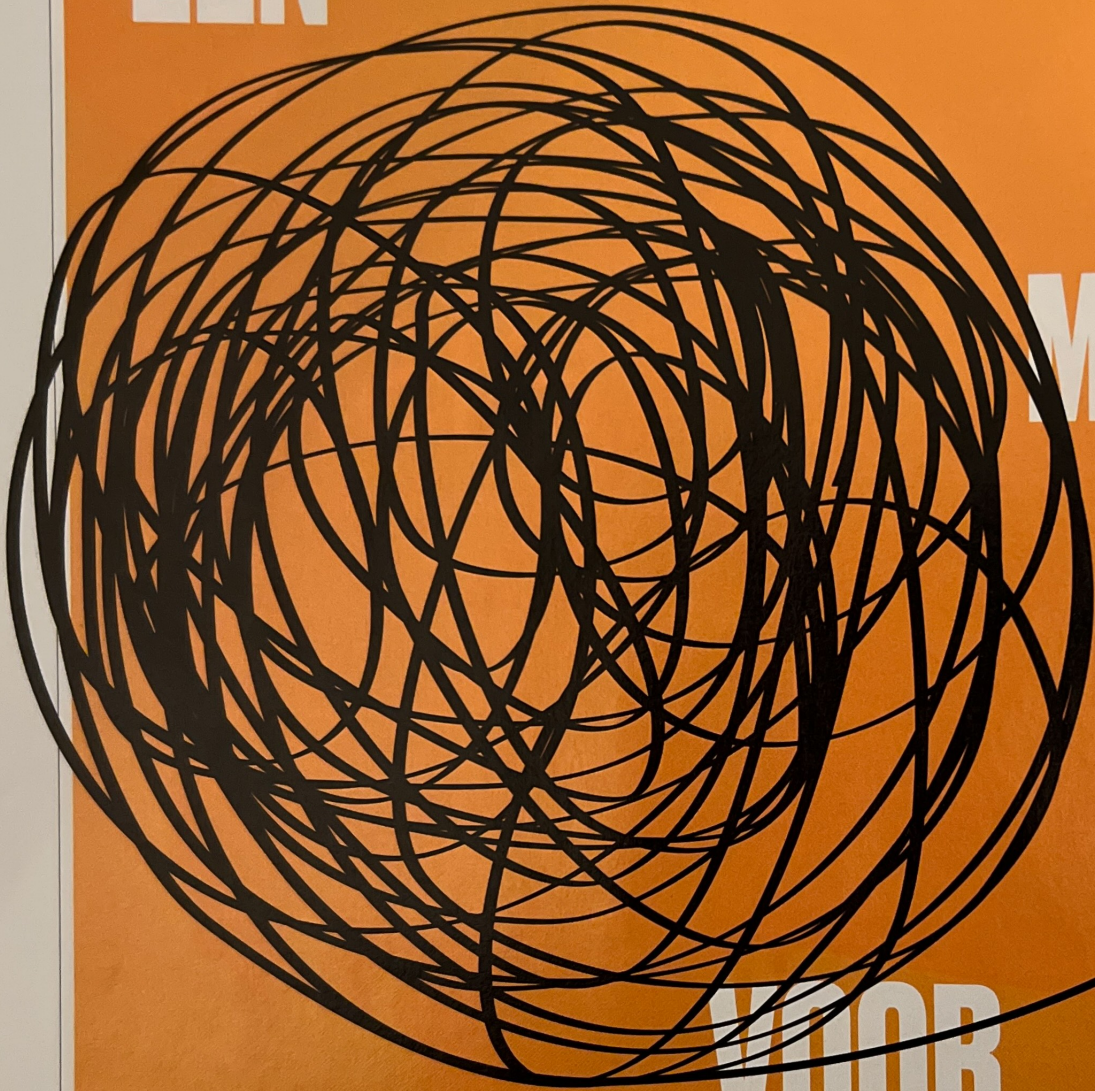


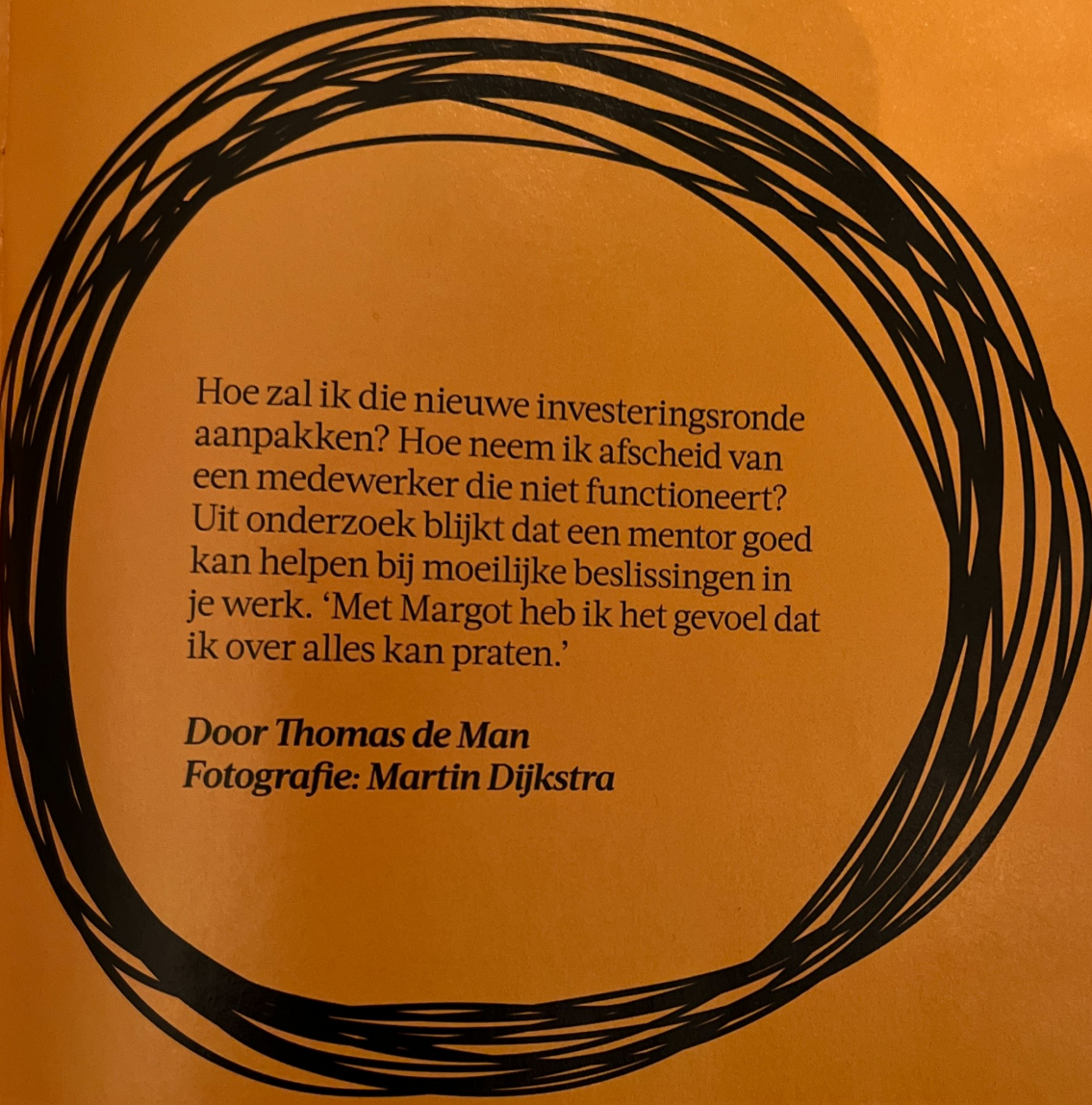
EEN



MENTOR

JE

VOOR



Hoe zal ik die nieuwe investeringsronde aanpakken? Hoe neem ik afscheid van een medewerker die niet functioneert? Uit onderzoek blijkt dat een mentor goed kan helpen bij moeilijke beslissingen in je werk. 'Met Margot heb ik het gevoel dat ik over alles kan praten.'

Door Thomas de Man
Fotografie: Martin Dijkstra

LOOPBAAN

Valentina Fassbender (35) is in juni begonnen met een nieuwe functie, als innovatiemanager

bij Philips. 'Een compleet andere baan dan ik had, dus dat is spannend. Het voelt fijn om iemand te hebben die ik om hulp kan vragen en die me moed inpraat als ik dat nodig heb.' Die iemand is ondernemer Margot Nijkamp (53), medeoprichter van Esti, een stichting die zich bezighoudt met grote innovatieprojecten. Fassbender schreef zich al begin dit jaar in voor het mentorprogramma van Fe+male Tech Heroes, een netwerk dat streeft naar meer diversiteit in de techsector.

Wat bedoeld was als eenmalige sessie van een uur is uitgegroeid tot een mentorschap. 'We hadden direct een klik', zegt Fassbender. 'Als ik Margot nodig heb, mag ik haar bellen. Ze werkt niet in dezelfde branche als ik, maar heeft veel ervaring bij zowel grote bedrijven als start-ups; ze snapt de bedrijfsculturen.'

Het aanbod aan mentorprogramma's neemt toe. Veel initiatieven richten zich op specifieke groepen, zoals vrouwen of ondernemers. Ook is er nlgroeit, voor ondernemers met meer dan een miljoen euro omzet en vijf werknemers in dienst. Ook is er Echo, dat zich richt op pas afgestudeerden met een niet-westerse achtergrond.

Volgens Yvonne Burger is het fenomeen mentorschap de laatste jaren uit de Verenigde Staten komen overwaaien. Burger is hoogleraar aan de Vrije Universiteit, in Amsterdam, en oprichter van het Center for Executive Coaching. Burger stelt dat het leren in

**Het verschijnsel
mentorschap is
komen overwaaien
uit de Verenigde
Staten.**





organisaties aan het verschuiven is van traditionele trainingen en opleidingen naar een-op-eenbegeleiding: 'Geen wonder, want individuele ondersteuning is bewezen effectief.'

Dat het inschakelen van een mentor een positieve invloed kan hebben op de prestaties en het welzijn van *mentees* wordt bevestigd in onderzoeken (Theeboom e.a. 2014; De Meuse e.a. 2009). Het Erasmus Centre for Entrepreneurship vroeg deelnemers naar hun ervaringen met het mentorprogramma van ondernemersplatform nlgroeit. De mentees stelden zich productiever en gemotiveerder te voelen en ervaren een sterker gevoel van controle. Daarbij geven de een-op-eensessies het zelfvertrouwen van de ondernemers een boost.

Een mentor is geen coach

Het fenomeen coaching is al langer bekend. De termen coach en mentor overlappen elkaar voor een deel, maar zijn niet hetzelfde, vertelt hoogleraar Burger. 'Het verschil wordt duidelijk als je je diept in de herkomst van de twee woorden. "Coaching" komt van "koets": iemand brengt je van de ene bestemming naar de volgende. Die persoon hoeft geen expert te zijn in het onderwerp waar je hulp voor vraagt, maar moet wel in staat zijn ondersteuning te bieden in je ontwikkeling.'

Het woord 'mentor' valt te herleiden tot de oude Griekse cultuur: in de *Odysee* van Homerus wordt Mentor geïntroduceerd als een oude huisvriend. Burger: 'Een mentor komt ook met adviezen; iemand die hetzelfde al een keer heeft meegemaakt, staat je met raad en daad terzijde. Een coach blijft daarentegen doorgaans



weg van adviezen en probeert je met een eigen oplossing te laten komen.'

Margot Nijkamp, nu zelf mentor, weet hoe belangrijk het is tijdens je loopbaan dit soort mensen tegen te komen. 'Zelf heb ik tijdens mijn loopbaan ook hulp

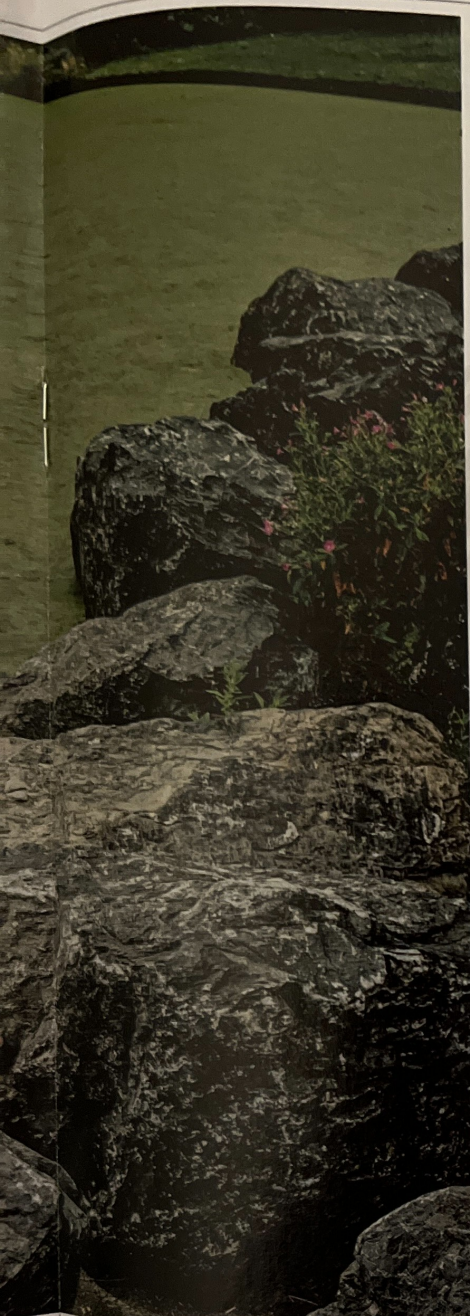
gehad van een paar leiders, die ik als mijn mentoren beschouw. Daarom weet ik goed hoeveel het kan betekenen als iemand met meer ervaring naast je staat en vertrouwen in je heeft.'

Engelou Stol is de oprichter van het netwerk dat Fassbender en

Nijkamp bij elkaar heeft gebracht. Fe+male Tech Heroes heeft zo'n tweeduizend leden en is opgericht als steun in de rug voor vrouwen in de techsector, maar inmiddels zijn er ook mannen welkom, want die hebben we volgens Stol evenzeer nodig om diversiteit mogelijk te maken.

Stol: 'Ik werd regelmatig gemaïld door mensen uit het netwerk die lieten weten behoefte te hebben aan een mentor of coach. Ik ben zelf mensen gaan benade-

'Een mentor staat je met raad en daad terzijde, een coach blijft doorgaans weg van adviezen'



‘Ze heeft mij vertrouwen gegeven om door te gaan’

► **Naz Kawan (28)** is medeoprichter van *A Beautiful Mess*, een textielabriek waar mensen met een vluchtelingenachtergrond kleding maken van afgedankt materiaal. Tijdens de coronacrisis begon Kawan met anderen de *Mondmaskerfabriek*, waar ook statushouders werken.

► Haar mentor is **Paulette van Ommen (34)**, director health & sustainability van *Ahold Delhaize Europa* en Indonesië.

‘**M**ijn eerste ontmoeting met Paulette

was toevallig. Ik had een bijbaan in een kledingwinkel, zij kwam daar als klant. We raakten aan de praat en ik vertelde over mijn droom de textielindustrie terug te halen naar Nederland en dat ik gevluchte kleermakers aan het werk wilde zetten. Ze moest lachen en zei: “Wauw, dit is ambitieus en het bestaat nog niet. Als je advies nodig hebt, wil ik je wel helpen.”

‘Ik had haar mailadres, maar het heeft even geduurd voordat ik contact opnam. Ik vond het spannend iemand te betrekken bij mijn plannen, want het was nog helemaal niks. Maar we hadden een klik en we bleken ook wat gemeenschappelijk te hebben. Paulette was al bezig met duurzaamheid.’

‘Toen ik zag wat ze op haar cv had staan, dacht ik: hoe heeft ze dit allemaal gedaan op zo'n leeftijd? Ik heb contact gezocht en vanaf dat moment hadden we regelmatig gesprekken waarin ik haar mijn plannen voorlegde en advies vroeg bij het opzetten van mijn onderneming.’

‘Mijn band met Paulette is bijzonder. Ze heeft mij in het begin vertrouwen gegeven door te gaan met mijn ambities en me in te zetten voor verduurzaming. Ze is een fijne partner om mee te overleggen en ze ziet snel oplossingen. Ik vraag haar vooral advies over de grote lijnen, maar ze is ook pragmatisch: ze zorgde er bijvoorbeeld voor dat ik toegang kreeg tot een netwerk van gevluchte kleermakers.’

Veel is nieuw

‘Ons contact verloopt natuurlijk: we appen veel en regelmatig bellen we of spreken we af. Soms is het contact wat minder, maar ik weet dat ik altijd bij haar terecht kan.’

‘Het is pittig op deze leeftijd verantwoordelijk te zijn voor twee bedrijven. Ik loop vaak tegen die onervarenheid aan, veel situaties en beslissingen zijn nieuw voor me. Het is

waardevol mensen te hebben in je netwerk met meer ervaring, die vertrouwen hebben in wat je aan het doen bent. Die steun is onmisbaar.’

Paulette van Ommen: ‘Ik vind Naz bijzonder inspirerend. Ze denkt groot, werkt inmiddels samen met internationale modemerken en is bewust bezig het verschil te maken. Ze staat voor haar filosofie en ik herken soms haar ongeduld en enorme drive.’

‘Het is knap dat ze weet waar haar talenten liggen en ook waar ze hulp bij nodig heeft. Vervolgens durft ze die hulp ook te vragen aan mensen in haar netwerk. Ik denk dat het fijn is dat ik niet tientallen jaren verder ben in mijn ontwikkeling. Veel van de vragen die zij heeft, heb ik zelf ook gehad. Ik probeer te zorgen dat ik positief en constructief ben en moedig haar ook vooral aan om een probleem zelf op te lossen of de juiste hulp te vinden.’

‘De basis van onze relatie is dat ze op me kan rekenen en ik probeer waar mogelijk te helpen. Ze had deze dingen ook zonder mij bereikt, maar ik geloof wel dat het zo soms een stukje sneller gaat.’ ←

ren om mee te doen als mentor. In totaal hebben we nu 60 mentoren gekoppeld aan 240 mentees.’

Een ander voorbeeld is het mentorprogramma *Meet Your Mentor*, een initiatief van de Amsterdamse universiteiten. Het programma, dat afgelopen jaar is gestart, richt zich op de overgang naar de arbeidsmarkt van eerstegeneratiestudenten met een biculturele achtergrond. Zij worden voor drie maanden gekoppeld aan een professional uit de



‘Zonder mijn hulp had ze deze dingen ook bereikt, maar het gaat zo een stukje sneller’

CARRIÈRE



publieke of private sector.

Roel Verlaan (30), innovatie-manager bij Heineken, is een van die mentoren. 'Deze studenten hebben vaak niet de voordelen gehad die ik zelf wel heb gehad als witte man met hoogopgeleide ouders. Denk aan een ingang voor een stage, het kennen van bepaalde gedragsregels of gewoon iemand om mee te sparren over je loopbaan. Ik vind het belangrijk een eerlijk speelveld te creëren.'

Verlaan heeft intussen twee mentees gehad, met wie hij allebei nog contact heeft. 'Zij zijn de regisseur van de relatie. Als ze me nodig hebben om bijvoorbeeld een sollicitatiebrief te lezen of een traineeship te vinden, ben ik beschikbaar. De bal ligt bij de mentees. En daar zit voor hen meteen een belangrijke oefening in: leer hulp te vragen.'

Worstelingen als vrouw

Volgens Stol van Fe+male Tech Heroes is er bij jongeren best een drempel om spontaan contact te leggen met iemand tegen wie ze opkijken. Bovendien wierp de coronacrisis ook veel hindernissen op. Netwerken op borrels zat er niet in en mensen ontmoeten in een videocall was lastig. 'Nu hebben ze contact met iemand met een hoge functie bij pakweg ASML, die zegt: "Ik ga je helpen en je mag me altijd mailen." Veel mentees zijn flabbergasted dat zulke succesvolle mensen graag tijd voor ze vrijmaken.'

Coachingexpert Burger benadrukt dat voor je op zoek gaat naar een mentor, het eerst zaak is een hulpvraag vast te stellen. 'Wil je bijvoorbeeld meer zelfvertrouwen ontwikkelen, veranderen van baan, of de omzet van je onderneming vergroten? En wil je daar



met een professionele coach over praten of iemand die jouw context goed kent en in hetzelfde vak zit? Bij dat laatste is een mentor een goede optie.'

Of een mentorschap een succes wordt, hangt af van een aantal voorwaarden. In de eerste plaats

is de kwaliteit van het contact van belang. Die is zelfs cruciaal. 'Er moet zeker sprake zijn van een klik tussen mentor en mentee.' Om te voorkomen dat je iets krijgt wat je niet wilt of dat de verwachtingen niet worden ingelost, is het volgens de hoogleraar belangrijk duidelijk

uit te spreken wat je van elkaar nodig hebt en wat je mag verwachten.

Valentina Fassbender en Margot Nijkamp hebben hun mentorrelatie inmiddels aardig vormgegeven. Nijkamp laat het initiatief bij Fassbender: 'Zij laat weten wanneer ze me nodig heeft en waar ze mee zit.'

BEKENDE MENTOR-MENTEE RELATIES

In de beginjaren van Facebook gaf oud-Apple-baas Steve Jobs advies aan Mark Zucker-

berg. Jobs raadde Zuckerberg aan naar India te gaan en na te denken over zijn missie.



Oprah Winfrey werd in haar vroege carrière bijgestaan door schrijfster Maya

Angelou. Op haar website schrijft ze: 'Ik heb van haar meer geleerd dan van wie dan ook.'



FOTO'S: RELUTERS



'We zijn gelijken, maar ik beseft dat ik op veel vlakken achterloop'

► **Rudie Verweij (23)** is ceo van Incooling, een start-up die zich specialiseert in het koelen van computerchips. Met deze techniek worden chips effectiever en datacenters zuiniger.

► Zijn mentor is ondernemer en investeerder **Guus Frericks (49)**.

'Guus en ik hebben elkaar leren kennen bij HightechXL, een accelerator voor start-ups in tech. Hij is de oprichter van dit programma. Vanaf het begin is hij betrokken geweest bij Incooling. Ik kan geen specifiek moment aanwijzen waarop hij zei: "Nu ben ik je mentor." Dat is zo gegroeid door twee jaar lang te ploeteren en uit het niets samen een bedrijf op te bouwen. Ik stel me voor dat je bij een traditionele mentorrelatie elkaar zo nu en dan een uur belt, maar wij zijn partners in crime. Guus investeert ook in Incooling en kijkt niet alleen toe vanaf de zijlijn, we zitten er samen in.'

'Kleine' Rudie Verweij met mentor Guus Frericks: 'Guus denkt veel groter dan de meeste mensen.'

'Het is belangrijk dat je ook op persoonlijk vlak dingen met elkaar kunt delen, want ondernemen is allesomvattend. Denk aan lastige zaken zoals het ontslaan van mensen, groeipijnen en bedrijven die achter je aan komen.

Ik denk dat er in een goede mentor-menteerrelatie ook meningsverschillen mogen zijn. Guus denkt veel groter dan de meeste mensen. Hij heeft minder onzekerheden en gaat niet snel op de rem bij ambitieuze ideeën. Naderhand bepaal ik zelf dan wel hoever ik daarin meega.'

'Een andere plus is dat ik mensen uit zijn netwerk leer kennen en Guus weet precies hoe die mensen gekomen zijn waar ze nu zijn.'

Fouten maken

'We komen niet bij elkaar met een agenda en zetten ook geen speciale meetings op om elkaar te spreken. Ik heb veel respect voor hem, maar dat hoeft ik niet keer op keer te zeggen. We zijn gelijken, maar ik beseft dat ik op veel vlakken achterloop. Als ik het verpest, is hij er om me te helpen. Hij laat me fouten maken, zodat ik ze ook zelf kan herstellen.'

'Zo'n zelfstandige mentorrelatie werkt niet voor iedereen, denk ik. Vooral als je nog veel basisvaardigheden moet leren, heb je een mentor nodig die je bij de hand neemt. Ik kan me voorstellen dat het dan fijn is het mentorschap een duidelijke structuur

te geven. Guus voelt niet als mentor, meer als een goede vriend met ervaring. Dat is denk ik de reden dat het zo goed werkt.'

Guus Frericks: 'Al snel had ik in de gaten dat Rudie veel dingen makkelijk oppikt. Met mijn ervaring in de chipbusiness, zei ik: "Als je er écht voor wilt gaan, zal ik je helpen en begeleiden." Ik vind het leuk mijn ervaring te delen met iemand die het voor het eerst doet. Maar het gaat verder dan alleen zakelijke uitdagingen, want hoe ga je op persoonlijk vlak om met tegenslag? Dat valt niet te ontlopen, het start-upleven is bikkelhard.'

'Soms stel ik hem alleen maar vragen en probeer hem op die manier zelfstandig zijn antwoorden te laten vinden. Soms zeg ik: in mijn optiek zijn er drie opties, en dan gaan we die samen uitwerken. En ja, ik heb weleens de neiging te zeggen: laat mij dat even doen. Toch weet ik inmiddels dat je iemand dan een kans om te leren ontnemt. Ik vind het bijzonder hoe hij zich in een paar jaar heeft ontwikkeld. Wat hij nu al weet, heeft mij vijftien jaar van mijn loopbaan gekost.' ◀

Anders kun je wel gezellig om de zoveel tijd samen een kopje koffie drinken, maar heeft het geen meerwaarde.'

De van oorsprong Macedonische Fassbender vindt het prettig dat ze open kan praten over haar worstelingen als vrouw op de werkvloer. 'Soms voel ik me wat veroordeeld in dit land als ik zeg dat ik moeder ben en fulltime werk. Ik ben ambitieus en wil het allebei. Ook daarover kan ik bij Margot terecht.' □

'Soms wil ik zeggen: laat mij dat doen, maar dan ontnem ik hem de kans te leren'