, vertelt
- ↘ hoe ga je met elkaar evalueren
- ↘ wie betaalt wat

# PARTNERSCHAP OVEREENKOMST VOOR MENTOR EN MENTEE

Mentor:

Mentee:

Datum:

## Inhoud

Doel van onze samenwerking:

Onderwerpen die we aan de orde willen stellen:

Buiten het kader van het gesprek houden we:

Vertrouwelijk en tussen ons blijven:

We kunnen het partnerschap afronden als:

We ondernemen samen de volgende activiteiten:  
( gezamenlijk bezoek van theater, schrijven van een artikel,  
het bijwonen van lezingen en optredens van elkaar en der-  
gelijke).

# Proces

De verslaglegging van de gesprekken doen we aldus:

We evalueren de afzonderlijk gesprekken zo:

We evalueren het hele gezamenlijke traject zo:

Als een van beide te weinig tijd blijkt te hebben, dan:

Als we geen vruchtbare werkrelatie kunnen opbouwen, dan:

# Praktische afspraken

Aantal ontmoetingen en wanneer:

Plaats van ontmoetingen:

Kosten:

# De gesprekken

## **Het eerste gesprek. Duur anderhalf à twee uur:**

(nadere) kennismaking

maak elkaar duidelijk wat je verwacht

vertel wat jouw doel is

maak praktische afspraken

vul samen de overeenkomst in

bespreek een eerste onderwerp

maak afspraak over de verslaglegging

## Verslag gesprek 1

Datum:

Plaats:

Gespreksonderwerp

Wat ging goed in het gesprek

Wat ging minder goed

Wat is blijven liggen

Voor de volgende keer

## **Tweede tot en met vierde gesprek. Duur anderhalf à twee uur:**

wederzijds terugkijken op vorige gesprek, zowel inhoudelijk als procesmatig

formuleer doel van dit gesprek

bespreek onderwerpen

geef wederzijds feedback

evalueer de werkwijze en sfeer

maak afspraak over verslaglegging

## Gesprek 2

Datum:

Plaats:

Gespreksonderwerp

Wat ging goed in het gesprek

Wat ging minder goed

Wat is blijven liggen

Voor de volgende keer

# Gesprek 3

Datum:

Plaats:

Gespreksonderwerp

Wat ging goed in het gesprek

Wat ging minder goed

Wat is blijven liggen

Voor de volgende keer

# Gesprek 4

Datum:

Plaats:

Gespreksonderwerp

Wat ging goed in het gesprek

Wat ging minder goed

Wat is blijven liggen

Voor de volgende keer

## **Vijfde gesprek. Duur anderhalf à twee uur:**

Evaluatie en afscheid

# Gesprek 5

Datum:

Plaats:

### **Evaluatie van de gesprekken:**

Wat hebben de gesprekken opgeleverd?

Wat heb je zelf geïnvesteerd en wat heb je daarvan geleerd?

Wat gloort er nog aan de horizon? En hoe ga je dat aanpakken?

Hoe kijk je naar het proces?

### **Het afscheid:**

Wat is de betekenis van de relatie die jullie zijn aangegaan?

Zijn er resonanties uit de eerdere gesprekken naar aanleiding van het (naderend) afscheid?

Is het afscheid definitief of willen jullie nog contact en zo ja hoe?

Wil je de ander nog iets meegeven (letterlijk of figuurlijk)?  
Wat?

# ROOSTER

**Bijeenkomst**

**wanneer**

**waar**

Kennismaking

Gesprek 1

Gesprek 2

Gesprek 3

Gesprek 4

Gesprek 5

Intervisie 1

Intervisie 2

Intervisie 3

Supervisie

Afsluitende bijeenkomst



# ALGEMENE GESPREKSTECHNIEKEN

L    luisteren  
S    samenvatten  
D    doorvragen

## *Luisteren*

Het verschil tussen iemand aanhoren en echt luisteren is het verschil tussen passiviteit en activiteit. Actief luisteren betekent aandacht geven: oogcontact, open houding, knikken, hummen ten teken dat je aanwezig bent, erbij bent. Inleven: in de schoenen van de ander gaan staan; eigen referentiekader opzij zetten.

## *Samenvatten*

Checken of je de ander goed hebt begrepen door met eigen woorden een samenvatting te geven van wat je hebt gehoord, eventueel gevolgd door de vraag: 'Klopt dat?' Zeker wanneer je een eigen interpretatie inbouwt in de samenvatting hoort deze check erbij.

## *Doorvragen*

Er zijn globaal vier soorten vragen:

- ↘ open vragen: deze geven over het algemeen veel informatie, laten de ander veel ruimte
- ↘ gesloten vragen: gerichte vragen (ja/nee vragen, vragen waar maar één antwoord op mogelijk is) geven beperkte informatie; dit type vragen kan sterk sturend en confronterend zijn
- ↘ verhelderende vragen: deze vragen naar een voorbeeld of een toelichting
- ↘ suggestieve vragen: deze blokkeren vaak, ze geven namelijk het standpunt van de vragensteller weer; ze leveren alleen informatie op als degene die de vraag beantwoordt assertief genoeg is om de aard van deze vraag te herkennen en toch een eigen mening formuleert

## Feedback geven

Met feedback (letterlijk 'terugvoeden') geven wordt bedoeld een ander informatie geven over hoe jij iemands gedrag waarneemt, begrijpt en ervaart, met het doel die ander te ondersteunen in zijn/haar leerproces. Er zijn twee soorten feedback, ondersteunende en corrigerende feedback.

Een mentor heeft met beide soorten te maken.

Vooral het geven van corrigerende feedback kan als lastig worden ervaren. Het is meer en heeft vaak een ander doel dan het uiten van negatieve kritiek, maar kan wel zo worden

opgevat. Hoe kun je de kritiek zo geven dat het de ander ondersteunt, dat de ander ervan leert en zich niet onderuit gehaald voelt? Het is de kunst feedback zo te geven dat de ander zich niet aangevallen voelt.

Enkele regels voor het geven van feedback

- ↘ geef een 'ik boodschap' ('Ik heb het idee dat...')
- ↘ wees concreet in het hier en nu (geen oude koeien)
- ↘ richt je op gedrag, op wat je zelf hebt gezien en waargenomen
- ↘ beschrijf, voorkom interpretaties
- ↘ dring je feedback de ander niet op
- ↘ let op de dosering, niet te laat, niet te veel, niet te snel
- ↘ geef aan wat het gedrag van de ander met je doet ( wat is jouw gevoel, jouw gedachte en gedrag)

## Voorbeeld

- a. beschrijf neutraal het feitelijk gedrag, de handeling, de uitspraak 'Ik zie, hoor, merk dat je.....'
- b. noem de concrete tastbare gevolgen  
'Daardoor.....'
- c. geef weer wat het je doet of welk effect het op je heeft  
'Dat vind ik.....'

## Tips voor de mentee

Je geeft richting aan het gesprek door:

- ↘ een duidelijke hulpvraag
- ↘ tussentijds samenvattingen te maken
- ↘ feedback te geven over de hulp, zowel inhoudelijk als procesmatig
- ↘ een goede verslaglegging

Schrijf je vragen op. Laat je wensen ten aanzien van de inbreng van de mentor goed zien. Focus steeds op één onderwerp. Vraag om feedback op wat je gedaan hebt. Vraag om gunsten, nee heb je, ja kun je krijgen. Benoem onmiddellijk ongemakkelijkheden.

Wat als je mentor breedspakig is, oordelend en eigen oplossingen opdringt? Of zich niet aan afspraken houdt?

Geef in het verslag en/of aan het begin van ieder gesprek aan wat je prettig en minder prettig vond. Geef aan wat je wel en wat je niet helpt. Formuleer je boodschap als: 'Ik heb vooral veel aan je opmerkingen als je me helpt structureren.' 'Ik merk dat ik af en toe de draad in je verhaal kwijt ben.' 'Ik vind het leuk om te horen hoe jij het opgelost zou hebben, maar wil graag meerdere opties verkennen. Kunnen we het breder oppakken?' 'Ik heb er last van als ik het idee heb dat je over me oordeelt.'

'Ik ben iemand die vooral leert door ..... '

## Tips voor de mentor

Je steunt je mentee het meest als je

- ↳ onbevooroordeeld luistert
- ↳ geen oplossingen aanreikt, maar alleen mogelijkheden
- ↳ helpt haar/zijn verhaal te structureren en te analyseren
- ↳ helpt haar/hem om nieuwe perspectieven op te roepen en te formuleren
- ↳ helpt de mentee te analyseren wat haar/zijn eigen rol en bijdrage in het gesprek is
- ↳ je intuïtie volgt

Investeer tijd en moeite om de leerstijl van je mentee te leren kennen en gebruiken. Wees gevoelig voor de dagelijkse behoeften van je mentee en probeer in contact te blijven.

Probeer verschillende locaties uit voor de gesprekken.

Probeer de effectiviteit van jullie communicatie na te gaan door vragen te stellen als: 'Klikt het tussen ons?' en 'Zijn onze afspraken zinvol?' Vraag jezelf steeds af wat je mentee uit de samenwerking haalt. Deel informatie en je contacten, maar gebruik dit nooit ter vervanging van persoonlijke communicatie.

# VOOR DE MENTOR

## STIJLEN VAN BEGELEIDING

Er zijn drie basisstijlen te onderscheiden voor de werkwijze van een mentor. Elke stijl vereist zo de benodigde vaardigheden. Overigens is het niet zo dat je de vaardigheden die bij de stijlen die niet de jouwe zijn op de voorgrond staan, niet nodig hebt. Iedereen past elke stijl toe, maar je hebt waarschijnlijk een natuurlijke voorkeur. Wat heeft je mentee nodig? Wat is zijn/haar leerstijl? Probeer te variëren in stijl.

## Samenwerken

*Grondhouding: ik sta achter je*

Je stimuleert de ander lastige situaties in te gaan, met jou als steun op de achtergrond. Al samenwerkend stimuleer je hem of haar ook om initiatieven te nemen, zelf stappen te zetten en daardoor zijn/haar sterke kanten te laten ontdekken. Zelf ben je inhoudelijk betrokken bij het werk van de ander en heb je ook ideeën over hoe hij/zij zijn doelen kan bereiken, maar je geeft de ander de ruimte om dit zo veel mogelijk zelf te ontdekken.

## Benodigde vaardigheden

stimuleren van eigen verantwoordelijkheid:

- invloed en verantwoordelijkheid geven
- uitdagende taken bedenken
- fouten accepteren en omzetten in leren

probleemgerichte aanpak:

- probleemstelling verhelderen
- verschillende kanten laten zien
- helpen faseren en in stukken hakken

angst en vrees verminderen:

- de ander serieus nemen in zijn/haar ambities en gevoelens
- gestructureerd werken
- goede timing bij het aanbieden van steun

constructieve feedback geven:

- direct reageren
- ontvangst van feedback toetsen
- waardering geven voor wat is bereikt

## Modelleren (ofwel ‘follow me’)

*Grondhouding: een goed voorbeeld doet goed volgen*

De mentee leert door naar de mentor te luisteren en te kijken. Je ‘demonstreert’ hoe je een probleem zou kunnen oplossen. De ander moet nauwkeurig kijken en luisteren, eerst navolgen en dan een eigen vorm vinden. De nadruk ligt op verfijning van details. De relatie is te vergelijken met die van meester-gezel.

## Benodigde vaardigheden

uitkomsten formuleren:

- taken en leerdoelen formuleren in termen van concrete uitkomsten
- zintuiglijk waarneembare criteria helpen formuleren voor succes
- gewenst gedrag kunnen plaatsen in de context van organisatiedoelen

demonstreren van ander gedrag:

- inspireren door voorbeeldgedrag
- zelf beschikken over een grote variatie aan gedragsalternatieven
- creatief in kiezen van werkvormen

analytisch vermogen:

- gedrag kunnen uiteenrafelen, ontleden in details
- kritisch en suggestief op het niveau van de details
- kiezen van essentiële incidenten

scherp waarnemen en sturen op vooruitgang:

- scherp observeren van barrières en de sterke kanten van de ander
- herkennen en benoemen van concrete vooruitgang
- vasthouden en laten herhalen

## Spiegelen

*Grondhouding: ik confronteer je met je diepere zelf*

Je confronteert de ander met ingesleten gedragspatronen, onderliggende veronderstellingen, een onbewuste houding en dieper liggende normen en waarden. Langzaam maar zeker pel je de 'huid' af tot je bij de kern komt. Je kiest steeds weer een nieuwe ingang, tot de ander te pakken heeft waar het hem /haar in essentie om gaat.

## Benodigde vaardigheden

goede vragen stellen:

- open vragen om te stimuleren
- doorvragen met respect voor de weerstand van de ander
- confronterende vragen stellen op basis van opgebouwd vertrouwen

aandacht geven en luisteren:

- echt beschikbaar zijn en je verplaatsen in de ander
- samenvatten wat de ander zegt zonder te oordelen
- doorzien wat patronen zijn en onderliggende veronderstellingen

klimaat en sfeer bevorderen:

- gevoelens waarnemen en er iets mee doen
- openbaren van eigen gevoelens, waarderingen en ervaringen
- kunnen variëren in spanning

confronteren:

- spiegelen van gedrag, houding, uitspraken
- vriendelijk zeggen waar het op staat

(bron: FNV-Mixed programma, Sandra Doelman, Opportunity Advies, 2004)

## GEDRAG VAN DE MENTEE

Tijdens trainingen en intervisie bijeenkomsten horen we mentoren vaak vragen stellen over de gedragspatronen van mentee's. Hieronder beschrijven we de meest voorkomende en geven we suggesties hoe er mee om te gaan.

### De klager

Mentee blijft klagen over wat hem/haar overkomt. Is geneigd de oorzaak van problemen toe te schrijven aan de situatie of anderen. Of is niet in staat tot actie te komen. Het lijkt of elk nieuw gesprek een herhaling van zetten van het vorige is.

Als mentor kun je verschillende dingen doen. Je kunt het probleem kort samenvatten, begrip tonen voor de omstandigheden en vervolgens proberen zoveel mogelijk suggesties te verzamelen hoe er mee om te gaan, en pas later te kiezen (brainstorm). Je kunt de mentee helpen zijn/haar issue vanuit een ander perspectief te benaderen, je kunt bijvoorbeeld vragen te fantaseren over hoe iemand die hij/zij bewondert of een beroemdheid het zou aanpakken.

Een andere invalshoek is te onderzoeken wanneer het probleem minder groot was: wat was er toen anders in de omstandigheden, in het gedrag en de belevingswereld van de mentee? Welke oplossingsstrategieën hebben in soortgelijke situaties in het verleden gewerkt?

Soms helpt het de mentee gedetailleerd te laten omschrijven hoe de situatie en zijn eigen gedrag zou zijn als het probleem is opgelost (visualiseren van de gewenste situatie). Wanneer je ervaart dat het 'klagen' bij meerdere onderwerpen gebeurt kun je het patroon aan de orde stellen. Waarom heeft hij/zij er baat bij de verantwoordelijkheid buiten zichzelf te leggen? Wat blokkeert het in actie komen? Faalangst, onzekerheid over de eigen competenties, angst voor de toekomst?

### De afhankelijke

Sommige mentees gaan erg aan hun mentor hangen. Ze vragen (indirect) steeds om goedkeuring van hun gedrag, willen graag gecompimenteerd worden. De mentor wordt onzeker: bewandelt de mentee nog wel haar/zijn eigen pad?

De mentee vraagt veelvuldig hoe de mentor een en ander opgelost zou hebben of wat haar/zijn ervaringen zijn. De mentor heeft achteraf het gevoel heel hard gewerkt te hebben.

Als je dit patroon herkent is het goed de bal steeds terug te leggen bij de mentee, door samen te vatten en door te vragen. Laat je niet aldoor 'verleiden' je visie te geven of jouw ervaring als voorbeeld te stellen, ga bewust achterover zitten. Toon actief je interesse in de zienswijze/oplossingen van de mentee.

Het kan goed werken dit patroon te benoemen en aan te geven wat het voor jou betekent. Is dit passend voor jullie partnerschap?

## De vermijder

De mentee noemt het problematische thema wel, maar blijft het bespreken ervan vooruit schuiven of bagatelliseren. Hij/zij pakt het probleem niet aan, maar zoekt uitvluchten en verschuilt zich achter schijnoplossingen.

Dit kan je aanpak zijn:

Zet het onderwerp 'formeel' op de agenda en breng het gesprek er steeds op terug.

Verken samen met je mentee waarom hij/zij dit issue niet oplost (urgentie verwoorden). Benoem het probleem en onderzoek de blokkades om het aan te pakken. Help om het te ontrafelen en een actieplan in deelbrokjes te maken. Kijk of er iemand of iets kan helpen. Prijs de mentee als hij/zij actie onderneemt.

## De breedspakige

Deze mentees hebben veel woorden nodig, noemen veel voorbeelden en komen niet 'to the point'. Meestal omdat zij niet goed weten zij willen bespreken.

Als mentor is het dan goed veel samen te vatten en door te vragen naar abstractere betekenissen. Het helpt als je het gesprek structureert, desnoods met behulp van een stuk papier. Laat je mentee verslagen maken. Maak de afspraak dat hij/zij vóór de anekdote vertelt wat de clou is.

## De stille

Dan is er de mentee, die van nature geen prater is. Je kunt ervan uitgaan dat zo iemand zich ongemakkelijk voelt bij zoveel aandacht voor zijn/haar persoon. Hij of zij is ook niet gewend om emoties en drijfveren onder woorden te brengen. Een goede actie in zo'n geval is doorvragen: 'Wat deed je?' 'Wat dacht je toen?' 'Wat voelde je?'

De mentee zal zich veiliger gaan voelen als je actief toont dat je het op prijs stelt als hij/zij emoties en overdenkingen

deelt. Help om de juiste woorden te vinden door samen te vatten. Heb vooral veel geduld en ga niet zelf stiltes opvullen of richting geven aan wat hij/zij vertelt.

## De emotionele

Iedere keer dat je deze mentee treft lijkt er net die dag een heftig voorval geweest te zijn, een ruzie, een tegenvaller of hét lot uit de loterij. Het gesprek is altijd heftig, met veel stemverheffingen en huilbuien.

Je zult moeten wennen aan deze verteltrant. Laat emoties uitrazen, maar reageer zelf vrij passief. Je toont wel begrip, maar lost het probleem niet op. Vat bij een uitval of huilbui de oorzaak en de reactie ‘droog’ samen en pak de draad van het gesprek weer op. Het is verstandig om het patroon te bespreken: hoe ervaart de mentee zelf de ‘rollercoaster’?

# VOOR DE MENTEE: DE TOEKOMST

Mijn voornemens en plannen om me verder te ontwikkelen

# AAN MIJN MENTOR/MENTEE

Schrijf in elkaars werkboek wat je verder nog kwijt wilt