

# Mentoraat aantoonbaar zinvol voor HR

door Norman Schreiner

*Menige organisatie herbergt mentoren om medewerkers te begeleiden. Overigens wordt mentoraat niet altijd duidelijk onderscheiden van coaching. Nadere precisering over wat nu eigenlijk onder mentoraat zou kunnen worden verstaan lijkt noodzakelijk. Een mentorrelatie kan op verschillende wijzen tot stand komen. Er is een lijn van denken waar de chef tevens het mentoraat zou behoren te vervullen. Een andere lijn van denken wenst de functie van chef en mentor duidelijk te scheiden. Beide gevallen kunnen voordelen met zich meebrengen, maar er zijn ook nadelen.*

Het mentoraat lijkt in de afgelopen decennia in steeds meer organisaties als een belangrijke personeelsontwikkelingsmethode ingang te vinden. Daarmee wordt bedoeld de relatie tussen een medewerker (hier en daar aangeduid als 'pupil', 'protegé' of de Engelse term *mentee*) en een meestal oudere medewerker (aangeduid als 'mentor'), met als centraal doel de ontwikkeling van de medewerker.

## **Onderscheid coaching en mentoring**

Niet zelden worden in de dagelijkse praktijk en ook in de literatuur de begrippen 'mentoring' en 'coaching' met elkaar verward. Het is zinvol om deze te contrasteren.

Bij 'coaching' is er sprake van een gericht proces waarin individuen vaardigheden ontwikkelen en helder omschreven competenties nastreven. Het doel is vastomlijnd en de medewerker wordt tot steeds hogere prestaties aangespoord. De analogie met de wedstrijdzwemmer of hardloper ligt voor de hand: de voorliggende prestatie moet liefst de voorafgaande prestatie overtreffen. Het gaat dus om successieve progressie in prestaties die veelal gemakkelijk te meten zijn.

Bij mentorschap is er sprake van het ondersteunen van een medewerker in zijn streven het eigen arsenaal aan kennis en vaardigheden zodanig uit te bouwen dat voldoening in de loopbaan wordt nagestreefd en behouden.

Coaching blijkt daarom gericht op betere prestaties tijdens de functie-uitoefening (dus gericht op de *baan*), terwijl mentoring zich richt op de persoonlijke ontwikkeling tijdens het functieverloop (dus gericht op de *loopbaan*) (Van der Sluis & Schreiner, 2001). Coaching lijkt daarmee gefocust op de korte termijn (het resultaat) en mentoring op de lange termijn (de persoons- en loopbaanontwikkeling).

Onderstaande matrix verheldert mogelijk de contrasten.

	<i>Gefocust op</i>	<i>Doel</i>
<i>Coaching</i>	Werkprestatie binnen de organisatie	Kortetermijnresultaat, omzetbevordering, resultaatverbetering
<i>Mentoring</i>	Loopbaan binnen de organisatie	Langetermijnontwikkeling, management development, blijven boeien en binden

Ofschoon wij de activiteit 'coaching' niet willen veronachtzamen, beperken wij ons in dit artikel tot het mentoraat en vragen ons af op hoe mentoraat tot stand kan komen, hoe het kan functioneren en welke bijdrage het kan leveren aan hrm..

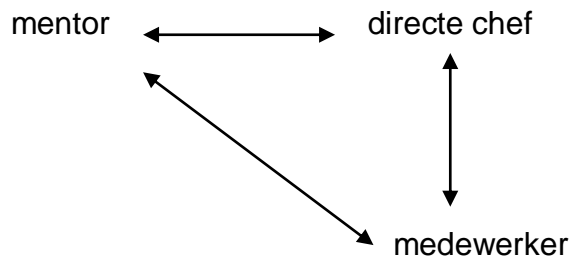
Vooralsnog verdient mentoring een nadere definiëring. Kram (1985, p.2) omschrijft mentorschap als 'een relatie tussen een jongere, minder ervaren en een oudere, meer ervaren volwassene, waarin de oudere de jongere helpt hoe te navigeren in de wereld van het werk'. De mentor is dus een raadgever, praatpaal, klankbord, docent, inspirator en coach. Onderzoek van Zuijderwijk (2006) laat zien dat mentors in Nederland de relatie met hun pupillen ook zien als een sociale uitwisselingsrelatie, waar niet alleen de pupil iets aan heeft maar ook de mentor zelf. Bokeno & Gantt (2000) spreken van een dialogisch mentoraat: 'het mentoraat lijkt vrijwel de enige eenopeenrelatie in organisaties die zowel geformaliseerd als positief goedgekeurd is; mentorrelaties zijn expliciet georiënteerd op leerervaringen die zowel de mentor als de pupil ten goede komen' (*ibid.*, p.246). Zo kan mentoring ook positieve gevolgen hebben voor de mentor zelf en bovendien kan een pupil die mentoring heeft gehad hoogstwaarschijnlijk later op zijn beurt mentoring verschaffen aan anderen.

### **Totstandkoming van mentorrelaties**

Mentorrelaties kunnen zowel informeel als formeel tot stand komen. Een informele mentorrelatie kan zich spontaan ontsppen, vermoedelijk omdat beide partijen elkaar hebben leren kennen en elkaar liggen. De aanvankelijk succesvolle informele relatie laat zich in de loop van de tijd aldus omzetten in een door de organisatie erkende en bekrachtigde formele relatie (Van der Sluis & Schreiner, 2001). Daarom zou men wel moeten oppassen een goedlopende informele relatie niet op te offeren aan een nieuw-gearrangeerde formele mentorrelatie omdat deze nu eenmaal beter in het systeem past. Maar het kan ook zijn dat de organisatie het formele mentorschap hanteert en vanaf het begin de relatie tussen medewerker en mentor arrangeert. Men zou dan kunnen spreken van een soort *blind date*: pupil en mentor worden samengebracht. Een nadeel kan zijn dat nog maar moet worden afgewacht wat er van komt.

### **Onderlinge verhoudingen**

In principe behoort de mentor - als 'persoon op afstand' - de medewerker vrij te laten in de praktische uitvoering van het dagelijkse werk. Het effectief aanvoeren van het team blijft namelijk voorbehouden aan de directe chef van de medewerker. Zo ontstaat er een driehoeksrelatie medewerker-mentor-directe chef, waarin drie bilaterale relaties in te onderscheiden zijn: (1) de relatie medewerker-mentor, (2) de relatie medewerker-directe chef en (3) een - veelal informele - relatie directe chef-mentor.



Het is echter niet altijd gemakkelijk deze driehoeksrelatie optimaal te houden. Het risico is niet uit te sluiten dat de een de relatie tussen de andere twee als bedisseling achter de rug of samenspanning gaat uitleggen. Immers, loopt de relatie medewerker-mentor (ad 1) voortreffelijk, dan kan de chef zich in zijn hiërarchische positie bedreigd gaan voelen of de chef kan gaan vermoeden dat de mentor zijn gewaardeerde medewerker bij hem aan het losweken is. Is de relatie medewerker-chef (ad 2) uitstekend, dan kan de mentor zich overbodig gaan voelen. Is ten slotte de relatie chef-mentor (ad 3) opperbest, dan kan de medewerker de indruk krijgen dat er zaken achter zijn rug om worden bedisseld. Deze risico's kunnen worden verminderd door gedrieën periodiek evaluatiegesprekken te houden.

Men kan zich afvragen of het wel noodzakelijk is de functie van mentor apart te houden van die van directe chef. Is de chef van de medewerker eigenlijk niet de voor de hand liggende persoon om tevens als mentor te fungeren? Over de wenselijkheid van een scheiding van deze functies is het laatste woord niet gesproken. Burke & McKeen (1997) menen dat er juist voordelen zijn indien de chef tevens de functie van mentor vervult en wijzen op voordelen zoals het veelvuldige persoonlijke contact en de communicatie. Ook Scandura & Schriesheim (1994) zien heil in zo'n combinatie en duiden vooral op de positieve invloed op salarisverhogingen en promotiemogelijkheden van de medewerker.

Deze visies lijken echter niet in alle gevallen op te gaan. Het is de vraag of deze communicatieve en financiële voordelen opwegen tegen de mogelijke nadelen. Immers, de chef die tevens als mentor fungeert zal wellicht niet altijd even gemakkelijk het afdelingsbelang en het loopbaanbelang van de medewerker weten te scheiden. Is er bijvoorbeeld een zeer gewaardeerde medewerker, een steun en toeverlaat, die de chef koste wat kost voor de afdeling wil behouden, dan kan een doorstroming van de medewerker naar een andere functie in de organisatie niet worden gestimuleerd. De waarde die het functioneren van de medewerker kan hebben is dan namelijk belangrijk in het licht van het loopbaansucces van de chef zelf, aangezien dit succes in grote mate wordt afgemeten aan de hand van de prestaties die de eigen medewerkers leveren (Van der Heijden, 1998). Dit lijkt vooral een nadeel voor de medewerker die een verbredende horizontale loopbaanoverstap voor ogen heeft, waarin de persoonlijke ontwikkeling voorop staat. Heeft de medewerker echter een verticale loopbaan voor ogen (in de zin van stappen omhoog op de hiërarchische ladder), dan lijkt de combinatie chef/mentor minder gauw een nadeel, te meer als er uitzicht aanwezig is de chef te gelegener tijd te kunnen opvolgen.

### **Fasen in de mentorrelatie**

De begeleidingsbehoefte van de medewerker kan in de tijd veranderen. Vooral in de eerste paar jaren na afronden van de studie bestaat er veel behoefte aan feedback en sturing, maar in de daaropvolgende jaren verandert deze behoefte in een voorkeur voor het hebben van een klankbord; pasafgestudeerden die een eerste functie als trainee vervullen zullen vermoedelijk daarom meer behoefte hebben aan een begeleidende *coach*, en enkele jaren later een voorkeur voor een *mentor* (Van der Sluis, 2000).

Kram (1983) benadrukt dat mentoraat niet alleen nuttig is voor de jongvolwassen medewerker maar ook voor degene die zich bijvoorbeeld halverwege de loopbaan bevindt. Zij beargumenteert dat de mentortaak dan wel verschillend is: bij de jonge medewerker gaat het vooral om initiatieaspecten, bij de *midlife* medewerker om herijking en herformulering van loopbaanwaarden. Laatstgenoemde heeft immers de eerste helft van zijn arbeidzame leven veelal achter de rug en stelt zich dan niet zelden de vraag wat hij verder van de tweede helft wil maken.

### **Nut voor hrm**

Welk nut kan het mentoraat hebben voor hrm? De jongere collega kan praktische vaardigheden van de mentor oppikken en inzicht verkrijgen in de organisatiecultuur en -filosofie, waar men anders er jaren over doet om dit te ontdekken (Moorhead & Griffin, 2001). Het mentorschap kan het personeelsverloop in organisaties verminderen (Viator & Scandura, 1991). Gementorde individuen kunnen grote voldoening in het werk beleven (Fagenson, 1989). Gementorde individuen rapporteren belangrijk minder negatieve invloeden op de balans tussen werk en privé dan niet-gementorde individuen (Nielson, Carlson & Lankau, 2001). Het vervullen van mentorschap kan nieuw elan blazen in een individu voor wie de uittredingsfase in zicht komt (Carson & Phillips Carson, 1997).

### **Kritisch kiezen**

Van der Sluis & Schreiner (2001) wijzen erop dat het voor een organisatie echter niet onverstandig is om kritisch te zijn bij het werven en selecteren van mentoren uit eigen kring. De ideale mentor zou bovendien beroepsmatig datgene grotendeels moeten hebben bereikt wat hij zich had voorgenomen. Het heeft dus weinig zin het mentorschap op te dragen aan iemand die nog volop bezig is het eigen succes na te jagen. Reden te meer om bij het rekruteren van mentoren uit eigen kring vooral te denken aan de oudere werknemers. Een zinvolle procedure lijkt hierbij om intern onder de oudere medewerkers zorgvuldig te peilen wie geïnteresseerd zijn om - naast hun reguliere functie - het mentoraat als neventaak te vervullen. Van deze kandidaat-mentoren zouden dan korte profielen en cv's kunnen worden opgesteld die ter beschikking worden gesteld aan nieuwkomers. De laatstgenoemden kunnen dan geleidelijk zelfstandig hun oriëntatie ondernemen, zodat een goede persoonlijke match tussen mentor en medewerker kan worden bewerkstelligd.

*Dr. N.A.F.M. Schreiner doceert het keuzevak Loopbaanmanagement aan universitaire studenten, vervult spreekbeurten in het land en publiceert over diverse loopbaanonderwerpen.*

Literatuur:

Bokeno, R.M. en V.W. Gantt (2000), 'Dialogic mentoring: core relationships for organizational learning', *Management Communication Quarterly*, Vol. 14, No.2, november 2000, pp. 237-270.

Burke, R.J. en C.A. McKeen (1997), Benefits of mentoring relationships among managerial and professional women: a cautionary tale, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.51, pp.43-57.

Carson, K.D. en P. Phillips Carson (1997), Career entrenchment: a quiet march toward occupational death?, *Academy of Management Executive*, februari 1997, pp.62-75.

Fagenson, E.A. (1989), The Mentor Advantage: Perceived Career/Job Experiences of Protégés versus Non-protégés, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.10, oktober 1989, pp.309-320

van der Heijden, B.I.J.M. (1998), *The measurement and development of professional expertise throughout the career*, proefschrift Universiteit Twente, Enschede.

Kram, K.E. (1983), Phases of the Mentor Relationship, *The Academy of Management Journal*, Vol.26, no.4, pp.608-625.

Kram, K.E. (1985), *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*, Scott Foresman & Co., Glenview, Illinois.

Moorhead, G. en R.W. Griffin (2001), *Organizational Behavior - Managing People and Organizations*, 6<sup>e</sup> editie, Houghton Mifflin Cy., Boston/New York.

Nielson, T.R., D.S. Carlson en M.J. Lankau (2001), The supportive mentor as a means of reducing work-family conflict, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 59, pp.364-381.

Scandura, T.A. en C.A. Schriesheim (1994), Leader-member exchange and Supervisor Career Mentoring as complementary constructs in leadership research, *Academy of Management Journal*, Vol.37, pp.1588-1602.

van der Sluis, E.C. (2000), *Management Learning and Development*, proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam.

van der Sluis, E.C. en N.A.F.M. Schreiner (2001), De peetouder langs de zijlijn - Coaching en mentoring als loopbaaninstrumenten, *M&O (Tijdschrift Management & Organisatie)*, nr. 5, september/oktober 2001, pp.37-50.

Zuijderwijk, K.J.G. (2006), *The experiences of the mentor relationship – From the perspective of the mentor*, Masterscriptie Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit der Economische Wetenschappen (begeleider N.A.F.M. Schreiner), Rotterdam, mei 2006.