

Mentoring voor zelfstandig ondernemers

De rol van inlevingsvermogen en aanpassingsvermogen van de mentor binnen de mentor-mentee relatie voor zelfstandig ondernemers.



Maartje J. M. Woestenberg

23 september 2010

Mentoring voor zelfstandig ondernemers

De rol van inlevingsvermogen en aanpassingsvermogen van de mentor binnen de mentor-mentee relatie voor zelfstandig ondernemers.

Maartje J. M. Woestenberg
s0138029

23 september 2010

Masterthesis Communication Studies
Faculteit Gedragswetenschappen
Universiteit Twente

Afstudeercommissie:
dr. J. W. M. Verhoeven
S. Janssen, MSc.

Afstudeerbegeleiders Match & Mentor:
A. Struyvenberg - de Groot
T. Roepers

Samenvatting

Aanleiding

In deze studie zijn het inlevingsvermogen en het aanpassingsvermogen van mentoren binnen de mentor-mentee relatie voor zelfstandig ondernemers verder onderzocht. Omdat de tevredenheid van de mentor samenhangt met het gevoel dat hij of zij door de mentor begrepen wordt is onderzocht of inlevingsvermogen hier een rol bij speelt. Daarnaast wordt de tevredenheid van de mentee bepaald door de mate waarin de handelingen van de mentor aansluiten bij het probleem en de persoonlijkheid van de mentee. Daarom is onderzocht hoe het aanpassingsvermogen van de mentor hier een rol bij speelt.

In de huidige wetenschappelijke literatuur is weinig bekend over de invulling van mentorgesprekken. Binnen dit onderzoek ligt de nadruk op de handelingen die de mentor verricht bij zijn of haar taak als mentor. De twee mechanismen die een rol spelen binnen de mentor-mentee relatie zijn inlevingsvermogen en aanpassingsvermogen van de mentor. Met dit onderzoek wordt meer inzicht gegeven in de rol van inlevingsvermogen en aanpassingsvermogen van de mentor. Met inlevingsvermogen wordt bedoeld 'het tonen van empathie' en met aanpassingsvermogen wordt bedoeld dat 'de mentor zijn handelingen aanpast aan zowel het inhoudelijke probleem van de mentee als zijn of haar persoonlijkheid'. Het onderzoeksmodel gaat er vanuit dat de mentor zich inleeft in een mentee als voor de mentor de situatie niet duidelijk genoeg is en hij of zij dus meer informatie wil krijgen van de mentee. Dit sluit aan bij eerder onderzoek dat 'understanding of the mentees'situation' door de mentor erg belangrijk is en inleven is dus een manier om dit te bereiken. Nadat de mentor genoeg informatie heeft is de verwachting dat de mentor zijn aanpak aanpast aan de mentee om deze op een zo goed mogelijke manier te kunnen helpen.

Methode

Het model zoals hiervoor beschreven, is onderzocht door middel van twintig interviews. Binnen het bedrijf Match & Mentor zijn tien mentoren en de bijbehorende tien mentees geïnterviewd over de thema's inlevingsvermogen en aanpassingsvermogen. De mentoren werd gevraagd naar hoe zijn hun eigen manier van inleven zien en hoe ze bepalen welke strategie ze gaan gebruiken. Ook werd ingegaan op hoe de mentor deze strategie over probeert te brengen. De mentees zijn geïnterviewd over hun perceptie van hoe de mentor zich inleeft en welk mentorgedrag in de relatie naar voren komt.

Resultaten en conclusies

Uit het onderzoek blijkt dat mentoren zich eerder continu inleven dan dat ze inleven gebruiken als een los hulpmiddel om meer informatie van de mentees te verkrijgen. Inleven is een voorwaarde van mentoring en is een essentieel onderdeel van de relatie. Een mentor moet zich dus altijd kunnen inleven en wanneer hij of zij dat niet doet zal de mentee niet tevreden zijn met de relatie. Binnen de ondernemerscontext wordt het inleven voornamelijk gedaan op basis van de ervaring van het ondernemen die de mentor ook heeft. Uit de resultaten wordt duidelijk dat de mentoren op een cognitieve manier empathie tonen en gebruiken, maar dat ze hier niet bewust mee om gaan.

Uit de resultaten wordt ook duidelijk dat de mentor zich niet persoonlijk aanpast aan de mentee, in ieder geval niet bewust. De mentoren geven aan dat ze wel rekening houden met welke strategie goed bij de aard van het probleem past (inhoudelijk), maar ze kijken niet bewust naar de manier waarop ze deze strategie moeten overbrengen (persoonlijk aanpassen). De mentoren gebruiken voor de manier van het overbrengen van de strategie niet een bepaalde mentorstijl. Uit de resultaten blijkt niet dat de mentoren een mentorstijl aannemen om bepaalde doelen te bereiken en de mentees kunnen ook geen mentorstijl herkennen. Hoe de mentoren de strategie dan overbrengen wordt duidelijk uit een verzameling communicatieve vaardigheden waarvan 'het probleem duidelijk maken' de belangrijkste handeling is.

De verdieping in de fenomenen inlevingsvermogen en aanpassingsvermogen binnen mentoring geven zorgen voor een nieuw inzicht en een basis voor verder onderzoek. De belangrijkste aanvullende resultaten op het gebied van mentoring voor zelfstandig ondernemers zijn dat de mentor rekening moet houden met het risico dat de mentee neemt op het gebied van vertrouwelijkheid, de authenticiteit van de mentor, de behoefte van de mentee aan kritiek en feedback en dat het nut van mentoring voor de mentees 'het krijgen van energie' is. Wanneer hier rekening mee wordt gehouden zal dit bijdragen aan de tevredenheid van de mentee.

Abstract

Introduction

In this study the mentors' ability to empathize and the ability to adapt in a mentor-mentee relation for entrepreneurs is researched. The feeling that the mentor understands the situation of the mentee is connected to the satisfaction of the mentee about the relationship. What the role of the ability to empathize is in relation to understand the mentees' situation, is explored in this study. The satisfaction of the mentee is also the result of how well the strategy of the mentor fits to the business and personal needs of the mentee. Expected is that how well the strategy fits to the mentees' needs is determined by the mentors' ability to adapt.

In the actual academic literature there are not many articles about the strategies that are used in mentor-mentee conversations. In this study the acts of the mentor are empathized. The ability to empathize and the ability to adapt are two acts that play a part in the mentor-mentee relations and in this study a clear understanding of these two acts are researched. The meaning of the ability to empathize is the way in which the mentor shows how to empathize with the mentee. The meaning of the ability to adapt is how the mentor adapts his or her behavior to the business and personal problems of the mentee. The basic principle in the research model is that the mentor will empathize with the mentee when the mentor wants more information about the mentees' situation. This connects to earlier research about understanding the situation of the mentee. This is an important way to satisfy the mentee and showing empathy is a way to achieve this. After the mentor has more information about the situation of the mentee, the expectation is that the mentor will adapt his strategy to the mentee to help him or her in the best possible way.

Method

The research model is examined through interviewing ten mentors en ten mentees of the company Match & Mentor. The mentors and mentees were couples but were separately interviewed about the mentors' ability to empathize and the ability to adapt. The mentors reported if and how they used their ability to empathize with and adapt to the mentee. The mentees reported how the behavior came across. They also estimated what strategy the mentor used in the mentor-mentee conversations and how they tried to transfer this to the mentee.

Results and conclusions

The results show that the mentors are using their ability continuously to empathize with the mentees and they do not use this ability as a separate tool to obtain more information from the mentee. The ability to empathize is a requirement for mentoring and it is an essential part of the relation. A mentor always has to empathize with the mentee to keep him or her satisfied. Within the entrepreneurial context the mentors show empathy to refer to their own experiences as an entrepreneur. The results show that mentors show and define empathy in a cognitive way but they are not conscious using their ability to empathize.

The results also make clear that the mentor does not adapt to the mentee in a personal way, they are at least not conscious about it. The mentors do report they use their ability to adapt when they choose a certain strategy. This strategy suits the best to the business problems of the mentee, but they do not think about how

to communicate this strategy in a way that it fits to the personality of the mentee. The mentors do not use knowledge about mentor styles to decide how they will communicate their strategy. The results show the mentors do not adopt a mentor style to reach certain goals and the mentees also do not report any signs of a mentor style. The mentors just use a set of communicative competencies to communicate the strategy and 'make the problem clear' is one of the most important parts of this strategy.

Deepening the phenomenon 'the ability to empathize' and 'the ability to adapt' gives a better insight in mentoring and it is a basis for further research. The most important additional results in the context of mentoring for entrepreneurs are that the mentor has to reflect on: the risks the mentee has to take to trust the mentor, the authenticity of the mentor, the need for critique and feedback and the benefit of mentor that the mentees describe as 'getting energy out of it'. When the mentors will reflect more on these additional results in the future, the satisfaction of the mentees will improve.

Voorwoord

In februari 2010 ben ik begonnen met het afstudeertraject voor de studierichting Corporate Communication Studies. Met eigenlijk al een compleet voorstel over mentoring kon ik meteen beginnen. Toch heb ik niet de makkelijkste weg bewandeld maar heb ik ervoor gekozen om de praktijk binnen mijn onderzoek te betrekken. Zo kwam ik terecht bij het bedrijf Match & Mentor. En ondanks de extra tijd en moeite die het me kostte om te voldoen aan de eisen van beide partijen, heb ik geen moment spijt gehad van deze keuze.

Het afstuderen bij Match & Mentor was zeer interessant en leerzaam en het heeft me mogelijkheden geboden die ik vooraf niet had durven dromen. Het interviewen van 20 directeuren van midden- en klein bedrijven is niet iets wat elke student zomaar kan doen! Ik heb in deze periode dan ook veel nieuwe en unieke ervaringen opgedaan maar vooral veel geleerd.

Bij deze wil ik graag Ariane bedanken die deze kansen voor me creëerde en me erg heeft betrokken bij alles wat Match & Mentor doet. Daarnaast wil ik ook Tom bedanken voor zijn goede ideeën en begeleiding de afgelopen tijd. Ondanks de kostbare tijd van een zelfstandig ondernemer stonden zij altijd voor me klaar.

Daarnaast wil ik natuurlijk ook mijn begeleiding vanuit de Universiteit Twente bedanken, Joost en Suzanne. Met name bij de opzet van het onderzoek had ik echt het gevoel dat ik met ze kon sparren om er zoveel mogelijk uit te halen. En daarna zijn ze gelukkig ook altijd kritisch gebleven en dank ik hen voor de goede feedback.

Natuurlijk heb ik ook wel eens een dipje gehad en gelukkig stonden er op dat moment in mijn naaste omgeving ook altijd mensen voor me klaar. Ik wil bij deze dus ook ons pap en ons mam bedanken die ik altijd kon bellen voor de nodige motivatie en Ruud, voor een altijd luisterend oor. Ook wil ik mijn vrienden en vriendinnen, huisgenoten en de rest van de familie bedanken voor hun interesse en de nodige afleiding.

Ten slotte wil ik ook een apart dankwoord uitspreken voor de respondenten die mee wilden werken aan mijn onderzoek. Zonder hen zou deze scriptie niet tot stand zijn gekomen. Dus voor alle zelfstandig ondernemers, zowel de mentoren als de mentees: bedankt voor jullie tijd en deelname.

Aan mijn studententijd in Enschede is nu helaas een eind gekomen maar gelukkig heb ik het wel kunnen afsluiten met een scriptie waar ik trots op ben.

Ik wens u veel plezier bij het lezen!

Enschede, september 2010

Maartje Woestenberg

Inhoudsopgave

1	Theoretisch kader en probleemstelling	9
1.1	Aanleiding	9
1.2	Mentoring	10
1.3	Mentoring voor ondernemers.....	11
1.4	Tevredenheid van de ondernemer	13
1.5	Communicatie tussen mentor en mentee	15
1.6	Inlevingsvermogen.....	17
1.7	Aanpassingsvermogen	19
1.8	Probleemstelling.....	22
2	Methode	25
2.1	Context: Match & Mentor.....	25
2.2	Onderzoeksmethode	27
2.3	Respondenten	29
2.4	Procedure.....	31
2.5	Analyse.....	33
3	Resultaten	35
3.1	Inlevingsvermogen.....	35
3.2	Aanpassingsvermogen	40
3.3	Overige relatieaspecten	46
4	Conclusies	52
4.1	Algemene conclusie	52
4.2	Conclusie inlevingsvermogen en aanpassingsvermogen	53
4.3	Conclusie hoofdvraag.....	54
5	Discussie en aanbevelingen	56
5.1	Theoretische implicaties	56
5.2	Beperkingen en vervolgonderzoek	61
5.3	Praktische aanbevelingen	65
	Literatuurlijst.....	70
	Bijlagen.....	72

1 Theoretisch kader en probleemstelling

Dit eerste hoofdstuk begint met de aanleiding van dit onderzoek. Vervolgens wordt een uitgebreide beschrijving gegeven van het onderwerp mentoring. Er wordt ingegaan op de mentor-mentee relaties voor ondernemers en hoe deze verschillen van mentoring in organisaties. Na de uiteenzetting van het onderwerp wordt ingegaan op de focus van dit onderzoek, namelijk de tevredenheid van de mentee en hoe deze bewerkstelligd wordt door middel van de juiste communicatie tussen mentor en mentee. In de daarop volgende paragrafen wordt ingegaan op twee belangrijke peilers waar deze communicatie op rust, namelijk inlevingsvermogen en aanpassingsvermogen van de mentor. In de laatste paragraaf zal een model worden gevormd die als basis dient voor dit onderzoek. Hier worden de hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek geformuleerd.

1.1 Aanleiding

Mentoring komt in ieder bedrijf voor, zowel op formele als informele basis. Hierbij wordt rekening gehouden met het feit dat mentoring zowel voor de mentor als de mentee (degene die een mentor heeft) voordelen heeft. Voor de mentee is het een manier om zichzelf te ontwikkelen en voor de mentor is het een kans om ervaring door te geven en iemand te helpen. Omdat beide partijen voordelen kunnen ondervinden in deze relatie, zijn bedrijven een aantal decennia geleden gestart met het formeel opzetten van deze relaties. Een derde partij, zoals de afdeling personeelszaken, ging bewust oudere, meer ervaren collega's koppelen aan nieuwe werknemers. Binnen deze relatie begeleidt de mentor de mentee bij zijn of haar carrière. Ook in bedrijven waar dit niet gebeurt zijn mentor-mentee relaties aanwezig. Deze ontstaan zoals gezegd op een informele manier. Dat wil zeggen dat een mentee en een mentor elkaar ongedwongen opzoeken om in deze relatie elkaar te helpen (Chao, Waltz & Gardner, 1992).

Binnen de mentor-mentee relaties staan echter wel de behoeften van de mentee centraal. Het gaat erom dat deze het beste geholpen wordt. In het algemeen wordt deze hulp onderverdeeld in 'career support' en 'psycho-social support'. De 'career support' houdt in dat de mentee wordt ondersteund op zakelijk vlak en de 'psycho-social support' houdt in dat de mentee wordt ondersteund op persoonlijk vlak (Kram, 1985). Binnen mentoring komen beide manieren van ondersteuning voor, afhankelijk van de behoefte van de mentee.

Uit een meta-analyse blijkt dat het onderzoek naar mentoring nog niet op veel verschillende manieren benaderd is. Zo is de categorie waarin het meeste onderzoek wordt gedaan kwantitatief correlationeel onderzoek en is slechts 4,5 procent van de onderzoeken naar mentoring gericht op puur kwalitatief onderzoek. Daarnaast blijkt dat 27,5 procent de focus heeft op de interactie tussen mentor en mentee, naast 80,2 procent de focus op de mentee. Gekeken naar de onderzoeksinhoud is slechts 3,9 procent van de onderzoeken gericht op de breedte van het begrip mentoring. Daarmee wordt bedoeld dat er onderzoek is gedaan naar wat mentoring nog meer inhoudt dan wat er al over bekend is en welke mechanismen een rol spelen binnen mentoring. De andere onderzoeken gaan qua inhoud met name over de voorspellers en uitkomsten van mentor-mentee relaties (Allen, Eby, Brien & Lentz, 2008). Vaak wordt wel getoetst 'of' er relaties zijn tussen bepaalde constructen die voorkomen binnen de mentor-

mentee relatie (de nadruk op de voorspellers of uitkomsten), maar wordt minder vaak gekeken naar 'hoe' deze constructen worden gebruikt en wat de verklaringen zijn voor deze relaties. Dit is vaak het gevolg van het feit dat binnen mentoring veel kwantitatief onderzoek wordt gedaan. De cijfers vormen een uitdaging om binnen mentoring een onderzoeksgebied in te kaderen wat een bijdrage kan leveren aan het inzicht krijgen in mentor-mentee relaties.

Binnen dit onderzoek wordt meer inzicht gegeven in mentor-mentee relaties doordat mentoring voor zelfstandig ondernemers verder wordt onderzocht. Bij deze manier van mentoring is er een derde partij die zorgt voor de koppeling tussen mentor en mentee, dit is dus een formele manier van mentoring. Deze specifieke context is nog niet vaak onderzocht en wellicht komen er in deze context andere constructen naar boven die de kijk op mentoring verbreden. Uit de literatuur wordt duidelijk dat er nog meer aandacht besteed kan worden aan de interactie tussen mentor en mentee en hoe de mentor-mentee relatie werkelijk wordt ingevuld. Aansluitend op dit gat binnen de literatuur is een onderzoeksmodel opgesteld wat hier meer inzicht ingeeft. Het uitgangspunt is de tevredenheid van de mentee, wat een eerder onderzochte uitkomst van een mentor-mentee relatie is. In deze studie wordt onderzocht wat de rol van inlevingsvermogen en aanpassingsvermogen van de mentor zijn om tot tevredenheid van de mentee te leiden. Een groot onderdeel van de tevredenheid van de mentee is dat hij of zij het gevoel krijgt dat hij of zij begrepen wordt door de mentor (St-Jean & Audet, 2009). Hoe de mentor hiervoor kan zorgen is nog onbekend. De verwachting is dat de mentor dit kan bereiken door zich in te leven in de mentee. Naast het begrijpen van de situatie moet de werkelijke aanpak van de mentor ook aansluiten op de behoefte van de mentee, zowel zakelijk als persoonlijk (Bisk, 2002). Dit zorgt namelijk ook voor de tevredenheid van de mentee. Verwacht wordt dat de mentor zich gaat aanpassen aan de mentee om ervoor te zorgen dat zijn aanpak zo goed mogelijk op hem of haar aansluit. De inschatting van hoe de mentor zich moet aanpassen gebeurt op basis van het inleven in de mentee waardoor de mentor meer informatie krijgt over de zakelijke en persoonlijke situatie van de mentee. Op deze informatie kan de mentor zich vervolgens aanpassen. Dit onderzoeksmodel met deze verwachtingen staat centraal binnen het onderzoek. In de volgende paragrafen wordt verder ingegaan op wat er al bekend is over de peilers inlevingsvermogen en aanpassingsvermogen van de mentor binnen de mentor-mentee relatie.

1.2 Mentoring

Een mentor-mentee relatie binnen het bedrijfsleven wordt traditioneel aangeduid als een relatie tussen een oudere, meer ervaren mentor met een jongere, minder ervaren mentee met als doel om aan de carrière van de mentee te werken en deze te ontwikkelen (Kram, 1985). Later is ook het belang van de groei aan beide zijden van de relatie erkend. Dit houdt in dat zowel de mentor als de mentee binnen deze relatie meer kunnen leren en zich persoonlijk, professioneel en qua carrière kunnen ontwikkelen (Roberts & Dutton, 2009). De rol van de mentor is vaak erg breed, want het gaat uiteraard om begeleiden in meerdere zaken. Zo wordt de carrière begeleid maar vindt er vaak ook een stukje persoonlijke begeleiding plaats. De mentor-mentee relatie heeft veel voordelen voor

het bedrijf. Het bevordert de socialisatie van de nieuwe medewerkers, mentees kunnen door middel van een mentor beter hun expertise vergroten en de mentoren krijgen een kans om te leren hoe ze leiding kunnen geven (Chao, Waltz & Gardner, 1992).

Er zijn verschillende motieven van individuen om deze mentor-mentee relatie aan te gaan, zowel voor de mentor als de mentee. Zo stelt Anderson (2009) vast dat vanuit het mentorperspectief het een goed gevoel geeft voor het individu om een ander te helpen met het ontwikkelen van vaardigheden en zelfvertrouwen. Ook zegt hij dat een succesvolle ontwikkeling van de mentee een succesvol moment is voor de mentor omdat hij in dat succes heeft geïnvesteerd. Hij pleit voor mentoring als officiële taak binnen een taakbeschrijving omdat het heel erg bevredigend is. Ook voor mentees is de relatie zeer van belang. Scandura (1992) stelt vast dat mentees die een succesvolle mentoring relatie hebben op het gebied van coaching en social support meer salaris krijgen en eerder promotie maken. Een belangrijk kenmerk van mentoring zijn de 'wederzijdse voordelen' maar ook de domeinen waarin de ontwikkeling plaats vindt, namelijk personal, professional and career. Vanuit de mentor gezien is de ondersteuning die hij of zij verleent aan de mentee te verdelen in career functions en psychosocial functions (Kram, 1985). Binnen bedrijven houdt dit in dat mentees leren hoe het bedrijf in elkaar zit en dat ze daar hun voordeel mee kunnen doen. Het verhogen van hun zichtbaarheid in het bedrijf is bijvoorbeeld een behoefte waarbij de mentor kan ondersteunen. Onder psychosociale functies valt de professionele en persoonlijke groei van de mentee. Bijvoorbeeld de mentor bevestigt ideeën en is een rolmodel. De definitie van mentoring is nog in ontwikkeling, zoals ook uit het voorgaande blijkt. Dit onderzoek bouwt voort op een recentere definitie die ook de focus legt op voordelen voor zowel mentor als mentee. Deze definitie van mentoring is als volgt: "mentoring is a developmental relationship that involves mutual growth, learning, and development in personal, professional, and career domains" (Roberts & Dutton, 2009).

1.3 Mentoring voor ondernemers

Onderzoek naar mentoring voor ondernemers is nog niet vaak uitgevoerd, laat staan in Nederland. Toch is deze context erg interessant om te bekijken omdat het een verbreding geeft aan het begrip mentoring. Daarnaast zijn bepaalde aspecten van het ondernemerschap zo uniek dat in dit opzicht dat wat nu bekend is over mentoring niet geheel aansluit bij hoe mentoring werkt bij zelfstandig ondernemers. Over het algemeen kan gezegd worden dat een ondernemer als een proactief persoon wordt gekenmerkt en dat de 'houding van controle, 'neiging om risico's te nemen', 'persoonlijke waarden' en 'tolereren van ambiguïteit' eigenschappen zijn die bij een ondernemend iemand horen (Becherer & Maurer, 1999). Ook binnen grote organisaties wordt 'ondernemend zijn' vaak als een eigenschap gezien die een werknemer kan hebben. Ondernemend bestaat in die context uit: 'strategisch plannen', 'leiderschap en dimensies van teamwork', 'organisatorisch creëren', 'herkennen van kansen', 'innovatie', 'risico's veronderstellen', 'rangeren van bronnen' en 'creëren van waarde' (Becherer & Maurer, 1999). Deze overwegend positieve eigenschappen komen ook in andere onderzoeken terug. Andere voorbeelden van ondernemersgedrag zijn: het nemen van initiatief, innovatief zijn en de omgeving vormgeven aan de hand van je ideeën en doelen

(Brandstätter, 1997). Brandstätter (1997) heeft ook een persoonlijkheidsprofiel van de ondernemer opgezet welke de volgende eigenschappen bevat: 'behoefte aan prestatie', 'houding van controle', 'neiging om risico's te nemen', 'tolereren van ambiguïteit', 'behoefte aan autonomie', 'dominantie' en 'onafhankelijkheid / capaciteit om door te gaan'. Deze eigenschappen komen redelijk overeen met de eerst genoemde eigenschappen. Voor het onderzoek is het met name van belang om rekening te houden met de eigenschappen 'houding van controle', 'behoefte aan autonomie' en 'dominantie' omdat deze ook bij het uitvoeren van het onderzoek wellicht terug kunnen komen en mentoring voor ondernemers anders maakt dan mentoring voor reguliere werknemers.

Deze karaktereigenschappen van zelfstandig ondernemers zorgen ervoor dat mentoring voor deze groep ook afwijkt van mentoring voor werknemers in het bedrijfsleven. Zelfstandig ondernemers zijn in het algemeen vrij dominante personen, die graag de touwtjes zelf in handen houden en alles willen controleren. De behoefte aan een mentor vloeit echter vaak voort uit het feit dat de zelfstandig ondernemers het op dat moment eigenlijk niet alleen af kunnen. Ze moeten zich op dat moment vrij kwetsbaar opstellen. Het is voor hen moeilijk om advies of suggesties van anderen aan te nemen omdat ze altijd gewend zijn om alles alleen te doen. Een mentor moet in dat geval dus wel iemand zijn die begrijpt hoe een zelfstandig ondernemer in die situatie staat en voldoende kennis hebben om door de mentee serieus genomen te worden. Het moet dus meer dan in het reguliere bedrijfsleven iemand zijn waar de mentee tegenop kan kijken zodat hij of zij ook werkelijk de adviezen of suggesties van de mentor aan zal nemen. Daarnaast zijn de verwachtingen van de mentor ook hoger omdat de mentee veel tijd en geld in de mentor-mentee relatie steekt en bepaalde doelen wil behalen.

In de praktijk is het in tijden van economische recessie voor jonge zelfstandig ondernemers steeds moeilijker hun bedrijf staande te houden. Vaak is het voor zelfstandig ondernemers de vraag of ze de eerste twee jaar door kunnen komen. Na twee jaar komen ze dan op een kruispunt met verschillende mogelijkheden om verder te gaan. Sommige ondernemers moeten er voor kiezen om een werknemer te ontslaan en andere ondernemers hebben het probleem dat ze niet weten met welke producten ze het best kunnen uitbreiden. Wanneer de basis voor de onderneming is gelegd komen er nieuwe uitdagingen voor de ondernemer naar boven om het bedrijf te versterken.

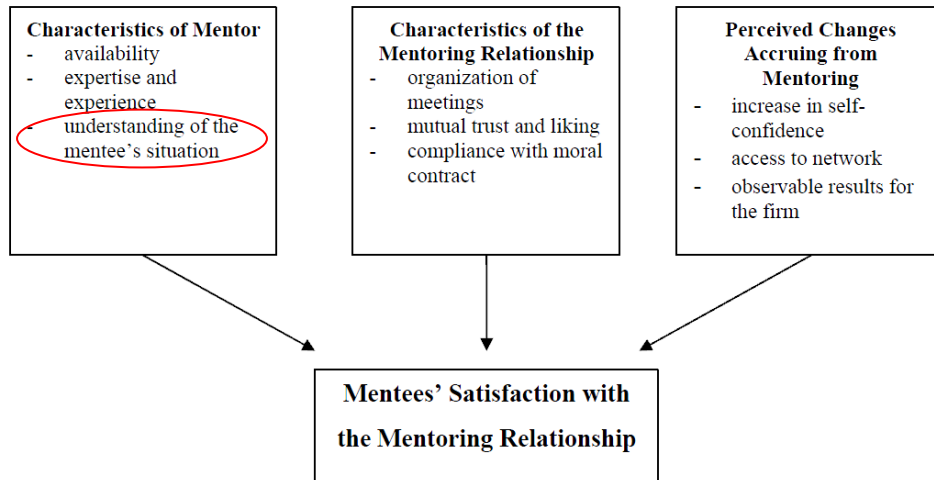
De eerste jaren kan de ondernemer genoeg steun krijgen van instanties als de Kamer van Koophandel om zijn of haar plannen uit te voeren. Na de startfase is het voor zelfstandig ondernemers vaak moeilijk om strategische plannen met iemand te overleggen omdat ze nu eenmaal alleen verantwoordelijk zijn voor het bedrijf. Vrienden en bekenden hebben vaak niet genoeg kennis en accountants of financieel adviseurs hebben allemaal hun eigen belang bij strategische beslissingen van het bedrijf. Daarom zou het voor doorstartende ondernemers erg nuttig kunnen zijn om te praten met een meer ervaren, onafhankelijke ondernemer om advies te vragen, problemen uit te diepen of te overleggen over de strategische keuzes binnen hun onderneming. Hier komt dan ook vaak een derde partij bij kijken die bijvoorbeeld ondernemers koppelt aan meer ervaren managers uit het bedrijfsleven of aan meer ervaren ondernemers (Bisk, 2002). Het gaat dan vaak om vragen als 'hoe ga ik van twee naar vijf

werknemers' of 'hoe ontsla ik mijn eerste werknemer'. Dit geeft duidelijk aan dat de ondernemer de opstartfase al voorbij is.

Bij mentoring voor ondernemers is het een kernaspect dat zowel de mentoren als de mentees aan elkaar gekoppeld moeten worden door middel van een derde partij. Voor zowel de mentoren als de mentees is deze partij extern en heeft deze partij geen relaties met hun eigen onderneming. Echter de dienst die deze derde partij levert is afhankelijk van de hulp die de mentoren bieden dus de mentoren zijn ten opzichte van de mentees wel de vertegenwoordiger van de derde partij die bemiddelt. Uitgangspunt in dit onderzoek is dat het succes van de relatie met name wordt bepaald door de tevredenheid van de mentee omdat deze een probleem heeft dat opgelost moet worden door middel van mentoring. De mentee is als het ware de klant bij mentoring voor ondernemers omdat zij geholpen moeten worden. De mentee besluit of de mentor voldoende nuttig is voor de behoefte en vraagt en of hij of zij in de toekomst meer afspraken wil maken met de mentor. Maar aan de andere kant is de mentor eigenlijk de dienst die de organisatie levert, vandaar dat de invloed op het succes van de relatie bij de mentor ligt. De mentor moet er voor zorgen dat de mentee tevreden is door deze succesvol te ondersteunen. De focus van dit onderzoek ligt op de mentor maar voornamelijk vanuit het perspectief van de mentee, hoe deze de mentor waardeert en hoe tevreden deze is met de geleverde dienst.

1.4 Tevredenheid van de ondernemer

Binnen de context ondernemerschap is onderzoek gedaan naar de waardering van mentoren door (beginnende) ondernemers. Zo is in Canada in 2003 een grootschalig mentorprogramma opgezet door de overheid om startende ondernemers te stimuleren. Uit onderzoek blijkt dat er drie thema's leiden tot het succes voor de mentor: karakteristieken van de mentor, karakteristieken van de mentor-mentee relatie en de waargenomen veranderingen met dank aan de mentor. Deze drie thema's geven aan hoe tevreden de mentee is over de mentor-mentee relatie. Op basis van vier focusgroups hebben de onderzoekers een vragenlijst opgesteld en deze naar de voormalige mentees gestuurd. Daar kwam uit dat mentees het vooral belangrijk vinden dat de mentor hen het gevoel gaf dat ze begrepen werden (St-Jean & Audet, 2009). Zie figuur 1.



Figuur 1. Conceptuele framework van factoren die de mentees' tevredenheid beïnvloeden.

St-Jean en Audet (2009).

In het figuur wordt duidelijk dat de mentor zelf binnen de relatie eigenlijk alleen beoordeeld werd op zijn karakteristieken, wat een erg breed begrip is en niet verward moet worden met karaktereigenschappen. De karakteristieken houden ook de beschikbaarheid, expertise en ervaring in. Deze staan soms vast (ervaring) of behoren tot de algemene omgang (beschikbaarheid). Echter is 'understanding of the situation' ook een belangrijk karakteristiek waarvan niet gezegd kan worden of deze vast staat of tot de algemene omgang behoort. Hoe de mentor dit voor elkaar krijgt is niet duidelijk, het is dus interessant om te kijken naar de manieren waarop de mentor de relatie invult met zijn manier van communiceren om de mentee tevreden te stellen. St-Jean en Audet (2009) geven in de discussie zelf aan dat ze nog geen idee hebben hoe de mentor dit invult, dus hoe hij met de mentee communiceert om ervoor te zorgen dat een mentee zich begrepen voelt. Dat geven ze aan als punt voor verder onderzoek en daar wordt in dit onderzoek verder op ingegaan.

De tevredenheid van de mentee is ook afhankelijk van het feit of de aanpak die de mentor hanteert om het probleem op te lossen aansluit bij de behoeften van de mentee (Bisk, 2002). Dit gaat zowel om de zakelijke behoefte (het oplossen van het zakelijk probleem) als de persoonlijke behoefte (passen de adviezen of strategieën bij de persoonlijkheid van de mentee). Hierbij gaat het om hoe de mentor het kiezen van een strategie en het overbrengen van een strategie kan aansluiten op de behoeften van de mentee. De behoeften binnen mentoring voor jonge ondernemers zijn: 'recognition', oftewel blijk van waardering, en 'meeting financial goals', oftewel het feit dat de mentee door middel van mentoring financiële doelstellingen voor zijn of haar bedrijf kan behalen. De eigenschappen van de mentor die bij deze behoeften horen zijn als volgt gedefinieerd: ondersteunend, standvastig, aanmoedigen om visie in zicht te houden, reflecteren op wat er gebeurt, luisteren en 'er zijn' (Cull, 2006). Deze eigenschappen zijn erg belangrijk om verder te onderzoeken zodat mentoren meer grip kunnen krijgen op hoe ze hun strategie kunnen overbrengen op de mentee.

1.5 Communicatie tussen mentor en mentee

Binnen de relatie staan de mentor en mentee in een bepaalde verhouding tot elkaar. Dit is onder andere afhankelijk van het feit of de relatie formeel of informeel tot stand is gekomen. In het geval bij mentoring voor ondernemers komen de relaties formeel tot stand, waarbij een eerste gesprek met de derde partij de basis vormt. Een mentee is vaak op zoek naar een mentor vanwege een vrij concreet probleem en daarbij hoort ook dat hij bepaalde verwachtingen heeft van hoe dit probleem met behulp van een mentor het best opgelost kan worden. De mentee staat hier centraal, omdat deze de klant is binnen de relatie. De mentor heeft bij het maken van deze match vrijwel geen invloed, alleen de derde partij moet een inschatting maken of deze twee personen bij elkaar passen. Omdat de mentee de klant is, moet de mentor zich zo goed mogelijk aanpassen aan de mentee. En de vraag is: hoe doet de mentor dat?

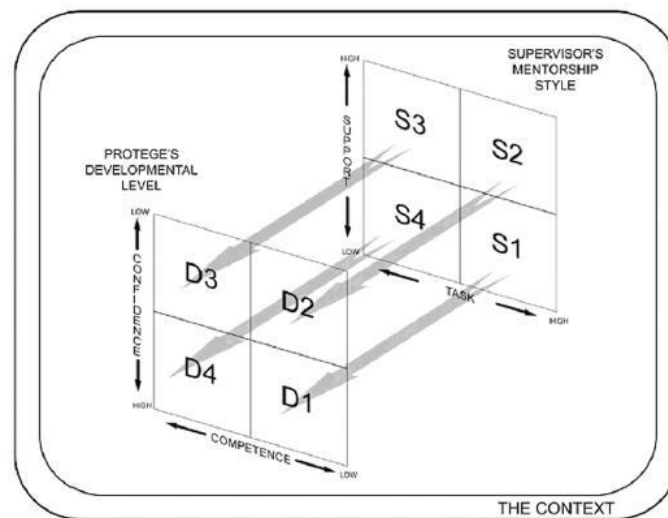
Hoe de communicatie tussen de mentor en mentee verloopt is een onderwerp dat Bozeman en Feeney (2008) hebben onderzocht met als doel een 'Goodness of Fit' model te maken. Aan de basis van hun theorie staat de social exchange theory waarbij ze de 'fit' meten op voorkeuren, willen schenken van informatie (endowment) en waarden. Daarbij geven zij aan dat 'wederkerigheid' een erg belangrijk principe is binnen mentoring maar dat in de literatuur over mentoring te weinig aandacht wordt besteed aan het 'give and take' principe wat invloed heeft op de formatie van de relatie. Als conclusie stellen zij dat mentoren een bepaalde voorkeur hebben voor een onderwerp en dat in een bepaalde mate belangrijk vinden, maar dat een mentee over datzelfde onderwerp misschien minder voorkeur heeft en het minder belangrijk vindt. De hoeveelheid tijd en kennis die dan aan dit onderwerp wordt besteed, wordt het gemiddelde van deze twee.

Wat in dit onderzoek ontbreekt, is de inschatting van de mentor om de behoefte naar dit onderwerp bij de mentee te peilen. Want dat zorgt er uiteindelijk voor dat de mentor precies genoeg tijd en kennis besteedt aan een onderwerp zoals de mentee zou willen. Dit heeft een grote invloed op de hulp die de mentor kan bieden, de tevredenheid van de mentee en daarmee het succes van de relatie. Er kan vanuit worden gegaan dat de mentor in dit geval altijd die bepaalde kennis deelt op die bepaalde manier die voor de mentee zo gunstig mogelijk is. Dat leidt tot de vraag hoe de mentor bepaalt welke kennis hij door moet geven aan de mentee en op welke manier hij dat moet doen.

Inschatting ontwikkelingsbehoefte

Het schatten van de ontwikkelingsbehoefte is een onderwerp dat bij onderzoek naar leiderschap vaak naar voren komt. In managementonderwijs zijn zogenaamde leiderschapstijlen een theoretisch kader voor managers om bijvoorbeeld te kijken naar wat voor soort manager zij zijn en welke gevolgen dat heeft voor de cultuur binnen een afdeling. Deze leiderschapstijlen zijn zo ingericht dat bepaalde competenties van een leider in het geheel als een stijl worden gezien. De manager is in te delen in een bepaalde soort stijl maar kan ook kijken welke stijl het beste past bij de uitkomsten zoals hij of zij deze voor de afdeling ziet. Een manager zou zich ook kunnen aanpassen en kunnen kiezen voor een stijl. Deze gedachte wordt ook wel 'situational leadership'

genoemd: de leider past zich aan aan de situatie met zijn ondergeschikten. Het schatten van de behoefte van de ondergeschikten of de situatie staat centraal. Een variant op het 'situational leadership' is 'contextual supervision' (Ralph, 2004). Aan de hand van dit model kunnen leidinggevers bepalen hoe zij moeten inspelen op de behoefte van de ondergeschikte. De punten waarop de leidinggevende kan inspelen zijn het 'level of competence' van de ondergeschikte en het 'level of confidence'. De leidinggevende kan hier op inspelen door een meer 'task response' te geven of een meer 'support response' te geven, zie ook figuur 2.



Figuur 2. Contextual supervision. Ralph (2004).

Binnen het onderzoek van Ralph (2004) wordt het mentorschap als een onderdeel van het leiderschap gezien, waarbij een manager om moet gaan met zijn ondergeschikten. Dat kan zowel één op één zijn als binnen leiderschap voor een groep ondergeschikten. Waarschijnlijk is dit model ook geschikt voor één op één mentoring, maar dat moet nog worden onderzocht. Een belangrijke noot is dat het aanpassen in dit geval niet gaat om het aanpassen van de persoonlijkheid van de mentor, maar puur gericht is op de afweging tussen 'task response' en 'support response'. Volgens Ralph (2004) is in werkelijkheid het aanpassen volgens dit model mogelijk via drie stappen. Ten eerste moet de supervisor bepalen wat het ontwikkelingsniveau is van de protégé. Dit kan hij doen door a) te vragen naar het ontwikkelingsniveau, b) informatie op te pikken uit informele gesprekken of c) informatie te halen uit observaties van de protégé op het werkgebied. Ten tweede moet de mentor zijn supervisor stijl aanpassen aan de ontwikkelingsbehoefte door meer taakgericht of supportgericht te zijn. En ten slotte moet de mentor continue blijven monitoren en de stijl aanpassen omdat de protégé zich ontwikkelt en andere behoeften krijgt gedurende de relatie. Gevolgen van deze contextual supervision zijn dat wanneer de behoefte en de stijl niet matchen er meer inter-persoonlijke moeilijkheden plaats vinden binnen de relatie.

1.6 Inlevingsvermogen

Het schatten van het ontwikkelingsniveau van de mentee gaat vooraf aan het bepalen van een bepaalde strategie, zoals duidelijk werd uit de vorige paragraaf. Om het ontwikkelingsniveau van de mentee te kunnen schatten moet de mentor eerst meer weten van de situatie van de mentee. Hier wordt door de mentor het mechanisme van inlevingsvermogen gebruikt. Dit is niet willekeurig want anders dan bij mentoring binnen bedrijven of binnen het onderwijs is een kenmerk van mentoring voor ondernemers dat de mentor en de mentee niet in dezelfde omgeving werken. Het is daarom belangrijk voor de mentor om eerst een goede inschatting van de situatie te maken door middel van inleven zodat de mentor later zijn of haar aanpak kan bepalen.

Definitie

Inleven in de situatie van de mentee kan op verschillende manieren worden benaderd. Vanuit de literatuur wordt in het Engels inleven gezien als 'to empathize with'. Het Nederlandse woord empathie heeft daar veel raakvlakken mee en is in dit onderzoek ook wat wordt verstaan onder inleven. Het tonen van empathie kan op vele manieren en onderzoekers zijn het er nog niet over eens wat eigenlijk wordt verstaan onder empathie. Voor een globaal beeld kan de definitie van empathie worden ingedeeld in drie groepen. Één groep gaat er vanuit dat empathie een cognitieve eigenschap is, wat betekent dat het grotendeels gaat om het begrijpen van wat een ander aangaat. Een tweede groep gaat er vanuit dat empathie een emotionele of affectieve karaktertrek is, wat inhoudt dat het voornamelijk gaat om het voelen van de pijn en het lijden van een ander persoon. Een laatste groep definieert empathie als een samensmelting van deze omschrijvingen, dus zowel cognitief als affectief (Hojat, Vergare, Maxwell, et al., 2009). Daarnaast is de definitie van empathie ook moeilijk te onderscheiden van andere kenmerken, zoals sympathie. Hojat et al. (2009) stellen dat sympathie meer lijkt op affectieve empathie, het voelen van de pijn van een ander. Daarbij wordt gesteld dat sympathie voor degene die sympathie toont negatievere gevolgen heeft omdat hij of zij het zich persoonlijk aantrekt. Bij empathie is dit minder en gaat het meer om het objectief begrijpen. De tweedeling tussen cognitief en affectief wordt ondersteund door onderzoek van Carlozzi, Bull, Stein, Ray en Barnes (2002) die het gebruik van het woord empathie, en daarmee dus de betekenis, in de praktijk hebben onderzocht. Het belangrijkste resultaat is dat er inderdaad onderscheid wordt gemaakt tussen empathie als een communicatieproces en empathie als een gevoel.

In dit onderzoek wordt aangesloten bij de definitie van cognitieve empathie. De mentor-mentee relatie voor ondernemers is namelijk op veel punten te vergelijken met een dokter-patiënt relatie, een gebied waar veel meer onderzoek is gedaan naar empathie. Ook een dokter heeft niet precies dezelfde ervaring als de patiënt wat betreft de situatie waar de patiënt zich in bevindt, en toch moet de dokter de patiënt helpen. Om de relatiekwaliteit te verbeteren wordt dokters in opleiding ook geleerd hoe zij empathisch met patiënten om moeten gaan. Hojat et al. (2009) geven de volgende definitie:

We defined empathy in the context of medical education and patient care as a predominantly cognitive (as opposed to affective or emotional) attribute that involves an understanding (as opposed to feeling) of patients' experiences, concerns and perspectives combined with a capacity to communicate this understanding. And an intention to help is by preventing and alleviating pain and suffering is an additional feature of empathy in the context of patient care. (p. 1183)

Binnen deze definitie wordt duidelijk dat het gaat om zowel het begrijpen van de situatie als om het communiceren van het begrip. Binnen mentoring komt het communiceren van dit begrip onder andere tot uiting wanneer de mentor een aanpak kiest die bij de behoeften van de mentee past. Wanneer deze goed aansluit laat de mentor zien dat hij of zij de situatie van de mentee goed heeft begrepen. Ook sluit het begrijpen van de ervaringen en perspectieven van de patiënt aan bij het begrijpen van de situatie wat in het artikel van St-Jean en Audet (2009) naar voren komt. Binnen deze definitie wordt ook duidelijk dat het gaat om de ervaringen (de feitelijke problemen) van de patiënt maar ook het perspectief van de patiënt, hoe deze persoonlijk tegen het probleem aankijkt. Dit onderscheid komt terug wanneer de mentor op basis van dit begrip zijn of haar aanpak aanpast ten opzichte van de mentee.

Onderzoek naar inleven

Binnen het mentorschap is empathie niet vaak onderzocht en wanneer dit wel het geval was dan met name door middel van kwantitatief onderzoek. In eerder onderzoek naar empathie bij mentoren werd empathie ook omschreven met de hierboven gegeven definitie van cognitieve empathie, met het uitgangspunt dat empathie een kwaliteit is van een mentor en dus een inter-persoonlijke vaardigheid is die de mentor bezit (Clifford, 1999). Binnen de medische context wordt empathie vaak gemeten met de Jefferson Scale of Physician Empathy. Onderdelen van empathie binnen deze vragenlijst zijn 'perspective taking', 'compassionate care' en 'ability to stand in patients shoes' (Hojan et al., 2009). Dit sluit ook aan op het perspectief dat empathie een cognitieve eigenschap is van iemand.

Binnen dit onderzoek wordt op basis van de definitie van Hojat et al. (2009) de volgende definitie gehanteerd: "Empathie wordt binnen de mentor-mentee relatie gezien als een overwegend cognitieve (in tegenstelling tot affectieve of emotionele) eigenschap die gaat om het begrijpen van (in tegenstelling tot voelen van) de ervaringen van de mentee, belangen en perspectieven gecombineerd met het vermogen om dit begrip te communiceren. En een intentie om te helpen staat centraal bij mentoring en is daar om een toegevoegd kenmerk van empathie in de context mentoring". Natuurlijk is het de vraag of de mentor-mentee relatie overeenkomt met de dokter-patiënt relatie wat betreft het tonen van empathie, maar hier zijn wel aanwijzingen voor. Omdat dit nog geheel open ligt, zal in het onderzoek niet teveel worden gestuurd op een definitie van empathie maar zal ook aan de respondenten gevraagd worden wat hun perceptie hiervan is.

1.7 Aanpassingsvermogen

Om het aanpassingsvermogen van de mentor verder te kunnen onderzoeken moet eerst worden gekeken naar welke gedragingen bij een mentor horen. Onderzoek daarover is voornamelijk gefocust op verschillende mentorstijlen, afgeleid van leiderschapsstijlen. Het uitgangspunt in dit onderzoek is dat de mentor kan wisselen tussen deze stijlen, het zouden dus eigenlijk dynamische stijlen moeten zijn. In deze paragraaf wordt verder ingegaan op de verschillende mentorstijlen en met welk gedrag deze stijlen ingevuld kunnen worden. De invulling van deze stijlen sluit aan op het eerder genoemde onderzoek van St-Jean en Audet (2009) waaruit de vraag naar voren kwam hoe mentoren ervoor zorgen dat de mentee zich begrepen voelt en de aanvulling op Ralph (2004) dat een mentor voor ondernemers zich ook zou moeten aanpassen aan de persoonlijkheid van de mentee.

Definitie

Zoals in de vorige paragraaf duidelijk werd hoort bij de definitie van empathie ook het communiceren van begrip voor de ander partij. Binnen de mentor-mentee relatie is de intentie van de mentor om de mentee te helpen de basis van de relatie. Aansluitend op het tonen van empathie volgt de vraag hoe de mentor de mentee dan gaat helpen. Er wordt in dit onderzoek vanuit gegaan dat door het tonen van empathie de mentee bepaalde informatie geeft over de het probleem dat hij of zij heeft (feitelijk), maar ook hoe hij of zij dat probleem ervaart (subjectief). De veronderstelling is dat de mentor zich gaat aanpassen aan deze informatie door een strategie te kiezen die inhoudelijk en persoonlijk het best bij de mentee past. Inhoudelijk betekent dat wanneer de mentee meer behoefte heeft aan 'confidence' zoals in paragraaf 1.5 naar voren kwam, de mentor ook meer support in zijn aanpak verwerkt. De verwachting is daarnaast dat de mentor zich aanpast aan het karakter van de mentee, zodat zijn suggesties of advies op een goede manier overkomen. Een voorbeeld daarvan is dat wanneer de mentee introvert is, dat de mentor ook op een rustige manier met de mentee praat.

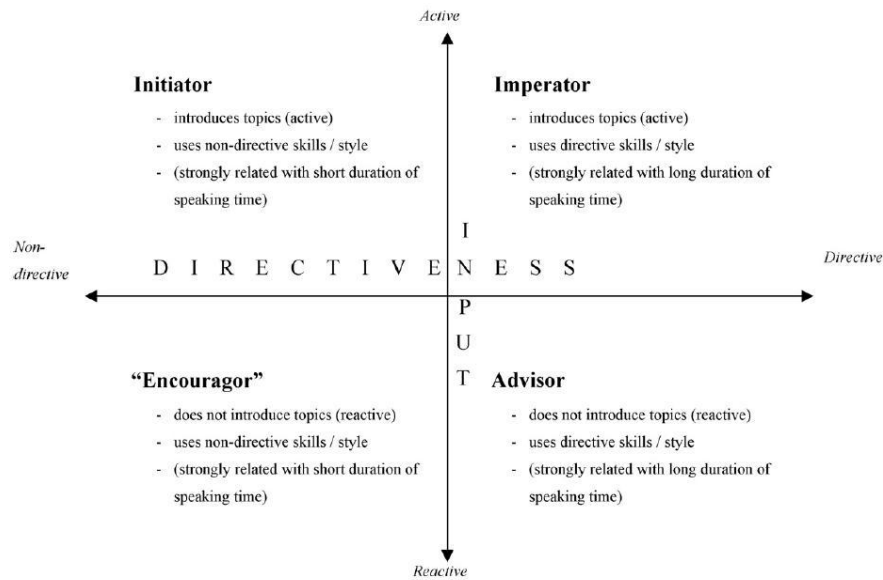
In de literatuur wordt aanpassen binnen inter-persoonlijke communicatie ook wel 'communicative adaptability' genoemd. 'Communicative adaptability' is een onderdeel van 'communicative competence' waarbij het gaat om het vermogen om sociale inter-persoonlijke relaties waar te nemen en je interactiedoelen en gedrag daarbinnen aan te passen. De volgende prominente aspecten van 'communicative adaptability' vormen de definitie van aanpassingsvermogen zoals gehanteerd in dit onderzoek: 1) de vereisten van zowel cognitieve (vermogen om waar te nemen) als gedragsmatige (vermogen om aan te passen) vaardigheden, 2) niet alleen het aanpassen van gedrag maar ook van interactie doelstellingen, 3) het vermogen om de vereisten binnen verschillende communicatiecontexten waar te nemen en daar op aan te passen, 4) de assumptie dat waarnemingen van communicatieve competenties binnen de dyade liggen (Duran, 1983).

Mentorstijlen

In het verleden is op het gebied van verschillende aanpakken van mentoren met name onderzoek gedaan naar mentorstijlen. Dit houdt in dat een mentor op een soort standaard manier in te delen is in een bepaalde mentorstijl, maar misschien is het ook mogelijk voor een mentor om bij de voorbereiding een bepaalde stijl aan te nemen die het beste bij de mentee past. Deze veronderstelling van dynamische mentorstijlen wordt hier verder uiteengezet.

Hennissen, Crasborn, Brouwer et al. (2008) hebben meer onderzoek gedaan naar de verschillende mentorstijlen en hoe deze de mentoring dialogen bepalen. Zij hebben gekeken naar mentor-mentee dialogen om te bepalen of de mentor daarbij een bepaalde stijl aan nam. De studies die zij onderzocht hebben waren allemaal in een onderwijs context, dus een ervaren leraar als mentor en een student als mentee. Hier hebben zij vijf aspecten uit gehaald die karakteristiek ingevuld werden door bepaalde mentorstijlen. Het gaat hierbij om (1)de inhoud en speerpunten binnen een dialoog, (2)de stijl en 'supervisory skills', (3)de input van de mentor,(4) de tijdsaspecten binnen het dialoog en (5)de fases binnen het dialoog. Bepaalde mentoren hadden het binnen het aspect inhoud en speerpunten voornamelijk over instructie en organisatie terwijl anderen het juist meer hadden over de leerlingen en de klas. Zo geldt voor het aspect stijl en 'supervisory skills' hetzelfde: sommigen mentoren gaven de voorkeur aan een directieve stijl, terwijl anderen een niet directieve stijl hanteerden. De verschillende mentorstijlen kunnen gekenmerkt worden door meer of minder directief. Als derde aspect werd de input van de mentor bekeken: sommige mentoren geven juist veel input voor de stof binnen het dialoog terwijl anderen het meer van de mentee laten afhangen, relatief gezien als actief of reactief. Hier gaat het ook om een schaal hoe actief de mentor is. Het vierde aspect is de tijd. Sommige mentoren namen veel tijd om te spreken en anderen niet. Dit lag ook aan hoeveel tijd er was ingepland voor een dialoog. Sommigen hadden dit vooraf vastgesteld terwijl anderen met het dialoog doorgingen voor onbepaalde tijd. Als laatste aspect werden de fases binnen het dialoog genoemd als kenmerkend voor de mentor. Sommige mentoren hielden zich aan een strak 'framework' om het dialoog te leiden terwijl anderen dat niet deden.

Hennissen et al. (2008) hebben de gebruikte literatuur voor hun onderzoek samen genomen en een nieuwe indeling gemaakt op basis van de hier boven genoemde aspecten. Dit model is te zien in figuur 5. Dit model wordt het MERID model genoemd wat staat voor de 'Mentor (teacher) Roles In Dialogues'.



Figuur 3. Het MERID model. Hennissen et al. (2008).

Binnen het onderzoek van Hennissen et al. (2008) is alleen gekeken naar wat de mentor als het ware te bieden heeft. Ze hebben niet verder onderzocht of op basis van de behoefte van de mentee een mentorstijl aan te wijzen is die het best bij de behoefte van de mentee zou kunnen passen. Ze geven wel aan om bij vervolgonderzoek meer aandacht te schenken aan relatie tussen mentor en mentee en hoe het MERID model daarbij toegepast kan worden. Verder is het ook niet duidelijk of een mentor als het ware alleen achteraf is in te delen in één van de categorieën binnen de mentorstijlen of dat deze beschrijvingen van mentorstijlen ook een hulpmiddel kunnen zijn voor de mentor bij het bepalen van een aanpak. Binnen dit onderzoek wordt gekeken naar de mentoren hun aanpak wellicht vooraf aanpassen binnen een mentorstijl op basis van de behoefte van de mentee.

Communicatieve vaardigheden

Duidelijk is de verwachting dat de mentor zijn aanpak gaat aanpassen op de mentee, maar daarmee wordt de manier waarop de mentor zijn strategie gaat overbrengen op de mentee nog niet duidelijk. De vraag blijft 'hoe' de mentor dan zijn strategie overbrengt. Door het inleven krijgt de mentor als het goed is een beeld van de situatie van de mentee en hoe deze daar als persoon in staat. Het aanpassen is dus op basis van het probleem en op basis van de persoonlijkheid. Uit welke strategieën of communicatieve vaardigheden de mentor dan als het ware kan kiezen is nog niet duidelijk.

Om te beginnen is het noodzakelijk vast te stellen wat men verstaat onder het begrip communicatieve vaardigheden. Binnen het onderzoeksgebied van inter-persoonlijke communicatie zijn er veel professionals zoals psychologen, loopbaanadviseurs en sociale werkers die in hun beroep gebruik moeten maken van kennis over inter-persoonlijke communicatie om bepaalde doelstellingen te behalen. Ook mentoren kunnen hier gebruik van

maken. Er zijn drie categorieën vaardigheden: de eerste categorie zijn de cognitive skills, gebaseerd op de kennis die nodig is voor het beroep (dit onderscheidt het beroep van andere beroepen). Ten tweede de technical skills: vaardigheden die men gebruikt bij de praktische uitvoering (zoals een chirurg met een scalpel moet kunnen omgaan). Tot slot zijn er de social/communication skills: het vermogen om effectief met een ander te interacteren in de professionele context (Hargie, 1986). In dit onderzoek staan de laatste vaardigheden centraal. De vraag hierbij is natuurlijk hoe mentoren deze social skills gebruiken (aan de hand van een mentorstijl of niet) en of ze deze aanpassen aan de mentee. Een belangrijk aandachtspunt in deze context is dat er waarschijnlijk wel een onderscheid gemaakt moet worden tussen mentor strategieën en persoonlijke vaardigheden. Hargie (1986) duidt dit onderscheid aan met het verschil in technical skills en social/communication skills. Dit onderscheid zal niet gemakkelijk te maken zijn omdat binnen mentoring bepaalde strategieën zich uiten in persoonlijke vaardigheden. Uit de resultaten moet blijken hoe mentoren voor ondernemers dit onderscheid maken en of ze verschillende strategieën kunnen omschrijven die los staan van hun persoonlijke vaardigheden.

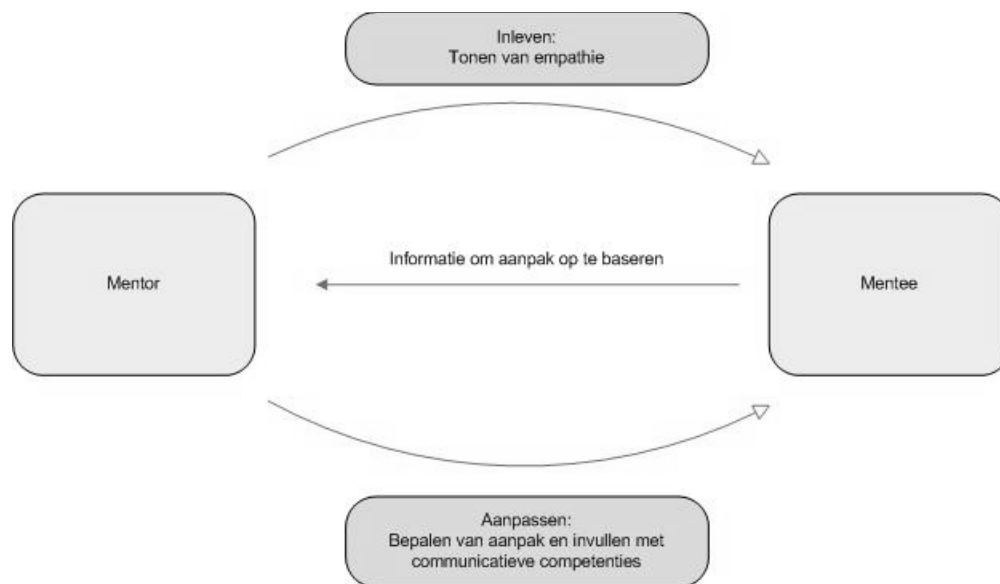
Het onderscheid tussen technical skills en social skills komt ook terug in ander onderzoek naar het gedrag van formele mentoren. Hoewel over het precieze gedrag van formele mentoren nog niet veel bekend is, wordt wel de tweedeling gemaakt tussen 'traits' of 'behaviours' van een mentor (wie formele mentoren zijn) en de 'functions' (wat formele mentoren doen). Onder de traits vallen zowel demografische als persoonlijke karakteristieken. De demografische karakteristieken zijn in dit onderzoek leeftijd, geslacht, ervaring, ras en functie. En onder persoonlijke karakteristieken worden onder andere flexibiliteit, bekwaamheid, persoonlijkheid, macht, integriteit, lef en zorg verstaan. Binnen de 'functions' van mentoren wordt ingehaakt op het onderscheid tussen career en psycho-social functions. Bij career functions horen zaken als uitstralen, beschermen, coachen, sponsoren en uitdagende opdrachten. Onder psycho-social functions vallen advies, vriendschap, rolmodel zijn en acceptatie of bevestiging (Smith, Howard & Vernard Harrington, 2005). Voor de toekomst adviseren zij onderzoek naar een koppeling tussen de traits en de functions. Dat wil niet zeggen dat er van nature binnen de mentor al een koppeling is tussen bepaalde traits en functions. Hierdoor, en mede doordat het onderscheid tussen traits en functions door een jury is bepaald, is het goed dat dit onderzoek verder ingaat op de handelingen die de mentor doet. Later moet blijken of de persoonlijke vaardigheden en strategieën ook in te delen zijn naar traits en functions.

1.8 Probleemstelling

Uit de vorige paragrafen wordt duidelijk dat de literatuur aangevuld kan worden door meer inzicht te geven in hoe de mentor-mentee relatie voor zelfstandig ondernemers wordt ingevuld en in wat de rol van inlevingsvermogen en aanpassingsvermogen van de mentor hierbij is. Omdat de waardering en de tevredenheid van de mentee centraal staan, dit is tenslotte de betalende klant voor de ondersteuning van de mentor, is het van belang om te kijken hoe de aanpak en gedragingen van de mentor ook op de mentee overkomen. Want ondanks dat de mentor met een achterliggend idee een bepaalde handeling doet, is het niet vanzelfsprekend dat dit ook met dit idee op de mentee overkomt. Om als derde partij invloed te kunnen uitoefenen op de relatiekwaliteit en daarmee dus op de

tevredenheid van de mentee, is het van belang meer inzicht te krijgen in het proces dat de mentor doormaakt. Zo kan in de toekomst namelijk meer aandacht worden besteed aan het benaderen van een mentee en aan de manieren waarop dit mogelijk is.

De vorige paragrafen maken duidelijk dat de concepten inlevingsvermogen en aanpassingsvermogen van de mentor belangrijke onderdelen zijn binnen mentor-mentee relaties en dat deze verder onderzocht moeten worden. Om tot een toetsbaar kader te komen is voor dit onderzoek een model opgesteld dat met behulp van kwalitatief onderzoek zal worden onderzocht. Het model is opgesteld op basis van de informatie zoals deze uiteen is gezet in de vorige paragrafen.



Figuur 4. Onderzoeksmodel.

In figuur 4 komt de informatie uit de vorige paragrafen samen. Met de focus vanuit de mentor wordt gekeken naar of de mentor zich inleeft en of de mentor zich aanpast binnen de mentor-mentee relatie. Het inleven wordt waarschijnlijk gedaan om een beter beeld van de situatie te krijgen en heeft als doel dat de mentee meer informatie over de situatie gaat geven en over hoe hij of zij zelf in de situatie staat. De mentee geeft deze informatie ook en op basis daarvan is het de vraag of de mentor zich gaat aanpassen aan wat hij over de mentee te weten komt. Dit houdt in dat onderzocht wordt of hij zich überhaupt aanpast, hoe de mentor tot het bepalen van een strategie komt en op welke manier de mentor deze strategie overbrengt op de mentee.

Het onderzoeksmodel wordt gebruikt bij antwoord op de volgende hoofdvraag:

Welke rol spelen inlevingsvermogen en aanpassingsvermogen van de mentor bij het kiezen van een juiste aanpak voor de mentee binnen mentor-mentee relaties voor zelfstandig ondernemers?

De hoofdvraag rust duidelijk op twee peilers: het inlevingsvermogen en het aanpassingsvermogen van de mentor. In het onderzoek staat het inzicht geven in deze twee mechanismen centraal. Wat betreft het inlevingsvermogen van de mentor wordt verwacht dat het als een soort 'tool' werkt welke de mentor desgewenst kan inzetten of niet. Omdat de mentee waarschijnlijk zelf al veel vertelt over het probleem is het niet altijd noodzakelijk dat de mentor veel moeite moet doen om de situatie beter te begrijpen. Wanneer de mentee wat terughoudender is kan de mentor het inlevingsvermogen inzetten als mechanisme om de mentee meer over de situatie te laten vertellen. Zo wordt voor de mentor niet alleen het probleem van de mentee duidelijk, maar ook hoe de mentee met zijn of haar persoonlijkheid daarmee omgaat. Binnen het onderzoek wordt heel breed gekeken naar het construct inlevingsvermogen. Wat is de definitie van de respondenten, hoe wordt inleven duidelijk, wat zijn de oorzaken en gevolgen van inleven, kan inleven bewust worden ingezet, is het inlevingsvermogen van de mentor duidelijk aan de oppervlakte, enzovoorts. Dit moet antwoord geven op hoe inlevingsvermogen werkt in deze mentor-mentee relaties voor ondernemers.

Voor de andere peiler, aanpassingsvermogen van de mentor, wordt verwacht dat deze met name berust op het beeld dat de mentor heeft van de mentee, al dan niet verkregen door inleven. Het beeld van de situatie van de mentee moet bestaan uit een inhoudelijke kant zoals wat is het probleem, maar ook uit een persoonlijke kant zoals hoe gaat de mentor als persoon met dit probleem om. De mentor heeft als taak de mentee zo goed mogelijk te ondersteunen en verwacht wordt dat de mentor zijn of haar aanpak aanpast op wat hij of zij te weten is gekomen over de mentee en zijn of haar probleem. Want de oplossing moet natuurlijk bij het probleem passen zodat het een goede oplossing is, maar het moet ook bij de mentee's persoonlijkheid passen omdat deze uiteindelijk het probleem toch zelf moet oplossen. Aan de ene kant wordt dus gekeken naar 'of' het aanpassen van de mentor in de werkelijkheid op een bewust niveau gebeurt, maar aan de andere kant wordt ook een inschatting gegeven van 'hoe' de mentor zijn aanpak aanpast. De verwachting is dat hij dit doet aan de hand van het kiezen van een mentorstijl, maar het wordt ook niet uitgesloten dat hij steeds een andere set van communicatieve vaardigheden, methoden en strategieën hanteert zonder dat deze te typeren zijn binnen een bepaalde stijl. Evenals bij het inlevingsvermogen wordt heel uitgebreid en breed gekeken naar het aanpassingsvermogen, dus ook naar de manier waarop het aanpassen gebeurt, wat de oorzaken en gevolgen zijn, enzovoorts. De nadruk ligt met name op wat de zichtbare gevolgen zijn van het aanpassen. Ten eerste komt het aanpassen naar voren in welke strategie de mentor kiest om zijn of haar mentee het best te helpen en ten tweede hoe de mentor deze strategie overbrengt op de mentee met behulp van communicatieve vaardigheden. Er wordt verwacht dat zowel de keuze voor de strategie als de manier waarop deze wordt overgebracht zijn gebaseerd op de aard van het probleem van de mentee en op de persoonlijkheid van de mentee.

2 Methode

In dit hoofdstuk worden de methode en werkwijze weergegeven die in dit onderzoek gebruikt zijn om de rol van inlevingsvermogen en aanpassingsvermogen te achterhalen. Eerst zal een beschrijving volgen van de context waarin het onderzoek is uitgevoerd. In paragraaf twee zal in worden gegaan op de onderzoeksmethode, namelijk de kenmerken van het houden van interviews en hoe daar rekening mee is gehouden. In paragraaf drie zal een uiteenzetting worden gegeven van de respondenten die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek, binnen welke groep deze vallen en hoe deze geworven zijn. Daarna wordt een weergave gegeven van de gevolgde procedure tijdens het afnemen van het onderzoek en ten slotte wordt ingegaan op hoe de analyse is uitgevoerd.

2.1 Context: Match & Mentor

De context van dit onderzoek is mentoring voor zelfstandig ondernemers. In Nederland wordt door slechts enkele bedrijven deze mogelijkheid aangeboden. Vergeleken met mentoring binnen bedrijven is deze context nog vrij nieuw. Ook binnen de huidige literatuur is er nog niet veel over mentoring voor zelfstandig ondernemers bekend. In deze paragraaf wordt uiteengezet wat de achtergrond is van het bedrijf waar dit onderzoek is uitgevoerd.

Match & Mentor

Dit onderzoek is uitgevoerd bij het bedrijf Match & Mentor, een Nederlands bedrijf die als derde partij mentoring voor zelfstandig ondernemers mogelijk maakt. Match & Mentor is een eenmanszaak die zich richt op het ondersteunen van MKB-ers van 0 tot 250 werknemers, opvolgers van bedrijven en doorstarters maar ook eindverantwoordelijke managers in het bedrijfsleven. De core-business van Match & Mentor is het verzorgen van mentoring voor zelfstandig ondernemers maar daarnaast bieden ze ook nog een aantal andere producten aan. Hierbij gaat het ook om de inzet van mentoren maar op een andere manier, zoals een interim-ondernemer voor een DGA, een ondernemerspresentatie van een mentor, podiumbijeenkomsten, een mentorprogramma en een mentoropleiding. Voor dit laatste wil Match & Mentor meer inzicht krijgen in de vaardigheden van een mentor om deze door te kunnen geven maar ook om met de eigen mentoren te kunnen reflecteren op de processen en hier meer bewustzijn voor kweken. Het uitgangspunt dat er voor iedere mentee een goede mentor moet kunnen zijn, sluit aan bij het persoonlijke contact dat Match & Mentor met haar klanten heeft. Dit onderzoek moet naast de vaardigheden van de mentor meer inzicht geven in het proces dat een mentor doormaakt om een Ideale Mentor te kunnen zijn.

De werkwijze van Match & Mentor is als volgt. Het begint eigenlijk bij de zelfstandig ondernemer die een vraag over zijn of haar organisatie heeft. Deze mentee gaat op zoek naar iemand die hulp kan bieden op zakelijk vlak, die dus ervaring en verstand van zaken heeft. Naast deze zakelijke vraag zou het kunnen zijn dat een persoonlijke vraag ook meespeelt. Voor zelfstandig ondernemers is het vaak zo dat zij persoonlijk ook het bedrijf zijn. Dus ook persoonlijke keuzes hebben een zakelijke uitwerking op het bedrijf. Een voorbeeld is een vrouwelijke ondernemer die haar bedrijf wil uitbreiden maar zelf minder wil gaan werken in verband met kinderen. De zakelijke uitwerking

zou kunnen zijn dat zij een manager aan moet stellen en taken moet gaan delegeren. Dat kan zakelijk moeilijk zijn (financiën, overzicht) maar ook persoonlijk (moeite met touwtjes uit handen geven). In de praktijk blijkt dat zakelijke en persoonlijke vragen nogal eens overlap met elkaar hebben, maar de insteek van Match & Mentor is mentoring voor zakelijke problemen. Dat wil niet zeggen dat de mentor persoonlijk niet kan ondersteunen maar de insteek moet zakelijk zijn. Hier komt ook het verschil tussen coaching en mentoring naar boven, uitgelegd in hoofdstuk 1. Match & Mentor richt zich dus op zakelijke mentoring.

Werkwijze

De mentee met de zakelijke vraag komt vervolgens bij Match & Mentor voor een intake gesprek. Dit intake gesprek vindt meestal plaats met één van de mentoren of met de eigenaar van Match & Mentor, die op dat moment als vertegenwoordiger voor Match & Mentor werkt. In het intakegesprek komen een aantal zaken naar boven. Zo komt de zakelijke vraag aan de orde, de verwachtingen van de mentee en er wordt gekeken naar wat Match & Mentor voor de mentee kan betekenen. Het belangrijkste doel van het intakegesprek is dat de vertegenwoordiger van Match & Mentor een goed beeld krijgt van de mentee zodat hij of zij een goede mentor aan de mentee kan koppelen. Meestal doet de vertegenwoordiger een aantal voorstellen van mentoren waar de mentee dan uit kan kiezen. Vervolgens geeft de mentee de voorkeur aan voor een mentor met wie hij of zij het introductiegesprek wil aangaan. Dan zal de vertegenwoordiger contact opnemen met de desbetreffende mentor en hem een briefing van het intakegesprek toesturen. De mentee en mentor maken een afspraak en in de eerste 20 minuten kunnen mentor en mentee aangeven of ze een basis hebben gevonden in elkaar om verder te gaan. Wanneer dit het geval is, zal het eerste gesprek een eerste consult worden en is het aan de mentor en mentee om een verdere planning voor de consulten te maken.

De unieke aspecten van het concept van Match & Mentor is dat het bedrijf beroep kan doen op een groot netwerk van verschillende ervaren, onafhankelijke zelfstandig ondernemers die als mentor kunnen fungeren. Dit netwerk heeft de eigenaresse van Match & Mentor zelf opgebouwd en op oproepbasis kan ze beroep doen op de ongeveer 15 mentoren in het directe netwerk. Een belangrijk aspect van Match & Mentor is ook dat de mentee wel een vergoeding moet betalen voor de mentoring. Het is dus niet berust op subsidie van de overheid of iets dergelijks. Dit kan als een pluspunt worden aangemerkt omdat de mentee zo serieus met de mentoring zal omgaan en het niet als iets vrijblijvends ziet. Een ander opvallend punt is dat de mentoren ook een kleine vergoeding betalen aan Match & Mentor om als het ware tot het netwerk te kunnen behoren. Dit geeft aan dat ook de mentor iets uit de relatie kan halen, wat aansluit bij de bevindingen in het vorige hoofdstuk. Match & Mentor is letterlijk de matchmaker van de relaties tussen mentor en mentee en geeft daarnaast veel vrijheid aan de invulling van deze relatie. De relatie wordt namelijk door de mentor en mentee binnen deze relatie vertrouwelijk ingevuld. Match & Mentor heeft dus geen toezicht of controle op hoe de relaties zich ontwikkelen. Dit is een voordeel omdat zo veel aandacht wordt besteed aan de persoonlijke behoefte van de mentee en blijft de relatie vertrouwelijk. Maar aan de andere kant kan dit ook een nadeel zijn omdat Match & Mentor geen controle uit kan oefenen op de

relatiekwaliteit en het moet vaak achteraf blijken of de mentee tevreden is. Daarom wil Match & Mentor ook meer training en intervisie aanbieden voor haar mentoren om de kwaliteit te kunnen waarborgen en eventueel verbeteren.

Op dit moment bestaat het netwerk van mentoren uit ongeveer 15 vaste mentoren waarop een beroep kan worden gedaan, maar voor specifieke vragen of problemen zijn er nog eens ongeveer 25 zelfstandig ondernemers waar Match & Mentor een beroep op kan doen om als mentor op te treden. In de zomer van 2010 zijn er 20 lopende mentor-mentee relaties waarvan er zes doorliepen vanuit 2009 en er vanaf januari 2010 14 nieuwe mentorschappen zijn ontstaan. De meeste relaties zijn nog kortlopend maar ervaringen uit het vorige jaar geven aan dat de relaties ook voor langere tijd kunnen doorwerken.

Interessant voor dit onderzoek is hoe mentoring voor ondernemers verschilt van mentoring binnen bedrijven en organisaties. Omdat er nog nagenoeg geen eerder onderzoek gedaan is naar mentoring voor ondernemers binnen Nederland is het een unieke context waar nog veel nieuwe inzichten te verkrijgen zijn. Ook geeft meer inzicht in de ondernemerscontext een bredere kijk op het concept mentoring en is het op bestaand onderzoek zeker een aanvulling.

2.2 Onderzoeksmethode

In deze paragraaf wordt verder ingegaan op de manier waarop de rol van inlevingsvermogen en aanpassingsvermogen binnen de mentor-mentee relatie worden gemeten. Eerst wordt ingegaan op de manier van onderzoek, namelijk het kwalitatief onderzoek waar het houden van interviews onder valt. Daarna wordt de invulling van de interviews weergegeven.

Kwalitatief onderzoek

Om de tweeledige onderzoeksvraag het best te kunnen bedienen is voor dit onderzoek gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode: het houden van interviews. Omdat de onderzoeksvraag gericht is op de aard van de verschijnselen inlevingsvermogen en aanpassingsvermogen, is kwalitatief onderzoek meer geschikt dan kwantitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek legt de nadruk op de kwaliteit, de verschijningsvorm, de perspectieven en de context van de verschijnselen en niet zozeer de omvang of frequentie waar in kwantitatief onderzoek de nadruk op ligt (Philipsen, Vernooy-Dassen, 2004). Het voordeel van kwalitatief onderzoek ten opzichte van kwantitatief onderzoek is dat er meer ruimte is voor een eigen invulling en toevoeging van de respondenten. Uiteindelijk gaat het om een verklaring van de werkelijkheid en omdat op het gebied van mentoring voor ondernemers nog niet veel bekend is, is het doen van eigen aanvullingen erg belangrijk.

Daarnaast heeft kwalitatief onderzoek een meer praktische benadering waar bij gekeken wordt naar hoe bepaalde mechanismen werken in de werkelijkheid. De omgevingsfactoren worden dus niet onder controle gehouden door de onderzoeker zoals bij kwantitatief onderzoek. Omdat juist de omgevingsfactoren niet worden gecontroleerd

kan binnen het onderzoek ook meer aandacht worden besteed aan details, sociale transacties en artefacten. Er wordt hierbij een fenomeen uit de werkelijkheid onderzocht op basis van sociale feiten die gekarakteriseerd worden door en alleen herkenbaar zijn door de betekenis die leden van de sociale context eraan geven (Dooley, 2001).

Als laatste voordeel van kwalitatief onderzoek ten opzichte van kwantitatief onderzoek is het kunnen combineren van confirmerend onderzoek met exploratief onderzoek. Binnen kwantitatief onderzoek kan dit ook, maar niet binnen dezelfde methode. Bij kwalitatief onderzoek is juist het open laten van ruimte voor eigen toevoegingen van de respondent een vast element. Zo is het mogelijk om zowel het onderzoeksmodel te toetsen als het onderzoeken van nieuwe inzichten en alternatieve benaderingen. In dit onderzoek wordt ook een onderzoeksmodel getoetst maar omdat de context waarbinnen het onderzoek valt vrij nieuw is, zal door de toevoegingen van de respondenten een verdieping gegeven kunnen worden aan dit onderzoeksgebied. Vandaar dat confirmerend en exploratief onderzoek juist binnen een kwalitatieve onderzoeksmethode goed uit te voeren is (Dooley, 2001).

Interviews

Binnen de kwalitatieve onderzoeksbenadering zijn er verschillende concrete methoden die gebruikt kunnen worden. De meest gebruikte methode binnen het kwalitatief onderzoek is het afnemen van interviews. De methode van het houden van interviews is zeer geschikt om de opvattingen over inlevingsvermogen en aanpassingsvermogen te toetsen aan de hypothese en aan de andere kant ook de respondent een eigen inschatting te laten geven van de gebruikte vaardigheden. In de analyse wordt duidelijk of deze vaardigheden in te delen zijn bij een bepaalde mentorstijl. De openheid van interviews heeft in dit geval ook het voordeel om de respondenten uit te laten leggen hoe zij het kiezen van een juiste aanpak zien, wanneer duidelijk wordt dat inleven en aanpassen in de werkelijkheid niet zo gebruikt wordt als in de hypothese. Er kan daarnaast een alternatief voorstel worden gedaan als de conclusie wat meer inzichten geeft in dit proces.

Interviews zijn geschikt wanneer er gekeken wordt naar één bepaalde situatie en de focus in dit geval ligt op één organisatie. Dat wil overigens niet zeggen dat er geen generaliserende conclusies uit getrokken kunnen worden. Volgens de pragmatische aanpak is het afnemen van interviews een goede methode om uit te zoeken 'what kind' en niet 'how much of kind'. In dit onderzoek is dat zeker het geval, het gaat om meer inzicht in het mentor proces en welke mechanismen voorkomen in de mentor-mentee relatie (Kvale & Brinkmann, 2009).

Het soort interview wat in dit onderzoek gebruikt is, is een semigestructureerd diepte interview. De afname was face to face met gebruik van een geluidsopname, hier is voor gekozen omdat door middel van de geluidsopname de interviewgegevens later te transcriberen zijn. De face to face methode heeft meer voordelen ten opzichte van het afnemen van een interview per telefoon of e-mail bijvoorbeeld. Door de non-verbale communicatie kan de interviewer beter inhaken op wat de respondent bedoelt en in een face to face interview heeft de interviewer ook

de mogelijkheid om meteen om verduidelijking of verder uitleg te vragen. Het nadeel van een interview dat ook in tijd verschilt (bijvoorbeeld per e-mail) is dat de respondent te veel gaat nadenken over de antwoorden en het zo wellicht geen juiste weergave is van de werkelijkheid. De respondent kan deze dan gemakkelijker idealiseren. Dit is ook waarom er niet voor gekozen is de interviewvragen vooraf op te sturen naar de respondenten. Een spontane reactie geeft meestal het beste weer van wat de respondent vindt.

2.3 Respondenten

In deze paragraaf wordt een omschrijving gegeven van de keuze voor respondenten. Ten eerste komt aan de orde waarom ervoor gekozen is om de mentoren en mentees in 'paren' te interviewen. Vervolgens wordt ingegaan op de praktische werving van de respondenten en welke problemen dit met zich meebracht. Daarna wordt een typering gegeven van het type respondenten, wat hen zo anders maakt dan een andere doelgroep. En ten slotte wordt een beschrijving gegeven van de respondenten die uiteindelijk mee hebben gewerkt aan dit onderzoek.

Mentoren en mentees

Het onderzoek is gehouden binnen het bedrijf Match & Mentor. Het spreekt voor zich dat de interviews ook zijn gehouden onder respondenten van Match & Mentor. Hierbij is er bewust voor gekozen om zowel de mentoren als de mentees te vragen naar de ervaringen binnen de relaties. De mentoren kunnen een inschatting geven van het proces en hoe ze de strategie proberen over te brengen en de mentees kunnen weergeven hoe zij deze aanpak hebben ervaren en of zij ook nog een inschatting kunnen geven van de vaardigheden van de mentor. Want zoals in het vorige hoofdstuk duidelijk werd, is de tevredenheid van de mentees uiteindelijk een belangrijke factor voor het succes van de relatie. Met name in deze context omdat de mentee tegelijkertijd ook een klant is van Match & Mentor. Daarnaast hoeft het niet zo te zijn dat de intentie waarmee een bepaalde vraag bijvoorbeeld is gesteld ook zo overkomt op de mentee. Alleen door het interviewen van beide partijen wordt dit duidelijk.

Zoals in de vorige paragraaf duidelijk werd, zijn veel mentor-mentee relaties binnen Match & Mentor nog kortlopend. Dat wil zeggen dat er ongeveer drie gesprekken zijn geweest, maar soms ook minder. Omdat in dit onderzoek echter het gedrag van de mentor centraal staat is dit geen probleem. Want ook in het eerste gesprek moet de mentor al bepaalde vaardigheden tonen, welke misschien wel bepalend zijn voor het wel of niet voortzetten van de relatie. Men zou kunnen stellen dat juist in de eerste gesprekken het gedrag van de mentor erg belangrijk is, en daarom misschien ook wel op een bewuster niveau bepaald wordt vanuit de mentor. De mentee let wellicht ook meer op het gedrag in het begin omdat deze aan moet geven om wel of niet met de relatie verder te gaan. Verder zijn de relaties die bij Match & Mentor lopen erg verschillend omdat de invulling van de relatie helemaal persoonlijk tussen mentor en mentee wordt afgesteld. Natuurlijk is bij Match & Mentor wel bekend wat ongeveer de strekking is van de relaties, maar niet tot in detail. Op basis van een gesprek wat met een vertegenwoordiger van Match & Mentor is gevoerd, zijn de respondenten voor het onderzoek geselecteerd. Daarbij speelde bereikbaarheid natuurlijk ook een grote rol. Dit komt in de volgende subparagraaf terug.

Werving respondententen

Nadat de keuze voor de respondenten in paren duidelijk was, werd gekeken naar de praktische haalbaarheid. Daarbij was een schatting van het aantal respondenten het eerste punt wat aan de orde kwam. Normaal gesproken worden in onderzoekstudies met interviews ongeveer 10 tot 15 interviews gehouden. Toch blijft het moeilijk om te zeggen hoeveel interviews vereist zijn voor een kwalitatief goed onderzoek. De vaste regel daarbij is dat er net zoveel respondenten moeten worden geïnterviewd tot dat er een soort van verzadiging in de antwoorden optreedt. Een interviewer zou dus net zo lang moeten doorgaan tot het moment dat er geen nieuwe antwoorden meer worden gegeven (Kvale & Brinkmann, 2009). Dit is natuurlijk een erg lastig punt omdat vooraf wel een planning moet worden gemaakt. Om toch de richtlijnen enigszins aan te houden is ervoor gekozen om twintig respondenten te interviewen. Dat wil zeggen tien mentoren en tien mentees. Dan voldoen beide groepen aan een gemiddelde van minimaal tien en voldoet het totale interview ruim aan het gemiddelde omdat het toch om hetzelfde onderwerp gaat. Praktisch gezien vanuit het bedrijf Match & Mentor zijn 10 relaties de helft van het aantal relaties dat op dit moment loopt. Wat dat betreft is het een goede weergave van de werkelijkheid.

De selectie van welke respondentparen benaderd zouden moeten worden voor dit interview is in samenwerking met Match & Mentor bepaald, namelijk met degene die ook regelmatig de intakegesprekken verzorgt. De eerste afweging was de bereidheid van de mentoren en de mentees. Welke respondentparen zouden wel bereid zijn om mee te werken aan een onderzoek? Daarnaast was beschikbaarheid natuurlijk aan de orde, want naast bereidheid is tijd voor zelfstandig ondernemers vaak iets waar een structureel tekort aan is. Vervolgens moest een goede mix van verschillende relaties ook in de paren terugkomen. Zo moest er een balans zijn tussen mannen en vrouwen en breed spectrum van verschillende branches. Uiteindelijk zijn daar 20 respondenten uitgekomen die gevraagd zijn mee te werken aan het onderzoek.

Omdat de mentoren dichterbij Match & Mentor staan, want eigenlijk werken ze voor Match & Mentor, is via de mentoren het eerste contact gelegd. Via een uitgebreide mail met het onderwerp van het onderzoek, het doel van het onderzoek, uitleg van interviews en een benadrukking van de anonimiteit is de mentoren gevraagd om hun reactie. Daarbij stond ook in de mail om de huidige mentee op de hoogte te stellen en te vragen voor medewerking. Alle mentoren gaven een positieve reactie en waren bereid om mee te werken. Vervolgens is met de mentoren op een door hen gekozen tijd en plaats een afspraak gemaakt om een interview te houden van ongeveer 45 minuten. Daar bleek dat sommige mentoren hun mentee al wel op de hoogte hadden gesteld maar anderen nog niet. Na het interview zijn aan de mentor de gegevens van de mentee gevraagd. Met de mentor is afgesproken om de mentee ook de mail met de uitleg toe te sturen en aan te geven dat de interviewer deze week telefonisch contact zou opnemen. Met de mentee is contact opgenomen nadat het interview met de mentor van hetzelfde paar voltooid was. Uiteindelijk bleken bijna alle mentees mee te willen werken op één na. De mentor van dit paar is opnieuw benaderd en had de gegevens doorgegeven van een mentee die ze had, hoewel dit niet via Match & Mentor was. Omdat dit interview uiteraard wel over dezelfde mentor ging is dit geen probleem geweest.

Beschrijving respondenten

Een beschrijving van de respondenten is moeilijk te geven omdat natuurlijk de anonimiteit gewaarborgd moet blijven. Natuurlijk kan in het algemeen wel iets gezegd worden over het type respondenten waar dit onderzoek om draait omdat het een vrij specifieke doelgroep was. De respondenten hebben met elkaar gemeen dat het bijna allemaal zelfstandig ondernemers zijn met een eigen bedrijf. De enige twee uitzonderingen zijn twee mentees die verantwoordelijke managers zijn in een bedrijf, maar die wel tegen dezelfde problemen oplopen. In feite zijn de respondenten allemaal directeurs van bedrijven en hebben veel ervaring op het gebied van ondernemen. Dit zorgt ervoor dat de doelgroep bepaalde karakteristieken heeft die ook in dit onderzoek naar voren komen. Men zou kunnen stellen dat mensen die zelfstandig ondernemer worden toch bepaalde persoonlijkheidseigenschappen hebben die ze daar meer of minder geschikt voor maken.

Onder de respondenten was het opvallend dat ze door bepaalde kwaliteiten een kenmerkende doelgroep werden, die zich onderscheidde van andere doelgroepen die geïnterviewd kunnen worden. De kwaliteiten die hierbij naar boven komen zijn een goede vaardigheid om duidelijk te maken wat ze bedoelen, kritische vragen stellen over het onderzoek zelf maar ook over de interviewvragen, ervaring in het uiteenzetten van een mening en ook een duidelijke mening hebben. Een inschatting van deze persoonlijkheid heeft vooraf ook de toon van het interview bepaald omdat in de voorbereiding natuurlijk ook rekening gehouden moet worden met de doelgroep van het interview. Leidend hierbij was het rekening houden met een 'elitedoelgroep'. Elite-interviews zijn interviews met personen die leiders of experts zijn in een gebied en normaal gesproken een machtige positie bekleden. Het contact leggen met deze doelgroep is vaak het grootste probleem, maar gelukkig was dit mogelijk via Match & Mentor. Elite personen worden gekenmerkt door het feit dat ze gewend zijn dat er gevraagd wordt naar hun meningen en gedachten. Het is daarom van belang dat de interviewer laat merken dat hij of zij de nodige kennis over het vakgebied heeft om respect te krijgen en zo meer balans in het interview kan brengen. Goed ingelezen zijn in de bibliografie en het vakgebied van de respondent is vereist. Ook moet de interviewer rekening houden met zogenaamde 'talk tracks'. Dit is een vaste of voorbereide manier van de respondent om zijn mening of visie te promoten. Het is de taak van de interviewer om door te vragen over wat het idee is achter deze 'talk-track', hoewel het moeilijk is om hun verklaringen te betwijfelen (Kvale & Brinkmann, 2009). Bij de opzet van het interview, de stijl en het script, is hier rekening mee gehouden zoals in de volgende paragraaf naar voren komt.

2.4 Procedure

Bij het opzetten van het interview staat de doelgroep, de respondenten van mentoren en mentees, uiteraard centraal. In deze paragraaf zal verder in worden gegaan op het samenstellen van het interview en hoe rekening is gehouden met de doelgroep. Daarbij wordt uitgelegd dat eerst voor een bepaalde stijl van interviewen is gekozen die vervolgens invloed heeft gehad op de vragen zoals die in het interview gesteld werden. De vragen zijn ontwikkeld in een interviewschema en verder uitgewerkt. Ten slotte zal ook de werkelijke afname worden weergegeven waarbij bepaalde keuzes in de praktijk worden verantwoord.

Stijl interview

De stijl van het interview moet niet verward worden met de vorm van het interview. De vorm van het interview is, zoals eerder besproken, een semigestructureerd interview welke face to face wordt afgenomen en de data wordt met behulp van een geluidsrecorder opgeslagen. De stijl van het interview legt de nadruk op de toon waarin het interview wordt afgenomen. Gedacht kan worden aan het meer direct vragen naar de hypothese of juist minder direct. Qua stijl van het interview zijn verschillend variaties mogelijk. Zo kan men de nadruk leggen op feiten, de verhalen van de respondent of de concepten aangedragen door de interviewer. In dit geval is gekozen voor een 'conceptual clarification' interview waarbij de nadruk ligt op een verklaring van een conceptuele structuur, in dit geval de wisselwerking tussen het inlevingsvermogen en het aanpassingsvermogen. Daarnaast hoe het concept van de aanpak ingevuld wordt door de mentor. Aan de respondenten wordt gevraagd hoe zij bepaalde concepten zien in de werkelijkheid en hoe deze mechanismen werken. Vaak is dit een onbewust proces binnen de relatie, daarom wordt de respondent gestimuleerd om voorbeelden te geven om duidelijk te maken hoe zij een concept definiëren.

Deze stijl past zeer goed bij een respondent met meer natuurlijk overwicht en autoriteit, waar de zelfstandig ondernemers onder vallen. Omdat het concept meestal door de interviewer is ontwikkeld is het voor de eliterespondent een intellectuele uitdaging om na te denken over hoe dit concept zich in de werkelijkheid ontwikkelt. Het is dan ook zaak om de respondent te confronteren met een idee over de werkelijkheid waar zij als expert en ervaringsdeskundige op kunnen reageren. Rekening houdend met de 'talk tracks' moeten deze respondenten wellicht uitgedaagd worden om via een andere gedachtegang te reflecteren op de werkelijkheid (Kvale & Brinkmann, 2009). Daarom is bewust gekozen voor een meer confronterende aanpak met een concept waarin vrij direct gevraagd wordt naar de perceptie van de respondent over het concept inleven, aanpassen en vaardigheden waarmee de mentor de strategie overbrengt. Dit geldt zowel voor de mentor als de mentee, omdat de mentee in dit geval ook gezien kan worden als een ervaringsdeskundige.

Opzet interviewschema

Vanuit de stijl van het interview zijn twee verschillende interviewschema's opgesteld: één voor de mentoren en één voor de mentees. De vragen voor deze schema's zijn afgeleid van de onderzoeksvragen en zijn ook per onderzoeksvraag op thema gezet. In bijlage 1 zijn de schema's voor de mentor en de mentee te vinden. Voor de opzet van het script zijn algemene richtlijnen gehanteerd zoals het bedanken voor de medewerking, uitleg van het onderzoek, gerust stellen van de respondent, waarborgen van de anonimiteit, vragen of er nog vragen zijn, vragen naar toevoegingen, nogmaals bedanken en achteraf een briefing van het onderzoek, ook al is deze laatste niet opgenomen in de letterlijke tekst. De vragen zijn ingedeeld in drie gedeeltes. Eerst wordt een algemene omschrijving gevraagd over de relatie tussen de mentor en mentee, vervolgens wordt ingegaan op het inlevingsvermogen van de mentee en tot slot wordt gevraagd naar het eventuele aanpassen van de aanpak en hoe deze aanpak dan ingevuld is.

Het soort vragen is vooral berust op de vragen 'wat, waarom en hoe', ook in deze volgorde. De volgorde van vragen moet ervoor zorgen dat de respondent zich bewust wordt van de mechanismen in de relatie en probeert deze onbewuste processen te kunnen benoemen. De hoofdvragen zijn opgenomen in het interview, maar de vragen die er verder op doorgaan niet. Het is natuurlijk een semigestructureerd interview, waarbij genoeg flexibiliteit moet zijn ingebouwd voor de interviewer om door te vragen op onderwerpen die op dat moment aan de orde zijn. Als methode om meer achter de vragen 'wat, waarom en hoe' te komen wordt er aangestuurd op het geven van een voorbeeld waarbij het concept duidelijk wordt. Dit maakt het voor de respondenten zelf ook gemakkelijk om antwoord te kunnen geven op de vragen. Wanneer ze terug kunnen gaan in hun gedachten naar een moment waarin het concept naar voren kwam, dan kunnen ze door het weer voor zich te zien makkelijker benoemen wat er gebeurde. Bij de mentees is ook duidelijk gevraagd naar een waardering en een inschatting van het gedrag van de mentor zodat ze niet het idee hadden dat ze hier een duidelijk antwoord op zouden moeten hebben. In het interviewschema is verder bewust gekeken naar het valideren van bepaalde antwoorden, waardoor sommige concepten op meerdere manieren duidelijk worden gemaakt en er meerdere vragen zijn die over hetzelfde concept gaan.

De vragen hebben een vrij direct karakter, zoals aangegeven in de vorige vraag wordt de respondent vrij direct geconfronteerd met de concepten en wordt hij uitgedaagd om aan te geven of het wel of niet zo in de werkelijkheid gebeurt. Het is dan ook aan de respondent om aan te geven wanneer dit helemaal niet het geval is en het stimuleert de respondent om een alternatieve verklaring te geven voor het bestaan van de concepten in de werkelijkheid. Wel is bewust gewacht met het stellen van de directe vragen tot later in het onderzoek betreft het thema. Want het is natuurlijk beter wanneer een respondent zelf met een voorstel komt over het gebruik van de concepten zodat de interviewer ook weet welke aspecten belangrijk zijn (Kvale & Brinkmann, 2009).

2.5 Analyse

Na de afname van de interviews moest de verzamelde data geanalyseerd worden. Om de data te kunnen analyseren moest er van de geluidsopname eerst transcripties worden gemaakt om te kunnen nalezen wat er in de interviews allemaal gezegd is. In dit onderzoek is de data vrij direct getranscribeerd omdat de nadruk binnen de analyse ligt op de betekenis van wat er gezegd is. Er is minder rekening gehouden met de sfeer en intonatie waardoor in de transcripties geen linguïstische aanwijzingen zijn gebruikt. De transcripten zijn vervolgens gebruikt bij het maken van een analyse. Om de verschillende data goed met elkaar te kunnen vergelijken en om deze data overzichtelijker te maken is gekozen voor een categorisering op basis van een content analysis. Dit houdt in dat bepaalde stukjes tekst eerst kort zijn samengevat om de belangrijkste uiting van de respondent overzichtelijk te maken. Aan deze stukjes tekst is vervolgens een onderwerp toegekend. Vervolgens is gekeken welke labels gezamenlijk onder een bepaalde categorie te benoemen waren. Deze categorieën zijn daarna verder opgedeeld in deelcategorieën en onderwerpen. Zo is een overzichtelijk Excel-bestand ontstaan waarin de verschillende hoofdcategorieën, deelcategorieën, onderwerpen en voorbeelden in naar voren komen. Per respondent staat het

nummer van het stukje samenvatting uit het transcript wat bij een bepaald label hoort. De gegevens van de mentees zijn met een rode kleur aangegeven zodat ze niet verward worden met de gegevens van de mentoren. De categorieën zijn ontstaan op basis van de concepten in de probleemstelling maar zijn daarnaast ook ad hoc ontstaan. Zo wordt er optimaal gebruik gemaakt van alle data en is er ruimte voor een alternatieve verklaring.

De categorisering leverde een lijst op met allerlei onderwerpen waarvan op het eerste gezicht niet meteen duidelijk was hoe belangrijk elk onderwerp was. Daarom is geteld hoeveel respondenten een bepaald onderwerp aandroegen en is op basis daarvan een waardering aan elk onderwerp toegekend. Deze waardering heeft de volgende richtlijnen: één ster geeft aan dat slechts een enkele mentor of mentee het heeft aangegeven, twee sterren voor twee of drie mentoren en drie sterren voor vier of meer respondenten die het onderwerp benoemen. Wanneer er niets staat is dit onderwerp niet genoemd door mentoren of mentees, de waardering is namelijk opgesplitst in mentoren en mentees. Soms geeft een + of een – aan dat sommige respondenten het wel eens waren met de stelling en anderen niet, dus één wel en één niet.

3 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek besproken. Er wordt ingegaan op de onderwerpen die in het onderzoeksmodel naar voren zijn gekomen, namelijk het inlevingsvermogen en het aanpassingsvermogen. Binnen het inlevingsvermogen staat de manier waarop het tonen van empathie door de mentor in de werkelijkheid naar voren komt centraal. Bij het aanpassingsvermogen gaat het om de manier van aanpassen en hoe dit duidelijk wordt bij het overbrengen van de strategie. Daarnaast wordt ook gekeken naar nieuwe en aanvullende onderwerpen die binnen de mentor-mentee relatie voor ondernemers belangrijk lijken te zijn. De onderwerpen zijn verdeeld in categorieën op basis van de methode die in het vorige hoofdstuk is besproken. De resultaten volgens deze categorisering met waarden zijn te vinden in de bijlagen 3a, 3b en 3c voor respectievelijk de resultaten van inlevingsvermogen, aanpassingsvermogen en overige relatieaspecten.

3.1 Inlevingsvermogen

In de interviews met mentoren en mentees werd gevraagd wat de perceptie van de respondenten was op het concept inlevingsvermogen van de mentor binnen de mentor-mentee relaties voor ondernemers. Daarnaast is ook op een meer open manier gevraagd naar wat inleven volgens de respondenten inhoudt, hoe dit naar voren komt en wat de doelen en gevolgen zijn onder andere. Uit de antwoorden van de respondenten zijn in de resultaten verschillende hoofdcategorieën naar voren gekomen. Dit zijn de definitie van inleven, de manier van inleven door de mentor (inlevingsvermogen), het doel van inleven, het gevolg van inleven, de voorwaarden voor inleven en wat de rol van een match of klik is bij het inleven. Met name deze laatste categorie is een onderwerp wat van tevoren niet was geschat als een factor van inlevingsvermogen, maar bleek toch erg belangrijk te zijn. In deze paragraaf wordt eerst besproken wat de resultaten van de mentoren waren en daarna wat de mentees vonden van het inlevingsvermogen van hun mentor. Daarna wordt in de samenvatting ingegaan op de overeenkomsten en verschillen tussen de mentoren en mentees en vervolgens worden de belangrijkste onderwerpen uit de resultaten betreft het inlevingsvermogen van de mentor. Een uitgebreid overzicht van de resultaten betreft inlevingsvermogen is te vinden in bijlage 3a.

Mentoren over hun inlevingsvermogen

Na de categorisering is duidelijk geworden dat betreft het concept inlevingsvermogen de mentoren het niet erg met elkaar eens waren. Er zijn slechts vier onderwerpen waar vier of meer mentoren van aangaven dat dat de belangrijkste aspecten binnen het inlevingsvermogen zijn. In de volgende tabel staat een overzicht van de belangrijkste onderwerpen, een meer uitgebreid overzicht is te vinden in bijlage 3a. Vervolgens worden uiteengezet wat de mentoren aangaven binnen de verschillende hoofdcategorieën.

Hoofdcategorie	Invulling
Manier van inleven	Herkennen van de situatie Vragen stellen
Doel van inleven	Begrip krijgen voor de situatie
Voorwaarden inleven	Ervaring

Tabel 1. Meest genoemde punten door de mentoren betreft inlevingsvermogen.

Het eerste onderwerp dat met de mentoren is besproken is hun visie op hun eigen inlevingsvermogen. Om een duidelijk beeld te krijgen van hoe zij dit zien, is eerst gevraagd naar een definitie van inleven. Hierbij viel het gelijk op dat sommige mentoren aangaven dat het meer om het objectief het begrijpen van de situatie gaat, terwijl andere mentoren aangaven dat het ook gaat om het begrijpen van hoe de mentee de situatie ziet. Een verschil van deze opvattingen wordt duidelijk in de definities ‘op de stoel van de ander zitten’, ‘verplaatsen in iemands situatie op dat moment’ en ‘situatie door de ogen van de mentee zien’. De eerste definitie geeft aan dat de mentor zich voorstelt hoe het is om zelf in de situatie van de mentee te staan in vergelijking met hoe zij vroeger diezelfde situatie ook heeft meegemaakt. De tweede definitie geeft aan dat het specifiek gaat om dat moment. Er wordt wel rekening gehouden met het verschil in andere tijden maar niet met hoe de mentee in die situatie staat. Terwijl de derde definitie duidelijk aangeeft dat het ook om de persoonlijkheid van de mentee gaat. De mentor kijkt naar hoe de mentee als persoon in deze situatie staat. Het kan gaan om de zakelijke situatie als om hoe de mentee daar als persoon in zit. Deze nuanceverschillen zijn van belang bij de verdere inschatting van het inlevingsvermogen van de mentor.

Bij de manier van inleven van de mentor gaat het om hoe het inlevingsvermogen in de werkelijkheid naar voren komt. Daarbij geven de mentoren aan dat het herkennen van de situatie en vragen stellen de belangrijkste manieren zijn van inleven. Andere interessante resultaten zijn dat sommige mentoren zich inleven tot ze tegen het probleem aanlopen, en merken tijdens het inleven ‘hier ging het fout’. Ook hier blijkt het meer een objectieve manier van inleven, het gaat vooral om het begrijpen van de situatie en de mentee centraal stellen. Dit laatste wordt duidelijk door bijvoorbeeld interesse tonen en belang nastreven. Bijvoorbeeld: *“En door gewoon geïnteresseerd te vragen naar iets dat genoemd is en waarvan ik denk daar wil ik meer van weten”*. Dit is in tegenstelling met wat één mentor noemt ‘het voelen van hetzelfde gevoel’, wat meer naar subjectief inleven leidt. Dit werd in de theorie ook meer als een vorm van meeleven aangeduid. Over het algemeen zien de mentoren het inleven op een cognitieve manier waarbij het ‘begrijpen van de situatie’ de belangrijkste grondreden is.

Het doel van inleven is bepalend voor hoe het inlevingsvermogen van de mentor duidelijk wordt. Als de mentor een bepaald doel voor ogen heeft wat hij met inleven probeert te bereiken is dit uiteraard bepalend voor de manier waarop hij zich probeert in te leven. De doelen voor de meeste mentoren waren ‘begrip krijgen voor de situatie’ en ‘voldoen aan de verwachtingen van de mentee’. Aan de ene kant is het inlevingsvermogen een hulpmiddel voor de mentor om de situatie beter te begrijpen, maar aan de andere kant is het ook iets wat meer verwacht wordt in de mentor-mentee relatie. Deze laatste hangt ook meer samen met de eerder besproken

definitie van inleven 'inlevingsvermogen ligt in de persoonlijkheidsstructuur' van de mentor. Een aantal mentoren geeft aan dat inlevingsvermogen eerder in het karakter van de mentor zit en verweven zit in de relatie. Dit in tegenstelling tot dat het als een 'tool' wordt gezien.

Binnen de andere hoofdcategorieën bleek het dat de mentoren een brede visie hadden op het concept inlevingsvermogen en het dus niet vaak met elkaar eens waren. Met name bij de gevolgen van inleven, wat het inlevingsvermogen van de mentor teweeg brengt, waren de mentoren het niet met elkaar eens. De ene mentor gaf aan dat het inlevingsvermogen ervoor zorgt dat je de mentee op het gemak stelt, terwijl andere mentoren aangeven dat inlevingsvermogen ervoor zorgt dat weet wat je moet adviseren en weet hoe je de mentee moet aanpakken. Bij de voorwaarden voor inleven was ook geen duidelijk belangrijkste aspect aanwezig alleen veel mentoren gingen door op het feit dat voor inleven een match of klik noodzakelijk was. Bijvoorbeeld: *"Nou ja, de mentee die ik heb via Match & Mentor, wij hebben zoveel overeenkomsten, dat... op papier leek dat een goede match en dat was ook zo. Dus daar hoeft je helemaal niks voor in te leven"*. Daarbij gaven ze verschillende oorzaken en gevolgen aan, maar ook hier vonden zij het moeilijk om aan te geven hoe dit in werkelijkheid precies werkt. Bij de mentees is hier verder op doorgevraagd.

Mentees over het inlevingsvermogen van hun mentor

Na de mentoren zijn ook de mentees geïnterviewd. Daarbij is natuurlijk ook ingehaakt op wat de mentoren hebben aangegeven. Echter is ook een groot gedeelte van het interview vrij open gelaten, zodat de mentees vrij waren om een eigen antwoord te geven. Hieruit blijkt betreft inlevingsvermogen van de mentor dat de mentees soms wel een andere kijk op dit aspect hebben dan de mentoren. De belangrijkste punten voor inlevingsvermogen volgens de mentees staan in onderstaande tabel.

Hoofdcategorie	Invulling
Manier van inleven	Herkennen van de situatie Vragen stellen Probleem ontleden Mentee was zich er niet bewust van Op basis van ervaring
Doel van inleven	Voldoen aan de verwachting van de mentee
Voorwaarde voor inleven	Ervaring
Soort overeenkomsten	Hetzelfde vakgebied

Tabel 2. Meest genoemde punten door de mentees betreft inlevingsvermogen.

Voor een definitie van mentoring gaven de mentees aan dat ze dit voornamelijk zagen als een voorwaarde van mentoring. Aan de ene kant zien ze dit als een aspect dat binnen mentoring verweven zit, en in de natuur van de mentor zit. Aan de andere kant zijn er een paar mentees die aangeven dat inleven zelfs een voorwaarde is voor een goed gesprek in het algemeen. De manieren van inleven die voor de mentees duidelijk worden zijn: dat de mentor de situatie herkent, dat de mentor vragen stelt, dat de mentor het probleem ontleeft en dat de mentor zich inleeft op basis van ervaring. Tegelijkertijd geven de mentoren ook aan dat ze zich hier niet bewust van zijn.

Dit hangt samen met een aantal andere resultaten. Namelijk dat de mentees het inlevingsvermogen verwachten van de mentor en dat ze vinden dat inleven verweven zit in mentoring. Een mentee zegt: *“Nou bewust, nou niet bewust want ik vind het vanzelfsprekend. (...) Dus zeker met een coach ga ik er vanuit dat hij vanuit mij zit te denken”*. Naast ‘voldoen aan de verwachtingen van de mentee’ geven de mentees ook aan dat een belangrijke reden voor een mentor om zijn inlevingsvermogen te gebruiken is om ‘begrip te krijgen voor de situatie’.

Wat betreft voorwaarden voor inleven gaven de mentees aan dat de ervaring van de mentor een belangrijk punt is om zich te kunnen inleven. Hier wordt waarschijnlijk gerefereerd naar de ervaring van de mentor als ondernemer, en niet naar de ervaring in het ‘mentor zijn’. Doordat de mentor ook een ondernemer is, zijn bepaalde problemen herkenbaar en kan deze mentor een beter beeld van de situatie schetsen dan iemand die deze ervaring niet zelf heeft. De mentees geven daarnaast ook aan dat de overeenkomsten op hetzelfde vakgebied ten grondslag liggen aan een match of een klik. Dit hangt ook weer samen met de ervaring van de mentor en het feit hoe goed de mentor vanuit zijn eigen ervaring de situatie van de mentee kent. *“Het is zo’n specifiek vakgebied, ja dat vind ik toch wel. Anders dan kun je alleen maar vanuit, zeg maar, het ondernemerschap iets zeggen. En ons vak is zo specifiek (...) daar kun je je bijna geen voorstelling van maken”*. Naast de overeenkomsten op hetzelfde vakgebied geven de mentees nog tal van overeenkomsten aan tussen henzelf en hun mentor. Dit verschilt van eigenschappen als ‘nieuwsgierig’ naar bijvoorbeeld dezelfde hobby’s.

Samenvatting resultaten inlevingsvermogen

De overeenkomsten tussen de mentoren en mentees zijn met name te vinden in de manieren van inleven. Het herkennen van de situatie en het stellen van vragen worden door zowel de mentoren als de mentees als belangrijkste manieren van inleven gezien. Met ‘vragen stellen’ wordt meestal bedoeld dat de mentor veel vragen stelt als manier om de situatie beter te begrijpen. Met het ‘herkennen van de situatie’ wordt bedoeld dat de mentor zich inleeft door middel van terugdenken aan hoe hij of zij die situatie zelf heeft meegemaakt. Uit beide voorbeelden wordt duidelijk dat zowel de mentor als de mentee het inleven meer op een cognitieve manier zien. Het begrijpen van de situatie is de manier waarop het inleven in de mentor-mentee relatie voor ondernemers het meest duidelijk wordt, in tegenstelling tot een meer affectieve manier van inleven in de zin van ‘voelen wat de mentee voelt’.

Een andere overeenkomst tussen de mentoren en de mentees is de rol van de ervaring van de mentor. De mentoren geven aan dat ervaring een voorwaarde voor inleven is en de mentees geven ook aan dat de mentoren zich inleven op basis van deze ervaring. Dit sluit aan bij de definitie van inleven van het begrijpen van de situatie. Dit gebeurt grotendeels op basis van de eigen ervaringen van de mentor. De mentor kan refereren naar zijn eigen ervaringen en kijken of het verhaal van de mentee voor hem of haar herkenbaar is. En op basis daarvan ook vragen stellen. Voor de mentees valt dit pas op als de mentor daarover praat, dus als ‘manier van inleven’ en de mentoren geven aan dat zij dit vooraf ook gebruiken als voorwaarde voor inleven.

De verschillen tussen de mentoren en mentees worden onder andere duidelijk uit de definitie van inlevingsvermogen. Het is nog onduidelijk of dit gaat over het objectief begrijpen van de situatie, of ook het subjectief meevoelen met de mentee. Een objectieve manier of een affectieve manier van inleven is de grootste tweedeling die in de literatuur wordt omschreven betreft de definitie van empathie. De mentees geven aan dat inleven meer iets is dat door de taken van de mentor verweven zit. Zij geven dan ook aan dat ze denken dat de mentor zich inleeft met het doel om te voldoen aan de verwachtingen van de mentee en ze zijn er zich zelf vaak niet eens bewust van dat de mentor zich inleeft. Dit laatste punt is erg positief want wanneer een mentor zich op een goede manier kan inleven dan is de kans groter dat dit niet merkbaar is voor de mentee. Als de mentor daar meer moeite voor zou moeten doen zou de mentee het eerder door hebben. Enkele mentoren sluiten zich hierbij aan dat de definitie dat inlevingsvermogen in de persoonlijkheidsstructuur van de mentor ligt, maar de meeste mentoren zien inleven meer als 'het begrijpen van de situatie'. De mentees geven aan dat inleven meer een affectieve manier van het tonen van empathie is terwijl de mentoren aangeven dat het meer een objectieve manier van inleven is. Ook het feit dat de mentees meer manieren van inleven kunnen noemen dan de mentoren duidt erop dat de mentoren hun inlevingsvermogen niet altijd bewust gebruiken. Dit kan ook een verklaring zijn voor het verschil tussen mentoren en mentees over het feit of het inleven op een affectieve of objectieve manier gebeurt. Echter is het gebruik van beide manieren van inleven door de mentor het meest waarschijnlijk omdat de objectieve manier wellicht meer bewust wordt gebruikt en de affectieve manier meer onbewust.

Naast overeenkomsten en verschillen tussen mentoren en mentees zeggen de resultaten ook meer over de verwachtingen die vooraf over het inlevingsvermogen zijn geformuleerd en zijn er resultaten die vooraf niet waren verwacht. Inleven blijkt niet een 'tool' te zijn die de mentor desgewenst in kan zetten, en ook niet die de mentor op een bewuste manier inzet. De mentoren zien over het algemeen het inlevingsvermogen als iets wat continu door de mentor wordt gedaan. De mentoren geven bijvoorbeeld 'interesse tonen' aan als manier van inleven terwijl de mentees toch meer ingaan op praktische voorbeelden van de manier van inleven zoals 'feedback op voorbeelden'. Dit geeft aanwijzingen dat het inleven wel met een bepaalde gedachte gebeurt vanuit de mentor dat zich vertaalt in praktische zaken zoals deze op de mentee overkomen.

Daarnaast is opvallend dat een aantal mentoren aangeeft dat 'je je moet inleven met een mentee tot je tegen iets opbotst' wat overeen komt met 'dat de mentor zich moet inleven op een bepaalde hoogte omdat hij kritisch moet blijven' wat een aantal mentees zeggen. Dit wijst ook weer op een meer cognitieve kijk op empathie dus met de focus op hoe de mentee het probleem zou moeten oplossen en dat het niet om het meevoelen van de mentor gaat. In de resultaten zijn ook de gevolgen van inleven voor de relatie ook zeer breed omschreven. Voor de mentoren zorgt inleven bijvoorbeeld voor 'weten wat je moet adviseren'. Wat opvalt is dat er niet gezegd wordt dat inleven zorgt voor 'weten hoe je moet adviseren' ondanks dat wel aangegeven wordt dat inleven een voorwaarde is om een plan te maken wat bij de mentee past. Dit kan ook om de situatie van de mentee gaan.

Het doel van inleven blijkt niet voornamelijk het krijgen van meer informatie te zijn, wanneer de mentor het inlevingsvermogen inzet als hij het idee heeft dat hij nog niet genoeg informatie heeft gekregen van de mentee. Wat overeenkomt met het continu inleven van de mentor is dat het inleven ook meer als een fundament voor een goede relatie wordt gezien. Het zorgt voor een klik, openheid, het gesprek wordt persoonlijker, enzovoorts. Deze klik komt ook nog veelvuldig terug in de interviews. De proefpersonen geven aan dat inleven eigenlijk alleen mogelijk is als er een klik of een goede match is tussen mentor en mentee. De proefpersonen vonden het moeilijk om aan te geven wat er allemaal bij die klik komt kijken, maar veel overeenkomsten, met name werken in hetzelfde vakgebied, blijken heel belangrijk te zijn. Deze klik komt dus nog voor het inleven.

3.2 Aanpassingsvermogen

Binnen de structuur van de interviewopzet zijn het aanpassingsvermogen en het bepalen van een strategie binnen één sectie behandeld, zoals deze ook in het onderzoeksmodel staan. Gedurende de interviews bleek echter dat de respondenten niet zoveel konden zeggen over het aanpassingsvermogen, vandaar dat ook redelijk diep op de manier van het overbrengen van de strategie is ingegaan. De resultaten van de analyse betreft aanpassingsvermogen zijn te vinden in bijlage 3b. Binnen de resultaten staan de categorieën op chronologische volgorde, voor de meeste gesprekken. Er wordt eerst gesproken over een definitie van mentor en hoe de mentor zichzelf ziet, daarna een beschrijving van de handelingen en strategieën en pas daarna is ingegaan op het feit of deze handelingen ook zijn aangepast op aspecten van het probleem en de persoonlijkheid van de mentee. Bij de mentees is op het einde meer aandacht besteed aan een waardering voor de mentor om te zien of de handelingen goed aansloten bij de mentee. Ook in deze paragraaf wordt eerst besproken wat de mentoren aangaven betreft het aanpassingsvermogen en vervolgens wat de mentees hebben gezegd over dit construct. Tot slot wordt hier een samenvatting van gegeven en worden de belangrijkste punten uit de resultaten kort samengevat.

Mentoren over hun aanpassingsvermogen

De mentoren vonden het vrij moeilijk om iets te zeggen over hun aanpassingsvermogen. Ten grondslag hieraan lag dat de mentoren vaak een ander idee van de definitie van aanpassen hadden dan de onderzoeker. Aanpassen had in de ogen van de meeste mentoren toch een soort negatieve lading omdat veel mentoren meteen aangaven 'ik pas me niet aan, ik ben wie ik ben'. Echter werd met aanpassen niet alleen het persoonlijke aanpassen van de mentee bedoeld, maar ook een aanpassing in het kiezen van een aanpak. Om dit duidelijk te maken gaven veel mentoren aan dat ze dan eerder spraken over 'inspelen op de mentee'. *"Ik noem dat geen aanpassen (...) ik noem dat meer inleven en inspelen op de situatie die er dan ontstaan is. En euh kijk, met aanpassen, daar zou ik bij denken dat ik mijn gedrag ga veranderen, en dat is helemaal niet nodig"*. Bij het interviewonderdeel hoe het aanpassen in de werkelijkheid duidelijk wordt, hebben de mentoren voornamelijk gesproken over welke aanpak ze hanteren en wat ze werkelijk doen in de gesprekken (operationalisering). Hieronder staat een tabel met punten die vier of meer mentoren noemden.

Hoofdcategorie	Invulling
Voorwaarden mentoring	Vertrouwen
Filosofie van de aanpak	Coach: Mentee moet zelf ontdekken wat er aan de hand is
Sterke punten / Competenties	Luisteren: met al je zintuigen Geen oordeel vellen: mentee kan alles zeggen, vertrouwen Ervaring: kwantiteit van wat je hebt meegemaakt Coachingstraining Inlevingsvermogen Is zelf ook een ondernemer
Focus van mentor bij uitleg van mentee	Wat speelt er bij de ander? Reactie of het moeilijk is Inschatting karakter mentee
Operationalisering	Voorstellen: Ontdekken klik Probleem duidelijk maken: Vragen naar probleem Probleem duidelijk maken: Doorvragen naar situatie als het niet duidelijk is Probleem duidelijk maken: Doorvragen naar wat er persoonlijk achter het probleem zit Probleem duidelijk maken: aangeven / confronteren met wat er in de situatie gebeurt Probleem duidelijk maken: mentee probleem laten vertellen Probleem duidelijk maken: Stimuleren om over situatie na te denken Vragen: doorvragen Verhaal mentee verifiëren: terugkomen op wat er in eerdere gesprekken is benoemd en eventueel veranderen Mentor doet suggesties: mentee gaat over suggesties nadenken
Gedrag aanpassen	Binnen eigen perken, kennis en kunde Gaat natuurlijk: grotendeels bewust, soms onbewust

Tabel 3. Meest genoemde punten door de mentoren betreft aanpassingsvermogen.

De mentoren is binnen dit onderdeel allereerst gevraagd naar wat zij verstaan onder mentoring en hoe zijn hun taak binnen de mentor-mentee relatie omschrijven. Dit hangt nauw samen met wat zij zien als filosofie binnen hun aanpak, oftewel wat zijn de uitgangspunten. Deze uitgangspunten vormen namelijk de basis van het feit of de mentor zich wel of niet gaat aanpassen en op welke manier. De mentoren waren het niet eens over de definitie van mentoring, alleen dat vertrouwen aan de basis ligt van mentoring, en dat dit dus een voorwaarde is. Veel mentoren zagen mentoring op een andere manier, zowel betreft de inhoud als het verschil met coaching. Dit verschil werd ook in de filosofie duidelijk waarbij de mentoren aangaven dat de rollen coach, mentor en adviseur te onderscheiden zijn. De mentoren geven daarbij aan dat coaching een onderdeel kan zijn in meer of mindere mate van mentoring, maar dat advies geven meer apart is. De filosofie binnen het mentoringgedeelte verschilt onder de mentoren maar ze zijn het wel eens over het coachingsgedeelte 'dat de mentee zelf moet ontdekken wat er aan de hand is'. Bijvoorbeeld: *"Vaak weet ik precies wat er aan de hand is, maar dat heeft geen zin om dat te vertellen. (...) Dus het gaat er veel meer om dat iemand dat zelf ontdekt"*.

Bij de categorie 'sterke punten / competenties' gaven de mentoren aan wat ze dachten dat hun sterke punten zijn binnen het mentorschap. Hier waren redelijk veel mentoren het met elkaar eens en ze gaven aan dat 'luisteren',

‘geen oordeel vellen’, ‘ervaring’, ‘coachingstraining’, ‘inlevingsvermogen’, en ‘het zijn van ondernemer’ de sterkste punten waren. Deze punten spreken redelijk voor zich, en sluiten ook goed aan bij wat bij Match & Mentor als belangrijke waarden worden gezien. Dit zijn met name het ‘luisteren’ en ‘geen oordeel vellen’. Met ervaring wordt bedoeld dat de mentoren ook ervaring hebben als ondernemer, en dus weten wat de mentee doormaakt. Dit hangt samen met ‘het zijn van ondernemer’, waarbij de mentoren willen aangeven dat dit een pluspunt is in vergelijking met een mentor die uit het reguliere bedrijfsleven zou komen (als manager bijvoorbeeld).

Bij het bedenken van een aanpak geven de mentoren aan dat het belangrijk is om een onderscheid te maken in een inhoudelijk of een persoonlijk probleem. Dit sluit aan bij het feit of de mentor ‘career support’ of ‘psycho-social support’ moet geven. Echter is het bepalen van de manier waarop de strategie wordt overgebracht heel persoonlijk en verschilt dus per mentor. Sommige mentoren geven aan dat ‘er zijn’ voldoende is, en er dus geen specifieke voorbereiding nodig is, terwijl andere mentoren aangeven dat ze wel meer voorbereiding, bijvoorbeeld aan de hand van de briefing: *“Nou er is dus eerst een intake gesprek geweest. Op zich is dat wel handig want dan heb je toch even de hoofdlijn te pakken. (...) Niet onbelangrijk dat je dus ook al even een situatieschets hebt”*. Of bij het voorbereiden ook bewust werd gekeken naar hoe de aanpak moet worden aangepast op de mentee werd niet duidelijk. Sommige mentoren geven aan dat hun aanpak altijd hetzelfde is, terwijl sommige mentoren zeggen dat het per probleem verschillend is. Hier wordt wederom het onderscheid gemaakt in of er meer wordt aangepast op het bedrijfsprobleem of op het karakter van de mentee. Het is dus wel duidelijk dat ondanks de verwachtingen de mentoren hun mentees niet in een bepaalde groep indelen of iets dergelijks en een daarbij behorende stijl aannemen. Het aanpassen lijkt voor iedere situatie anders te zijn.

Binnen het gesprek geven de mentoren aan dat ze erg letten op de reactie van de mentee. Dit hangt erg samen met wat ze verderop vertellen over hoe het aanpassen in de mentor-mentee relatie werkt. Veel mentoren geven namelijk aan dat ze zich niet bewust zijn van dit aanpassen en dat het op een natuurlijke manier gaat. Daarnaast zeggen de mentoren ook dat het aanpassen altijd binnen eigen perken, kennis en kunde is. Dit heeft te maken met de definitie wat betreft het aanpassen. Hiermee willen de mentoren zeggen dat ze zich niet anders voor doen dan dat ze zijn en dat als ze ergens geen verstand van hebben, dit ook gewoon aangeven. Volgens de mentoren gaat het aanpassen niet bewust voorafgaand aan het gesprek, maar gebeurt dit meer tijdens het gesprek als de mentor de reactie van de mentee probeert te peilen. Gedurende het gesprek past de mentor zich aan aan de mentee, maar het valt op dat de mentoren hier toch eerder spreken over het aanpassen op het probleem dat de mentees hebben dan op de persoonlijkheid van de mentees.

Wat betreft de operationalisering zijn de mentoren het vrij vaak met elkaar eens, zo blijkt ook in de tabel. Met name de handelingen die ze uitvoeren om het probleem duidelijk te maken komen vaker naar voren. Een opvallend punt is dat de mentoren ook bewust telkens het verhaal van de mentee verifiëren door er op terug te komen. Dit zorgt ervoor dat de mentee zijn gedachten op een rijtje krijgt en de mentor meer inzicht krijgt in hoe de situatie er werkelijk uit ziet: *“En dan zit je daar vaak nog over na te denken later en bij een tweede gesprek is het*

van 'oh we hadden het de vorige keer daarover'. Ik heb er nog eens over nagedacht en dan pak je het zo weer op".

Echter is het opvallend dat bij de strategieën die de mentoren bewust toepassen om tot een bepaald doel te komen, de mentoren niet vaker dezelfde strategie noemen. Hier ligt een punt voor de mentoren waar ze wellicht van elkaar kunnen leren.

Mentees over het aanpassingsvermogen van hun mentor

Om over het aanpassingsvermogen van hun mentor te vertellen was voor de meeste mentees niet erg gemakkelijk. Ze waren zich namelijk niet bewust van het feit dat de mentoren zich überhaupt zouden aanpassen of niet. Dat heeft ook te maken met het feit dat veel mentees natuurlijk de mentor alleen maar kennen binnen hun eigen mentor-mentee relatie en dus geen vergelijking van de mentor kunnen maken in een andere situatie. Daarom is bij de mentees ook ingegaan op de waardering van de handelingen van de mentor en werd gevraagd of deze goed bij het probleem en het karakter van de mentee aansloten. De mentees waren het over de onderstaande aspecten van het aanpassingsvermogen met elkaar eens.

Hoofdcategorie	Invulling
Filosofie van de aanpak	Mentor: ieder persoon is uniek en wordt op een unieke manier het best geholpen
Sterke punten / Competenties	Luisteren: met al je zintuigen Ervaring: kwantiteit van wat je hebt meegemaakt Praktische suggesties doen Oprechte belangstelling Kritisch Kennis
Operationalisering	Probleem duidelijk maken: aangeven / confronteren met wat er in de situatie gebeurt Probleem duidelijk maken: mentee probleem laten vertellen Probleem duidelijk maken: moeilijkheden bespreken Probleem duidelijk maken: ingaan op vraag mentee Verwachtingen uitspreken: Duidelijk maken wat de mentor kan bieden Hulpmiddelen: verslag maken van gesprek Hulpmiddelen: voorbeelden van mentee Vragen: standaardvragen Vragen: doorvragen Gebruik voorbeelden: niet altijd nuttig Verhaal mentee verifiëren: doorvragen Mentor doet suggesties: mentee gaat over suggesties nadenken Mentor geeft advies Mentor geeft tips Feedback geven: inhoudelijke feedback Bepalen verloop van gesprek: mentor heeft lead
Doel / strategie	Open benadering: mentee kon alles zeggen
Gedrag aanpassen	Op basis van karakter mentee Op basis van behoeften mentee Mentee niet zeker van aanpassen Mentor zou andere mentee anders benaderen

Tabel 4. Meest genoemde punten door de mentees betref aanpassingsvermogen.

De mentees hebben over het algemene gedeelte 'definitie van mentoring' en 'filosofie van de aanpak' weinig gezegd. Ze vonden het moeilijk om in te schatten hoe de mentor deze zaken zou zien. Wel gaven ze aan dat een belangrijk onderwerp binnen de filosofie van de mentor waarschijnlijk is dat 'ieder persoon uniek is en op een unieke manier het best wordt geholpen'. Ze vonden dit typerend voor een filosofie achter mentoring.

Wat betreft de sterke punten van de mentor valt op dat de mentees de focus leggen op hele andere eigenschappen van de mentor. De mentees hechten meer waarde aan persoonlijke kenmerken zoals 'intelligent' of 'eerlijk'. Zij zien de persoonlijke kenmerken van de mentor als sterk punt. De mentees hechten bij de sterke punten van de mentoren veel waarden aan 'praktische suggesties doen', 'oprechte belangstelling', 'kritisch', en 'kennis'. Deze punten dragen zij aan naast 'ervaring' en 'luisteren' welke de mentoren ook belangrijk vonden.

Een opvallende categorie binnen de hoofdcategorie aanpassingsvermogen is dat de mentees ook aangaven dat hun eigen input belangrijk is bij het wel of niet kunnen aanpassen door de mentor. Dit sluit aan bij de pijl 'informatie geven' binnen het onderzoeksmodel. De mentees bedoelen dat ze ook zelf input moeten geven in de relatie waarop de mentor zijn aanpak op kan baseren. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om het feit dat de mentee het probleem goed moet formuleren en dat hij of zij de mentor in vertrouwen moet nemen: *"Ik moet me gewoon wat kwetsbaarder gaan opstellen. Want anders komt die daadwerkelijke mentoring gewoon niet van de grond. En kun je wel blijven plannetjes maken en zakelijk blijven, alleen moet ik dat nog misschien ontwikkelen met haar"*. Vooraf was niet verwacht dat de mentee deze zaken zelf zou aandragen.

Bij het operationaliseren zijn een aantal zaken die de mentees aandragen die aansluiten bij wat de mentoren hebben verteld. Dit is ook logisch omdat deze handelingen als het goed is voor beide partijen zichtbaar zijn geworden. Echter leggen de mentees wel meer nadruk op de praktische kant van de ondersteuning van de mentor. Bijvoorbeeld dat de mentor duidelijk maakt wat hij kan bieden en dat de mentor tips en suggesties geeft. Ook het geven van feedback is voor de mentees belangrijk. Dit sluit aan bij eerder onderzoek dat mentoring ook nuttig moet zijn voor ondernemers, vandaar dat de mentees wellicht meer focussen op de praktische kant. Twee opvallende zaken bij de operationalisering zijn ook dat de mentees aangeven dat de mentor ingaat op de vraag van de mentee en dat de mentor de voorbeelden die de mentee aandraagt gebruikt, terwijl de mentoren dit niet noemen. Het perspectief dat de mentees dit vanuit zichzelf redeneren is opvallend.

De interpretatie van de mentees over de strategieën die de mentoren gebruiken sluiten niet aan bij de strategieën die de mentoren aandragen. De mentees gaan meer in op algemenere strategieën en niet zozeer strategieën die binnen de dialogen naar voren komen. Een strategie die meer dan vier mentees aangaven was dat de mentor bewust voor een 'open benadering' koos zodat de mentee alles kon zeggen. Bijvoorbeeld *"Ik denk dat hij heel open is, misschien dat hij niet alles verteld over wat hij heeft meegemaakt, maar een hele hoop zaken die hij op tafel legt die zijn in ieder geval relevant. En ik denk zeker die openheid en de manier waarop hij daarover praat en waarop hij*

ook met voorbeeldjes komt, ja dat dat toch wel een goede aanpak is". Een 'open benadering' als strategie is natuurlijk een breed begrip. Hoe dit binnen de dialogen duidelijk werd konden de mentees niet aangeven.

Betreft het onderwerp hoe het aanpassen van het gedrag door de mentor in de werkelijkheid gaat gaven de mentees aan dat dit gebeurt op basis van het karakter van de mentee en op basis van de behoefte van de mentee. Dit is ook weer vanuit het mentee perspectief, terwijl de mentoren dit vanuit hun eigen perspectief uitlegden. De mentee geeft daarnaast ook aan dat hij of zij niet altijd zeker is van het aanpassen van de mentor omdat hij of zij de mentor natuurlijk niet kent in andere relaties. Wel kunnen de mentees zich voorstellen dat de mentor een andere mentee op een andere manier kon benaderen. Daarop is de mentees gevraagd hoe ze dan de aanpak voor hen typeren, maar dit vonden ze moeilijk om te beantwoorden in algemene zin. De antwoorden sloten dan eerder aan bij de handelingen die ze eerder al genoemd hadden.

Aan het eind hebben de mentees nog een waardering over de mentoren uitgesproken, maar deze zijn natuurlijk zeer persoonlijk. Er waren dan ook niet vier of meer mentees die dezelfde waardering over hun mentor uitspraken. Deze opsomming van goede punten in de aanpak en verbeterpunten in de aanpak kunnen meer op praktisch niveau gebruikt worden om deze binnen Match & Mentor nog eens na te gaan.

Samenvatting aanpassingsvermogen

Om te beginnen met de overeenkomsten tussen de mentoren en mentees betreft het aanpassingsvermogen is het goed om de onderwerpen met de hoogste waarden voor beide partijen eens op een rij te zetten. Uit de tabellen wordt duidelijk dat er een aantal belangrijkste onderwerpen is die door zowel de mentoren als de mentees zijn aangedragen. Dit zijn: 'vertrouwen' als voorwaarde voor mentoring, 'luisteren' bij sterke punten van de mentor, 'ervaring' bij sterke punten van de mentor, 'probleem duidelijk maken: confronteren met wat er volgens mentor gebeurd is' bij operationalisering, 'probleem duidelijk maken: mentee probleem laten vertellen' bij operationalisering, 'vragen: doorvragen' bij operationalisering en 'mentor doet suggesties: mentee gaat erover nadenken' bij operationalisering.

Een overeenkomst die vooraf niet was geschat is dat beide partijen veel waarde hechten aan het geven van feedback. Voor de mentoren is het geven van feedback een belangrijk onderdeel van de aanpak. Bij de mentees komt dit punt ook naar voren, voor sommige mentees is het zelfs een reden om een mentor te zoeken. Hiervoor is het ook erg belangrijk dat de mentor een goed beeld heeft van de situatie. Men zou eerder verwachten dat het geven van feedback eerder bij het bespreken van het probleem naar boven komt, maar het is dus een apart onderdeel binnen de mentor-mentee relatie.

Bij het aanpassingsvermogen waren vaak meer verschillen tussen mentoren en mentees dan overeenkomsten. De verschillen werden in het begin meteen duidelijk bij de opsomming van de sterke punten / competenties van de mentoren. Bij de categorie van de sterke punten van de mentor is het opvallend dat hier zowel eigenschappen (bijvoorbeeld eerlijk) als kenmerken (bijvoorbeeld ervaring) als vaardigheden (bijvoorbeeld confronteren) worden

genoemd door zowel de mentoren als de mentees. In het algemeen valt het op dat de mentees als sterk punt vaak de eigenschappen van de mentoren noemen, terwijl de mentoren juist de vaardigheden noemen. Dit is erg belangrijk omdat voor de verbetering van het mentorschap ook rekening met de persoonlijkheid van de mentor moet worden gehouden. Het is interessant dat de sterke punten van iemand bijvoorbeeld ook kunnen zijn dat hij of zij is bijvoorbeeld, en dat is eigenlijk niet mogelijk voor een mentor om te verbeteren.

Daarnaast is de rol van ervaring, die in de vorige paragraaf ook duidelijk naar voren kwam bij de manier waarop de strategie wordt overgebracht, toch anders volgens de mentor en de mentee. De mentoren geven aan dat ze hun eigen ervaring zo min mogelijk willen gebruiken bij de gesprekken met de mentees. Dit sluit niet aan bij de waarde van de mentees die aangeven dat 'ervaring' juist één van de sterke punten van de mentoren is. Dit verschil zou verklaard kunnen worden door het indirect gebruik van ervaring (bij bijvoorbeeld inleven) of het direct gebruik van ervaring, zoals het geven van voorbeelden. Waarschijnlijk wordt het direct gebruik van eigen ervaring juist wel gewaardeerd door de mentees.

Naast de overeenkomsten en verschillen tussen mentoren en mentees zijn deze resultaten ook in de praktijk goed bruikbaar en ze geven een goed overzicht van alle handelingen en strategieën van de mentoren. Deze opsomming geeft de mentoren de kans om van elkaar te leren en het geeft een beter inzicht in de verschillende aspecten die binnen de mentor-mentee relatie voor ondernemers aan bod komen. Naast de meest opvallende of best gewaardeerde aspecten zijn de andere resultaten, zoals te zien in bijlage 3b, ook goed bruikbaar voor de praktijk.

3.3 Overige relatieaspecten

Naast de resultaten binnen de categorieën die opgezet zijn vanuit het onderzoeksmodel is er ook een aantal categorieën uit de analyse gekomen die niet van te voren zijn bedacht, maar die wel veel invloed hebben op de mentor-mentee relatie voor ondernemers. Deze relatieaspecten zijn te vinden in bijlage 3c. Deze extra categorieën zorgen ervoor dat er meer duidelijk wordt over de specifieke kenmerken van deze relatie en welke onderwerpen wellicht in de toekomst verder onderzocht zouden kunnen worden. De data die te plaatsen is in de overige categorieën is veelal verzameld in het begin van de interviews, waarin de respondenten uit zichzelf vertelden wat zij vonden van de relatie en waarin zij uitlegden wat de belangrijkste factoren van hun relatie waren. De basis waarop deze relaties tot stand zijn gekomen vormen de achterliggende gedachte van de meeste hoofdcategorieën. Op het einde bij de open vraag 'wat wilt u nog aan dit interview toevoegen' is een aantal interessante opmerkingen gegeven door de respondenten die ingaan op de gevolgen en het nut van de relatie.

Mentoren over de overige relatieaspecten

De overige relatieaspecten die de mentoren aandragen zijn met name berust op wat er vooraf ging aan de relatie en wat de mentoren vinden van mentor-mentee relaties voor ondernemers in het algemeen. Er wordt door de mentoren meer verteld over de redenen waarom ze mentor zijn geworden, hoe ze de huidige relatie waarderen, wat hun interpretatie was van de mentees voorafgaand aan de gesprekken, welke rol de matchmaking heeft bij

een succesvolle relatie, wat de gevolgen van mentor-mentee relaties in het algemeen zijn en waar een goede mentor-mentee relatie aan moet voldoen. Deze overige relatieaspecten zijn erg persoonsgebonden, evenals de waarderingen die de mentees over de aanpak van de mentoren gaven. Ze vormen een opsomming en er zijn maar enkele aspecten die bij vier of meer mentoren naar voren kwamen. Deze staan in onderstaande tabel.

Hoofdcategorie	Invulling
Reden mentor geworden	Ervaring delen Gevraagd Leuk om mensen te helpen

Tabel 5. Meest genoemde punten door mentoren betreft overige relatieaspecten.

Zoals duidelijk wordt uit de tabel zijn de mentoren het maar over een paar zaken met elkaar eens. Deze liggen allemaal in de redenen waarom ze mentor zijn geworden, en spreken redelijk voor zich. De mentoren wilden graag hun ervaring delen en vinden het leuk om mensen (met name andere ondernemers) te helpen. Onder 'gevraagd' bedoelen de mentoren dat ze gevraagd zijn door de oprichtster van Match & Mentor omdat deze natuurlijk mentoren moest werven voor haar bedrijf. Voor veel mentoren was dit ook de reden waarom ze mentor zijn geworden. De redenen lopen nogal uiteen, daarom enkele voorbeelden. Een mentor geeft aan: *"Voor mezelf vind ik het leuk als toch blijkt dat je mensen aan het denken kan zetten en een verandering op een gegeven moment teweeg brengt"*. Terwijl een andere mentor zegt: *"Ik heb zelf veel geleerd uit die periode. (...) En ik heb toen ook commissarissen genomen om mij te controlen. Ik vind dat ieder mens eigenlijk een vorm van control nodig heeft"*. Uit het laatste voorbeeld blijkt dat door dat mentor zelf goede ervaringen heeft met het hebben van een mentor ze zelf ook mentor is geworden omdat ze veel dingen in de mentees herkent.

Verder geven de mentoren aan dat hun interpretatie van de waardering van de mentees bijna allemaal positief zijn. Echter binnen één relatie is het niet helemaal duidelijk, omdat hier nog niet zoveel gesprekken hebben plaats gevonden. Bij de interpretatie van de mentees' houding gaven de mentoren verschillende eigenschappen van de mentee aan. Dit zijn bijvoorbeeld 'vernieuwend' of 'serieus'. Veel eigenschappen hebben ook betrekking op het ondernemer zijn, zo bleek uit de gesprekken. Echter zijn deze eigenschappen ook vaak individueel bepaald en ze verschillen dus per mentee.

De mentoren hebben ook het één en ander verteld over het belang van de matchmaking door Match & Mentor. Deze staat eigenlijk ten grondslag aan het succes van de relatie. De mentoren geven aan dat de match waarschijnlijk op basis van gevoel, mensenkennis en levenservaring van de matchmaker tot stand komt. De mentoren hebben daar geen invloed op. De mentoren geven ook aan dat de mentor-mentee relatie ook gevolgen heeft voor de rest van het leven van de mentor. Zowel op zakelijk gebied 'reciprociteit bij het doen van zaken' als op persoonlijk gebied 'relatie gaat lang door'. Voorbeeld van een mentor: *"Ik heb... nog met heel veel van mijn mentees van vroeger heb ik nu altijd nog contact. En sommigen hebben ook hele leuke bedrijven, runnen ook hele"*

leuke bedrijven en hebben mijn bedrijf ook vaak opdrachten gegeven dus het is een reciprociteit. Ja ze bellen me nog altijd. Ja leuk is dat. Nou sommigen hoor, niet iedereen”.

Mentees over de overige relatieaspecten

De mentees hebben meer overeenkomstige zaken genoemd betreft de overige relatieaspecten dan de mentoren, zie hieronder in tabel 6. Zij zijn ook meer dan de mentoren ingegaan op dit onderwerp en de hoofdcategorieën voor de mentees zijn de redenen waarom ze een mentor hebben gezocht, aspecten van een goede relatie, de behoefte van de mentee, de verwachting, het nut van mentoring en de eerste indruk. Deze categorieën zijn natuurlijk erg interessant omdat ze vrij open worden ingevuld. Het geeft ook meer inzicht in waarom mentoring voor ondernemers anders is dan een regulier mentoringprogramma voor een andere doelgroep.

Hoofdcategorie	Invulling
Waardering relatie	Interpretatie mentee: goed
Wat is een goede relatie	Onderling vertrouwen
Behoeftte mentee	Mentor moet er ook iets uithalen: mentee moet vooruit gaan Vrouwelijke mentor: empathischer
Verwachting	Hart luchten Empathische mentor
Nut van mentoring	Zakelijke mentor Je krijgt er energie van Bevestigt ideeën

Tabel 6. Meest genoemde punten door de mentees betreft overige relatieaspecten.

De mentees geven aan dat ze heel verschillende redenen hebben om een mentor te zoeken. Dit loopt uiteen van dat ze door de oprichtster van Match & Mentor zijn gevraagd om deel uit te maken van een relatie omdat ze dacht dat dit iets voor de mentee was, tot een concrete vraag over een investering. Ook zijn er twee mentees die op advies van hun baas een mentor hebben gezocht omdat zij eindverantwoordelijke binnen een bedrijf zijn en dezelfde soort problemen tegenkomen als zelfstandig ondernemers. Een voorbeeld van de reden dat de situatie voor de mentee niet meer was te overzien is: “(...) op een gegeven moment liep ik echt ergens tegen een muur op, ik dacht echt van ‘ja, ik heb...’ ik ben eerst alles maar gaan proberen om het bedrijf gewoon gezond te maken. Alles proberen om... ja, ik had op een gegeven moment het gevoel van ‘ik heb nu alles gedaan, ik weet het niet meer’. Ik weet niet wat ik fout doe, het liep niet goed genoeg, euhm waar moet ik nog meer beginnen, ik heb echt de behoefte aan een klankbord want ik zit toch veelal alleen’.

Voor de waardering van de huidige relatie geven de mentees aan dat de meesten van hen deze als ‘goed’ beschouwen. Een belangrijk onderdeel van een goede relatie is voor de mentees het ‘onderling vertrouwen’. Dit vertrouwen heeft te maken met persoonlijke redenen, dat de mentee het gevoel moet hebben dat hij of zij alles kan zeggen, maar ook meer praktisch met het bewaken van bedrijfsstrategieën bijvoorbeeld. Wanneer de mentor in dezelfde branche werkt kan het zelfs zo zijn dat mentor en mentee eigenlijk concurrenten van elkaar zijn. Bij zelfstandige ondernemers is dit vertrouwen dus nog belangrijker dan bij mentoring binnen het bedrijfsleven. Een

ander belangrijk aspect is voor de mentees dat de mentoren er ook iets uit halen. Dit is opvallend omdat de mentoren dit niet aangeven. De mentees hebben ook het gevoel dat ze vooruitgang moeten boeken zodat de mentor er ook iets uit kan halen.

Voor de praktijk een interessante verzameling is de behoefte van de mentee. Hieruit wordt duidelijk waarom de mentees voor Match & Mentor kiezen en wat de belangrijkste behoeften zijn. Een vrouwelijke mentor blijkt voor de vrouwelijke ondernemers toch een pre te zijn en de belangrijkste behoefte van een mentee is de mogelijkheid om het hart te luchten. Één mentee gaf ook aan dat de behoefte eigenlijk pas later duidelijk werd, wat ook interessant is om te zien. De behoeften sluiten aan op de verwachtingen, waar erg duidelijk de definitie van mentoring weer terug komt. Het is bijzonder om te zien dat de mentees de sterkste verwachting hebben van een empathische mentor en een zakelijke mentor. Hier komen de aspecten 'career' en 'psycho-social' van mentoring perfect naar boven. Dit blijkt ook zo te zijn bij mentoring voor ondernemers.

Als laatste is voor de mentees het nut van mentoring met name zichtbaar uit het feit dat ze er energie van krijgen en dat mentoring hun eigen ideeën bevestigt. Dit komt vaker terug omdat de mentees het ook aangeven als nadeel van het ondernemerschap dat ze alles eigenlijk alleen moeten doen. Voor nieuwe motivatie en bevestiging kunnen ze bij hun mentor terecht, al is dit in eerste instantie niet direct de behoefte. Een voorbeeld van een mentee over het krijgen van energie: *“Maar wij hadden wel energie gekregen, dat vonden wij wel een goed kenmerk. Dat je energie krijgt na zo iets en niet van ‘oh wat moeten we nou allemaal doen’, dat kun je ook hebben na zo’n gesprek. Dat je denkt... Maar wij hadden wel zo iets van ‘ohja, jeuh’, ik denk er ook echt nog vaak aan terug hoor met dingetjes. Van ‘ohja dat hebben we wel besproken, dat moet je wel doen’. Daar moeten we wel mee aan de gang”*.

Samenvatting overige relatieaspecten

Een overeenkomst tussen de mentoren en mentees is de waarde die zij hechten aan een goede match of klik. Bij het maken van een match speelt volgens hen ervaring een rol, zij het in de vorm van levenservaring. Voor de praktijk is het interessant om te zien wat zowel de mentoren als de mentees meenemen uit hun mentor-mentee relatie en wat het voor invloed heeft op hun verdere leven en de toekomst. Bijzonder is het om te zien dat zelfs na de mentor-mentee relatie de mentor en mentee contact houden en elkaar bij het zakendoen ook opzoeken. Er zijn zelfs relaties waarbij de mentor en mentee buiten de formele relatie om samen dingen doen. Hier blijkt dat mentorschap zelfs uit kan monden in vriendschap. Verder zijn er weinig overeenkomsten tussen mentoren en mentees omdat deze hoofdcategorie erg inging op hun eigen rol en taak als mentor of mentee.

Een enkel verschil in opvatting wordt wel duidelijk. Zo blijkt bij het aangeven van aspecten die bij een goede relatie behoren dat de mentoren toch meer algemene zaken noemen als 'geloven in elkaar' terwijl de mentees er meer praktisch op in haken als 'feedback geven' en 'netwerk van mentor'. Deze praktische insteek van de mentees

kwam ook eerder in dit hoofdstuk naar voren. Omdat ook gevraagd werd naar het nut en waardering is dit volkomen logisch. Verder zijn de resultaten uit deze paragraaf ook op verschillen moeilijk te vergelijken.

Als binnen het geheel gekeken wordt naar welke overige relatieaspecten naast inlevingsvermogen en aanpassingsvermogen nog meer van belang zijn, dan zijn er eigenlijk vier aspecten die opvallen. Deze aspecten komen terug in de paragraaf overige relatieaspecten maar spelen ook een rol als onderdeel van inlevingsvermogen of aanpassingsvermogen. Ze zijn dus ook al eerder in de vorige paragrafen naar boven gekomen. In deze samenvatting van overige relatieaspecten wordt kort op deze aspecten ingegaan.

Deze vier aspecten zijn 'vertrouwen', 'authenticiteit', 'feedback / kritiek' en 'er energie van krijgen'. Deze factoren vallen eigenlijk buiten het onderzoekskader maar komen als overige relatieaspecten toch vaak terug in de resultaten. Deze thema's worden toch besproken omdat ze meer inzicht geven in de mentor-mentee relatie voor zelfstandig ondernemers en in de toekomst wellicht verder onderzocht kunnen worden. Het eerste aspect is 'vertrouwen'. Dit vertrouwen komt in verschillende manieren naar voren in de resultaten. Ten eerste is het voor de mentee zakelijk gezien natuurlijk een risico om de bedrijfsstrategieën te bespreken met een extern persoon. Dat komt namelijk doordat veel van die ideeën nog in de kinderschoenen staan en de mentee wil natuurlijk niet dat een ander daar ook van gaat profiteren. Met name bij een mentor die in dezelfde branche werkt is deze overweging zeker een drempel waar de mentee overheen moet stappen. Ten tweede is het vertrouwen in de mentor op basis van zijn discretie een aspect dat de mentee in acht moet nemen. De mentee moet er vanuit kunnen gaan dat de mentor de dingen die hij hoort van de mentee voor zich houdt en niet met anderen zal bespreken. Met name wanneer mentor en mentee dezelfde mensen in een netwerk kennen, want deze gevoelige zaken kunnen veel invloed hebben op de eigen onderneming en zouden daarom niet met anderen gedeeld moeten worden. Als derde aspect is het voor de mentee vaak moeilijk om over persoonlijke zwakheden te praten, iets dat wel vaak voorkomt in de mentorgesprekken. De mentee moet de mentor ook kunnen vertrouwen dat de mentor hem of haar wel serieus neemt en niet begint uit te lachen of iets dergelijks. De mentee moet het gevoel krijgen dat hij of zij alles moet kunnen zeggen en daar is vertrouwen voor nodig. Vanuit de mentor gezien moet deze ook vertrouwen hebben in de mentee. Hij of zij moet met volle overgave als het ware suggesties kunnen doen en erop vertrouwen dat de mentee hier iets mee gaat doen. Anders is het moeilijk voor de mentor om gemotiveerd te blijven. Ook moet de mentor erop kunnen vertrouwen dat de mentee de waarheid vertelt, want anders kan de mentor de mentee niet goed helpen. Het initiatief voor dit vertrouwen van de mentor ligt wel bij de mentee.

Een tweede aspect is 'authenticiteit'. Dit is vaak naar voren gekomen bij de vraag naar aanpassingsvermogen. Zowel de mentoren als de mentees geven aan dat zij niet het gevoel hebben dat de mentor zich aanpast omdat deze altijd zichzelf blijft. Het 'zichzelf blijven' vinden de mentoren erg belangrijk omdat ze aangeven dat ze zich niet anders willen voordoen dan dat ze zijn, het moet wel echt blijven. Voor de mentees is het ook belangrijk dat de mentoren zichzelf blijven wat wellicht anders is bij mentoring in andere contexten. Mentees geven aan dat ze in een mentor ook een soort rolmodel en inspiratiebron zoeken. Dat sluit aan bij dat ze graag willen dat de mentor

zichzelf is. Mentees willen juist tegen de mentor opkijken, want dat zorgt voor respect voor de mentor en dan volgen mentees het advies eerder op. De mentees geven aan dat ze wel respect voor de mentor moeten hebben omdat ze anders het gevoel krijgen dat ze er zelf meer verstand van hebben, en dan hebben ze niets aan het advies. Dit hangt allemaal samen met het gevoel van 'authenticiteit' maar het is moeilijk om dan een aanpassing in de aanpak door de mentor te omschrijven als iets wat wel authentiek is. Daarom geven sommige mentoren, maar ook mentees, aan dat het gaat om aanpassen binnen een bepaalde bandbreedte: 'binnen eigen perken, kennis en kunde'. Bij mentoring is dit aspect erg lastig om te verklaren omdat de aanpak zowel inhoudelijke communicatieve vaardigheden beslaat maar ook persoonlijke communicatieve vaardigheden. In de discussie wordt hier verder op ingegaan.

Een derde aspect is de behoefte aan feedback en kritiek van de mentee. Voor de mentees hangt dit samen met de behoefte naar iemand met verstand van zaken en die de mentee advies kan geven. Juist omdat de mentor meer ervaring heeft en iemand is tegen wie de mentee opkijkt, vindt de mentee de mening van de mentor heel erg belangrijk. Ook de mentoren geven aan dat feedback geven een aparte rol speelt binnen de mentor-mentee relatie. Het is niet zo dat de mentor alleen suggesties geeft over wat de mentee aan het probleem kan doen, maar ook de huidige situatie met de mentee doorneemt door daar feedback op te geven. Sommige mentoren laten de mentees ook opdrachtjes uitvoeren en geven daar dan feedback op. Dan gaat het ook om hoe de mentoren persoonlijk met deze problemen omgaan, en of daar iets te verbeteren is. Beiden partijen geven aan dat het geven van feedback ook echt een apart onderdeel is, terwijl was verwacht dat dit meer een verweven onderdeel binnen de aanpak was. Maar de mentoren en mentees spreken het echt uit. De mentoren kunnen zich alleen bewuster worden van het feit dat de mentees hier echt behoefte aan hebben, en dat ze dus ook hun ervaring meer op een actieve manier in de relatie mogen gebruiken. De meeste mentees vinden het delen van die ervaringen juist heel nuttig.

Als laatste opvallende punt is het feit dat mentoring door de mentees als nuttig wordt ervaren als ze 'er energie van krijgen'. Dit is natuurlijk een erg breed begrip en het is voor een buitenstaander ook niet precies duidelijk wat hier mee bedoeld wordt. De mentees gaven aan dat ze door het gesprek met de mentor weer zin hadden om dingen aan te pakken en er tegenaan te gaan. Het werkt inspirerend en motiverend. De mentoren zorgen er met hun suggesties voor dat de mentees uit hun eigen gedachtecirkel komen en nieuwe inzichten in het probleem krijgen. Doordat de dingen in de situatie meer op een rijtje worden gezet voor de mentee, is de oplossing duidelijker geworden en kan de mentee aan de slag gaan met meer concrete suggesties die de mentor heeft gedaan of concrete stappen die in het mentorgesprek duidelijk zijn geworden. In de discussie zal verder worden ingegaan op hoe dit construct terugkomt in de literatuur.

4 Conclusies

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de conclusies die voortkomen uit de resultaten. Ten eerste wordt een algemene conclusie geformuleerd die aansluit op een breder inzicht in mentoring voor zelfstandig ondernemers in het algemeen. Om een antwoord op de hoofdvraag te formuleren wordt vervolgens ingegaan op de voornaamste onderdelen binnen deze hoofdvraag, namelijk het inlevingsvermogen van de mentor en het aanpassingsvermogen van de mentor. Per onderdeel wordt ingegaan op hoe de resultaten zich verhouden tot de vooraf geformuleerde verwachtingen uit het eerste onderzoek. Op basis van deze conclusies wordt ten slotte de hoofdvraag beantwoord.

4.1 Algemene conclusie

Over het algemeen kan gezegd worden dat mentoring voor zelfstandig ondernemers op een aantal punten overeen komt met mentoring voor werknemers binnen bedrijven maar ook op een aantal punten afwijkt. Als overeenkomst tussen reguliere mentoring en mentoring voor zelfstandig ondernemers kan worden aangesloten bij de definitie van Roberts en Dutton (2009) die ook in het eerste hoofdstuk naar voren komt. Evenals reguliere mentoring wordt bij mentoring voor zelfstandig ondernemers ook de nadruk gelegd op het feit dat de mentor-mentee relatie een ontwikkelende relatie is waar groei, leren en ontwikkeling op persoonlijk, professioneel en carrière domein voor beide partijen in voorkomt. Ook het verschil in career support en psycho-social support (Kram, 1985) komt duidelijk in de resultaten naar voren. In de meer recente literatuur wordt ook meer aandacht besteed aan de voordelen van de mentor zoals 'een goed gevoel om de ander te helpen' (Anderson, 2009), en binnen dit onderzoek zijn de voordelen voor de mentor ook zeker terug te vinden. Maar omdat bij mentoring voor ondernemers de tevredenheid van de mentee centraal staat, dragen de voordelen van de mentor niet direct bij aan de effectiviteit van mentoring. Dit verschil kan worden verklaard doordat bij mentoring voor ondernemers de mentor als het ware in dienst van de derde partij werkt. De mentees geven aan dat de mentor er ook iets aan moet hebben. De voordelen van de mentoren werken wel door in de relatie en dragen ook bij aan de relatiekwaliteit.

De verwachting dat de karaktereigenschappen invloed zouden hebben op een unieke invulling van de mentor-mentee relatie sluit zeker aan bij de resultaten. Omdat de eigenschappen die de meeste zelfstandig ondernemers hebben zoals 'houding van controle', 'dominantie' en 'behoefte aan autonomie' (Brandstätter, 1997) binnen de mentor-menteerelatie eigenlijk wegvallen voor de mentee, is het voor hen extra moeilijk om adviezen en suggesties van mentoren aan te nemen. Geconcludeerd kan worden dat zelfstandig ondernemers een mentor zoeken waar ze tegenop kunnen kijken. Als voorwaarde voor dit aannemen wordt duidelijk dat de mentor ervaring en kennis moet hebben en dit ook moet tonen. De mentor moet optreden als een soort rolmodel voor de mentee.

Het vermogen van de mentor om de situatie van de mentee goed te begrijpen blijkt inderdaad van grote invloed te zijn op de tevredenheid van de mentee. Bij het begrijpen van de situatie is het een groot voordeel dat de mentoren binnen dit onderzoek zelf ook zelfstandig ondernemers zijn. De ervaring en het herkennen van situatie maken het

voor de mentoren in dit geval ook gemakkelijker om begrip op te brengen voor de situatie. Echter is deze ervaring wel een valkuil omdat de mentor soms te snel naar eigen ervaringen refereert, terwijl de mentor ook rekening moet houden met hoe de mentee persoonlijk en op dit moment in die situatie zit. De communicatie tussen de mentor en mentee verloopt op vrij natuurlijke wijze, maar aspecten als 'de overeenkomst in voorkeuren', 'willen schenken van informatie' en 'waarden' die Bozeman en Feeny (2008) hebben opgesteld, komen ook terug in mentoring voor zelfstandig ondernemers. Met name de overeenkomst in voorkeuren wordt door de respondenten aangegeven als belangrijk punt die zorgt voor een match of klik. Daarnaast geven de mentees ook aan dat de informatie die ze willen delen aan de basis staat van hoe ze geholpen worden. En de waarden komen in dit onderzoek ook terug bij voorwaarden voor een goede match of klik. Hoe de mentor echter de ontwikkelingsbehoefte van de mentee schat op basis van 'competence' en 'confidence' (Ralph, 2002), welke overeenkomen met respectievelijk career support en psycho-social support, lijkt niet op een bewuste manier te zijn. Veel mentoren denken wel bewust na over de competence maar minder over de confidence. Omdat de mentees wel aan geven dat dit gebeurt kan geconcludeerd worden dat dit op een onbewust niveau door de mentoren wordt gebruikt.

4.2 Conclusie inlevingsvermogen en aanpassingsvermogen

Uit de resultaten blijkt dat het inlevingsvermogen geen hulpmiddel is dat de mentor op een bewuste manier wel of niet gebruikt. De mentoren geven aan dat het inlevingsvermogen verweven zit binnen de hele taak als mentor en dat het zelfs een voorwaarde is om een goede mentor te zijn. Het is dus niet zo dat de mentor denkt wanneer hij te weinig informatie van de mentee krijgt 'nu moet ik me meer gaan inleven'. De informatie van de mentee komt eigenlijk alleen maar goed door als de mentor zich inleeft en daarom is het eerder een voorwaarde voor goede mentoring. Daarnaast geven de resultaten aan dat de mentees ook verwachten dat een mentor zich inleeft in de situatie en dat hij of zij eigenlijk niets anders doet dan dat. Het is dus een mechanisme dat continu door de mentor gebruikt wordt en vaak ook op een onbewuste manier. Hierdoor lijkt het erop dat inlevingsvermogen geen vaardigheid is van een mentor, maar een onderdeel is van de persoonlijkheidsstructuur en dus eerder een karaktereigenschap. Dit sluit aan bij het onderzoek van Hojat et al. (2009) waarin onderscheid tussen cognitieve en affectieve empathie wordt gemaakt. Zowel empathie als communicatieproces als empathie als gevoel komen voor in deze studie. Toch heeft het op een afstandelijke, cognitieve manier begrijpen van de ander de overhand, maar vreemd is dat dit niet op een bewuste manier wordt gedaan. In de literatuur is altijd de cognitieve empathie gekoppeld aan het bewust zijn van empathisch gedrag en de affectieve empathie gekoppeld aan de onbewuste manier van empathisch gedrag (Carlozzi et al., 2002). Dit onderzoek geeft juist aanwijzingen voor een onbewust gebruik van cognitieve empathie. In de discussie wordt hier verder op ingegaan.

De conclusie over de rol van het aanpassingsvermogen van de mentor kan beknopt worden weergegeven. De mentoren geven aan dat het aanpassen op een natuurlijk wijze gebeurt en dat er niet bewust van tevoren over nagedacht wordt. Ondanks dat de mentoren niet bewust hun strategie en manier van overbrengen aanpassen op

de mentee, geven de mentees wel aan dat deze bij hen aansluit. De mentoren geven wel aan dat tijdens de gesprekken wel gelet wordt op de reactie van de mentee en hoe deze denkt over bepaalde voorstellen, adviezen of suggesties. Maar de mentees geven aan dat dit reflecteren meer aan de orde zou mogen komen. Evenals bij het inleven ligt ook bij het aanpassen meer de nadruk op hoe de strategie inhoudelijk op de situatie aansluit en is er minder aandacht voor de vraag of de strategie van de mentor ook op de persoonlijkheid van de mentee aansluit. Het persoonlijk aansluiten lijkt te gebeuren doordat de mentoren tijdens de gesprekken de karaktereigenschappen van de mentees testen en op basis daarvan een stapje er bij doen of een stapje terug zetten. Ook dit gebeurt op een onbewuste manier. Een verklaring voor het feit dat de mentoren minder aandacht lijken te besteden aan de persoonlijkheid van de mentee kan gevonden worden in dat de manier van communiceren in het karakter van de mentor ligt. De mentor heeft niet het idee dat hij of zij zich aanpast maar geeft aan zichzelf te blijven. Toch kan in de manier van communiceren de mentor zich aanpassen binnen een bepaalde bandbreedte.

Het gebruik van mentorstijlen door de mentoren komt niet terug in dit onderzoek. Zowel de mentoren als mentees geven aan dat ze deze stijlen niet kunnen herkennen in hun mentor-mentee relatie. Aansluitend op het model MERID model van Hennissen et al. (2008) wordt uit de resultaten wel duidelijk of de mentor actief of passief punten binnen het dialoog aandroeg en of de mentor directieve skills gebruikte of niet. Toch is het niet zo dat door deze gegevens de mentor in te delen is onder een bepaalde stijl, omdat het MERID model zich erg richt op de dialogen. De mentoren en mentees gaven ook aan dat het per gesprek kon verschillen hoeveel input de mentor leverde bijvoorbeeld. Bij het aanpassen op de mentee was het ook niet zo dat de mentor probeerde om zijn handelingen binnen een bepaalde stijl aan te meten. Ieder probleem en iedere mentee werd op een unieke manier benaderd.

De mentoren gaven aan wel enkele strategieën te gebruiken, maar de meeste mentoren dachten hier vooraf niet over na. Uit de resultaten wordt duidelijk dat de verschillende gedragingen van een mentor die bij zijn karakter horen en de gedragingen die bij zijn functie horen niet van elkaar te onderscheiden zijn. Er kan geconcludeerd worden dat het moeilijk is om binnen mentoring aan te geven welke gedragingen als mentorfunctie worden ingezet en welke gedragingen vanuit het karakter van de mentor worden ingezet. Dit sluit aan bij de verwachting dat de technical skills voor een mentor overlappen met de social skills die de mentor bij zijn of haar taak moet inzetten (Hargie, 1986). Dit sluit niet aan bij het artikel van Smith, Howard en Vernard Harrington (2005) waarin wel een onderscheid gemaakt werd tussen de traits en behaviours van een mentor. Welke implicaties deze conclusie heeft voor de literatuur komt naar voren in het volgende hoofdstuk.

4.3 Conclusie hoofdvraag

Uit de vorige paragrafen werd duidelijk wat de algemene conclusies zijn over mentoring voor zelfstandig ondernemers en wat er geconcludeerd kan worden op basis van de resultaten over de rol van het inlevingsvermogen en aanpassingsvermogen van de mentor. Dit geeft gezamenlijk een antwoord op de hoofdvraag die in dit onderzoek centraal staat.

Als hoofdvraag is in het eerste hoofdstuk de volgende vraag geformuleerd:

Welke rol spelen inlevingsvermogen en aanpassingsvermogen van de mentor bij het kiezen van een juiste aanpak voor de mentee binnen mentor-mentee relaties voor zelfstandig ondernemers?

Zoals duidelijk werd uit de vorige paragraaf spelen inlevingsvermogen en aanpassingsvermogen niet de rol binnen mentor-mentee relaties voor ondernemers zoals verwacht was vanuit het onderzoeksmodel. Inleven gebeurt zeker wel binnen de relatie maar is geen apart middel dat mentoren desgewenst en bewust inzetten om meer informatie van de mentee te krijgen over de situatie en over de persoonlijkheid van de mentee. Inleven is iets wat een verweven onderdeel is binnen de mentortaak en zelfs een voorwaarde om een goede mentor te zijn. De mentor gebruikt het inleven wel om de situatie van de mentee beter te begrijpen, maar dit gaat op een natuurlijke manier. Bij mentoring voor ondernemers is het juist heel belangrijk dat de mentor een goed beeld krijgt van de situatie van de mentee omdat deze niet in hetzelfde werkveld werken. Inlevingsvermogen speelt hier wel een rol bij maar het gaat voornamelijk om het uitgebreid spreken over het probleem door veel vragen te stellen en door te vragen bij de zaken die niet duidelijk zijn. Dit maakt voor de mentee vaak het probleem ook al duidelijker.

Het aanpassingsvermogen van de mentoren is vooral gericht op de inhoudelijke kant van het invullen van de aanpak. De mentoren geven aan dat ieder probleem anders is, maar houden minder rekening met het feit dat ook iedere mentee persoonlijk anders is. Dit kan verklaard worden door het feit dat de ondernemers wel een zelfde soort persoonlijkheidsstructuur kunnen hebben omdat ze hier ook op gematcht worden. Maar dat neemt niet weg dat de mentor bij het bepalen van een aanpak misschien meer bewust kan letten op de persoonlijkheid van de mentee. Bij het aanpassen op de mentee moet de mentor rekening houden met zowel het aanpassen van zijn methodes die hij als mentor gebruikt, als van de manier waarop hij deze methodes communiceert naar de mentee.

Buiten het onderzoekskader zijn uit de data nog aanvullende factoren te halen die wel duidelijk een grote rol spelen in de relaties tussen mentoren en mentees voor ondernemers. Deze aanvullende factoren geven meer inzicht in welke gebieden binnen mentoring voor ondernemers de moeite waard zijn om te verder onderzoek naar te doen en het geeft meer inzicht in hoe mentoring voor ondernemers zich onderscheidt van normale mentoring binnen bedrijven. Zo geeft het onderzoek dus een nog breder beeld op het begrip mentoring en wat daar allemaal bij komt kijken. Omdat deze factoren met name een rol kunnen spelen voor toekomstig onderzoek worden deze besproken in het laatste hoofdstuk, de discussie en aanbevelingen.

5 Discussie en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk wordt ingegaan op de implicaties die dit onderzoek heeft voor de theorie. Ook wordt gereflecteerd op de uitvoering van het onderzoek. Welke aspecten van het onderzoek misschien bij herhaling verbeterd kunnen worden en wat de invloed was van bepaalde keuzes op het onderzoek achteraf. Daarnaast worden ook voor toekomstig onderzoek over het onderwerp mentoring voor ondernemers aanbevelingen gedaan betreft de onderwerpen die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen. Deze onderwerpen zijn vrij specifiek binnen het mentoringonderzoek en sluiten goed aan op de aparte context van ondernemers. In de toekomst zou onderzoek naar deze onderwerpen zeer gewenst zijn. Bij deze aanbevelingen wordt ook nog ingegaan op de te hanteren onderzoeksmethodes in de toekomst.

5.1 Theoretische implicaties

In deze paragraaf wordt ingegaan op wat de resultaten van dit onderzoek voor effect hebben op wat er reeds over mentoring in de literatuur bekend is. Eerst zullen de resultaten binnen het onderzoeksmodel worden teruggekoppeld naar het theoretisch kader, waarbij wordt verteld welke resultaten wel te verwachten waren vanuit de literatuur en welke niet. Ook wordt daarbij ingegaan op welke gaten er nog zijn binnen de literatuur en waar vervolgonderzoek zich op zou kunnen richten. Daarna worden de overige relatieaspecten ‘vertrouwen’, ‘authenticiteit’, ‘feedback / kritiek’ en ‘er energie van krijgen’ verklaard vanuit de literatuur. Hierbij wordt vooral aandacht besteed aan hoe deze aspecten binnen ander onderzoek ook naar boven komen en hoe dit aansluit bij de gevonden resultaten.

Onderzoeksmodel

Binnen het onderzoeksmodel staan twee aspecten centraal. Dit zijn het inlevingsvermogen van de mentor en het aanpassingsvermogen van de mentor. Uit de resultaten en conclusies van dit onderzoek blijkt dat het lastig is om vast te stellen hoe deze relatieaspecten precies werken binnen de relatie. Dit onderzoek geeft wel verdere aanknopingspunten om in de toekomst deze aspecten beter te kunnen verklaren. Deze implicaties voor de bestaande theorie en de aspecten waar in verder onderzoek nog aandacht aan moet worden besteed, worden nu verder uiteengezet.

Inlevingsvermogen van de mentor zorgt zoals verwacht voor meer begrip van de situatie. De proefpersonen geven aan dat door het inlevingsvermogen van de mentor deze wel een goed beeld krijgt van wat het probleem is van de mentee. Dit is natuurlijk erg bepalend voor mentoring voor ondernemers omdat één van de grootste verschillen vergeleken met het bedrijfsleven natuurlijk het feit is dat mentor en mentee niet in dezelfde omgeving werken. De mentor krijgt alleen meer te weten over de situatie van de mentee via de mentee zelf. Inlevingsvermogen speelt daarbij een grote rol, maar blijft gedurende de gesprekken een mechanisme wat de mentor gebruikt om de mentee zo goed mogelijk te begrijpen. Aansluitend bij de definitie van inleven volgens Hojat et al. (2009) werkt het inlevingsvermogen voornamelijk om het cognitief niveau. Het gaat voornamelijk om het begrijpen van de situatie

van de ander en niet zozeer om het voelen van de gevoelens van de ander (affectief inlevingsvermogen). Volgens de resultaten is het inlevingsvermogen eerder een gevoel dat onderdeel is van het karakter van de mentee dan een bewust communicatieproces dat als een 'tool' wordt ingezet. De resultaten geven aan dat de cognitieve manier van inleven het meest wordt gebruikt maar dat deze op een gevoelsniveau wordt toegepast. Terwijl dat laatste eigenlijk meer aansluit bij het affectieve inlevingsvermogen volgens Carlozzi et al. (2002). Ook zou de cognitieve definitie van inleven aansluiten op het feit dat inleven een inter-persoonlijke communicatiekwaliteit is en dat het daarmee een vaardigheid is die een mentor wel of niet kan bezitten (Clifford, 1999). Dit zou ook impliceren dat inleven dus aan te leren is en dat deze vaardigheid op een bewuste manier binnen mentor-mentee relatie voor ondernemers zou moeten worden gebruikt. De resultaten van dit onderzoek wijzen meer op het feit dat inlevingsvermogen een karakteristiek is van een persoon, en dat iemand zonder inlevingsvermogen zelfs geen mentor zou kunnen zijn. Omdat de definitie van cognitief inlevingsvermogen niet aansluit op het resultaat dat het inleven verweven zit in het karakter van de mentee, moet verder onderzoek uitwijzen of een cognitieve manier van inleven ook op een affectieve manier door de mentor kan worden gebruikt. Dit onderzoek lijkt hier wel aanknopingspunten voor te geven.

Het aanpassingsvermogen van de mentor is gebaseerd op het feit dat een mentor zijn aanpak laat aansluiten bij de inhoudelijke situatie van de mentee en hoe deze daar als persoon mee zou omgaan. Echter lijken de resultaten te wijzen op het feit dat aanpassen op de mentee of helemaal niet gebeurt of op een niveau gebeurt dat de mentor constant peilt bij de mentee wat inhoudelijke oplossingen zouden kunnen zijn en hoe deze gebracht moeten worden. Aansluitend op Duran (1983) komen de cognitieve vaardigheden (het vermogen om waar te nemen) zeker terug in de resultaten. Echter kunnen bij de gedragsmatige vaardigheden (het vermogen om het gedrag aan te passen) nog vraagtekens worden gezet. Waarschijnlijk kunnen de mentoren hun gedrag wel aanpassen maar gebeurt dit nog op een onbewust niveau. Wanneer de mentoren meer inzicht krijgen in de interactiedoelstellingen zal het vermogen van aanpassen wellicht verbeterd worden omdat het doel dan duidelijk is. Deze doelstellingen komen voor in de strategieën die de mentoren noemen in de resultaten. Echter wordt in de literatuur geen rekening gehouden met het onbewust aanpassen van de communicatie. Want wanneer het niet bewust gebeurt wil dit niet zeggen dat de mentor geen aanpassingsvermogen bezit. Het zou ook beter bij de werkelijkheid aansluiten dat het ook erg belangrijk is voor een mentor om authentiek en zichzelf te blijven. Het ligt meer voor de hand dat het aanpassingsvermogen ook binnen het karakter van de mentor zal liggen. Dit wil niet zeggen dat dit niet beter geactiveerd of toegepast kan worden. Hoe aanpassingsvermogen op een onbewust niveau gemeten kan worden moet nog verder worden onderzocht.

Het gebruik van mentorstijlen bij het bepalen van een aanpak is een optie die in het theoretisch kader ook is weergegeven. Door het analyseren van dialogen konden Hennissen et al. (2008) aangeven op basis van het aandragen van onderwerpen, de gebruikte stijl en de duur van gesprekken binnen welke categorie een mentor valt. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de mentoren niet een bepaalde stijl aannemen maar per

karaktereigenschap van de mentee bekijken op welk niveau ze moeten gaan zitten. Dit is een erg individuerichte manier van het bepalen van de aanpak. Dat is positief omdat de mentees er ook veel waarde aan hechten dat de mentoren de mentees als een uniek persoon zien die een unieke benadering nodig hebben. Sommige mentoren geven aan dat ze wel altijd dezelfde aanpak hanteren, maar dit is waarschijnlijk meer gericht op welke filosofie er achter het overbrengen van de strategie zit. Dat de mentoren verder geen gebruik maken van het aanpassen op basis van een bepaalde mentorstijl heeft er waarschijnlijk mee te maken dat ook de behoeften van de mentee niet binnen een bepaald kader ingedeeld kunnen worden. Omdat het aantal mogelijkheden van problemen maal het aantal verschillende karaktereigenschappen zo groot is, blijkt in de praktijk dat ieder probleem anders is en dus ook op een andere manier moet worden aangepakt. Zelfs gedurende het verloop van de sessies kan de mentor zijn manier veranderen. Voor de toekomst kan het gebruik van de mentorstijlen door de mentoren er misschien voor zorgen dat de mentor meer inzicht krijgt in welke doelen hij kan behalen met welke soort van communicatie. In de werkelijkheid gebeurt dit ook op gevoel. Het gebruik van mentorstijlen bij hoe een mentor de beste mentor kan zijn voor zijn mentee krijgt binnen dit onderzoek niet veel steun.

Ten slotte is het overbrengen van de strategie door de mentoren een onderdeel dat bij het aanpassingsvermogen hoort, namelijk de manier waarop de mentor zich dan aanpast. Het grootste probleem bij deze manieren binnen een aanpak sluit aan op het begrip communicatieve vaardigheden. Zo blijkt uit de resultaten dat het onderscheid tussen de technical skills en de communicative skills bij mentoring niet duidelijk te maken is (Hargie, 1986). Zoals men bij een chirurg zou kunnen zeggen dat zijn technical skills het praktische opereren is en bij communicative skills het uitleggen van de ingreep aan de patiënt, is dit verschil bij mentoring niet duidelijk. Het probleem ligt aan het feit dat de technical skills bestaan uit communicative skills omdat de basistaak van een mentor het communiceren met de mentee is. Dat dit onderscheid moeilijk te maken is, komt ook naar voren in de resultaten. Wanneer de mentoren en mentees gevraagd is om te vertellen hoe zij de strategie overbrengen, kunnen zij zelf ook moeilijk aangeven welke aspecten berust zijn op de manier van mentoring en welke meer hun persoonlijke communicatieve vaardigheden zijn. Ook de indeling tussen traits en functions volgens Smith, Howard en Vernard Harrington (2005) sluit daarom niet aan op de resultaten. Een onderdeel binnen de mentor-mentee relatie als ervaring of motiveren blijkt ingewikkelder in elkaar te zitten als dat in de literatuur wordt verondersteld. Want een mentor kan ook ondersteunen door compassie te tonen. En dan is volgens Smith, Howard en Vernard Harrington (2005) het ondersteunen een functie en het compassie tonen een trait. Terwijl bijvoorbeeld discipline ook een functie is maar daar zou je de mentee ook mee kunnen ondersteunen. Dit onderscheid bleek voorafgaand aan het onderzoek al niet helemaal duidelijk en ook de resultaten bevestigen dat de karaktereigenschappen en de functies van mentoren door elkaar lopen.

Overige relatieaspecten

Vertrouwen is een fenomeen dat aan de basis staat van een goede relatie, zo blijkt uit het onderzoek. Het is belangrijk bij het aangaan van een relatie, maar het is uiteindelijk ook bepalend in hoe tevreden de mentee is over

de relatie. In de literatuur wordt ook duidelijk dat binnen mentoring vertrouwen een belangrijke rol speelt. Ook bij mentoring binnen bedrijven is het logisch dat de mentee zijn twijfels in vertrouwen uitspreekt en dat dit niet met een baas of andere collega gedeeld moet worden. De dimensies waarop vertrouwen in mentoring naar voren komt zijn gebaseerd op aspecten waar de mentor aan zou moeten voldoen. Dit zijn de volgende: 'competency', 'consistency', 'sharing of control', 'fairness', 'communication' en 'showing interest' (Erdem, 2008). Onder communicatie valt ook de empathie van een mentor. Vertrouwen wordt hier gezien als een persoonlijke eigenschap van een mentor en volgens Bakioglu, Hacifazlioglu en Ozcan (2010) zijn binnen relationeel vertrouwen respect, rekening houden met de persoon, bekwaamheid en persoonlijke integriteit de belangrijkste aspecten. Deze waarden komen inderdaad ook naar voren in het onderzoek bij de ondernemers. Bij een beschrijving van een mentor relatie in narratief onderzoek wordt ook duidelijk dat het vertrouwen in de mentor-mentee relatie met name het blootgeven is van de 'selves'. Want ook voor de mentor is het van belang voor zijn reputatie dat hij te vertrouwen is en dat is het risico dat hij met betrekking tot zijn 'public self' neemt. Voor de mentee is het blootgeven van persoonlijke zaken juist het risico dat mentoring met zich meebrengt (Chawla & Rawlins, 2004).

Een tweede punt dat centraal staat bij mentoring voor ondernemers is de authenticiteit van een mentor. Dit hangt natuurlijk samen met het onderdeel van vertrouwen waarvan eerlijkheid ook een factor was. Authenticiteit is te omschrijven als de overeenkomst tussen iemands interne ervaringen met de externe uitingen die hij of zij daaraan geeft (Roberts & Dutton, 2004). In dit onderzoek werd authenticiteit vaak genoemd als reactie op de vraag of de mentor zich aanpast. Zoals in de eerste paragraaf al besproken is, werd dit aanpassen niet altijd op een positieve manier gezien, terwijl de betekenis van aanpassen voor de onderzoeker eigenlijk wel positief was. De proefpersonen gaven aan zich niet aan te passen omdat ze authenticiteit het meest belangrijk vonden. Maar de onderzoeker had gesteld dat ondanks het feit dat de mentor zichzelf bleef hij of zij wel verschillen kan maken in hoe hij of zij dingen vraagt. Sommige proefpersonen gaven inderdaad aan dat het gaat om aanpassen binnen een bepaalde bandbreedte. Dat neemt niet weg dat authenticiteit voorop staat en dat het ervoor zorgt dat de mentee gelooft wat de mentor zegt en eventuele suggesties of adviezen ook wil aannemen. Voor het zijn van een goede mentor is authenticiteit dan ook een kernwaarde en kan het de sleutel zijn tot een succesvolle relatie.

In de praktijk kan de mentor een aantal dingen doen om zijn authenticiteit te controleren of om zijn authentieke voorkomen te verbeteren. Dit heeft te maken met eerlijkheid en openheid tegenover de mentee en het voorkomen van het feit dat je als mentor als perfect overkomt. Als eerste in een reeks van praktische tips wordt genoemd dat de mentor zijn of haar gesprekken op kan nemen om na te gaan of ze controlerende taal bevatten zoals 'Ik zou willen dat je...' of 'Je zou...'. Probeer neerbuigende taal, vaak in de vorm van 'we' te voorkomen zoals in 'we zullen eens naar de bank gaan'. Ten tweede moet de mentor proberen om risico's te nemen net als de mentee. Probeer niet te veel te klinken als een expert maar ook als een leerling. Als derde punt is het goed om alles wat macht of afstand uitstraalt in de communicatie te voorkomen. Probeer bijvoorbeeld met de mentee in een hoek van 45 graden te praten en niet achter het bureau te blijven zitten. Als volgende punt moet de mentor

om authentiek over te komen ook open staan voor alternatieve perspectieven en unieke interpretaties. Help de mentee bij het vinden van zijn of haar perspectief door extreme ideeën te honoreren maar hier wel vragen over te stellen. Zo wordt de mentee gestimuleerd in het ontdekken van een effectief, gebalanceerd perspectief. Als laatste punt is het belangrijk dat de mentor zichzelf niet te serieus moet nemen. Als een mentor kan praten over zijn of haar eigen fouten is wordt de drempel voor de mentee om dit ook te doen ook lager gelegd (Bell, 1997).

De behoefte aan een kritische mening en feedback op hoe de mentee in de situatie staat is meerdere malen door de mentees aangedragen als een belangrijk punt binnen mentoring. Echter wanneer in de literatuur gekeken wordt naar de behoeften van mentees in reguliere mentoring binnen bedrijven is dit niet een punt dat terugkomt. Bij een inschatting van de behoefte van de mentee wordt dan gesproken van 1) een uitdaging om het functioneren te verbeteren, 2) een kans om nieuwe benaderingen voor problemen te ontdekken en ze vanuit een nieuw perspectief te zien, 3) tijd om de relaties en de kwesties op het werk te verkennen zoals 'work-life balance' en 4) binnen een mentor-mentee relatie wil de mentee veilig zijn vaardigheden en bekwaamheden verbeteren (van Zwanenberg, 2006). Daarnaast wordt binnen onderzoek naar de behoeften van de mentees vaak gekeken naar de uiterlijke kenmerken van een mentor, welke verband houden met de verwachtingen van de mentee. Het gaat dan om zaken zoals leeftijd, geslacht en functie (Olian, Carroll, Giannantonio & Feren, 1988). Een duidelijke behoefte naar de inhoud van mentoring komt niet zo vaak voor in de literatuur. Dit betekent dat er nog weinig bekend is over de behoefte van de mentee aan feedback of kritiek. De verwachting is dat voor ondernemers de zogenaamde 'ongezouten mening' zo belangrijk is omdat ze juist op zoek zijn naar nieuwe inzichten. Sommige mentees geven ook aan dat ze de mentor als een rolfiguur zien en dat ze bepaalde aspecten in de mentor herkennen waar ze in de toekomst ook naar toe willen groeien. Het opkijken tegen een ouder iemand met meer ervaring blijkt belangrijk te zijn zodat de mentee ook dingen van de mentor aanneemt. Dit hangt natuurlijk samen met het feit dat de mentee ook graag de mening van de mentor hoort en ook graag feedback ontvangt. Voor een ondernemer is de behoefte waarschijnlijk duidelijk omdat in deze context de ondernemer ook het initiatief neemt. Vanwege deze duidelijke behoefte en probleemstelling is wordt feedback erg gewaardeerd.

In het interview is de mentees gevraagd naar wat het nut is van mentoring voor hen als zelfstandig ondernemers. Een opvallend antwoord dat meerder malen is gegeven is het 'krijgen van energie' na een sessie. Het geeft de ondernemers energie om zaken in het bedrijf weer te gaan aanpakken en het motiveert ze om weer aan de slag te gaan binnen het bedrijf. In de literatuur wordt het nut van mentoring, ook wel de 'outcome' genoemd, opgedeeld in twee soorten effecten. Dit zijn de korte termijn effecten en de lange termijn effecten. Voorbeelden van de korte termijn effecten zijn onder andere: 'improved job performance', 'recognition by others', 'rewarding experience' en 'loyal base of support'. De lange termijn effecten zijn 'career succes', 'work attitudes' en 'behavioural intentions to mentor in the future' (Eby, Durley, Evans & Ragins, 2006). De hierboven genoemden effecten hebben betrekking op de gevolgen voor de mentor, maar ze hebben ook overeenkomsten met 'er energie van krijgen'. Want ook de mentees verbeteren hun prestaties wellicht. Het is duidelijk dat mentoring sowieso een invloed heeft op de

‘overall performance’ van de mentee. Dit lijkt één van de meest relevante effecten van mentoring te zijn die overeenkomt met ‘het krijgen van energie’. Omdat dit een effect op de korte termijn is, moeten er wel regelmatig gesprekken plaatsvinden tussen mentor en mentee om dit effect in stand te houden. Over dit onderwerp is verder nog weinig bekend. Het sluit ook aan op het eerder genoemde onderzoek van St-Jean en Audet (2009) waarbij ondernemers aangeven dat mentoring meetbare resultaten voor hun onderneming moet hebben. Verder onderzoek naar dit thema is gewenst. Ook voor het bedrijfsleven is dit een interessant thema want het verbeteren van de prestaties van de werknemers is natuurlijk een goede reden om meer mentormogelijkheden te creëren.

5.2 Beperkingen en vervolgonderzoek

In deze paragraaf wordt ingegaan op de beperkingen van dit onderzoek en wat daarop aansluitend de suggesties zijn voor vervolgonderzoek. Eerst wordt ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit in het algemeen van dit onderzoek en daarna wordt uiteengezet welke beperkingen dit onderzoek heeft op het gebied van betrouwbaarheid en validiteit. Vervolgens worden suggesties gegeven voor het vervolgonderzoek wat ingaat op de overige relatieaspecten en de communicatieve vaardigheden van de mentor.

Betrouwbaarheid en validiteit

In deze subparagraaf wordt aandacht besteed aan de betrouwbaarheid en validiteit van deze resultaten en met name de betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksmethode interviews in het algemeen. Eigenlijk is er één begrip dat ten grondslag ligt aan betrouwbaarheid en validiteit en dat is objectiviteit. Hier wordt als eerste kort op ingegaan. Vervolgens wordt de betrouwbaarheid van het interview besproken en daarna de validiteit van het houden van interviews in het algemeen. Ook wordt hierbij aangegeven welk validiteitsaspecten in dit onderzoek naar boven kwamen of juist niet.

De basis van betrouwbaarheid en validiteit is de objectiviteit van de onderzoek (Dooley, 2001). Ook als het binnen kwalitatief onderzoek gaat om meningen of waarderingen moeten deze objectief worden geïnterpreteerd. De objectiviteit is eigenlijk te verdelen in vijf onderdelen. De eerste is dat het onderzoek vrij van vooroordelen moet zijn. De tweede is dat men zich moet afvragen hoe objectief het meten van objectiviteit eigenlijk is. Dit is meer een filosofische benadering of de wereld überhaupt wel objectief te zien is. De derde is intersubjectieve kennis, wat inhoudt dat er onderlinge overeenstemming moet zijn tussen de betekenis van verschillende concepten die in het onderzoek gebruikt worden. Dat geldt zowel voor de onderzoekers onderling, als voor de afstemming tussen interviewer en proefpersoon. In dit onderzoek bleek deze afstemming er niet altijd te zijn, maar dat heeft verder geen implicaties voor het onderzoek gehad omdat de proefpersonen ook gevraagd is naar de definitie. Een vierde aspect van objectiviteit is hoe adequaat er om wordt omgegaan met de weergave van de werkelijkheid. En het vijfde aspect is dat er ruimte moet zijn voor de proefpersoon om objectief te blijven. Dit laatste is in dit onderzoek zeker aan de orde geweest omdat er eigenlijk een voorstel van een model is gedaan en daarbij de mening van de proefpersoon is gevraagd, maar ook om er objectief naar te kijken. Dat heeft geresulteerd in het feit dat de proefpersonen vrij waren om andere verklaringen of benaderingen aan te geven en dat hebben ze ook gedaan.

Wat betreft de betrouwbaarheid van het onderzoek ligt de focus natuurlijk op hoe betrouwbaar de resultaten zijn en hoe consistent de resultaten zijn (Dooley, 2001). Binnen de interviews per proefpersoon zijn de resultaten redelijk consistent, dat komt ook omdat deze groep al een duidelijke mening over het onderwerp heeft wat in het vorige hoofdstuk aan bod kwam. Omdat dit onderzoek nog vrij nieuw is, is het nog de vraag of deze bevindingen ook in ander onderzoek naar boven kunnen komen; de verwachting is van wel. Daarnaast ligt de betrouwbaarheid van het onderzoek natuurlijk ook bij de onderzoeker en de analyse. De interviewer betrouwbaarheid is erg afhankelijk van de interviewvaardigheden, maar er is wel rekening gehouden met het feit dat leidende vragen ook een bepaald antwoord afdwingen. De interviewer heeft geprobeerd om toch ook met open vragen door te vragen. Een nadeel van dit onderzoek betreft de betrouwbaarheid is dat er geen tweede analyse door een andere onderzoeker is gedaan. Er is geen extra controle op de categorisering en de interpretatie van de verschillende stellingen. Helaas was dit praktisch niet haalbaar. Daarnaast moet men zich realiseren dat een hoge nadruk op de betrouwbaarheid binnen het afnemen van de interviews een nadeel is voor de creatieve innovaties en verscheidenheid van antwoorden. In dit onderzoek was het interview afstemmen op de proefpersoon en dus improviseren belangrijker dan het strikt houden aan het interviewsript zodat de verschillende interviews wel consistent zouden zijn. Hierdoor is een bredere waaier aan antwoorden tot stand gekomen.

De validiteit van dit onderzoek komt neer op dat de juiste concepten ook werkelijk met het onderzoek gemeten zijn. Daarnaast is het belangrijk om te realiseren dat de validiteit steeds terugkomt bij elke stap in het onderzoek. Er moet steeds gecontroleerd, bevraagd en een theorie gemaakt worden betreft de validiteit van het onderzoek. De validiteit van de stellingen die de proefpersoon heeft gegeven moet voldoen aan drie eisen. De eerste eis is dat een stelling overeen moet komen met de objectieve werkelijkheid. De tweede eis is dat er binnen de stellingen interne consistentie en logica moeten plaatsvinden. En de derde eis is dat de stelling verband moet houden met de pragmatische consequenties (Dooley, 2001). Er kan zeker gesteld worden dat de resultaten van dit onderzoek voldoen aan deze eisen van validiteit. Naast deze eisen is het wel moeilijk om de relaties tussen de constructen duidelijk te maken, zeker wanneer de onderzoeksmethode open is. In de praktijk blijkt dat elke proefpersoon een andere verklaring geeft.

Beperkingen onderzoek

Zoals op elk onderzoek punten van kritiek zijn aan te merken, geldt dat natuurlijk ook voor dit onderzoek. Één van de grootste nadelen van dit onderzoek is eigenlijk de betrouwbaarheid van de analyses. Praktisch was het niet haalbaar om ook een tweede codeur aan te stellen voor dit onderzoek, die twintig uitgeschreven interviews van 45 minuten zou moeten categoriseren. Dit heeft als gevolg dat er geen controle is geweest op het samenvatten van stukjes interview in stellingen en het categoriseren van deze stellingen in hoofd- en deelcategorieën en in onderwerpen. Het zou kunnen zijn dat een andere onderzoeker een geheel andere interpretatie heeft van de dingen die in de interviews zijn gezegd. En daarnaast is nu vrij nauwkeurig gekeken naar wat de respondent heeft gezegd in welke context, hoewel dat eigenlijk niet zou uitsluiten dat hij of zij het niet eens zou zijn met een andere

stelling. Omdat de respondent dat niet zelf in die context heeft aangedragen is dat in het onderzoek niet meegenomen. Het missen van een tweede of zelfs derde codeur is het grootste wetenschappelijke bezwaar tegen de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Daarnaast geven andere onderzoekers aan dat de data eigenlijk ook door de respondenten gecontroleerd zouden moeten worden. Dit zou dan met name in de fase moeten gebeuren dat van de stukjes uit de interviews een samenvatting in stellingen is gemaakt. De mentoren en mentees hadden deze stellingen eigenlijk moeten controleren op juistheid en of de stellingen omschreven wat ze ermee bedoelden. Omdat de respondenten allemaal erg kritisch zijn en misschien bang dat bepaalde uitspraken niet politiek correct waren is er niet voor gekozen om de respondenten goedkeuring te vragen over de samenvatting. De originele data zou dan waarschijnlijk te veel beïnvloed worden en de antwoorden zouden dan minder spontaan zijn omdat de verwachting was dat de respondenten er veel aan zouden veranderen. Echter is dit wel een punt dat niet bijdraagt aan de interne validiteit van het onderzoek.

Bij de opzet en afname van het onderzoek was de eigenlijke instelling om ook de data binnen de relaties te vergelijken. Hiermee zou gekeken kunnen worden of de handelingen die de mentor uitvoerde en de gedachten die daaraan ten grondslag lagen ook met dit doel overkwamen op de mentee. Na de afname van de interviews bleek echter dat wanneer deze data zou worden opgenomen in het onderzoek, de stellingen niet meer anoniem zouden blijven. De mentor zou kunnen kijken wat hij of zij heeft gezegd en wat de reactie van de mentee daarbij was. In eerste instantie was de verwachting dat dit geen probleem zou zijn omdat de relaties waarschijnlijk toch vrij open zouden zijn. Gedurende het onderzoek werd duidelijk dat de respondenten ook dingen aangaven die ze niet met hun mentor of mentee hadden besproken en dit ook niet aan de ander bekend wilden maken. Bijvoorbeeld wat de inschatting van de mentor was over de persoonlijke problemen van de mentee. Dit kwam niet in de gesprekken naar voren maar de mentor hield er wel rekening mee. Als de mentee dit via het interview zou lezen, dan zou dat het vertrouwen in de relatie schaden. Daarom is er niet voor gekozen om ook de concepten binnen de dyades te bekijken, wat misschien wel een toegevoegde waarde was geweest voor dit onderzoek. Aan de andere kant bleek uit de data ook dat er niet veel verschillen zaten in de gedachte achter de aanpak en hoe dit op de mentee over kwam.

Omdat de respondenten ook zaken in het interview bespraken die zij niet met hun mentor of mentee bespraken is de kans groot dat het interview wel een impact heeft gehad op de werkelijkheid. Niet zozeer tijdens het afnemen van het interview, maar door het interview zijn de mentor en mentee wel aan het denken gezet over hun relatie. Misschien hebben de conclusies die ze tijdens het interview voor zichzelf hadden getrokken wel invloed in hoe zij tijdens de volgende gesprekken met elkaar zouden omgaan. Een extreem voorbeeld daarin is dat er ook een mentor en mentee zijn geïnterviewd waarvan de relatie eigenlijk al was afgerond. Het laatste gesprek was dan ook al een jaar geleden. Achteraf na de interviews bleek dat de mentee toch weer contact had opgenomen met de mentor om een nieuwe afspraak te maken om dat ze aan de hand van het interview toch weer beseftte hoe nuttig de mentorgesprekken voor haar waren. Dit is natuurlijk een positief voorbeeld maar het interview kan ook een

negatieve invloed hebben. Misschien gaan de mentees nu wel extra letten op de aanpak van de mentor en of deze persoonlijk op hen is aangepast omdat in het interview gesuggereerd wordt dat dit de standaardnorm is. Deze negatieve ervaringen zijn echter nog niet bekend maar bij dit ethische punt moet bij vervolgonderzoek wel worden stilgestaan.

Binnen het afnemen van de interviews is er nog een aantal punten die ter discussie staan. Als eerste is in het interviewschema de confronterende stijl van interviewen niet helemaal goed tot zijn recht gekomen. Wellicht was voor deze confronterende manier niet alleen de omschrijving van de constructen voldoende maar had ook meteen de verwachte relatie uitgelegd kunnen worden. Aan de hand van het onderzoeksmodel had de respondent dan wellicht kunnen zeggen wat hij of zij daarvan zou vinden. Nu is voor een meer open aanpak gekozen waardoor het effect van een confronterend interview een beetje is vervaagd. Een ander zwak punt in de interviews is dat er tussen de interviewer en de respondent nogal verschillende meningen waren over de inhoud van bepaalde begrippen, ook wel discourse genoemd. Zo had het begrip 'aanpassen' voor de respondenten een wat negatieve lading omdat zij ervan uitgingen dat de mentor meer een soort toneelstukje zou opvoeren en 'niet echt' zou zijn. Ondanks de uitleg vooraf over de begrippen bleek dat de respondenten hier toch wel een sterke mening over hadden. Deze discourse is moeilijk te ondervangen, maar misschien kan bij vervolg onderzoek de respondent gevraagd worden om zelf een begrip te omschrijven. Nu kwamen in het onderzoek bijvoorbeeld veel respondenten met het alternatieve begrip 'inspelen op', wat eigenlijk voor het onderzoek dezelfde lading had. Als laatste kritiekpunt binnen de interviews is dat de interviews van de mentoren en de interviews van de mentees achteraf redelijk verschillend zijn. Er had meer overeenkomst tussen de thema's moeten zijn voor een nog betere vergelijking. Zoals ook in het onderdeel over betrouwbaarheid duidelijk werd, is het nadeel van een meer gestructureerde interviewopzet dat dit ten koste gaat van de vernieuwing en improvisatie. In toekomstig onderzoek zou hier een goede balans voor gevonden moeten worden.

Aanbevelingen voor verder onderzoek

In de toekomst wordt verder onderzoek naar de concepten 'vertrouwen', 'authenticiteit', 'feedback' en 'er energie van krijgen' binnen mentoring onderzoek sterk aanbevolen. De perspectieven zouden kunnen zijn hoe deze concepten in verschillende contexten van mentoring voorkomen. Zijn deze concepten alleen belangrijk bij mentoring voor ondernemers, of ook voor mentoring binnen bedrijven? En is er dan een verschil tussen formele of informele mentoring? Deze vragen geven meer inzicht in de breedte van het onderzoeksgebied. Daarnaast is het ook van belang om de verschillende concepten verder in de diepte te onderzoeken. Bijvoorbeeld of deze punten altijd in alle mentor-mentee relaties voor ondernemers terugkomen, en of het voorwaarden zijn of juist gevolgen van de relatie. Het concept 'er energie van krijgen' kan ook verder uitgediept worden want het geeft een aanwijzing dat de mentee er op meer of mindere mate energie van kan krijgen. En hoe uit dit 'energie ervan krijgen' zich in de praktijk? Het voordeel van deze punten is dat ze niet alleen op wetenschappelijk vlak erg interessant zijn, maar dat er in de praktijk ook iets mee gedaan kan worden.

Meer specifieke voorstellen voor verder onderzoek zijn ten eerste meer onderzoek naar de handelingen van de mentor. Hoe vallen deze handelingen te verdelen in technical skills en communication skills en wat is de rol van de persoonlijkheid van de mentor bij het wel of niet uitvoeren van bepaalde handelingen. Of de mentor zijn strategie nu aanpast op de persoonlijkheid van de mentee is nog niet helemaal duidelijk. Door onderzoek op basis van observatie zouden misschien meer details naar boven komen. Wanneer dit in een praktijksetting mogelijk zou zijn, zou dit sterk aanbevolen worden. Ten tweede is verder onderzoek naar mentorstijlen ook erg interessant. Zijn deze afhankelijk van de context en worden ze ook door een mentor gebruikt om een stijl aan te nemen? Of zijn mentoren achteraf alleen in een stijl in te delen? Misschien is het ook mogelijk om voor de mentees een bepaalde methode te ontwikkelen zodat deze ook binnen een schaal zijn in te delen. Of misschien moet er een soort mentee-meting gedaan worden op verschillende aspecten zoals aard van het probleem en persoonlijkheid (bijvoorbeeld assertief of passief). Dan kan de beste mentor bij de mentee wellicht worden gevonden. Kortom, dit onderzoek biedt genoeg basis voor interessante aspecten binnen de mentor-mentee relatie om verder te onderzoeken.

5.3 Praktische aanbevelingen

Over het algemeen kan gezegd worden dat de mentoren en met name de mentees allemaal zeer tevreden waren over de lopende relaties. De mentees zijn tevreden over het concept van Match & Mentor en het nut van mentoring is vaak zelfs nog meer dan dat ze verwacht hadden. De praktische insteek van dit onderzoek was voornamelijk het onderzoeken van de mogelijkheid tot één ideale mentor, en welke vaardigheden deze zou bezitten. Natuurlijk was er rekening mee gehouden dat de mentees wellicht onderling qua mening zouden verschillen over hoe zij hun ideale mentor zien. De verwachting was aan de praktische kant dat de mentoren zichzelf zouden aanpassen binnen een bepaalde mentorstijl en dat ze een inschatting van de mentees zouden maken op basis van bepaalde elementen die binnen deze stijl zouden vallen. Dit is echter niet het geval omdat de mentoren allen sterk het gevoel hebben dat ze per mentee gaan bekijken hoe ze deze het best kunnen helpen. Sommige mentoren volgen daarbij steeds dezelfde strategie, terwijl anderen hun strategie meer veranderen. Dit is dan betreft de inhoudelijke kant. Waarschijnlijk passen de mentoren zich op een natuurlijke wijze en continu aan op de persoonlijkheid van hun mentee. Ondanks dat het onderzoek geen directe resultaten heeft gebracht voor de praktijk, zijn er wel indirecte resultaten waar in de praktijk gebruik van gemaakt kan worden. Deze worden geformuleerd onder aandachtspunten en praktische suggesties.

Aandachtspunten

Voor de praktijk is het interessant om te weten waar de verschillen liggen tussen mentoring voor ondernemers en ‘reguliere’ mentoring binnen het bedrijfsleven. Één van de grootste waarden die gedurende het onderzoek steeds is terug gekomen is de ervaring van de mentor. Dit is voor de mentees van grote waarde en ligt ook aan de basis van veel van de dingen die de mentor doet. Op zich was dit natuurlijk te verwachten maar het is wel interessant dat het ook door de mentees zo belangrijk wordt gevonden. De mentoren gebruiken hun ervaring meestal op een

meer indirecte manier. Dat wil zeggen bij het bepalen van de strategie, bij de inschatting van de situatie en bij het bespreken van de bedrijfsaspecten. In het onderzoek wordt echter duidelijk dat de mentees ook het direct gebruik van de ervaring door de mentoren kunnen waarderen zoals het geven van een voorbeeld of juist het geven van direct advies op basis van deze ervaring. Één mentor gaf in het interview bijvoorbeeld aan dat ze probeerde om niet te veel adviezen te geven maar wilde later toch een toevoeging doen dat ze de laatste tijd in de gesprekken met de mentee juist wel adviezen gaf en de mentee dit ook zeer kon waarderen.

Ten tweede heeft de vertrouwelijkheid van de mentor-mentee relaties een extra dimensie die in het bedrijfsleven in mindere mate voorkomt. Bij mentoring voor ondernemers is het voor de mentees vaak een risico dat ze nemen om hun bedrijfsstrategieën met een extern persoon te bespreken. In dit geval wanneer de mentor uit dezelfde branche komt kan het probleem optreden dat de mentor zelfs een concurrent is van de mentee. Daarnaast staat de mentor in dit geval natuurlijk verder van de mentee af dan wat in het bedrijfsleven het geval is. Controle op de discretie van de mentor is voor de mentee niet mogelijk. Enkele mentees geven ook letterlijk aan dat ze in het begin wel het gevoel hadden dat ze een risico moesten nemen. Uiteindelijk blijkt dit verderop in de gesprekken geen probleem te vormen maar wellicht kan Match & Mentor hier bij het aantrekken van nieuwe mentees meer aandacht aan besteden.

Ten derde is de kritische lading van de gesprekken erg typisch voor mentoring voor ondernemers. Waar reguliere werknemers misschien wel behoefte hebben aan suggesties is kritiek op hun handelen wellicht niet gepast. Terwijl de ondernemer-mentees in dit onderzoek juist aangeven dat ze een kritische respons op de bedrijfsvoering erg op prijs stellen en graag een ongezoeten mening van de mentor willen horen. Daarbij blijkt ook dat het geven van feedback een belangrijk onderdeel is van de gesprekken. Daaruit kan worden opgemaakt dat de mentee wellicht behoefte heeft aan inzichten in zaken waarvan ze deze wellicht niet direct als probleem beschouwden. Bij het geven van goede kritiek is het ook weer van groot belang dat de mentor een goede inschatting heeft gemaakt van zowel de zakelijke situatie als van de persoonlijkheid van de mentee om ervoor te zorgen dat de kritiek nuttig is en op een goede manier overkomt.

Als laatste is mentoring voor ondernemers onderscheidend van mentoring in het bedrijfsleven omdat er eigenlijk veel meer rekening wordt gehouden met de baten van de relatie voor de mentor. Ook in onderzoek is dit een punt wat steeds vaker terug komt, namelijk wat zijn de gunstige effecten voor een mentor binnen een mentor-mentee relatie. Binnen het bedrijfsleven is het goed om te weten dat ook de meer ervaren collega leert van de mentee en er voldoening uithaalt. Bij mentoring voor ondernemers staat het plezier van de mentor eigenlijk nog veel meer centraal. Omdat de relaties geïnitieerd worden via een derde partij is het voor de mentoren voor een groot gedeelte een vrijwillige tijdsbesteding, ondanks het feit dat ze er via Match & Mentor wel een vergoeding voor krijgen. Omdat het allemaal onafhankelijke personen zijn, ook van elkaar, krijgt Match & Mentor haast de kenmerken van een soort ondernemerskenniscentrum, waarbij zowel jonge ondernemers als oudere ondernemers zich bij aansluiten. Bij het koppelen van de mentoren en de mentees wordt ook nadrukkelijk gekeken naar hoe de

mentor er tegenover staat, wellicht juist omdat de mentee als een klant wordt benaderd. Binnen de reguliere mentoring wordt minder rekening gehouden met hoe de mentor tegenover de relatie staat, wat wellicht een negatieve invloed heeft op de relatiekwaliteit. Het plezier dat de mentoren hebben bij hun taak als mentor werd zichtbaar duidelijk gedurende het interview.

Naast deze verschillen met het bedrijfsleven is er ook een aantal punten uit het onderzoek gekomen waar in de praktijk wellicht extra aandacht aan besteed zou kunnen worden. Waarschijnlijk is het creëren van extra bewustzijn al een steun voor de mentor. Een aanvullende waarde die door het onderzoek duidelijker is geworden, is het vermogen van de mentor om de situatie te begrijpen. Aan de ene kant is dit natuurlijk gebaseerd op ervaring, maar het is ook afhankelijk van hoe de mentor omgaat met het probleem van de mentee. Veel mentoren vinden daarom het vragen en doorvragen naar het probleem en de situatie erg belangrijk, en ondanks dat de mentees vaak voor zichzelf wel een duidelijk idee hebben van het probleem blijkt in de mentorgesprekken de mentor hier toch vaak nog een nieuw inzicht in te kunnen geven. Een belangrijke opmerking van een mentor was dan ook dat een mentor altijd moet blijven controleren of de vraag ook wel werkelijk de vraag is. En dan niet alleen in het begin of in het eerste gesprek, maar ook later in de relatie moet de mentor blijven controleren wat de behoefte is van de mentee om de situatie beter te begrijpen.

Een aanvulling op het beter begrijpen van de situatie is ook het rekening houden met de mentee als persoon in deze relatie. Het vergelijken van de situatie met zoals de mentor deze wellicht zelf ook mee heeft gemaakt is niet genoeg maar het is een kwestie van door de ogen van de mentee naar het probleem kijken. Waarschijnlijk wordt dit al door veel mentoren gedaan omdat het inlevingsvermogen een taak is die onlosmakelijk verbonden is met de taak als mentor en daar zelfs een voorwaarde voor is volgens sommigen. Toch is een extra bewustwording van de invloed van de persoonlijkheid van de mentee wel een punt waar de mentoren in de praktijk iets aan hebben. Dit blijkt ook bij het bepalen van een benadering een grote invloed te hebben. Nogmaals, al gebeurt het op dit moment wel op een onbewuste manier, wellicht als de mentoren bij het bepalen van hun strategie meer rekening houden met de persoonlijkheid van de mentee en hoe de mentee problemen oplost, dat de mentor nog adequater kan zijn in de suggesties die hij of zij geeft.

Praktische suggesties

Wat betreft de praktische aanbevelingen wordt er een aantal suggesties gedaan die op basis van het onderzoek in de praktijk uitgevoerd zou kunnen worden. Het is natuurlijk aan Match & Mentor om te kijken welke suggesties haalbaar zijn en binnen de ideeën van het bedrijf vallen. Deze suggesties zijn ook meer op de praktijk gericht terwijl de hiervoor besproken zaken meer onderwerpen zijn waar de mentor zich meer bewust van zou kunnen worden.

De eerste suggestie is het formuleren van een missie voor het bedrijf Match & Mentor en deze ook te communiceren met zowel de mentoren als de mentees. Het belangrijkste onderdeel van deze missie is een

omschrijving van mentoring voor ondernemers. Dit helpt de toekomstige mentees zich nog specifiek voor te bereiden op wat ze kunnen verwachten en het is binnen Match & Mentor wellicht goed om met de mentoren onderling een soort afspraak te maken over wat zij als mentoring zien zodat ze dit ook op een eenduidige manier naar buiten kunnen uitstralen. Nu blijkt ook uit het onderzoek dat niet alle mentoren hun taak op dezelfde manier invullen, maar dat is ook niet erg. Ook dit is juist een unieke kant Match & Mentor, maar het is dan wel goed om dit ook duidelijk te maken en met elkaar af te spreken. Naast het formuleren van een missie voor Match & Mentor algemeen kunnen de mentoren ook voor zichzelf een missie of een soort kijk op mentoring opschrijven zodat duidelijk wordt hoe zij de mentortaak invullen. Deze persoonsgebonden perspectieven op de aanpak zouden ook in de mentorprofielen kunnen worden opgenomen. Een praktisch voordeel van het opstellen van een dergelijk perspectief is dat de mentoren voor zichzelf nog een keer reflecteren op wat voor soort mentor zij zijn. Misschien zouden ze ook aan de mentees kunnen vragen hoe zij dit zouden omschrijven. Punten die opgenomen kunnen worden in dit perspectief staan in het theoretisch kader zoals de 'directiveness' en de 'input', maar ook of het meer 'task' georiënteerd is of 'support' georiënteerd. Bij het dilemma 'dat het ook afhangt van de mentee' zouden de mentoren misschien kunnen omschrijven wat voor soort mentor ze het liefst zouden zijn (bijvoorbeeld meer task of meer support georiënteerd). En als ze een soort vaste strategie hebben, welke strategie dat dan is.

De tweede suggestie is een bijeenkomst met alle mentoren om een aantal fictieve casussen met elkaar te bespreken. Het voordeel van een casus is dat het vertrouwelijk karakter van de echte mentor-mentee relaties niet in het geding komen en voor Match & Mentor is het een kans om in de casussen aspecten van het mentorschap te stoppen waar ze meer inzicht in willen hebben en waarvan ze willen weten hoe dat in de praktijk gaat. In de casus staat een beschrijving van een mentee die een bedrijfsprobleem heeft. Natuurlijk gaat de casus in op inhoudelijke bedrijfsaspecten maar ook op de persoonlijke aspecten van de mentee. Deze casus moet vrij uitgebreid omschreven zijn en het is aan de mentoren om eerst op te schrijven wat de belangrijkste punten zijn uit het verhaal en welke handelingen zij in hun strategie zouden verwerken. Daarbij kan ook gestuurd worden op de manier van communiceren. Dus niet alleen wat gaat de mentor doen maar ook hoe gaat hij dit brengen, en met welke aspecten houdt hij dan rekening. Ook is het misschien goed om de mentor na te laten denken over welke aspecten hij nog in het verhaal mist en op welke manier hij of zij daar wel of niet naar gaat vragen. In eerste instantie beantwoorden de mentoren dit verhaal voor zich. Het doel van de bijeenkomst is om waarschijnlijk in kleinere groepen te bespreken hoe elke mentor dit zou aanpakken en of er misschien verschillen tussen de mentoren zitten. Zo kunnen de mentoren van elkaar leren en ze kunnen ook discussiëren over bepaalde strategieën en hoe ze deze kunnen overbrengen. Het meest ideaal voor een dergelijke bijeenkomst zou zijn dat een acteur de rol van de mentee speelt met een vooraf bepaald scenario en dat de mentoren dan ook in de praktijk een gedeelte van een gesprek zouden kunnen aangaan waarin de aanpak van de mentor duidelijk wordt. Ook hier is het dan de bedoeling dat andere mentoren bijvoorbeeld aangeven van 'dit zou ik anders doen' of 'ik zou eerst dit of dat doen'. Een bijeenkomst om de verschillen tussen de mentoren onderling duidelijker te maken heeft ook een positieve uitwerking op de zelfreflectie van de mentoren.

Terugkijkend op het onderzoek wordt het volgende duidelijk. Om de tevredenheid van de mentees te waarborgen moet de mentor als voorwaarde in staat zijn om zich in te leven in de mentee. Dit gebeurt op dit moment op een onbewuste manier maar het soort empathie dat getoond wordt is wel cognitief: het begrijpen van de situatie. De tevredenheid van de mentee is ook afhankelijk van het soort strategie dat de mentor kiest en hoe hij of zij dit overbrengt op de mentee. Duidelijk is geworden dat de mentoren dit op een natuurlijke manier doen en ze geen gebruik maken van mentorstijlen. Binnen de strategie is de manier waarop het probleem van de mentee duidelijk wordt het belangrijkste aspect. Naast het inlevingsvermogen en het aanpassingsvermogen van de mentor is ook duidelijk geworden dat vertrouwelijkheid, authenticiteit, de behoefte aan kritiek en feedback en 'het krijgen van energie' bijdragen aan de tevredenheid van de mentee.

Literatuurlijst

- Allen, T. D., Eby, L. T., O'Brien, K. E., and Lentz, E. (2008). The state of mentoring research: a qualitative review of current research methods and future research implications. *Journal of Vocational Behaviour*, 73, 343-357.
- Anderson, L. (2009). Perspectives of the editor: The selfish side of mentoring. *Government Procurement*, 17, 2-2.
- Bakioglu, A., Hacifazlioglu, O., and Ozcan, K. (2010). The influence of trust in principals' mentoring experiences across different career phases. *Teachers and Teaching: theory and practice*, 16(2), 245-258.
- Bell, C. R. (1997). The bluebirds' secret: mentoring with bravery and balance. *Training and Development*, 51(2), 31-33.
- Bisk, L. (2002). Formal entrepreneurial mentoring: the efficacy of third parties managed programs. *Career Development International*, 7(5), 262-270.
- Bozeman, B., and Feeny, M. K. (2008). Mentor matching. A 'goodness' of fit model. *Administration and Society*, 40(5), 465-482.
- Brandstätter, H. (1997). Becoming an entrepreneur: a question of personality structure? *Journal of Economic Psychology*, 18, 157-177.
- Carlozzi, A. F., Bull, K. S., Stein, L. B., Ray, K., and Barnes, L. (2002). Empathy theory and practice: a survey of psychologist and counselors. *Journal of Psychology*, 136(2), 161-170.
- Chao, G. T., Waltz, P. M., and Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45, 619-636.
- Chawla, D., and Rawlins, W. K. (2004). Enabling reflexivity in a mentoring relationship. *Qualitative Inquiry*, 10(6), 963-978.
- Clifford, E. F. (1999). A descriptive study of mentor-protégé relationships, mentors' emotional empathic tendency, and protégés' teacher self-efficacy belief. *Early Child Development and Care*, 156, 143-156.
- Cull, J. (2006). Mentoring young entrepreneurs: what leads to success? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 4(2), 8-18.
- Dooley, D. (2001). *Social research methods*. Upper Sadle River, NJ: Prentice Hall.
- Duran, R. L. (1983). Communicative adaptability: a measure of social communicative competence. *Communication Quarterly*, 31(4), 320-326.

- Eby, L. T., Durley, J. R., Evans, S. C., and Ragins, B. R. (2006). The relationship between short-term mentoring benefits and long-term mentor outcomes. *Journal of Vocational Behaviour*, 69, 424-444.
- Hargie, O. (1986). *A handbook of communication skills*. London and Sydney: Croom Helm.
- Hennissen, P., Crasborn, F., Brouwer, N., Korthagen, F., and Bergen, T. (2008). Mapping mentor teachers' roles in mentoring dialogues. *Educational Research Review*, 3, 168-186.
- Hojat, M., Vergare, M. J., Maxwell, K., Brainard, G., Herrine, S. K., Isenberg, G. A, Veloski, J, and Gonnella, J. S. (2009). The devil is in the third year: a longitudinal study of erosion of empathy in medical school. *Academic Medicine*, 84(9), 1182-1191.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Kvale, S., and Brinkmann, S. (2009). *Interviews: learning the craft of qualitative research interviewing*. Los Angeles: Sage.
- Olian, J. D., Carroll, S. J., Giannantonio, C. M., and Feren, D. B. (1988). What do protégés look for in a mentor? Results of three experimental studies. *Journal of Vocational Behaviour*, 33, 15-37.
- Philipsen, H., and Vernooij-Dassen, M. (2004). Kwalitatief onderzoek: nuttig, onmisbaar en uitdagend. *Huisarts en Wetenschap*, 47(10), 454-457.
- Ralph, E. G. (2004). Developing managers' effectiveness: a model with potential. *Journal of Management Inquiry*, 13(2), 152-163.
- Roberts, L. M., and Dutton, J. E. (2009). *Exploring positive identities and organization*. New York: Psychology Press.
- Scandura, T. I. (1992). Mentorship and career mobility: an empirical investigation. *Journal of Organizational Behaviour*, 13, 169-174.
- Smith, W. J., Howard, J. T., and Vernard Harrington, K. (2005). Essential formal mentoring characteristics and functions in governmental and non-governmental organizations from the program administrator's and the mentor's perspective. *Public Personnel Management*, 34(1), 31-58.
- St-Jean, E., and Audet, J. (2009). Factors leading to satisfaction in a mentoring scheme for novice entrepreneurs. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(1), 148-161.
- Zwanenberg, Z. van (2006). Feedback decides the succes of a mentor process. *People Management*, 12(7), 58.

Bijlagen

Bijlage 1a – Interviewschema mentor

Uitleg opnameapparatuur

Opening – 5 minuten

Bedankt dat u mee wilt werken aan mijn onderzoek in opdracht van Match en Mentor en de Universiteit Twente. In dit interview ga ik u een aantal vragen stellen die betrekking hebben op de rol van uw inlevingsvermogen, ook wel empathie genoemd. Het interview valt eigenlijk uiteen in twee delen.

Het eerste gedeelte gaat over welk gedrag u vertoont als u zich gaat inleven in de situatie van de mentee. Het gaat dan om communicatieve uitingen die u gebruikt om u in te leven zoals eigen verhalen of bepaalde vragen. Het kan ook om uitingen gaan waardoor de mentee het gevoel krijgt dat hij begrepen wordt. In dit gedeelte wordt ook gevraagd welke invloed uw inlevingsvermogen heeft op de relatiekwaliteit en welke gevolgen het inleven in de mentee heeft.

Deel twee gaat om de manier waarop u uw gedrag aanpast op basis van de informatie die u krijgt door u in te leven. Bij welke kenmerken die in de situatie van de mentee aanwezig zijn, gebruikt u welke gedrag? Doet u dat met een bepaald doel? Het gaat hierbij om uw communicatief gedrag, bijvoorbeeld manier van vragen stellen of uw houding.

Om zo goed mogelijk te bepalen hoe dit in de werkelijkheid gaat is het gemakkelijk voor u om een bepaald gesprek of moment met de mentee in uw geheugen naar voren te halen. Aan de hand van dit specifieke voorbeeld kunt u dan proberen uit te leggen hoe u zich heeft ingeleefd in de situatie van de mentee en welke gedrag daarbij hoort. Want het is misschien moeilijk om dit vaak onbewuste gedrag onder woorden te brengen maar met een voorbeeld is het wellicht makkelijker. Dit voorbeeld mag positief zijn, maar het mag ook een situatie zijn waarbij het u niet lukte om u goed in te leven. Hier kom ik later in het interview nog op terug.

Ik wil ook nog even zeggen dat elk antwoord dat u geeft mij een beter inzicht geeft, er zijn dus geen goede of foute antwoorden. De data zal niet worden gekoppeld aan uw persoonlijke gegevens dus dit heeft geen consequenties voor uw relatie tot Match&Mentor of tot uw mentor. Het onderzoek blijft dus geheel anoniem.

Dan gaan we nu beginnen met het interview, wat ongeveer 45 minuten gaan duren. Om een beter beeld te krijgen van uw relatie met uw mentee ga ik u eerste een aantal algemene vragen over u zelf en over de relatie vragen.

Vervolg bijlage 1a - Interviewschema mentor

Algemeen – 10 minuten

- *Hoe lang bent u al mentor en waarom bent u mentor geworden?*
 - *Hoeveel mentees heeft u gehad?*
 - *Waarom vindt u het leuk om mentor te zijn?*
 - *Denkt u dat u een goede mentor bent en waarom?*
 - *Hoe u de relatie met de mentee X willen beschrijven?*
 - *Wat vindt u in het algemeen van de relatie?*
-

- *Leeft u zich in de situatie van de mentee?*
 - *Vindt u het belangrijk om u in te leven in de situaties van uw mentees?*
-

Dan zou ik u nu willen vragen om een moment binnen een gesprek in gedachte nemen waarbij u zich in de situatie van de mentee wilde inleven. De volgende vragen gaan over dat moment. Zo kunt u ingaan op uw gedrag dat u hebt gebruikt om u in te leven in de situatie. Daarnaast kunt u aan de hand van dit moment ook bepalen hoe uw verdere communicatie met de mentee is verlopen. Het moment moet dus een voorbeeld zijn waarin uw inlevingsvermogen en aanpassingsvermogen duidelijk wordt.

Vervolg bijlage 1a - Interviewschema mentor

Deel I – Gedrag om u in te leven in de situatie van de mentee - 15 minuten

- *Waarom besloot u om u te gaan inleven in de situatie van de mentee?*
 - *Welke gedrag gebruikte u op dat moment om u in te leven in de situatie van de mentee?*
 - *Welke vragen stelde u?*
 - *Gebruikte u voorbeelden?*
 - *Gebruikte u voorbeelden uit uw eigen ervaringen?*
 - *Liet u op een andere manier merken dat u zich wilde inleven in de situatie van de mentee?*
 - *Vond u het moeilijk om u in te leven in de mentee en zijn/haar situatie?*
 - *Welke informatie dacht u te verkrijgen door u in te leven in de situatie van de mentee?*
 - *Had u van tevoren een bepaalde strategie in gedachte om u zo goed mogelijk te kunnen inleven?*
 - *Gaf de mentee signalen af waardoor u uw inlevingsgedrag hebt aangepast?*
 - *Had de mentee volgens u in de gaten dat u zich wilde inleven in zijn/haar situatie? Had dat gevolgen?*
 - *Welke gevolgen had het voor de relatie toen u zich ging inleven de situatie van de mentee?*
-

Vervolg bijlage 1a - Interviewschema mentor

Deel II – Aanpassen van gedrag na het inleven in de mentee's situatie - 15 minuten

- *Welke informatie gaf het u toen u zich probeerde in te leven in de situatie van de mentee?*
 - *Op basis van welke informatie bepaalde u hoe u het beste met de mentee kon omgaan?*
 - *Stelde u in grote lijnen een communicatiestrategie op naar aanleiding van deze informatie?*
 - *Welke communicatie uitingen hoorden bij deze communicatiestrategie?*
 - *Heeft u bij andere mentees door het inleven in zijn/haar situatie het gevoel gekregen dat u beter een communicatie strategie kon opstellen?*
 - *Hebben andere mentees u informatie gegeven waarbij u koos voor een andere communicatiestrategie?*
 - *Kunt u een opsomming maken bij welke informatie u welke communicatiestrategie verkoos?*
 - *Welke communicatieve uitingen horen bij welke communicatiestrategie?*
-

Bedankt voor uw medewerking, het heeft mij zeker een beter inzicht gegeven in de communicatie tussen mentor en mentee. Als laatste zou ik u nog wel even willen vragen om toestemming om het voorbeeld wat u hebt gebruikt ook te mogen gebruiken bij het interview met de mentee. De mentee kan dan dezelfde situatie vanuit zijn oogpunt verklaren. Als u daarvoor even dit toestemmingsformulier wilt tekenen dan staat dat vast. Hier kunt u ook uw e-mailadres invullen als u een samenvatting van mijn scriptie wilt ontvangen.

Nogmaals bedankt en misschien tot 9 juni op de intervisie.

Bijlage 1b – Interviewschema mentee

Opening – 5 minuten

Bedankt dat u mee wilt werken aan mijn onderzoek in opdracht van Match en Mentor en de Universiteit Twente. In dit interview ga ik u een aantal vragen stellen die betrekking hebben op uw mentor-mentee relatie met *naam mentor*. In dit interview wil ik graag duidelijk krijgen wat uw kijk is op het inlevingsvermogen en aanpassingsvermogen van de mentor.

Het interview bestaat uit twee delen. In het eerste gedeelte zal in worden gegaan op het inlevingsvermogen van de mentor in u als mentee en uw situatie. Hoe heeft de mentor dit volgens u gedaan en deed hij/zij dit op een goede manier? Bij inlevingsvermogen moet u denken aan hoe de mentor heeft geprobeerd u en uw situatie te begrijpen met bepaalde vragen. Bij inlevingsvermogen kunt u ook denken aan het tonen van begrip of het delen van ervaringen door de mentor. Aan u dan de vraag wat u verder heeft gedaan doordat de mentor zich inleefde in uw situatie. Waardeerde u dit en hoe liet u uw waardering zien in de relatie?

In het tweede gedeelte gaat het om uw ervaringen met wat de mentor gedaan heeft met de informatie die u gegeven hebt. Als het goed is heeft de mentor zijn communicatie op u en uw situatie aangepast. Als u bijvoorbeeld een eigenwijs type bent met moeite om een jaar opgaaf op te stellen zal de mentor u op een andere manier helpen dan wanneer u weinig zelfvertrouwen hebt en een personeelslid moet ontslaan. Hoe vindt u dat de mentor hier mee is omgegaan. En kunt u tot slot aangeven of het inleven van de mentor hier belangrijk bij is geweest?

Om zo goed mogelijk te bepalen hoe dit in de werkelijkheid gaat is het gemakkelijk voor u om een bepaald gesprek of moment in uw geheugen naar voren te halen. Aan de hand van dit specifieke voorbeeld kunt u dan proberen uit te leggen hoe u het inlevend gedrag van de mentor waardeert en hoe hij of zij zich heeft aangepast aan uw situatie. Want het is misschien moeilijk om dit vaak onbewuste gedrag onder woorden te brengen maar met een voorbeeld is het wellicht makkelijker. Uw mentor heeft ook een aantal vragen naar aanleiding van een voorbeeld beantwoord en ik wil u graag naar hetzelfde voorbeeld vragen om een vergelijking te kunnen doen. Het moment dat de mentor heeft gekozen zal ik zo meteen met u bespreken. U mag daar zowel de positieve als negatieve ervaringen over vertellen.

Ik wil ook nog even zeggen dat elk antwoord dat u geeft mij een beter inzicht geeft, er zijn geen goede of foute antwoorden. De data zal niet worden gekoppeld aan uw persoonlijke gegevens dus dit heeft geen consequenties voor uw relatie tot Match&Mentor of tot uw mentor. Ook zullen uw gegevens uiteraard anoniem verwerkt worden en binnen Match en Mentor vertrouwelijk worden behandeld.

Dan gaan we nu beginnen met het interview, het gaat ongeveer 45 minuten duren. Om een beter beeld te krijgen van uw relatie met uw mentee ga ik u eerste een aantal algemene vragen over u zelf en over de relatie vragen.

Vervolg bijlage 1b – Interviewschema mentee

Algemeen - 10 minuten

- *Waarom hebt u gezocht naar een mentor?*
 - *Hoeveel mentoren heeft u gehad?*
 - *Hoe zou u de relatie met de mentor willen beschrijven?*
 - *Wat vindt u in het algemeen van de relatie?*
 - *Vindt u de mentor-mentee relatie nuttig?*
 - *Hebt u veel aan uw mentor?*
-
- *Leeft uw mentor zich voldoende in in uw situatie? Begrijpt hij/zij u goed?*
 - *Vindt u het prettig als uw mentor zijn/haar best doet om zich in u in te leven?*
-

Dan wil ik nu graag een moment van een gesprek binnen de relatie met u bespreken. Uw mentor heeft dit moment aangehaald om met dit moment in gedachte te kunnen vertellen over zijn inlevingsvermogen en het bepalen van zijn communicatie met u als mentee. Ik zal nu dit moment met u gaan bespreken om ook te kunnen begrijpen hoe u dit ervaren heeft.

uitleg moment.

- *Kunt u zich dit moment nog herinneren?*

Vervolg bijlage 1b – Interviewschema mentee

Deel I – Inlevingsvermogen mentor en waardering - 15 minuten

- *Bent u zich bewust van het feit dat de mentor zich in u wilde inleven op dat moment?*
- *Vond u het fijn dat de mentor zich in u probeerde in te leven?*

-
- *Kon u merken dat de mentor openstond om zich in uw situatie in te leven? Zo ja waaraan?*
Doorvragen
 - *Welk gedrag vertoonde mentor om zich in uw situatie in te leven?*
Doorvragen
 - *Was u zich op dit moment ook bewust van dit gedrag?*

-
- *Hoe reageerde u op het inleven van uw mentor?*
 - *Gaf u uw mentor bepaalde informatie over uw situatie die u zonder inleving niet had gegeven?*
 - *Vond u dat u mentor zich op een goede manier inleefde?*
 - *Hoe had de mentor zich beter kunnen inleven in uw situatie?*

Vervolg bijlage 1b – Interviewschema mentee

Deel II – Aanpassend gedrag van de mentor na het inleven en waardering hiervan - 15 minuten

- *Denkt u dat de mentor een goed beeld heeft gekregen van uw situatie?*
- *Heeft de mentor zijn communicatie aangepast op u en uw situatie?*
- *Door welk gedrag van de mentor kon u merken dat hij/zij zich wel of niet heeft aangepast aan u?*
- *Was u zich bewust dat de mentor zijn gedrag had aangepast aan uw situatie?*
- *Past het gedrag van de mentor bij u en uw situatie?*

-
- *Heeft de mentor op een goede manier zijn communicatie aangepast op u en uw situatie?*
 - *Hoe zou de mentor dit nog beter kunnen doen / aan welke communicatie heeft u nog behoefte?*

Bedankt voor uw medewerking, het heeft mij zeker een beter inzicht gegeven in de communicatie tussen mentor en mentee. Als u meer informatie wilt over mijn scriptie mag u me natuurlijk altijd een e-mail sturen of bellen.

Bijlage 2 – Toestemmingsformulier

Toestemmingsformulier

Bij tekenen van dit formulier verklaart de ondergetekende toestemming te hebben gegeven voor het refereren naar data bij het interview met de mentee. De data waar dit formulier betrekking op heeft komt uit het zojuist afgenomen interview met de mentor. Het gaat om het voorbeeld van een moment waarop inlevingsvermogen en aanpassingsvermogen van de mentor duidelijk werden en of de mentee bepaald gedrag herkent. Inhoudelijke en vertrouwelijke informatie zal niet worden gebruikt.

De data wordt verder anoniem behandeld binnen het onderzoek. Persoonlijke informatie zal niet worden gedeeld, ook niet met de mentee.

Naam: _____

Datum: _____

Handtekening mentor:

Als mentor wens ik op de hoogte te worden gehouden van het onderzoek en zou ik graag een samenvatting van de scriptie ontvangen: ja / nee (streep door)

Bijlage 3a – Resultaten Inlevingsvermogen

Hoofdcategorie	Deelcategorie	Onderwerp /Uiting	Voorbeelden	Waarde Mentor	Waarde Mentee
Definitie inleven	Aanpassen op mentee	Mentee moet zelf antwoord vinden		*	
		Mentee zegt wat belangrijk is en waar het over gaat		*	
	Op stoel van ander zitten		"daar zat ik van toen en toen"	**	
	Voelen en ervaren wat bij een ander speelt			**	
	Vergelijken met wat je zelf hebt meegemaakt	Kijken naar punt van herkenning		*	*
	Focus op individu			*	
	Inlevingsvermogen ligt in persoonlijkheidsstructuur			**	
	Visueel beeld maken van situatie			**	
	Weten hoe privé en zakelijk eruit zien	Wat wil je, welke kant op, belangrijk, bereiken, wat wil je nu		*	
	Verplaatsen in iemands situatie op dat moment			*	*
	Situatie door de ogen van de mentee zien			*	*
	Voorwaarde voor mentoring	Mentor helpt van nature, daar hoort inleven bij			**
		Is geen apart onderdeel van mentoring, zit erin verweven			*
	Voorwaarde voor goed gesprek				**
Manier van inleven	Intunen op mentee			*	
	Herkennen van de situatie	Vragen kloppen bij wat mentee bedoelde		***	***
		Noemen van voorbeelden			**
	Herkennen van keuzes			**	*
	Overeenkomst in persoonlijkheid		Open en extravert	**	*
	Vragen stellen		BV hoe doe je dat, hoe probeer je...	***	***
	Doorvragen				**
	Stiltes laten vallen	Mentee praat dan over probleem		*	
	Eerste indruk	Vooringenomenheid voorkomen		*	
		Kat uit de boom kijken		*	
		Checken of eerste indruk juist is		*	
	Door verdedigingsmuren heen prikken			*	
	Inleven met mentee tot je tegen iets opbotst			**	
	Inleven doe je continu			**	
	Hetzelfde gevoel voelen			*	
	Interesse tonen	Lichaamstaal		**	
	Benoemen van waarnemingen			*	
	Probleem ontleden	Juiste probleempunten uit gesprek halen		*	***

	Trots zijn	Mentee pakt het goed op		*	
	Voorstellen hoe mentee het in praktijk moet brengen			**	*
	Met iemand verbinden			**	
	Problemen indenken			*	
	Belang nastreven		ik wilde dat zij een goede ondernemer was	**	
	Ervaringen delen van het ondernemer zijn			*	
	Bedrijf bezoeken			**	*
	Open staan			*	
	Onbewust inleven	Mentee vertelt veel		*	
		Mentee was zich er niet bewust van			***
	Op basis van ervaring			*	***
	Mentor laat zichzelf zien			*	
	Luisteren			*	**
	Letten op reactie		BV enthousiasme	*	**
	Begrijpen wat de mentee doet	Wekt vertrouwen		*	
		Ligt ook aan openheid mentee			*
	Voorbereiden	Website			*
	Evaluatie op papier	Niet altijd duidelijk			**
	Inspelen op actualiteiten				**
	Meedenken	Ook buiten afspraken			***
	Feedback op voorbeelden				**
	Geven van mening				*
	Gezichtsuitdrukkingen				*
	Inleven tot bepaalde hoogte	Mentor moet kritisch blijven			**
		Mentor moet geen medelijden krijgen			*
Doel inleven	Begrip krijgen situatie			***	**
	Erachter komen wat mentee wil			**	
	Achter diepere oorzaak probleem komen			**	*
	Voldoen aan verwachting van mentee			**	***
	Kijken wat je eraan kunt doen			**	
	Contact maken			*	
	Suggesties aanvaardbaar maken			*	
	Zorgen dat mentee meer informatie geeft	In combinatie met vertrouwen		*	**
Gevolg inleven	Belangstelling houden voor individu			*	
	Mentees wilden zich ook inleven, wederkerigheid			*	
	Weten wat je moet adviseren			**	**
	Vertrouwen			**	**
	Inleven is voorwaarde om plan te maken wat bij mentee past			**	*
	Je kunt zwakke punten van iemand zien			**	

	Je kunt de goede vragen stellen			**	
	Je weet wat er is gebeurd, je vraagt alleen nog 'hoe komt het'			*	
	Mentee wordt bewust van situatie			**	
	Belang van mentee staat duidelijk centraal			*	
	Openheid			**	
	Bepalen hoe je mentee moet aanpakken			*	*
	Mentee op gemak stellen	"ik hoeft het niet alleen te doen"		*	**
	Teveel inleven zorgt voor reageren vanuit jezelf, is niet goed			**	
	Gesprek wordt persoonlijker			*	
	Mentor kan kijken of persoonlijkheid bij bedrijfsdoelen past			*	
	Voorwaarde om goede mentor te zijn			**	*
	Voorwaarde goede relatie			**	
	Er ontstaat een klik			*	
	Mentor komt te weten wat de mentee voelt				*
	Mentor kan beter negatieve feedback geven	In combinatie dat mentor vaak ouder is			*
	Risico dat het te gezellig wordt	Daarom binnen pad blijven			*
	Mentee krijgt het idee dat er iets uitkomt				*
Voorwaarden voor inleven	Match / Klik	Kan niet later nog komen		**	
		Zonder klik geen sterke relatie		**	
		Goede klik met verschillende mensen		*	
		Overeenkomsten		-	
		Het is een gevoel, niet te meten	Voor beide partijen	*	
	Zelfde problemen hebben meegemaakt			*	
	Zelfde achtergrond	Affiniteit		**	**
		Schept band			**
	Ervaring			*	***
	Minder inleven bij meer herkenning			*	
	Houding mentee				*
Match / Klik	Oorzaken	Persoonlijkheid	Enthousiasme	*	**
		Mentaliteit		*	
		Overeenkomst als ondernemer		*	
		Houding mentee	Mentee moet open staan, zwakheden blootgeven, problemen weergeven	*	
		Veel factoren hebben invloed	BV mentor is zelf bruggenbouwer	**	*

		Dezelfde basale opvatting over het leven			*
		Ervaring			**
		Persoonlijke interesse			**
		Goede omgang met mentee			*
		Mentor is voorbeeld van wat mentee wil worden			*
	In de eerste minuten duidelijk			*	
	Gevolgen	Mentee kan iets aan mentor toevoegen		*	
		Basis voor verder gaan	Bepaal je samen	**	**
		Je voelt dat het goed zit		*	
		Mentee toont gevoelens			*
		Mentor kan goede mentor zijn			-
	Overeenkomsten	Veel overeenkomsten, klik makkelijker		*	
		Misschien kijken naar mentor met weinig overeenkomsten			*
	Soort overeenkomsten	Zelfde vakgebied		*	***
		Eigenschappen	Enthousiasme		**
			Nieuwsgierig		*
			Kijken naar verbanden		*
			Resultaatgericht		*
			Zelfde denkniveau		*
			Intelligent		*
			Rustig		*
			Flexibel in communicatiestijlen		*
			Humor		*
		Aspecten ondernemerschap	Hekel aan financiën		**
			Bezig met mensen		*
			Bedrijf verkocht		*
			Hard werken		*
			Hoe bedrijf eruit moet zien		*
			Commercieel ingesteld		*
		Zelfde afkomst			**
		Vrouwelijke ondernemer			**
		Dezelfde basale opvattingen over het leven			*
		Hobby's	Lezen		*
		Zelfde privésituatie			**
		Zelfde vanzelfsprekendheden			*

Bijlage 3b – Resultaten Aanpassingsvermogen

Hoofdcategorie	Deelcategorie	Onderwerp / Uiting	Voorbeelden	Waarde Mentor	Waarde Mentee
Definitie mentoring	Voor wie	Mensen die op een kruispunt staan en niet meer weten welke kant ze op moeten		*	
	Ontstaan	Informeel tijdens kopje thee		*	
		Het moet betaald zijn anders is het te vrijblijvend, formeel.		**	
		Wederzijdse interesse, niet persoonlijk			*
	Inhoud	Instrumenteel, zakelijk, suggesties en adviezen op basis van ervaring		**	*
		Ondernemer die risicovol meedenkt		*	
		Mentee laten nadenken 'hoe kan ik het beter doen'		**	
		Focus op oplossingen		*	
		Op basis van ervaring en drijfveren		*	*
		Je verandert iemand niet, je stuurt		*	
		Mentor geen belang			**
		Kritisch			*
		Over zakelijke aspecten			+/-
	Vorm	Hiërarchisch	BV mentor denkt soms wel 'dat zou ik niet kunnen'	*	
		Niet te vaak doen, moet zinvol blijven			*
		Afstandelijk			*
	Coaching	Focus op veranderingsprocessen bij mensen		*	
		Is onderdeel van mentoring		*	
		Mentor geeft aan wat hij zelf voelt		*	
		Verdieping in persoon		**	*
		Van dichtbij			*
		Op basis van theorie advies geven			*
		Gaat om buitenkant			*
Voorwaarden mentoring	Vertrouwen			***	
	Zelfde manier van aanpak			*	
Filosofie van aanpak	Coach	Mentee weet antwoord zelf		*	
		Er ligt een persoonlijk probleem onder het probleem		**	
		Doel bereiken		*	
		Suggesties over kunnen		*	

		Mentor vertelt niet wat hij denkt dat er achter het probleem zit	Geeft alleen advies	**	
		Gedrag mentee benoemen		*	
		Iemand aan zichzelf duidelijk maken		*	
		Mentee helpen om antwoord te vinden		**	
		Zeggen wat je bij de ander ziet en voelt		*	
		Helpen om probleem te doorgronden		*	
		Mentee moet zelf ontdekken wat er aan de hand is		***	*
	Mentor	Rechtstreeks		**	
		Mentee mag niet zeuren		*	
		Luisteren en adviseren		**	
		Vragen die niet gesteld worden zijn meestal het probleem		*	
		Meegaan in gedachtegang van mentee		*	
		Mentor ondersteunt alleen, rest doet mentee zelf		**	*
		Vaak blijkt probleem privé, bij thuisfront te liggen		*	
		Ieder persoon is uniek en wordt op een unieke manier het best geholpen		*	***
		Leiderschap is een belangrijk thema	Visie over omgaan met medewerkers bespreken	*	
		Bedrijfscultuur is belangrijk thema		*	
		Eigen ideeën opleggen aan mentee werkt niet		*	
		Mentee staat centraal		**	
		Mentee ander inzicht geven		*	
		Klankbord zijn	Wekt vertrouwen	**	
			Aandacht geven	*	
			Meedenken	**	
		Mentor is transparant in betalingen		*	
		Inspelen op waar mentee mee komt		**	
		Mentee neemt initiatief		*	
		Mentee moet aan het woord zijn			**
		Objectief blijven	Allen praktische tips bij probleem		*
	Adviseur	Adviseren is aparte rol		**	
		Inhoudelijke kennis gebruiken om probleem op te lossen		*	
		Adviezen geven die jij als mentor misschien niet zou opvolgen		**	
		Niet adviseren op punt dat moeilijk blijft voor mentee		*	
		Adviezen horen bij persoonlijkheid mentee		**	

		Advies geven op basis van bedrijfscijfers		*	
		Op basis van ervaringen van mentor		*	
Sterke punten / Competenties	Luisteren	Met al je zintuigen	Lichaamstaal	***	***
	Voelen	Zeggen wat je bij de ander ziet en voelt		**	
		Voelen wat je zelf waarneemt		**	
	Geen oordeel vellen	Mentee kan alles zeggen, vertrouwen		***	**
	Geen advies geven	Alleen suggesties over kunnen		*	**
	Wel advies geven	Op basis van ervaring		**	
		Concreet hulpmiddel adviseren		*	*
		Beantwoorden concrete vraag		*	
	Omgaan met emoties	Niet troosten		*	
		Verdriet stimuleren		*	
	Confronteren	Niet in eerste gesprek		+ -	-
	Sturen			-	+ -
	Intuïtie	Er honderd procent "zijn"		**	
		Aanpak gaat vanzelf		*	
	Aspecten aan elkaar verbinden			*	
	Ervaring	Kwantiteit wat je hebt meegemaakt		***	***
	Aanpassen	Meegaan in gedachtegang van mentee		*	
	Schakelen			*	
	Coachingstraining			***	
	Aanpassingsvermogen			**	
	Inlevingsvermogen		Door beroep	***	**
			Zichzelf laten zien	*	
	Praktische suggesties doen			*	***
	Omgaan met complexe materie			**	
	Werken met mensen, diep op mensen ingaan			**	**
	Doelgerichtheid	Past het doel bij je, passie		*	
	Naar sterke en zwakke kanten kijken			*	
	Is ook een ondernemer			***	**
	Zelf ervaring gehad van een mentor hebben			*	
	Focus op kwaliteit van mensen			**	
	Andere mentoren inschakelen			*	
	Goede vragen stellen			*	*
	Vriendelijk			*	*
	Te vertrouwen			*	**
	Nieuwsgierig			*	
	Op de hoogte			*	
	Veelzijdig			*	

	Situaties analyseren			*	
	Oprechte belangstelling				***
	Kort maar krachtig				*
	Kritisch				***
	Kernwoorden goed uit verhaal halen				**
	Trots				**
	Vindt het leuk				**
	Duidelijk				*
	Direct				**
	Betrokken				**
	Mening geven				**
	Koppelen ervaringen aan situatie				**
	Losse benadering				*
	Innemend				*
	Zakelijk				**
	Persoonlijk				**
	Inspirerend				*
	Intelligent				*
	Begrijpt snel hoe het in elkaar zit				**
	Eerlijk				*
	Hard werken				*
	Kennis				***
	Informatie omzetten naar stappen				*
	Begrijpen prioriteiten				**
	Contact maken				*
	Ander op gemak stellen				*
	Bij de tijd				*
	Snelle denkslag naar ander onderwerp				*
	Onafhankelijk				*
	Humor				*
	Neutraal				*
Standaard methode	Socratische manier	Open vragen stellen		*	
	Bewust geen methode	Puur natuur, authentiek overkomen		*	
		Vanuit de praktijk, spontaan		*	
	Als spiegelbaar	Waarom wil je het, denk na.		*	
	Mentor geeft adviezen	Verantwoordelijkheid mentee of ze daar wel of niet iets mee doen	BV anders contact verbreken BV Kijken naar bedrijf	*	
	Nadruk op mentee zelf laten nadenken			*	
	Plan van aanpak adv informatie over organisatietakken			*	
Soort probleem	Inhoudelijk probleem	Snel tot kern van de zaak komen		**	**
		Ervaring gebruiken		*	
		Breed het bedrijf bespreken	Mentor weet waar het over gaat	*	
		Mentor moet kennis hebben		*	
	Persoonlijk probleem	Gevoelsoefeningen		*	
		Meer coachen		**	

		Karakter verweven in probleem		*	
	Allebei	Liggen in elkaars verlengde		**	
		Nadruk op zakelijke insteek		*	*
Aanpak bedenken	Voorbereiden	Concentreren		*	
		Inschatting wat gaat er gebeuren uit ervaring		**	
		"Hier en nu zijn", hoofd leeg		*	
		Briefing is uitgangspunt		**	
		Gevoelsmatig maar ook rationeel		*	
		"Hoe ga ik dit doen"		*	
		Mediteren	Binnen laten komen	*	
		Geen verwachtingspatroon	is gevaarlijk	*	
	Inleven	Juiste vragen stellen		*	
		Persoonlijk maatwerk		*	
		Vooronderstellingen maken	Later checken	*	
		Bij iedere mentee zelfde inleefvragen		**	
	Doel bereiken	Inzicht krijgen in probleem		**	
		Opdrachten als huiswerk		*	*
	Aanpassen	Eerste benadering bij iedereen hetzelfde		**	
		Verder gaan in gedachtegang van mentee		*	
		Per persoon verschillend		**	
		Per bedrijfsprobleem verschillend		*	
		Er zijn wel patronen		*	
		Inschatting van karakter, kunnen ze tegen pittige vragen	uit ervaring	**	
		Het gaat om mentees persoonlijkheid dus hem op zijn gemak stellen		*	
		Aanpassen op problemen mentee	BV Meer coaching	**	
		Op het 'kunnen' van mentee		*	
Focus van mentor bij uitleg van mentee	Wat mentee hier en nu voelt	Praten over gevoel		**	
		Confronteren met gevoel		*	
		Vragen naar gevoel		*	
	Verschil met andere situatie	Vragen		**	
	Behoeft van mentee	Vragen		**	
	Wat speelt er bij de ander?			***	
	Lichaamstaal		Denkt iemand na	**	
	Formulering			*	
	Feedback op mentor			**	
	Reactie of het moeilijk is			***	
	Inschatting karakter mentee	Gaat continue en automatisch		***	
	Wat is het doel?			**	
	Geen standaard focus			*	
Input Mentee	Mentee moest probleem formuleren		Focus in organisatie		*

	Aangeven van vertrouwelijkheid				*
	Mentee moet zich kwetsbaar opstellen				**
	Initiatief nemen				*
	Voorbereiden te bespreken punten	Gebeurt niet altijd			**
	Mentor in vertrouwen nemen				*
Aanpak uitvoeren / Operationalisering	Voorstellen	Ontdekken klik	Van beide kanten	***	
		Ontdekken persoonlijke drijfveren		*	
		Gezamenlijk afstemmen resultaat		*	
		Gezamenlijk stappenplan maken		*	
		Globale aanpak bepalen	Stimuleren of niet	*	
		Eerst achtergrond mentee, daarna achtergrond mentor			-
		Over drempel heen			**
	Probleem duidelijk maken	Probleem uitzetten in punten		*	
		Vragen naar probleem		***	**
		Doorvragen naar situatie als het niet duidelijk is	Het is verleidelijk om al te weten wat het probleem is	***	**
			Adhv standaardpunten	*	
		Concrete vraagstelling		*	-
		Eigenaar van het probleem		*	
		Doorvragen naar wat er persoonlijk achter het probleem zit	Vragen naar ideaalbeeld	***	*
			Waar komt je reactie vandaan?	**	
			Wat is je gevoel erbij?	*	
		Aangeven/Confronteren met wat er in situatie gebeurt		***	***
		Probleem aangeven dat mentee niet ziet als probleem		**	
		Mentee probleem laten vertellen	Mentee komt op steeds meer	***	***
		Mentee laten praten over wat hem bezig houdt op dat moment		*	
		Aanvoelen waar behoefte ligt		**	
		Vragen wat behoefte is		**	
		Naar voorbeelden vragen		*	
		Naar ervaringen vragen		**	
		Vragen aan het eind stellen		*	
		Via small talk op probleem komen		**	
		Bij stiltes vertelt mentee probleem		*	
		Thuisfront is geen excuus		+/-	

		Stimuleren om over situatie na te denken		***	-
		Mentor kent processen		*	
		Snel dingen benoemen		*	
		Problemen werden vanzelf duidelijk		**	*
		Moeilijkheden bespreken	Hoe ga je moet zwakke punten om	*	***
		Waar sta je nu ivm je droom		*	**
		Mentee vragen laten stellen			*
		Ingaan op vraag mentee			***
	Verwachtingen uitspreken	Duidelijk maken wat mentor kan bieden		*	***
		Wat verwacht mentee		**	
		Wat wil mentee bereiken	SMART	*	*
	Hulpmiddelen	Potlood en papier		**	
		Huiswerk		**	
		Verslag maken van gesprek	geeft inzicht	**	***
		Literatuur aanreiken		*	
		Agenda maken	Algemene bedrijfszaken	**	**
		Actielijst samenstellen		**	
		Bedrijfscijfers		*	
		Voorbeelden van mentee			***
	Vragen	Standaardvragen	Vragen naar ideaalbeeld	*	***
			Schrijf je eigen grafrede	*	
			Stel dat...	*	
		Open vragen		*	
		Doorvragen		***	***
	Gebruik voorbeelden	Voorbeeld noemen eigen leven	Mijn moeder was autoritair	*	**
		Voorbeeld eigen bedrijf	BV bij mij kwam het door dat, hoe zat dat bij jou?	**	
		Niet altijd nuttig			***
		Laten zien dat mentor goed beeld heeft			**
	Eigen ervaring	Niet zeggen 'ik heb dat zo gedaan, dat moet jij ook doen'		**	
		Met praktijkvoorbeelden meteen kleine dingen aanpakken		*	
		Bij advies geven			
		Wel ervaringen neutraliseren	Liefst 'ik-vorm' vermijden	*	
	Mentee laten ervaren	Ervaren wat oplossing zou kunnen zijn	Wat kun jij er aan doen?	*	
		Gedrag mentee benoemen		*	
		Confronteren met gevoel		*	
		Gebruik van oefeningen	Dicht bij elkaar staan	*	
	Uitleg vooraf	Methode uitleggen		**	-
		Herhalen vertrouwelijkheid			**
	Verhaal mentee verifiëren	Doorvragen		**	***
		Benoemen wat mentor erbij voelt		*	

		Terugkomen op wat in eerdere gesprekken is benoemd en evt veranderen		***	**
		Begrijpt de mentor het probleem goed		**	
		Eerste indruk checken	Wordt duidelijk voor mentee	**	
		Constant kijken hoe het overkomt		*	
		Blijven controleren of de vraag wel de vraag is		**	
		Haalbaarheid idee controleren	Gezamenlijk	*	
		Klopt idee met wat hij eerder zei		*	
	Mentor doet suggesties	Mentee gaat over suggesties nadenken	Heb je al eens gedacht om.... Zou je niet dit...	***	***
		Wat kan er mis gaan		*	
		Laten zien hoe het er vanaf een andere kant uit ziet		*	
	Eigen suggesties afstemmen	Letterlijk vragen 'heb je daar wat aan'		**	**
	Mentor geeft advies				***
	Mentor geeft tips				***
	Doen wat aan de orde komt	Doen wat nuttig is		*	
		Op basis van individuele antwoorden specifieke vragen stellen		*	*
	Feedback geven	Wederzijds feedback geven, evalueren		**	**
		Inhoudelijke feedback			***
		Feedback op werkelijke ingebruikname van suggestie		+-	
		Met contract aangeven of mentee zo door wil gaan	Schept vertrouwen, op basis van klik	**	**
		Mentee geeft feedback op uitkomsten vorig gesprek		**	
		Eerst compliment geven	Ook bij ontslag	*	
		Misschien kunnen mannen minder goed met feedback omgaan		*	
		Beginnen met feedback op website		*	**
		Kritiek geven		*	*
		Zorgen dat mentee eigen argumenten gaat aanscherpen		*	
	Duidelijk probleem	Snel inspringen en suggesties doen uit ervaring		*	
		Mentee wist wat ze wilde		*	
		Concreet en praktisch		*	
		Geen rekening houden met overgevoeligheden		+-	
	Bepalen verloop van gesprek	Wordt door interactie bepaald	Beiden reageren op elkaar	*	*
		Richting aangeven voor lijn	Adhv leidraad	**	
		Mentee bepaalt lijn, en of ze door gaan op de ze manier	Is het functioneel	**	
		Mentor heeft de lead	Soms onderwerp later bespreken		***

	Lijn in gesprek	Verkenning elkaars persoonlijkheden		**	**
		Eerste gesprek zakelijk		*	
		Tweede gesprek dieper op persoon in situatie		*	
		Tweede en derde gesprek niet over probleem maar over oplossingen		*	
		Elk gesprek organisatietakken nagaan	Behalve 1e gesprek, adhv leidraad	*	
	Oplossingen	Kijken wat de mogelijkheden zijn		*	
		Waar wordt mentee gelukkig van		*	
		Welke oplossingen passen bij persoonlijkheid mentee		*	
		Samen tot oplossing komen		**	*
		Mentee moet eigen oplossing bepalen	Heeft meer impact	**	*
		Mentor draagt eigen oplossing aan	Kijkt niet verder naar mentee	*	**
Doel van aanpak / Strategie	Uitleg vooraf	Scheppen van vertrouwen		*	
		Mensen praten gemakkelijker over hun gevoelens		*	
		Managen van verwachtingen		*	
	Voelen	Voelen leren toepassen in dagelijks leven		*	
		Bewust maken van voelen		*	
	Probleem doorgronden	Mentee moet zelf bepalen wat probleem is		**	
	Mentee probleem laten benoemen	Probleem wordt minder		*	
	Stiltes laten vallen	Mentee gaat praten over het probleem		*	
	Relativeren	Grapjes maken		*	**
		Mentor kan zichzelf zijn		*	
		Aangeven dat het maar een suggestie is		*	
	Zonder achtergrond informatie het gesprek aangaan	Geen vooroordelen		+-	
	Huiswerk meegeven	Wat wil mentee nu echt		*	
		Nadenken over besproken punten		*	
	Snel tot kern van de zaak komen	Praktisch en resultaatgericht werken		*	
	Zakelijke vragen stellen	Naar praktisch resultaat toewerken		*	
		Wederzijds begrip en openheid		*	
	Zelf klein maken	Mentee op gemak stellen	Iets onhandigs vertellen	*	*
	Afremmen	Naar focus op één ding	Tijdschema	**	*
		Wordt zakelijker en gaat meer om bedrijfsfilosofie		*	
	Trekken	Problemen niet snel op tafel		*	

	Blijk van verstand van zaken	Aangeven dat het zakelijk klikt		*	*
		Op gelijk niveau praten		*	
		Wekken van vertrouwen		*	
	Vragen naar persoonlijke achtergrond	Mentee had moeite met uiten		*	*
		Aangeven dat het persoonlijk klikt		*	
		Wat zijn mentees drijfveren, hoe kijkt hij tegen het probleem aan		*	
		Maakt praten over bedrijf makkelijker		*	
		Mentee denkt na over 'wat wil ik'		*	
	Gebruik van eigen ervaring met karakter mentee	In het bedrijf ook zo?	Bv moeilijk te bereiken, misschien probleem	*	
	Ontspannen gesprek	Niet: er is een probleem of jij bent het probleem		*	
	Elkaar blijven informeren over situatie, wederkerigheid	Opbouwen band		*	
	Overtuigen	Aansporen tot oplossing	Met zakelijke argumenten	**	*
	Punten herhalen	Probleem verduidelijken		**	
	Punt vergroten	Belang aangeven			**
	Voordoen hoe het anders kan	Probleem verduidelijken		*	
	Op verschillende manier vragen			*	
	Rustig uitbouwen naar resultaten	Mentee krijgt gevoel van 'eigen stuk werk'		*	
	Vertrouwen creëren	Zodat mentee eigen coachingsbehoefte zou weergeven		*	
		Iemand legt zwakheden bloot, het gaat over karakter en functioneren		**	
		Het is er of niet (niet een beetje)		*	
	Aansporen	Zodat mentee huiswerk maakt		**	+/-
	Eerlijk zijn	Mentee voelt dat je zijn belang nastreeft		**	*
	Moeilijkheden bespreekbaar maken	Mentee voelt dat je zijn belang nastreeft		*	
	Belang uitstralen	Mentees vertellen meer	Mentor kon voelen dat mentee dit wist	*	
	Op een vriendelijke manier duidelijk zijn			*	
	Rekening houden met kwetsbaar ego van de mentee	Doorvragen hoe ver je kunt gaan		*	
	Naar bedrijf van mentee toegaan	Gevoel krijgen met wat mentee wil en leren kennen		**	
	Voorbeelden geven	Zet mentee aan het denken		**	
		Beeld vormen en terugkoppelen		*	
		Meer bewustzijn		*	

	Voorbeeld uit de sport	Andere invalshoek, zet aan het denken		*	
		Maakt gesprek losser		*	
		Geeft inzicht in persoonlijkheid mentee		*	
	Niet aanpassen	Echtheid wekt vertrouwen		*	
	Eigen doel nastreven	Zakelijk probleem oplossen		*	
	Zelf veel vertellen	Mentee vertelt ook veel		**	
	Doorvragen			*	
	Spiegelen		volgens NLP, aangeleerd	**	
	Op hetzelfde niveau komen			*	
	Nadruk op sterke punten			*	*
	Goed overkomen	Mentee vertelt probleem		*	
	Iemand zelf laten toetsen of hij de juiste dingen doet			*	
	Niet meehuilen				**
	Inzetten netwerk				**
	Positieve benadering				**
	Open benadering	Mentee kon alles zeggen			***
	Aanmoedigen		BV met complimentjes		*
	Praten over maatschappelijke zaken	Omgaan met crisis			*
	Ideeën bevestigen		BV met complimentjes		**
	Focus aanbrengen				*
	Oppeppen				*
	Stellen open vragen	Manier van dingen doen, drijfveren en motivatie ontdekken			*
	Dwingen om te denken over 'wat ga je er mee doen				*
	Kritisch zijn	Mentee ordent gedachten			**
	Gesprek ook met zakenpartner van mentee	Verhelderen zaken tussen hen			*
	Interactief gesprek				*
	Informeel sfeer				**
	Buiten paden van mentee bewegen	Mentee uit cirkel halen			*
	Iemand uit netwerk meenemen	Misschien ander inzicht			*
	Werken niet naar actieplan toe	Mentee moet beslissen			*
Praktische uitvoering	Ruimte van gesprek	Doel en plaats apart houden	Coachen op kantoor van mentor, adviseren bij mentee	*	
		Mentee uit natuurlijke omgeving halen om reactie te peilen	Lichaamstaal verandert	*	
		Bij mentee thuis voor informele sfeer	Gestoord door vriend mentee	*	
		Bij mentor thuis			*
		Bij mentee op de zaak			*
Gedrag aanpassen	Gebeurt niet op basis van inleven	Niet andere vragen maar doorvragen		*	
		Op basis van gevoel	Wat is op dat moment goed	*	
	Gebeurt niet	Authentiek		**	**
	Binnen eigen perken, kennis en kunde		Vanuit de echtheid van jezelf	***	

	Op basis van karakter mentee		Nadruk op wat mentee kan als deze onzeker is	**	***
			Nadruk op wat mentee wil als deze zeker is van zichzelf	*	
			Inschatten welke vragen je kunt stellen	**	
			Prikkelende vragen stellen als iemand moeilijk uit schulp komt	*	
			Mentee zakelijk, mentor terughoudend.	*	
			Bij gesloten mensen veel vragen stellen	*	
			Mentee zakelijk, dan mentor ook zakelijk	*	
			Bij introverte mentee niet te spontaan en gereserveerder	*	
	Probleem benoemen en relateren			*	
	Afhankelijk van of de vraag duidelijk is			*	
	Op basis van reactie van mentee	Stapje verder of stapje terug bij volgende vraag	BV als ze duidelijk weten wat ze willen kun je er stevig ingaan	*	
			Als ik dominant ben en iemand reageert terughoudend, doe ik een stapje terug	*	
			Confronteren bij doorpakken, mild zijn bij moeilijkheden	*	
	Op basis van behoefte van mentee		BV wilden het graag informeel houden, dus mentor was niet te streng	**	***
			Als man met cijfers komt, zeg ik niet 'hoe is het '	*	
	Gaat natuurlijk	Grotendeels onbewust, soms bewust		***	
	Op basis van zintuiglijke waarneming	Bewust worden van waarneming en er iets mee doen	als ik zie dat ik te snel praat ga ik achterover leunen en langzaam praten	**	
			Als ik zie dat iemand de conventies niet in acht neemt zeg ik er wat van	*	
	Op basis van aard probleem			*	
	Komt voor elke interactie			**	
	In het belang van de mentee			*	
	Om advies zo goed mogelijk te laten overkomen			*	
	Minder aanpassen bij meer overeenkomsten			*	
	Bij ander belang wel		BV financieel belang bij partner	*	
	Mentee niet zeker van aanpassen				***
	Aanpassen is niet nodig				*
	Beetje aanpassen, binnen spectrum van wie mentor is				**
	Mentor zou andere mentee anders benaderen				***
	Aanpassen adhv inleven				**

	Praktisch aanpassen	Mentee neemt dingen aan			**
		Aanpassen op communicatie mentee	BV woordkeuze		*
Definitie van aanpassen	Meegaan in gedachtegang van de mentee			*	
	Niet spiegelen		Als iemand onzeker is ook onzeker gaan voelen	*	
	Inspelen op mentee	Mentor gedraagt zich niet anders		*	**
	Gebruiken van verschillende stijlen			*	
Gevolg aanpassen	Mentee tot zijn recht laten komen			*	
Moeilijkheden voor mentor	Adequate aanpak	Als mentee terughoudend is		*	
	Heb je alles gehad?			*	
	Inschatten of probleem met karakter mentee te maken heeft			*	
	Als mentee probleem niet onderkent			*	
	Als mentor niet de kennis heeft voor het probleem			*	
	Als het alleen over persoonlijke problemen gaat			*	
	Niet opdringen van oplossing		BV als mentee aan je lippen hangt	*	
	Als mentee in mentorrol kruipt		BV mentee vraagt hoe het met je gaat	*	
	Mentee de dingen laten doen		BV niet zeggen 'zal ik meegaan'	*	
	Gevaar teveel inleven			*	
	Proberen niet dominant te zijn			*	
	Omgaan met mensen die niet weten wat ze willen		Geen geduld	*	
	Zelfde manier van aanpakken		Niet de één gestructureerd en de ander chaotisch	*	
Zwak punt mentor	Behoeden voor iets wat mentor had meegemaakt maar wat niet nuttig was				*
	Mentee vindt het moeilijk om meer persoonlijke dingen te bespreken	Ligt ook aan mentee	Mentee kan meer sturen op persoonlijke, maar durft dit niet		*
	Mentor voelt behoefte niet goed aan				*
	Mentor had meer kunnen doorvragen				*
Goede punten aanpak mentor	Geen advies geven was goed	Meer praktische tips			**
	Niet aanpassen aan mentee is goed	Mentor moet kritisch blijven			*
		Mentee wilde weten wat mening van mentor was			*
	Nadruk op voelen was goed	Mentee kon gebeurtenissen benoemen en verklaren			*
	Mentee kan geen inschatting van aanpak geven	Maar aanpak zou voor iedere mentee anders moeten zijn			*
		Niet van bewust			*
	Niet ingaan op persoon	Zou ze wel kunnen			*

	Advies was goed	Haalbaar en sloot aan			*
Verbeterpunten mentor	Mentor had verkeerde inschatting van hoe feedback overkwam		Mentee reageerde kort, mentor dacht dat ze het niet waardeerde		*
	Mentee herkende gebruik stiltes niet				*
	Mentor had meer kunnen reflecteren	Samenvatten			*
		Oplossing checken			*
	Misschien meer humor				*
	Vaststellen eindpunt				**
	Meer nadruk op zelfontwikkeling				*
Aanpak	Mentee niet bewust van planning				**
	Stijl	Rustig			*
		No-nonsense, pittig, opgeruimd			*
		Vaderlijk			*
	Komt overeen met persoonlijkheid van mentee	Praktisch en to the point			**
	Mentee bewust voor mentor met softere aanpak gekozen				*
	Komt overeen met behoefte	Zakelijk en praktisch			*
	Mentor en mentee gaan dezelfde kant op	Daar waar mentee naar toe wil groeien			*
Manier van communiceren	Verschilde van mentee	Mentee minder snel denken en doen			*
	Moet wel op dezelfde golflengte zijn	Moet wel mentee uit cirkel halen			*
	Op basis van vertrouwen en respect				*
	Goed	Testen of ze elkaar goed begrijpen			**
	Beide communicatie aangepast	Mentee let ook op non-verbale uitingen			*

Bijlage 3c – Resultaten Overige relatieaspecten

Hoofdcategorie	Deelcategorie	Onderwerp/Uiting	Voorbeelden	Waarde Mentor	Waarde Mentee
Reden mentor geworden	Ervaring delen			***	
	Kennis delen			**	
	Leuke aan mentoring	Invloed op mensen		*	
		Luisteren		*	
		Aspecten aan elkaar verbinden		*	
		Overeenkomsten		*	
		Meedenken		*	
		Mensen aan het denken zetten		*	
		Verandering teweeg brengen		*	
		Uitdaging		*	
		Praten op basis van vertrouwen		*	
		Het past bij mentor		*	
		Complimenten krijgen		*	
		Helpen probleem oplossen		*	
	Gevraagd	M&M geadviseerd		***	
	Ondernemers helpen uit herkenning			**	
	Vrijtijdsbesteding			*	
	Zelf ook mentor gehad	Zinvol		*	
	Wordt zelf enthousiast			**	
	Geeft voldoening			**	
	Vindt het leuk om te werken			*	
	Leuk om verschillende ondernemers te spreken			*	
	Leuk om mensen te helpen			***	
	Leert van mentees			**	
Reden mentor gezocht	Gevraagd				**
	Ingegaan op aanbod				**
	Een maatje om het te redden in de ondernemerswereld				*
	Op advies van baas				**
	Uitbreiden was niet te overzien				**
	Moet ik stoppen of doorgaan?				*
	Wist niet meer wat te doen				*
	Vraag over investering				*
Waardering relatie	Interpretatie wat mentee vindt	Goed	Warm, open gesprek, dialoog	**	***
			Vervolggesprekken, positieve reactie	**	
		Prettig	Humor	*	
		Niet duidelijk		*	*
		Open			**
		Het geld waard	Nuttig		**
	Niet goed	Interim-klussen ipv ondernemer		*	
		Niet het juiste moment voor hulp		*	
	Goed	Open en zakelijk		*	
		Leuk om met jonge mensen om te gaan		*	
		Krijgt iets terug van mentee		*	

Interpretatie van mentees houding	Vriendelijk			*	
	Willing		Wil meer gesprekken	**	
	Moeilijk in te schatten	Zesde zintuig		*	
	Maar één gesprek	Mentee initiatief voor tweede gesprek, open einde		*	
	Begrepen elkaar goed			*	
	Terughoudend			*	
	Moeilijk te benaderen			*	
	Sprankelend			*	
	Goede ondernemer			*	
	Bereid om naar zichzelf te kijken			*	
	Vernieuwend			*	
	Klantgericht			*	
	Wil graag dingen in actie omzetten			*	
	Serieus			*	
	Passie			*	
	Wil verhaal kwijt			**	
	Wil op andere manier naar dingen kijken			*	
	Wil bevestiging			*	
Matchmaking	Op gevoel			*	
	Mensenkennis			*	
	Levenservaring	Op basis van overeenkomstige situatie		**	
	Geen match, dan weigeren opdracht			*	
	Op basis van affiniteit vakgebied			*	
Gevolgen relaties	Reciprociteit bij zaken doen			*	*
	Relaties gaan lang door			*	*
	Met klein stapje veel verder helpen			*	
	Relatie zal met zakelijk insteek in stand blijven			*	
	Relatie is in een jaar niet veranderd			*	*
	Mentee zal in toekomst nog mentor bellen als er behoefte is				**
	Mentee raadt mentor aan anderen aan				*
	Mentee is tevreden				**
	Mentor en mentee doen dingen buiten formele relatie				**
	Mentee heeft meer waardering				*
Wat is een goede relatie	Match			*	-
	Onderling vertrouwen		BV ivm concurrentie	**	***
	Geloven in elkaar			*	
	Niet als leraar zijn			*	
	Open			*	
	Respect hebben			*	*
	Leuk vinden			*	
	Duidelijke behoefte mentee				**
	Gemeenschappelijke interesse				*
	Netwerk mentor				*

	Mentor moet er ook iets uithalen	Mentee moet vooruit gaan			***
	Feedback geven	Ongezouten mening geven			**
	Dat mentor vergoeding krijgt				*
	Elkaar een handje helpen				*
	Inspiratie opdoen				*
	Hiërarchische verhouding				*
	Goede communicatie				*
	Zelfde achtergrond				**
Behoeft mentee	Iemand die helpt bij visie, beelden, doelstellingen, ambitie, aangeeft hoe leuk het is en waar je succes mee kunt delen		Mannelijke mentor is voor inhoudelijk zaken		*
	Praten over inhoudelijk werk en wat je drijft in je onderneming				*
	Geestelijke bevestiging		"je kan het"		*
	Vrouwelijke mentor	Empathischer			***
		Kun je je aan spiegelen			*
	Hulp met vinden plek in ondernemerswereld	Omgaan met persoonlijkheid			*
	Hart luchten				***
	Waardering				*
	Ander inzicht, blinde vlekken				**
	Sparringpartner				**
	Mentor met zelfde zakelijke achtergrond				**
	Kennis en ervaring bespreken				**
	Klankbord				**
	Uit eigen cirkel komen	Roer omgooien			*
	Werd later duidelijk				*
Verwachting	Eerdere mentor	Wil nu kritische mentor			4 wel, 4 niet
	Mentee is zelf ook mentor geweest	Eerder prikkelend dan meehuilen			*
	Uitgaan van integriteit mentor	Ivm misbruik concurrentie			*
	Mentee moet zelf probleem oplossen	Mentor gaat je niet je probleem oplossen			*
	Empathische mentor				***
	Zakelijke mentor				***
	Reflectie	Veel vragen			*
	Handvatten om sneller te overtuigen				*
	Dat het nuttig is				**
	Praten over problemen	Bij vertrouwen en klik			*
	Regelmatige bijeenkomsten				*
	Ervaring				**
	Geen psycholoog				*
	Mentor waar je tegenop kunt kijken	Dan neem je dingen aan	BV Neelie Smit Kroes		**
	Professioneel	Niet zomaar iets doen			*
	Onafhankelijk				**
	Kritisch	Mentee uit cirkel halen			*
	Dat het klikt				**
	Mentor die mening geeft				*
Nut van mentoring	Helpt gedachten te ordenen				**
	Achteraf aan gesprek denken				**
	Gebruiken in organisatie	Bij bepalen van aanpak			*
	Iemand luistert naar je				*

	Je krijgt erkenning				*
	Je krijgt er energie van				***
	Bevestigt ideeën	Geeft rust, zekerheid en vertrouwen			***
	Geeft aan hoe belangrijk iets is				*
	Praktische adviezen toepassen				**
	Inzicht in wat je wilt				**
	Haalt dingen in je naar boven				*
	Geeft rust				**
	Brengt je op juiste spoor				*
	Leert mensen kennen door netwerk				*
	Je gaat dingen doen	Stok achter de deur			*
	Zelfontwikkeling				*
	Effectieve feedback				*
	Nieuwe inzichten				**
	Alles staat weer op een rijtje				*
Eerste indruk	Vlot en duidelijk				*
	Pittig				*
	Sprankelend en inspirerend				*
	Leuke, sympathieke, slimme vrouw				*