

Sparren met spionnen

Dr. Peter Klerks,
raadadviseur
Parket-Generaal,
Openbaar Ministerie
en docent aan de
Politieacademie.
Reageren?
p.p.h.m.klerks@
om.nl



In de mannelijke cultuur die de politie nu nog domineert, is het lastig toe te geven dat je soms hulp nodig hebt. Dat geldt zeker voor politieleiders. Natuurlijk zijn daar oplossingen voor gevonden: jaargenoten van de Politieacademie (en vooral de oude NPA) bellen elkaar bijvoorbeeld als ze tegen een lastig probleem aanlopen. Je profiteert dan van elkaars ervaring en lost de wederzijdse ondersteuning bij voorkeur discreet op. Het idee dat iemand met veel *minder* ervaring je zou kunnen helpen, en dat je daar openlijk om zou vragen, is echter voor de meeste leidinggevendenden een paar bruggen te ver.

In de opsporing werken overal in het land collega's aan de implementatie van kwaliteitsmaatregelen en nieuwe werkwijzen. Voor leidinggevendenden kan dat een moeizaam proces zijn; de meeste rechteams worden nog altijd geleid door blanke mannelijke teamchefs ouder dan 55. Hoe kun je dan de jonge hoog opgeleide collega's, die de toekomst van het vak belichamen, zodanig positioneren dat de organisatie optimaal van hun kwaliteiten en inzichten kan profiteren? Hoe leren zij zo snel mogelijk de diverse aspecten van het opsporingsvak? En hoe blijf je als vijftigplusser zelf bij met sociale media, allerlei nieuwe gadgets en, o ja, ook met diversiteit?

Mentorschap ligt voor de hand, maar dan wederkerig.

Reverse mentoring

De oude Grieken waren al met mentorschap bekend: Homerus beschreef in de *Odyssee* hoe Telemachus adviezen van de godin Athena kreeg in de gedaante van Mentor, een oude man.

Het idee van *reverse mentoring* dateert uit de jaren negentig, toen de Amerikaanse CEO Jack Welch het introduceerde bij techno-reus General Electric. Inmiddels is het staande praktijk in veel grote bedrijven: topmanagers laten zich bijstaan door millennials, piepjonge snotneuzen die hun ervaring eerder in maanden dan jaren tellen. Die zijn opgegroeid in het internettijdperk en totaal vertrouwd zijn met de cultuur en tools die daarbij horen. Ze hoeven niet aan *trendwatching* te doen: hun hele leven is een ontdekkingstocht, en hun sociale netwerk is een stofzuiger voor *the hottest hacks*.

Zowel de jonge mentoren als de *mentees* zijn vaak enthousiast omdat ze praktische nieuwe kennis opdoen, hun netwerk uitbreiden en een heel nieuw perspectief krijgen op zowel hun organisatie als zichzelf. Leidinggevendenden ontvangen vrijmoediger feedback dan ze van hun eigen staf krijgen, en jonge mentoren krijgen inzicht in de vaak informele processen die bepalen hoe een organisatie werkelijk wordt bestuurd.

Hoe ziet omgekeerd mentorschap, uitmondend in wederkerig mentorschap, er concreet uit? Het gaat niet om één keer in de week samen lunchen en bijpraten, maar om uit je comfortzone komen en nieuwe mogelijkheden leren kennen. Het gaat ook om meer dan bijvoorbeeld het leren van sociale-mediagebruik, al ligt het voor de hand dat overdracht van digitale kennis aan de orde

komt. Hoe geef je ruimte aan vernieuwing en diversiteit, hoe beïnvloed je de cultuur van de organisatie, hoe spreek je elkaar aan op kwaliteit, vakmanschap en gedrag? Zowel de leidinggevende als de jonge *high potential* moeten hiertoe gemotiveerd zijn. Maar is een leidinggevende die hier geen zin in heeft nog wel geloofwaardig in deze tijd?

Krachtige cultuurinterventie

Op het web is al veel bruikbaar te vinden over hoe wederkerig mentorschap eruit kan zien. In het bedrijfsleven worden vooral echt jonge *tech-savvy* collega's (18 tot ongeveer 35) betrokken bij *reverse mentoring* om de start-upmentaliteit bij grotere ondernemingen binnen te brengen. In de opsporing beginnen de zij-instromers bij ongeveer 23. Een frisse blik, assertiviteit, kennis van de digitale cultuur en diversiteit strekken tot aanbeveling. Het kan slim zijn om jonge collega's zelf te laten bespreken wie een leider gaan bijstaan, en *speeddating* kan daarbij helpen. Vervolgens zijn goede afspraken nodig.

Allereerst moeten de *verwachtingen* over en weer duidelijk zijn: wat hoopt iedere partij te bereiken, waar liggen de belangrijkste kennisvragen? Beide partijen moeten bereid zijn van elkaar te leren. Dat vraagt om *vertrouwen* en *transparantie*: hoe eerlijk en direct ben je naar elkaar, wat mag je aan feedback van elkaar verwachten? Hoe communiceer je een-op-een en als er collega's bij zijn? Wat in de vertrouwelijkheid van mentorgesprekken aan de orde komt, blijft binnenskamers. Om belangenconflicten te vermijden lijkt het wijs als de twee partijen uit verschillende organisatieonderdelen komen. Dat voorkomt negatieve effecten als de mentoring niet goed zou lopen, en de schijn van vriendjespolitiek.

Heeft HRM een rol in *reverse mentoring*? Het zou helpen als onze arbeidsrelatie-experts het goede voorbeeld gaven en als ze een handige lijst van *do's & don'ts* samenstellen voor wie hiermee aan de slag wil gaan. Zie ter inspiratie <http://blogs.cisco.com/diversity/how-to-setup-a-reverse-mentoring-program-in-10-steps>. Misschien kan in januari 2018 de eerste landelijke themadag voor *reverse mentoring* worden georganiseerd om van elkaars ervaringen te leren? Het helpt absoluut als de strategische top het voorbeeld geeft: daarmee wordt wederzijds mentorschap voor alle leidinggevendenden een bekende werkvorm en is het idee doorbroken dat het om 'bijspijkeren van dinosaurussen' zou gaan.

Wederkerig mentorschap heeft alles in zich om een populaire werkvorm te worden. Je moet het jezelf als leider natuurlijk wel gunnen: veel van mijn generatiegenoten (ik ben 58) willen geen 'inhoudelijke ondersteuning' omdat dat ten koste van de operationele sterkte zou gaan. Onzin: niemand zal vreemd opkijken als de baas blijk geeft van een open blik en leergierigheid. Wederkerig mentorschap is een krachtige cultuurinterventie waar we snel mee moeten beginnen. <<