

# De complexiteit van mentoring in het bedrijfsleven

*Raoul van Esbroeck & Roland Pepermans*

---

## **The complexity of mentoring in the business world.**

Though mentoring is an important issue in business organisations, it is not always very clear what is meant when the term 'mentoring' is used. There are discussions as to what mentoring really includes, as to how the concept changes with time and is interpreted differently depending on where it is used. Different types of mentoring programmes are analysed, together with the issue of the effectiveness of mentor relations and the variables that can influence it. The contribution concludes with some reflections on future developments and recommendations for use in practice.

---

## **Inleiding**

In het bedrijfsleven wordt vrij veel aandacht besteed aan mentorrelaties. Over het algemeen wordt ervan uitgegaan dat mentorrelaties positief bijdragen tot de ontwikkeling van de loopbaan van de werknemer en dat er ook voor de organisatie heel wat voordelen aan verbonden zijn. Deze resultaten worden toegeschreven aan de directe steun, bescherming en interventies van de mentor ten voordele van de 'beschermeling'. Oudere studies omtrent de loopbaan van succesvolle managers bekrachtigen deze populaire visie. Daaruit blijkt dat twee derde van de succesvolle managers minstens één informele mentorrelatie kende (Roche, 1979).

Iets recenter experimenteel onderzoek geeft een meer genuanceerd beeld van mogelijke resultaten. Personen die een mentorrelatie ervaren blijken meer bereidheid tot carrièremobiliteit te vertonen (Scandura, 1992), meer promotie en een hoger inkomen te verwerven (Dreher & Ash, 1990) en meer loopbaan- en jobtevredenheid te vertonen (Fagenson, 1989; Koberg, Boss, Chappell & Ringer, 1994; Murphy & Ensher, 2001). Leuk voor de organisatie is de verminderde intentie tot veranderen van job (Koberg, Boss & Goodman, 1998) en het toegenomen engagement ten aanzien van de loopbaan en de organisatie (Colarelli & Bishop, 1990). Ook op meer persoonsgebonden ontwikkelingsaspecten is een invloed vast te stellen zoals met betrekking tot toegenomen zelf-waardering (Koberg et al., 1998) en een verminderde job-gebonden stress (Sosik & Godshalk, 2000a).

De uitbouw van mentoringprogramma's startte oorspronkelijk in de Verenigde Staten (VS) en is daar vrij algemeen ingeburgerd. Daar werd trouwens ook het

---

**Raoul Van Esbroeck** is hoogleraar bij de vakgroep Pedagogiek en Orthopedagogiek van de Vrije Universiteit Brussel en Coördinator Onderwijsbegeleiding aan deze instelling.

**Roland Pepermans** is gewoon hoogleraar bij de vakgroep Organisatie en Arbeidspsychologie, waarvan hij voorzitter is, van de Vrije Universiteit Brussel.

Correspondentieadres: Raoul Van Esbroeck, Vrije Universiteit Brussel, Faculteit Psychologie en Opvoedkunde, Pleinlaan, 2, 1050 Brussel, België. e-mail: rvesbroe@vub.ac.be

grootste deel van de research gerealiseerd. Bragg (1989) schatte dat in de 80er jaren reeds eenderde van de belangrijkste bedrijven mentorprogramma's uitwerkte. Maar ook recent blijft het één van de groeiende trends (Tyler, 1998).

Mentoringprogramma's werden veel langzamer in Europa geïntroduceerd en blijken minder algemeen verspreid, ondanks het feit dat ook hier het succes ervan erkend wordt. Onderzoek in het Verenigd Koninkrijk (VK) illustreerde zulks voldoende. Boydell, Leary en Megginson (1991) kwamen tot de vaststelling dat mentoring als de meest verkozen methode werd aangegeven voor de opbouw van teams. Later onderzoek vanuit de Industrial Society (1992) bevestigde nogmaals dat mentoring verkozen werd boven coaching.

In onze contreien is de situatie in het bedrijfsleven niet echt duidelijk. Hier is weinig of geen onderzoek verricht naar het voorkomen en de uitbouw van mentorprogramma's in organisaties. Informatie over mentoring is dan ook slechts beschikbaar vanuit de casuïstiek of informele contacten met bedrijven. Daaruit blijkt dan weer dat het geen onbekend fenomeen is, tenminste als men aanvaardt dat programma's in verband met 'peterschap', of in België soms ook 'parainage' genoemd, onder die noemer vallen. In bepaalde sectoren (bijvoorbeeld autoassemblage) worden nieuwe werknemers, vaak arbeiders, formeel gekoppeld aan meer ervaren werknemers (collega's of 'peers'). Zo hoopt men de verdere kwalificatie en socialisatie van de nieuweling in het bedrijf te bevorderen. Dergelijke initiatieven worden niet zelden gezien als een onderdeel van oriëntatieprogramma's voor nieuwe werknemers. Enerzijds is dit een formeel initiatief vanuit het bedrijf (tenminste waar het de koppeling betreft tussen mentor en protégé), anderzijds is het zelden duidelijk welke functies de mentor moet vervullen. De mentor heeft dus een tamelijke grote vrijheid om zelf (informeel) invulling te geven aan de mentorrol. Voor de organisatie is het waarschijnlijk voordelig om op deze wijze de introductie en oriëntatie van nieuwe werknemers te delegeren naar collega-werknemers. In die zin is mentoring een alternatief voor of een onderdeel van een opleidingspakket in het kader van een 'on-the-job' training.

Gezien de populariteit van mentoring in het bedrijfsleven zijn velen geneigd te concluderen dat mentoring één van de vaste waarden binnen het bedrijfsleven is waarover niet veel discussie bestaat. Niets is minder waar. In de organisaties wordt het begrip mentoring inderdaad heel veel gebruikt maar bestaat er terzelfdertijd onduidelijkheid over de bedoeling ervan. Een programma dat in de ene organisatie omschreven wordt als mentoring, wordt in een andere organisatie helemaal niet zo beschouwd. Soms worden totaal niet vergelijkbare activiteiten onder de noemer van mentoring geplaatst.

Vanuit die vaststelling wordt in deze bijdrage het mentoringconcept iets verder ontrafeld en wordt specifiek ingegaan op de problematiek van de omschrijving van het concept, op de belangrijkste functies die aan mentoring worden toegeschreven en de daaraan gekoppelde culturele verschillen. In deze analyse wordt ingegaan op de verschillende typen van mentorrelaties en de effectiviteit ervan. Daarbij zullen een aantal recente evoluties rond het concept mentoring aan bod komen, hetgeen de complexiteit van het concept duidelijk in het licht zal stellen.

## Wat is mentoring?

In de Amerikaanse literatuur wordt mentoring meestal omschreven als de '... developmental assistance provided by a more senior individual within a protégé's organization ...' (Higgins & Kram, 2001, p. 264). Hiermee blijft de hedendaagse visie in lijn met hetgeen origineel werd voorgesteld door Levinson en zijn team die een mentor beschrijven als '... ordinarily several years older, a person of

greater experience and seniority ... a teacher, advisor and sponsor' (Levinson, Darrow, Klein, Levinson & McKee, 1978, p. 97). Centraal in deze omschrijving staat het feit dat het om een vrij intense relatie gaat tussen twee personen, waarvan de ene ouder en meer ervaren is (mentor) en de andere jonger en onervaren (protége). Deze relatie zou positief van invloed zijn op de persoonlijke ontwikkeling en de loopbaanontwikkeling van de jongere. Impliciet wordt er daarbij van uitgegaan dat het om een unieke maar wederzijdse relatie gaat.

Over dit essentiële punt bestaan echter duidelijke verschillen van opvatting. Zo verwijzen Megginson en Clutterbuck (1995) naar de mogelijkheid dat '... there are also cases of peer mentoring ...' (p. 14). Ze sluiten daarmee aan bij het oorspronkelijk standpunt van Kram (1985) die stelt dat het individu niet op één, maar op een hele reeks personen kan steunen bij de loopbaanontwikkeling. Een situatie die omschreven wordt als 'relational constellations' (Higgins & Kram, 2001, p. 264). Megginson en Clutterbuck (1995) gaan nog een stapje verder door te stellen dat een individu via mentoring kan worden ondersteund door meerdere personen, vanuit verschillende omgevingen en niveau's. Het kan daarbij gaan om oudere collega's of om gelijken (peers) in de werksituatie, maar ook om familieleden of andere personen uit de sociale omgeving (Higgins & Kram, 2001; Kram & Isabella, 1985), die op eender welk ogenblik van de loopbaan een begeleidende en steunende rol kunnen vervullen.

De vraag dient gesteld in welke mate de twee hierboven beschreven visies over het concept mentor en mentorrelaties over hetzelfde handelen. In beide gevallen wordt de term mentoring gehanteerd, terwijl het de facto over iets anders gaat. Is de visie rondom mentoring als een ontwikkelingsnetwerk, zoals voorgesteld door Kram en andere onderzoekers, nog vergelijkbaar met de zogenaamde traditionele visie ten aanzien van mentoring, zoals geponeerd door Levinson et al. (1978)? Intrinsiek gaat het wel steeds om een relatie tussen iemand, die op een bepaald vlak de 'meerdere' is en iemand die op dat specifieke vlak als de 'mindere' kan beschouwd worden. Maar één van de essentiële aspecten, namelijk een relatie tussen een oudere (sturende) en een jongere (ontvangende) persoon, is daarbij wel verloren gegaan. Daar waar oorspronkelijk het onderscheid tussen mentoring en alternatieve vormen van begeleiding nog duidelijk erkend werd (Kram & Isabelle, 1985) is dit recent heel wat minder het geval. Integendeel, Higgins en Kram (2001) beschouwen die alternatieven als een aanduiding van het feit dat mentoring moet gezien worden als een 'multiple relationship phenomenon' (p. 266).

De onduidelijkheid voor het bedrijfsleven is dan ook niet zo verwonderlijk. Deze wordt nog sterker daar in het bedrijfsleven vaak een aantal loopbaanontwikkelingsprogramma's gebruikt worden die lijken op mentoring zonder dat ze als zodanig benoemd worden. Hierbij kan in de eerste plaats gedacht worden aan het onderscheid dat soms gemaakt wordt tussen coaching en mentoring. In de bijdrage van MacLennan (1995) wordt een uitgebreide analyse gepresenteerd van het onderscheid tussen beide. Het probleem is evenwel dat coaching in de traditionele visie (Kram, 1985; Levinson et al., 1978) gezien wordt als een onderdeel van de mentorrelatie, terwijl anderen het zien als een concept naast mentoring. Mentoring is in deze visie niet meer het overkoepelend concept, maar staat op eenzelfde niveau als andere ondersteunende activiteiten. We kunnen daarom stellen dat er wel een vrij algemeen aanvaarde omschrijving bestaat van mentoring, maar dat het concept in de praktijk een vlag is die meerdere ladingen dekt.

## Mentorfuncties

Vanuit de traditionele visie worden in de literatuur meestal twee belangrijke functies toegeschreven aan mentoring: de carrière en de psycho-sociale functies (Kram, 1983, 1985). Deze functies betreffen in feite een structurering van de verschillende activiteiten binnen de mentorrelatie die elk op specifieke aspecten in de ontwikkeling van het individu en de loopbaan betrekking hebben. De mentoringfuncties expliciteren de aard van de sociale ondersteuning die men kan ondervinden en die het individu en de loopbaan ten goede kan komen.

De psycho-sociale functies omvatten:

- *geven van een rolmodel*: benadrukt de noodzaak van het demonstreren door de mentor van geaccepteerd gedrag in de job en meer algemeen binnen de organisatie. De attitudes, waarden en gedragingen vormen een model voor de protégé. De protégé zal ernaar streven om zelf een aantal van die kwaliteiten te verwerven;
- *aanvaarding en bevestiging*: betreft allerlei vormen van persoonlijke steun, zoals aanmoediging geven, zelfvertrouwen helpen opbouwen, enzovoort, waardoor het gevoel van eigenwaarde van de protégé toeneemt. Belangrijk daarbij is de mogelijkheden die de protégé krijgt om te experimenteren en risico's te nemen, daar eventuele gemaakte fouten niet direct zullen leiden tot een afwijzing;
- *counselling*: betreft de steun bij persoonlijke aspecten, zoals twijfels omtrent eigenwaarde en profiel en zorgen die te maken hebben met werkgebonden situaties, zoals onzekerheid ten aanzien van eigen competenties of communicatie met collega's. Ook werk-familie conflicten kunnen hiertoe behoren. De mogelijkheid deze onderwerpen te kunnen bespreken met de mentor biedt de protégé het voordeel dat hij/zij zich niet moet blootgeven aan anderen in de organisatie;
- *vriendschap*: impliceert de uitbouw van een informele sociale relatie die de werkomgeving overstijgt en vaak de directe familiale omgeving betreft bij de relatie. Werk- en privé-ervaringen worden uitgewisseld en er ontstaat een sfeer van gelijkwaardigheid. De protégé zal zich meer als een ervaren collega gaan voelen en zich daardoor ook makkelijker voelen in contacten met andere seniors. Natuurlijk kan in een mentorrelatie vriendschap ontstaan. De vraag blijft evenwel in welke mate dit bevorderd moet worden en in welke mate het de aandacht voor de andere functies beïnvloedt.

De carrièrefuncties omvatten:

- *sponsoring*: betreft de openlijke steun bij bevordering en het actief nomineren van de protégé voor eventuele promoties;
- *zichtbaar maken en zijn*: verduidelijkt de steun die nodig is bij het vestigen van de aandacht van de beleidsmakers op het werk en/of de persoon van de protégé, maar ook de hulp aan de protégé om contact te leggen met de beleidsmakers en deze te kunnen observeren in niet-bedreigende situaties;
- *coaching*: beklemtoont de steun nodig bij het verbeteren van de prestatie. Beide partijen in de relatie bespreken werkdoelen en strategieën om die te bereiken. De senior leert de junior hoe zich te gedragen en inzicht te verwerven in de formele en informele processen binnen de organisatie;
- *bescherming*: betreft het helpen voorkomen dat de junior geen voortijdig, en daardoor mogelijk schadelijk, contact heeft met andere leidinggevende personen. De mentor schermt de protégé af tegen allerlei negatieve handelingen;

- *uitdagende opdrachten*: impliceert dat men ervoor zorgt dat belangrijke en niet eenvoudige opdrachten worden toevertrouwd aan de protégé. Dit heeft tot doel de protégé mogelijkheden aan te reiken om zijn/haar competenties te vergroten en meer ervaring op te doen. Dit heeft geen directe invloed op de loopbaan maar leert de junior wel hoe moeilijke taken aan te pakken in een beschermde situatie.

Het raamwerk van negen mentorfuncties opgedeeld in twee categorieën, wordt in andere studies, via factoranalytisch onderzoek, in grote lijnen bevestigd (Noe, 1988). Toch blijken andere auteurs de deelfunctie 'geven van een rolmodel' als een derde onafhankelijke functie van mentoring voor te stellen. Scandura (1992) reduceert bijvoorbeeld meteen de negen mentorfuncties tot drie onafhankelijke functies.

Wat het belang is van het al dan niet invullen van de verschillende functies en hoe ze eventueel samenhangen, is echter helemaal niet duidelijk. Wel staat vast dat hierbij een aantal factoren een rol kan spelen, zoals situationele aspecten (bijvoorbeeld: de bedrijfscultuur waarbinnen de relatie tot stand is gekomen kan het aanbieden van uitdagende opdrachten onmogelijk maken), persoonsgebonden kenmerken (een mentor wil zich bijvoorbeeld maar tot op een bepaald niveau engageren gelet op eigen ervaringen met mentoring uit het verleden) en de kenmerken van het mentorkoppel (de culturele verschillen tussen beide partners kunnen zo groot zijn dat er nooit een vriendschapsfunctie ontstaat). Maar ook het type mentorrelatie kan bepalend zijn voor de ingevulde functies (zie verder).

Verder kan men ook verwachten dat de ontwikkelingsfase waarin de mentorrelatie zich bevindt, eveneens bepalend is voor het al dan niet invullen van mentorfuncties. Mentorrelaties worden typisch beschreven via vier opeenvolgende stadia (Kram, 1983). De relatie start met de initiatiefase, een periode van zes maanden tot één jaar, gevolgd door de cultivatiefase, die gedurende twee tot vijf jaar loopt. In deze fasen worden de carrièrefuncties eerst uitgebouwd, via het geven van sponsoring en bescherming. Het aanbieden van uitdagende opdrachten en het zichtbaar maken van de protégé binnen de organisatie komt daarna, weliswaar afhankelijk van de structuren waarbinnen gewerkt wordt. Naarmate de persoonlijke band groeit ontwikkelen zich daarna de psycho-sociale functies. Bij sommige koppels gaat dit tot een maximale ontwikkeling, terwijl bij andere de vriendschapsband niet altijd wordt bereikt. Na dit hoogtepunt volgt de scheidingsfase die zes maanden tot twee jaar kan duren. Het is een periode die start nadat de rollen tussen beide partners structureel zijn veranderd. De scheiding ontstaat vaak doordat de junior een andere functie krijgt toegewezen of soms de organisatie verlaat. Na de scheiding volgt tenslotte de fase van herbepaling. Op dat ogenblik wordt de relatie door beide partners herzien. In relaties zonder psycho-sociale functies verdwijnt de relatie en wordt ze meestal niet vervangen door een andere, terwijl in het andere geval er vaak een vriendschapsrelatie tussen gelijken ontstaat. De beschrijving van de ontwikkelingsfasen maakt duidelijk dat er verschillen bestaan wat betreft de mentoringfuncties die aan bod komen in ieder van deze fasen. De impact ervan is verstrekkend gezien het feit dat in mentorrelaties soms niet alle fasen volledig doorlopen worden en dus ipso facto niet alle functies aan bod kunnen komen.

De aandacht die in de VS uitgaat naar de twee of drie belangrijkste functies in de mentorrelatie wordt in Europa niet altijd gevolgd. In het VK wordt de lerende functie, als enige functie, centraal gesteld (Gibb & Megginson, 1993; Megginson & Clutterbuck, 1995). In deze visie wordt dan ook niet over de protégé gesproken, maar veeleer over de 'lerende'. Megginson en Clutterbuck (1995) onderscheiden binnen de lerende functie vier 'rollen' die bijdragen tot de loopbaanontwikkeling:

- *verbeteren van de prestaties*: omvat een centrale nadruk op de jobgebonden prestaties, alhoewel andere bredere loopbaangebonden aspecten eveneens aan bod kunnen komen. In zekere zin sluit het aan bij de coaching in het VS-model;
- *loopbaanontwikkeling*: centraal staat het helpen van het individu bij het ontwikkelen van kansen om over de loopbaan en alternatieven na te denken;
- *counselling*: betreft een steun die focust op aspecten in relatie tot de arbeidsrol en waar persoonlijke aspecten gebonden aan de bredere levensrol zoveel mogelijk worden uitgesloten;
- *delen van kennis*: gaat om het centraal stellen van de lerende aspecten en overdragen van kennis.

Ten aanzien van het belang van ieder van de rollen binnen de lerende functie bestaat er echter opnieuw onduidelijkheid. Zo wordt soms het verbeteren van de prestaties als belangrijkste rol omschreven, terwijl anderen eerder de loopbaanontwikkeling als centrale opdracht stellen. In de meeste Britse programma's is men het er wel over eens dat 'delen van kennis' steeds op de tweede plaats komt qua belangrijkheid.

De omschrijving van de rollen door Britse auteurs loopt grotendeels gelijk met een aantal van de psycho-sociale en carrièrefuncties die in de VS aan bod komen. Het fundamentele verschil zit in het uitsluiten van elke vorm van bevoordelen van de protégé. Dit bevoordelen van een protégé bij de loopbaanontwikkeling is in principe uitgesloten, tenzij in gevallen van compensatie van negatieve aspecten die verbonden zouden zijn aan cultuur (ras), gender en leeftijd. Vanuit die visie worden een aantal functies beperkt qua omvang en worden andere functies, zoals beschermen, sponsoring, zichtbaar maken en vooral vriendschap, als niet behorende tot de mentorrelatie aangestipt. Megginson en Clutterbuck (1995) schrijven het verschil tussen beide visies toe aan culturele verschillen zoals het streven in het VK om iedereen gelijke kansen te geven, maar ook aan de grotere sociale afstand tussen personen. Men kan zich natuurlijk de vraag stellen of dit wel correct is. Het aspect 'gelijke kansen' is precies in de VS de grote drijfveer achter de inspanningen omtrent mentoring. Wat de sociale afstand betreft, die bestaat ook wel in de VS, maar daar wordt deze enkel vermeld als een variabele die invloed kan hebben op de invulling van mentorfuncties of de mate waarin bepaalde functies worden uitgediept.

In feite wordt in de Britse visie mentoring gereduceerd tot een technische bijdrage aan het leerproces dat noodzakelijk is om een bepaalde job succesvol te kunnen uitoefenen en om de werknemersrol in de toekomst uit te bouwen. De bredere persoonlijkheids- en sociale ontwikkeling, waarbij aandacht voor andere levensrollen noodzakelijk is, komt niet meer aan bod. Alleszins wordt het eens te meer duidelijk dat het concept mentoring op verschillende wijzen ingevuld wordt.

## Formele versus informele mentoring

Het belang van informele mentorrelaties wordt zonder enige discussie erkend in het bedrijfsleven. Het grote probleem is evenwel dat het ontstaan van informele mentorrelaties volledig buiten de controle van de organisatie valt. Heel wat bedrijven ondernemen daarom pogingen om de voordelen van de informele relaties te dupliceren via het uitbouwen van formele mentorprogramma's (Burke & McKeen, 1989), al zijn er toch een aantal fundamentele verschillen tussen beide vormen.

## Structurele verschillen

Vier aspecten kunnen de structurele verschillen in kaart brengen:

- **Ontstaan van de relatie**  
De *informele relatie* ontstaat doordat bij beide partners een complementaire vorm van ontwikkelingsbehoefte bestaat (Kram, 1985). Bij de oudere partner, vaak in een midlife periode, ontstaat de behoefte bij te dragen tot de ontwikkeling van toekomstige generaties. Hetgeen Erikson (1963) betitelt als de 'generativiteit'. Dit valt samen met de behoefte bij de jongere partner aan steun, leiding en bekrachtiging (Levinson et al., 1978). Via een proces van wederzijdse identificatie zullen de mentor en de protégé elkaar uitkiezen. De mentor kiest de protégé op basis van gelijkenissen met zichzelf, terwijl de protégé de mentor kiest als een te volgen rolmodel. De formele relatie daarentegen wordt meestal opgelegd door de organisatie. In sommige gevallen hebben de mentor en de protégé elkaar niet eens ontmoet voor de start van de mentorrelatie (Murray, 1991). Op dit punt zijn er uiteraard heel wat variaties mogelijk zoals het al dan niet voorzien van inspraak bij de keuze van de mentor en/of de protégé, de al dan niet vrijwillige deelname aan het programma, de frequentie van ontmoetingen, enzovoorts (Ragins, Cotton & Miller, 2000). De ideale motivatie van mentor en protégé om een relatie aan te gaan ligt in de intrinsieke behoefte tot groei en ontwikkeling (leren). In een aantal gevallen kan evenwel de intrinsieke behoefte gewoon vervangen worden door de extrinsieke behoefte te voldoen aan de organisationele verwachtingen of eisen.
- **Structuur van de relatie**  
Een *informele relatie* is ongestructureerd en de ontmoetingen worden gepland in functie van meer gevoelsmatig gebonden behoeften, terwijl in de formele relatie de ontmoetingen sporadischer zijn en duidelijker gestructureerd; soms worden ze zelfs contractueel vastgelegd (Murray, 1991).
- **Duur van de relatie**  
Een *informele relatie* duurt over het algemeen tussen de drie en zes jaar (Kram, 1985). De formele relatie is, in tegenstelling tot de informele relatie, van kortere duur en afhankelijk van de doelstellingen loopt deze meestal over een periode van zes maanden tot één jaar (Murray, 1991).
- **Doelstellingen**  
De *informele relatie* draagt meestal bij tot het realiseren van lange termijn carrièredoelen (doelen met een termijn van vijf tot zeven jaar) (Kram, 1985), terwijl de formele relatie meestal beperkt blijft tot korte termijn doelen (één tot twee jaar) verbonden aan de huidige functie (Murray, 1991). In sommige gevallen kunnen formele relaties zelfs in die mate beperkt worden dat ze zich enkel richten tot een job-gebonden-training (leren), terwijl de aspecten attitudevorming en loopbaanontwikkeling totaal uitgesloten worden (zie Inleiding).

Meermaals werd reeds vermeld dat de afbakening van het concept mentoring niet eenduidig is. Wanneer men de traditionele spontane, of informele mentorrelatie plaatst tegenover een opgelegde en gestructureerde of formele mentorrelatie, dan wordt dit probleem nog complexer. Uit onderzoek blijkt immers dat de beide vormen van mentoring niet alleen verschillen qua manier van ontstaan en opbouw, maar ook qua effect (Chao, Walz & Gardner, 1992; Ragins & Cotton, 1999; Ragins et al., 2000) en dat dit deels afhangt van het design van het programma (Gibb & Megginson, 1993). Toch worden ze vaak, vooral in praktijksituaties, als vergelijkbaar beschouwd en door elkaar gebruikt.

### **Beschikbare mentorfuncties**

In het algemeen gaat men ervan uit dat personen in formele mentorrelaties minder functies aan de mentoring zullen toekennen dan personen in informele relaties. Deze visie wordt grotendeels bevestigd door Ragins en Cotton (1999) die zowel voor de psycho-sociale als voor de carrièrefuncties een verschil vonden (weliswaar niet voor alle deelfuncties). Fagenson-Eland, Marks en Amondola (1997) kwamen tot een meer genuanceerd beeld en stelden vast dat in de informele relaties enkel de psycho-sociale functies significant meer werden ingevuld dan in de formele relaties. Ze vonden geen verschillen voor de carrière functies. De resultaten van het onderzoek van Chao et al. (1992), waarbij gebruik gemaakt werd van twee globale schalen (psycho-sociale en carrière functie) zonder verder opdeling naar deelfuncties, gaven evenwel een ander beeld. Deze onderzoekers vonden geen verschil tussen personen in een formele en informele mentorrelatie voor wat betreft de psycho-sociale functie, maar wel een significant lagere score voor wat betreft de carrière-functie. Deze resultaten zijn verre van éénduidig. De verschillen zijn voor een deel terug te voeren tot het feit dat er een andere visie over de invulling van de mentorfuncties wordt gehanteerd. Er blijven echter onverklaarbare verschillen in de onderzoeksresultaten.

Deze verschillen tussen formele en informele relaties zijn mogelijk toe te schrijven aan de inzet van de mentor die nodig is om bepaalde functies waar te maken. Het realiseren van carrièrefuncties is immers niet enkel afhankelijk van de individuele relatie tussen de mentor en de protégé, maar ook van het bredere organisatiekader. Een protégé beschermen, uitdagende opdrachten bezorgen of van sponsoring voorzien, betekent een vergaand engagement voor de mentor en kan zijn/haar positie, bij mislukking, in gevaar brengen. Om die reden zal een formeel aangeduide mentor zich minder engageren. Voor wat de psycho-sociale functies betreft kan dan weer de bedenking gemaakt worden dat deze functies, zoals vriendschap of aanvaarding, net zo goed kunnen ingevuld worden via collega's of andere medewerkers binnen de organisatie. Op dat ogenblik is er dan weer geen behoefte om deze functie via een formele mentor in te vullen en mag dus verwacht worden dat deze zich daartoe misschien minder zal inspannen. De vraag blijft natuurlijk: wat is de invloed van dit alles op de effectiviteit van mentorrelaties.

### **Effectiviteit van mentorrelaties**

De effectiviteit van de mentorrelaties is afhankelijk van een hele reeks variabelen. Binnen het beperkte kader van dit artikel kan enkel aandacht besteed worden aan de aard van de mentorrelatie (formeel versus informeel), de opzet van de mentorprogramma's en enkele eigenschappen en kenmerken van de mentor. Uiteraard zijn er nog andere variabelen zoals de culturele achtergrond (ras) van de partners en het bredere organisationeel kader waarbinnen de relatie zich afspeelt. Op dit punt blijkt vooral de organisatiecultuur een belangrijke indirecte invloed te hebben. De inzet van mentoren, en daaraan gekoppeld hun effectiviteit, kan in grote mate bepaald worden door de mate waarin ze het gevoel hebben gewaardeerd te worden door de organisatie of door de verwachting direct voordeel te kunnen halen binnen de organisatie (Kram, 1985).

### **Aard van de mentorrelatie: informeel versus formeel**

De grote structurele verschillen tussen beide mentoringtypes leiden tot verschillen in impact van de mentorrelatie op de protégé. Ragins en Cotton (1999) stelden



vast dat personen in een formele mentorrelatie de relatie als minder positief beoordeelden dan personen in een informele mentorrelatie en dat ze minder compensaties rapporteerden. Noe (1988) ging reeds uit van die visie en was van mening dat formele mentorrelaties niet dezelfde voordelen zouden bieden als informele relaties. Dit hangt samen met het invullen van een kleiner aantal mentorfuncties door formele mentoren. Eén van de eerste studies waar effecten meer diepgaand werden bestudeerd, was het werk van Chao et al. (1992). Zij vonden indicaties, maar geen significante verschillen, dat de formele mentorrelatie tot minder resultaten leidde dan de informele relatie voor wat betreft de jobtevredenheid en de socialisatie van de protégé binnen de organisatie.

Wordt evenwel het type van de mentorrelatie gekoppeld aan het aspect kwaliteit van de relatie, dan ontstaat er een meer genuanceerd beeld. Ragins et al. (2000) kwamen tot de vaststelling dat de aanwezigheid van een mentor niet automatisch tot positieve resultaten leidt, maar dat deze vooral bepaald worden door de kwaliteit van de relatie. De beste resultaten voor loopbaanengagement, jobtevredenheid, engagement ten aanzien van de organisatie, zelfwaardering, waargenomen kansen tot promotie, intentie tot ontslag en waargenomen rechtvaardigheid van organisatienele procedures, worden gevonden bij sterk bevredigende informele relaties. Deze resultaten verschilden evenwel niet significant van de resultaten bij personen in een sterk bevredigende formele mentorrelatie. Eenzelfde resultaat werd eveneens gevonden indien de personen die niet tevreden waren, uit beide types mentorrelatie, vergeleken werden. Enkel wanneer beide variabelen, tevredenheid en type relatie, werden gekoppeld verschenen er significante verschillen. Personen met een niet-bevredigende informele relatie behaalden op alle punten, uitgezonderd voor kansen op promotie, een significant lagere score dan personen met een sterk bevredigende formele relatie. Personen in een sterk bevredigende formele relatie scoorden tevens voor een aantal aspecten significant hoger in vergelijking met personen in een min of meer (marginaal) bevredigende informele relatie.

Uit deze resultaten kan afgeleid worden dat informele mentorrelaties, in vergelijking met formele relaties, niet zonder meer als positiever kunnen bestempeld worden. Het niveau van tevredenheid is de echte sleutelvariabele voor de effectiviteit van de mentorrelaties. Tevredenheid met de mentorrelatie wordt aldus één van de belangrijkste aspecten die organisaties met formele mentorprogramma's moeten bewaken.

### *Opzet mentorprogramma*

Murray (1991) stelde dat de impact van de formele mentorrelaties kan verschillen afhankelijk van het type van programma. Op dit punt wordt in het bedrijfsleven dan ook heel wat discussie gevoerd over welk type programma het meest effectief is. In de eerste plaats zijn er een aantal structurele aspecten die hierbij een rol kunnen spelen. Zo blijkt dat op het vlak van de concrete organisatie (zie o.a. Ragins et al., 2000):

- programma's die eerder een oriënterende functie hebben, tot op zekere hoogte minder efficiënt zijn dan programma's die een bredere carrièrebegeleiding nastreven. Zulks is direct gebonden aan het niet invullen van bepaalde mentorfuncties;
- programma's met een vooraf gemaakte afspraak ten aanzien van de frequentie van samenkomst door de protégés als meer efficiënt worden ervaren dan programma's zonder dergelijke afspraken;
- noch de keuzevrijheid om al dan niet in een mentorprogramma te stappen, noch

de methode van koppeling van mentor en protégé (aangeduid of gekozen) van invloed is op de effectiviteit;

- de hiërarchische plaats van de mentor niet zo belangrijk is. Dit sluit aan bij de visie van Kram (cf. Higgins & Kram, 2001; Kram & Isabella, 1985) ten aanzien van relaties tussen gelijken in netwerken;
- dit een negatieve invloed uitoefent op een aantal jobattituden, wanneer de mentor tot dezelfde organisatieafdeling behoort als de protégé.

### ***Eigenschappen en kenmerken van de mentor***

Uit een aantal onderzoeken is komen vast te staan dat gender, naast andere elementen uit de culturele achtergrond van de mentor, een belangrijke rol speelt bij mentoring. Een aantal studies hebben aangetoond dat er een samenhang kan zijn met de mate waarin bepaalde mentorfuncties aan bod komen (Koberg et al., 1998; Ragins, 1997; Sosik & Godshalk, 2000b), maar ook de effectiviteit kan verschillen (Ragins et al., 2000). Zo blijkt een dyade van een vrouwelijke protégé met een vrouwelijke mentor minder effectief dan een dyade van een mannelijke protégé met een vrouwelijke mentor. Formeel begeleide vrouwen vertoonden zelfs minder carrière-engagement dan vrouwen zonder mentorrelaties. Uit de resultaten van deze auteurs kan afgeleid worden dat formele mentorrelaties voor vrouwen misschien niet altijd even efficiënt zijn als voor mannen. De bevindingen zijn echter niet zo éénduidig. Eliasson, Berggren en Bondestam (2000) vinden dat in een Zweeds academisch milieu mentoring, vanuit het oogpunt van de protégés, wel positief ervaren wordt en dat de gendersamenstelling van het koppel hierbij niet van belang is.

In ieder geval ontlokken deze resultaten de conclusie dat er bij de opzet van van mentorprogramma's voor vrouwen de nodige aandacht zal moeten uitgaan naar het aspect 'tevredenheid met de relatie'. Vrouwen ervaren mentorrelaties, meer dan mannen, als niet bevredigend (Ragins et al., 2000). De keuze van een goede en effectieve mentor blijkt daar essentieel.

Naast de contextuele variabelen, zijn er ook variabelen eigen aan de persoon van de mentor zelf die een rol spelen bij de effectiviteit van de mentorrelatie. Sosik en Godschalk (2000a) onderzochten bijvoorbeeld de rol van de leiderschapsstijl. Daarvoor gebruikten ze de typologie van Bass (zie Bass & Avolino, 1997) waarin een onderscheid wordt gemaakt tussen de laissez-faire stijl (gekenmerkt door het uitstellen van actie, afwezigheid en onverschilligheid), de transactionele stijl (het stapsgewijs overdragen van kennis en vaardigheden vanuit het ene onderwerp op een volgende) en de transformationele leiderschapsstijl (een relatie bestaande uit wederzijdse stimulering en het omvormen van de protégé van volger naar leider). Deze auteurs vonden dat de leiderschapsstijl in een mentorrelatie samenhangt met het feit of de protégé bepaalde functies in de mentorrelatie onderkende. Het laissez-faire leiderschap hing negatief samen met de mate waarin mentorfuncties onderkend werden. Het gemis aan functies had geen invloed op de ervaren jobstress. Enkel in een mentorrelatie gekenmerkt door een transformationeel leiderschap was sprake van een reductie van jobstress.

De kenmerken van de situatie bepalen niet alleen de voordelen voor de protégé, maar zijn ook van invloed op de mogelijke voordelen voor de mentor zelf, en ook dit kan als een aspect van de effectiviteit worden beschouwd. Mentoren, die zelf ooit protégé zijn geweest, staan positiever tegenover het idee en zijn eerder bereid om een seniorrol op zich te nemen (Ragins & Scandura, 1999). Bovendien verwachten ze meer positieve resultaten en minder persoonlijke investering in de mentorrelatie dan personen zonder enige mentorervaring.

Uiteraard is het resultaat in zekere mate gebonden aan de persoonlijkheid van de mentor (Sosik & Godschalk, 2000a) en aan diens intentie om de rol op zich te nemen (Ragins & Cotton, 1993). Op dit punt is het belangrijk te weten dat heel wat personen die in een midlife crisis zitten, al dan niet gecombineerd met een afgeblokte loopbaan, de mentoringopdracht als een nieuwe uitdaging kunnen aanvoelen, die hen hernieuwde creativiteit en energie geeft (Levinson, et al., 1978).

Maar er zijn ook nog andere mogelijke positieve uitkomsten voor de mentor. Zo is er de erkenning door de protégé en de eventuele vriendschapsrelatie. Andere concrete en directe voordelen voor de mentor zijn onder andere het verwerven van informatie over personen en delen van de organisatie via de protégé (cf. Mullen & Noe, 1999).

## Verdere ontwikkelingen

Mentoring, als een relatie tussen een jongere (weinig ervaren) en oudere (meer ervaren) persoon binnen een organisatie, is ontegensprekelijk van groot belang voor de organisatie, maar is beslist niet de enige mogelijke benadering om positieve resultaten te behalen voor het individu en de organisatie. Andere relatievormen kunnen even belangrijk zijn voor de individuele loopbaanontwikkeling of voor een positieve integratie van een individu in een organisatie. Er zijn voldoende onderzoeksresultaten die aantonen dat de rol van gelijken en zelfs van personen in andere sociale omgevingen van cruciaal belang kan zijn voor de loopbaanontwikkeling. De oorspronkelijke visie van Kram (Kram & Isabella, 1985) en de recente herziening ervan (Higgins & Kram, 2001) vormen daarvoor een stevig basis. Dit betekent dat een organisatie naast aandacht voor formele mentorprogramma's en het stimuleren van informele mentoring, de nodige aandacht moet schenken aan 'peer' relaties en aan ondersteunende relaties buiten de eigenlijke organisatie. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan gespreks- en discussiegroepen met startende werknemers en iets meer ervaren personen in eenzelfde functie. Maar ook sociale contacten met dergelijke personen buiten de organisaties kunnen een bijdrage betekenen.

Daarnaast kan men mentoring ook situeren binnen een netwerkidee. Deze benadering sluit veel beter aan op een postmoderne visie op organisaties en maatschappij. In een postmoderne maatschappij zijn er vier belangrijke veranderingen die van invloed kunnen zijn op mentoring nl. (cf. Herr, 1996; Higgins & Kram, 2001):

- Het contract tussen werkgever en werknemer krijgt een steeds minder duurzaam karakter. Dit impliceert dat de werknemer gedwongen wordt om er rekening mee te houden dat zijn professionele loopbaan zich niet meer binnen die ene organisatie zal situeren. Het ontwikkelen van meervoudige relaties buiten de eigen organisatie kan in die zin een zeer belangrijke bijdrage leveren aan de eigen carrièreontwikkeling.
- De snelheid van de technologische ontwikkelingen maakt dat kennis zeer snel verouderd en maakt dat snel nieuwe dingen aanleren soms belangrijker wordt dan ervaring uit het verleden. Senioriteit is niet noodzakelijk meer een garantie voor de juiste kennis en inzichten. Integendeel, de contacten met een waai-er aan personen die ieder kunnen bijdragen tot het verwerven van nieuwe kennis kan belangrijker zijn dan het contact met één senior.
- De structuur van organisaties is sterk veranderd. Deze evolueren naar een grotere flexibiliteit, kennen minder hiërarchische niveau's, zijn veel meer 'global' georganiseerd en sneller in verandering. Hierdoor wordt het voor een mentor

- moelijker om advies naar de toekomst te geven, omdat zowel de mentor als de protégé geconfronteerd worden met een permanente veranderingssituatie.
- Organisaties worden steeds meer divers en multicultureel qua werknemersbestand, waardoor een veelheid aan mogelijke steunpunten binnen ieder van die groepen belangrijk kan zijn. Zo bleken bijvoorbeeld succesrijke managers van Afrikaanse origine in de VS veel meer op een netwerk van steunpunten te kunnen rekenen dan op één mentor (Thomas & Gabarro, 1999).

## Conclusies

Het begrip mentoring is niet éénduidig te omschrijven. Dit werd reeds jaren terug aangestipt door Levinson et al. (1978) met de uitspraak: 'Mentoring is not a simple, all-or-none matter' (p. 100). Het afbakenen of definiëren van mentoring geeft reeds enige ambiguïteit aan. Vaak wordt de term mentoring gehanteerd, doch wordt de facto over een ander concept gesproken. Zelfs de essentie van mentoring, de relatie tussen een oudere (sturende) en een jongere (ontvangende) persoon, wordt in vraag gesteld als over 'peer' mentoring wordt gesproken.

De complexiteit wordt nog groter wanneer bepaalde deelfuncties van mentoring worden afgesplitst en als zelfstandige concepten tegenover elkaar worden geplaatst (bv. coaching en mentoring) of wanneer verschillende typen mentoring (bijv. informeel versus formeel) als eenzelfde concept worden behandeld. Wanneer we zulks dan nog uitbreiden naar een meervoudig relatienetwerk (Higgins & Kram, 2001), blijkt het alleen maar ingewikkelder te worden.

De mentorfuncties, die belangrijk zijn voor de effectiviteit van de relatie, geven eveneens aanleiding tot verdere reflectie. Er blijken verschillende opvattingen te bestaan over de aard en de inhoud van de mentorfuncties. De maatschappelijke achtergrond van waaruit de modellen werden opgebouwd speelt hier een duidelijke rol, zoals bij de verschillen tussen Amerikaanse en Britse visies (Kram, 1985; Megginson & Clutterbuck, 1995; Noe, 1988; Scandura, 1992). Verschillen die evenwel net zo goed terug te brengen zijn tot een andere visie op de doelstellingen van mentoring. Hierbij kan een brede ondersteuning van de loopbaan in haar totaliteit en de direct daaraan gebonden levensrollen buiten de arbeidende (werknemers) rol geplaatst worden tegenover een ondersteuning van de loopbaan beperkt tot de arbeidende rol. Kortom, het concept mentoring valt niet zo strikt af te bakenen. Misschien moet men eenvoudigweg aanvaarden dat 'we are simply studying different types of mentoring' (Higgins & Kram, 2001, p. 266).

Ondanks de problemen bij de begripsomschrijving is het duidelijk dat mentoring heel wat voordelen kan bieden voor de protégé en de organisatie, en ook voor de mentor zelf. Vanuit dit standpunt heeft de organisatie er alle belang bij om mentoringprogramma's te stimuleren. De formele programma's zijn daarbij een goed alternatief voor de informele programma's. Althans voor zover ze op een degelijke wijze worden voorbereid. De personen die een mentorrol op zich nemen moeten het programma steunen en het design moet aangepast zijn aan de cultuur van de organisatie en de kenmerken van de protégé. Aspecten zoals gender en ook etniciteit (Ragins, 1997) moeten in rekening worden gebracht. Vermoedelijk kunnen ook andere aspecten zoals socio-economische achtergrond een rol spelen, alhoewel hierover nog geen onderzoeksresultaten gevonden werden.

Uit al deze beschouwingen kan geconcludeerd worden dat mentoring een belangrijk element in het leven van een individu en een organisatie is en blijft. Doch het is beslist geen eenvoudig te hanteren programma en het kan misschien wel eerder de vorm van een ontwikkelingsnetwerk aannemen dan van een relatie tussen twee personen.

## Literatuurlijst

- Bass, B.M., & Avolino, B.J. (1997). Full range leadership development: *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bragg, A. (1989). Is a mentor program in your future? *Sales and Marketing Management*, 141, 54-59.
- Boydell, T., Leary, M., Megginson, D., & Pedler, M. (1991). *Developing the developers*. London: AMED.
- Burke, R.J., & McKeen, C.A. (1989). Developing formal mentoring programs in organizations. *Business Quarterly*, 53, 76-99.
- Chao, G.T., Walz, P.M., & Gardner, P.P. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45, 619-636.
- Colarelli, S.M., & Bishop, R.C. (1990). Career commitment: Functions, correlates and management. *Group and Organization Studies*, 15, 158-176.
- Dreher, G.F., & Ash, R.A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional and technical positions. *Journal of Applied Psychology*, 75, 539-546.
- Eliasson, M., Berggren, H., & Bondestam, F. (2000). Mentor programmes - A shortcut for women's academic careers?, *Higher Education in Europe*, 25, 173- 179.
- Erikson, E.H. (1963). *Childhood and Society*. New York: Norton & Co.
- Fagenson, E.A. (1989). The mentor advantage: Perceived career/job experiences of protégés vs. non-protégés. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 309-320.
- Fagenson-Eland, E.A., Marks, M.A., & Amendola, K.L. (1997). Perceptions of mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 29-42.
- Gibb, S., & Megginson, D. (1993). Inside corporate mentoring schemes: A new agenda of concerns. *Personnel Review*, 22, 40-54.
- Herr, E. (1996). Toward the convergence of career theory and practice. In M. L. Savickas & W. B. Walsh (Eds.), *Handbook of career counseling, theory and practice* (pp. 13- 35). Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Higgins, M.C., & Kram, K.E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26, 264-288.
- Industrial Society (1992). *Training Report No. 4*. London: Author.
- Koberg, C.S., Boss, R.W., Chappell, D., & Ringer, R.C. (1994). Correlates and consequences of protégé mentoring in large hospitals. *Group and Organization Management*, 19, 219-239.
- Koberg, C.S., Boss, R.W., & Goodman, E. (1998). Factors and outcomes associated with mentoring among health-care professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 53, 58-72.
- Kram, K.E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26, 608-625.
- Kram, K.E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Kram, K.E., & Isabella, L.A. (1985). Mentoring alternatives: the role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28, 110-132.
- Levinson, D.J., Darrow, C.N., Klein, B.E., Levinson, M.A., & McKee, B. (1978). *Seasons of a man's life*. New York: Knopf.
- MacLennan, N. (1995). *Coaching and mentoring*. London: Gower.
- Megginson, D., & Clutterbuck, D. (1995). *Mentoring in action: A practical guide for managers*. London: Kagan Page.
- Mullen, E.J., & Noe, R.A. (1999). The mentoring information exchange: When do mentors seek information from their protégés. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 233-242.
- Murphy, S.E., & Ensher, E.A. (2001). The role of mentoring support and self-management strategies on reported career outcomes. *Journal of Career development*, 27, 229-246.

- Murray, M. (1991). *Beyond the myths and magic of mentoring: How to facilitate an effective mentoring program*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Noe, R.A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, 41, 457-479.
- Ragins, B.R. (1997). Diversified mentoring relationships in organisations: A power perspective. *Academy of Management Review*, 22, 482- 521.
- Ragins, E.A., & Cotton, J.L. (1993). Gender and willingness to mentor in organizations. *Journal of Management*, 19, 97-111.
- Ragins, B.R., & Cotton, J.L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84, 529-550.
- Ragins, B.R., Cotton, J.L., & Miller, J.S. (2000). Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal*, 43, 1177-1194.
- Ragins, B.R., & Scandura, T.A. (1999). Burden or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 493-509.
- Roche, G.R. (1979). Much ado about mentors. *Harvard Business Review*, 57, 14-28.
- Scandura, T.A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 169-174.
- Sosik, J.J., & Godshalk, V.M. (2000a). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 365-390.
- Sosik, J.J., & Godshalk, V.M. (2000b). The role of gender in mentoring: Implications for diversified and homogeneous mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 102-122.
- Thomas, D.A., & Gabarro, J.J. (1999). *Breaking through: The making of minority executives in corporate America*. Boston: Harvard Business School Press.
- Tyler, K. (1998). Mentoring programs link employees and experienced execs. *HR Magazine*, 43(5), 98-103.