

10-05-2012



UNIVERSITEIT
TWENTE

Mentoring schema als sleutel tot het succes van formele
mentoring relatie

Master Corporate & Organisational Communication | Marleen Mensink

UNIVERSITEIT
TWENTE

Mentoring schema als sleutel tot het succes van formele
mentoring relatie

Marleen Mensink
S1064339

10 mei 2012

Masterthesis Corporate & Organisational
Communication
Faculteit Gedragwetenschappen
Universiteit Twente

Afstudeercommissie
S. Janssen, MSc
dr. M. van Vuuren

Samenvatting

Aanleiding

In de veranderende omgeving starten organisaties met formele mentorprogramma's omdat mentorprogramma's positieve effecten kunnen hebben voor protégés, mentoren en organisaties. Het belangrijkste verschil tussen formele en informele mentorprogramma's is dat formele relaties tot stand komen door een derde partij. Hierdoor is de kans op een goede match kleiner dan bij informele mentorprogramma's. Voor het bereiken van een effectieve mentoring relatie is een optimale match tussen de mentor en protégé van belang. In de huidige wetenschappelijke literatuur is weinig bekend over hoe deze match en dus ook de effectiviteit van de mentoring relatie, beïnvloed kan worden. Daarnaast zijn de huidige mentoronderzoeken voornamelijk alleen gericht op de protégé ondanks dat de mentor ook invloed heeft op de relatie. Doordat mentoren en protégés invloed hebben op de mentoring relatie wordt in dit onderzoek de nadruk gelegd op het relationele perspectief, wat zich kenmerkt door wederkerigheid. De kwaliteit van de mentoring relatie kan in verschillende staten van kwaliteit worden gerangschikt, waarvan relational mentoring de hoogst haalbare high-quality connection is. Deelnemers in een mentoring relatie hebben een mentoring schema die als cognitieve kaart dient en de effectiviteit van de mentoring relatie kan sturen. Het mentoring schema wordt onderzocht aan de hand van verwachtingen, aangezien deze als surrogaat dienen. De onderzoeksvraag voor dit onderzoek is: Hoe zijn verwachtingen, van zowel mentor als protégé, van invloed op het verloop van een formele mentoring relatie?

Methode

De probleemstelling zoals hiervoor beschreven, is kwalitatief onderzocht door middel van tweeëntwintig interviews. Binnen de Universiteit Twente zijn tien mentoren en twaalf protégés geïnterviewd over het formele mentorprogramma waaraan zij deel hebben genomen. Onder de deelnemers waren vier gekoppelde paren van mentor en protégé. De mentoren en protégés werden onder andere gevraagd naar de verwachtingen die zij voorafgaand aan het programma hadden ten opzichte van de relatie en de partner. Ook werd ingegaan op de tevredenheid van de mentor en protégés met betrekking tot de mentoring relatie. In de data-analyse worden de verwachtingen van de deelnemers gesplitst in een vast, flexibel of open schema. Deelnemers met een vast schema hebben hele duidelijke verwachtingen over hoe een mentoring relatie behoort te zijn. Deelnemers met een flexibel schema hebben verwachtingen over hoe een mentoring relatie kan zijn. Tot slot hebben deelnemers met een open schema geen expliciete verwachtingen van de mentoring relatie en stappen heel open in de relatie.

Resultaten en conclusie

Uit het onderzoek blijkt dat mentoren en protégés zich in de mentoring relatie richten op de carrière en problemen van de protégé en niet op de mentor. De focus van de mentoring relatie ligt dus niet op wederkerigheid tussen de mentor en protégé wat wel als cruciale factor van relational mentoring en dus de hoogst haalbare high-quality connection wordt gezien. De mentoren verwachten geen rendement uit de mentoring relatie, wat wel bij relational mentoring behoort. De protégés verwachten rendement uit de mentoring relatie te halen door de mentoren, zonder dat zij zelf iets behoren te doen voor hun mentoren.

Uit de resultaten wordt duidelijk dat wanneer de mentoring schema's van de mentor en protégé overeenkomen dit leidt tot een effectieve mentoring relatie. Wanneer de mentoring schema's niet overeenkomen, kan de protégé zich aanpassen aan de mentor. Voordat de protégé zich aanpast, moet de protégé overtuigd worden door het mentoring schema van de mentor. De mentoren binnen dit onderzoek passen hun mentoring schema's niet aan. Wanneer de protégé zich niet aanpast aan de mentor, wordt de relatie door de mentor als ontevreden

ervaren. De protegés met een vast mentoring schema ervaren, ondanks dat de verwachtingen niet uit zijn gekomen, de mentoring relatie als positief. Zij pasten zich aan, aan de verwachtingen van de mentor. De protegés met een open schema zijn ontevreden met de mentoring relatie.

Discussie

Er zijn een aantal beperkingen aan het huidige onderzoek. Allereerst zijn de verwachtingen van het mentorprogramma in dit onderzoek pas na het beëindigen van de mentoring relatie gemeten, terwijl deelnemers onjuiste of vervormd herinneringen kunnen hebben. Een andere beperking van dit onderzoek was dat er maar vier gekoppelde paren te maken was van de deelnemers, wat geen representatieve grootte is. In een vervolgonderzoek zullen er meer gekoppelde paren geanalyseerd moeten worden en zal de verdeling tussen mannen en vrouwen gelijk moeten zijn.

In de praktijk wordt aanbevolen om mentoren ook mee te laten initiëren bij het matching proces, zodat zij ook hun voorkeur voor de partner kunnen aangeven. Daarnaast wordt aanbevolen om protegés te laten nadenken over hun verwachtingen voorafgaand aan het mentorprogramma. De protégé moet duidelijker worden gemaakt dat zij het initiatief moeten nemen in de mentoring relatie, aangezien dit voor mentoren een factor is om de mentoring relatie als ineffectief te ervaren. Tot slot wordt aanbevolen om de protegés en mentoren bewust te maken van wederkerigheid in de mentoring relatie en mogelijke effecten voor de mentor, zodat de focus niet alleen ligt bij de protégé en zijn/haar loopbaanontwikkeling.

Keywords: formele mentoring relaties, high quality connections, mentoring schema's, verwachtingen, optimale match, tevredenheid

Paper type: Definitief

Abstract

Introduction

In the changing environment, more and more organizations start with formal mentoring programs because mentoring programs can have positive effects on protégés, mentors and organizations. The main difference between formal and informal mentoring programs is that formal mentorships are organised by a third party. This matching by a third party reduces the chance of a good match. To achieve an effective mentoring relationship is an optimal match between the mentor and protégé is important. The current scientific literature has not paid much attention on how to influence this match and its influence on the effectiveness of the mentoring relationship. In addition, past studies were mainly focused only on the perspective of the protégé despite the fact that the mentor has also an effect on the relationship. Because mentors and protégés influence the mentoring relationship, this study focuses on relational mentoring. The quality of the mentoring relationship can be ranked in states of quality, in which relational mentoring the highest high-quality connection is. Relational mentoring is characterized by reciprocity. Participants in a mentoring relationship have a mentoring scheme which serve as a cognitive map and control the effectiveness of the mentoring relationship. The mentoring scheme is examined in terms of expectations, since they serve as a surrogate for the mentoring schemes. The main question for this study is: How influence the expectations, of the protégé and the mentor, the gradient of a formal mentorship?

Method

The problem as described above, has been qualitatively studied by means of twenty-two interviews. Within the University of Twente, ten mentors and twelve protégés were interviewed about the formal mentoring program in which they have participated. Among the participants there were four coupled pairs of mentor and protégé. The mentors and protégés were asked to tell about the expectations they had of the program, of the relationship, and of the partner. The interview also addressed the satisfaction of the mentor and protégés regarding the mentoring relationship. The expectations of the participants were split into a fixed, flexible or open schedule. Participants with a fixed schema have clear expectations about how the mentorship supposed to be. Participants with a flexible schema have expectations about how a mentorship can be. Finally, participants with an open schema have no explicit expectations of the mentorship and starts open with the relationship.

Results and conclusion

The study shows that mentors and protégés in the mentoring relationship focus on the career of the protégé and problems, and do not focus on the mentor. The mentors do not expect any return from the mentoring relationship, although this is typical for relational mentoring. The protégés expected return from the mentoring relationship to meet the mentors, while they did not give something in return to their mentors. The results also shows that the mentor with a solid mentoring scheme does not adapt to the protégé, but that the protégé must adapt to the mentor. When the protégés do not adapt, the relationship will be experienced dissatisfied by the mentor. The mentoring protégés with a fixed schedule are satisfied with the mentoring relationship, despite the expectations didn't came out. They adapt to the expectations of the mentor. The protégés with an open schedule are dissatisfied with the mentoring relationship.

Discussion

There are a view limits of this study. First, the expectations of the mentoring program in this study is measured after completion of the mentoring relationship while participants may have

incorrect or distorted memories. Another limitation of this study was that only four coupled pairs could be made, what is not a representative amount. In a subsequent study the more linked pairs should be measured and the division between men and women should be equal.

In practice, it is recommended to initiate mentors also participate in the matching process. It is also recommended for protégés to think about their expectations prior to the mentoring program. It should be made clear to the protégé that they must take the initiative in the mentoring relationship, as this is a crucial factor for mentors to experience the mentoring relationship as ineffective. Finally, it is recommended that mentors and protégés should be aware of reciprocity in the mentoring relationship and potential effects for the mentor, so that the focus does not only rest with the protégé.

Keywords: formal mentoring relations, high quality connections, mentoring schema's, expectations, optimal match, satisfaction

Paper type: Final

Voorwoord

Finally! De master scriptie waar ik zoveel uren achter heb gezeten, is af! In september 2011 ben ik gestart met een afstudeerproject voor de master Corporate and Organisational Communication. Met een interessant voorstel over formele mentoring en het glazen plafond kon ik direct starten. Door een goede tip heb ik contact opgenomen met het academische vrouwen netwerk van de universiteit waarna ik terecht kwam bij afdeling diversiteit van de Universiteit Twente. Na een goed gesprek bleek dat de universiteit en ik wat voor elkaar kon betekenen, waarna ik kon starten met mijn onderzoek!

Het afstuderen was zeer interessant en ondanks dat mijn eerdere insteek – het glazenplafond – volledig van de baan werd gehaald, ben ik trots op deze scriptie. Het interviewen van de deelnemers vond ik erg leuk om te doen, maar spannend om zelfs je eigen docenten te moeten interviewen. Het bijzondere vond ik dat de geïnterviewde protegés soms nog zenuwachtiger waren dan ik! Bij deze wil ik graag mevrouw Duyvestijn – medewerker diversiteit op de Universiteit Twente – bedanken dat ik gebruik mocht maken van haar gegevens. Maar natuurlijk wil ik graag de deelnemers nogmaals bedanken voor de leuke gesprekken en informatie.

Vanzelfsprekend wil ik graag Suzanne bedanken voor haar begeleiding tijdens het traject en eigenlijk als een soort van mentor was voor mij. Door haar kritische blik, de gezellige gesprekken en de goede feedback heb ik van dit onderzoek een mooie scriptie kunnen maken. Daarnaast wil ik ook graag Mark bedanken voor zijn kritische blik, zijn hulp tijdens mijn dipje en vooral zijn enthousiasme.

Daarnaast wil ik Sjoerd graag bedanken dat hij in dit onderzoek de tweede codeur wilde zijn en met mij het codeerschema kritisch heeft willen bekijken. Ten slotte wil ik graag mijn familie bedanken voor hun steun en luisterend oor voor de momenten waar ik motivatie nodig had. Speciale dank nog aan Thomas die voor de nodige afleiding zorgde en mijn moeder voor vele gezellige pauzes en bakken koffie!

Aan mijn studententijd is nu helaas een eind gekomen en zal ik eindelijk ‘echt’ aan de bak moeten, maar gelukkig kan ik mijn studietijd afsluiten met een scriptie waar ik trots op ben!

Mei, 2012

Marleen Mensink

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	8
2. Theoretische achtergrond	10
2.1 Optimale match.....	12
2.2 Relationeel perspectief	12
3. Methode	17
3.1 Sample en respondenten	17
3.2 Procedure en interview	17
3.3 Data-analyse	18
4. Resultaten	20
4.1 Verwachtingen met betrekking tot de rol van de protégé	20
4.2 Verwachtingen met betrekking tot de rol van de mentor	25
4.3 Tevredenheid per mentoring schema	30
4.4 Verwachtingen van de gekoppelde paren.....	32
5. Conclusie	37
5.1 Verwachtingen mentoren en protégés	37
5.2 Gekoppelde paren.....	38
6. Discussie	40
6.1 Theoretische implicaties.....	40
6.2 Beperkingen van het onderzoek	41
6.3 Aanbevelingen vervolgonderzoek	41
6.4 Praktische implicaties.....	43
Referenties	45
Bijlagen.....	51

1. Inleiding

In de steeds veranderende omgeving van deze tijd wordt er binnen organisaties veel aandacht geschonken aan de carrières van medewerkers (Feldman, 2002). In een carrière vergaren medewerkers informatie, kennis, vaardigheden, expertise en relatienetwerken door een reeks van werkervaringen gedurende de loopbaan (Baruch, 2004). Medewerkers krijgen tegenwoordig meer keuzevrijheid, meer flexibiliteit en meer mogelijkheden binnen een organisatie. Daarentegen ervaren zij ook minder stabiliteit, meer werkonzekerheid en onzekerheid in hun carrière als gevolg van veranderende en onzekere werkplekken (Coetzee & Stone, 2004). Tijdens onzekere en ambigue tijden is behoefte aan een continue leerproces. Een developmental relatie kan dan een bron zijn voor zinvolle feedback, psychologische veiligheid, stabiliteit en continue professionele groei. Een individu kan in zijn/haar ontwikkeling op een reeks personen steunen. Eén van de developmental relaties is een mentoring relatie (Hall & Kahn, 2002). Het onderscheid tussen mentoring en alternatieve vormen van begeleiding wordt de laatste jaren minder concreet en duidelijk. Mentoring wordt zelfs omschreven als een “*multiple relationship phenomenon*” (Higgins & Kram, 2001).

Het begrip mentoring is volgens Levinson, Darrow & McKee (1978, p. 100) “...*not a simple, all-or-none matter.*” In de literatuur is er discussie over de inhoud en de interpretatie van mentoring. Veelal wordt mentoring omschreven als de relatie tussen de mentor en de protégé (Kram, 1985). Hierbij is sprake van een dyade – een relatie tussen twee partijen – waarin een oudere, meestal ervaren organisatielid, een junior werknemer ondersteunt in zijn of haar groei en ontwikkeling (Scandura & Williams, 2002). Impliciet wordt uitgegaan van een unieke, maar wederzijdse relatie. Over dit punt bestaan verschillende opvattingen. Megginson en Clutterbuck (1995) sluiten in hun definitie aan bij het oorspronkelijke standpunt van Kram (1985) die stelt dat een individu niet op één, maar op een reeks personen kan steunen bij de loopbaanontwikkeling. Het wederzijdse aspect staat ook ter discussie in de literatuur. Appelbaum, Ritchie & Shapiro (1994) beschouwen mentoring als een dynamische ontwikkelingsrelatie tussen twee individuen die gebaseerd is op wederkerigheid en vertrouwen. Dit komt overeen met de definitie van Douglas & McCauley (1999) die een ontwikkelingsrelatie kenmerken als een leer- en groeiproces door nieuwe kansen en het versterken van de benodigde steun van een mentor aan een protégé, maar ook van een protégé aan een mentor.

Een mentoring relatie kan formeel en informeel worden gerealiseerd. Informele mentoring wordt gekenmerkt door een ontspannen omgeving waarin de relatie spontaan ontstaat (Ragins & Cotton, 1999). Formele mentoring wordt omschreven als een relatie die wordt toegewezen door een organisatie waarbij het top management ondersteuning biedt met oriënterende programma's (Cunningham, 1993). Veel organisaties moedigen formele programma's aan, aangezien deze een rol kunnen spelen in verhoogde prestaties en een verbeterde werkhouding (Murray, 1991; Scandura & Williams, 2002).

In de mentoring literatuur is veelal kwantitatief onderzoek gedaan naar mentoring relaties gericht op de uitkomsten van de relaties. In de literatuur zijn er twee vraagstukken onvoldoende beantwoord, die de aanleiding van dit onderzoek vormen. Het eerste vraagstuk betreft de focus van de mentoring onderzoeken. In veel mentoring onderzoeken wordt onderzocht vanuit het perspectief van de protégé (Allen, Eby, Brien & Lentz, 2008). Echter, de mentoring relatie bestaat uit een dyade, waarbij er twee partijen zijn die invloed hebben op de relatie (Kram, 1985; Bozeman & Feeny, 2008). Beide partijen kunnen effecten ervaren uit de mentoring relatie, daarom moet de focus niet alleen bij de protégé liggen maar ook bij de mentor (Fagenson-Eland, Marks & Amendola, 1997).

Ten tweede zijn er nog weinig kwalitatieve onderzoeken verricht naar verklarende factoren waarom een mentoring relatie wel of niet succesvol is, waarbij de *hoe-vragen*, zoals

‘Hoe komt het dat de ene relatie wel werkt en de andere niet?’ worden beantwoord (Allen, Eby, O’Brien & Lentz, 2008; Eby, Butts, Lockwood & Simon, 2004; Whetten, 1989). Er zijn wel veel onderzoeken gedaan naar disfunctionele relaties, maar veel minder naar de meest succesvolle relaties en vooral waarom deze mentoring relaties juist wél effectief zijn. Wel is bekend dat de kwaliteit van een mentoring relatie invloed heeft op de effectiviteit van een mentoring relatie. Zowel interne als externe factoren hebben invloed op de kwaliteit van de relatie. De externe factoren kunnen bijvoorbeeld liggen bij de doelstellingen van het formele programma en tijdskeuzes. Wanneer er bijvoorbeeld sprake is van reorganisatie in een organisatie zal de focus van de relatie liggen bij het omgaan met veranderingen en niet bij de ontwikkeling. De interne factoren zijn onder andere het geslacht, de persoonlijkheid, de stijl van de mentor en de behoeften van de protégé (Klasen & Clutterbuck, 2002). Een relatief nieuw perspectief om de effectiviteit van een mentoring relatie te beïnvloeden, is door te focussen op de verwachtingen van beide partijen. Er is echter nog weinig onderzoek gedaan of deze verwachtingen van mentoren en protégés verschillen of juist overeenkomen en of dit invloed heeft op de formele mentoring relatie (Ragins & Verbos, 2009).

In dit onderzoek wordt de vraag waarom programma’s effectief of ineffectief zijn onderzocht door de verwachtingen van beide partijen te bestuderen (Ragins & Verbos, 2009). Dit wordt gedaan met de relational mentoring als basis, waarbij mentoring schema’s van de mentor en de protégé als uitgangspunt wordt genomen. In de mentoringschema’s worden de perspectieven met betrekking tot de eigen rol en de rol van de andere partij van beide partijen bestudeerd om zo te analyseren hoe de mentoring relatie wordt ervaren en hoe deze schema’s voor beide partijen effect hebben op de relatie. Hiervoor worden de verwachtingen van de mentor en protégé als meeteenheid genomen, aangezien deze als surrogaat dienen voor de mentoring schema’s.

Ondanks dat formele mentoring relaties in vergelijking met informele mentoring relaties meer potentie hebben om disfunctioneel te zijn, wordt er in de literatuur ook aangetoond dat formele mentorprogramma’s zeer effectief kunnen zijn voor mentoren en protégés (Scandura & Williams, 2002). Over het algemeen wordt aangenomen dat een voorwaarde hiervoor wel een optimale match tussen mentor en protégé is, bijvoorbeeld op het gebied van verwachtingen die beide partijen van elkaar en de relatie hebben. Deze ervaringen en verwachtingen zijn echter nog niet veelvuldig onderzocht. Het doel van dit onderzoek is daarom om de subjectieve meningen van de partijen te ontdekken met betrekking tot het formele mentorprogramma. Specifiek is dit onderzoek opgezet om antwoord te verkrijgen op de onderstaande onderzoeksvraag:

Hoe zijn verwachtingen, van zowel mentor als protégé, van invloed op het verloop van een formele mentoring relatie?

In deze scriptie komen allereerst de effecten van formele mentoring aan bod en de verschillen tussen informele en formele mentoring. In de daarop volgende paragrafen wordt ingegaan op de bestaande literatuur met betrekking tot de effectiviteit van mentoring relaties en hoe dit vanuit relationele mentoring verklaard kan worden. Daaropvolgend wordt de kwalitatieve onderzoeksmethode beschreven waar de resultaten uitvloeien. Tot slot worden de conclusie en discussie van dit onderzoek omschreven.

2. Theoretische achtergrond

Mentorprogramma's kunnen formeel en informeel worden gerealiseerd (Allen, Eby, O'Brien & Lentz, 2008). Tussen beide vormen zijn fundamentele verschillen te identificeren. Deze verschillen hebben betrekking op de totstandkoming (spontaan versus matching door derde), de structuur van de relatie (duur van de relatie, doelstellingen) en relationele kenmerken (formaliteit van de interacties) (Ragins & Cotton, 1999). De belangrijkste verschillen tussen formele en informele mentoring voor de kwaliteit van de relatie zijn de lengte en de totstandkoming van de relatie. Formele mentoring relatie zijn over het algemeen voor een periode tussen zes maanden en één jaar, terwijl informele mentoring relaties meestal tussen drie tot vijf jaar duren. De relatief korte tijd voor het formele mentorprogramma beperkt de tijd die nodig is om te komen tot een hoge kwaliteitsrelatie. De informele relaties geven de deelnemers meer tijd om vertrouwen, wederkerigheid en onderlinge afhankelijkheid te creëren (Ragins, 2005).

In beide typen van mentoring kunnen de protégé, de mentor en de organisatie positieve en negatieve effecten ervaren van de mentoring relatie. De protégé kan effecten ervaren doordat de mentor specifieke functies vervult en een belangrijke rol vervult (Kaplan, 1997; Jackson, 2001). Kram (1985) heeft een onderscheid gemaakt tussen de functies van een mentor, te weten carrière en psychosociale functies. In enkele mentorstudies wordt rolmodel als aparte functie onderzocht en niet als onderdeel van de psychosociale functie, omdat voornamelijk work-developers een rolmodel zijn voor de protégé (Kram, 1985; Murphy & Kram, 2010; Dobrow, Chandler, Murphy & Kram, 2012). De carrière functies omvatten aspecten die de protégé ondersteuning bieden in de carrière met als subfuncties 'sponsorship, exposure and visibility, coaching, career strategizing, protection and preservation, challenging work/skill-building assignments, job-related feedback, information sharing en freedom and opportunity for skill development.' De subfuncties van de psychosociale functies zijn 'acceptance and confirmation, counseling, friendship, personal feedback, inspiration and motivation en emotional support' (Cotton, 2011; Kram, 1985). De subfuncties van rolmodel zijn: equaling career behaviour, work ethic and values, devalue relationships en failure of the work/private interface. De uitkomsten van een mentoring relatie zijn op te delen in twee categorieën: objectieve en subjectieve uitkomsten. Objectieve uitkomsten zijn bijvoorbeeld promoties en inkomen. Subjectieve uitkomsten zijn meer affectief en minder tastbaar, zoals tevredenheid en verbondenheid met de organisatie (Allen et al., 2008). Beide categorieën zijn gerelateerd aan mentoring, echter de subjectieve uitkomsten zijn meer gerelateerd aan psychosociale begeleiding dan aan carrière begeleiding (Allen & Eby, 2004). Door middel van de functies en vormen van steun kan de mentor verschillende positieve effecten bewerkstelligen voor de protégé. Voorbeelden hier van zijn een goede werk/privébalans, werktevredenheid, inzet in organisaties, lagere intentie om de organisatie te verlaten en minder rol stress (Nielson, Carlson & Lankau, 2001; Baugh, Lankau & Scandura, 1996). Mentoring biedt protégés het ervaren van een veilige carrière en het gevoel dat de carrière effectiever en efficiënter is ingericht (Higgins, 2000). Dit zorgt voor een verhoogde inzet met betrekking tot de carrière (Appelbaum, Ritchie, Shapiro, 1994). Negatieve effecten voor de protégé kunnen zijn negatieve ervaringen, geen realistische verwachtingen en een rolconflict tussen de leidinggevende en de mentor. Door vrouwen wordt een mentoring relatie, meer dan mannen, als niet bevredigend ervaren (Ragins, Cotton & Miller, 2000).

De mentor kan ook positieve effecten ervaren van de relatie (Hale, 2000). Zo kunnen zij het als een nieuwe uitdaging zien wat hen nieuwe energie kan geven (Levinson, et al., 1978), erkenning ervaren van de protégé en nieuwe vriendschapsrelatie aangaan (Mullen & Noe, 1999). Tevens kunnen mentoren respect krijgen en voldoen aan generatieve behoeftes wat kan leiden tot zelfbeloning (Scandura, Manuel, Werther & Lankau, 1996). Het

belangrijkste positieve effect voor mentoren is het leren van de protégé. Negatieve effecten voor de mentor kunnen zijn: te weinig tijd, te weinig positieve effecten ervaren en geen match met de protégés (Hale, 2000).

Naast positieve effecten voor de mentor en de protégé kan een mentorprogramma ook positieve effect hebben voor de organisatie. Mentoring kan immers worden gebruikt om de organisatorische verwachtingen en de organisatiecultuur te verbeteren en uit te dragen (Wilson & Elman, 1990). Tevens kan mentoring ook de ontwikkeling van organisatorisch commitment vergroten, de organisatorische communicatie verbeteren en de intentie om een organisatie te verlaten, reduceren (Sing, Bains & Vinnicombe, 2002; Viator & Scandura, 1991). Negatieve effecten voor de organisatie kunnen zijn: moeilijkheden bij het coördineren met andere organisatie initiatieven en te weinig support van de organisatie. Gezien de vele positieve effecten van mentoring besluiten veel organisaties om informele relaties te dupliceren via het uitbouwen van de zogenoemde formele mentorprogramma's (Burk & McKeen, 1989).

Ondanks dat de verschillen tussen formele en informele mentoring relaties veel zijn onderzocht, bestaat er nog geen consensus welke vorm de beste resultaten biedt (Allen et al., 2008). Formele mentorprogramma's worden eerder als disfunctioneel gezien dan informele mentorprogramma's (Scandura, 1998; Ragins & Cotton, 1999; Wanberg, Welsh & Hezlett, 2003). Een disfunctionele mentor relatie ontstaat door verschillende meningen, waarden en normen van de mentoren en protégés (Eby, McManus, Simon & Russell, 1998). Echter, de verschillen in effecten van de formele en informele mentoring relaties zijn nog niet concreet vastgesteld. Het formele mentorprogramma heeft als doel om taakgerichte en carrièregerichte doelen voor de protégés te bevorderen en met de relatief korte looptijd van formele programma's resulteert dit in verminderde kans op psychosociale support en role modeling dan bij informele programma's (Gray, 1988; Scandura & Williams, 2002). Bovendien kan de formele mentoring relatie leiden tot minder resultaten met betrekking tot werktevredenheid en socialisatie binnen de organisatie dan informele relatie, maar deze resultaten zijn niet significant (Chao, Walz & Gardner, 1992). In het onderzoek van Ragins, Cotton & Miller (2000) werd vastgesteld dat een mentoring relatie niet direct tot positieve effecten leidt, maar dat dat voornamelijk wordt verklaard door de kwaliteit van de relatie. De kwaliteit van de mentoring relatie en de mentoring effectiviteit zijn sterk van elkaar afhankelijk. Een formele mentoring relatie met een hoge kwaliteit kan effectiever zijn dan een informele mentoring relatie met een lage kwaliteit. Hieruit kan worden afgeleid dat informele mentoring relaties niet direct positiever bestempeld kunnen worden dan formele mentoring relaties. Er spelen andere factoren mee zoals wederzijdse betrokkenheid, de duur en de kwaliteit van de relatie, want een belangrijke factor in de kwaliteit van de relatie is de match tussen mentor en protégé (Allen & Eby, 2003).

Het belangrijkste verschil tussen formele en informele mentorprogramma's voor dit onderzoek is de totstandkoming van de mentoring relatie. Een formele relatie wordt namelijk gecreëerd door een derde (de organisatie) terwijl de informele relatie ontstaat door wederzijdse aantrekking (Murray, 1991). Bij een informele relatie heeft de mentor vaak de behoefte om bij te dragen tot de ontwikkeling van toekomstige professionals, ook wel *generativiteit* genoemd (Erikson, 1963). De mentor en protégé kiezen elkaar op basis van wederzijdse identificatie. Bij formele mentoring zijn er veel variaties mogelijk bij het voorzien van inspraak bij matching, maar vindt de matching plaats door de organisatie (Murray, 1991; Ragins, Cotton & Miller, 2000). Wanneer mentoren en protégés wel worden betrokken in het matching-proces ontstaat er een grotere kans dat er een hoge kwaliteitsrelatie kan ontstaan (Allen, Eby & Lentz, 2006a). De formele mentoren worden veelal gekozen op basis van competentie en vermoedelijk is er minder kans op wederzijds respect, vriendschap en wederzijdse aantrekkingskracht (Ragins & Cotton, 1999). Er wordt verondersteld dat de

aantrekkingskracht bij de formele mentoring relaties minder aanwezig is, dan bij informele mentoring relaties. Dit wordt ook wel de *klik*, de match tussen mentor en protégé, genoemd die als basis belangrijk is voor een productieve mentoring relatie (Rhodes, 2002; Allen & Eby, 2004). Hoe deze klik bereikt kan worden, is niet simpel te beantwoorden. Om de chemie toch te beïnvloeden, wordt er bij het koppelen van de twee partijen gezocht naar de optimale match tussen mentor en protégé.

2.1 Optimale match

Voor het optimaliseren van een goede match is het ‘Goodness of Fit’ model opgesteld met de social exchange theory als basis, waarbij de fit wordt gemeten aan de hand van voorkeuren en het willen schenken van informatie (endowment) en waarden. In het model wordt aangegeven dat wederkerigheid een belangrijke factor is in een mentoring relatie. Aan wederkerigheid en het ‘give-and-take’ principe van de mentor en de protégé wordt echter weinig aandacht besteed binnen huidige onderzoeken (Bozeman & Feeney, 2008). In een mentoring relatie moet er op zoek worden gegaan naar de beste ‘fit’ tussen de mentor en protégé waarbij de focus niet alleen bij de protégé ligt, maar ook bij de mentor en de twee partijen samen. De mentor heeft namelijk ook invloed in de dyade en de relatie (Bozeman & Feeney, 2008). Een mis-match tussen mentor en protégé wordt als meest gemeenschappelijk probleem aangekaart. Een mis-match kan voor on vervulde verwachtingen zorgen, wat kan resulteren in relationele problemen. Dit kan leiden tot niet alleen een disfunctionele relatie maar zelfs ook tot schadelijke resultaten (Young & Perrewé, 2010). Om niet tot een disfunctionele mentoring relatie te komen en positieve effecten te ontvangen van de mentoring relatie zijn overeenkomsten en wederkerigheid tussen de mentor en de protégé belangrijke factoren (Allen & Eby, 2003). Aangezien beide partijen hier invloed op hebben, wordt in dit onderzoek naar verklaringen gezocht vanuit het relationele perspectief. In dit perspectief staat de wederkerigheid tussen mentor en protégé centraal.

2.2 Relationeel perspectief

Een goede match tussen de mentor en protégé is van belang voor een goede mentoring relatie. Deze match is afhankelijk van de mentor en de protégé, derhalve moet er vanuit het perspectief van de protégé en de mentor worden onderzocht. Dit werd al door Kram (1985) gesuggereerd die als eerste onderzoek heeft gedaan naar de beïnvloeding van mentoring op persoonlijk leren van de protégé. Haar onderzoek wordt veelal als basis genomen in de mentoring literatuur. Uit dat onderzoek is gebleken dat de mentor een belangrijke rol speelt in het leerproces van de protégé (Kram, 1985). Opvallend is dat het gros van de onderzoeken naar mentoring echter vrijwel alleen gericht zijn op het perspectief van de protégé, ondanks dat protégés meer leren vanuit het perspectief van de mentor dan vanuit hun eigen perspectief (Allen & Eby, 2003). Mentoring wordt in het relationeel perspectief omschreven als: *a developmental relationship that involves mutual growth, learning and development in personal, professional and career domains* (Ragins & Verbos, 2007, p. 92). De relational mentoring gaat duidelijk uit van beide kanten, de protégé én de mentor. In het relationele perspectief wordt gesuggereerd dat de focus gericht moet zijn op een wederzijdse, voordelige relatie (Noe, Greenberger & Wang, 2002; Allen, Eby, O’Brien & Lentz, 2008).

2.2.1 Kwaliteit van de mentoring relatie

In het relationele perspectief op mentoring worden er vier typen relaties gerangschikt om de kwaliteit van een mentoring relatie te beschrijven, te weten: disfunctioneel, marginaal, traditioneel en relationeel (Ragins, Cotton & Miller, 2000; Scandura, 1998; Ragins, 2005). Er zijn veel onderzoeken gericht op disfunctionele relaties, maar minder onderzoeken naar de hoge kwaliteitsrelaties, ook wel de relational mentoring relatie genoemd (Allen & Eby, 2008;

Scandura, 1998). De classificatie van de kwaliteit kan niet altijd geschieden in absolute termen, omdat sommige relaties enkele elementen of kenmerken van verschillende categorieën bevatten. Net als alle andere werkrelaties, zijn alle mentoring relaties uniek en kunnen behoeften in de relatie veranderen gedurende de relatie. De behoeften van deelnemers in een relatie veranderen constant. De kwaliteit en effectiviteit van de mentoring relatie zijn sterk van elkaar afhankelijk. Een mentoring relatie kan alleen als effectief worden ervaren als de deelnemer tevreden is over de relatie met de partner (Ragins, Cotton & Miller, 2000).

Bij een disfunctionele status is de gepercipieerde kwaliteit laag, het gedrag negatief of zelfs disfunctioneel. De resultaten in deze relatie zijn negatief. De meeste relaties zijn traditionele mentoring relaties waarbij de uitwisseling tussen de mentor aan de protégé centraal staat. Het gaat dan met name om de loopbaanontwikkeling en de psychosociale support voor de protégé. De resultaten van deze relatie zijn echter maar eenzijdig en instrumenteel. Tussen de disfunctionele en traditionele status zit nog een status van marginale mentoring. In deze status is de kwaliteit van de relatie positieve dan wel negatieve effecten. Een mentor kan bijvoorbeeld zijn protégé steun verlenen op de momenten dat het hem uitkomt. Tot slot betreft de relational mentoring een erg hoge waargenomen kwaliteit. In de relational mentoring relatie is –net als bij de traditional state - de carrière ontwikkeling en de psychosociale support van een protégé belangrijk, maar ook het relationele gedrag. Het relationele gedrag betreft gemeenschappelijke normen en kan resulteren in nauw verbonden mentoring relatie en wederzijds leren en groeien. Een hoge kwaliteit connectie kenmerkt zich door hoge emotionele draagkracht (e.g. capaciteit om positieve en negatieve emoties te weerstaan), flexibiliteit (capaciteit om te weerstand te weerstaan) en hoge connectiviteit (het vermogen om open te staan voor nieuwe ideeën en gedragingen) (Dutton & Heaphy, 2003). Een mentoring relatie wordt met een hoge kwaliteit beoordeeld als deze wordt gekenmerkt door bevrediging, vertrouwen, commitment en communicatie. Sterke communicatie zorgt ervoor dat mentoren en protégés open met elkaar praten over zaken zoals werkmogelijkheden, trainingen en organisatiebeleid. Wanneer een mentor de protégé vertrouwt, zal de mentor hem of haar ook eerder introduceren in een professioneel netwerk. Daarentegen zal de protégé, wanneer deze de mentor vertrouwt, zich ook loyaal opstellen (Rosanas & Velilla, 2003).

2.2.2 Beginselen relationeel perspectief

De drie belangrijkste beginselen van het relationele perspectief en verschillen met traditionele benadering worden achtereenvolgens beschreven. Ten eerste gaat het relationele perspectief uit van een dyadisch en wederkerige mentoring relatie, waarbij de mentor niet wordt gezien als een bron van macht of invloed. Er moet juist sprake zijn van een wederzijdse beïnvloeding waarin beide deelnemers in de mentoring relatie verwachten te groeien, te leren of zich te ontwikkelen. Tevens moeten bij protégé en mentor een verantwoordelijkheid en wens aanwezig zijn om bij te dragen tot de ontwikkeling van de partner. Het niveau van de mentor en protégé zal asymmetrisch zijn, maar door verschillende expertises is wederzijds leren wel mogelijk (Fletcher & Ragins, 2007). Relaties waarbij wederzijdse groei plaatsvindt, worden gekenmerkt als een ideaal platform om te leren van diversiteit en groei door unieke ervaringen van individuen met verschillende achtergronden, culturen, nationaliteiten en ervaringen (Ragins, 1997). Wederkerigheid wordt zelfs gezien als dé kritische factor in relaties (Bozeman & Feeny, 2008).

Ten tweede is er in het relationele perspectief sprake van gemeenschappelijke normen en wordt er niet uitgegaan van de uitwisselingstheorie. De uitwisselingstheorie stelt dat de mentor en de protégé geneigd zijn om werkrelaties te kiezen die veel opleveren en zo min mogelijk kosten. Zij verwachten een rendement te ontvangen op hun investering (Blau, 1964). Het relationele perspectief wordt daarentegen beheerst door gemeenschappelijke normen, waarbij de mentor en protégé hun partner wat geven op basis van de behoefte van de partner

zonder dat zij een wederzijds effect verwachten (Clarks & Mills, 1979; Ragins & Verbos, 2007).

Tot slot worden in het relationele perspectief variabelen met betrekking tot persoonlijke groei en ontwikkelen toegevoegd als effecten van mentoring (Fletcher, 1996; Kram & Ragins, 2007). Huidige benaderingen richten zich vooral op traditionele criteria voor carrière succes, zoals compensatie en vooruitgang. Deze variabelen kunnen niet gekoppeld worden aan de resultaten van een hoge kwaliteitsrelatie (Dutton & Heaphy, 2003). Relational mentoring, waarbij sprake is van een hoge kwaliteit, is een onderdeel van *anchoring relationship*, waarbij emotionele hechtheid, zorg geven en zorg ontvangen belangrijk zijn. Relational mentoring kan leiden tot psychologische resultaten zoals hoop, optimisme, self-efficacy en weerbaarheid (Luthans & Youssef, 2004). Deze vier componenten vormen het psychologische kapitaal dat als vierde kapitaal kan worden gezien naast emotioneel (emotionele welzijn van de protégé), sociaal (nieuwe hulpbronnen) en cultureel (gedragscodes en omgangsvormen) kapitaal. Het relationele perspectief gaat verder dan alleen de psychosociale en de carrière functies. Het relationele proces (e.g. wederkerigheid, wederzijds leren), het relationele gedrag (e.g. empathie, gevoeligheid) en relationele resultaten zijn uniek voor de mentoring relatie (e.g. vitaliteit, rol integratie). Relationele functies zijn persoonlijk leren en groeien, inspiratie, bevestiging, vertrouwen op gemeenschappelijke normen, gedeelde invloed en wederzijds respect en relationeel vertrouwen en betrokkenheid. Persoonlijke leren en groeien kan ook worden gekenmerkt als proces. Een belangrijk kenmerk van het relationele perspectief is dat de nadruk op de gezamenlijke normen ligt, waarbij relational mentoring, met een high-quality connection, als hoogste rang wordt gezien (Ragins & Verbos, 2007).

2.2.3 Antecedenten van relational mentoring

Er zijn individuele, relationele en organisatorische factoren die kunnen voorspellen of de deelnemers een hoge kwaliteitsrelatie kunnen ontwikkelen en in stand kunnen houden. Deze individuele factoren omvatten zelf-structureren, relationele vaardigheden en kennis en andere individuele variabelen (e.g. persoonlijkheid en emotionele intelligentie) (Ragins, 2005; Fletcher & Ragins, 2007; Ragins & Verbos, 2007). Zelfstructuren zijn visies over hoe een echte of ideale mentoring relatie er uit hoort te zien. De zelfstructuren van mentoring hebben betrekking op drie componenten waarvan het mentoring schema er één van is (Ragins, 2005; Ragins & Verbos, 2007; Ragins; 2009).

Mentoring schema

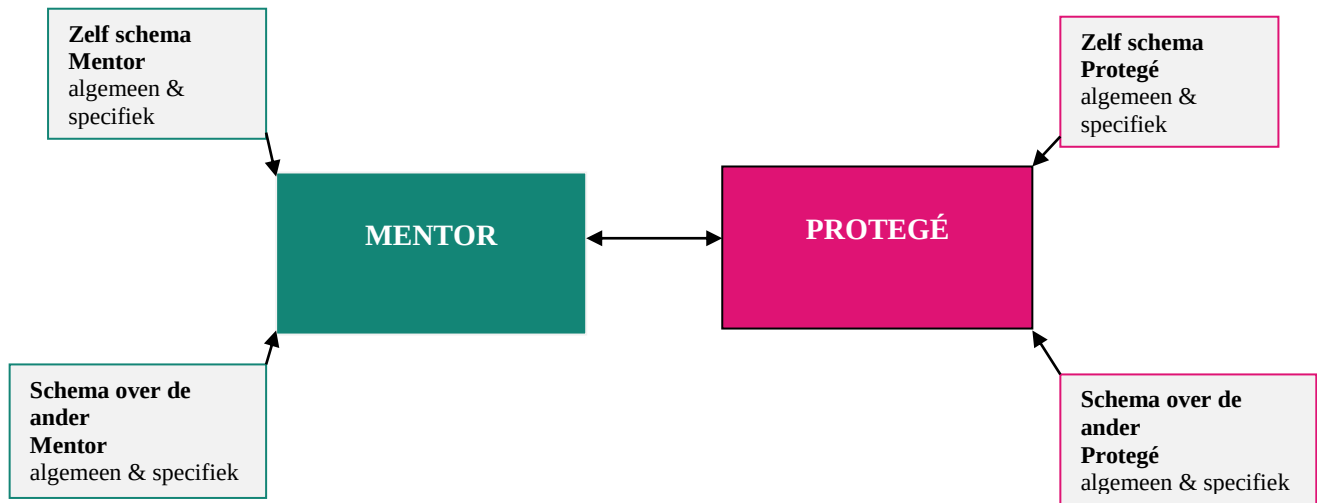
De schema's van mentor en protégé kunnen overeenkomen of juist verschillen welke de verwachtingen, de gedragingen en de evaluaties van de relatie kan beïnvloeden (Fletcher & Ragins, 2007; 393). Mentoring schema's dienen als cognitieve kaart die de verwachtingen en gedragingen kunnen sturen en de latere evaluatie over de kwaliteit en doeltreffendheid van de relatie kunnen sturen. Mensen bereiden zich mentaal voor wat invloed kan hebben op het verwerken van informatie over zichzelf en anderen (Fiske, 1992). Het verwerken van deze informatie vindt plaats in de zogenoemde schema's waarin de kennis en het gedrag wordt gestructureerd (Fiske & Taylor, 1984; Markus & Zajonc, 1985). Schema's worden ontwikkeld door eerdere ervaringen en verkregen informatie. Het schema heeft invloed op het eigen gedrag, het gedrag van een ander en de verwachte resultaten bij sociale interacties en hebben invloed op de verwachtingen over hoe de relatie er uit hoort te zien (Markus & Zajonc, 1985; Ragins & Verbos, 2007). Mentoring schema's betreffen de verwachtingen over de rol van mentor, de rol van de protégé, wat de relatie kan bieden en hoe de relatie functioneert. Wanneer individuen relationele functies in hun mentoring schema plaatsen, is er een groter kans op de ontwikkeling van een hoge kwaliteitsrelatie (Ragins, 2005).

In een dyade zijn twee componenten aanwezig, het eigen schema en het schema over de andere partij, wat gesplitst kan worden in generiek (algemene) en particularistisch (specifieke) verwachtingen. Protegés hebben een verwachting van hun eigen rol in een algemene relatie en in de specifieke relatie. Daarnaast hebben zij kennis van wat een mentor hoort te zijn en welke rol de mentor moet vervullen, zowel in algemene als specifieke relatie. Tevens heeft de mentor een voorstelling van zijn eigen schema over wat mentoren horen te doen en hoe hoort te handelen in de specifieke mentoring relatie. Daarnaast heeft de mentor in een 'andere schema' een voorstelling wat een protégé hoort te doen en wat de protégé in de specifieke relatie behoort te doen. Wanneer de deelnemers dezelfde mentoring schema's delen, is er een grotere kans op een hogere kwaliteit van de relatie (Ragins, 2005; Ragins & Verbos, 2007). Aan de andere kant hebben incongruente schema's invloed op de tevredenheid, kwaliteit en effectiviteit van de relatie. Deelnemers zullen namelijk minder gaan werken aan hun doeleinden, wanneer zij geen gemeenschappelijk referentiekader of verwachting van de relatie delen. Om deze schema's in te kunnen vullen, worden de verwachtingen als surrogaat gemeten binnen dit onderzoek.

Verwachtingen

Van de verwachtingen is vastgesteld dat overeenkomstige verwachtingen noodzakelijk zijn voor een relatie om succesvol te zijn (Young & Perrewé, 2000a). Een mis-match tussen de verwachtingen van de mentor en protégé komt vaak voor bij formele mentorprogramma's en wordt vaak onderschat (Clutterbuck, 2002). Potentiële conflicten kunnen ontstaan door uiteenlopende verwachtingen en behoeften bij de ontwikkeling van de relatie (Campbell & Campbell, 1979). Deze theorie is door Rigsby, Siegel & Spiceland (1998) bevestigd waarin gesteld wordt dat onrealistische en onvervulde verwachtingen een grote potentiële variabele zijn voor het niet slagen van een mentorprogramma. Het is aannemelijk dat mentoren en protégés verwachtingen of een perceptie hebben van hun gedrag met betrekking tot hun rol en de rol van de partner (Fageson-Eland, Marks & Amendola, 1997). Volgens de roltheorie hebben partners in de beginstadia van de dyade al verwachtingen en overtuigingen gevormd over de partner en al verwachtingen gevormd met betrekking tot de uitkomsten van de relatie (Graen & Cashman, 1975; Graen & Scandura, 1987). Verwachtingen met betrekking tot sociale support zijn emotioneel van aard en "...are evidenced through listening, caring, acceptance, confirmation, friendship and encouragement" (Young & Perrewé, 2004, p.104). Career support verwachtingen zijn meer werkgerelateerd en hebben betrekking op "...sponsorship, visibility to influential others, exposure to advantageous projects, protection and coaching" (Young & Perrewé, 2004, p.104).

In de vorige paragrafen is duidelijk gemaakt dat verwachtingen van de protégé en de mentor van invloed kunnen zijn op de mentoring relatie. Relational mentoring wordt gezien als de hoogst mogelijke high quality connection, die in een mentoring te behalen is. In dit onderzoek wordt onderzocht of de mentoring schema's van de mentor en protégé congruent of juist incongruent zijn en of dit invloed heeft op de mentoring relatie. Hiervoor is een onderzoeksmodel opgesteld (zie figuur 1). De mentor heeft verwachtingen over zijn of haar eigen rol in het algemeen en specifiek voor deze relatie. Bovendien heeft de mentor algemene en specifieke verwachtingen van de protégé. Dit geldt ook voor de protégé, die verwachtingen heeft met betrekking tot zijn of haar eigen rol en de rol van de protégé. De verwachting is dat we hiermee het verloop van de mentoring relatie kunnen verklaren en meer inzicht verkrijgen in de effectiviteit van de mentoring relatie.



Figuur 1. Model Mentoring schema.

3. Methode

3.1 Sample en respondenten

De respondenten kwamen vanuit één organisatie, namelijk de Universiteit Twente te Enschede waar sinds vijf jaar jaarlijks een formeel mentorprogramma start. Op de universiteit wordt het mentorprogramma organisatiebreed ingezet, met als hoofddoel het bevorderen van de loopbaanontwikkeling van de protegés. Er zijn vier doelen opgesteld voor de protegé: (1) verhogen van de kennis en vaardigheden van protegés, (2) verbeteren van inzicht in de structuur van de Universiteit, (3) hulp bij carrière planning, promotie en identificeren van werkmogelijkheden en (4) het vergroten van zelfvertrouwen. Zoals bij de meeste mentorprogramma's ligt de nadruk op de ontwikkeling en het leerproces van de werknemer en is deelname aan het programma geheel vrijwillig (Ragins et al., 2000). Potentiële mentoren en protegés worden per mailbericht of brief geïnformeerd of zij geïnteresseerd zijn in het mentorprogramma. De protegés mogen aangeven wie zij graag als mentor willen hebben, waarna een medewerkster van de universiteit de mentor en protegé aan elkaar koppelt. Bij het matchen wordt rekening gehouden met de voorkeur van de protegé. Wanneer het niet mogelijk is, wordt bovenal rekening gehouden met de voorkeur voor het geslacht van de mentor en dat de mentor en protegé op verschillende faculteiten werkzaam zijn. Tevens kunnen protegés aangeven of zij een mannelijke of vrouwelijke mentor willen. Bij de start van het programma krijgen de mentoren trainingen en tijdens het programma krijgen de protegés intervisiebijeenkomsten aangeboden.

Voor het selecteren van de respondenten is rekening gehouden met diversiteit in geslacht en faculteit. Echter, het was niet mogelijk om een evenredig aantal mannelijke en vrouwelijke respondenten deel te laten nemen omdat het programma pas sinds 1 jaar ook wordt aangeboden voor mannen. Hierdoor waren de vrouwelijke deelnemers dus in de meerderheid. Tevens was het ook niet mogelijk om het aantal respondenten per faculteit evenredig deel te laten nemen, aangezien het aantal deelnemers van het programma verschilt. De deelnemers zijn geselecteerd op het jaarprogramma waarin zij mee hebben gedaan aan het mentorprogramma, zodat hierin een evenredig beeld ontstond (zie bijlage 1).

Er waren 109 protegés en 58 mentoren die de afgelopen vijf jaren mee hebben gedaan aan het mentorprogramma. In totaal hebben twaalf protegés (11%) en 10 mentoren (17%) ingestemd met een diepte-interview. Er hebben acht vrouwelijke en vier mannelijke protegés deelgenomen. Zoals te verwachten is de gemiddelde leeftijd van mentoren (48 jaar) hoger dan de gemiddelde leeftijd van de protegés (39 jaar). Tevens is het gemiddelde aantal jaren in dienstverband bij de universiteit voor de mentoren (18 jaar) hoger dan bij de protegés (8 jaar). De protegés en mentoren waren verdeeld over de acht verschillende faculteiten waarbij de meesten van de faculteiten Technische Natuurwetenschappen (8 deelnemers) en Gedragswetenschappen kwamen (6 deelnemers). Slechts vier deelnemers gaven aan dat de formele relatie nog steeds loopt ten tijde van de interviews. De gemiddelde lengte van een formele mentoring relatie was 8 maanden voor mentoren en 11 maanden voor protegés. Dit komt overeen met het gegeven dat formele mentorprogramma's vaak een contract hebben van gemiddeld een jaar. Onder de deelnemers waren vier gekoppelde paren van mentor en protegé. Zij worden in dit onderzoek ook als paar geanalyseerd.

3.2 Procedure en interview

Aan de hand van een vragenlijst die naar alle protegés van het programma was verstuurd, werden geïnteresseerden voor het interview benaderd: in de vragenlijst stond een vraag of er contact opgenomen mocht worden voor een interview. Met de protegés die hier positief op gereageerd hadden, werd telefonisch of per mail contact opgenomen, waarna een afspraak

werd ingepland. De mentoren werden per mail benaderd of er met hen contact opgenomen mocht worden voor een interview. Bovendien zijn er samen met de coördinator van het mentorprogramma enkele mentoren geselecteerd die waarschijnlijk mee wilden werken. Met deze mentoren is telefonisch contact opgenomen.

De interviews waren semigestructureerd. Voorafgaand aan de interviews is er een interviewschema opgesteld met daarin de topics die aan bod zouden komen tijdens het interview. Voor het complete interviewschema zie bijlage 2. Om de mentoring schema's in te kunnen vullen zijn er in het interviews vijf vragen gesteld omtrent de verwachtingen van de deelnemers. Deze vragen waren:

- Wat was voor u een reden om te starten met een mentorprogramma?
- Wat waren uw verwachtingen omtrent het mentorprogramma en zijn deze ook uitgekomen?
- Wat waren uw verwachtingen ten aanzien van de protégé/mentor? Zijn deze ook uitgekomen?
 - Eventueel aangevuld met: inzet, afspraken, thema's
- Wat is volgens u een goede mentor en waar moet hij/zij aan voldoen?
 - Eventueel aangevuld met: heeft uw mentor zich hieraan voldaan?
- Hoe heeft de mentor een rol vervuld in uw loopbaanontwikkeling?
- Wat is de rol van de mentor geweest in uw loopbaan?

In de enquête hebben de protégés al een cijfer kunnen geven voor het programma, maar de mentoren hebben geen enquête gehad. Tijdens het interview werd daarom alleen aan de mentor gevraagd:

- Welk cijfer zou u het mentorprogramma willen geven op een schaal van 1 tot 10 en waarom?

Daarnaast heeft de mentor ook nog de volgende vraag gekregen: Heeft de protégé u nog geholpen in uw loopbaan? Zo ja, hoe?

Deze te bespreken onderwerpen waren vastgesteld aan de hand van de literatuur en eigen inzicht. Tijdens het gesprek was er echter wel ruimte en vrijheid voor de deelnemers om datgene te vertellen wat hij/zij echt relevant vindt binnen de topics. Met dit interviewschema zijn twee pre-testen afgenomen bij een protégé en mentor die net een paar maanden zijn begonnen met het mentorprogramma. Na de pre-test zijn er slechts kleine aanpassingen gedaan.

De interviews vonden over het algemeen plaats op de werkkamer van de deelnemers. Wanneer dit niet mogelijk was, werd er een ruimte op de faculteit gereserveerd. De lengte van de interviews met de protegees varieerde van 28 minuten tot 53 minuten. De lengte van de interviews met de mentoren varieerde van 25 minuten tot 38 minuten. Aan de mentoren en protégés die een gekoppeld paar waren in dit onderzoek, is voorafgaand aan het interview toestemming gevraagd om de deelnemers als gekoppeld paar te analyseren. Hier heeft niemand bezwaar tegen gemaakt.

3.3 Data-analyse

Een meervoudige inhoud analyse is gebruikt voor de kwalitatieve analyse. Allereerst werden alle relevante data behorende bij de verwachtingen van de deelnemers beoordeeld en gegroepeerd in waarde van soortgelijke betekenis (bijv. functie van de mentor, uitkomst van de relatie). De verwachtingen van de mentor kon betrekking hebben op zijn eigen rol in de mentoring relatie (zelfschema mentor) en op de rol van de protégé (ander schema mentor). De protégé kon verwachtingen hebben ten opzichte van zijn eigen rol (zelfschema mentor) en de rol van de mentor (ander schema protégé). Wanneer de citaten gegroepeerd waren, werden aan de 'dimensies' bestaande of bedachte subcategorieën (bijv. career support, hogerop

komen) toegevoegd en werden vervolgens de citaten in deze subcategorieën geplaatst. Een tweede codeur heeft ook alle citaten in de subcategorieën verdeeld. In gevallen waarin de twee onderzoekers het niet eens waren, werden de redenen voor de classificatie besproken om samen tot een overeenstemming te komen.

Zodra de definitieve lijst van dimensies werd afgerond en er overeenkomst was bereikt, werden alle citaten gecodeerd die betrekking hadden op het wel/niet uitkomen van de verwachtingen en de tevredenheid van de deelnemers met de mentoring relatie en daardoor dus ook betrekking hadden op de effectiviteit en kwaliteit van de mentoring relatie. De tevredenheid van de mentoring relatie werd geclassificeerd als tevreden of ontevreden en werd bepaald door het cijfer met betrekking tot de mentoring relatie en woorden zoals *blij, geweldig* (tevreden) en *niet, tegen* (ontevreden).

Tot slot werden de mentoring schema's van mentoren en protégés gecategoriseerd in een vast mentoring schema, een flexibel mentoring schema of een open mentoring schema. Hiervoor werd in de getranscribeerde data naar woorden gezocht zoals *moet, zal* (vast mentoring schema), *hoop, waarschijnlijk* (flexibel schema) en *afhankelijk, geen* (open mentoring schema).

In elk stadium van de analyse werd Cohena's kappa gebruikt om de overeenkomst tussen de twee codeurs te beoordelen (Cohen, 1960). De Cohen's kappa waren substantieel en bijna perfect, te weten 0,73 (zelf schema protégé), 0,83 (zelf schema mentor), 0,70 (ander schema protégé) 0,75 (ander schema mentor), 1,0 (tevredenheid) en 0,83 (categorie mentoring schema). De data van de gekoppelde paren werd geclassificeerd aan de hand van de indicatoren voor kwaliteit behorende bij relational mentoring (relationeel, traditioneel en disfunctioneel) en tevredenheid (tevreden, ontevreden).

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek besproken. Er wordt ingegaan op de verwachtingen van de mentoren en protegés, aangezien deze als surrogaat dienen voor de mentorschema's. Allereerst komen de verwachtingen van de protegé aan bod. De verwachtingen zijn opgesplitst de verwachtingen omtrent het zelfschema en omtrent de verwachtingen van de mentor (schema over de ander). Daaropvolgend komen de verwachtingen van de mentor omtrent het zelfschema en het schema met betrekking de protegé aan bod. De generiek (algemene) en particularistic (specifiek voor de relatie) verwachtingen van de deelnemers kwamen veelal overeen, waardoor deze zijn samengevoegd en niet opgesplitst. Er wordt gekeken of verwachtingen van de mentor en protegé van elkaar verschillen of juist overeenkomen en vooral ook in welke relatie wel en welke niet. Daarnaast wordt ook gekeken naar de verwachtingen van de deelnemers in de gekoppelde paren en of deze met elkaar overeenkomen. Wanneer deze niet overeenkomen wordt gekeken of de verwachtingen van de deelnemers in de relatie zijn aangepast en of dit effect had op de effectiviteit van de relatie. Het codeerschema met alle citaten is te vinden in bijlage 3.

4.1 Verwachtingen met betrekking tot de rol van de protegé

In de interviews met mentoren en protegés werd gevraagd wat hun verwachtingen waren van het mentorprogramma en daarbij ook verwachtingen van de protegé in de mentoring relatie. Uit de antwoorden van de deelnemers zijn in de resultaten verschillende subcategorieën naar voren gekomen. In deze paragraaf wordt eerst ingegaan op de verwachtingen van de deelnemers waarna een vergelijking wordt gemaakt tussen de mentoren en protegés. Tot slot wordt de tevredenheid van mentoren en protegés met de mentoring relatie beschreven per categorie.

4.1.2. Eigen verwachtingen van de protegé

Na de codering is duidelijk geworden dat de protegés met verschillende verwachtingen starten met het mentorprogramma. Opvallend is dat slechts zeven van de twaalf protegés verwachtingen hebben met betrekking tot hun eigen rol in de mentoring relatie. Drie protegés hadden een vast schema met betrekking tot hun eigen rol in de mentoring relatie. Twee protegés zochten in een mentoring relatie iemand die hen kon helpen met het creëren van voordelen in de carrière. Eén protegé zocht duidelijk een persoon die haar kon helpen bij het bepalen van de strategie, door over de mogelijkheden te praten. *“Ik had het gevoel dat ik bleef steken op mijn plek waar ik nu zit en wilde graag dat ik door het programma verder kon komen door de verschillende mogelijkheden in mijn loopbaan duidelijk te krijgen”*. De andere protegé zocht naar een persoon die feedback kon geven en waarmee zij kon praten over de sterke en zwakke punten in haar loopbaan. Twee protegés gaven aan dat zij van het mentorprogramma vooral positieve uitkomsten verwachten en deelnamen aan het programma *“...om zo hogerop te komen in de organisatie”*. Bij deze vier protegés zijn de verwachtingen niet uitgekomen, maar zijn ze wel allemaal tevreden over de mentoring relatie. Zij ervoeren de mentoring relatie zelfs beter dan verwacht, doordat de mentor tijdens de gesprekken heeft uitgelegd wat de bedoeling was. De protegés werden gestimuleerd om zelf te gaan nadenken over hun carrière en niet de mentor.

Twee protegés hebben een flexibel schema en beiden zien de mentoring relatie als een middel om hopelijk hogerop te komen in de organisatie, maar hebben geen concrete verwachtingen hoe het proces zou verlopen. Zij stapten redelijk onbevangen in de relatie met de insteek: *“Baat het niet, dan schaadt het niet”* en *“het kon in ieder geval geen kwaad”*. Beide protegés zijn tevreden met de mentoring relatie en waren positief over de resultaten die zij hadden ervaren. In de relatie was wel gebleken dat het initiatief echt bij de protegés moet

liggen en hier hebben zij ook naar gehandeld door goed voorbereid te zijn tijdens de gesprekken.

Met betrekking tot de eigen rol in het mentorprogramma gaven twee protegés aan dat zij geen expliciete verwachtingen hadden. *“Ik had geen echte verwachtingen van het programma en eigenlijk ook geen echte problemen tijdens mijn werk”* en *“ik wist niet zo goed wat ik van de relatie moest verwachten, maar ik wilde alles wel aangrijpen”*. Deze twee protegés waren beiden ontevreden over de mentoring relatie. Zij vonden dat zij te veel moesten doen voor de relatie en doordat een protegé geen probleem ondervond, waren er geen issues die besproken konden worden in de relatie. Deze relaties zijn respectievelijk na twee en drie afspraken stop gezet. In Tabel 1 worden de verwachtingen van de protegé met betrekking tot hun eigen rol in de mentoring relatie overzichtelijk weergegeven.

Tabel 1

Eigen verwachtingen van de protégé (n=7)

		Definitie	Voorbeeld van citaat
Vast schema	Functie		
	Carreer support	Mensen praten over hun carrière mogelijkheden en dilemma's op hun eigen loopbaan te verkennen.	<i>Ik had het gevoel dat ik bleef steken op mijn plek waar ik nu zit en wilde graag dat ik door het programma verder kon komen door de verschillende mogelijkheden in mijn loopbaan duidelijk te krijgen..</i>
	Carrière strategie		
	Werk gerelateerde feedback	Feedback geven en ontvangen met betrekking tot werkgerelateerde zaken aan een persoon de eigen ervaringen te evalueren en zijn / haar eigen sterke en zwakke punten te verduidelijken.	<i>Ik heb direct in de eerste email gezegd over welke thema's ik graag advies wilde hebben, maar ik wil graag feedback op mijn carrière tot nu toe. Dat ik met iemand - naast mijn leidinggevende - kon praten over mijn SWOT-elementen.</i>
	uitkomsten	Middels het programma graag hogerop komen in de organisatie	<i>...om zo hogerop te komen in de organisatie</i>
Flexibel schema	uitkomsten	Middels het programma graag hogerop komen in de organisatie	<i>Ik kreeg die mail en had toen zoiets van: Ja, misschien dat dat mij kan helpen. Maar eigenlijk wist ik niet zo goed wat ik kon verwachten. Op het Internet staat wel wat informatie, dat het kan helpen om hogerop te komen, maar niet echt wat ik ervoor moest doen. Daarom had ik zoiets van ik kan het altijd proberen. Baat het niet, dan schaadt het niet...</i>
Open schema	Geen expliciete verwachtingen		<i>Ik had geen echte verwachtingen van het programma en eigenlijk ook geen echte problemen tijdens mijn werk. Maar ik had van andere goede verhalen gehoord, dus vandaar dat ik het wel wilde proberen.</i>

4.1.2. Verwachtingen van de mentor ten opzichte van de protégé

In de mentoring relatie hebben alle mentoren verwachtingen met betrekking tot protégés. Vijf mentoren hebben een vast schema, waarvan de meeste mentoren (n=3) echt verwachten dat de protégés het initiatief nemen in de mentoring relatie en dat zij ook zelfvoorzienend zijn door zelf met vragen en oplossingen te komen. *“Ik verwachtte dat de mentee erg nieuwsgierig was en veel vragen wilde stellen”*. De protégé moest de hoofdrol nemen in de mentoring relatie en niet de mentor. Twee mentoren verwachtten dat de protégé zocht naar career support en dat gericht op de strategie in hun carrière. Vragen die de protégés volgens de mentor zouden moeten stellen zijn: *“Wat zijn de doelstellingen? Wat is het takenpakket en wat zou het moeten zijn? Wat wil ik bereiken?”* Door over deze onderwerpen te praten zouden de protégés verder komen. Deze onderwerpen zijn in de mentoring relatie besproken. De mentor vond dat de protégé niet serieus mee bezig was met zijn loopbaanontwikkeling. De protégé kwam met andere problemen die geen betrekking hadden op haar carrière en de mentor vond dat hij haar niet mee kon helpen. Hij vond de carrière echt het belangrijkste in het leven en vond dat de protégé er niet helemaal voor ging. Tot slot vond één mentor dat de protégé tijdens het programma het zelfvertrouwen moet vergroten door zijn hulp.

Drie mentoren hadden een flexibel schema waarvan één mentor hoopte dat vrouwelijke protégés geholpen konden worden in het mentorprogramma door hen meer zelfvertrouwen te geven in eigen kunnen, self-efficacy. De andere mentor hoopte ook dat hij de protégé kon helpen bij het vertrouwen in eigen kunnen om te slagen in specifieke situaties, maar was er van overtuigd dat dit voor alle jonge professionals gold en niet alleen voor vrouwelijke protégés. De derde mentor hoopte dat *“door met elkaar te praten”* de protégé vooral van haar kon leren, maar door de gesprekken te voeren en goed naar de protégé te luisteren kon zij er ook van leren.

Twee mentoren hadden een open schema en vonden dat de protégés het initiatief moesten nemen in de mentoring relatie. De mentoren konden dan wel inspelen in de problemen en vragen die de protégés stelden. Eén mentor kon in de mentoring relatie de vragen van de protégé beantwoorden.

In Tabel 2 worden de verwachtingen van de mentor ten opzichte van de protégé overzichtelijk weergegeven.

Tabel 2

Verwachtingen van de mentor met betrekking tot de protégé (n=10)

		Definitie	Voorbeeld citaat
Vast schema	Functies		
	Career support Carrière strategie	Mensen praten over hun carrière mogelijkheden en dilemma's op hun eigen loopbaan te verkennen.	<i>Vragen die de mentee zichzelf zou moeten stellen, zoals: Wat zijn de doelstellingen? Wat is het takenpakket en wat zou het moeten zijn? Wat wil ik bereiken? Hier kunnen we gezamenlijk over praten.</i>
	Psychologisch kapitaal Self-efficacy	het vertrouwen in eigen kunnen om te slagen in specifieke situaties	<i>Vaak gaat dit gepaard met onzekerheid, waardoor ik de mentee wilde helpen bij het vergroten van het zelfvertrouwen in eigen kunnen, ondanks dat zij net starten in de organisatie.</i>
Flexibel schema	Rollen Protégé is zelf-voorzienend	Initiatief ligt bij de protégé	<i>Ik verwachtte dat ik de mentee erg nieuwsgierig was en veel vragen wilde stellen. ... maar het initiatief kwam niet van haar, waardoor ik het zonde vond om er tijd en energie in te steken.</i>
	Relationele proces Empathisch leren		<i>En door met elkaar over de carrières te praten – met de bijbehorende stappen – kun je verder komen. Daar leer ik ook weer van.</i>
	Psychologisch kapitaal Self-efficacy	het vertrouwen in eigen kunnen om te slagen in specifieke situaties	<i>Ik merk dat veel vrouwen zich onzeker voelen over hun eigen kunnen en hun rol als vrouw in een best wel masculiene organisatie. Ik hoopte dat ik vrouwen kon helpen door hen uiteindelijk meer zelfvertrouwen te geven, want dat missen vrouwen echt wel, he?</i>
Open schema	Rollen Protégé is zelf-voorzienend	Initiatief ligt bij de protégé	<i>Ik liet de mentee de eerste keer contact met mij opnemen. Het initiatief moet echt bij haar liggen en niet bij mij.</i>

4.1.3. Vergelijking schema's ten opzichte van de protégé

De verwachtingen met betrekking tot de rol van de protégé verschillen tussen de mentoren en protégés. De protégés zijn erg afwachtend, hebben nog geen specifieke, vaste verwachtingen van hun rol in de relatie en stappen onbevangen in de relatie. De mentoren met een open en vast schema willen zien dat de protégés het initiatief nemen in de mentoring relatie. Protégés willen informatie ontvangen hoe zij in de organisatie hogerop kunnen komen en verwachtten ook veelal career support van hun mentor. De mentoren verwachten dat de protégés career support kunnen ontvangen, maar geen mentor verwacht hoger op komen in de organisatie als uitkomst van de relatie voor de protégé.

Protégés met een vast schema voorafgaand aan het mentorprogramma hebben de verwachtingen niet uit zien komen in de mentoring relatie. Zij hebben tijdens de mentoring relatie aangepast aan de mentor wat heeft geleid een positieve ervaring van de mentoring relatie. Opvallend is dat geen protégé een wederzijdse relatie verwacht en wat zijn of haar rol daar in is. Eén mentor heeft wel aangegeven dat gezamenlijk praten tot wederzijds leren kan leiden en dat de protégé daar een rol in speelt.

4.2 Verwachtingen met betrekking tot de rol van de mentor

In de interviews met mentoren en protégés werd gevraagd wat de verwachtingen waren van de mentor in de mentoring relatie. Uit de antwoorden van de deelnemers zijn in de resultaten verschillende subcategorieën naar voren gekomen. In deze paragraaf wordt eerst ingegaan op de verwachtingen van de deelnemers waarna een vergelijking wordt gemaakt tussen de mentoren en protégés.

4.2.1 Eigen verwachtingen van de mentor

Alle mentoren hadden verwachtingen met betrekking tot hun eigen rol in de mentoring relatie. Van de vijf mentoren met een vast schema waren er drie mentoren die verwachtten dat zij een functie moesten vervullen voor de protégé. De psychosociale functie is één keer genoemd waarin de mentor verwachtte dat hij de functie van adviseur moest vervullen: *“Ik verwachtte dat de mentee mij als klankbord wilde gebruiken voor haar problemen”*. Career support werd ook genoemd en dan met name de functie van coach door de protégé te helpen bij het effectief navigeren in de carrière. *“Ik had verwacht dat zij vooral problemen had met carrière en dat ik haar moest helpen met de stappen zetten en keuzes maken. Zodat zij sneller en efficiënter het trainee-track kon doorlopen”*. Ook het ondersteunen bij het ontwikkelen van belangrijke vaardigheden werd door één mentor genoemd als career support. De mentoren die psychosociale support verwachtten hebben hun protégés hierin kunnen steunen. Twee mentoren verwachtten dat zij career support moeten geven, hebben dit niet gedaan omdat de protégé geen actieve houding bleek te hebben. De andere protégé had geen carrière problemen maar ondervond meer persoonlijke problemen. De mentor kon zich niet inleven in deze problemen waardoor de relatie oppervlakkig bleef. Daarnaast was er één mentor die verwachtte voldoening uit de mentoring relatie te halen. Dit heeft hij ook ondervonden en heeft van de relatie geleerd. Tot slot verwachtte één mentor dat de protégé het initiatief nam en hij alleen vragen hoefde te beantwoorden. In deze relatie nam de protégé niet het initiatief en moest de mentor het initiatief nemen, wat als een goede rolverdeling werd ervaren.

Er waren drie mentoren die een flexibel schema hadden waarvan er twee mentoren hoopten dat zij de protégés konden helpen met career support door hen zichtbaarder te maken in de organisatie en hen werkgerelateerde feedback te geven. Daarnaast verwachtte één mentor dat hij informatie over de organisatie zou delen met de protégé. *“Door mijn ervaring in deze organisatie ken ik het reilen en zeilen, wat erg nuttig kan zijn voor de mentee om effectief haar doelen in deze organisatie te voldoen. Zo hoopte ik haar te helpen”*. Eén mentor met een flexibel schema dacht dat zij met de protégé vriendschap kon sluiten en vond zij het

leuk om nieuwe mensen te ontmoeten en een relatie mee op te bouwen. Haar functie in de relatie was *“goed luisteren naar de problemen of barrières en daarop inspelen en samen over praten. Het hoeft dus absoluut niet werkgerelateerd te zijn, maar ook privé zaken kunnen aan bod komen,”* aldus de mentor. Bij alle drie mentoren waren de verwachtingen uitgekomen.

Tot slot waren er drie mentoren met een open schema. Zij hadden geen expliciete verwachtingen en wilden de jonge wetenschappers helpen en waren in de relatie erg afhankelijk van de protégé. Eén mentor heeft de protégé kunnen helpen bij de problemen van de protégé. In Tabel 3 worden de verwachtingen van de mentor met betrekking tot hun eigen rol in de mentoring relatie overzichtelijk weergegeven.

Tabel 3

Eigen verwachtingen van de mentor (n=10)

		Definitie	Voorbeeld citaat
Vast schema	Functies		
	Psychosociaal Adviseren	Biedt een klankbord voor zelf-exploratie, biedt persoonlijke ervaring als een alternatief perspectief, en helpt problemen op te lossen en te verbeteren persoonlijke groei door middel van feedback, begeleiding, en luisteren.	<i>Ik verwachtte dat de mentee mij als klankbord wilde gebruiken voor haar problemen.</i>
	Career support Coachen	Verbetert de persoon kennis en begrip van hoe effectief navigeren, stelt voor om specifieke strategieën voor het bereiken van doelstellingen werk, voor het bereiken van erkenning en voor het bereiken van carrière aspiraties.	<i>Ik had verwacht dat zij vooral problemen had met carrière en dat ik haar moest helpen met de stappen zetten en keuzes maken. Zodat zij sneller en efficiënter het trainee-track kon doorlopen.</i>
	Uitdagen werk / vaardigheden opdrachten	Door middel van deze functie een individu zich ontwikkelt essentiële vaardigheden door het werk dat het leren en groei mogelijk gemaakt door voortdurende prestaties mogelijkheden, ondersteuning en feedback aan te moedigen.	<i>Doordat ik zelf als mentee heb meegedaan met een ander mentorprogramma wist ik wel wat ik wel/niet kon verwachten van het programma en dat ik de mentee moet helpen bij het genereren van nieuwe projecten en het traject naar UHD-er</i>
Flexibel	Uitkomsten Voldoening	Voldoening verkrijgen uit de mentoring relatie	<i>Voor mij een nieuwe uitdaging en ik verwachtte er wel voldoening uit te behalen</i>
	Rollen Protégé moet self-sufficient zijn	Initiatief ligt bij de protégé	<i>Ik verwachtte dat ik de mentee erg nieuwsgierig was en veel vragen wilde stellen, die ik dan moest beantwoorden. Maar zij moest zelf wel een actieve houding hebben.</i>
	Psychosociaal Vriendschap	Sociale interactie die leidt tot wederzijdse sympathie en begrip en plezierige informele uitwisseling over het werk en buiten het werk ervaringen.	<i>Goed luisteren naar de problemen of barrières en daarop inspelen en samen over praten. Het hoeft dus absoluut niet werk gerelateerd te zijn, maar ook privé zaken kunnen aan bod komen.</i>
	Career support zichtbaarheid	Betreft het toewijzen van verantwoordelijkheden die de ontwikkeling van relaties met sleutelfiguren in de organisatie van individu die mogelijk zijn of haar potentieel voor verdere vooruitgang te beoordelen mogelijk te maken.	<i>Ik zal haar waarschijnlijk moeten introduceren in het werkveld en mijn netwerk</i>
Open schema	Werk gerelateerde feedback	Feedback geven en ontvangen met betrekking tot werkgerelateerde zaken aan een persoon de eigen ervaringen te evalueren en zijn / haar eigen sterke en zwakke punten te verduidelijken.	<i>Ik hoopte dat ik haar kon helpen door haar tijdig feedback te geven en tips te geven waar ik zelf ook wat aan zou hebben gehad.</i>
	Informatie delen	Geeft zowel individuen als technische kennis en perspectief op de organisatie die hen helpen hun werk gedaan.	<i>Door mijn ervaring in deze organisatie ken ik het reilen en zeilen, wat erg nuttig kan zijn voor de mentee om effectief haar doelen in deze organisatie te voldoen. Zo hoopte ik haar te helpen.</i>
	Rollen Protégé is self- sufficient	Geen expliciete verwachtingen	<i>Niet echt expliciete verwachtingen. Het hangt denk ik heel erg van de mentee af. Ik vond het gewoon nuttig om jonge wetenschappers te helpen en als dat maar een uurtje per maand van mijn tijd kost, doe ik dat graag. ... de mentee dacht er soms te min over en laat het teveel afwachten van de mentor.</i>

4.2.2. Verwachtingen van de protégé ten opzichte van de mentor

Bijna alle protégés hadden verwachtingen van de mentor, behalve twee protégés met een open schema. Zes protégés hadden een vast schema waarvan career support door de protégés het meest werd verwacht. Twee protégés wilden dat de mentor hen zou helpen bij het zichtbaarder maken in de organisatie door hen te *“helpen met het opbouwen van een netwerk op de UT”* en *“zichtbaarder te maken op mijn afdeling en in de organisatie als vrouw zijnde”*. De protégés waren tevreden over de relatie doordat de mentor hen in contact hebben gebracht met sleutelfiguren in de organisatie. Twee andere protégés gaven aan dat zij graag een coach wilden hebben in de carrière: *“dat hij precies ging vertellen hoe hij snel promotie had gemaakt en die mij advies zou geven om mijn doelen snel te bereiken”*. Deze twee protégés zijn tevreden over de relatie, maar deze verwachting is niet uitgekomen. De protégés zijn namelijk aangespoord om zelf de keuzes te maken. Eén andere protégé zocht ook naar career support en wilde graag werkgerelateerde feedback door het verkrijgen van enkele tips. Aan deze verwachting heeft de desbetreffende mentor voldaan. Ook waren er drie protégés die psychosocial support verwachtten in de relatie. Deze protégés zochten naar *een deskundige die voor mij zou dienen als klankbord, waar ik terecht kon voor vragen en andere nuances in mijn loopbaan*. Een protégé zocht bij de mentor vriendschap en wilde graag met iemand praten om een goede balans te creëren tussen werk en privé. Een andere protégé had ook problemen bij het combineren van werk en privé en zocht echt een rolmodel omdat *“...zij dit erg goed combineerde en ook wel professor kon zijn”*. De drie protégés hebben allemaal de psychosociale support bij hun mentor gevonden en waren hier tevreden over.

Vier protégés hadden een flexibel schema waarvan er drie protégés een functie van de mentor verwachtten. Eén protégé hoopt dat zij de mentor enkele persoonlijke vragen kon stellen, die zij niet aan haar leidinggevende durfde te vragen. Twee protégés hoopten career support van de mentor waarvan één protégé graag wilde praten over haar carrière en mogelijke stappen en de andere protégé hoopte dat feedback kon ontvangen van de mentor om zo goede keuzes te kunnen maken. De protégé die met de mentor wilde praten over haar carrière mogelijkheden was niet tevreden over de mentoring relatie, omdat de mentor slechts vragen bleef stellen en op geen één vraag antwoord gaf. Tot slot was er een protégé die hoopte dat een mentor haar snapte met betrekking tot haar ervaren problemen en ideeën. Echter, kon deze mentor zich niet inleven in haar situatie wat resulteerde in een ontevreden relatie. In Tabel 4 worden de verwachtingen van de protégé ten opzichte van de mentor overzichtelijk weergegeven.

Tot slot werd er ook aan de protégés gevraagd of zij enkele positieve of negatieve effecten voor mentoren konden benoemen. Van de twaalf protégés konden echter maar twee protégés enkele effecten voor de mentoren benoemen en benoemden de positieve effecten. De andere protégés hadden nog niet hierover nagedacht en waren zich er niet van bewust dat de mentor ook effecten kon ontvangen. *“Goed dat je het vraagt, maar om eerlijk te zijn heb ik hier nog nooit over nagedacht. We hebben het er ook nooit over gehad.”*

Tabel 4

Verwachtingen van de protégé ten opzichte van de mentor (n=10)

		Definitie	Voorbeeld citaat
Vast schema	Functies	Biedt een klankbord voor zelf-exploratie, biedt persoonlijke ervaring als een alternatief perspectief, en helpt problemen op te lossen en te verbeteren persoonlijke groei door middel van feedback, begeleiding, en luisteren.	<i>Ik zocht naar een deskundige die voor mij zou dienen als klankbord, waar ik terecht kon voor vragen en andere nuances in mijn loopbaan.</i>
	vriendschap	Sociale interactie die leidt tot wederzijdse sympathie en begrip en plezierige informele uitwisseling over het werk en buiten het werk ervaringen.	<i>Ik ervoer problemen met het creëren van een goede balans tussen mijn werk en mijn privé leven. Mijn leidinggevende was wel erg flexibel maar kon het zich niet helemaal voorstellen. Daarom ben ik verder gaan kijken en zo kwam ik bij een mentor terecht</i>
	Career support	Betreft het toewijzen van verantwoordelijkheden die de ontwikkeling van relaties met sleutelfiguren in de organisatie van individu die mogelijk zijn of haar potentieel voor verdere vooruitgang te beoordelen mogelijk te maken.	<i>Daarnaast dat hij mij kon helpen met het opbouwen van een netwerk op de UT. Aangezien ik er nog niet lang werk en ik hier niet vandaan kom, vind ik het wel erg lastig. ...</i>
	coachen	Verbeterd de persoon kennis en begrip van hoe effectief navigeren, stelt voor om specifieke strategieën voor het bereiken van doelstellingen werk, voor het bereiken van erkenning, en voor het bereiken van carrière aspiraties.	<i>Ik zocht iemand die mij precies ging vertellen hoe hij snel promotie had gemaakt en die mij advies zou geven om mijn doelen snel te bereiken. Wilde graag dat hij aanwijzingen gaf.</i>
	Werk-gerelateerd feedback	Feedback geven en ontvangen met betrekking tot werk-gerelateerde zaken aan een persoon de eigen ervaringen te evalueren en zijn / haar eigen sterke en zwakke punten te verduidelijken.	<i>Dat hij wat tips kon geven over wat je moest doen om promotie te kunnen maken</i>
Flexibel schema	Rolmodel	Problemen ervaren met het combineren van werk en privé en dit zoeken bij een rolmodel	<i>Ik had haar vooral uitgezocht doordat zij een professor was met meerdere kinderen. Ik had gehoord dat zij dit erg goed combineerde en ook wel professor kon zijn en haar werk goed deed</i>
	Functies	biedt een klankbord voor zelf-exploratie, biedt persoonlijke ervaring als een alternatief perspectief, en helpt problemen op te lossen en te verbeteren persoonlijke groei door middel van feedback, begeleiding, en luisteren.	<i>Ik hoopte dat ik de mentor enkele vragen kon stellen die minder geschikt waren voor mijn leidinggevende.</i>
	Psychosociaal		
	Career support	Mensen praten over hun carrière mogelijkheden en dilemma's op hun eigen loopbaan te verkennen	<i>Ik had verwacht dat de mentor mij goed op weg kon helpen door samen met mij over mijn carrière en mogelijke stappen te praten.</i>
	Carrière strategie		
	Werk-gerelateerd feedback	Feedback geven en ontvangen met betrekking tot werk-gerelateerde zaken aan een persoon de eigen ervaringen te evalueren en zijn / haar eigen sterke en zwakke punten te verduidelijken.	<i>Ik had gehoopt dat de mentor mij kon helpen bij het maken van goede keuzes en aan welke punten ik moest werken</i>
	empathie		<i>De mentor kon zich erg moeilijk inleven in mijn situatie en dat zocht ik wel bij de mentor, iemand die mij echt begreep</i>

4.2.3 Vergelijking schema's ten opzichte van de mentor

Beide groepen mentoren en protégés hebben veel verwachtingen van de rol van de mentor. Mentoren verwachten dat zij vooral de protégés kunnen helpen door het verlenen van carrière en psychosociale steun. Protégés verwachten ook dat mentoren hen helpen bij het verlenen van steun, maar verwachten vooral carrière support en zien de mentor voornamelijk als coach. De protégés verwachten ook dat mentoren kunnen dienen als klankbord. Opvallend is dat één protégé verwacht een rolmodel te vinden in de mentor. Geen mentor verwacht dat hij een rolmodel moet zijn voor de protégé. Slechts één mentor verwacht dat hij zelf een effect kan ontvangen uit de relatie. Vaak realiseert de protégé niet dat hun mentor ook positieve effecten uit de relatie kan halen. Protégés verwachten van hun mentor dat zij kunnen helpen bij het opbouwen van hun zelfvertrouwen om te slagen in bepaalde situaties. Alle protégés die een vast schema hadden ten opzichte van de mentors rol, waren tevreden met de mentoring relatie. Daarentegen was de helft van de mentoren met een vast schema ontevreden met de mentoring relatie. Er waren geen protégés met een open schema die verwachtingen hadden van de mentor.

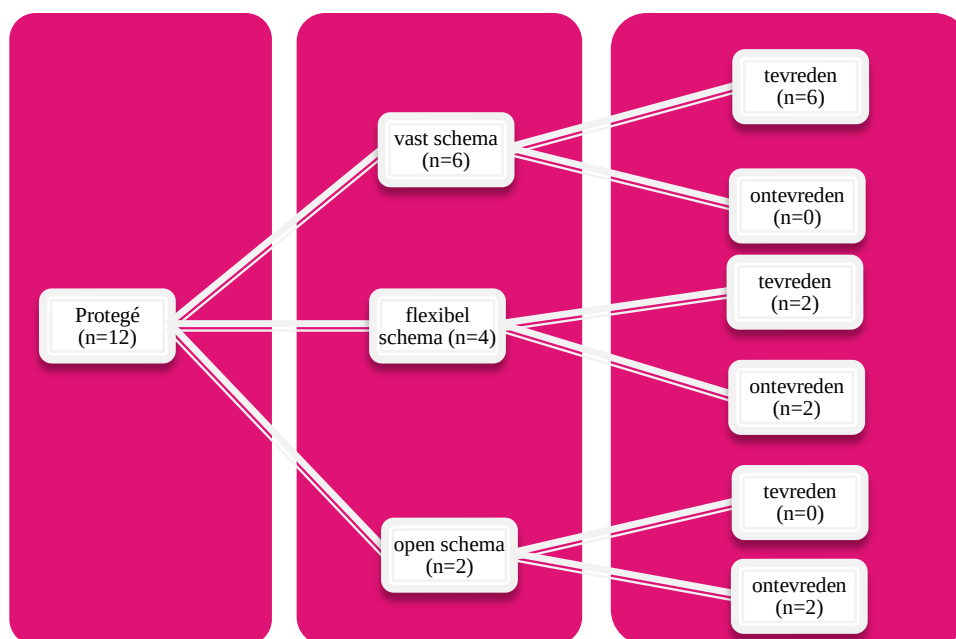
De meeste mentoren hadden geen specifieke verwachtingen over hun rol in de relatie, maar wel dat de protégé vooral het initiatief moet nemen en dat de mentor daarop moet inspelen en zich moet aanpassen. Hiervoor verwacht de mentor dat hij vooral veel vragen moet stellen, zodat de protégé zelf gaat nadenken.

4.3 Tevredenheid per mentoring schema

Van de twaalf protégés hadden zes protégés een vast mentoring schema. Opvallend is dat alle zes protégés tevreden zijn met de mentoring relatie. De verwachtingen van de protégés zijn echter niet allemaal uitgekomen, maar de protégés hebben de mentoring relatie wel als positief ervaren. De protégés wilden voornamelijk weten hoe zij snel en efficiënt hogerop konden komen in de organisatie. De mentor heeft hier echter geen antwoord op gegeven, maar de protégé na laten denken over zijn/haar eigen doelen. Dit werd door de protégés als zeer positief ervaren. De mentoren hebben de concrete vragen van de protégés in de mentoring relatie kunnen beantwoorden en hebben gediend als klankbord. Eén protégé was duidelijk op zoek naar een vrouwelijk rolmodel die haar kon helpen bij een goede werk/privé balans en hier heeft de mentor haar mee kunnen helpen. De verwachtingen van deze protégé zijn uitgekomen. Twee protégés zochten een persoon die hen kon helpen bij het opbouwen van een netwerk. Doordat deze mentoren hen had voorgesteld aan belangrijke mensen in de organisatie, waren de protégés tevreden met de mentoring relatie.

Vier protégés hadden een flexibel mentoring schema waarvan er twee tevreden zijn en twee ontevreden. De mentoring schema's van de tevreden protégés zijn uitgekomen. De mentoren hebben hen geholpen bij het maken van goede keuzes, een goede sterkte/zwakte analyse door het beantwoorden van vragen die minder geschikt waren voor leidinggevend. Eén mentor heeft de protégé niet kunnen helpen, omdat hij geen gesprek aanging, maar alleen maar vragen bleef stellen. Dit tot ontevredenheid van de protégé. De andere mentor kon zich volgens de protégé niet inleven in haar situatie, waardoor zij zich niet begrepen voelde wat heeft geleid tot een ontevreden mentoring relatie.

Opvallend is dat twee protégés een open mentoring schema hadden en beiden ontevreden waren met de mentoring relatie. Zij hadden geen expliciete verwachtingen van de mentoring relatie en startten met de mentoring relatie omdat zij goede verhalen ervan hadden gehoord. Echter, zij ondervonden geen problemen tijdens het werk, waardoor er geen onderwerpen besproken konden worden. Het gesprek werd als leuk en informeel ervaren, maar had geen positief effect op de carrière ontwikkeling, waardoor zij ontevreden waren over de mentoring relatie. In Figuur 2 worden de mentoring schema's van de mentor met betrekking tot de tevredenheid in de mentoring relatie overzichtelijk weergegeven.

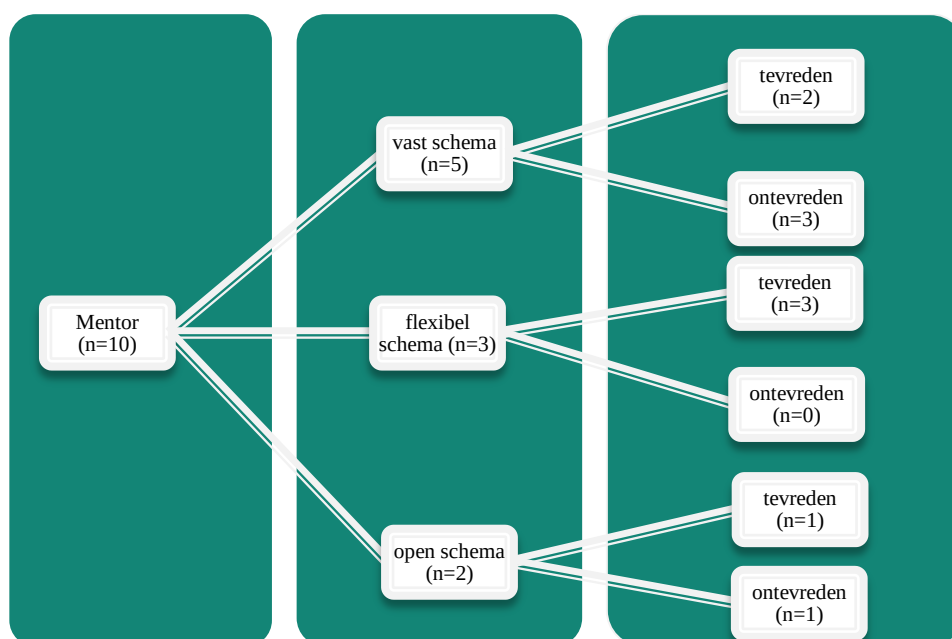


Figuur 2. Mentoring schema protégé inclusief tevredenheid.

In totaal waren er zes tevreden mentoren en vier ontevreden mentoren. Van de mentoren met een vast schema waren er twee tevreden en twee ontevreden. De tevreden mentoren waren vooral tevreden omdat zij de protégé de psychosociale support hebben kunnen geven, wat voldeed aan hun verwachtingen. De ontevreden mentoren verwachtten dat zij carrière support moesten geven aan hun protégé. Doordat deze protégés geen actieve houding bleken te hebben en volgens de mentoren niet serieus bezig waren met de carrière, zorgde dit voor ontevredenheid bij de mentoren: *“zonde van de tijd”*. Daarnaast ondervond een protégé geen carrière problemen maar meer persoonlijke problemen, waar zij met de mentor over wilde praten. Deze mentor kon zich niet inleven in de problemen van de protégé waardoor de relatie oppervlakkig bleef en ook als ontevreden werd ervaren.

Er waren drie mentoren die een flexibel mentoring schema hadden. Zij waren alle drie tevreden met de mentoring relatie. Zij waren tevreden met de mentoring relatie omdat hij verwachtte dat hij haar tips en tijdig feedback kon geven. Een andere mentor heeft zijn ervaring kunnen delen met de protégé. Hierdoor heeft de protégé effectief doelen kunnen opstellen, waardoor de mentor tevreden was over zijn rol.

Twee mentoren hadden een open schema en hadden dus geen expliciete verwachtingen van de mentoring relatie. Eén mentor was niet tevreden met de mentoring relatie omdat hij dat vond dat de *“mentee er soms te min over dacht”* en het initiatief te veel liet afwachten van de mentor. De andere mentor was wel tevreden over de mentoring relatie. Doordat hij open in de mentoring relatie stapte, kon zij zich goed aanpassen aan de behoeften van de protégé. Door naar de protégé te luisteren en haar met de problemen te helpen, heeft hij de mentoring relatie als tevreden ervaren. In Figuur 3 worden de mentoring schema's van de mentor met betrekking tot de tevredenheid in de mentoring relatie overzichtelijk weergegeven.



Figuur 3. Mentoring schema mentor inclusief tevredenheid.

4.4 Verwachtingen van de gekoppelde paren

In dit onderzoek waren er vier paren van mentoren en protegés die aan elkaar gekoppeld konden worden. Deze gekoppelde paren worden ingedeeld in de mentoring relationship states; disfunctioneel, traditioneel en relational. Tussen de disfunctionele en traditionele categorie kan er nog één categorie worden geplaatst, de marginal mentoring. Ondanks dat de classificatie niet altijd kan gebeuren in absolute termen, wordt er toch een indeling gemaakt aan de hand van elementen en kenmerken behorende bij de drie categorieën (Ragins & Verbos, 2007). Hieruit blijkt er dat er één gekoppelde relatie gekenmerkt kan worden als marginale mentoring relatie, twee relaties als traditionele mentoring relatie en één relatie als relational mentoring relatie.

4.4.1 Marginal mentoring relatie

Het eerste gekoppelde paar wordt gecategoriseerd als een marginale mentoring relatie. De gepercipieerde effectiviteit is immers als laag beoordeeld, maar is niet zozeer disfunctioneel geweest. In deze relatie is er sprake van een “good enough mentor”, omdat de protegé aangaf: “Het heeft mij niet echt geholpen. Behalve de journals waren er weinig dingen wat hij van mij snapte. Hij heeft wel enkele vragen beantwoord hoor, maar er zijn geen hele diepgaande onderwerpen aan bod gekomen. Maar dat was voor mij toen wel genoeg”. In de relatie is er ook geen sprake geweest van schadelijke uitkomsten, waardoor het niet als een disfunctionele relatie wordt gecategoriseerd.

De verwachtingen van deze protegé waren niet heel erg hoog. Zij stapte er afwachtend in en was benieuwd of dit haar kon helpen in haar ontwikkeling. Ze verwachtte wel dat ze met de mentor kon nadenken over haar carrière en de mogelijke stappen. Daarnaast hoopte zij dat de mentor haar kon helpen bij het opbouwen van een netwerk op de universiteit. Het schema van de protegé kan als een flexibel schema worden gezien. De mentor had verwachtingen over zijn rol in de relatie. Hij verwachtte dat hij de protegé moest adviseren en met de jonge wetenschapper zijn ervaring delen. Van de protegé verwachtte hij dat zij voorafgaand aan het gesprek een overzichtje zou sturen met vragen en onderwerpen die tijdens het gesprek behandeld konden worden. De mentor had een vast schema.

De verwachtingen van de protégé zijn gedeeltelijk uitgekomen. De mentor heeft haar geholpen bij het geven van tips over goede/slechte journals maar mistte het inlevingsvermogen van de mentor. Als voorbeeld gaf zij aan: *“De mentor snapte niet dat het voor onze afdeling niet heel belangrijk is om seminars te bezoeken en lezingen te geven. Op zijn afdeling was dat echt een maatstaf van hoe ‘goed’ je bent!”* Doordat de mentor zich niet goed kon verplaatsen in de protégé, was er geen sprake van een aangenaam informeel gesprek. De protégé vond dat hierdoor de klik tussen hen ontbrak. De verwachtingen van de mentor kwamen tevens niet uit. Hij hoopte dat de protégé het initiatief nam, maar doordat zij de eerste keer heel afwachtend was en haar doelstellingen niet duidelijk had, ervoer hij dat als niet geïnteresseerd wat hem niet motiveerde om energie te steken in de relatie. Daarnaast heeft de mentor haar niet kunnen helpen met concrete aanbevelingen voor haar carrière. Volgens de protégé komt dit doordat de mentor een eigen vast plan had met tips die hij heel belangrijk vond. Maar doordat zij op een gehele andere afdeling zat en zich in een hele andere situatie zat, waren deze tips niet echt zinvol. De mentor geeft ook aan dat hij haar problemen niet begreep en bovendien *“was zij het ook niet eens met mijn visie met betrekking tot een UHD-er”*. De relatie heeft de protégé wel geholpen bij het maken van keuzes met betrekking tot de journals. Volgens de mentor was de relatie niet geslaagd, omdat de mentee niet *“serieus”* was en hij dat als *“zonde van zijn tijd”* ervoer. De mentoring schema's van deze deelnemers kwamen niet overeen. De mentor en protégé hebben hun mentoring schema niet aangepast en de mentoring relatie werd door beiden als ontevreden ervaren.



4.4.2 Traditional mentoring relatie

Er zijn twee relaties die te categoriseren zijn tot de traditionele mentoring relatie. In de eerste relatie was er sprake van een gemiddelde gewaardeerde kwaliteit door de mentor en protégé. Deze relatie is gericht op de uitwisseling waarbij er door de mentor antwoord wordt gegeven op de vragen van de protégé. Deze vragen zijn gericht op de loopbaan van de protégé.

De protégé verwachtte in deze relatie vooral vragen te kunnen stellen aan haar mentor. *“dat ik vooral de vragen aan kon stellen die ik niet aan mijn leidinggevende kon stellen. ...vooral wanneer ik onzeker ergens over ben.”* De vragen die zij niet kon stellen, hadden ook betrekking op de verhoudingen van de leidinggevende en haar. Met haar mentor kon zij dit wel bespreken, dus deze verwachting is wel uitgekomen. Daarnaast verwachtte zij ook dat de mentor deskundig was en die haar kon helpen met problemen omtrent haar carrière. De mentor verwachtte dat het initiatief vooral bij de protégé lag, zodat de protégé na moest denken over haar eigen carrière. Hier kon de mentor hielp bieden door geen oplossingen te verzinnen, maar veel vragen te stellen. Vragen die zij stelde aan de protégé waren: *“Welke kant wil je op? Wat kan je doen, wat moet je doen of juist laten?”* De verwachtingen van de mentor zijn wel uitgekomen. De schema's van de mentor en protégé kan getypeerd worden als vaste schema's.

Echter, beide partijen geven aan dat de relatie geen grote impact heeft gehad. De mentor geeft aan: *“Mijn rol is denk ik niet zo heel groot geweest, maar op haar vragen kon ik wel redelijke antwoorden geven.”* De protégé geeft aan dat zij achteraf meer uit de relatie had kunnen halen. Sommige vragen kon zij niet aan haar mentor stellen, omdat zij zich niet goed kon inleven in haar situatie. *“Mijn mentor was wel bij de organisatie betrokken, maar niet als docent. Ik kon haar wel vragen stellen over mijn rol in het onderzoek, maar echt praktische vragen kon zij niet heel goed beantwoorden. Daarnaast snapte zij sommige problemen niet die ik ervaar bij het lesgeven.”* In de relatie stonden de carrière ontwikkeling én de psychosociale support van de protégé centraal. In de gesprekken is er geen sprake geweest

van wederkerigheid. *“Ik denk niet dat de mentor voordelen heeft kunnen halen uit de relatie. Het ging voornamelijk over mijn problemen die ik ervoer en ik stelde vooral de vragen.”* Dit wordt door de mentor beaamt die aangeeft dat zij persoonlijk niet echt wat aan de relatie heeft gehad. Wel heeft ze tijdens de gesprekken nagedacht over haar eigen carrière en heeft ze nieuwe doelen opgesteld. De mentoring schema's kwamen met elkaar overeen en beide deelnemers waren tevreden met de mentoring relatie.



De tweede relatie kan ook gekenmerkt worden als een traditionele relatie. Beide deelnemers hebben de kwaliteit van de relatie als gemiddeld beoordeeld. De mentor heeft zich op de mentor gericht: *“probeerde ik ervoor te zorgen dat de mentees zich verder gingen ontwikkelen.”*

De protégé had een vast schema met betrekking tot de verwachtingen en zocht in de mentoring relatie een mentor die haar kon helpen door het geven advies en van zijn ervaringen te leren. Zij wilde dat hij haar aanwijzingen gaf en vertelde wat zij moest doen op sneller hoger op te komen in de organisatie. Deze verwachtingen zijn *“...allemaal niet uitgekomen. Maar het was zelfs beter.”* De protégé heeft een positieve ervaring met de mentoring relatie. De mentor had geen concrete verwachtingen maar verwachtte wel dat de protégé in de relatie op zichzelf ging reflecteren en dat zij het initiatief nam voor de thema's en het inplannen van de afspraken. Hij had een flexibel schema. Zijn verwachtingen zijn wel uitgekomen in de mentoring relatie. Doordat de protégé tijdens het gesprek de verwachtingen had uitgesproken, wist de mentor wat zij van hem verwachtte. Echter, deze verwachtingen heeft hij niet waargemaakt: *“De mentee kwam vooral met vragen wat zij moest doen in een bepaalde situatie en wilde in eerste instantie dat ik daar vooral antwoord op ging geven en het voor haar ging invullen. Door vragen te stellen heb ik haar zelf naar de antwoorden laten zoeken”*. Dit werd door de protégé als erg positief ervaren: *“De mentor stelde vooral veel vragen en gaf absoluut geen antwoorden op mijn vragen. Dit was nog een betere aanpak wat hij stelde mij de vragen waardoor we gezamenlijk – of eigenlijk ik – bij de antwoorden”*. De mentor geeft aan dat hij heeft uitgelegd waarom het initiatief vooral bij haar hoort te liggen: *“...het ging om haar carrière en haar ontwikkeling hier op de universiteit”*. Door dit citaat wordt duidelijk dat in de relatie de focus lag bij de ontwikkeling van de protégé. De mentor geeft wel aan dat hij de gesprekken als leuk en interessant heeft ervaren omdat hij de mensen zag professionaliseren. De mentoring schema's kwamen niet overeen, maar de protégé heeft zich in deze mentoring relatie aangepast. De protégé wilde in deze relatie haar mentoring schema aanpassen, omdat de mentor haar overtuigde van zijn mentoring schema. Beide deelnemers waren daardoor tevreden met de mentoring relatie.



4.4.3 Relational mentoring relatie

Het vierde gekoppelde paar kan worden gekenmerkt als een relational mentoring relatie. Door beide deelnemers wordt de relatie als een hoge kwaliteitsrelatie beoordeeld. In de relatie wordt door de mentor en de protégé aangegeven dat zij elkaar hebben geholpen. Wel was de focus bij de start van de mentoring relatie vooral gericht op de protégé en op haar persoonlijke ontwikkeling, maar dit veranderende gedurende de relatie.

De protégé had problemen met een goede werk-privé balans en zocht iemand waar zij hierover kon praten. Zij had een vast mentoring schema. *“Mijn leidinggevende is een man*

en hij snapte niet echt dat ik mij schuldig voelde over mijn carrière en dat ik het gevoel had dat ik mijn kinderen in de steek liet. ... ik wilde ook graag carrière maken, maar ik wist deze twee factoren niet goed met elkaar te combineren.” Zij verwachtte dit te kunnen vinden in haar vrouwelijke mentor: “Ik had haar vooral uitgezocht doordat zij een professor was met meerdere kinderen. Ik had gehoord dat zij dit erg goed combineerde en ook wel professor kon zijn en haar werk goed deed.” In de relatie wilde de protégé haar zelfvertrouwen in haar werk vergroten en zichzelf kon respecteren, als docent maar ook als moeder. De mentor had zelf verwachtingen van het mentorprogramma, aangezien zij in het verleden ook heeft meegedaan als protégé aan een mentorprogramma. Zij verwachtte vooral dat zij naar de problemen van de protégé zou luisteren en zij zich daarop moest aanpassen. Deze problemen kunnen werk, maar ook wel privé gerelateerd zijn. Zij had een flexibel schema.

De verwachtingen van de protégé zijn nog beter uitgekomen dan ze had verwacht. “Zij heeft ervoor gezorgd dat ik in mijzelf geloofde. Door haar heb ik stappen genomen die ik normaal echt niet had gedaan” Daarnaast heeft de mentor met de protégé aan de binnenkant van haar gewerkt en niet alleen maar instrumenteel. Door de gesprekken kwam de protégé erachter dat door een beetje flexibiliteit van de organisatie zij haar werk en privé wel goed kon combineren. De verwachtingen van de mentor zijn ook uitgekomen en zij geeft zelf aan: “Ik denk doordat ik zelf daar ook heb gestaan een paar jaar geleden, ik goed weet welke problemen zij ervaren. Door mijn ervaring kan ik ze helpen om die problemen op te lossen”. In het begin was de relatie te kenmerken als een traditionele mentoring relatie. Echter, tijdens de mentoring relatie werd de protégé ziek en had zij veel privé problemen. Tijdens deze periode kon de mentor zich goed inleven in de situatie van de protégé en heeft haar in deze periode gesteund. De mentor gaf aan dat het succes van de relatie kwam door: “absolute openheid, vertrouwen van beide kanten en het respect van beiden; dat zijn de keypoints.” De mentor geeft tevens aan dat zij ook heeft geleerd van de protégé, door samen te discussiëren over welke zaken de vrouw wel/niet moet aangeven in de organisatie: “We hebben een discussie gehad over het inplannen van afspraken. Samen hebben we besloten dat het niet verstandig is om in de e-mail het bericht te plaatsen dat je niet op woensdag werkt. Je kunt dan beter aangeven op welke dagen je tijd hebt. Anders kunnen de mannelijke collega's denken van ohja hoor, daar hebben we weer zo'n moedertje die maar parttime werkt.” Door hier samen over te praten helpen en ondersteunen beide deelnemers elkaar, want deze ervaring is iets wat zij beide gemeen hebben. Dit zijn kenmerken van relational mentoring waardoor deze mentoring wordt geclassificeerd als relational. Alle gekoppelde paren worden overzichtelijk weergegeven in Tabel 5 met de bijbehorende mentoring schema's en (on)tevredenheid.



Tabel 5

Overzicht gekoppelde paren (n=4)

Mentoring schema		Mentor		
Protegé	Vast schema	Vast schema	Flexibel schema	Open schema
		Traditional	Traditional	
	Flexibel schema	Mentor: tevreden Protegé: tevreden	Mentor: tevreden Protegé: tevreden	
			Relational Mentor: tevreden Protegé: tevreden	
	Open schema	Marginal Mentor: ontevreden Protegé: ontevreden		

5. Conclusie

In dit onderzoek is gekeken of de verwachtingen van deelnemers in een mentoring relatie invloed hebben op het verloop van de formele mentoring relatie. Met dit onderzoek worden twee vraagstukken in de mentoring literatuur behandeld. Ten eerste wordt de focus gelegd op de protégé én de mentor. Daarnaast wordt gezocht naar nieuwe inzichten voor verklaring betreffende de effectiviteit van de mentoring relatie, wat gezocht wordt in mentoring schema's. Uit de literatuur en resultaten blijkt dat de verwachtingen van de mentoren en protégés niet altijd overeenkomen en dat dit invloed heeft op het verloop van de relatie. In dit hoofdstuk worden enkele interessante factoren verder uitgelicht en antwoord gegeven op de onderzoeksvraag.

5.1 Verwachtingen mentoren en protégés

Beide groepen deelnemers waren in de relatie gericht op de loopbaanontwikkeling wat ook als het uiteindelijke doel van een formeel mentorprogramma wordt gezien (Kram, 1985; Kram, 1996; Allen et al., 2004). In deze groepen zijn er geen grote verschillen gevonden tussen generic (algemene) en particularistic (specifieke) verwachtingen. De protégés verwachten veel van de mentoren in de relatie en minder van hun eigen rol ondanks dat het in de formele mentoring om de protégé gaat. Dit komt niet overeen met gedeelde invloed wat een functie van relational mentoring is. De verwachtingen van de protégés hebben vooral betrekking op career support en denken hogerop te komen middels deze relatie. De mentoren verwachten daarentegen juist dat de protégés, door hen, zelf gaan nadenken over hun ontwikkeling en dat de protégés het initiatief nemen. Van alle mentoren is er maar één mentor die zelf een uitkomst voor zichzelf verwachtte in de relatie, namelijk het verkrijgen van voldoening (Scandura, Manuel, Werther & Lankau, 1996). De protégés zijn vooral op hun eigen problemen gefocust. Dit blijkt ook uit de vraag of de protégé ook enkele positieve of negatieve effecten voor hun mentor kunnen noemen. De meeste protégés geven als antwoord dat zij hier nog nooit over na hebben gedacht en bij stil hebben gestaan. Dit is geen basis voor het creëren van high quality connection (Ragins & Verbos, 2007). De mentoren voldoen aan de gemeenschappelijke normen waarbij zij geen wederzijds positieve effecten verwachten van de protégés (Ragins & Verbos, 2007). Echter, de protégés verwachten dat zij helemaal niets aan de mentoren hoeven te geven, maar dat zij alleen behoren te ontvangen.

De mentoren verwachten dat zij voornamelijk de protégé moeten laten nadenken over hun carrière, terwijl de protégés juist verwachten dat de mentor hen helpt door veel tips te geven. Hierover zijn de verwachtingen dus incongruent. De protégés hadden vooral verwachtingen van de mentorfuncties career- en psychosociale support. Zij zagen hun mentor vooral als klankbord waar zij terecht kunnen met vragen. Van alle mentoren gaf slechts een enkele mentor aan dat hij in de relatie een uitkomst in de relatie voor zichzelf verwachtte. Hij verwachtte namelijk voldoening te halen uit de mentoring relatie, waardoor hij tevreden kan zijn over zichzelf. Slecht een enkele protégé verwachtte dat de mentor voor haar een rolmodel was in de relatie. Aangezien alle mentor aangemerkt kunnen worden als werk-developers, was verwacht dat meer protégés op zoek waren naar een rolmodel (Murphy & Kram, 2010; Dobrow, et al., 2012). Deze functie wordt door geen mentor genoemd. Opvallend is dat de protégés met een open schema allemaal ontevreden waren met de mentoring relatie en de protégés met een vast schema allemaal wel tevreden waren. De verwachtingen voorafgaand aan de mentoring relatie van de protégés met een vast schema zijn niet allemaal uitgekomen, maar deze protégés hebben zich aangepast aan de verwachtingen van de mentoren. De mentoren met een vast schema waren over het algemeen niet tevreden over hun relatie, omdat de verwachtingen niet zijn vervuld in de mentoring relatie. Dit had voor de mentoren een effect op het verloop van de mentoring relatie aangezien de mentoren daardoor minder

energie wilden steken in de protégé (Young & Perrewé, 2004; Ragins & Verbos, 2007). De mentoren met een flexibel schema waren allemaal tevreden over de mentoring relatie, aangezien deze mentoren de verwachtingen hebben aangepast aan de protégé en daarop wilden inspelen.

5.2 Gekoppelde paren

De marginale relatie wordt door de mentor en protégé als niet heel erg effectief beoordeeld, maar is ook niet disfunctioneel geweest. De verwachtingen van de mentor waren voornamelijk gericht op career support en wilde daar graag zijn visie over delen. De protégé had echter mee behoefte aan psychosociale support en had een hele andere visie over carrière maken. Tijdens de relatie mistte de protégé voornamelijk het inlevingsvermogen van de mentor en de mentor snapte niet dat de protégé de carrière niet als belangrijkste doel wilde stellen. Hij verwachtte dat de protégé het initiatief nam het opstellen van problemen tijdens de carrière, maar doordat de protégé geen problemen hieraan ondervond kon zij deze niet opstellen. Dit kwam over als niet geïnteresseerd bij de protégé. De protégé vond dat de mentor zich voornamelijk aan zijn eigen plan wilde houden en niet erg flexibel was. De verwachtingen kwamen van beide partijen niet uit in deze relatie.

Bij de traditionele relaties lag de focus vooral op de protégé, waarbij de mentor zijn kennis uitwisselde met de protégé. De verwachtingen van de mentor en protégé zijn hierbij wel uitgekomen en de mentor heeft kunnen helpen bij de ontwikkeling van de protégé. Bij het andere gekoppelde paar heeft de protégé zich aangepast aan de verwachtingen van de mentor en heeft de protégés haar eigen keuzes gemaakt.

In de relational mentoring relatie hoopte de protégé vooral dat de mentor haar psychosociaal kon steunen en heeft dit ook gekregen. De mentor verwachtte dat de relatie ook zinvol voor haar kon zijn en zij er voldoening uit zou kunnen krijgen. Dit was niet een verwachting van de protégé, maar tijdens het gesprek, dat zij als informeel heeft ervaren, kwamen problemen van de protégé aan bod maar hebben zij ook samen gediscussieerd over problemen die zij beiden als vrouw ervaren. Gedurende de mentoring relatie kreeg de protégé te maken met een ziekte en in deze periode heeft de mentor haar gesteund. Tijdens deze ziekte en de periode hierna werden de factoren gedeelde invloed en wederzijdse respect veel belangrijker voor de mentor en de protégé, wat kenmerken zijn van relational mentoring (Fletcher & Ragins, 2007). De deelnemers empathie en gevoeligheid wat relationeel gedrag kenmerkt en is er sprake van rol integratie (Ragins & Verbos, 2007). De mentoring relatie houdt nu nog steeds stand en kan nu gekenmerkt worden als een informele, vriendschappelijke relatie. Hier wordt gesuggereerd dat het een incongruente schema's van de deelnemers niet direct leidt tot een lagere staat van kwaliteit (Ragins, 2005; Ragins & Verbos, 2007). De verwachtingen van de protégé kwamen in eerste instantie niet geheel overeen, maar kan nu wel gekenmerkt worden als een high quality connection.

Beantwoording hoofdvraag

Hoe zijn verwachtingen, van zowel mentor als protégé, van invloed op het verloop van een formele mentoring relatie?

De resultaten suggereren dat wanneer de mentor en protégé dezelfde mentoring schema's hebben van de mentoring relatie, dit leidt tot een hogere kwaliteit. Voor de mentoren met een vaste mentoring schema heeft het schema invloed op de relatie. Wanneer het schema van de mentor en protégé incongruent is, houdt de mentor vast aan zijn schema en past hij zich niet aan de protégé. Wanneer zij van de protégés het initiatief verwachten en deze verwachting niet uitkomt, kan dit invloed hebben op de tevredenheid van de relatie. Wanneer de mentoren ontevreden zijn, geven zij dit aan bij de protégé waarna de relatie kan veranderen – doordat de

protegé zich aanpast – of de relatie wordt beëindigd. De mentor wil de verwachtingen van de protegé tegemoet komen door bijvoorbeeld een paar concrete tips te geven, maar willen niet helemaal hun verwachtingen veranderen. Mentoren met een flexibel en open mentoring schema willen zich echter wel aanpassen aan de protegé en zijn ook tevreden over de mentoring relatie.

De schema's van de protegé hebben ook invloed op de relatie. Protégés met een vast schema zijn allemaal tevreden met de mentoring relatie, ondanks dat alle verwachtingen zijn uitgekomen. De protégés willen de verwachtingen gedurende de relatie wel veranderen en zich aanpassen aan de mentor. Hiervoor moet de mentor wel zijn verwachtingen uitspreken en de protegé overtuigen van zijn aanpak. Protégés met een open schema hebben geen specifieke verwachtingen van de mentoring relatie en hierdoor kan de protegé geen initiatief nemen in de relatie, wat leidt tot een ontevreden mentoring relatie.

6. Discussie

In dit laatste hoofdstuk wordt ingegaan op de implicaties die dit onderzoek heeft voor mentoring literatuur. Tevens wordt er gereflecteerd op de uitvoering van het onderzoek, de aspecten die bij herhaling verbeterd kunnen worden. Daarnaast worden er ook voor toekomstig onderzoeken over het onderwerp mentoring schema's aanbevelingen gedaan. In de toekomst zou onderzoek naar deze onderwerpen gewenst zijn, zodat de match tussen protégé en mentor geoptimaliseerd kan worden en dit de effectiviteit van de mentoring relaties kan verhogen. Tot slot worden er ook praktische aanbevelingen gegeven.

6.1 Theoretische implicaties

Dit onderzoek had, zoals reeds vermeld, tot doel de theorievorming rond de effectiviteit van mentoring relaties uit te breiden met een nieuw perspectief namelijk de verwachtingen van beide partijen. In dit onderzoek is aangetoond dat de mentoring schema's van protégés invloed hebben op het verloop van de relatie en ervaren kwaliteit en tevredenheid. Een meerwaarde die dit onderzoek geeft is dat mentoring schema's op te splitsen zijn in een vast, flexibel en een open mentoring schema en dat deze categorieën een duidelijke invloed hebben op de kwaliteit van de mentoring relatie. Protégés in dit onderzoek met een vast mentoring schema zijn tevreden over de mentoring relatie, wat suggereert dat een vast mentoring schema van de protégé leidt tot een effectieve mentoring relatie. Bovendien wordt in dit onderzoek aangetoond dat, ondanks dat er bijna geen sprake was van een relational mentoring relatie, de deelnemers van de mentoring relatie wel tevreden zijn over de mentoring relatie. Wederkerigheid is in dit onderzoek geen voorwaarde geweest voor de deelnemers voor de effectiviteit van de mentoring relatie. Het belangrijkste gevolg van dit onderzoek is dat het aanleiding geeft tot verder onderzoek naar de mentoring schema's van de deelnemers en hoe deze mentoring schema's beïnvloed kunnen worden om zo de optimale match tussen mentor en protégé te beïnvloeden.

Een ander sterk punt van dit onderzoek is dat de interviews plaats hebben gevonden in de kantoorruimtes van de deelnemers. Hierdoor voelden de respondenten zich meer op zijn/haar gemak. Bovendien waren de vragen tijdens het interview open, zodat de respondenten hun eigen invulling konden geven en niet gestuurd werden. Door deze vraagstelling kwam duidelijk naar boven dat in de mentoring relaties vooral de focus lag bij de loopbaanontwikkeling van de protégé en dat enkele respondenten geen duidelijke verwachtingen hadden. Hierdoor werd duidelijk wat er leefde onder de deelnemers, wat problemen waren in de mentoring relatie en hoe deze personen de mentoring relatie hebben geïnterpreteerd.

Er zijn mogelijke verklaringen voor bepaalde resultaten in dit onderzoek. Allereerst verwachtten de mentoren veelal dat het initiatief moet liggen bij de protégé en niet bij de mentor. Dit gebeurde niet altijd, waardoor sommige mentoren en uiteindelijk ook protégés niet tevreden waren met de relatie. Echter, het is mogelijk dat de protégés het moeilijk vinden om het initiatief te nemen aangezien de mentor meestal een hoogleraar is en de barrière te hoog is. Wanneer protégés de barrière te hoog ervaren, kan er ook geen sprake zijn van gelijkwaardigheid in de relatie. Daarnaast hebben veel protégés aangegeven dat zij geen verwachtingen hadden voordat zij aan het programma begonnen. Dit komt wellicht doordat het programma hen wordt aangeboden en dat zij niet zelf actief hebben gezocht naar een soortgelijk programma.

De protégés en mentoren geven aan dat er vooral eenzijdige steun plaatsvindt van de mentor naar de protégé. Dit kan komen door de informatievoorziening van het programma waarin deze punten heel erg nadrukkelijk aan bod komen en waarin niet wordt genoemd dat de mentoren ook positieve effecten kunnen ervaren. De wederkerigheid komt dus bij de informatievoorziening niet aan bod. Echter, de mentoren en protégés ervaren ook relaties

zonder wederkerigheid als goed en zinvol, waardoor de wederkerigheid wellicht niet als vereiste moet gelden voor een goed verloop van de mentoring relatie. Dit wordt wel als belangrijkste factor gezien in relational mentoring (Ragins, 2005; Ragins & Verbos, 2007). Wellicht is de vrije wil en vrije respons belangrijker dan de wederkerigheid. De mentor geeft zijn ervaringen en kennis aan de protégé zodat hij/zij positieve effecten kunnen ervaren. Hierbij hoeft er niet direct een wederkerige positief effect aan te hangen, maar kan het geïnterpreteerd worden als een mentor die loyaal is naar de protégé en vrijwillig deze hulp wil geven. Daarnaast ontvangen de mentoren een kleine bijdrage voor hun hulp, wat geholpen kan hebben bij de keuze of zij wel/niet aan het programma mee willen doen.

In dit onderzoek zijn er maar drie mannelijke protégés geïnterviewd en negen vrouwelijke protégés. Dit kan invloed hebben gehad op de resultaten, omdat mannen en vrouwen verschillende support verwachten van hun mentoren. Normaliter verwachten vrouwelijke protégés vooral psychosociale support in de mentoring relatie. In dit onderzoek zijn voornamelijk vrouwelijke protégés onderzocht en werd voornamelijk career support verwacht. Dit verschil kan ontstaan zijn omdat de protégés in dit onderzoek allemaal in een trainee-track zitten, waardoor zij al actief bezig zijn met de carrière en promotie. Normaliter hoeven protégés geen promotie te willen maken om mee te mogen doen aan een mentorprogramma (Jossi, 1997; Kram, 1985).

6.2 Beperkingen van het onderzoek

In deze paragraaf wordt ingegaan op de beperkingen van dit onderzoek. In het onderzoek zijn de verwachtingen van de mentoren en protégés onderzocht en of deze verwachtingen invloed hadden op het verloop van de mentoring relatie. Echter, de verwachtingen zijn niet voorafgaand aan de start van het programma gemeten, maar pas na het beëindigen van de mentoring relatie. Voor enkele deelnemers was dit vijf jaar geleden, waardoor het twijfelachtig is of deze deelnemers zich nog goed konden herinneren wat de verwachtingen waren voorafgaand aan de mentoring relatie. Deelnemers kunnen onjuiste of vervormde herinneringen kunnen hebben met betrekking tot de verwachtingen (Roediger & McDermott, 1995). Voorafgaand aan het interview is wel aangegeven dat het gesprek over het mentorprogramma ging wat zij hadden doorlopen, zodat zij wel aan het denken werden gezet. Vervolgonderzoek zou de verwachtingen van de deelnemers voorafgaand aan het onderzoek moeten meten en bij de beëindiging analyseren of de verwachtingen wel of niet zijn uitgekomen.

Een andere beperking van het onderzoek is de grootte van de gekoppelde paren. Van de respondenten konden er slechts vier gekoppelde paren worden gemaakt. Deze grootte van de groep gekoppelde paren is niet representatief voor de gehele populatie.

6.3 Aanbevelingen vervolgonderzoek

Protégés ontvangen niet alleen support van hun mentoren maar van *“the set of people a protégés names as taking an active interest in and action to advance his or her career by providing developmental assistance”* (Higgings, Kram, 2001, p. 268). Dit netwerk kan bestaan uit werkrelaties maar ook uit relaties buiten het werkveld (Higgins & Kram, 2001). Deze relaties kunnen invloed hebben op de kwaliteit van de relaties (Dutton, 2003; Fletcher & Ragins, 2007). In vervolgonderzoek kan het netwerk ook mee worden genomen om de positie van de protégé in dit netwerk en met welke onderwerpen de zogenoemde developers de protégés helpen. Verschillende developers zorgen immers voor verschillende uitkomsten. Ook het developmental netwerk van de mentor kan meegenomen worden, want wanneer zij al een werk of geen werkdeveloper hebben, kan dit invloed hebben op hun verwachtingen van de

relatie. Als zij bijvoorbeeld al een developer hebben die hen helpt met hun problemen, hoeven zij dit niet te zoeken in een mentoring relatie.

Uit de resultaten blijkt dat alle protegés met een vast schema tevreden zijn met de mentoring relatie. Echter, niet alle verwachtingen van deze protegés zijn uitgekomen, maar in enkele relaties hebben zij zich aangepast aan de verwachtingen van de mentoren omdat de mentoren hen hadden overtuigd. In vervolgonderzoek zal onderzocht moeten worden hoe de mentoren de protegés hebben overtuigd van hun eigen verwachtingen. In een vervolgstudie kan ook onderzocht of de protegés met een vast schema gemotiveerder waren dan de protegés met een open schema. Dit kan wellicht invloed hebben op het verloop in de relatie, doordat deze protegés tijd en energie in de mentoring relatie wilden investeren.

De theorie van relational mentoring neemt slechts drie type kwaliteit als graadmeter; de high quality (Ragins, 2005; Ragins & Verbos, 2007). Echter, een hoge kwaliteitsrelatie kan ook kenmerken hebben van traditionele mentoring. Daarom moet er meer inzicht worden gekregen in de specificaties van de indicatoren van kwaliteit. Tussen traditionele mentoring en relational mentoring moet er wellicht een extra indicator worden toegevoegd waarin de mentoren en protegés een hoge kwaliteit ervaren, maar waar wederkerigheid geen vereiste is.

In dit onderzoek wordt gesuggereerd dat ondanks het mentoring schema van de protégé niet uitkomt, zij wel een positieve ervaring kunnen hebben. Mentoren met een vast mentoring schema wijzigen hun mentoring schema tijdens de mentoring relatie. In vervolgonderzoeken kan verder worden onderzocht waarom de mentor hun mentoring schema niet aan wilden passen. Mentoren kunnen bijvoorbeeld een starre en autoritaire houding hebben en zich vasthouden aan het bestaande gedrag. Doordat zij ervaring hebben in de wetenschapswereld hebben zij een duidelijke visie over de loopbaanontwikkeling, die zij niet ‘zomaar’ door een relatieve jonge medewerker laten veranderen.

Uit de resultaten blijkt dat mentoren geen rendement uit de mentoring relatie hoeft te halen om tevreden te zijn. Slechts een enkeling haalde voldoening uit de relatie. Waarom willen de mentoren dan wel starten met een mentorprogramma waar zij energie in moeten/willen steken? Om dit te beantwoorden zou er in de mentoring onderzoeken wellicht de variabele organizational citizenship behavior en organisatie betrokkenheid worden toegevoegd en of deze variabele van invloed is op de mentoring schema's en de formele relatie (Allen, 2003; Van Vuuren, 2006). Organization citizenship behavior (OCB) is het individuele gedrag van werknemers dat op een sociale en/of psychosociale manier bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie (Organ, 1988). OCB kan opgesplitst worden in altruïsme (helpen van een collega) en general compliance (gedrag dat van een goede medewerker verwacht wordt). Medewerkers met een hoge mate van altruïsme OCB gedrag, zullen zich eerder opgeven als mentor dan medewerkers met een lagere mate van OCB gedrag (Allen, 2003). OCB gedrag zullen zich voornamelijk voordoet bij een hoge werktevredenheid en hoge mate van commitment (Organ & Ryan, 1995). Commitment wordt gezien als de sleutel variabele voor de kwaliteit van relaties (Allen & Eby, 2008; Rosanas & Velill, 2003). Medewerkers kunnen namelijk affectief, normatief of continuïteit betrokken zijn bij de organisatie. Wanneer zij affectief betrokken zijn bij de organisatie willen zij als een verlangen een bijdrage leveren aan de organisatie. Normatieve betrokkenheid ervaren zij het als een verplichting en continuïteitsbetrokkenheid blijven zij betrokken doordat zij dit zien als een noodzaak. Medewerkers met een hoge affectieve en een lage normatieve betrokkenheid hebben meer over voor hun organisatie en hun betrokkenheid is gebaseerd op een intrinsiek verlangen. Zij zullen wellicht ook minder wederkerigheid verwachten dan medewerkers met een lage affectieve en betrokkenheid, maar een hoge continuïteitsbetrokkenheid aangezien zij ook minder bereid zij zich bovenmatig in te spannen.

Tot slot was er een mentoring relatie waarin sprake was van wederkerigheid. De duur van deze mentoring relatie was veel langer dan de gemiddelde duur van formele mentoring.

De duur van het contact tussen mentor en protégé zijn elementen die belangrijk zijn voor het verloop van de relatie (Ragins et al., 2000). Wellicht heeft de duur van de relatie een sterkere relatie met de effectiviteit van een mentoring relatie dan de verwachtingen (Allen & Eby, 2003). In vervolgonderzoek zou dit verder uitgezocht kunnen worden.

6.4 Praktische implicaties

Naast wetenschappelijke relevantie heeft dit onderzoek ook praktische implicaties. De resultaten suggereren dat de protégés met een vast mentoring schema allemaal tevreden zijn met de mentoring relatie en de protégés met een open schema ontevreden. Er wordt dus gesuggereerd dat de protégés allemaal concrete, vaste verwachtingen zouden moeten hebben voordat zij starten met de mentoring relatie. Door protégés voorafgaand de verwachtingen te laten uitschrijven, worden zij gepusht om een vast mentoring schema te creëren. De verwachtingen van dit schema hoeven niet geheel uit te komen in de mentoring relatie, maar protégés worden zo wel gestuurd om serieus na te gaan denken over hun beweegredenen om mee te doen met het mentorprogramma. Hierdoor zullen zij ook sneller het initiatief nemen in de mentoring relatie en met concrete problemen komen, waardoor de grootste ergernis van de mentoren verkleind wordt.

Mentoren met een flexibel en open schema waren over het algemeen tevreden over de mentoring relatie en wilden zich aanpassen aan de behoeftes van de protégés. Daarom moet gestimuleerd worden dat de mentoren open in de relatie stappen. Mentoren die toch bepaalde vaste verwachtingen hebben van de mentoring relatie door bijvoorbeeld eerdere ervaringen, kunnen het best betrokken worden bij het match proces wat een cruciale factor is voor de ontwikkeling van de mentoring relatie (Scandura & Williams, 2002). Uit onderzoek is gebleken dat wanneer beide partijen betrokken worden bij het matching-proces, deze relaties zich effectiever ontwikkelen dan wanneer alleen de protégé wordt betrokken (Scandura & Williams, 1998). Bij de deelnemers van dit onderzoek zijn echter alleen de protégés betrokken geweest. Door uitgeschreven verwachtingen van de protégés kunnen de mentoren een keuze maken uit de protégés. Zo kunnen mentoren beoordelen met welke protégés hun eigen mentoring schema het meest overeenkomst, waardoor de verwachtingen het best zullen matchen om zo de effectiviteit van de mentoring relatie te verhogen (Clutterbuck, 2002).

Protégés geven in dit onderzoek aan dat ze graag een kritische respons willen hebben op hun loopbaan en graag de directe mening van de mentor willen hebben. Het ontvangen van feedback en vooral het nadenken over de eigen keuzes, is tijdens de gesprekken een belangrijk onderdeel. De protégé heeft wellicht behoefte aan inzichten in zaken, met name het bepalen van de eigen strategie, waarvan ze deze wellicht niet direct als probleem beschouwden. Hierbij is het van groot belang dat de mentor een goede inschatting maakt van de situatie waarin de protégé zich bevindt als van de persoonlijkheid van protégé om ervoor te zorgen dat de feedback nuttig is en op een goede manier overkomt. Niet alle protégés kunnen de feedback van de mentor waarderen.

Tijdens de interviews bleek dat in veel mentoring relaties de verwachtingen van de protégé en vooral de verwachtingen van de mentor niet waren uitgesproken. Alle deelnemers hebben een unieke definitie met betrekking tot wat normaal is in een mentoring relatie. Door de verwachtingen te delen in de negotiating fase van de mentoring relatie worden er grenzen gesteld en een referentiekader gecreëerd om de kwaliteit van de mentoring relatie te beoordelen (Zachery, 2000). Verwachtingen omtrent de frequentie van afspraken, de verantwoordelijkheden van de mentor en protégé kunnen dan worden gedeeld. Tevens kunnen de deelnemers een discussie aangaan over de groei die de protégé wil bereiken door de mentoring relatie. De verwachtingen van de rollen kunnen ook verduidelijkt worden met bijvoorbeeld de vragen: Wat zijn de grenzen van de mentoring relatie en wat is onze criteria voor een succesvolle mentoring relatie?

De mentoring relaties in dit onderzoek zijn voornamelijk gericht op de loopbaanontwikkeling van de protégé, wat overeenkomt met het uiteindelijke doel van formele mentorprogramma's (Higgins & Kram, 2001). Echter, de formele mentoring relatie kan ook positieve effecten creëren voor de mentor, maar hier hadden de protégés niet eens bij stil gestaan. De verwachtingen van de mentoren suggereren dat, op een enkeling na, de mentor hier ook niet bewust van is. Bij het starten van het mentorprogramma's zouden de deelnemers bewust gemaakt kunnen worden van de wederkerigheid waardoor er wellicht de kwaliteit van de mentoring relatie meer als relational geassocieerd kunnen worden.

De resultaten van dit onderzoek hebben een bijdrage geleverd aan een inzicht in het mentoring schema als invloed op de verloop van de mentoring relatie. Dit inzicht is van wetenschappelijk belang, maar daarnaast is het ook belangrijk voor de opzet van een mentorprogramma of het aangaan van een mentoring relatie. Hier kan namelijk rekening mee worden gehouden om een optimale match te bereiken en de mentoring relatie zo goed mogelijk te laten functioneren. Zodoende heeft dit onderzoek zowel een praktische als een wetenschappelijke bijdrage geleverd en zijn er mogelijkheden aangekaart voor vervolgonderzoeken.

Referenties

- Allen, T. D. (2003). Mentoring others: A dispositional and motivational approach. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 134-154.
- Allen, T. D. & Eby, L. T. (2003). Relationship effectiveness for mentors: Factors associated with learning and quality. *Journal of Management*, 29, 469-86.
- Allen, T. D. & Eby, L. T. (2004). Factors related to mentor reports of mentoring functions provided: Gender and relational characteristics. *Sex Roles*, 50, 129-139.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E. & Lima, L. (2004). Outcomes associated with mentoring protégés: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 127-136.
- Allen, T. D., Eby, L. T., O'Brien, K. E. & Lentz, E. (2006). Relationship between formal mentoring program characteristics perceived program effectiveness. *Personnel Psychology*, 59, 125-153.
- Allen, T. D., Eby, L. T. & Lentz, E. (2006a). The relationship between formal mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 309-316.
- Allen, T. D., Eby, L. T., O'Brien, K. E. & Lentz, E. (2008). The state of mentoring research: A qualitative review of current research methods and future research implications. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 343-357.
- Appelbaum, S. H., Ritchie, S. & Shapiro, B. T. (1994). Mentoring revisited: An organizational behaviour construct. *International Journal of Career Management*, 6, 3-10.
- Baugh, S. G., Lankau, M. J. & Scandura, T. A. (1996). An investigation of the effects of protégé gender on responses to mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 309-323.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Bozeman, B. & Feeney, M. (2008). Mentor matching: A goodness of fit model. *Administration and Society*, 40, 465-482.
- Burke, R. J. & McKeen, C. A. (1989). Developing formal mentoring programs in Organizations. *Business Quarterly*, 53, 76-99.
- Chao, G. T., Walz, P. M. & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with non-mentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45, 619-636.

- Clutterbuck, D. (2002). Building and sustaining the diversity: an international perspective. Johannesburg: Butterworth-Heinemann.
- Coetzee, M. & Stone, K. (2004). *Learner support: Toward learning and development*. Knowres: Randburg.
- Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement*, 20, 37–46.
- Cotton, R. D., Shen Y. & Livne-Tarandach R. (2011). On becoming extraordinary: The content and structure of the developmental networks of Major League Baseball hall of famers. *Academy of Management Journal*, 54 (1), 15-46.
- Dobrow, S. R., Chandler, D. E., Murphy, W. M. & Kram, K. E. (2012). A review of developmental networks: Incorporating a mutuality perspective. *Journal of Management*, 38 (1), 210-242
- Douglas, C. A. & McCauley, C. D. (1999). Formal developmental relationships: a survey of organisational practices. *Human Resource Development Quarterly*, 10, 1, 203-220.
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). *The power of high-quality connections*. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Red.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (blz. 263–278). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Eby, L. T., Butts, M., Lockwood, A. & Simon, S. A. (2004). Protégés' negative mentoring experiences: Construct development and nomological validation. *Personnel psychology*, 57, 411-447.
- Eby, T. L., McManus, S. E., Simon, S. A. & Russell, J. E. A. (1998). *Does every cloud have a silver lining? A study of dysfunctional mentoring experiences*. Proceedings of the Southern Management Association meeting. New Orleans: La
- Erikson, E. H. (1963). *Childhood and Society*. New York: Norton & Co.
- Fagenson-Eland, E. A., Marks, M. A. & Amendola, K. L. (1997). Perceptions of mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 29-42.
- Feldman, D. C. (2002). *Work careers: A developmental perspective*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fiske, A. P. (1992). The Four Elementary Forms of Sociality: Framework for a Unified Theory of Social Relations. *Psychological Review*, 99, 689-723.
- Fiske, S. T., Taylor, S. E. (1984). *Social cognition*. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co.

- Fletcher, J. K. (1996). *A relational approach to developing the protean worker*. In D.T. Hall & Associates (Red.). *The career is dead –Long live the career* (blz. 105-131). San Francisco: Jossey-Bass.
- Fletcher, J. K. & Ragins, B. R. (2007). Stone Center Relational Cultural Theory. In B. R. Ragins & K. E. Kram (Red.), *The handbook of mentoring at work: Theory, research and practice* (blz. 373 – 399). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Graen, S. G., Cashman, J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach. *Organization and Administrative Sciences*, 6, 143-165
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Red.), *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Gray, A. A., (1988). Developing a planned mentoring programme to facilitate career development. *Career planning and adult development journal*, 4, 9-16.
- Hale, R. (2000). To match or mismatch? The dynamics of mentoring as a route to personal and organisational learning. *Career Development International*, 5, 223-234.
- Hall, D. T. & Kahn, W. A. (2002). Developmental relationships at work: A learning perspective in C. L. Cooper & R. J. Burke (Red.). *The new world of work: Challenges and opportunities* (blz. 49-74). Oxford: Blackwell.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effect of surface- versus deep-level diversity on group cohesiveness. *Academy of Management Journal*, 41, 96-107.
- Higgins, M. C. (2000). The more, the merrier? Multiple development relationships and work satisfaction. *The Journal of Management Development*, 19 (4), 277-296.
- Higgins, M. C. & Kram, K.E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26, 264-288.
- Jackson, J. C. (2001). Women middle managers' perception of the glass ceiling. *Journal of Women in Management Review*, 16 (1), 30-41.
- Jossi, F. (1997). Mentoring in changing times. *Training and development*, 51, 50-54.
- Kaplan, E. (1997). Book review: Women and leadership: A contextual perspective. Klenke, K. New York: Springer, blz. 307. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 4 (2), 171-172
- Klasen, N. & Clutterbuck, D. (2002). *Implementing mentoring schemes: a practical guide to successful programs*. London: Butterworth-Heinemann.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott Foresman.

- Kram, K. E. & Isabelle, L. A. (1985). Mentoring alternatives: the role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28, 110-132.
- Kram, K. (1996). A relational approach to career development. In D.T. Hall (Ed.). *The career is dead-long live the career: A relational approach to careers* (pp. 132-157). San Francisco: Jossey-Bass.
- Levinson, D. J., Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. A. & McKee, B. (1978). *Seasons of a man's life*. New York: Knopf.
- Marien, B.A. (1992). Quality in R&D: Putting TQM into the performance review process. *Research Technology Management*, 35, 39-43.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- Markus, H. & Zajonc, R. B. (1985). The cognitive perspective in social psychology. In G. Lindzey & E. Aronson (Red.) *Handbook of social psychology* (blz. 137-230). New York: Random House.
- Mullen, E. J. & Noe, R. A. (1999). The mentoring information exchange: When do mentors seek information from their protégés? *Journal of organizational behavior*, 20, 233-242.
- Murphy, W. M. & Kram, K. E. (2010). Understanding non-work relationships in developmental networks. *Career Development International*, 15, 637-663.
- Murray, M. (1991). *Beyond the myths and magic of mentoring: How to facilitate an effective mentoring program*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nielson, T. R., Carlson, D. S. & Lankau, M. J. (2001). The supportive mentor as a means of reducing work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 364-381.
- Noe, R. A., Greenberger, D. B. & Wang, S. (2002). Mentoring: What we know and where we might go. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 21, 129-173.
- O'Brien, K. E., Biga, A., Kessler, S. R. & Allen, T. D. (2010). A meta-analytic investigation of gender differences in mentoring. *Journal of Management*, 36, 537-554.
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviour. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Rogers, L. M., Breaux, D. M. & Young, A. M. (2010). Mentors gone wild! When mentoring relationships become dysfunctional or abusive. In C. Schriesheim & L. Neider (Red.), *The "dark" side of management* (Research in Management: Vol. 8, blz. 1-25). Charlotte, NC: Information Age Publishing.

- Ragins, B. R. (1997). Diversified mentoring relationships in organisations: a power perspective. *Academy of Management Journal*, 22, 482-521.
- Ragins, B. R. (2005). *Towards a theory of relational mentoring*. Unpublished manuscript, University of Wisconsin-Milwaukee, Milwaukee
- Ragins, B. R. (2009). Positive identities in action: A model of mentoring self-structures and the motivation to mentor. In L. M. Roberts and J. E. Dutton (Red.), *Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation* (p. 237-263). New York, NY: Routledge Press.
- Ragins, B. R. & Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: a comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84, 529-550.
- Ragins, B. R., Cotton, J. & Miller, J. S. (2000). Marginal mentoring: an examination of the effects of type of mentor and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal*, 47, 1177-1194.
- Ragins, B. R., Cotton, J. L. & Miller, J. S. (2000). Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal*, 43 (6), 1177-1194.
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (Red.). (2007). *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Ragins, B. R. & Verbos, A. K. (2007). Positive relationships in action: Relational mentoring and mentoring schemas in the workplace. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Red.), *Positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (91-116). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Rhodes, J. E. (2002). *Stand by Me. The Risks and Rewards of Mentoring Today's Youth*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rigsby, J. T, Siegel, P. H. & Spiceland, J. D. (1998). Mentoring among management advisory services professionals: an adaptive mechanism to cope with rapid corporate change. *Managerial Auditing Journal*, 13(2), 107-116.
- Roediger, H. L. & McDermott, K. B. (1995). Creating false memories; Remembering words not presented in lists. *Learning, Memory and Cognition*, 21, 803-814.
- Rosanas, J. M. & M. Velilla (2003). Loyalty and Trust as the Ethical Bases of Organizations', *Journal of Business Ethics*, 44, 49-59.
- Scandura, T. A. (1998). Dysfunctional mentoring relationships and outcomes. *Journal of Management*, 24, 449-467.
- Scandura, T. A., Manuel, J. T, Werther, W. B. & Lankau, M .J. (1996). Perspectives on mentoring. *Leadership and Organisation Development Journal*, 17 (3), 50-56.

- Scandura, T. A. & Williams, E. A. (2002). Formal mentoring: The promise and the precipice. In C.L. Cooper & R.J. Burke (Red.). *The new world of work: Challenges and opportunities*, 49-74. Oxford: Blackwell.
- Singh, V., Bains, D. & Vinnicombe, S. (2002). Informal mentoring as an organisational resource. *Long Range Planning*, 35, 389-405.
- Van Vuuren, M. (2006). *Why Work? The contribution of value perceptions and efficacy expectations to organizational commitment*. Enschede: University of Twente. ISBN 90-365-2406-7
- Viator, R. E. & Scandura, T. (1991). A study of mentor-protégé relationships in large public accounting firms. *Accounting Horizons*, 5, 20-30.
- Wanberg, C. R., Welsh, E. T. & Hezlett, S. A. (2003). Mentoring research: A review and dynamic process model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 39-124.
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14 (4), 490-495
- Wilson, J. A. & Elman, N. S. (1990). Organizational benefits of mentoring. *The Academy of Management Executive*, 4 (4), 88-94.
- Young, A. M. & Perrewé, P. L. (2000a). The exchange relationship between mentors and protégés: The development of a framework. *Human resources management review*, 10, 177-209.
- Young, A. M. & Perrewé, P. L. (2004). The role of expectations in the mentoring exchange: an analysis of mentor and protégé expectations in relation to perceived support. *Journal of Managerial Issues*, 16 (1), 103-127.
- Zachary, L. J. (2000). *The mentor's guide: facilitating effective learning relationships*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Zachary, L. J. (2002). The role of teacher as mentor. *New direction for adult and continuing education*, 92, 27-38.

Bijlagen

Bijlage 1 Deelnemers van het interview

Wit=protegés blauw=mentoren

Tabel 6

Deelnemers van het interview(n=22)

Nummer	Geslacht	Geslacht mentor/protegé	Afdeling
1	Man	Man	CTW
2	Man	Man	EWI
3	Man	Man	TNW
4	Vrouw	Vrouw	GW
5	Vrouw	Man	EWI
6	Vrouw	Vrouw	GW
7	Vrouw	Man en vrouw	EWI
8	Vrouw	Man	TNW
9	Vrouw	Man	EWI
10	Vrouw	Vrouw	MB
11	Vrouw	Vrouw	TNW
12	Vrouw	Vrouw	ITC
13	Man	Man	EWI
14	Man	Man	EWI
15	Man	Vrouw	CTW
16	Man	Vrouw	EWI
17	Man	Man en vrouw	GW
18	Man	Man en vrouw	GW
19	Vrouw	Vrouw	TNW
20	Vrouw	Vrouw	EWI
21	Vrouw	Vrouw	GW
22	Vrouw	Vrouw	MB

Bijlage 2 Interviewschema

	Mentor	Protegé
Voorstellen & doel van het onderzoek	Hallo, ik ben Marleen Mensink en studeer Corporate Communicatie op de faculteit GW. Voor mijn afstudeerscriptie doe ik onderzoek naar mentoring op de Universiteit Twente. Dit interview gaat over het mentorprogramma(s) dat u als mentor hebt doorlopen. Het interview wordt – als u het goed vindt – opgenomen op een voice recorder, maar zal enkel door mij worden geluisterd. De resultaten van het interview worden ook uiteraard anoniem verwerkt. Het is mogelijk dat uw protégé(s) ook wordt geïnterviewd, maar de interviews zijn onafhankelijk en de resultaten worden niet aan de andere partij verstrekt.	Hallo, ik ben Marleen Mensink en studeer Corporate Communicatie op de faculteit GW. Voor mijn afstudeerscriptie doe ik onderzoek naar mentoring op de Universiteit Twente. Dit interview gaat over het mentorprogramma dat u als mentee hebt doorlopen. Het interview wordt – als u het goed vindt – opgenomen op een voice recorder, maar zal enkel door mij worden geluisterd. De resultaten van het interview worden ook uiteraard anoniem verwerkt. Het is mogelijk dat uw mentor ook wordt geïnterviewd, maar de interviews zijn onafhankelijk en de resultaten worden niet aan de andere partij verstrekt.
Mentorprogramma	•Wat was voor u een reden om te starten met een mentorprogramma? -Wat waren u verwachtingen omtrent het mentorprogramma en zijn deze ook uitgekomen? - Extra: Wat denkt u dat u zelf moet doen voor het programma? -Wat waren uw verwachtingen ten aanzien van de protégé? (bijvoorbeeld inzet, afspraken, thema's) Zijn deze ook uitgekomen?	•Wat was voor u een reden om te starten met een mentorprogramma? -Wat waren u verwachtingen omtrent het mentorprogramma en zijn deze ook uitgekomen? - Extra: Wat denkt u dat u zelf moet doen voor het programma? -Wat waren uw verwachtingen ten aanzien van de mentor? (bijvoorbeeld inzet, afspraken, thema's) Zijn deze ook uitgekomen?
Algemeen loopbaan	-Wat voor werk doet u op de universiteit? -Hoe tevreden bent u met uw werk?	-Wat voor werk doet u op de universiteit? -Hoe tevreden bent u met uw werk?
In/out cirkel	-Hoe denkt u een rol te spelen in de ontwikkeling van de protégé? -Denkt u dat u een rolmodel bent voor de protégé? -Wie hebben er – naast u – nog meer invloed op de ontwikkeling van de protégé? Wat is hun rol en hoe groot is die rol -Bent u voor meer mensen een developer? (een ondersteuner in de ontwikkeling) -Hoe verschilt deze relatie met die van de protégé?	-Wie zijn belangrijk voor u geweest in uw carrièreontwikkeling? -Kunt u deze personen invullen in dit model? -Waarom plaatst u deze persoon hier? - Eventueel: Als de mentor niet wordt genoemd: Waarom heeft u de mentor niet in de cirkel geplaatst?
Relatie met de mentor/protegé	•Wat is volgens u een goede mentor en waar moet hij/zij aan voldoen? - Eventueel: Heeft de protégé u nog geholpen in uw loopbaan? (hoe) •Welke thema's hebt u besproken met de protégé? - Eventueel: Heeft de protégé ook met u gepraat over de work-life balans?	-Hoe heeft de mentor een rol vervuld in uw loopbaanontwikkeling? •Wat is volgens u een goede mentor? •Wat is de rol van de mentor geweest in uw loopbaan? -<u>eventueel</u>: Welke ondersteuning heeft u van de mentor ontvangen in uw loopbaan? • Wat is kenmerkend voor de mentor? (eigenschappen, sekse, stijl van coaching) • Kon u zich identificeren met de

Work-life Balans (thuisituatie)		mentor en was hij/zij een rolmodel voor u? •Welke thema's hebt u besproken met de mentor?
		-Heeft u belemmerende factoren ondervonden in uw carrièreontwikkeling? -Heeft u dit bespreekbaar kunnen maken met uw mentor? Hoe werd daarop gereageerd? Eventueel: thuisituatie(getrouwd/niet getrouwd, kinderen, carrière van partner)
Cultuur/organisatie	-Wat ervaart u als ondersteunende factoren binnen Universiteit Twente als het gaat om mogelijkheden om door te stromen?	-Wat ervaart u als ondersteunende factoren binnen Universiteit Twente als het gaat om mogelijkheden om door te stromen?
	-Wat ervaart u als voor- of nadeel voor de deelname aan het mentorprogramma? -Hoe tevreden bent u met het mentorprogramma? -Heeft u eventueel verbeterpunten?	-Wat ervaart u als voor- of nadeel voor de deelname aan het mentorprogramma? -Hoe tevreden bent u met het mentorprogramma? -Heeft u eventueel verbeterpunten?

Bijlage 3 Verwachtingen van de deelnemers

Tabel 7

Eigen verwachtingen van de protégé (n=7)

		definitie	Citaten
Vast schema	Functie Career Career strategizing Job-related feedback	Mensen praten over hun carrière mogelijkheden en dilemma's op hun eigen loopbaan te verkennen. Feedback geven en ontvangen met betrekking tot werk-gerelateerde zaken aan een persoon de eigen ervaringen te evalueren en zijn / haar eigen sterke en zwakke punten te verduidelijken.	Ik had het gevoel dat ik bleef steken op mijn plek waar ik nu zit en dat ik verder kon komen Ik heb direct in de eerste email gezegd over welke thema's ik graag advies wilde hebben, maar ik wil graag feedback op mijn carrière tot nu toe. Dat ik met iemand naast mijn leidinggevende kon praten over mijn SWOT-elementen.
	uitkomsten Hoger op komen		Ik wilde de stapjes graag weten hoe ik UHD kon worden om zo hogerop te komen in de organisatie.
Flexibel schema			Ik kreeg die mail en had toen zoiets van: Ja, misschien dat dat mij kan helpen. Maar eigenlijk wist ik niet zo goed wat ik kon verwachten. Op het Internet staat wel wat informatie, maar niet echt wat ik ervoor moest doen. Daarom had ik zoiets van ik kan het altijd proberen. Baat het niet, dan schaaft het niet.. Ik wist niet goed wat ik wilde, maar wilde wel meer. Het kon in ieder geval geen kwaad.
Los schema	Geen specifieke verwachtingen		Ik had geen echte verwachtingen van het programma en eigenlijk ook geen echte problemen tijdens mijn werk. Maar ik had van andere goede verhalen gehoord dat het hen had geholpen met keuzes maken, dus vandaar dat ik het wel wilde proberen. Ik wist niet zo goed wat ik van de relatie moest verwachten, maar ik wilde alles wel aangrijpen wat mij had kunnen helpen.

Tabel 8

Verwachtingen van de protégé ten opzichte van de mentor (n=10)

	definitie	Citaten
Vast schema	Functies Psychosociaal adviseren Biedt een klankbord voor zelf-exploratie, biedt persoonlijke ervaring als een alternatief perspectief, en helpt problemen op te lossen en te verbeteren persoonlijke groei door middel van feedback, begeleiding, en luisteren.	Ik zocht een ervaren persoon die mij kon helpen om de goede keuze te gaan maken omdat hij al ervaring heeft in de wetenschap Ik zocht naar een deskundige die voor mij zou dienen als klankbord, waar ik terecht kon voor vragen en andere nuances in mijn loopbaan.
	Vriendschap Sociale interactie die leidt tot wederzijdse sympathie en begrip en plezierige informele uitwisseling over het werk en buiten het werk ervaringen.	Ik ervoer problemen met het creëren van een goede balans tussen mijn werk en mijn privé leven. Mijn leidinggevende was wel erg flexibel maar kon het zich niet helemaal voorstellen. Daarom ben ik verder gaan kijken en zo kwam ik bij een mentor terecht
	Career support Zichtbaarheid Betreft het toewijzen van verantwoordelijkheden die de ontwikkeling van relaties met sleutelfiguren in de organisatie van individu die mogelijk zijn of haar potentieel voor verdere vooruitgang te beoordelen mogelijk te maken.	Daarnaast dat hij mij kon helpen met het opbouwen van een netwerk op de UT. Aangezien ik er nog niet lang werk en ik hier niet vandaan kom, vind ik het wel erg lastig. ...
	Adviseren Verbeterd de persoon kennis en begrip van hoe effectief navigeren, stelt voor om specifieke strategieën voor het bereiken van doelstellingen werk, voor het bereiken van erkenning, en voor het bereiken van carrière aspiraties.	wilde ik graag dat zij mij ook ging helpen om mij zichtbaarder te maken op mijn afdeling en in de organisatie als vrouw zijnde. Ik zocht iemand die mij precies ging vertellen hoe hij snel promotie had gemaakt en die mij advies zou geven om mijn doelen snel te bereiken. Wilde graag dat hij aanwijzingen gaf. Dat hij wat tips kon geven over wat je moest doen om promotie te kunnen maken
	Werkgerelateerde feedback Feedback geven en ontvangen met betrekking tot werkgerelateerde zaken aan een persoon de eigen ervaringen te evalueren en zijn / haar eigen sterke en zwakke punten te verduidelijken.	Dat hij wat tips kon geven over wat je moest doen om promotie te kunnen maken
	Rolmodel Storing werk/privé Problemen ervaren met het combineren van werk en privé en dit zoeken bij een rolmodel	Ik had haar vooral uitgezocht doordat zij een professor was met meerdere kinderen. Ik had gehoord dat zij dit erg goed combineerde en ook wel professor kon zijn en haar werk goed deed
	uitkomsten het vertrouwen in	Ik wilde graag mijn zelfvertrouwen met betrekking tot

	Psychologisch kapitaal Self-efficacy	eigen kunnen om te slagen in specifieke situaties	mijn werk en privé vergroten...
	Rollen Initiatief ligt bij de protégé		Ik was wel heel afwachtend, maar de mentor spoorde mij aan om er zelf over na te denken. Daar ben ik wel blij mee want nu heb ik mijn eigen keuzes gemaakt en niet klakkeloos de tips van de mentor gevolgd.
Flexibel schema	Funcities Psychosociaal adviseren	biedt een klankbord voor zelf-exploratie, biedt persoonlijke ervaring als een alternatief perspectief, en helpt problemen op te lossen en te verbeteren persoonlijke groei door middel van feedback, begeleiding, en luisteren.	Ik hoopte dat ik de mentor enkele vragen kon stellen die minder geschikt waren voor mijn leidinggevende.
	Carrière strategie	Mensen praten over hun carrière mogelijkheden en dilemma's op hun eigen loopbaan te verkennen	Ik had verwacht dat de mentor mij goed op weg kon helpen door samen met mij over mijn carrière en mogelijke stappen te praten.
	Werkgerelateerde feedback	Feedback geven en ontvangen met betrekking tot werkgerelateerde zaken aan een persoon de eigen ervaringen te evalueren en zijn / haar eigen sterke en zwakke punten te verduidelijken.	Ik had gehoopt dat de mentor mij kon helpen bij het maken van goede keuzes en aan welke punten ik moest werken
	empathie		De mentor kon zich erg moeilijk inleven in mijn situatie en dat zocht ik wel bij de mentor, iemand die mij echt snapte

Tabel 9

Eigen verwachtingen van de mentor (n=10)

		definitie	Citaten
Vast schema	Functies	Biedt een klankbord voor zelf-exploratie, biedt persoonlijke ervaring als een alternatief perspectief, en helpt problemen op te lossen en te verbeteren persoonlijke groei door middel van feedback, begeleiding, en luisteren.	Ik verwachtte dat de mentee mij als klankbord wilde gebruiken voor haar problemen.
	Psychosociaal Adviseren		
	vriendschap	Sociale interactie die leidt tot wederzijdse sympathie en begrip en plezierige informele uitwisseling over het werk en buiten het werk ervaringen.	Goed luisteren naar de problemen of barrières en daarop inspelen en samen over praten. Het hoeft dus absoluut niet werk gerelateerd te zijn, maar ook privé zaken kunnen aan bod komen.
	Career support Adviseren	Verbeterd de persoon kennis en begrip van hoe effectief navigeren, stelt voor om specifieke strategieën voor het bereiken van doelstellingen werk, voor het bereiken van erkenning, en voor het bereiken van carrière aspiraties	Het belangrijkste vond ik om iemand van A naar B te helpen en hun onvolkomenheden te helpen adresseren en samen doelstellingen op te stellen
Flexibel	Uitdagend werk / vaardigheden opdrachten	Door middel van deze functie een individu zich ontwikkelt essentiële vaardigheden door het werk dat het leren en groei mogelijk gemaakt door voortdurende prestaties mogelijkheden, ondersteuning en feedback aan te moedigen.	Ik had verwacht dat zij vooral problemen had met carrière en dat ik haar moest helpen met de stappen zetten en keuzes maken. Zodat zij sneller en efficiënter het trainee-track kon doorlopen.
	uitkomsten		Doordat ik zelf als mentee heb meegedaan met een ander mentorprogramma wist ik wel wat ik wel/niet kon verwachten van het programma en dat ik de mentee moet helpen bij het genereren van nieuwe projecten en het traject naar UHD-er
	Rollen		Voor mij een nieuwe uitdaging en ik verwachtte er wel voldoening uit te behalen
	Protegé moet self-sufficient zijn		Ik verwachtte dat ik de mentee erg nieuwsgierig was en veel vragen wilde stellen, die ik dan moest beantwoorden. Maar zij moest zelf wel een actieve houding hebben.
	Career support zichtbaarheid	Betreft het toewijzen van verantwoordelijkheden die de ontwikkeling van relaties met sleutelfiguren in de organisatie van individu die mogelijk zijn of haar potentieel voor verdere vooruitgang te beoordelen mogelijk te maken.	Ik zal haar waarschijnlijk moeten introduceren in het werkveld en mijn netwerk
	Werkgerelateerd feedback	Feedback geven en ontvangen met betrekking tot werkgerelateerde zaken aan een persoon de eigen ervaringen te evalueren en zijn / haar eigen sterke en zwakke punten te verduidelijken.	Ik hoopte dat ik haar kon helpen door haar tijdig feedback te geven en tips te geven waar ik zelf ook wat aan zou hebben gehad.
	Informatie delen	Geeft zowel individuen als technische kennis en perspectief op de organisatie die hen helpen hun werk gedaan.	Door mijn ervaring in deze organisatie ken ik het reilen en zeilen, wat erg nuttig kan zijn voor de mentee om effectief haar doelen in deze organisatie te voldoen. Zo hoopte ik haar te helpen.
	Relationeel gedrag		Goed luisteren naar de problemen of barrières en daarop inspelen en samen over praten

empathie

**Los
schema**

Niet echt expliciete verwachtingen. Het hangt denk ik heel erg van de mentee af. Ik vond het gewoon nuttig om jonge wetenschappers te helpen en als dat maar een uurtje per maand van mijn tijd kost, doe ik dat graag. ... de mentee dacht er soms te min over en laat het teveel afwachten van de mentor

Ik had geen expliciete verwachtingen van het programma. Ik denk dat het heel erg afhankelijk is van de mentee en welke vragen hij/zij heeft. Pas dan weet je wat de mentee nodig heeft en hoe ik hen daar bij kan helpen.

Tabel 10

Verwachtingen van de mentor ten opzichte van de protégé (n=10)

		definitie	Citaten
Vast schema	Functies		
	Career support Carrier strategie	Mensen praten over hun carrière mogelijkheden en dilemma's op hun eigen loopbaan te verkennen.	Vragen die de mentee zichzelf zou moeten stellen, zoals: Wat zijn de doelstellingen? Wat is het takenpakket en wat zou het moeten zijn? Wat wil ik bereiken? Hier kunnen we gezamenlijk over praten. De mentee helpen bij het laten nadenken over zijn/haar eigen ontwikkeling en mogelijkheden.
	Psychologisch kapitaal Self-efficacy	het vertrouwen in eigen kunnen om te slagen in specifieke situaties	Vaak gaat dit gepaard met onzekerheid, waardoor ik de mentee wilde helpen bij het vergroten van het zelfvertrouwen in eigen kunnen, ondanks dat zij net starten in de organisatie.
	Rollen Initiatief ligt bij de protégé		Ik verwachtte van de mentee dat zij zelf het initiatief nemen en met vragen komen. Ik verwachtte dat ik de mentee erg nieuwsgierig was en veel vragen wilde stellen. ... maar het initiatief kwam niet van haar, waardoor ik het zonde vond om er tijd en energie in te steken. Ik verwachtte van de mentee dat zij zelf het initiatief nemen en met vragen komen en dus de hoofdrol nemen in de gesprekken.
Flexibel schema	Relationele proces Empathisch leren		En door met elkaar over de carrières te praten – met de bijbehorende stappen – kun je verder komen. Daar leer ik ook weer van.
	Psychologisch kapitaal Self-efficacy	het vertrouwen in eigen kunnen om te slagen in specifieke situaties	Ik merk dat veel vrouwen zich onzeker voelen over hun eigen kunnen en hun rol als vrouw in een best wel masculiene organisatie. Ik wil vrouwen graag helpen door hen uiteindelijk meer zelfvertrouwen te geven, want dat missen vrouwen echt wel, he?
Los schema	Rollen Protégé is zelf voorzienend	Initiatief ligt bij de protégé	Ik liet de mentee de eerste keer contact met mij opnemen. Het initiatief moet echt bij haar liggen en niet bij mij. Ik had toch wel verwacht dat ze er meer voor zou willen doen en zelf ook bezig ging met haar eigen SWOT-elementen. Het initiatief moet echt bij haar liggen en niet bij mij.