

Mentorschap



Veel (jonge) medewerkers hebben behoefte aan het klankborden omtrent zaken die hen in hun persoonlijk of zakelijk leven raken. In een aantal gevallen is er de ruimte om dit met de leidinggevende of met collega's te bespreken. Maar in heel veel situaties ontbreekt die mogelijkheid of zorgt het onderwerp voor terughoudendheid. Vooral het zaken betreft als koersbepaling, loopbaandoelstellingen, (door)groeimogelijkheden, persoonlijke ontwikkeling of het realiseren van doelstellingen.

Bij ontbreken dan wel het niet nemen van de mogelijkheden is het gevolg dat mensen afstompen, geen risico's meer nemen en uiteindelijk op een gelaten wijze hun werkzaamheden uitvoeren met als consequentie dat men in zichzelf keert of men de organisatie gaat verlaten. Gevolg is het verlies van goede medewerkers en het uitstromen van kennis. Vooral met de vergrijzing in aantocht is dit een groot risico.

We zien dat jonge mensen die direct vanuit een HBO/WO opleiding komen met veel enthousiasme het bedrijfsleven instromen. Wat we ook zien is het hoge vertrekpercentage in het eerste jaar na indiensttreding. De reden hiervan is dat men zich ongemakkelijk voelt. Men heeft geen docenten, decanen, leraren en mentoren waar men binnen de opleiding aan gewend was geraakt. Klankborden is verdwenen en men is volledig op zichzelf gericht. Dit betekent zelf keuzes moeten maken en deze mogelijk toetsen aan bekenden, zoals vrienden of ouders. Deze beschikken niet altijd over het juiste inzicht of de juiste informatie, zodat vertrek of demotie op de loer liggen. Voor de organisatie is dit teleurstellend wat juist in het eerste jaar wordt er flink geïnvesteerd in de nieuwe medewerker.

Het belangrijkste onderdeel van leiderschap is de aansturing en begeleiding van teamgenoten (verbindend leiderschap). Maar in de praktijk zien we dat leidinggevende een breed takenpakket hebben en dat er niet altijd voldoende ruimte en tijd is om voldoende aandacht te schenken aan andere onderwerpen dan de dagelijkse operationele zaken. Hierdoor krijgt het mentoren van medewerkers vaak te weinig aandacht en ligt hier een voedingsbodem voor onrust en onvrede. Door te weinig aandacht te kunnen schenken aan de behoefte van de individuele medewerker zal de kans op eigengereid gedrag en zelfredzaam toenemen. Het gevolg is dat er een vorm van ontkoppeling ontstaat tussen de persoonlijke behoefte en de binding met de organisatie. Dit kan betekenen dat een talentvolle medewerker zijn/haar heil elders gaat zoeken. Vooral de jongere generatie zal sneller deze stap gaan zetten. Binding met de organisatie voor deze generatie bestaat voor een groot gedeelte op het gevoel van waardering, mogelijkheid tot ontwikkeling en de mogelijkheid om te kunnen leren van anderen.



Mentoren is vooral buiten de geijkte paden treden. Het is prikkelen tot zelfinitiatief en sturing geven door mogelijkheden aan te reiken. Mensen moeten hun eigen keuzes maken en mogen door hun mentor niet gedwongen worden om een bepaalde keuze te maken. Klankborden over opties, openbreken van gedachten en prikkelen van zelfinitiatief zijn de basis voor goed mentorschap.

De belangrijkste resultaten van mentorschap zijn het ontwikkelen van positieve zelfredzaamheid, voorkomen van eenzellige gedachten, herbronnen en het herijken van gedachten en ideeën, daarnaast is de beschikbaarheid van mogelijkheden tot communiceren zonder directe negatieve consequenties voor de medewerker.

Mentoren is leiden bij voorbeeld. Nooit vertellen hoe iemand het moet doen, maar door een voorbeeldfunctie indirect aangeven hoe vaardigheden ontwikkeld kunnen worden. Het is het creëren van mogelijkheden door anders te denken.

Jonge mensen hebben behoefte aan communiceren. Dat zien we aan de intensiteit op social media. Omdat deze generatie ook goed is in multitasken doen ze dit tijdens het werk. Dat is inmiddels gewoontegood geworden. Dit soms als irritatiebron voor de oudere medewerker en leidinggevende. Hier ligt vaak ook de bron voor irritatie en verwijdering. Het is frappant om te zien hoe de communicatieverschillen per generatie leiden tot een vaak meer beperkte vorm van communicatie. Hoe hoger de behoefte aan communicatie, hoe slechter deze soms tot uiting komt. Dit gaat ook op voor vrijheid. De jonge generatie is gewend aan onbeperkte mogelijkheden.

Waar wat betekent dit? Het betekent een andere wijze van denken en handelen. Jonge mensen staan anders in de relatie met de werkgever. Het woord werkgever zal ook gaan verdwijnen. Men ziet het niet meer als werk geven, maar meer als samen werken aan een gemeenschappelijk doel. Men wil leren van anderen, het liefst van de Steve Jobs van deze wereld. Leidinggevendes moeten echte leiders zijn en naast een bak in de storm moet men ook de inspirator zijn. een inspirator waar men van kan leren. Groei is prioriteit!

Prikkeling moet objectief zijn, het moet een stimulans zijn om gevoelens die niet aan de oppervlakte liggen bloot te leggen, zodat er ruimte ontstaat in het denkproces. Daarnaast is het goed om te toetsen of de koers die gevaren wordt de juiste koers is. De kracht van mentoring is dat er geen directe sanctionering is. Vaak is in de relatie met een leidinggevende een hiërarchische rol. Wat men zegt of doet kan direct gevolgen hebben voor de beoordeling vanuit de leidinggevende. Hier ervaart men de beperking tot open communiceren en zie we dat medewerkers vaak anderen in hun proces gaan betrekken. Dit zijn vaak familieleden, collega's of vrienden. Maar deze hebben ook een verwantschap in de vorm van liefde, zorgzaamheid, financieel, betrokkenheid, relationeel, vriendschap en dit met eigen belang, eigen visie en een eigen beleving. Hierbij verdwijnt heel snel de objectiviteit en de neutraliteit. Dit gaat vaak ongemerkt en soms zelfs heel bewust.





De persoonlijke belangen kunnen heel groot zijn. Ouders en opvoeders hebben vaak moeite met het accepteren van een andere denk/handelswijze omdat dit kan betekenen dat hun visie niet juist of ontoereikend was. Collega's beleven situaties op de werkplek vanuit hun eigen gevoel en hebben vaak geen behoefte om partij te moeten kiezen.

Advies is mooi, maar zelfontplooiing is beter. Toetsing door een buitenstaander werkt als stimulans en zorgt voor binding, betere samenwerking en een hogere effectiviteit voor mens en organisatie.

Leiders

Enkele tips:

- ◇ Blijf altijd in gesprek met je teamgenoten, ook als je het druk hebt.
- ◇ Beperk jezelf niet alleen tot de dagelijkse operationele communicatie.
- ◇ Onderken groei-behoefte.
- ◇ Negeer suggesties (zelfs als deze negatief gebracht worden) niet.
- ◇ Blijf alert op veranderingen in het gedrag van teamgenoten (zowel positief als negatief).
- ◇ Laat kansen en mogelijkheden zien.
- ◇ Bespreek persoonlijke doelstellingen ook buiten de geplande functionerings- en beoordelingsgesprekken.
- ◇ Herken talent en doe er iets mee.

Ben Determann
T. 06 – 54 208 259
bdetermann@people-investment.nl