

Leidraad

Mentorprogramma



Inhoud

Colofon.....	2
Voorwoord	3
A. Waarom doe ik mee?.....	4
B. Spelregels	4
C. Hoe voer je een goed mentorgesprek?.....	5
D. Vaardigheden	6
E. Ter afsluiting.....	7

Colofon

Dit is een uitgave van het Nederlands Genootschap van Functionarissen voor de Gegevensbescherming (NGFG). Het document wordt verstrekt onder een Creative Commons Licentie (CC BY-SA 4.0). Dit betekent dat je de inhoud mag delen, graag zelfs. Vermeld daarbij wel duidelijk het NGFG als bron. Voor vragen kan je contact opnemen met secretariaat@ngfg.nl.

Dit document is tot stand gekomen in samenwerking met: Jeroen Ouendag (in opdracht van het NGFG), Karen Siemers, Peter Kager, Joëlle van Baren en Theo van Rijn (in opdracht van het NGFG).

1^e druk (mei 2023), 2^e druk (februari 2024)

Voorwoord

Functionaris Gegevensbescherming (FG) zijn is het mooiste wat er is. Het werk is uitdagend door inhoudelijke discussies over gegevensbescherming, privacy en andere grondrechten. Daarnaast ben je aangesteld op basis van je professionele kwaliteiten – in het bijzonder je deskundigheid van wet én praktijk van gegevensverwerkingen.

Als FG heb je ook andere vaardigheden nodig. Met effectief communiceren en de koers van een organisatie (h)erkennen kun je win-win situaties bereiken met gegevensbescherming. Hierdoor toon je jouw meerwaarde als FG. Soms moet je motiveren of prikkelen als personen zich (on)bewust niet realiseren waar het om gaat. Nieuwsgierig zijn als een organisatie weer een baanbrekend maar ingewikkeld project wil starten. Onafhankelijk oordelen, óók als je organisatie vertederend goed bezig is of juist *lekker* eigenwijs.

Het NGFG maakt zich als beroepsorganisatie sterk voor en door verbinding tussen FG's. Om jouw kwaliteiten te ontwikkelen zijn er altijd anderen nodig. Dit is de kern van een mentorschap of intervisie. En de kracht van het Mentor en Intervisieprogramma van het NGFG. Samen met vakgenoten werken aan nuttige FG-vaardigheden, of het nou die van jezelf zijn of van een ander.

Als je dit leest, dan heb je interesse in het programma of ben je misschien al begonnen. Goede zet, welkom! Leden van het NGFG volgen na inschrijving de training van Jeroen Ouendag tot mentor of intervisiebegeleider. Daarna start iedereen met de mentee(s) of intervisiegroep. Deze leidraad fungeert als naslagdocument. De positieve geluiden tot nu toe geven aan dat het direct waarde toevoegt. Ik wens jou hetzelfde toe. Als we onszelf en vakgenoten blijven ontwikkelen, dan kan dat het FG-schap alleen maar nog mooier maken.

Succes en veel plezier!

Karen Siemers, voorzitter NGFG

A. Waarom doe ik mee?

Het contact met een mentor levert de mentee hopelijk de volgende voordelen op:

1. Ontwikkelingsactiviteiten krijgen richting;
2. De mentee ontwikkelt een bredere kijk op het organisatiespeelveld waarin hij zijn rol tracht te spelen;
3. De mentee krijgt toegang tot de kennis en het netwerk van de mentor;
4. De mentee krijgt toegang tot onafhankelijke feedback op zijn functioneren en
5. Mentees blijven minder lang hangen in functies die te weinig bijdragen aan hun ontwikkeling.

Ook de mentor kan er hopelijk de voordelen van ervaren:

1. Het functioneren als sparringpartner verhoogt het zelfvertrouwen van de mentor;
2. Door het geven van tips en raad aan de mentee leert de mentor ook zelf, in ieder geval over zijn interpersoonlijke vaardigheden;
3. Het vervullen van de rol van sparringpartner is een verrijking van de eigen rol;
4. Het contact met de mentee kan ook input leveren voor de eigen rol en
5. Een formele rol in een formeel mentorprogramma kan een positieve externe uitstraling hebben.

Waarom *hopelijk*? Genoemde voordelen doen zich niet automatisch voor. De actieve inzet van zowel de mentor als de mentee bepaalt in hoeverre deze uit de verf komen. Maak het de moeite waard!

B. Spelregels

Voor het mentorprogramma van het NGFG gelden de volgende spelregels:

1. NGFG-leden die als mentor willen optreden schrijven zich in en wonen de training bij die het NGFG voor hen faciliteert. Wanneer een kandidaat-mentor zich kan vinden in de geformuleerde uitgangspunten en spelregels, verklaart hij zich beschikbaar voor minimaal 4 mentorgesprekken van 1,5 tot 2 uur per jaar per mentee. Gesprekken vinden bij voorkeur live plaats. Als agenda's dit écht niet toelaten, kan worden overgegaan op een onlinegesprek.
2. NGFG-leden die mentee willen worden, kunnen zich aanmelden en een voorkeur voor een mentor opgeven. Hierna koppelt het NGFG mentoren met mentees. Selectie vindt plaats op basis van sector en/of geografie en is daarmee in principe definitief. Het eerste gesprek tussen mentor en mentee is een klikgesprek. Als er geen match is, dan kunnen mentor en/of mentee dit aangeven bij het NGFG en dan wordt er één keer een nieuwe match gemaakt.
3. De mentor beschrijft, voorafgaand aan het eerste gesprek, het soort organisatie waarin hij werkzaam is en de eigen rol daarbinnen. Hierbij benoemt hij ook specifieke relevante ervaringsgebieden.
4. De mentee beschrijft, voorafgaand aan het eerste gesprek, het soort organisatie waarin hij werkzaam is en de eigen rol daarbinnen. Daarnaast benoemt de mentee één of enkele onderwerpen die hij graag aan bod wil laten komen in het onderlinge contact. Hiermee is duidelijk dat de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de mentee primair bij zichzelf ligt.
5. De mentor en mentee ontvangen van het NGFG elkaars contactgegevens. Zij maken zelf de praktische afspraken voor de gesprekken. Vaste onderwerpen voor zo'n eerste afspraak zijn:
 - vertrouwelijkheid;
 - aantal, frequentie en duur van afspraken;

- wederzijdse verwachtingen;
- bevestiging van de koppeling dat men met elkaar in zee wil gaan en
- een duidelijke afspraak over de evaluatie en beëindiging, zonder verdere verplichtingen, van de samenwerking.

C. Hoe voer je een goed mentorgesprek?

Om de samenwerking tussen mentor en mentee optimaal te laten verlopen, gelden de volgende aandachtspunten:

1. Creëer een veilige ruimte.
De samenwerkingsrelatie is gebaseerd op vertrouwen en respect. Voor jou als mentor is het dan ook van belang dat je weet in welke positie de mentee zich bevindt. Besef dat deze met dezelfde beginnersvragen en -zorgen worstelt als jij vroeger op hetzelfde punt in jouw carrière. Als je dit bovendien waarbaar weet te maken voor de mentee, is er sprake van gelijkwaardigheid in de samenwerking.
2. Beweeg mee.
Als ervaren FG weet je hoe het werkt en dat je soms ook over je eigen schaduw heen moet stappen tijdens het gesprek. Accepteer inbreng die afwijkt van wat voor jou gebruikelijk is, om resultaten te bewerkstelligen met de kwaliteiten die binnen het gesprek aanwezig zijn. Realiseer je dat als de acceptatie nul is, het effect dan net zo karig zal zijn. In het kader van samenwerking is de breedst gedragen oplossing vaak die met het grootste effect.
3. Weerhoud jezelf van trainen.
Je bent als mentor geen trainer. Het bijspijkeren van de kennis van de mentee is geen doel van de samenwerking. Daarvoor bieden het NGFG en gespecialiseerde kennisinstituten in de sector andere mogelijkheden aan. Het gaat met name om het delen van ervaring. Hoe een kwestie idealiter volgens de theorie zou moeten worden aangepakt, is in dit kader minder relevant. Het gaat vooral om hoe jij de theorie in de praktijk hebt toegepast. Wat zou jij in een bepaalde situatie doen of hoe heb jij in een vergelijkbare situatie gehandeld.
4. Geef hoop.
Wanneer de samenwerkingsrelatie goed tot stand komt, is de kans groot dat vragen en twijfels van de mentee op tafel komen. De kunst voor jou is om deze vragen en twijfels enerzijds serieus te nemen (zie het eerste punt), en anderzijds het vertrouwen uit te stralen dat de mentee in staat is om de voorliggende uitdagingen succesvol aan te pakken. Dit relativeert lastige situaties en geeft de energie die nodig is om deze om te buigen.
5. Werk samen.
Het meest effectieve bestanddeel van goede mentoring is niet jouw kennis en ervaring, noch de leergierigheid en de inzet van de mentee. De kwaliteit van de samenwerkingsrelatie die je met zijn tweeën weet te bewerkstelligen is de beste voorspeller voor effectiviteit. Het gaat dan om de kwaliteit van deze relatie zoals beleefd door de mentee. Om deze reden is het belangrijk om expliciet aandacht te besteden aan de samenwerking. Bijvoorbeeld door vragen te stellen als: 'is wat wij bespreken behulpzaam?', 'zijn er dingen die je graag anders zou aanpakken?' en 'hoe vind je dat we samenwerken?'

D. Vaardigheden

Het vervullen van de mentorrol vraagt van de mentor het goed gedoseerd toepassen van een aantal vaardigheden. Dit geldt bijvoorbeeld voor:

1. Aandacht geven

Dit is eigenlijk de kern van het mentorgesprek. Je probeert allereerst te doorgronden wat de mentee bezighoudt en waar zijn behoefte ligt. Het komt regelmatig voor dat alleen het zetten van die stap al voldoende is voor een geslaagd contact. Niet zelden ervaart een mentee dat er iets mist of niet naar wens gaat, zonder er precies de vinger op te kunnen leggen. Er is dan sprake van een zogenaamd zoekprobleem. De bijdrage van jou kan er dan uit bestaan dat jij je zodanig verplaatst in de mentee en dat het verduidelijken van de situatie door jou tegelijkertijd ook de mentee helpt. Als je zegt 'Dus in feite zegt de marketingmanager bij alles wat jij aangeeft, dat hij de regels anders heeft begrepen van anderen of het niet eens is met jouw inhoudelijke punten. Ik kan me voorstellen dat ik mijzelf daar op een gegeven moment best aan zou ergeren, hoe ervaarde jij dat?' dan heb je verwoord hoe jij de mentee hebt begrepen en bied je hem tegelijkertijd de ruimte om er dieper op in te gaan.

2. Vragenstellen

Om het bovenstaande te bewerkstelligen is het belangrijk dat de mentor goed is in het stellen van open vragen. Het, in vragende vorm, opdienen van goedbedoelde adviezen ('Waarom heb je niet X gedaan?' of 'Zou het een idee zijn om Y te proberen?') dient zeker in eerste instantie vermeden te worden. De hoofdvraag voor de mentor is: 'hoe is het om in deze situatie de mentee te zijn?' Wanneer dit voor beiden voldoende duidelijk wordt, is de kans het grootst dat de mentee actief kan meewerken aan het vinden van oplossingen. Een vraag als 'Vertel eens hoe het gesprek over de borging van jouw onafhankelijkheid met jouw leidinggevende ging?' kan daar een goede aanzet toe geven.

3. Samenvatten

Een belangrijke service die je als mentor biedt, is het leveren van adequate samenvattingen. Het is belangrijk dat je je hierbij niet alleen richt op objectieve feiten, maar met name ook de subjectieve beleving van de mentee erin meeneemt. 'Als ik je goed begrijp zeg je dat het management slechts mondjesmaat reageert op je suggesties. Daardoor merk je aan jezelf dat je gaat twijfelen aan de kwaliteit ervan. Klopt dat?' is in dit kader een uitstekend voorbeeld.

4. Registreren van de eigen gevoelens en reacties

Je bent geen objectieve leverancier van raadgevingen en oplossingen, maar hebt zelf ook zo je voorkeuren en aandachtspunten. Vanzelfsprekend is het niet de bedoeling dat deze een te grote rol spelen in het gesprek. Mits goed gebruikt kunnen de gevoelens en reacties die het contact bij je oproepen echter een waardevolle rol spelen. Als een mentee bijvoorbeeld met veel omhaal van woorden communiceert en hierdoor bij jou concentratieverlies of ergernis ontstaat, dan kan het productief zijn om dit bespreekbaar te maken. De kans bestaat namelijk dat het mentorgesprek niet de enige plaats is waar de mentee deze indruk wekt. Een opmerking als de volgende houdt het gesprek vriendelijk en biedt de mentee houvast om het eigen functioneren onder de loep te nemen. 'Ik merk dat je veel woorden nodig hebt, dat leidt me zelfs een beetje af van wat je volgens mij probeert te zeggen. Klopt het dat het je uiteindelijk hier omgaat? Herken je mijn reactie ook uit je praktijk?'

5. Zelfonthulling

Indien passend kan het helpen als je ook iets meldt over je eigen afwegingen, twijfels en fouten. Dit relatieveert en normaliseert de uitdagingen waar de mentee zich voor gesteld ziet. Daarmee stimuleer je ook het bespreekbaar maken van de echte twijfels van de mentee. Daarnaast versterkt dit ook de onderlinge relatie. Doe dit in lijn met het volgende voorbeeld: 'Ik weet nog dat ik als FG het hele bestuur meenam in een verhaal en ze achteraf daarna heel vriendelijk refereerden als hoorcollege. De presentaties daarna heb ik toen met deze herinnering getoetst – wat vertel je voor een zaal met studenten en wat laat je daarvan weg als je voor een bestuur staat?'

6. Registreren van het taalgebruik en lichaamstaal van de mentee

De taal die de mentee gebruikt heeft niet alleen een feitelijk aspect. Maar drukt ook vaak iets uit over de emotionele beleving van de mentee bij het besprokene. Het registreren en indien passend ingaan op opvallend taalgebruik, metaforen en patronen in de communicatie van de mentee en op diens non-verbale communicatie, kan dan ook veel informatie opleveren en de aandacht vestigen op belangrijke aspecten van het besprokene. Let bijvoorbeeld op zogenaamde gevoelswoorden: niet waarschijnlijk, volstrekt ongeloofwaardig, iets is vaker voorgevallen of iets is al voor de zoveelste keer. Speel hierop in als mentor door opmerkingen in de trant van: 'Ik zag je net tijdens je verhaal opveren en nu zit je wat meer onderuitgezakt, hoe komt dat?'

7. Feedback aanbieden

In een mentorgesprek zijn in principe de behoeftes van de mentee leidend. Vanzelfsprekend verwacht de mentee tegelijk dat je hem van feedback voorziet ten aanzien van de kwesties die hij ter sprake brengt. Voorkomen moet echter worden dat het aangaan van een mentorrelatie gezien wordt als een vrijbrief voor jou om over allerlei zaken gevraagd en ongevraagd je mening te geven. Op punten waarvan je verwacht dat de feedback die je zou willen geven gevoelig ligt of moeilijk door de mentee geplaast kan worden, is het goed om er expliciet naar te vragen of de mentee feedback wil horen. Dit is het zogenaamde contracteren. 'Als ik je zo hoor praten doet me dat ergens aan denken, mag ik dat met je delen?'

8. Hypotheses aanbieden/opties suggereren

Vanzelfsprekend hoeft de mentee het in een goed mentorgesprek niet alleen te doen. De grotere kennis en de ruimere ervaring van jou zijn een belangrijke bron. Het is echter van belang om hypotheses aan te bieden en opties te suggereren met voldoende ruimte voor de mentee om er, al dan niet in aangepaste vorm, gebruik van te maken. 'Wat misschien een goed idee zou zijn, is een open gesprek aangaan hierover met het hoogste management, hoe lijkt je dat?', 'Het lijkt wel of het ontbreekt aan vertrouwen tussen jouw opdrachtgever en jezelf, hoe kijk jij daar tegenaan?' zijn daar mooie voorbeelden van.

E. Ter afsluiting

Gebruik dit document als middel om te komen tot de gesprekken. Het is noch uitputtend noch de heilige graal. De kennis, ervaring en eigenheid van zowel mentoren als mentees maken de gesprekken tot een succes.

En nu aan de slag en vergeet daarbij niet:

- Gesprekken duren 1,5 tot 2 uur;
- Vier gesprekken per jaar is het minimum en
- Spreek af op een locatie waar je rustig met elkaar kunt praten.