

Gestructureerd mentorschap

'Leer het mij zelf te doen', was volgens de grote pedagoog Maria Montessori het credo in vrijwel elke pedagogische situatie. Niets is blijkbaar zo fundamenteel als het leren door eigen ervaring. En Montessori had daar een oplossing voor. De leerling dient niet te worden geleid, maar begeleid door een ervaren persoon met inzicht in leerprocessen. Juist door 'learning by doing' ontstaan kennis, inzicht en de vereiste creativiteit om het onbekende in nieuwe situaties te (durven) verkennen.

In de 'platte' onderneming, waar het vet van de staven is weggesneden en het middle management is weggesaneerd, heeft de moderne manager zijn/haar bord meer dan vol. Hij/zij kan allang niet meer alles zelf doen, moet dus wel delegeren en jonge talenten zo snel mogelijk op een optimaal productieniveau zien te krijgen. Maar deze min of meer onervaren medewerkers hebben groeitijd nodig en verlangen begeleiding/coaching. Coaching vraagt tijd, en dat is precies waaraan de manager gebrek heeft. Investeert hij/zij niet, dan zal hij/zij ook nooit tijd krijgen.

Is dit nu een verlamdend dilemma? Welnee. Luister naar een paar visionaire ontwikkelingsdeskundigen, en de oplossing is er: geef de 'juniors' goede begeleiding! Laat ze op de juiste momenten gebruik maken van de opgebouwde wijsheid, de kennis en ervaring in de organisatie. Oftewel: benut het volledige mentorpotentieel in je organisatie, en je hebt zowel het tijdsprobleem als het

probleem van de optimale begeleidingsvorm opgelost. En naar onze overtuiging is dat mentorpotentieel veel groter dan vaak wordt gedacht. Bovendien zijn niet alleen managers in staat tot het begeleiden van mensen in ontwikkeling. Iedere organisatie bezit in zijn 'human capital' een enorme hoeveelheid expertise en kennis. Kennis en kwaliteiten die door de organisatie vaak zelf op een kostbare wijze zijn ontwikkeld.

Toch worden oude inzichten blijkbaar maar deels benut. Tachtigjarige onderwijsprincipes heten nog steeds 'vernieuwend' te zijn. Mentorschap dateert uit de Griekse oudheid, maar systemen van gestructureerd mentorschap zijn nog lang niet overal een bekend fenomeen. Terwijl Amerikaanse en Britse onderzoeken uitwijzen dat dit juist een geweldig stimuleren de werking heeft, zowel naar de ontwikkeling van jonge (en ook ou-

dere) medewerkers als naar de motivatie en inzichten van mentoren.

Er zijn meer factoren die ons noodzaken om de ontwikkeling van medewerkers nauwkeurig te beschouwen. Bijvoorbeeld Tissen, en anderen, laten ons zien dat de huidige snel veranderende situatie slechts een opstapje is naar een veel complexer situatie. Dat er straks geen sprake meer is van een tweedimensionale markt-'plaats', maar van een vierdimensionale markt-'ruimte' waarin organisaties zich bewegen. Een mondiale ruimte waarin niet alleen de mate en wijze van kennisoverdracht, maar ook de snelheid waarmee die plaatsvindt, succesbepalende factoren zullen zijn. En ons inziens spelen mentoren een cruciale rol bij de voorbereiding op die nieuwe complexiteit.

Enerzijds als gids voor nog onervaren medewerkers, en anderzijds als vertaler van de talloze nieuwe ontwikkelingen naar de dagelijkse praktijk. Als onmisbare smeeroil in de hogesnelheids-overdrachtsmachine. Wij bevelen dan ook aan om actief te zoeken naar wegen waarlangs de gezichtsbepalende medewerkers van morgen zoveel mogelijk on-the-job voorbereiding krijgen. Zodat ze straks creatief met hun organisatie kunnen opereren in die complexe markt-ruimte.

Elke organisatie zou zich de ontwikkelingsprincipes van bijvoorbeeld Montessori (en vele andere 'vernieuwers') moeten aantrekken,

en zich inspannen om het begeleidingspotentieel in de gehele organisatie te benutten. Leiding geven, opleiden en coachen is niet meer voldoende. Met goede mentorprogramma's kan er veel meer traineepotentieel en de structuur van een snel lerende organisatie worden ontwikkeld. Deze vernieuwingsboodschap wordt door sommigen, zoals Margot Murray, al twintig jaar rondgebazuind. Als die boodschap nu wordt omgezet in daden, dan spreekt er in 2080 tenminste niemand meer over 'vernieuwing' als het gaat over bijvoorbeeld mentorsystemen in organisaties.



ALEXANDER CREPIN EN CEES BAKKER

—

Cees Bakker en Alexander Crépin zijn HRM-adviseur van resp. Bureau Intrapersonal Development en Crépin Consult te Rumpt.