

Het organiseren van spontaniteit

REACTIE OP VAN YPEREN E.A.

Hendrik Jan **HOEKSTRA**

In hun uitgebreide artikel willen Van Yperen e.a. ons als veld informeren over de stand van zaken ten aanzien van de effectiviteit van supervisie en coaching. Hoe een koe het beste een haas kan vangen, lijkt zijn zoektocht te zijn. Zware kost voor mij als relatief nieuwe coördinator van het MentorProgramma Friesland, waarbij ik samen met een zeer ervaren coördinator optrekt in de dagelijkse werkzaamheden.

Maar ik snap de auteurs wel. Waarom werkt het? Wat werkt dan? Wat doe je dan? Wat moet je vooral niet doen? Wat heeft effect? Wat is het verschil tussen een coach en een mentor? Zulke vragen dwarselen, minder gestructureerd dan in dit artikel, ook door mijn hoofd. Het is alsof zij de afgelopen periode de vragen inluisterden die ik aldoor aan mijn ervaren collega stelde. Niet te beroerd om mij het programma te laten ervaren, verwees ze mij steevast naar onze mentoren en 'mentees',

en zo ontkwam ik niet aan de rol van 'onderzoeker'. Ik kan inmiddels aardig aangeven wie wij zijn en in de beschrijving van onze 'mechanismen' ontdekte ik meerdere links tussen de effectiviteit van een mentoringprogramma en de beschreven effecten van coaching.

MentorProgramma Friesland

Bij het MentorProgramma Friesland verzorgen wij een aanvullend programma op de reguliere begeleiding die door de docenten en coaches van (v)mbo- en hbo-scholen geboden wordt. Wij koppelen studenten (mentees) aan rolmodellen uit een vervolgstudie of het bedrijfsleven. Ons uitgangspunt hierbij is dat mentoring preventief wordt ingezet en niet als 'probleem-

H.J. Hoekstra is coördinator bij het Mentorprogramma Friesland te Leeuwarden. E-mail: h.j.hoekstra@fcroc.nl



oplosser' gebruikt kan worden. De idee is dat de jongere 'iets' zoekt en de mentor 'iets' te bieden heeft.

Wij zoeken met beide partijen naar de beste koppeling tussen vraag (ofwel het leerdoel van de student) en aanbod (de unieke levens- en werkervaring van de mentor). Na een kennismakingsgesprek maken mentee en mentor zelf afspraken over de frequentie en inhoud van de ontmoetingen. Wij organiseren deze spontaniteit dus.

De mens centraal

Naar eigen inzicht, behoefte en keuze, melden jongeren zich aan voor een mentorrelatie. Zo is mentoring een extra stimulans voor de deelnemers om hun opleidings-, beroeps- en levenswensen te realiseren. Vaak biedt de mentor een luisterend oor en een krachtig positief voorbeeld voor de jongere. Een mentor heeft de rol van vertrouwenspersoon, gids, coach, onderwijzer en vriend. De koppeling tussen jongeren en mentoren gebeurt op basis van authenticiteit en uniciteit van ieder mens.

Dat we deze activiteiten vanaf de start (in 1997) nog altijd als zelfstandig programma uitvoeren, moet iets zeggen over de behoefte die mentoring kennelijk vervult. Waarom groeit ons programma? Waarom blijven de mentees en mentoren zich aanmelden? En vooral: wat is de opbrengst voor de mentees in hun verdere loopbaan?

Vergelijkbare vragen stellen Van Yperen e.a. in hun artikel rondom coachingprogramma's. Niet alleen wij, maar ook onze stakeholders willen weten wat de effec-

ten en resultaten zijn voor coachees - in ons geval mentees - en voor de 'aanleverende' organisaties; voor ons de deelnemende scholen. Net als bij coaching, staat of valt het effect van de mentorrelatie door de interventies die in een goede relatie tussen de twee actoren plaatsvindt. De kwaliteit van de relatie bepaalt het effect van coaching en ook van mentoring. Daarbij spelen factoren als sfeer, band, vertrouwen een rol, aldus de auteurs.

Onderzoek

In 2012-2013 deed Menno Vos (Rijksuniversiteit Groningen) onderzoek bij het MentorProgramma Friesland, met als doel inzicht te geven in wat mentoring voor de jongeren oplevert op langere termijn, met name wat betreft hun competentieontwikkeling en arbeidsparticipatie. Als algehele conclusie stelt Vos vast dat mentoring hen substantieel vooruit heeft geholpen in hun professionele carrière. Door mentees te stimuleren op een hoger niveau verder te leren en hen te helpen oriënteren op de arbeidsmarkt, is dit resultaat bereikt (Vos, 2014).

Jongeren groeien in zelfinzicht en zelfvertrouwen, en leren hun kwaliteiten met de buitenwereld te communiceren. En mogelijk nog belangrijker: ze leren vraagstukken te delen met anderen. De mentorrelatie is voor hen een veilige context om te oefenen. Ze verruimen hun leefwereld en hun netwerk. Bovendien leren ze rolmodellen te zoeken in hun omgeving en deze te benaderen. Dit geldt niet alleen voor de eerste koppeling, maar ook in hun verdere (school)carrière.

re. Vos geeft aan dat een mentorrelatie effect heeft voor de mentee en dat dit effect op langere termijn zichtbaar is voor werkgevers.

Volgens Van Yperen e.a. hangt het eigen oordeel over de coachingsrelatie af van het gevoel van gelijkheid en het realiseren van eigen gestelde doelen. De auteurs stellen ook dat in het algemeen de stijl van de coach in ieder geval moet passen bij de coachee en diens behoeften. Dat is allemaal prachtig en herkenbaar, maar valt op voorhand meer te sturen op de 'ideale koppeling', door meer inzicht te krijgen in de meest effectieve stijl van een mentor? Wij zeggen dit te doen: het koppelen van mensen op basis van vraag en aanbod en op basis van de vraag achter de vraag. Het moet steeds weer klikken en bij elkaar passen - dat is wat we weten, dat is wat we doen. Onderzocht hebben we dat echter nog niet.

De vraag is dus op welke manier we het beste mensen bij elkaar kunnen brengen en aan elkaar kunnen koppelen. Hoe zorgen wij als mentorprogramma voor de grootst mogelijke effectiviteit van een relatie? Ofwel, in de woorden van Van Yperen e.a.: waarin is de interactie tussen de persoonlijke doelen en de kwaliteit van de relatie zo hoog mogelijk? Wij hebben daar beelden bij, die op jarenlange erva-

ring gestoeld zijn. Maar echt weten doen we het niet. Ook voor ons is datgene wat er gebeurt in een mentor-mentee relatie voor een groot deel een 'black box'.

Uitnodiging aan de auteurs

Wat ons betreft kunnen Van Yperen e.a. contact opnemen om die black box van de mentorrelatie in kaart te brengen. Zo kunnen zij, vanaf het begin van de mentorrelatie, beide actoren volgen, om er achter te komen 'hoe een koe een haas vangt'. Dat zou kunnen uitmonden in gedegen uitspraken; het onderzoek van Vos heeft die niet opgeleverd, vanwege het retrospectieve karakter. Het onderzoeksresultaat kan hopelijk mijn resterende vragen beantwoorden.

Dat mentoring helpt hoor en zie ik in elk geval dagelijks. Mooi dat Vos heeft weten aan te geven dat de effecten duurzaam doorwerken in de verdere loopbaan van onze mentees. Geweldig zou het zijn meer zicht te krijgen op het proces van de mentorrelatie, om van daaruit handvaten aangereikt te krijgen die de spontaniteit van de mentorkoppelingen (nog beter) helpen organiseren. Wij zijn slechts het programma; ons doel is en blijft het best haalbare resultaat voor onze mentees te helpen realiseren.

