

## Case Study Mentoring Programma in het vrouwen netwerk van een grote bank.

Door: Jettie Reijenga

*“Mentoring is een instrument om medewerkers vaardigheid, bekwaamheid of persoonlijkheid te laten ontwikkelen via gestuurde, praktische ervaring en geregelde feedback” (Gilles-Burleason)*

### De Klant

Onze klant is in deze Case Study het vrouwen netwerk van een grote bank in Nederland. Dit is een netwerk voor vrouwen, werkzaam bij deze bank, met de volgende doelstelling:

*Stimuleren van de instroom en doorstroom van vrouwen conform target, bankbrede bewustwording en het stimuleren van intrinsieke betrokkenheid en dialoog en de borging in organisatie door het integreren van diversiteit in bestaande HR processen*

De doelstelling van het vrouwen netwerk sluit perfect aan bij het *Diversity & Inclusion (D&I)* beleid van de betreffende bank:

*Deze bank streeft met haar D&I beleid naar een organisatie waarin divers talent zich welkom en veilig voelt, waar medewerkers zichzelf mogen zijn en alle ruimte en waardering krijgen om met hun talent en op hun manier de bank verder te brengen en de klant succesvol te laten zijn.*

In 2012 bleek het opzetten van een mentor programma door het vrouwen netwerk een bijna logisch gevolg van het naast elkaar leggen van de twee bovengenoemde doelstellingen.



*“By understanding and paying attention to our own modes of perception, we can better understand and pay attention to perceptions of other people” - Ned Herrmann*

Tijdens een in-company HBDI® Certificerings traject binnen de betreffende bank, raakten de bestuursleden van het vrouwen netwerk geïnspireerd door HBDI® en het Whole Brain Thinking® Model.

Het bestuur kwam bij Herrmann International Nederland (HIN) met de vraag of het mogelijk is om HBDI® te integreren in het reeds bestaande mentorprogramma. Het zou een mentor-mentee relatie ten goede kunnen komen, als de HBDI®-profielen van mentor en mentee op dusdanige manier worden gecombineerd, dat de relatie als vertrouwd en succesvol wordt ervaren. Het bestuur van het vrouwen netwerk wilde samen met HIN onderzoeken wat in een mentor/mentee relatie de beste combinatie van HBDI® profielen zou zijn: Twee profielen die min of meer gelijk zijn, of zouden

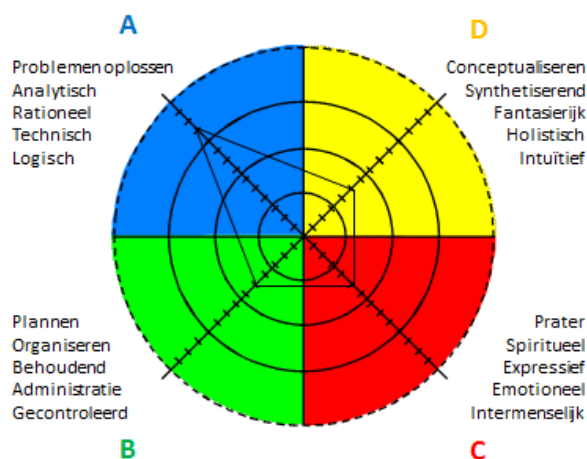
complementaire profielen juist succesvoller zijn? Of misschien zijn de denkvoorkeuren helemaal niet van invloed op het wel of niet slagen van een mentor-traject....

Een tweede vraag hierbij is of het hebben van kennis van elkaars denkvoorkeuren effect heeft op de onderlinge communicatie.

### Het HBDI® profiel

Het HBDI® profiel illustreert en verklaart de voorkeur voor een bepaalde manier van denken, leren, communiceren en beslissingen nemen.

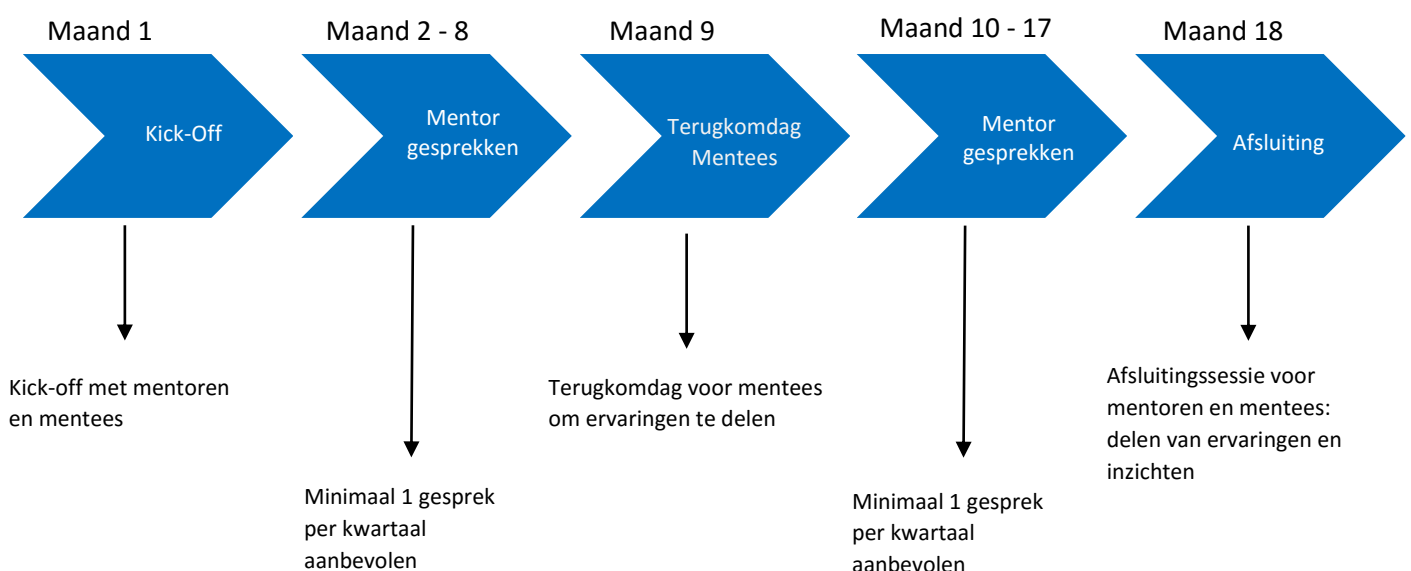
In het dagelijks leven is het zo dat verschillende situaties verschillende manieren van denken vereisen. Inzicht in de persoonlijke denkvoorkeuren zal iemand in staat stellen om het vermogen om de manier van denken, besluitvorming of communicatiestijl aan te passen aan een bepaalde situatie en die te optimaliseren. Bovendien wordt hiermee duidelijk waarom men met de één gemakkelijker communiceert dan met de ander. Het profiel zal duidelijk maken waarom sommige elementen van een opleiding of werk gemakkelijker en bevredigender lijken en waarom men sommige onderwerpen, functies of hobby's interessanter vindt dan andere.



Het profiel is gebaseerd op een metaforische voorstelling van de hersenen, gekenmerkt door vier kwadranten van denkvoorkeuren.

### Opbouw van het mentor programma

Het mentorprogramma van het vrouwen netwerk kenmerkt zich door een duidelijk gestructureerde aanpak. Het mentorprogramma start met een vooraf samen afgestemd doel (tussen vrouwen netwerk, mentor en mentee) en vooraf gemaakte afspraken ten aanzien van de frequentie. Het mentortraject zal in totaal 18 maanden in beslag nemen zodat het vrouwen netwerk de behaalde doelen kan monitoren.



De kick-off voor het mentoring programma 2014 werd gehouden op 28 januari. Tijdens deze bijeenkomst werd o.a aan de deelnemers een introductie presentatie over HBDI® en Whole Brain Thinking® gegeven. Ook werd tijdens de kick-off bekendgemaakt welke mentoren en mentees aan elkaar gekoppeld zouden worden. In deze eerste HBDI®-ondersteunde ronde, zijn de koppels uit puur praktische overwegingen gevormd. Dit om te voorkomen dat de mentoren en mentees vooraf kennis zouden hebben van elkaars HBDI® profiel.

Kort na de kick-off ontvingen de mentoren en mentees een instructie voor het online assessment HBDI®. Uiteindelijk hebben we van 23 complete koppels een individueel HBDI® profiel en een HBDI® Paar Profiel\* kunnen opmaken.

*\*Het HBDI® Paar-Profiel combineert twee individuele HBDI® profielen. Het Paar-Profiel geeft waardevolle inzichten in belangrijke relaties tussen twee personen, zoals managers/medewerkers, mentors/mentees maar ook tussen bijvoorbeeld toekomstige business partners.*

- *Het Paar-Profiel bevat visuele weergaven en vergelijkingen tussen overeenkomsten en verschillen in de manier waarop het paar denkt, gegevens verwerkt en de manier van werken.*
- *Het toont manieren om communicatie te verbeteren, met steeds de denkvoorkeuren van het paar als basis.*
- *Verder behandelt het manieren van conflictoplossing, ook weer gebaseerd de individuele profielen van het paar.*

Alle mentoren en mentees hebben de gelegenheid gehad om een debrief van hun HBDI® (paar) profiel te krijgen. Deze gesprekken zijn deels gevoerd door HBDI® gecertificeerden binnen het vrouwennetwerk en deels door HBDI® gecertificeerden van Herrmann NL.

### Een kleine greep uit de resultaten

	A	B	C	D
<b>Mentee</b>	86	74	69	63
<b>Mentor</b>	41	65	107	117
<b>Score verschil</b>	45	9	38	54

**Koppel 7:** Dit koppel heeft in drie kwadranten aanzienlijk verschillend gescoord. In deze drie kwadranten is het verschil > 30 pnt. Opvallend zijn de verschillen in kwadrant A en D.

	A	B	C	D
<b>Mentee</b>	80	93	69	57
<b>Mentor</b>	77	78	80	54
<b>Score verschil</b>	3	15	11	3

**Koppel 16:** Bij dit koppel zijn de verschillen per kwadrant juist opvallend laag. In alle kwadranten is het verschil < 20 pnt.. Bij kwadrant A en D is het verschil zelfs maar 3 pnt.

Tijdens de terugkoppeling van de Paar Profielen zijn in het kader van dit onderzoek aan alle deelnemers de volgende vragen gesteld:

4

- Heb je voordeel ondervonden van de kennis van het HBDI model en van elkaars profiel?

Deze vraag werd door alle mentoren en door bijna alle mentees die we gesproken hebben met “ja” beantwoord.

*“Doordat we tijdens onze eerste meeting elkaars HBDI profiel hebben bekeken, was ik mij tijdens alle volgende ontmoetingen bewust van onze verschillen in denken. Het heeft me geholpen om mijn manier van coachen aan te passen aan de denkvoorkeuren van mijn mentee”*



Een mentee vertelde:

*“Omdat mijn mentor een sterkere voorkeur heeft in het A-kwadrant, heb ik geprobeerd mijn coachvraag zo feitelijk mogelijk te formuleren”*

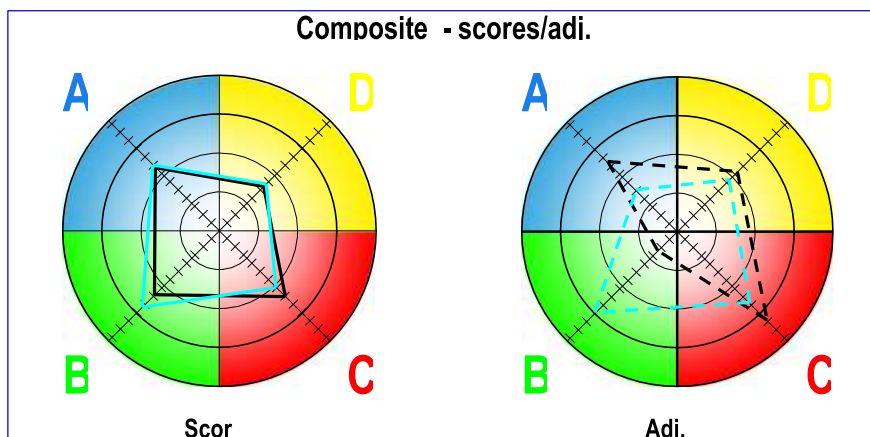
- Is het hebben van een min of meer gelijk profiel als je mentor/mentee een voor- of nadeel in jullie relatie als mentor/mentee-koppel?

Hoewel een enkeling het interessant en leerzaam zou hebben gevonden om samen te werken met iemand met een complementair profiel, werd het hebben van een gelijk profiel niet als een echt nadeel ervaren.

*“Hoewel onze profielen heel sterk op elkaar lijken, denken en doen we in veel opzichten totaal verschillend. Effectief communiceren was toch regelmatig een uitdaging”.*

In het paar-profiel van het eerder genoemde koppel 16 met sterk gelijkende profielen, zijn de genoemde verschillen duidelijk terug te vinden.

Allereerst is te zien dat de profielen onder toegenomen druk (gestippeld profiel) wel degelijk verschillend zijn. Wanneer de druk toeneemt wordt het verschil tussen beide profielen vooral in kwadrant B aanzienlijk groter. Bij profiel 1 neemt de voorkeur in kwadrant B onder druk sterk af, terwijl bij profiel 2 de voorkeur in dit kwadrant juist sterk toeneemt.





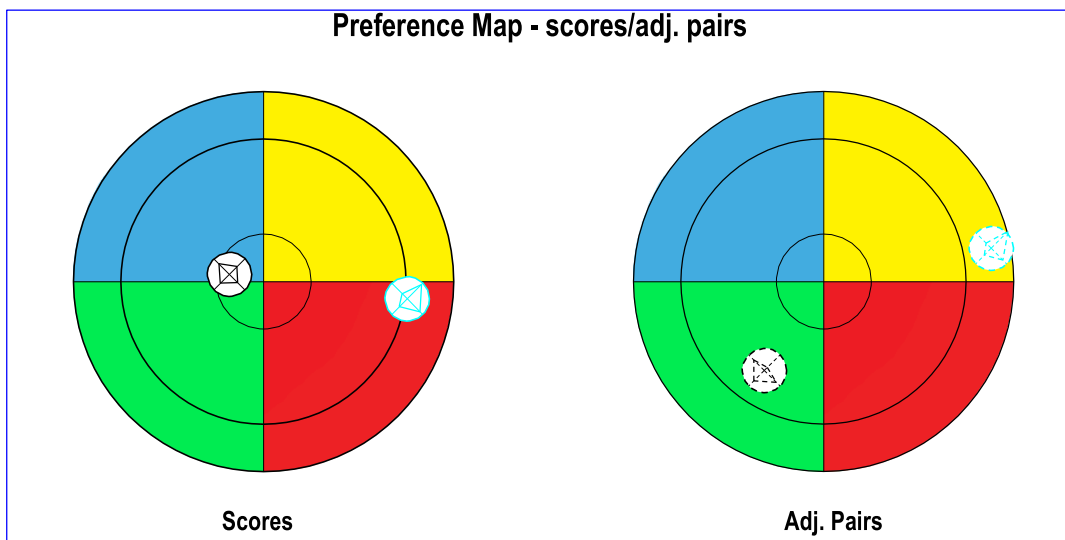
Ook aan dit koppel werd gevraagd:

- Heb je voordeel ondervonden van de kennis van het HBDI model en van elkaars profiel?

**De mentor, private banker:** *“Ik werk al jaren met het HBDI model en ben me bewust van mijn eigen sterke voorkeur in het D kwadrant en van het feit dat mijn mentee juist de laagste score heeft in dit kwadrant. In mijn communicatie probeer ik me altijd zo veel mogelijk aan te passen aan het denkvoorkeur profiel van de ander. Wel probeer ik mijn mentee bij de hand te nemen en uitstapjes te laten maken naar andere kwadranten dan die met haar eigen sterkste voorkeur”.*

- Is het hebben van een totaal ander profiel dan je mentor/mentee een voor- of nadeel in jullie relatie als mentor/mentee-koppel?

**De mentee, management adviseur:** *“Het verschil tussen onze HBDI profielen heeft me juist veel inzichten gegeven. Ik zie nu in dat ik zelf, met name onder druk, wel eens de neiging heb om een vraagstuk niet van alle kanten te bekijken. Mijn mentor heeft me laten inzien dat er eigenlijk altijd een oplossing te vinden is; als je maar zoekt!”*



Er is één koppel geweest waarbij de onderlinge verschillen van zo'n grote invloed waren, dat ze niet overbrugd konden worden. Tijdens de eerste ontmoeting hebben ze gezamenlijk besloten om niet met elkaar verder te gaan.

<b>Mentee</b>	95	87	30	80
<b>Mentor</b>	63	101	87	53

De mentor, Internationale Bankrelaties, vertelt teleurgesteld: *“Doordat mijn mentee in alle opzichten zo totaal anders is dan ik, had ik steeds het gevoel dat alles wat ze doet of zegt, gespeeld is. Het feit dat ik haar niet heb kunnen mentoren, ligt waarschijnlijk aan mijn eigen onbekwaamheid om met dit verschil om te gaan. Dit is iets waar ik beslist aan ga werken.”*

## Conclusie

We kunnen concluderen dat de overgrote meerderheid van de koppels de samenwerking en onderlinge communicatie als succesvol heeft ervaren.

7

Een mentor, Bankdirecteur in het midden van Nederland legt uit: *“Het succes van een mentoring programma als dit staat of valt met het “open minded” zijn van zowel de mentor als de mentee. Succesvol mentoren lukt alleen wanneer je als mentor open staat voor de manier van denken en doen van je mentee en daar vooral geen oordeel over hebt. Als je je mentee in zijn/haar waarde laat en voldoende veiligheid biedt om zichzelf te durven zijn, dan alleen kan de mentee, volledig autonoom de volgende (carrière) stap zetten. Ook voor de mentee is het van belang om open te staan voor de ideeën en ervaringen van de mentor, zonder daar een oordeel over te hebben”.*

Bij dit koppel is de kennis van het HBDI model van grote waarde geweest. De mentee, adviseur op het gebied van Duurzaam Ondernemen: *“Het gaf mij een veilig gevoel dat mijn mentor wist wat mijn denkvoorkeuren waren. Ik heb een sterke voorkeur in het C kwadrant en mijn mentor heeft juist de sterkste voorkeur in het A kwadrant. Mijn mentor heeft mij steeds aangemoedigd om zaken op mijn eigen manier aan te pakken. Maar hij heeft me er wel bewust van gemaakt dat mijn manier niet altijd de enige juiste is. Het was heel prettig om te merken dat mijn mentor altijd oprechte belangstelling had voor mij, zonder een oordeel te hebben”.*

Halverwege 2015 gaat een nieuwe groep mentoren en mentees van start. Voordat de koppels worden vastgesteld, wordt gekeken naar het HBDI profiel van de mentoren en mentees. Een deel van de groep zal bestaan uit koppels met min of meer gelijke profielen en een deel uit koppels met complementaire profielen. Het bestuur van het genoemde vrouwennetwerk zal er voor zorgen dat alle deelnemers zich bewust zijn van de onderlinge diversiteit in denkvoorkeuren, voordat ze aan het programma beginnen.

Met dank aan:

Het bestuur van het vrouwennetwerk en alle mentoren en mentees die meegewerkt hebben aan het onderzoek naar succesvol mentoring.

*Herrmann International Europe NL*

*Postbus 61*

*8530 AB Lemmer, The Netherlands*

*Tel. +31(0)6 30 56 11 36*

*Jettie.reijenga@hbdi-nl.com*