

Mentoring maakt mogelijk

Evaluatie Cross Mentoring programma van Opportunity in Bedrijf



Daniëlle van Schaik

Afstudeeronderzoek master Strategisch Human Resource Management

Mentoring maakt mogelijk

Evaluatie Cross Mentoring programma van Opportunity in Bedrijf

Utrecht, 15 augustus 2012

Daniëlle van Schaik – 3169588 – d.n.vanschaik@students.uu.nl

Afstudeeronderzoek

Master Strategisch Human Resource Management

Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap

Universiteit Utrecht

Begeleider Universiteit Utrecht: Dr. Eva Knies

Begeleider Opportunity in Bedrijf: Drs. Margo van Berkel

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie geschreven ter afsluiting van de master Strategisch Human Resource Management. Na een halfjaar intensief bezig te zijn geweest met dit onderzoek, durf ik toch wel te zeggen dat ik trots ben op het eindresultaat. Maar onderzoek doen doe je niet alleen en er zijn een handjevol mensen die mij hebben geholpen met de uitvoering van mijn onderzoek. Ik ben blij dat ik hier de mogelijkheid heb om mijn dank uit te spreken.

Ten eerste wil ik Eva hartelijk bedanken voor haar begeleiding en ondersteuning. Ik denk niet dat ik me een betere begeleider had kunnen wensen. Je hebt me altijd zeer behulpzame feedback gegeven en je vertrouwen in een goede afloop heeft me door de 'moeilijke' momenten heen gesleept.

Ten tweede wil ik Margo van Opportunity in Bedrijf bedanken. Bedankt voor het open stellen van het netwerk van Opportunity in Bedrijf en het mogelijk maken van mijn onderzoek. Ook wil ik je hartelijk bedanken voor de tijd die je hebt gestoken in het opzetten van het onderzoek en het leveren van feedback op mijn stukken. Daarnaast wil ik Jerome en Wendy bedanken voor de tijd en moeite die ze in dit onderzoek hebben gestoken.

Mijn lieve vriendinnen wil ik bedanken voor het aanhoren van alle verhalen en het feit dat ze ervoor hebben gezorgd dat er altijd ruimte voor ontspanning (en wijn) was. In het bijzonder wil ik Roos bedanken. Met je eindeloze geduld voor mijn gezeur en je interesse en betrokkenheid heb je me geholpen deze scriptietijd door te komen. De 'IKEA-groep' mag ook niet ontbreken in dit dankwoord, samen met hen heb ik het afgelopen jaar alle hoogte- en dieptepunten in de master meegemaakt. Het lokaal 2.01 op de USBO heeft een speciaal plekje in mijn hart gekregen.

Mijn allergrootste dank gaat echter uit naar mijn ouders. Zonder jullie aanmoediging, vertrouwen en ondersteuning weet ik zeker dat het me nooit was gelukt. In alle keuzes die ik heb gemaakt hebben jullie me onvoorwaardelijk gesteund, of het nou goede of foute keuzes waren. Ik denk niet dat ik jullie hiervoor voldoende kan bedanken.

Nu rest het me alleen nog om ieder plezier te wensen met het lezen van mijn scriptie.

Daniëlle

Utrecht, augustus 2012

Samenvatting

Deze afstudeerscriptie is geschreven ter afsluiting van de master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Het onderzoek is verricht in samenwerking met Opportunity in Bedrijf (OiB), een netwerkorganisatie gericht op onderwerpen als diversiteit en *inclusive leadership*. OiB heeft sinds 2006 een Cross Mentoring programma lopen. Binnen dit programma krijgen jonge, talentvolle vrouwelijke mentees de mogelijkheid om ervaring op te doen bij een oudere, meer ervaren mentor. Op deze manier helpt het programma de vrouwelijke mentees met de problemen en vraagstukken die zij hebben rondom hun carrièreontwikkeling. Daarnaast wordt het programma als een middel gebruikt om de problemen waar vrouwen in het bedrijfsleven tegen aanlopen aan de kaak te stellen en om positieve veranderingen met betrekking tot diversiteit te bewerkstelligen. In dit onderzoek wordt een evaluatie uitgevoerd van het Cross Mentoring programma, waarbij de opbrengsten voor de mentees, de mentoren en de deelnemende organisatie ten gevolge van hun deelname aan het programma centraal staan. De onderstaande vraag heeft centraal gestaan in dit onderzoek:

‘Welke opbrengsten levert de ondersteuning aan de mentee door de mentor binnen het Cross Mentoring programma op voor de mentoren, de mentees en de organisaties waar zij werkzaam zijn en welke antecedenten zijn van invloed op deze ondersteuning?’

Theoretisch kader

De mogelijke opbrengsten van mentorsupport voor de mentoren en mentees zijn in dit onderzoek opgedeeld in objectieve en subjectieve carrière uitkomsten. Objectieve carrière uitkomsten worden gekenmerkt door tastbare uitkomsten van mentoring zoals het maken van een loopbaanstap. Een subjectieve carrière uitkomst verwijst onder meer naar carrièretevredenheid en meer zelfvertrouwen op het werk. Daarnaast is de verwachting gesteld dat mentorsupport bijdraagt aan het netwerk van de mentees en mentoren en dat mentoren *gender awareness* ondervinden door deelname aan het programma. Omdat de opbrengsten voor de organisaties in de literatuur onderbelicht zijn, is in dit onderzoek een exploratie uitgevoerd om te kijken welke opbrengsten de organisaties halen uit het Cross Mentoring programma. Daarnaast zijn de antecedenten, welke mogelijk van invloed zijn op de ondersteuning van de mentor, in dit onderzoek onderzocht. De antecedenten worden onder meer gekenmerkt door de frequentie van meetings tussen de mentor en de mentee.

Methoden

In dit onderzoek is gebruik gemaakt een kwantitatieve enquête voor het in kaart brengen van de opbrengsten van mentoring voor de mentees en mentoren. Met behulp van kwalitatieve interviews zijn de opbrengsten voor de organisaties in kaart gebracht. De enquête is ontworpen op basis van de literatuur en uiteindelijk hebben 65 mentees en 56 mentoren de enquête ingevuld. Er zijn zes interviews geweest met de contactpersonen van het Cross Mentoring programma binnen de organisaties.

Resultaten en conclusie

Opbrengsten voor de mentees

De mentees geven aan dat zij voornamelijk opbrengsten hebben ervaren die te maken hebben met reflectie op de eigen leiderschapsstijl en ambitie. Daarnaast stippen ze individuele

opbrengsten aan als een groter netwerk en het maken van een carrièreplanning. De kwantitatieve analyse wijst uit dat een vergroting van het netwerk en een verbetering in de zichtbaarheid de uitkomsten van mentoring zijn voor de mentees. Opvallend is dat veel van de verwachte opbrengsten niet worden terug gevonden bij de mentees. Zo wijst dit onderzoek uit dat mentorsupport geen samenhang laat zien met het maken van een loopbaanstap. Er is in dit onderzoek geen samenhang gevonden tussen de ondersteuning van de mentor en carrièretevredenheid, zelfvertrouwen en carrièreplanning van de mentee.

Opbrengsten voor de mentoren

De mentoren geven aan dat voor hun de voornaamste opbrengst ligt in het reflecteren op de eigen leiderschapstijl en het ontwikkelen van de vaardigheden in het begeleiden van professionals. De kwantitatieve analyse wijst uit dat er geen samenhang is tussen de subjectieve carrière uitkomsten van de mentoren en de support die zij hebben gegeven aan de mentees. Dit gaat in tegen de verwachtingen van dit onderzoek, omdat de veronderstelling was dat mentoren ook persoonlijke winst kunnen halen uit de mentorgesprekken. Dit wordt in dit onderzoek niet ondersteund. Ook toont dit onderzoek geen samenhang aan tussen het geven van mentorsupport en het ervaren van *gender awareness* door de mentoren.

Opbrengsten voor de organisaties

Op het niveau van de organisaties wordt de doorstroom van vrouwen als belangrijke opbrengst gezien. Daarnaast geven de contactpersonen aan dat een toename in de bewustwording van diversiteit en *gender*-verschillen een uitkomst is van deelname aan het programma. Opvallend is dat het programma ook strategisch worden ingezet door de organisaties, onder meer om het externe imago te verbeteren en om medewerkers aan te trekken. De meerwaarde van het programma zien de contactpersonen in het *cross*-aspect van het programma. Het is wel belangrijk te benadrukken dat organisaties de individuele opbrengsten als belangrijkste uitkomst van mentoring zien en dat zij ook daar naar eigen zeggen de meest resultaten uithalen.

Antecedenten van mentoring

Ten slotte is er in dit onderzoek gekeken naar de antecedenten van mentoring. De resultaten laten een samenhang zien tussen de frequentie van meetings die de mentees hebben gehad en de ondersteuning die zij hebben ontvangen van de mentoren. Hoe meer meetings de mentees hebben, hoe meer mentorsupport zij ervaren. Voor de mentoren is er echter geen samenhang gevonden. De proactiviteit van de mentee blijkt geen invloed te hebben op de mentorsupport die zij ontvangen. Daar staat wel tegenover dat gelijkheid op basis van waarden, interesses en persoonlijkheid een samenhang heeft met de ondersteuning aan de mentee door de mentor. Dit toont het belang van *perceived similarity* binnen de mentor-mentee relatie aan.

Op basis van de bevindingen van dit onderzoek zijn een aantal aanbevelingen gedaan om de ontwikkeling van het Cross Mentoring programma te blijven stimuleren. De aanbevelingen richten zich onder meer op de selectie van de mentees, het vormen van de koppels, het aantal jaar van deelname voor de mentoren en de inhoud van de gezamenlijke bijeenkomsten.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	1
1.1 Aanleiding.....	2
1.2 Probleemstelling.....	4
1.3 Praktische en wetenschappelijke relevantie.....	6
2. Theoretisch kader	8
2.1 Oorzaken lage vertegenwoordiging van vrouwen in de top.....	8
2.2 Mentoring.....	9
2.3 Kenmerken Cross Mentoring programma.....	11
2.4 Opbrengsten mentoring voor mentee.....	13
2.5 Opbrengsten mentoring voor mentor.....	17
2.6 Opbrengsten van mentoring voor mentees en mentoren.....	19
2.7 Opbrengsten mentoring voor de organisatie.....	20
2.8 Mentoringproces tussen de mentor en mentee.....	21
2.9 Kenmerken mentoren en mentees.....	22
2.10 Afsluiting theoretisch kader.....	25
3. Methoden	27
3.1 Onderzoeksmethoden.....	27
3.2 Onderzoekspopulatie.....	28
3.3 Enquête.....	29
3.4 Onderzoekskoncepten enquêtes mentees en mentoren.....	30
3.5 De interviews.....	33
3.6 Beschrijving respondenten.....	34
3.7 Data-analyse.....	37
3.8 Kwaliteit van het onderzoek.....	37
4. Resultaten	40
4.1 Ervaren opbrengsten door mentees en mentoren.....	40
4.2 Opbrengsten van mentorsupport voor mentees.....	45
4.3 Opbrengsten van mentorsupport voor de mentoren.....	50
4.4 Antecedenten van mentorsupport.....	53
4.5 Opbrengsten van mentoring voor de deelnemende organisaties.....	54

5. Conclusie	66
5.1 Uitkomsten van mentoring voor mentoren en mentees.....	66
5.2 Uitkomsten van Cross Mentoring programma voor organisaties.....	70
5.3 Antecedenten van mentorsupport.....	71
5.4 Algemene conclusie op de hoofdvraag.....	72
6. Discussie	74
6.1 Opbrengsten mentoring voor de mentees.....	74
6.2 Opbrengsten mentoring voor de mentoren.....	77
6.3 Opbrengsten van mentoring voor de organisaties.....	79
6.4 Antecedenten van mentoring.....	80
6.5 Beperkingen van het onderzoek.....	82
6.6 Suggesties voor vervolgonderzoek.....	84
7. Aanbevelingen	85
7.1 Selectie en samenstellen van koppels.....	85
7.2 <i>Gender awareness</i>	86
7.3 Centralisatie van diversiteit.....	86
8. Referenties	87
9. Bijlagen	92
8.1 Enquête voor de mentees.....	92
8.2 Enquête voor de mentoren.....	103
8.3 Begeleidende email ter verspreiding van de mentee-enquête.....	111
8.4 Begeleidende email ter verspreiding van de mentor-enquête.....	112
8.5 Topiclijst voor de kwalitatieve interviews.....	113
8.6 Paper publieke dimensie – Leerkring SHRM.....	116

1. Inleiding

De lage vertegenwoordiging van vrouwen in de top van het bedrijfsleven, houdt de gemoederen in de samenleving al verscheidende jaren bezig. Hoewel de arbeidsparticipatie van de vrouwen de afgelopen jaren exponentieel is gestegen, blijven mannen het arbeidsveld domineren (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2010; van Berkel & Merens, 2011). Met name in de hogere lagen van het bedrijfsleven blijft het percentage vrouwen ver achter en is de toename in het aantal vrouwen slechts minimaal (NRC, 2011). Ondanks het feit dat al sinds de jaren vijftig grote stappen zijn genomen om de arbeidsparticipatie van vrouwen te bevorderen, kan er worden geconstateerd dat zelfs in de huidige maatschappij een kloof blijft bestaan tussen vrouwen en mannen in het arbeidsleven. De stijgende arbeidsparticipatie van vrouwen blijkt met name voort te komen uit het feit dat vrouwen over het algemeen de deeltijdbanen in Nederland vervullen, met als gevolg dat de vertegenwoordiging van vrouwen in de fulltime banen nog aanzienlijk laag is (Benschop & Brouns, 2003; Jettinghoff, van Sloten & van de Ven, 2005). De doorstroom van het aantal vrouwen naar de topposities in het bedrijfsleven blijft eveneens traag verlopen en de Toptelling v/m van 2011 geeft dan ook aan dat *'de weg naar een meer evenwichtige top gaat met kleine stapjes'* (van Berkel & Merens, 2011: 5). Deze toptelling toont verder aan dat het aandeel vrouwen in de top van het bedrijfsleven lichtjes blijft stijgen, maar dat ondanks deze stijgingen de vrouwen hun minderheidspositie in de top blijven behouden (van Berkel & Merens, 2011).

Het verbeteren van de kansen voor vrouwen en gelijkheid in de top van het bedrijfsleven bereiken, staat al jaren op de agenda van onder meer de Rijksoverheid en verscheidende grote organisaties binnen en buiten Nederland. Zo heeft Opportunity in Bedrijf (OiB)¹ sinds 2006 een Cross Mentoring programma opgesteld. Binnen dit Cross Mentoring programma krijgen jonge, talentvolle vrouwen de mogelijkheid om ervaring op te doen bij een oudere, meer ervaren mentor. Dit ondersteunt de vrouwen onder meer in het uitbreiden van hun netwerk en het beter benutten ervan. Verwacht wordt dat niet alleen de vrouwelijke mentees hier profijt van zullen ondervinden, maar OiB stelt dat de mentoren en de organisaties waar de mentoren en mentees werkzaam zijn tevens opbrengsten ten gevolge van het programma kunnen ervaren (Opportunity in Bedrijf, 2012a). Om inzicht te scheppen in de opbrengsten die dit programma met zich meebrengt, zal in dit onderzoek de opbrengsten van het Cross Mentoring programma voor de mentees, mentoren en de organisaties waar zij werkzaam zijn in kaart worden gebracht. Hierbij zal niet enkel aandacht worden geschonken aan de opbrengsten van support door de mentor voor de drie genoemde partijen, maar ook aan de antecedenten die deze support mogelijkwerwijs beïnvloeden.

¹ Opportunity in Bedrijf (OiB) is een netwerkorganisatie gericht op onderwerpen als diversiteit en *inclusive leadership*. De stichting OiB helpt bedrijven in haar netwerk bij het realiseren van meer diversiteit en meer vrouwen in het management en de top. OiB is onder meer een kenniscentrum waar relevante informatie op het gebied van een evenwichtige opbouw van het personeelsbestand wordt verzameld en voor de deelnemende organisaties toegankelijk en praktisch toepasbaar wordt gemaakt. OiB geeft aan dat haar kracht ligt in de koppeling van onderzoek en kennis aan de praktijkervaringen uit het netwerk. Centraal staan het uitwisselen van *good practices* en nieuwe inzichten, het bieden van andere denkkaders en inspiratie en daarmee ondersteuning bij concrete maatregelen en toepassingen in de praktijk.

Het is belangrijk te realiseren dat het verbeteren van de representativiteit van vrouwen, en het in het leven roepen van dergelijke programma's als het Cross Mentoring programma, niet enkel vanuit een *social-justice* benadering kan worden bekeken; economische motieven spelen tevens een rol. De toenemende vergrijzing en ontgroening binnen de arbeidspopulatie van Nederland zullen leiden tot structurele tekorten op de arbeidsmarkt waardoor er in de toekomst niet meer genoeg mannen zijn om te voldoen aan de grote vraag op de arbeidsmarkt (Jettinghoff et al., 2005; Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2011). Het links laten liggen van hoogopgeleide vrouwen die dezelfde opleidingsmogelijkheden als mannen hebben genoten, draagt zodoende bij aan een winstverlies binnen de arbeidsmarkt. Ondanks het gelijke opleidingsniveau van vrouwen ten opzichte van mannen, blijven de vrouwen ondervertegenwoordigd in managementposities (Jettinghoff et al., 2005). Het bieden van kansen aan zowel mannen als vrouwen sluit echter aan bij de toenemende veranderingen op de arbeidsmarkt en de huidige tijdgeest van gelijkheid voor iedereen. Daarnaast wordt de rol van diversiteit in het behalen van positieve bedrijfsresultaten steeds meer opgemerkt (O'Leary & Weathington, 2006). Organisaties die zich committeren aan het behalen van meer diversiteit, stralen een positief beeld uit naar de maatschappij. Dit draagt niet enkel bij tot meer kansen voor vrouwen en andere minderheidsgroepen binnen de organisatie, het zorgt er ook voor dat de organisatie zichzelf beter profileert in de samenleving. Als gevolg daarvan kan diversiteit en het werken aan een verbeterde representativiteit van vrouwen een strategische stap zijn voor organisaties om hun positie in de maatschappij veilig te stellen en uit te breiden (Beardwell & Claydon, 2010). Diversiteit kan daarnaast een steentje bijdragen aan de prestaties van een organisatie. Een organisatie met vrouwen in het top managementteam laat onder meer verbeterde prestaties zien ten opzichte van organisaties waar vrouwen geen plaats hebben in het top managementteam (Desvaux, Devillard-Hoellinger & Baumgarten, 2007). Ondanks de positieve bijdrage van diversiteit in het bedrijfsleven, is het belangrijk te benadrukken dat er een keerzijde aan elke medaille zit. O'Leary en Weathington (2006) benadrukken dat diversiteit niet in elke omstandigheden met positieve resultaten gepaard gaat. Groepsdiversiteit kan leiden tot een toename van conflicten en verslechterde interpersoonlijke communicatie. Ondanks deze lichtelijk negatieve kant van diversiteit wordt het geven van kansen aan minderheidsgroepen als een belangrijk middel gezien om het imago van organisaties te verbeteren (Beardwell & Claydon, 2010). Om de kansen en vertegenwoordiging van vrouwen in het bedrijfsleven te verbeteren en de aandacht voor diversiteit in het bedrijfsleven te vergroten, zijn door zowel de overheid en het bedrijfsleven reeds verscheidende initiatieven in het leven geroepen. De bekendste is misschien nog wel de Charter Talent naar de Top. Organisaties die deelnemen aan deze Charter geven aan zich te binden aan duidelijke meetbare diversiteitsdoelstellingen. Door de voortgang in deze doelstellingen te monitoren, hoopt Talent naar de Top de diversiteit in het bedrijfsleven te verbeteren. OiB tracht tevens bij te dragen aan de diversiteit binnen het bedrijfsleven, en door middel van het Cross Mentoring programma geeft ze hier op actieve wijze invulling aan.

1.1 Aanleiding

De netwerkorganisatie OiB is gericht op onderwerpen als diversiteit en *inclusive leadership*. OiB ondersteunt de bedrijven in haar netwerk bij het realiseren van meer diversiteit en meer vrouwen in het management en de top van de bedrijven. OiB legt hierin de nadruk op *evidence-based* en baseert haar aanbevelingen, instrumenten en activiteiten op kennis vanuit de wetenschap (Opportunity in Bedrijf, 2012b). Maar de praktijkervaringen van de organisaties spelen hierin ook een belangrijke rol. Centraal staan het uitwisselen van *good practices* en het

bieden van andere denkkaders en inspiratie (Opportunity in Bedrijf, 2012b). Het Cross Mentoring programma van OiB is onder meer een initiatief om individuele vrouwen vooruit te helpen in hun carrière en om meer diversiteit in het bedrijfsleven te realiseren.

Voordat verder wordt ingegaan op de kenmerken van het Cross Mentoring programma van OiB, wordt een kort beeld geschept van de oorzaken die veelvuldig worden genoemd in het kader van het achterblijven van vrouwen in de top van het bedrijfsleven. Het op een rij zetten van deze mogelijke oorzaken, zal meer inzicht scheppen in de wijze waarop het Cross Mentoring programma de vrouwelijke mentees verder tracht te helpen in hun carrière. De oorzaken die in het kader van de ondervertegenwoordiging van vrouwen worden benoemd zijn onder meer de persistentie van de mannelijke netwerken binnen organisaties, ook wel het *'old boys network'* genoemd (Baumgartner & Schneider, 2010). Vrouwen worden daarnaast onder meer geconfronteerd met negatieve stereotypering (Pesonen, Tienari & Vanhala, 2009), de masculiene organisatiecultuur (van Vianen & Fischer, 2002) en verschillende beperkende sociaal-psychologische mechanismen (Lansu, 2011). In het theoretisch kader zullen deze verschijnselen verder worden toegelicht.

Het Cross Mentoring programma van OiB is erop gericht om veel van de genoemde problemen waar vrouwen tegenaan lopen aan te pakken. Het doel van het programma is ten gevolge tweeledig: aan de ene kant worden de individuele vrouwelijke mentees geholpen met de problemen en vraagstukken rondom hun carrièreontwikkeling, maar aan de andere kant wordt het als een middel gebruikt om de problemen waar vrouwen in het bedrijfsleven tegen aanlopen aan de kaak te stellen en om positieve veranderingen met betrekking tot diversiteit te bewerkstelligen (Opportunity in Bedrijf, 2012a)². Hoewel mannen ook kunnen profiteren van een mentor, blijkt het vooral een effectieve manier te zijn om vrouwen verder te helpen in hun carrière. Zoals reeds aangegeven hebben vrouwen veelal niet evenveel macht als mannen binnen organisaties en beschikken ze meestal niet over een even groot netwerk (O'Brien, Biga, Kessler & Allen, 2010). Deelname aan een formeel mentorprogramma voor vrouwen zorgt er ten gevolge voor dat ook vrouwen beschikbaarheid hebben over een ontwikkelrelatie. Daarnaast biedt het de perfecte mogelijkheid voor uitbreiding van het eigen netwerk (O'Brien et al., 2010). Naast het feit dat de vrouwelijke mentees mogelijk voordelen van het Cross Mentoring programma ervaren, kunnen ook de mentoren en de organisaties waar de mentees en mentoren werkzaam zijn opbrengsten van deelname aan het programma ondervinden.

Om verder inzicht te scheppen in deze opbrengsten, zullen de unieke kenmerken van het Cross Mentoring programma verder worden toegelicht. Het woord *cross* in het Cross Mentoring programma verwijst naar twee unieke karakteristieken van het programma (Opportunity in Bedrijf, 2012b). Het programma speelt zich in de eerste plaats af tussen de organisaties waar de mentoren en mentees werkzaam zijn. De koppels van mentoren en mentees worden tussen de organisaties samengesteld. Dit betekent dat de koppels niet voor dezelfde organisatie werkzaam zijn en zodoende een breed scala aan verschillende kennis en ervaringen hebben. In de tweede plaats verwijst het woord *cross* naar het gender aspect van de koppels. De mentees zijn allen

² Het besproken tweeledige doel van het Cross Mentoring programma schenkt geen aandacht aan de opbrengsten van de mentoren. De rol van de mentoren in het programma is desalniettemin niet onbelangrijk. Het creëren van bewustwording voor de rol van diversiteit bij de mentoren is een belangrijk onderliggend doel van het Cross Mentoring programma, maar deze wordt minder expliciet benoemd.

vrouwen, maar de mentoren zijn ofwel een man of een vrouw. Dit biedt een verscheidenheid aan koppels aan, waarbij vrouwen worden ondersteund door iemand hetzelfde geslacht, of door iemand van een ander geslacht. Binnen het Cross Mentoring programma zijn ongeveer 80 à 85 % van de mentoren man, wat betekent dat er een duidelijke meerderheid aan mannelijke mentoren is. Het voordeel van het grote aantal *cross-gender* koppels is dat de mannelijke mentoren inzicht krijgen in de problemen waar de vrouwelijke mentees tegenaan lopen in hun loopbaan en de rol van *gender* in het maken van een carrière. Dit kan bijdragen aan de ontwikkeling van *gender awareness*: herkenning van ongelijkheid op basis van geslacht (Martínez, Patema, Roux & Falomir, 2010). Deze herkenning van ongelijkheid kan een mogelijke basis zijn voor de verbetering van de positie van vrouwen binnen organisaties. Deze *gender awareness* kan vergaande gevolgen hebben binnen de organisaties waar de mentoren en mentees werkzaam zijn, met als mogelijk gevolg dat de kansen voor de vrouwen keren.

Om een inzicht te verkrijgen in de opbrengsten van mentoring voor de mentees, mentoren en de organisaties waar beide partijen werkzaam zijn, wil Opportunity in Bedrijf een vergaande evaluatie van het Cross Mentoring programma uitvoeren. Het feit dat het programma al zeven jaar loopt, biedt de mogelijkheid om verder terug te kijken in de tijd. Doordat het programma de afgelopen jaren door verschillende individuen is doorlopen, kunnen verscheidende lange- en korte termijnopbrengsten in kaart worden gebracht. Het in kaart brengen van de opbrengsten van het programma voor drie partijen kan bijdragen aan kennis over de wijze waarop het programma ondersteuning biedt aan de verbetering van de representativiteit en mogelijkheden van vrouwen binnen organisaties en in hoeverre het een bijdrage levert aan de verbetering van het diversiteitbeleid van de deelnemende organisaties.

1.2 Probleemstelling

Doelstelling

Momenteel bevindt het Cross Mentoring programma van OiB zich in haar zevende jaargang. Om inzicht te verkrijgen in de opbrengsten van het programma voor zowel de mentees, mentoren en de deelnemende organisaties zal een evaluatie van het Cross Mentoring programma worden uitgevoerd. Deze evaluatie verschaft inzicht in de opbrengsten die met het Cross Mentoring programma zijn bereikt en de resultaten van de evaluatie zullen een input bieden voor mogelijke aanbevelingen ten behoeve van het programma. Zodoende kan OiB blijven werken aan verdere optimalisatie van haar Cross Mentoring programma voor zowel de mentees, mentoren als deelnemende organisaties. De evaluatie die in het onderzoek centraal staat, zal zich richten op de opbrengsten voor de mentees, mentoren en de organisaties waar de mentoren en de mentees werkzaam zijn. De evaluatie van het Cross Mentoring programma kan daarnaast een ondersteuning zijn voor andere organisaties. Steeds meer organisaties maken gebruik van formele mentorprogramma's en het in kaart brengen van de opbrengsten voor drie verschillende partijen kan organisaties helpen in het vormgeven van de eigen mentorprogramma's. Daarnaast verkrijgen de organisaties een beeld van de opbrengsten die met een mentorprogramma gemoeid gaan.

Vraagstelling

Om verder vorm te geven aan de evaluatie van het Cross Mentoring programma, is de volgende centrale vraagstelling voor dit onderzoek gedefinieerd:

'Welke opbrengsten levert de ondersteuning aan de mentee door de mentor binnen het Cross Mentoring programma op voor de mentoren, de mentees en de organisaties waar zij werkzaam zijn en welke antecedenten zijn van invloed op deze ondersteuning?'

Om een antwoord te verschaffen op de centrale vraagstelling, zijn enkele deelvragen opgesteld. De deelvragen zullen als leidend voor het verdere evaluatieonderzoek worden gehanteerd.

Deelvragen ter beantwoording van de centrale vraagstelling:

Uitkomsten van het Cross Mentoring programma voor mentoren en mentees

1. Wat zijn volgens de mentees en de mentoren de opbrengsten van de ondersteuning door de mentor binnen de mentor-mentee relatie in het Cross Mentoring programma?
2. In hoeverre draagt de ondersteuning van de mentor binnen de mentor-mentee relatie in het Cross Mentoring programma bij aan objectieve carrière uitkomsten voor de mentees en mentoren?
3. In hoeverre draagt de ondersteuning van de mentor binnen de mentor-mentee relatie in het Cross Mentoring programma bij aan subjectieve carrière uitkomsten voor de mentees en mentoren?
4. In hoeverre draagt de ondersteuning van de mentor binnen de mentor-mentee relatie in het Cross Mentoring programma bij aan de *gender awareness* van de mentoren?
5. In hoeverre draagt de ondersteuning van de mentor binnen de mentor-mentee relatie in het Cross Mentoring programma bij aan de vergroting van het netwerk van de mentees en mentoren?

Uitkomsten van het Cross Mentoring programma voor organisaties

6. Welke uitkomsten ervaren de organisaties ten gevolge van de ondersteuning van de mentor binnen de mentor-mentee relatie in het Cross Mentoring programma?

Factoren van invloed op de ondersteuning van de mentor in de mentor-mentee relatie

7. In hoeverre draagt de frequentie van meetings tussen de mentoren en de mentees aan bij de ondersteuning van de mentor binnen de mentor-mentee relatie in het Cross Mentoring programma?
8. In hoeverre draagt de *proactiviteit* van mentees bij aan de ondersteuning van de mentor binnen de mentor-mentee relatie in het Cross Mentoring programma?
9. In hoeverre draagt *perceived similarity* door de mentoren en mentees bij aan de ondersteuning van de mentor binnen de mentor-mentee relatie in het Cross Mentoring programma?

Toelichting op deelvragen

De deelvragen laten al enkele concepten zien die in dit onderzoek onderzocht gaan worden. De eerste deelvraag is echter breder en richt zich expliciet op de opbrengsten van mentoring die de mentoren en mentees zelf aangeven. Het betreft hier de perceptie van de mentoren en mentees op de opbrengsten die het Cross Mentoring programma bij de partijen heeft gerealiseerd. Door de opbrengsten niet in te vullen voor de mentoren en mentees, kunnen de opbrengsten die de mentees en mentoren zelf toeschrijven aan het programma in kaart worden gebracht. De andere deelvragen richten zich daarentegen op concepten die reeds aan mentoring zijn gekoppeld. Zodoende kan worden gekeken of deze overeenkomen met de gepercipieerde opbrengsten door de mentoren en mentees.

De tweede en de derde deelvraag sluiten aan bij het onderscheid in de opbrengsten van mentoring dat door verschillende onderzoeken worden gemaakt; objectieve carrière uitkomsten

en subjectieve carrière uitkomsten (Allen, Eby, Poteet, Lentz & Lima, 2004; Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005; Eby, Durley, Evans & Ragins, 2006; Gardiner, Tiggemann, Kearns & Marshall, 2007). De evaluatie van het Cross Mentoring programma voor de mentees en mentoren zal zich onder meer op deze twee verschillende uitkomsten richten. De onderverdeling in de twee uitkomsten heeft als voordeel dat het verder gaat dan enkel subjectieve uitkomsten; het geeft ook inzicht in de tastbare uitkomsten van mentoring. De uitkomsten gelden voor zowel de mentee als mentor omdat mentoring een dyadisch proces is. Dit betekent dat zowel de mentoren als de mentees opbrengsten ten gevolge van mentoring kunnen ervaren. Een objectieve carrière uitkomst die mentoren en mentees kunnen ondervinden ten gevolge van mentoring is het maken van een loopbaanstap (Bozionelos, 2004; Gardiner et al., 2007). Een subjectieve carrière uitkomst verwijst onder meer naar carrièretevredenheid en het vergaren van zelfvertrouwen (Allen et al., 2004).

Deelvragen vier en vijf sluiten aan bij andere opbrengsten die OiB met het Cross Mentoring programma beoogd te behalen. *Gender awareness* en het vergroten van het eigen netwerk kunnen tevens uitkomsten van deelname aan het Cross Mentoring programma zijn (De Vries, Webb & Eveline, 2006; Gardiner et al., 2007). Deze uitkomsten passen dusdanig niet in de onderverdeling die onder meer door Allen et al. (2004) zijn gemaakt en zullen zodoende als aparte uitkomsten worden meegenomen in dit onderzoek.

Deelvraag zes richt zich op de opbrengsten voor de organisaties. Deze deelvraag is niet verder onderverdeeld in mogelijke opbrengsten, omdat een andere onderzoeksmethode ten grondslag ligt aan deze deelvraag. De opbrengsten voor de organisaties zijn niet in te delen op basis van de onderverdeling in opbrengsten van Allen et al. (2004). Veranderingen binnen de cultuur en het beleid van de organisaties ten gevolge van mentoring zullen centraal staan binnen deze deelvraag.

De laatste drie deelvragen (zeven, acht en negen) laten factoren zien die de ondersteuning van de mentor in de mentor-mentee relatie mogelijk beïnvloeden. De frequentie van meetings verwijst naar het aantal meetings die de mentoren en mentees met elkaar hebben. Doordat de planning van de bijeenkomsten de verantwoordelijkheid van de mentee en de mentoren zelf is, kan het aantal meetings per koppel verschillen. Proactiviteit is een persoonlijkheidskenmerk en heeft een vergaande invloed in de vormgeving van de relatie tussen twee individuen (Bateman & Crant, 1993). Een proactief individu is op zoek naar mogelijkheden, laat initiatief zien en onderneemt snel actie (Bateman & Crant, 1993). Gezien de grote rol van de eigen verantwoordelijkheid van de mentees en mentoren, speelt de proactiviteit van een individu mogelijk een rol op de ondersteuning die door de mentor in de mentor-mentee relatie wordt gegeven. *Perceived similarity* verwijst naar gelijkheid op basis van waarden, interesses en persoonlijkheid (Wanberg, Kammeyer-Mueller & Marchese, 2006). *Perceived similarity* is een factor die invloed uitoefent op de support die door de mentor wordt gegeven (Burke, McKeen & McKenna, 1993).

1.3 Praktische en wetenschappelijke relevantie

Praktische relevantie

De praktische relevantie ligt in de vraag vanuit OiB om het Cross Mentoring programma na een looptijd van zeven jaar uitgebreid te evalueren. Met als doel om verder te gaan dan een korte evaluatie, zullen zowel de opbrengsten voor de mentor, de mentee en de deelnemende

organisaties worden meegenomen. De evaluatie van het Cross Mentoring programma van OiB toont haar praktische relevantie onder meer aan vanwege het feit dat er inzicht kan worden geboden in de opbrengsten op langere termijn. Doordat het programma al zeven jaar loopt, kunnen zowel de vrouwen als de mentoren en organisaties die jaren geleden hebben deelgenomen, inzicht geven in de lange termijn opbrengsten van het programma. Daarnaast maken steeds meer organisaties gebruik van formele mentorprogramma's om vrouwen verder te helpen binnen de organisatie en om de problemen die ze in hun carrière tegenkomen aan te pakken. Een evaluatie van het Cross Mentoring programma van OiB heeft zodoende niet enkel opbrengsten voor OiB, maar geeft ook andere organisaties inzicht in de vormgeving en effectiviteit van mentorprogramma's. Daarnaast kunnen de resultaten van de evaluatie bijdragen aan ontwikkelingen binnen het diversiteitsbeleid van organisaties. Het Cross Mentoring programma tracht vrouwen verder te helpen in hun carrière en een bijdrage te leveren aan diversiteit binnen organisaties. Het mentorprogramma is niet enkel een instrument om de individuele vrouwen verder te helpen in hun carrière, het is ook een instrument om ongelijkheden aan de kaak te stellen en om organisaties bewust te maken van het belang van diversiteit. En deze bewustwording kan onder meer een doorwerking hebben in het diversiteitbeleid van organisaties.

Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie komt met name naar voren uit de unieke karakteristieken van het mentorprogramma van OiB. Ten eerste speelt het programma zich tussen de organisaties af zodat er gesproken kan worden van *cross* mentoring. Dit maakt het programma uniek ten opzichte van andere mentorprogramma's die in de literatuur geëvalueerd zijn omdat mentoring in de meeste onderzoeken binnen de organisatie afspeelt (De Vries et al., 2006; Gardiner et al., 2007; Maxwell, 2009; Bozionelos, Bozionelos, Kostopoulos & Polychroniou, 2011). Het *cross* kenmerk van het Cross Mentoring programma sluit goed aan bij de veranderingen die in de definitie van een carrière hebben plaatsgevonden. Vroeger spendeerden werknemers hun hele carrière bij dezelfde werknemer, maar de tijden zijn veranderd en individuen werken voor steeds meer verschillende organisaties in hun carrière (Baugh & Fagenson-Eland, 2005). Het Cross Mentoring programma gaat over de grenzen van organisaties heen en sluit zodoende aan bij de *lifetime employability* van de medewerkers (Forrier & Sels, 2005).

En tweede karakteristiek van het programma dat bijdraagt aan de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is de looptijd van het Cross Mentoring programma. Het feit dat het programma al zeven jaar loopt, biedt de mogelijkheid om terug te kijken in de tijd. Dit heeft als gevolg dat de resultaten verder kunnen gaan dan enkele de subjectieve percepties op mentoring; lange termijn gevolgen kunnen geïdentificeerd worden. Ondanks dat er meerdere longitudinale onderzoeken op het gebied van mentoring zijn uitgevoerd (De Vries et al., 2006; Gardiner et al., 2007; Maxwell, 2009), zijn niet eerder de opbrengsten voor drie partijen tegelijkertijd in kaart gebracht. Het feit dat niet enkel de opbrengsten voor mentees en mentoren in kaart worden gebracht maar ook de opbrengsten voor de organisaties, draagt onder meer bij aan de wetenschappelijke relevantie. Het is belangrijk te benadrukken dat dit wel een beperking in het onderzoek mee brengt. Zowel de mentees als de mentoren bevinden zich in een dynamische omgeving waarin verschillende factoren een rol spelen. De opbrengsten die ten gevolge van het Cross Mentoring programma worden onderzocht, kunnen tevens door andere factoren tot stand zijn gekomen.

2. Theoretisch kader

Zoals reeds aangegeven in de inleiding, hebben de problemen waar vrouwen in het bedrijfsleven tegenaan lopen bijgedragen aan de ontwikkeling van beleidsinitiatieven om vrouwen ondersteuning te bieden in hun loopbaan. Het Cross Mentoring programma van OiB is onder meer een antwoord op de aanpak van de structurele problemen die vrouwen in hun loopbaan tegen komen. Maar het is niet enkel een instrument om de vrouwelijke mentees te ondersteunen in hun loopbaan, ook de mentoren en de organisaties worden uitgebreid betrokken bij het mentorproces. Het Cross Mentoring programma gaat uit van de gedachte dat het programma niet enkel gevolgen voor de mentees teweegbrengt, maar dat tevens de mentoren en de organisaties veranderingen ten gevolge van het Cross Mentoring programma zullen door maken.

In dit hoofdstuk zal een overzicht worden gegeven van de wetenschappelijke literatuur op het gebied van mentoring. Om te beginnen zal verder worden ingegaan op de oorzaken van het achterblijven van vrouwen in de top van het bedrijfsleven [2.1]. Vervolgens zal het begrip mentoring uitgebreid worden besproken en worden de verschillende vormen van ondersteuning die mentoren kunnen aanbieden aan mentees toegelicht [2.2]. Aansluitend worden de kenmerken van het Cross Mentoring programma toegelicht [2.3]. Om toe te werken naar een onderzoeksmodel zal vervolgens een overzicht worden gegeven van de opbrengsten die mogelijk verwacht kunnen worden voor de drie reeds benoemde partijen [2.4 – 2.7]. Vervolgens zullen de antecedenten, welke de ondersteuning door de mentor mogelijk beïnvloeden, worden besproken [2.8 – 2.9]. Deze onderdelen zullen ter afsluiting input leveren aan het onderzoeksmodel [2.10].

2.1 Oorzaken lage vertegenwoordiging van vrouwen in de top

In de wetenschappelijke literatuur wordt veel aandacht geschonken aan het beschrijven van de beperkingen die vrouwen tegenkomen in het bedrijfsleven. Een veelal benoemde oorzaak is de persistentie van de mannelijke netwerken binnen organisaties. Men spreekt in dit kader ook wel over het *'old boys network'* (Baumgartner & Schneider, 2010). Ondanks het feit dat organisaties inzien dat vrouwen een belangrijke bijdrage leveren aan hun personeelbestand, nemen voornamelijk mannen de gecentraliseerde posities in organisaties in (Baumgartner & Schneider, 2010). Het innemen van dergelijke posities geeft veelal toegang tot waardevolle informatie over bijvoorbeeld functies die vrij komen. Deze informatie wordt gedeeld met het eigen netwerk en dit kan de kansen voor vrouwen beperken omdat zij vaak niet dezelfde toegang tot het *'old boys network'* hebben als hun mannelijke collega's (Elacqua, Beehr, Hansen & Webster, 2009). Naast de persistentie van de mannelijke netwerken, blijven vrouwen te maken houden met negatieve stereotypen. Vrouwen blijken onder meer te worden geconfronteerd met mythen over hun onvoldoende ervaring in het management en hun gebrek aan voldoende *human* kapitaal (Pesonen et al., 2009). Singh en Vinnicombe (2004) laten onder meer zien dat vrouwen ten opzichte van mannen minder open staan voor het gebruik van impressie management en strategieën en tactieken om hun eigen reputatie vooruit te helpen. De bescheidenheid van vrouwen om dergelijke instrumenten te gebruiken draagt niet bij aan een verbetering van de representativiteit van vrouwen in de hogere lagen van het bedrijfsleven (Singh & Vinnicombe, 2004).

Naast de persistentie van de mannelijke netwerken en de bescheidenheid van vrouwen, wordt de masculiene organisatiecultuur tevens aangehaald als oorzaak van de beperkte doorstroom

van vrouwen naar de top (van Vianen & Fischer, 2002). De normen en waarden waar organisaties op zijn gebaseerd blijken vaker aan te sluiten bij de mannen dan de vrouwen in een organisatie. Masculiene culturen bestaan uit onderliggende assumpties, normen en organisatorische praktijken die bepaalde vormen van communicatie, zelfbeelden, benaderingen van conflicten en beelden van leiderschap uitdragen welke stereotyperend masculien zijn (van Vianen & Fischer, 2002). De masculiene dimensie van cultuur kan worden samengevat als de promotie van onafhankelijkheid, autonomie, hiërarchische relaties, competitie, taakoriëntatie en het bestaan van status en autoriteit. De feminiene dimensie kan echter worden omschreven als de promotie van de zelf, het behoud van balans in het werk-privé leven, participatie en samenwerking binnen de organisatie (van Vianen & Fischer, 2002). Omdat mannen de meerderheid binnen organisaties vormen en aangenomen wordt dat mannen meer masculiene waarden van cultuur uitdragen, wordt er vanuit gegaan dat de cultuur binnen organisaties voor het grootste deel gevormd wordt door masculiene normen en waarden (van Vianen & Fischer, 2002).

Lansu (2011) onderschrijft tevens enkele sociaalpsychologische mechanismen die vrouwen mogelijk beperken in hun doorstroom in het bedrijfsleven. Psychologische mechanismen als sociale categorisatie en *ingroup favoritisme* dragen bij aan de mindere kansen die vrouwen ervaren in het bedrijfsleven (Lansu, 2011). *Ingroup favoritisme* is een mechanisme dat aangeeft dat mensen de eigen groep een streepje voor geven (Lansu, 2011). Mensen behoren tot verschillende groepen op basis van hun kenmerken en voorkeuren. Een voorbeeld van *ingroup favoritisme* is dat mannen eerder kiezen voor mannen bij het vervullen van functies omdat zij tot dezelfde groep behoren. Sociale categorisatie verwijst naar het indelen van personen in groepen. Zichtbare kenmerken van individuen leiden de categorisatie in bepaalde groepen (Lansu, 2011). Verschillende eigenschappen en kenmerken worden bijvoorbeeld toegeschreven aan het man of vrouw zijn, met als gevolg dat deze eigenschappen ook verwacht worden. Deze snelle categorisatie kan echter leiden tot fouten en kan onder meer bijdragen aan het in stand houden van stereotype beelden over mannen en vrouwen (Lansu, 2011).

Dit korte overzicht in de mogelijke oorzaken van de ondervertegenwoordiging van vrouwen in het bedrijfsleven, laat onder meer de beweegredenen achter de ontwikkeling van het Cross Mentoring programma van OiB zien. Mentoring kan als instrument vrouwen helpen in hun carrière en het aanpakken van de problemen die ze tegenkomen. Daarnaast kunnen zowel de organisaties als de mentoren profiteren van het mentoringproces en kunnen verschillende carrière opbrengsten gerealiseerd worden. Vanwege het cross-aspect binnen het Cross Mentoring programma worden mannelijke mentoren geconfronteerd met vrouwelijke mentees en de problemen die zij tegenkomen. Dit kan mogelijk bijdragen aan verhoogde kennis van de oorzaken van ondervertegenwoordiging van vrouwen bij de mannelijke mentoren.

2.2 Mentoring

Mentoring is een veelbesproken instrument om vrouwen vooruit te helpen binnen organisaties (O'Brien et al., 2010). Hoewel mentoring positieve gevolgen voor alle werknemers met zich mee brengt, blijkt het vooral nuttig te zijn voor vrouwen gezien de extra barrières die ze tegenkomen in hun carrière ontwikkeling (O'Brien et al., 2010). Mentoring verwijst naar een ontwikkelrelatie tussen twee individuen. Binnen deze relatie ervaren de individuen een verschil in status en ervaring en kan er gesproken worden over een mentor en een mentee (Bozionelos et al., 2011). De term mentor dateert al uit de tijd van de Griekse mythologie en beschrijft een *'relationship*

between a younger adult and an older, more experienced adult (who) helps the younger individual learn to navigate the adult world and the world of work' (Kram, 1985, in: Allen et al., 2004: 127). Mentoren zijn in deze definitie niet enkel een bron om van te leren, ze spelen ook een belangrijke rol in de ontwikkeling van het zelfvertrouwen en werkidentiteit van de mentee. (Allen et al., 2004). Het gebruik van een mentorrelatie is ook een belangrijke manier om de socialisatie van de mentee in zijn/haar organisatie en carrière te bewerkstelligen (O'Brien et al., 2010).

Mentoringrelaties spelen een belangrijke rol binnen organisaties en de wijze waarop de mentees zich ontwikkelen in hun carrière en organisatie. De vorm van support die de mentor geeft aan zijn/haar mentee zal uiteindelijk de ontwikkeling van de mentee beïnvloeden. De literatuur op het gebied van mentoring laat zien dat de vorm van support die mentoren bieden aan de mentees kan worden opgedeeld in twee verschillende vormen (Kram, 1985, in: Allen et al., 2004). De eerste vorm is de *career-related* support. Deze vorm van mentoring verbetert de voortgang van een mentee binnen de organisatie en bestaat onder meer uit mentorfuncties als sponsoring, coaching, bescherming, het bieden van uitdagende opdrachten en het creëren van meer zichtbaarheid van de mentee binnen de organisatie. Deze vorm van mentoring is mogelijk omdat de mentor een hoge positie in de organisatie bekleedt, meer ervaring en een groter netwerk heeft. De invloed van de mentor binnen een organisatie kan ten gevolge een bijdrage leveren aan de vooruitgang van de mentee binnen de organisatie. O'Brien et al. (2010: 538) omschrijven het als: '*Career development refers to actions that advance the protégé within the organization, such as coaching, sponsorship, exposure, protection, and providing challenging assignments*'. De tweede vorm van mentoring wordt omschreven als *psychosocial* support. Deze vorm van ondersteuning legt de nadruk op de interpersoonlijke aspecten van de relatie en verwijst naar de aspecten die bijdragen aan het zelfvertrouwen, identiteit en effectiviteit in de professionele rol van de mentee: '*Psychosocial support refers to the interpersonal aspects of the mentoring relationship, such as counseling, friendship, acceptance, and role modeling behaviors*' (O'Brien et al., 2010: 538). Dit betekent onder meer dat de mentor de gewenste emotionele ondersteuning geeft aan zijn/haar mentee en de mentee helpt met het omgaan van de onvermijdelijke emotionele uitdagingen op het werk (Donaldson, Ensher & Grant-Vallone, 2000).

Onderzoek op het gebied van mentoring houdt de twee vormen van support vanuit de mentor, *career-related* en *psychosocial* support, aan. Er zijn echter ook onderzoekers die een derde vorm van mentoring opnemen in de onderverdeling; het hebben van een rolmodel functie (Blake-Beard, Bayne, Crosby & Muller, 2011). Dit onderscheid wordt echter niet door alle onderzoekers in het mentoring-veld gemaakt. De rolmodel functie wordt door O'Brien et al. (2010) bijvoorbeeld opgenomen onder de *psychosocial* support. In dit onderzoek zal het door Kram (1985, in: Allen et al., 2004) opgestelde onderscheid in *career-related* en *psychosocial* support gehanteerd worden. Dit houdt in dat ervanuit wordt gegaan dat de mentoren twee verschillende vormen van ondersteuning aanbieden aan hun mentees. De vorm van ondersteuning die een mentor geeft aan zijn/haar mentee, draagt eveneens bij aan de opbrengsten die ten gevolge van mentoring worden gerealiseerd voor beide partijen (O'Brien et al., 2010). De rolmodel functie, zoals Blake-Beard et al. (2011) deze apart stellen, wordt hierin niet achterwege gelaten maar als onderdeel van *psychosocial* support opgenomen. De reden dat in dit onderzoek gekozen wordt om de rolmodel functie niet als zelfstandige vorm van support op te nemen, komt onder meer voort uit de karakteristieken van het Cross Mentoring programma. Omdat de mentoren en de

mentees werkzaam zijn voor verschillende organisaties, zullen de koppels elkaar niet aan het werk zien in de eigen functie. De rolmodel functie van de mentor zal ten gevolge minder sterk aanwezig zijn en dit draagt er onder meer aan bij dat gekozen is voor de onderverdeling van Kram (1985, in: Allen et al., 2004).

2.3 Kenmerken Cross-Mentoring programma

Een mentorrelatie kan op verschillende manieren tot stand worden gebracht, met als gevolg dat er een onderscheid kan worden gemaakt in formele en informele mentoring (Wanberg, et al., 2006). Een mentorrelatie die spontaan tot stand komt zonder invloed van een derde partij, wordt beschreven als informele mentoring. Informele mentorrelaties komen onder meer voort uit overeenkomstigheid en op basis van interpersoonlijke comfort (Wanberg et al., 2006). Binnen een informele mentorrelatie bestaan geen regels over wat bereikt moet worden met de relatie en hoe lang de relatie zal bestaan. De mentor en de mentee kennen elkaar al langer en vormen spontaan een mentorrelatie. De relatie tussen de mentor en de mentee start ten gevolge niet aan het begin van de mentorrelatie, maar heeft al een langere geschiedenis (Wanberg et al., 2006). Het verkrijgen van een informele mentorrelatie vormt echter een structureel probleem voor vrouwen binnen organisaties. Dit komt met name voort uit het feit dat vrouwen over het algemeen minder toegang hebben tot informele netwerken en zodoende minder snel een mentorrelatie kunnen opstarten (Gardiner et al., 2007). Om dit soort problemen tegen te gaan en alle medewerkers de opbrengsten van mentoring te laten ervaren, wordt er binnen organisaties ook wel gebruik gemaakt van formele mentorrelaties. De koppels van mentoren en mentees worden in het geval van formele mentoring niet zelf geïnitieerd, maar worden samengesteld door de organisaties (Wanberg et al., 2006). Wanneer er sprake is van formele mentoring kennen de mentoren en de mentees elkaar nog niet op voorhand. Dit betekent dat de mentor en de mentee elkaar eerst beter moeten leren kennen voordat ze de uiteindelijke opbrengsten van mentoring kunnen realiseren. Het Cross Mentoring programma van OiB past in het plaatje van formele mentoring. OiB speelt een zeer belangrijke rol binnen het mentoringproces en vormt onder meer de koppels door middel van een uitgebreid selectieproces. Daarnaast vraagt OiB aan de mentees om ontwikkeldoelen te formuleren welke centraal zullen staan in de meetings met de mentoren. OiB stelt tevens een tijdsplan vast waarbinnen de bijeenkomsten tussen de mentor en de mentees moeten plaatsvinden. Na acht à negen maanden wordt het programma met een gezamenlijke bijeenkomst voor de mentoren en mentees afgerond. Ondanks het tijdsplan dat het Cross Mentoring programma stelt aan het formele mentoring, wil het niet zeggen dat er uiteindelijk geen langdurige mentorrelatie kan worden ontwikkeld. Na afronding van het Cross Mentoring programma is het aan de mentoren en de mentees zelf om de volgende stappen te bepalen. Dit kan betekenen dat de koppels besluiten het contact te beëindigen en terug te keren naar de situatie voor deelname aan het programma. Maar daartegenover staat dat de koppels ook kunnen besluiten om het contact en de mentorrelatie voort te zetten. De richtlijnen en ondersteuning van OiB verdwijnen maar de mentor en de mentee kunnen de mentorrelatie die uit het programma is voortgekomen behouden. Weinberg en Lankau (2011) geven wel aan dat de literatuur laat zien dat de hoeveelheid gegeven mentoring in een formele mentorrelatie minder is dan wanneer er sprake is van een informele mentorrelatie. Weinberg en Lankau (2011) geven aan dat dit onder meer voort kan komen uit het vaste tijdsplan dat formele mentorrelaties karakteriseert. Onderzoek heeft echter nog niet voldoende kunnen bepalen hoeveel tijd een mentor nodig heeft om support te geven aan de mentee. Daarnaast speelt de selectie van de mentoren en de mentees een grote rol bij formele mentoring. De motivatie van de individuen die deelnemen en het perspectief dat zij op mentoring hebben, speelt een belangrijke

rol in de vormgeving van het formele mentoringproces (Weinberg & Lankau, 2011). Omdat een informele mentorrelatie spontaan tot stand komt, zullen enkel gemotiveerde individuen een dergelijke relatie aangaan (Weinberg & Lankau, 2011).

Naast het feit dat er in het Cross Mentoring programma sprake is van formele mentoring, zijn er nog andere karakteristieken die de uniekheid van het programma benadrukken. Hoewel het geen onderdeel is van de definitie van mentoring, valt in de literatuur op dat mentoring wordt gezien als iets dat binnen dezelfde organisatie plaatsvindt (Eby & Lockwood, 2005; Allen, Eby en Lentz, 2006; Wanberg et al., 2006; Gardiner et al., 2007). Dit betekent dat zowel de mentor als de mentee werkzaam zijn voor dezelfde organisatie. Binnen het Cross Mentoring programma werken de mentoren en de mentees die een koppel vormen niet voor dezelfde organisatie. De fysieke afstand tussen de mentor en de mentee is zodoende groter dan wanneer de koppels binnen de organisaties zouden worden gevormd. De geografische afstand tussen de mentor en de mentee hoeft echter geen directe invloed uit te oefenen op de hoeveelheid support die wordt gegeven door de mentor aan de mentee (Allen et al., 2006). De afstand tussen de mentoren en de mentees kan er mogelijk aan bijdragen dat de tijd in de meetings van de mentor en de mentee effectiever wordt ingedeeld (Allen et al., 2006). De frequentie van interactie zal waarschijnlijk wel hoger liggen indien de mentoren en de mentee zich dichterbij elkaar bevinden omdat ze makkelijker bijeen kunnen komen (Allen et al., 2006).

Ondanks dat volgens Allen et al. (2006) de afstand tussen de mentor en de mentee geen directe invloed lijkt te hebben op de gegeven support van de mentor, kan het niet werkzaam zijn bij dezelfde organisaties mogelijk wel invloed hebben op de hoeveelheid en vorm van support van de mentor. *Career-related* support richt zich met name op het verbeteren van de positie van de mentee binnen de organisatie (Allen et al., 2004). Dankzij de positie en invloed van de mentor binnen een organisatie, kan de mentee via *career-related* support meer kennis vergaren en sneller hogerop klimmen binnen de organisatie. Omdat de mentor binnen het Cross Mentoring programma bij een andere organisatie werkzaam is, kan deze vorm van support mogelijk worden beperkt. Dit kan mogelijk komen doordat een externe mentor minder makkelijk invloed uit kan oefenen op de positie van de mentee binnen de organisatie waar de mentee werkzaam is. Daartegenover staat wel dat het netwerk van de mentor een aanknopingspunt kan bieden voor de mentee om ontwikkeling te bereiken. Ook kan de mentor verschillende vaardigheden en kennis overbrengen op de mentee, welke de mentee kunnen helpen om binnen de eigen organisatie hogerop te komen (Hezlett, 2005). Deze wijze van *career-related* support kan ten gevolge wel bijdragen aan een loopbaanstap van de mentee. Voor het geven van *psychosocial* support zullen echter geen beperkingen worden verwacht binnen het Cross Mentoring programma. Juist doordat de mentor niet een directe collega van de mentee is, wordt het mentorproces niet beïnvloed door politieke belangen binnen de organisaties en kunnen de problemen waar de mentees tegenaan lopen uitgebreid worden besproken (Ragins, 1997). De onafhankelijke rol van de mentor kan bijdragen aan het verkrijgen van inzicht in de ambitie van de mentee en het verbeteren van het zelfvertrouwen van de mentee. De mentor en de mentee hebben geen directe hiërarchische relatie waardoor mogelijk meer openheid binnen de relatie bereikt kan worden. Zowel de mentor en de mentee kunnen openlijker spreken over de problemen en beperkingen die ze tegenkomen in hun organisatie.

Het geslacht van de mentor speelt ook een belangrijke rol in de vorm van support die wordt gegeven door de mentor. In het Cross Mentoring programma kunnen de mentoren of een man of

een vrouw zijn. Dit betekent dat er kan worden gesproken over *same-gender* mentoring of over *cross-gender* mentoring. De literatuur laat zien dat verschillende opbrengsten ten gevolge van deze vormen van mentoring kunnen worden verwacht (Young, Cady & Foxon, 2006; O'Brien et al., 2010). Mannelijke mentoren blijken met name *career-related* support te geven aan hun mentees. De vooruitgang van de mentee binnen de organisatie staat hierin centraal. Vrouwelijke mentoren bieden daarentegen vaker *psychosocial* support aan, waarbinnen een grotere intimiteit centraal staat. Zowel vrouwelijke mentoren als mentees leggen meer nadruk op de psychosociale dimensie van support en hechten meer waarde aan het ontwikkelen van interpersoonlijke relaties (O'Brien et al., 2010). Dit betekent dat het geslacht van de mentor een invloed heeft op de opbrengsten die door de mentees worden ervaren. Binnen het Cross Mentoring programma is het overgrote deel van de mentoren een man en dit betekent dat bij de meeste koppels sprake is van een *cross-gender* aspect. Gezien de achterliggende voorkeur van mannen voor *career-related* support, kan worden verwacht dat binnen deze koppels de nadruk op deze vorm van support zal worden gelegd. Maar binnen het Cross Mentoring programma is vooral met name de *psychosocial* support van groot belang. Het verbeteren van het zelfvertrouwen van de mentees en het geven van ondersteuning in het ontwikkelen van hun ambitie, loopbaanplanning en netwerken, is een belangrijk onderdeel van het programma. Dit kan leiden tot uitspraken over welke mentor in het kader van het Cross Mentoring programma kan bijdragen aan de best gewenste uitkomsten. Maar gezien de grote hoeveelheid mannelijke mentoren en het zeer beperkte aandeel vrouwelijke mentoren, kan in dit onderzoek hier geen uitspraak over worden gegeven.

Het Cross Mentoring programma bestaat uit meer activiteiten dan enkel de één-op-één gesprekken tussen de mentor en de mentee. Naast deze gesprekken die de mentoren en mentees zelf plannen, faciliteert OiB mentee-meetings. Deze meetings zijn toegankelijk voor de mentees en zijn thematisch van aard; binnen elke meeting staat een ander thema centraal waar de mentees een lezing over krijgen. Tijdens deze meetings faciliteert OiB ook intervisie-sessies in kleine subgroepen. Tijdens deze intervisies wisselen de mentees ervaringen met elkaar uit en kunnen ze van elkaar leren. Op deze manier hebben de mentees niet enkel contact met hun mentor, maar ook met hun mede-mentees. Voor beide partijen, zowel de mentoren als de mentees, is er een *kick-off* meeting en een slotbijeenkomst. Aan het begin en het eind van het programma komen beide partijen ten gevolge samen. Gezien de centraliteit die wordt gelegd op de één-op-één gesprekken zal dit onderzoek zich met name richten op de opbrengsten die de mentor-mentee relatie met zich meebrengt.

2.4 Opbrengsten mentoring voor de mentee

De opbrengsten van mentoring voor de mentee heeft in de wetenschap uitgebreide aandacht gekregen. De uitkomsten voor de mentee kunnen voor een deel worden opgedeeld in twee categorieën. De eerste categorie bestaat uit objectieve carrière uitkomsten zoals het maken van een loopbaanstap en het verkrijgen van compensatie (Allen et al., 2004; Gardiner et al., 2007). De uitkomsten die onder deze categorie vallen zijn zichtbaar voor buitenstaanders omdat het gaat om de fysieke, objectieve uitkomsten van mentoring. De tweede categorie bestaat uit de subjectieve carrière uitkomsten. Deze bestaan uit de meer affectieve en minder zichtbare tekenen van carrière succes zoals baantevredenheid en baanbetrokkenheid. Deze vorm van uitkomsten zijn niet direct zichtbaar voor buitenstaanders omdat deze zich binnen het individu ontwikkelen (Allen et al., 2004; Gardiner et al., 2007). Allen et al. (2004) geven aan dat het maken van onderscheid in deze twee vormen van uitkomsten van belang is omdat de correlatie

tussen de twee vormen van opbrengsten over het algemeen zeer laag is. De mate waarin de mentees de twee categorieën van opbrengsten ervaren, wordt onder meer bepaald door de vorm van mentoring die de mentoren aan de mentees geven. *Career-related* support blijkt onder meer een voorspeller van carrière succes te zijn, aansluitend bij de objectieve carrière uitkomsten (O'Brien et al., 2010). *Psychosocial* support is daarentegen verbonden met een verhoogde tevredenheid met de mentorrelatie en dus de subjectieve carrière uitkomsten (O'Brien et al., 2010). Dit laat onder meer zien dat de vorm van mentoring die de mentor hanteert van invloed is op de opbrengsten die bij de mentee worden gerealiseerd.

Gardiner et al. (2007) geven aan dat verschillende studies een positieve relatie tussen mentoring en het verkrijgen van promoties hebben gevonden. Allen et al. (2004) sluiten zich hierbij aan door in hun meta-analyse aan te tonen dat objectieve carrière indicatoren positief gerelateerd zijn met *career-related* support. Dit verband is zwakker wanneer de mentoren psychosocial support aan hun mentees aanbieden (Allen et al., 2004). Dit laat zien dat met name *career-related* support een belangrijke bijdrager is aan de vooruitgang van de mentee binnen een organisatie. *Psychosocial* support legt de nadruk ook op de interpersoonlijke aspecten van een relatie en is zodoende niet gericht op de doorstroom van de mentee binnen de organisatie, desalniettemin kan het een bijdrage leveren aan de objectieve carrière uitkomsten (Allen et al., 2004). Een belangrijke objectieve carrière uitkomst die wordt beschreven in de literatuur is het maken van een loopbaanstap (Allen et al. 2004; Ng et al., 2005; Gardiner et al., 2007).

Hypothese 1a: *Career-related* support heeft een positieve relatie met het maken van een loopbaanstap door de mentees.

Hypothese 1b: *Psychosocial* support heeft een positieve relatie met het maken van een loopbaanstap door de mentees.

Het is belangrijk te benadrukken dat een loopbaanstap die de mentee mogelijk maakt niet per definitie van verticale aard hoeft te zijn. Ook het maken van een horizontale loopbaanstap kan een belangrijke uitkomst van mentoring zijn. Een ander objectieve carrière uitkomst die onder meer door Ng et al. (2005) wordt beschreven, is het salaris van de mentee. Het verkrijgen van meer salaris wordt als een objectieve carrière uitkomst beschreven. In dit onderzoek is echter besloten om salaris niet mee te nemen als indicator van objectieve carrière uitkomsten. Deze keuze is onder meer genomen omdat de hoogte van het salaris veelal als een privé aangelegenheid wordt gezien. Daarnaast pretendeert OiB niet met haar Cross Mentoring programma dat de mentees meer salaris kunnen gaan verdienen door middel van hun deelname. Het vragen naar het salaris sluit ten gevolge niet aan bij de doelstellingen van het Cross Mentoring programma.

Uit onderzoek blijkt dat de gegeven *career-related* support van de mentor een sterkere bijdrage blijkt te leveren aan de objectieve carrière uitkomsten van de mentee dan de gegeven *psychosocial* support van de mentor (Allen et al., 2004).

Hypothese 1c: *Career-related* support heeft een sterkere relatie met objectieve carrière uitkomsten voor de mentee dan *psychosocial* support.

De subjectieve carrière uitkomsten die bij de mentee bereikt kunnen worden door middel van mentoring laten meer affectieve en minder tastbare tekenen van carrière succes zien zoals carrièretevredenheid, zelfvertrouwen, carrièreplanning, zichtbaarheid van de mentee en de ontwikkeling van persoonlijke vaardigheden (Ragins & McFarlin, 1990; Lankau & Scandura, 2002a; Allen et al., 2004; Gardiner, 2005). De keuze voor deze indicatoren van subjectieve carrière uitkomsten is onder meer tot stand gekomen uit de keuzes die andere onderzoeken hebben gemaakt. Zowel carrièretevredenheid, carrièreplanning en zelfvertrouwen worden door de meeste onderzoeken meegenomen als indicator van subjectieve carrière uitkomsten. De keuze voor de concepten zichtbaarheid van de mentee en de ontwikkeling van vaardigheden sluit aan bij het Cross Mentoring programma. Het programma richt zich er in eerste instantie op om de mentees te ondersteunen in hun problemen en vraagstukken op het werk. Daarnaast wordt getracht de mentees te ondersteunen in het verbeteren van hun zichtbaarheid. Het ontwikkelen van persoonlijke vaardigheden door middel van mentorsupport is daarnaast een opbrengst die nauw aansluit bij het Cross Mentoring programma.

Carrièretevredenheid bestaat onder meer uit in hoeverre iemand gelukkig is met de eigen carrière en in hoeverre het individu denkt succesvol te zijn geweest in zijn/haar carrière tot nu toe (Allen et al., 2004). Mentoring laat een positief verband zien met de carrièretevredenheid van mentees (Allen et al., 2004).

Hypothese 2a: *Career-related* support heeft een positieve relatie met de carrièretevredenheid van de mentee.

Hypothese 2b: *Psychosocial* support heeft een positieve relatie met de carrièretevredenheid van de mentee.

De Vries et al. (2006) geven aan dat mentees het verbeteren van het eigen zelfvertrouwen als belangrijke uitkomst van de ondersteuning van de mentor ervaren. De meta-analyse van Underhill (2006) wijst verder uit dat mentees een hoger zelfvertrouwen, meer carrière betrokkenheid en een hogere carrièretevredenheid hebben na het ervaren van mentoring. Waters, McCabe, Kiellerup en Kiellerup (2002) laten met hun onderzoek ook zien dat de support van de mentor een positieve invloed heeft op het zelfvertrouwen van de mentee. Zelfvertrouwen wordt door Waters et al. (2002) gezien als een minder tastbaar resultaat van mentoring, aansluitend bij de subjectieve carrière uitkomsten.

Hypothese 2c: *Career-related* support heeft een positieve relatie met het zelfvertrouwen van de mentee.

Hypothese 2d: *Psychosocial* support heeft een positieve relatie met het zelfvertrouwen van de mentee.

De gegeven *psychosocial* en *career-related* support van de mentor kunnen ook bijdragen aan de carrièreplanning van de mentee. Carrièreplanning verwijst naar het opzetten van doelen en het ontwikkelen van activiteiten om deze doelen te behalen (Chao, 1997). Een mentor kan zijn/haar mentee aanmoedigen tot het plannen van de carrière en het zetten van doelen die de mentee wenst te behalen in de toekomst (Chao, 1997). Gardiner (2005) geeft aan dat carrièreplanning als een belangrijke subjectieve carrière uitkomsten kan worden gezien. Binnen het Cross

Mentoring programma staat het zetten van doelen en vooruit plannen van de eigen carrière zeer centraal. De mentees bevinden zich meestal op een kruispunt in hun carrière en de mentoren kunnen hen ten gevolge ondersteunen in het opstellen van doelen die de mentee wenst te bereiken in haar carrière.

Hypothese 2e: *Career-related* support heeft een positieve relatie met de carrière planning van de mentee.

Hypothese 2f: *Psychosocial* support heeft een positieve relatie met de carrière planning van de mentee.

Ondersteuning van de mentor kan daarnaast bijdragen aan de zichtbaarheid van de mentee. Het hebben van zichtbaarheid in een organisatie kan bijdragen aan het succes van het individu en de carrière van het individu vooruit helpen (Vinnicombe & Singh, 2003). Zichtbaarheid in een organisatie is van groot belang omdat de evaluatie van prestaties veelal zeer subjectief zijn, het is daarom belangrijk dat de leidinggevende op de hoogte is van de bijdrage van een individu aan activiteiten. Zichtbaarheid van een individu binnen een organisatie kan hier aan bijdragen. Een mentor kan een belangrijke rol spelen in de zichtbaarheid van de mentee. Door middel van support van de mentor kan de zichtbaarheid van de mentee in een organisatie worden verhoogd (Ragins & McFarlin, 1990). Vooral bij vrouwelijke mentees is het verbeteren van hun zichtbaarheid een belangrijke vorm van ondersteuning. Omdat vrouwen niet dezelfde toegang hebben tot netwerken als mannen, is het voor hen moeilijker om zichzelf te profileren. Een mentor kan hierbij helpen en bij staan bij het ontwikkelen van meer zichtbaarheid en een breder netwerk (Ragins & McFarlin, 1990).

Hypothese 2g: *Career-related* support heeft een positieve relatie met de zichtbaarheid van de mentee.

Hypothese 2h: *Psychosocial* support heeft een positieve relatie met de zichtbaarheid van de mentee.

Een subjectieve carrière uitkomst die mentees verder kunnen ervaren ten gevolge van mentoring is een verbetering van de eigen persoonlijke vaardigheden. Vaardigheden als goed kunnen luisteren, effectief communiceren en het oplossen van problemen zijn belangrijk voor werknemers om te overleven in een organisatie (Lankau & Scandura, 2002a). Ondersteuning van de mentor kan mogelijk bijdragen aan het verbeteren van de eigen persoonlijke vaardigheden doordat de mentee verschillende vormen van feedback en tips van de mentor ontvangen (Lankau & Scandura, 2002a).

Hypothese 2i: *Career-related* support heeft een positieve relatie met de persoonlijke vaardigheden van de mentee.

Hypothese 2j: *Psychosocial* support heeft een positieve relatie met de persoonlijke vaardigheden van de mentee.

Wanneer de twee verschillende vormen van support van de mentor aan de mentee nader worden bekeken, blijkt uit de literatuur dat *psychosocial* support een sterkere bijdrage levert

aan de subjectieve carrière uitkomsten van de mentee ten opzichte van *career-related* support (Allen et al., 2004). *Psychosocial* support is met name gericht op de interpersoonlijke aspecten van de relatie en richt zich op de emotionele ondersteuning van de mentee en het omgaan met problemen op het werk (Donaldson et al., 2000; O'Brien et al., 2010). Vanwege de focus op de relatie is *psychosocial* support waarschijnlijk meer gerelateerd aan de meer affectieve uitkomsten van mentoring dan *career-related* support (Allen et al., 2004).

Hypothese 2k: *Psychosocial* support heeft een sterkere relatie met subjectieve carrière uitkomsten voor de mentees dan *career-related* support.

2.5 Opbrengsten mentoring voor de mentor

Kijkend naar de opbrengsten van mentoring, is het belangrijk te realiseren dat mentoring geen eenzijdig proces is. Mentoring is een dyadisch proces waarin zowel de mentor als de mentee een input leveren. Dit zorgt ervoor dat niet alleen mentees opbrengsten van mentoring kunnen ervaren, ook de mentoren kunnen een ontwikkeling doormaken. Ondanks het dyadische karakter van mentoring heeft onderzoek op het gebied van mentoring zich nog met name bezig gehouden met de opbrengsten van mentoring voor de mentees (Bozionelos, 2004). De aandacht voor de opbrengsten van de mentoren neemt echter steeds meer toe. De Vries et al. (2006) hebben bijvoorbeeld een formeel mentorprogramma van de *University of Western Australia* geëvalueerd, waarbij ze met name gekeken hebben naar de opbrengsten die de mentoren hebben ervaren na deelname van het programma. De Vries et al. (2006) benadrukken hiermee het dyadische karakter van het mentorprogramma en laten duidelijk zien dat de rol van de mentor en hun mogelijke opbrengsten een belangrijk onderdeel van het mentorprogramma zijn. De mentoren gaven aan opbrengsten op verschillende niveaus in hun werk te ervaren; op persoonlijk niveau, op samenwerkingsniveau met collega's en op organisatieniveau. De persoonlijke opbrengsten worden onder meer beschreven als '*enjoyment of "colleague-making", enhancing "networks", the satisfaction of helping others and "seeing them achieve", repaying assistance they have received and the new perspectives they gained, including a more accurate picture of how the institutional reform agenda is going. Some of the benefits were personal, such as "reflection on own skills", "clarifying through articulating" and "developing better listening skills and coaching skills". They commented on how their own skills became more visible to them.*' (De Vries et al., 2006: 580). De mentoren gaven daarnaast aan dat mentoring hen had geholpen in het geven van inzicht in de problemen die vrouwen in hun arbeidsleven tegenkomen en de ongelijkheden die tussen mannen en vrouwen bestaan (De Vries et al., 2006). Het mentorprogramma van de *University of Western Australia* blijkt positief bijgedragen te hebben aan een cultuuromslag. Met name de mannelijke mentoren gaven aan meer bewust te zijn van de moeilijkheden die vrouwen tegenkomen in hun carrière binnen de universiteit (De Vries et al., 2006). Deze opbrengst komt overeen met een doelstelling van OiB om mentoren meer inzicht te geven in het vrouwelijke perspectief en de invloed van *gender* op de loopbaan.

Naast het onderzoek van De Vries et al. (2006) naar de opbrengsten van mentoring voor de mentoren, hebben de afgelopen jaren meerdere onderzoeken bijgedragen aan inzicht in de opbrengsten voor de mentoren (Bozionelos, 2004; Allen, Lentz & Day, 2006; Eby et al., 2006; Bozionelos et al., 2011). De opbrengsten van mentoring voor de mentoren kunnen net als bij de mentees worden opgedeeld in twee verschillende categorieën. Mentorsupport wordt echter in de literatuur met betrekking tot de mentor niet opgedeeld in twee categorieën. Bozionelos (2004) laat onder meer zien dat het geven van mentoring aan een mentee bijdraagt aan het

succes van de carrière van de mentor. Dit sluit aan bij de objectieve carrière uitkomst die mentees ervaren ten gevolge van mentoring. Bozionelos (2004) geeft aan dat de objectieve carrière succes van de mentor onder meer voortkomt uit de toegenomen effectiviteit en efficiëntie die de mentoren ervaren naar aanleiding van het zijn van een mentor. Daarnaast kan het geven van mentoring ervoor zorgen dat de mentor meer informatie en ondersteuning vraagt aan de eigen organisatie, wat uiteindelijk de zichtbaarheid en carrière van de mentor vooruit kan helpen (Bozionelos, 2004). De uiteindelijke ontwikkeling van de mentee kan tevens een positieve invloed achterlaten op de mentor omdat de prestaties van de mentee als afspiegeling van de mentor kunnen worden gezien (Bozionelos, 2004). Allen, Lentz en Day (2006) zien het zijn van een mentor als een vorm van prosociaal gedrag en koppelen dit aan *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB is in verschillende onderzoeken gerelateerd aan het maken van een carrièreontwikkeling in een organisatie en het zijn van een mentor kan zodoende bijdragen aan objectieve carrière opbrengsten (Allen, Lentz & Day, 2006). Net als bij de objectieve carrière uitkomsten bij de mentees, worden de objectieve carrière uitkomsten van de mentoren eveneens omschreven als het maken van een loopbaanstap (Bozionelos, 2004: Allen, Lentz & Day, 2006).

Hypothese 3: Het geven van support aan een mentee hangt positief samen met het maken van een loopbaanstap door de mentor.

De subjectieve carrière uitkomsten die mentoren kunnen ervaren, zijn onder meer door Eby et al. (2006) in kaart gebracht. Opbrengsten die positief gerelateerd zijn aan het zijn van een mentor, zijn onder meer baantevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie. Dit komt deels overeen met de resultaten die mentees ervaren ten gevolge van mentoring (Eby et al., 2006). Opvallend is dat Eby et al. (2006), in tegenstelling tot Bozionelos (2004), geen significante verbanden zien tussen het zijn van een mentor en het ontvangen van promotie. Mogelijk hangt dit samen met het feit dat promoties op basis van meer variabelen tot stand komen en mentoring hierin slechts een kleine rol speelt. Eby et al. (2006) geven aan dat de toename in baantevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie bij de mentoren kan worden toegeschreven aan de verbeterde prestaties die mentoren ervaren naar aanleiding van mentoring en de erkenning die ze binnen de organisatie ontvangen. Of het zijn van een mentor bijdraagt aan de carrièretevredenheid van de mentor is volgens Eby et al. (2006) een concept dat nog verder moet worden onderzocht. Maar gezien het feit dat de literatuur laat zien het ontvangen van mentoring bijdraagt aan de carrièretevredenheid van de mentees (Allen et al., 2004), kan worden verwacht dat ook mentoren carrièretevredenheid als een subjectieve carrière uitkomst ervaren.

Hypothese 4a: Het geven van support aan een mentee hangt positief samen met de carrièretevredenheid van de mentor.

Eby et al. (2006) geven daarnaast wel aan dat mentoren andere opbrengsten kunnen ervaren. Het zijn van een mentor wordt veelal gezien als een *rewarding experience*, wat er toe leidt dat mentoren in de toekomst sneller weer een mentorfunctie innemen (Eby et al., 2006). Mentoring kan tevens een belangrijke bron van leren zijn voor de mentor (Allen & Eby, 2003). Mentees kunnen een belangrijke bron van informatie zijn voor de mentoren en hen inzicht geven in nieuwe perspectieven (Allen & Eby, 2003). Ondersteuning geven aan de mentee kan ten gevolge bijdragen aan het verbeteren van de eigen persoonlijke vaardigheden van de mentor.

Hypothese 4b: Het geven van support aan een mentee hangt positief samen met de persoonlijke vaardigheden van de mentor.

Het zijn van een mentor kan daarnaast ook worden gezien als een manier om de eigen zichtbaarheid binnen de organisatie te vergroten (Allen, Lentz & Day, 2003). Het zijn van een mentor zorgt ervoor dat de mentor in de eigen organisatie zichtbaarder wordt doordat hij/zij laat zien genoeg zelfvertrouwen te hebben om een ander individu te helpen met zijn/haar carrière.

Hypothese 4c: Het geven van support aan een mentee hangt positief samen met de zichtbaarheid van de mentor.

Naast opbrengsten op het gebied van objectieve en subjectieve carrière indicatoren, laat het onderzoek van De Vries et al. (2006) zien dat mentoren nog een derde categorie van opbrengsten kunnen ervaren. Zoals aangegeven in de inleiding van dit onderzoek lopen vrouwen tegen verschillende problemen in hun carrière aan. Het creëren van *cross-gender* koppels wordt door OiB onder meer gedaan omdat de mannelijke mentoren op deze manier geconfronteerd worden met de problemen en uitdagingen van de vrouwelijke mentees. De Vries et al. (2006) laten in hun onderzoek zien dat mannelijke mentoren aangaven dat het geven van mentoring aan vrouwelijke mentees heeft geholpen in het geven van inzicht in de problemen die zij tegenkomen in hun carrière. Het ervaren van *gender awareness* is ten gevolge een opbrengst dat *cross-gender* mentoring met zich mee kan brengen. *Gender awareness* verwijst onder meer naar de herkenning van ongelijkheid op basis van geslacht en dus de discriminatie van vrouwen (Martínez et al., 2010). De mentor wordt geconfronteerd met de problemen van de vrouwelijke mentees en kan inzicht ontwikkelen in de problemen waar de vrouwelijke mentees tegen aanlopen in hun carrière.

Hypothese 4d: Het geven van support aan een mentee hangt positief samen met het ervaren van *gender awareness* door de mentor.

2.6 Opbrengsten van mentoring voor mentees en mentoren

Naast de reeds besproken opbrengsten voor mentoren en mentees, zijn er nog opbrengsten die zowel de mentees als mentoren kunnen ervaren. Mentoring kan voor zowel de mentor als de mentee een aanknopingspunt zijn om het eigen netwerk te vergroten (Ehrich, Hansford & Tennent, 2004; Gardiner et al., 2007). De relatie tussen de mentor en de mentee zorgt er in eerste instantie voor dat zowel de mentor als de mentee een kijkje over de eigen schutting kunnen nemen en inzicht kunnen krijgen in het reilen en zeilen van een andere organisatie. Het feit dat het Cross Mentoring programma tussen organisaties afspeelt, maakt dit met mede mogelijk. Zowel de mentor en de mentee ontwikkelen in het Cross Mentoring programma contacten buiten de eigen organisatie, wat een bijdrage levert aan de vergroting van het eigen netwerk. Vrouwen lopen in hun carrière vaak aan tegen hun gebrek aan netwerk (Gardiner et al., 2007). De mannelijke netwerken blijven persistent aanwezig in organisaties en sluiten ten gevolge groepen vrouwen buiten (Elacqua et al., 2009). Door deelname aan het Cross Mentoring programma, maken de vrouwen kennis met nieuwe personen en zodoende kunnen ze hun netwerk uitbreiden. Ook de mentoren krijgen de mogelijkheid nieuwe contacten op te doen, welke een belangrijke bijdrage aan hun netwerk kunnen leveren. De opbouw van het Cross Mentoring programma van OiB zorgt ervoor dat het netwerken niet beperkt blijft tot de koppels.

Naast de één op één meetings die de mentoren en de mentees met elkaar hebben, organiseert OiB verschillende mentee-meetings. De mentees krijgen op deze manier de mogelijkheid om met elkaar in contact te gaan en netwerken op te bouwen. Ook de mentoren worden betrokken bij de meetings, met als gevolg dat ook zij met verschillende mensen in contact komen.

Hypothese 5: Support aan de mentee door de mentor hangt positief samen met een vergroting van het netwerk voor de mentees en mentoren.

2.7 Opbrengsten van mentoring voor de organisatie

De uitkomsten van mentoring zijn tot nu toe enkel besproken op het individuele niveau van de mentor en de mentee. Maar een derde partij is betrokken bij het Cross Mentoring programma: de organisaties waar de mentoren en de mentees voor werken. Onderzoek heeft echter nog weinig aandacht geschonken aan de opbrengsten van mentoring op organisatieniveau. Onderzoeken die wel verder hebben gekeken dan de opbrengsten op het individuele niveau, geven aan dat de uitkomsten voor de organisaties te omschrijven zijn als de ontwikkeling van *human resources*, het managen van cultuur en het verbeteren van de communicatie binnen de organisatie (Hezlett & Gibson, 2005). Het meten van de impact van de mentoringprogramma's op de organisaties is echter zeer lastig van aard omdat allerlei factoren een rol kunnen spelen binnen organisaties (Hezlett & Gibson, 2005). Gibson (2004) geeft wel aan dat mentoring positieve veranderingen voor vrouwen binnen organisaties teweeg kan brengen. Mentorprogramma's kunnen bijdragen aan klimaatveranderingen binnen organisaties en vrouwen beter toegang geven tot netwerken en organisatiesystemen die nodig zijn voor het behalen van succes. Daarnaast kan mentoring verschillende problemen rondom diversiteit aan de kaak stellen en dit kan de situatie van de onder-gerepresenteerde groepen verbeteren (Hezlett & Gibson, 2005). Mentorprogramma's kunnen zodoende bijdragen aan het stimuleren van diversiteit binnen organisaties (Hezlett & Gibson, 2005).

Het verbeteren van *gender awareness* binnen organisaties kan een opbrengst van mentoring zijn voor de deelnemende organisaties binnen het Cross Mentoring programma. De deelnemende mentoren en mentees van de organisaties verkrijgen verder inzicht in de structurele problemen waar vrouwen tegenaan lopen in hun loopbaan (De Vries et al., 2006). Deze inzichten nemen de mentees en mentoren mee terug naar hun eigen organisatie, waar ze de denkbelden over kunnen dragen. Dit kan bijdragen aan veranderingen van de posities van vrouwen binnen deelnemende organisaties en het diversiteitbeleid dat organisaties hanteren. Als antwoord op deelname is het daarnaast mogelijk dat organisaties een intern mentorprogramma opstellen, maar helaas kan het ook zo zijn dat weinig veranderingen binnen de organisaties optreden.

Voor de opbrengsten van mentoring voor de organisatie zullen in dit onderzoek geen hypothesen worden opgesteld. Omdat er nog zeer weinig bekend is over de opbrengsten die organisaties kunnen ervaren ten gevolge van mentoring, zal in dit onderzoek door middel van interviews gevraagd worden naar de opbrengsten voor de organisaties ten gevolge van deelname aan het Cross Mentoring programma. Het gebruik van deze kwalitatieve methode zorgt ervoor dat enkel verwachtingen worden gedaan en geen hypothesen zullen worden gesteld.

2.8 Mentoringproces tussen de mentor en mentee

De opbrengsten van het Cross Mentoring programma voor de mentoren en de mentees zullen niet van de één op de andere dag gerealiseerd kunnen worden. Mentoring is een langdurig proces waarin verschillende contactmomenten tussen de mentor en de mentee moeten plaatsvinden om gewenste resultaten te behalen. Daarnaast is het belangrijk te realiseren dat het proces van mentoring een grote rol speelt in de opbrengsten die uiteindelijk gerealiseerd worden met het Cross Mentoring programma. De vorm van support die de mentoren bieden aan hun mentees zullen onder meer de opbrengsten voor zowel de mentoren als de mentees beïnvloeden (Kram, 1985, in: Allen et al. 2004). Maar het is echter niet enkel de vorm van ondersteuning van de mentor dat een invloed heeft op de resultaten die bij de mentoren en de mentees worden behaald. De wijze waarop de meetings tussen de mentor en de mentee tot stand zijn gekomen, heeft uiteindelijk vergaande invloed op de mentoring die wordt gegeven en ontvangen (Ragins, Cotton & Miller, 2000). In dit evaluatieonderzoek is er, zoals reeds aangegeven, sprake van een formele mentorrelatie. Dit betekent dat zowel de mentor als de mentee geen eigen keuze hebben gehad in het koppel dat ze vormen. OiB houdt tot op zekere hoogte rekening met de wensen en eisen van de mentoren en de mentees, maar desalniettemin zullen zowel de mentor als de mentee te maken krijgen met voor hun een onbekend persoon.

Mentoring is een proces waarin zowel de mentor als de mentee energie moeten stoppen om positieve opbrengsten te ervaren (Hezlett & Gibson, 2005). Kram (1985, in: Allen et al., 2004; Ensher & Murphy, 2011) geeft aan dat de relatie tussen de mentor en de mentee een ontwikkeling door verschillende fasen laat zien. Deze fasen worden onderverdeeld in *initiation*, *cultivation*, *separation* en *redefinition* (Kram, 1985, in: Ensher & Murphy, 2011). De *initiation* fase beslaat de eerste zes tot twaalf maanden van het mentoringproces en bestaat uit het vaststellen van de verwachtingen tussen de mentor en de mentee. In deze fase leren de mentor en de mentee elkaar beter kennen. De volgende fase, *cultivation*, kan twee tot vijf jaar duren. In deze fase ontwikkelt de relatie zich verder en bereiken zowel de psychosociale en instrumentele support hun hoogste niveaus. *Separation* laat een transitie fase zien waarin de mentee meer onafhankelijkheid vergaard van de mentor, zowel geografisch als emotioneel. De laatste fase, *redefinition*, is de fase waarin de mentor en de mentee een andere relatie gaan vormen, welke zich mogelijk in de richting van vriendschap kan ontwikkelen (Kram, 1985, in: Ensher & Murphy, 2011).

De fase waarin de mentor en de mentee zich bevinden, bepaald onder meer de vorm en de mate van support die wordt gegeven door de mentor. Onderzoek laat zien dat in de eerste fase, *initiation*, de support van de mentor het laagst is (Chao, 1997). De mentor en de mentee moeten elkaar nog leren kennen en de relatie is nog niet volledig vormgegeven. In de fase die er op volgt, *cultivation*, is de relatie gevormd en verwacht men dat zowel de *psychosocial* als de *career-related* support het hoogst is (Chao, 1997). Hoe meer mentoring functies in deze fase gegeven worden aan de mentee, hoe meer positieve uitkomsten verwacht kunnen worden. In de derde fase wordt onafhankelijkheid vergaard door de mentee, maar het geven van veel support in de voorgaande fase kan doorwerken in deze fase. Mentees die veel mentoring ondervonden in de *cultivation* fase, ondervonden in de *separation* fase nog steeds veel mentoring (Chao, 1997). De opbrengsten van veel mentoring worden door de fasen heen nog steeds ervaren.

De wijze waarop het proces van mentoring tussen de mentor en de mentee zich ontwikkelt, draagt zodoende bij aan de mate waarin de mentee en de mentor opbrengsten van mentoring

ervaren (Chao, 1997). Een mentoringproces dat niet verder gaat dan de *initiation* fase zal weinig positieve uitkomsten bij de mentee en de mentor teweeg brengen, waardoor de effectiviteit van het programma terugloopt. Een relatie die de *cultivation* fase heeft gehaald en wordt gekarakteriseerd door een hoge mate van support, zal op langere termijn opbrengsten voor de mentee en de mentor blijven genereren. De relatie tussen de mentor en de mentee speelt ten gevolge een grote rol in het bepalen van de uitkomsten van het mentorprogramma. Daarnaast zal de vorm van support die de mentoren geven aan de mentees een rol spelen in de relatie die wordt gevormd en de opbrengsten die worden gerealiseerd. In de *cultivation* fase zullen de twee vormen van support het meest aanwezig zijn binnen de relatie van de mentor en de mentee (Chao, 1997). Maar dit betekent niet dat per se beide vormen van support aangeboden worden door de mentor. De vorm van support waar de mentor de nadruk op legt tijdens het mentorproces, zal mede de relatie tussen de mentor en de mentee vormen.

De fasen die Kram (1985, in: Ensher & Murphy, 2011) laat zien, tonen een belangrijke factor in het mentorproces aan: tijd. Hoe meer bijeenkomsten een mentor en een mentee met elkaar hebben, hoe groter de kans dat de relatie zich verder ontwikkelt en de opbrengsten van het mentorproces voor beide partijen toenemen. Het Cross Mentoring programma speelt zich, ten opzichte van de fasen die Kram (1985, in: Ensher & Murphy, 2011) onderscheidt, in een zeer korte tijd af. Het Cross Mentoring programma van OiB heeft een officieel tijdbestek van acht tot negen maanden en in deze maanden gaan de mentoren en de mentees samenwerking aan. De directe invulling van de maanden is de eigen verantwoordelijkheid van de mentoren en mentees. De frequentie van meetings tussen de koppels is zodoende niet een verantwoordelijkheid van OiB, maar in eerste instantie een verantwoordelijkheid van de mentees. Gezien de fasen van Kram (1985, in: Ensher & Murphy, 2011) zal de frequentie van meetings tussen de mentoren en de mentees de ontwikkeling van het mentorproces bepalen. Hoe meer meetings de mentoren en de mentees met elkaar organiseren, hoe meer ruimte en tijd er zal zijn voor een ontwikkeling van de relatie en support vanuit de mentor.

Hypothese 6: De frequentie van meetings tussen de mentoren en mentees hangt positief samen met de gegeven support voor de mentee door de mentor.
--

2.9 Kenmerken van mentoren en mentees

De mate van support gegeven door de mentor, wordt beïnvloed door de mate waarin het proces van mentoring tussen de mentor en de mentee zich verder ontwikkelt. Onderliggend aan de ontwikkeling van dit mentoringproces tussen de twee partijen, kunnen twee belangrijke mechanismen worden onderscheiden.

Proactiviteit

De karakteristieken en eigenschappen van een persoon die door individuen zelf worden meegebracht naar een relatie beïnvloeden uiteindelijk de frequentie en de kwaliteit van de interacties tussen de twee personen (Hinde, 1997; in Wanberg et al., 2010). Kijkend naar een mentorrelatie gelden dezelfde regels; de karakteristieken en persoonlijkheden van de mentoren en de mentees bepalen uiteindelijk de relatie die wordt gevormd tussen beide partijen (Wanberg et al., 2010). Asendorpf (2002) geeft hierbij aan dat persoonlijkheid via drie verschillende mechanismen de relatie tussen twee individuen beïnvloed en vorm geeft. Een mechanisme van persoonlijkheid dat de relatie beïnvloedt is selectie. Selectie betekent onder meer dat individuen een persoon uitkiezen voor een relatie op basis van hun eigen persoonlijkheid (Asendorpf,

2002). Het feit dat vrienden vaak overeenkomstige persoonlijkheidseigenschappen laten zien, komt hier onder meer uit voort (Asendorpf, 2002). Een tweede mechanisme is *evocation*. Dit betekent dat de persoonlijkheid van individuen onbewust reacties uitroept bij de andere persoon, wat de basis legt voor de verdere relatie tussen de twee personen. Het derde mechanisme, manipulatie, betreft het bewust vorm geven van de relatie door een individu (Asendorpf, 2002). Binnen het Cross Mentoring programma spelen twee van drie mechanismen een rol in de ontwikkeling van de relatie tussen de mentor en de mentee. Dat er slechts twee van de drie mechanismen een rol spelen komt voort uit het feit dat selectie in dit geval niet aan de orde is. Binnen het formele Cross Mentoring programma stelt OiB de koppels samen, waardoor de mentoren en de mentee niet met hun persoonlijkheid een invloed kunnen uitoefenen op de selectie en dus het vormen van de koppel met een mentor of mentee. De andere twee mechanismen spelen echter wel een rol binnen het mentoringproces van de mentee en de mentor en worden onder meer beïnvloed door de persoonlijkheid van de betrokken individuen.

Een persoonlijkheidskenmerk die een vergaande invloed heeft in het vormgeven van de mechanismen *evocation* en manipulatie is de proactiviteit van een individu (Bateman & Crant, 1993; Wanberg et al., 2010;). Proactief gedrag van een individu is gedrag dat direct gericht is op het veranderen van de omgeving van het individu (Bateman & Grant, 1993). Een proactieve individu wordt niet gebonden door situationele factoren en laat een vergaande invloed zien op veranderingen in zijn/haar omgeving. Het komt er simpelweg op neer dat proactieve personen op zoek zijn naar mogelijkheden, initiatief laten zien en snel actie ondernemen (Bateman & Crant, 1993). Proactiviteit speelt een grote rol in het proces van mentoring. Een proactief individu zal eerder actie ondernemen en reageren op mogelijkheden. Wanneer een mentee proactief is aangelegd, zal dit een positieve invloed uitoefenen op de frequentie van de meetings met de mentor en de wijze waarop de meetings zijn vormgegeven (Wanberg et al., 2010). Hiertegenover staat dat passieve individuen, wie zich door hun omgeving laten vormen, minder snel actie ondernemen. Kansen om te veranderen worden in tegenstelling tot proactieve personen niet aangepakt (Bateman & Crant, 1993). Een passieve mentee kan ten gevolge minder meetings met de mentor ervaren omdat de verantwoordelijkheid voor een meeting binnen het Cross Mentoring programma in eerste instantie bij de mentee zelf ligt.

Zoals aangegeven spelen twee van de drie mechanismen van Asendorpf (2002) een rol binnen het Cross Mentoring programma. Proactieve individuen zullen een positieve invloed uitoefenen op de frequentie van meetings en de vormgeving ervan. Ten eerste zal er meer sprake zijn van initiatie en onderhouding met betrekking tot het maken van meetings met de mentor, wat aansluit bij *evocation*. Daarnaast zal het gedrag binnen de meetings meer doel georiënteerd zijn omdat de mentee de kans om te groeien aan zal pakken, wat aansluit bij het manipulatie gedeelte van de relatie (Wanberg et al., 2010). Omdat het binnen het Cross Mentoring programma de verantwoordelijkheid van de mentee is om de afspraken met de mentoren te plannen, zal een proactieve mentee een hogere frequentie van meetings ervaren dan een passieve mentee, wat kan bijdragen aan de opbrengsten die de mentee ten gevolge van mentoring ervaart (Wanberg et al., 2010). Daarnaast grijpen proactieve individuen alle mogelijkheden voor groei aan en ze zullen ten gevolge ook beter voorbereid bij de meetings met de mentor aankomen. Dit zal er uiteindelijk aan bijdragen dat ze gerichtere vragen stellen en zorgen dat de bijeenkomst een bijdrage levert aan hun eigen groei (Wanberg et al., 2010). Doordat proactieve mentees meer ambitie en initiatief laten zien, kan met name worden verwacht dat zij ook meer support ontvangen van hun mentor. De ambitie om kansen aan te

pakken en om het heft in eigen hand te nemen, zal eraan bijdragen dat de mentor meer mentoring aanbiedt aan de mentee.

Hypothese 7: Proactieve mentees krijgen meer support van de mentor dan niet-proactieve mentees.

Perceived similarity

Het proces van mentoring van de mentor en de mentee wordt niet enkel beïnvloed door de proactiviteit van de mentee, er zijn tevens andere factoren die een belangrijke rol spelen in de kwaliteit van de relatie die wordt gevormd. De kwaliteit van de relatie bestaat onder meer uit de tevredenheid die beide partijen hebben met de relatie, de opbrengsten die de individuen ondervinden ten gevolge van de relatie en de diepte tot waar de relatie is ontwikkeld (Allen & Eby, 2003). De relaties tussen de mentor en de mentee kunnen veel verschillen vertonen op het gebied van kwaliteit en diepte, wat onder meer een aanleiding geeft om te onderzoeken welke factoren een invloed hebben op de kwaliteit van de relatie. Deze factoren bestaan niet enkel uit de al eerder besproken individuele kenmerken van de partijen in de relatie, het gaat hierbij ook om factoren die direct van invloed zijn op de dyadische interactie van de relatie (Wanberg et al., 2010). Een belangrijke factor die een voorspeller is van de kwaliteit van de relatie en overtuigingen over het lange-termijn potentieel van een relatie, is de *perceived similarity* die een individu heeft over een ander binnen een relatie (Huston & Burgess, 1979, in: Allen & Eby, 2003). Deze *perceived similarity* kan op verschillende factoren gebaseerd zijn, bijvoorbeeld het geslacht van het andere individu. Gelijkheid op basis van geslacht wordt aangeduid met de term *gender similarity*. Daarnaast kan er gesproken worden over *perceived similarity* gebaseerd op waarden, interesses en persoonlijkheid (Wanberg et al., 2010). Het onderscheid tussen beide vormen van gelijkheid is makkelijk gemaakt omdat er een verschil in verschillende niveaus van gelijkheid kan worden gemaakt. *Gender similarity* is een vorm van gelijkheid dat direct op het oog zichtbaar is. Het is een observeerbare karakteristiek van een individu en zal mogelijk de eerste categorisatie en reactie van een individu bepalen (Turban, Dougherty & Lee, 2002). Onderzoek heeft onder meer uitgewezen dat individuen zich meer op hun gemak voelen indien er sprake is van een *same-gender* relatie, waarbij beide individuen van hetzelfde geslacht zijn (Turban et al., 2002). Binnen mentoring is het mogelijk dat hetzelfde effect gevonden kan worden en dat vrouwelijke mentees zich beter op hun gemak voelen in een relatie met een vrouwelijke mentor (Turban et al., 2002). Het is echter in het dagelijks leven zo dat *same-gender* mentorrelaties voor vrouwen nauwelijks voorkomen. De meerderheid van de personen in het bedrijfsleven, en met name op de hogere posities, is van het mannelijke geslacht. Dit betekent dat met name vrouwelijke mentees zich in *cross-gender* mentorrelaties bevinden. Dit sluit aan bij dit onderzoek, waar het merendeel van de mentoren van het mannelijke geslacht is.

Ondanks het feit dat de wetenschap verwachtingen over de *gender similarity* heeft opgesteld, blijkt uit onderzoek dat *gender similarity* geen grote rol speelt in de kwaliteit van de relatie die tussen de mentor en de mentee wordt ontwikkeld (Ensher, Grant-Vallone & Marelich, 2002; Turban et al., 2002; Allen & Eby, 2003). Daartegenover staat dat met name *perceived similarity* gebaseerd op waarden, interesses en persoonlijkheid een grote rol speelt in het bepalen van de kwaliteit van de relatie tussen de mentor en de mentee. Burke et al. (1993) toonden in hun onderzoek onder meer aan dat dat mentoren die zich meer gelijk voelen aan hun mentees meer *career-related* en *psychosocial* support geven dan de mentoren die zich minder gelijk voelen aan hun mentees. De *similarity* waar Burke et al. (1993) over spreken in hun onderzoek sluit aan bij

de *perceived similarity* op het gebied van waarden, interesses en persoonlijkheid. Ook laten ze zien dat demografische variabelen en overeenkomsten daar tussen geen belangrijke rol spelen in de mate van support die door de mentor aan de mentee wordt gegeven. De literatuur op het gebied van mentoring en *perceived similarity* met betrekking tot waarden, interesses en persoonlijkheid sluit zich aan bij de resultaten van Burke et al. (1993). Mentees die zichzelf zien als overeenkomstig aan hun mentor op het gebied van waarden, perspectieven en werkstijlen geven aan meer support te ervaren met betrekking tot *career-related* en *psychosocial* support (Ensher et al., 2002; Turban et al., 2002). De *perceived similarity* tussen de mentor en de mentee zorgt ervoor dat de gevraagde energie om bij de ander te zijn afneemt (Allen & Eby, 2003). Daarnaast zorgt ongelijkheid tussen twee individuen ervoor dat er meer onzekerheid gepaard gaat met de relatie waardoor het voortzetten van de relatie als bedreigend kan worden ervaren (Allen & Eby, 2003).

Ook binnen dit onderzoek kan verwacht worden dat *perceived similarity* van de mentor en de mentee een grote rol speelt in de relatie die uiteindelijk wordt gevormd. Zowel de mentor als de mentee kennen elkaar niet op voorhand en de koppels worden door OiB samengesteld. Het hebben van overeenkomsten op het gebied van waarden, interesses en persoonlijkheid kan als voorspellend voor het verloop van het mentoringproces worden gezien. De mate waarin de mentor support geeft aan zijn/haar mentee kan ten gevolge beïnvloed worden door de *perceived similarity* die beide partijen ervaren.

Hypothese 8a: Percepties van *similarity* met de mentor door de mentee draagt bij aan het ervaren van meer support door de mentee.

Hypothese 8b: Percepties van *similarity* met de mentee door de mentor draagt bij aan het geven van meer support zoals ervaren door de mentor.

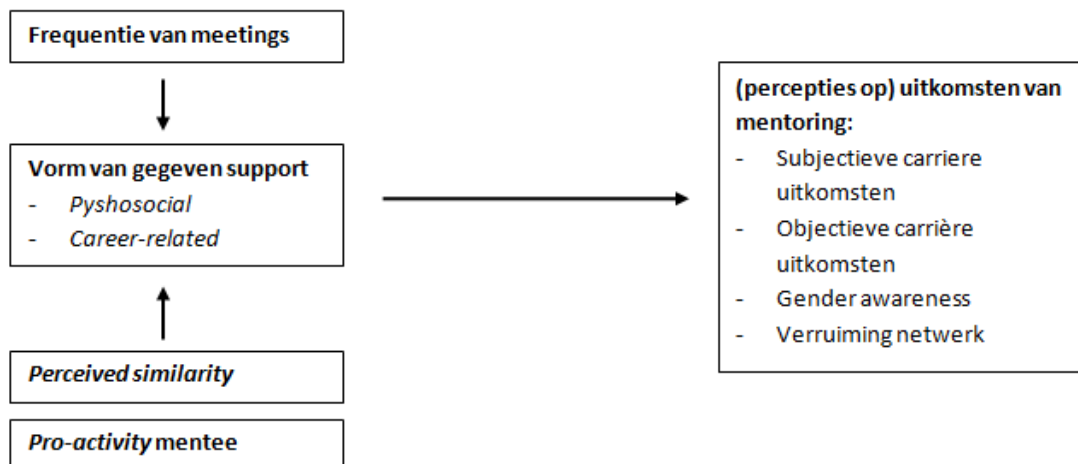
2.10 Afsluiting theoretisch kader

In dit theoretisch kader is een overzicht gegeven van de verschillende variabelen die een rol spelen in dit onderzoek. Er is onder meer aangegeven dat de twee vormen van support van de mentor de opbrengsten voor zowel de mentoren als de mentees vorm geven. De gegeven support door de mentor wordt echter beïnvloed door de frequentie van meetings, de proactiviteit van de mentee en de perceptie op *similarity* door beide partijen. Deze verwachte causale verbanden geven input aan het model zoals staat weergegeven in figuur 1. De gestelde hypothesen geven vorm aan de verwachte verbanden die in het model verwacht worden en zullen in dit onderzoek worden getoetst.

De opbrengsten voor de organisaties waar de mentoren en de mentees werkzaam zijn zullen via andere methodische instrumenten worden onderzocht. De verwachting is dat de opbrengsten voor de organisaties sterk uiteen zullen lopen en onder meer afhankelijk zijn van het aantal jaar dat een organisatie al mee doet aan het Cross Mentoring programma van OiB. Hoe langer een organisatie al mee doet aan het Cross Mentoring programma, hoe meer mentees en mentoren de organisatie heeft laten deelnemen aan het programma. Dit betekent dat binnen de organisatie meer ervaring is met het programma en meer individuen geconfronteerd zijn met de verschillende aspecten van het programma. Enkele verwachtingspatronen over de opbrengsten die organisaties mogelijk ervaren ten gevolge van deelname aan het Cross Mentoring

programma zijn opgesteld. De verwachtingspatronen zijn met name gebaseerd op de doelstellingen die OiB heeft opgesteld voor de opbrengsten van mentoring voor de organisatie.

Figuur 1: Theoretisch onderzoeksmodel voor de opbrengsten van mentoren en mentees.



Verwachtingspatronen opbrengsten voor deelnemende organisaties:

- Toenemende bewustwording van diversiteit en het ervaren van *gender awareness* binnen organisaties. De mentees en de mentoren worden in het Cross Mentoring programma geconfronteerd met de problemen waar met name de vrouwelijke mentees tegenaan lopen. Deze confrontatie nemen de mentoren en mentees mee terug naar hun organisatie en ze kunnen deze kennis delen binnen de organisatie.
- Deelname aan het Cross Mentoring programma draagt bij aan de vergroting van het netwerk van de organisatie. Zowel de mentoren en de mentees krijgen in het programma de mogelijkheid om te netwerken en kennis te maken met individuen uit andere sectoren en van andere organisaties. Ook de organisaties zelf kunnen hun netwerk vergroten en een raakvlak met andere organisaties creëren door middel van deelname aan het Cross Mentoring programma.
- Organisaties stellen mogelijk interne activiteiten op die gekoppeld zijn aan het Cross Mentoring programma. Dit kunnen bijvoorbeeld meetings zijn tussen alle mentoren en mentees van de organisatie. Op deze wijze is er niet enkel cross mentoring, maar ook een interne vorm van mentoring. Zowel de mentees als mentoren kunnen ook profiteren van deze interne activiteiten omdat het hun zichtbaarheid binnen de organisatie kan verbeteren.
- Organisaties ontwikkelen mentoringactiviteiten die losstaan van het Cross Mentoring programma. Het inzien van de opbrengsten die de mentoren en mentees halen uit het programma, kan mogelijk bijdragen aan de ontwikkeling van een intern mentorprogramma.

3. Methoden

In dit hoofdstuk zal aandacht worden geschonken aan de methodiek die ten grondslag ligt aan dit onderzoek. Er zal eerst dieper in worden gegaan op de onderzoeksmethode [3.1] die in dit onderzoek centraal staat. Ook zal de onderzoekspopulatie [3.2] verder worden toegelicht. Aansluitend wordt het gebruik van de enquête toegelicht met eveneens de wijze waarop de mentees en mentoren zijn benaderd voor deelname aan het onderzoek [3.3]. Daarna worden de onderzochte concepten die in de enquête van het onderzoek voorkomen besproken [3.4]. Vervolgens zullen de interviews en de invulling die is hieraan gegeven worden toegelicht [3.5] en wordt een beschrijving gegeven van de respondenten van het onderzoek [3.6]. Als afsluiting wordt stil gestaan bij wijze van data-analyse [3.7] en de kwaliteit van het onderzoek [3.8].

Voordat verder wordt ingegaan op de aangegeven onderdelen, is het van belang om de werkwijze van dit evaluatieonderzoek te benadrukken. Een beperking van dit onderzoek ligt erin dat het moeilijk is om te bepalen of de opbrengsten bij de mentoren en de mentees daadwerkelijk toe te schrijven zijn aan het Cross Mentoring programma. Andere factoren kunnen deze opbrengsten mogelijk beïnvloeden. Om de evaluatie van het programma mogelijk te maken, is er voor gekozen om in de enquête zowel op directe als op indirecte wijze te vragen naar de opbrengsten van mentoring. Dit is gedaan vanuit de verwachting dat significante, indirect gemeten opbrengsten eveneens terug te vinden moeten zijn bij de direct gevraagde opbrengsten. Aan de mentees is bijvoorbeeld op directe wijze gevraagd of ze door hun deelname aan het Cross Mentoring programma een vergroting van hun netwerk hebben ervaren. Daarnaast is het construct vergroting van netwerk gemeten aan de hand van een schaal bestaande uit vier items. Een voorbeeld item is: 'Sinds mijn deelname als mentee aan het Cross Mentoring programma heb ik meer mensen op verschillende functies leren kennen'. Zo kunnen de bewust ervaren opbrengsten door de mentees en mentoren vergeleken worden met de indirect gemeten opbrengsten die centraal staan in dit onderzoek. Op deze wijze kan het toeschrijven van de resultaten aan het Cross Mentoring programma met meer zekerheid worden ondersteund.

3.1 Onderzoeksmethoden

De centrale onderzoeksmethode in dit onderzoek is een kwantitatieve enquête, uitgaande van een empirisch-analytische onderzoeksvatting. Daarnaast zijn een zestal kwalitatieve interviews gehouden onder contactpersonen van de organisaties waar de mentoren en mentees werkzaam zijn, om een exploratie van de opbrengsten voor de organisatie te bewerkstelligen.

Studies die zich richten op de resultaten van mentoring voor mentoren en mentees zijn niet schaars (Bozionelos, 2004; Eby & Lockwood, 2005; Allen, Eby en Lentz, 2006; Eby et al., 2006; Wanberg et al., 2006; Gardiner et al., 2007; Bozionelos et al., 2011). De vanuit de literatuur geïdentificeerde opbrengsten voor zowel mentoren als mentees zijn sturend geweest voor de invulling van de kwantitatieve enquête. Het gebruik van een kwantitatieve methode voor dit deel van het onderzoek sluit onder meer aan bij de al aanwezige theoretische kennis over de opbrengsten van mentoring. Daarnaast is er gekozen voor het uitzetten van een enquête onder de mentees en mentoren omdat op deze wijze een zo groot mogelijke groep kan worden benaderd. Via de kwantitatieve methode kunnen alle mentees en mentoren die in het verleden en nu hebben deelgenomen aan het Cross Mentoring programma worden benaderd. Daarnaast biedt deze onderzoeksmethode de respondenten anonimiteit. Op deze manier wordt de kans op

sociaal wenselijkheid verkleind en is de kans groter dat de respondenten persoonlijke en negatieve ervaringen delen (van der Velde, Jansen & Anderson, 2008). Deze onderzoeksmethode heeft daarnaast minder last van directe beïnvloeding van de respondenten door de onderzoeker (van der Velde et al., 2008).

Voor het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek, zijn zes interviews afgenomen met de contactpersonen van de organisaties waar de mentees en mentoren werkzaam zijn. De contactpersoon vormt de schakel tussen OiB en de organisatie en zij verzorgen de coördinerende taken van het Cross Mentoring programma binnen de organisatie waar zij werkzaam zijn. De keuze voor het interview komt voort uit de weinige kennis die bestaat voor de opbrengsten van de organisaties in de literatuur en de kleine onderzoekspopulatie. In de zeven jaar dat het programma loopt, hebben 27 organisaties en de bijhorende coördinatoren mentees en mentoren aangeleverd. Vanwege hun coördinerende rol hebben de contactpersonen kennis over het programma en over de eventuele veranderingen en activiteiten die binnen de organisatie hebben plaatsgevonden naar aanleiding van deelname aan het Cross Mentoring programma. Wegens de beperkte kennis op het gebied van opbrengsten voor organisaties, zijn interviews de aangewezen methode om een exploratie tot stand te brengen.

Het gebruik van zowel kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethoden dient er voor te zorgen dat er op een zo volledig mogelijke wijze inzicht kan worden verkregen in de opbrengsten van mentoring voor de drie betrokken partijen. Daarnaast kunnen de twee onderzoeksmethoden een bijdrage leveren aan de verdere ontwikkeling van het Cross Mentoring programma zodat zowel de deelnemende organisaties als OiB de toekomstige mentees en mentoren succesvol kunnen blijven ondersteunen.

3.2 Onderzoekspopulatie

Binnen dit onderzoek vormen de mentees en mentoren die in het verleden of nu hebben deelgenomen aan het Cross Mentoring programma in eerste instantie de onderzoekspopulatie. OiB heeft vanaf de start van het programma alle gegevens van de mentoren en mentees genoteerd. De organisatie waar zij toentertijd werkzaam waren, hun contactgegevens en hun functie bij de betreffende organisaties waren ten gevolge beschikbaar voor de uitvoering van het onderzoek. Voor de verspreiding van de enquête is gebruik gemaakt van deze contactgegevens.

Omdat er geen ruimte was om met elk contactpersoon van het Cross Mentoring programma een interview aan te gaan, is er een selectie gemaakt van organisaties voor het benaderen van contactpersonen. De organisaties die pas één jaar meedoen of hebben meegedaan zijn niet benaderd voor deelname aan de interviews. In het jaar 2011-2012 zijn bijvoorbeeld meerdere organisaties voor de eerste keer in het Cross Mentoring programma gestapt. Ten tijde van het onderzoek was het zevende jaargang van het Cross Mentoring programma echter nog in volle gang, wat betekent dat deze organisaties nog niet één volledig seizoen van het programma hebben doorlopen. Daarnaast is de verwachting dat contactpersonen die al langer in het programma zitten meer zicht hebben op de opbrengsten van het Cross Mentoring programma voor de organisatie doordat meerdere jaargangen van het Cross Mentoring programma zijn doorlopen. Uiteindelijk zijn veertien contactpersonen van verschillende organisaties benaderd voor deelname aan het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek. Zes contactpersonen hebben toegezegd aan deelname van het onderzoek door middel van een interview. De andere contactpersonen konden helaas geen tijd vrij maken in hun agenda om deel te nemen aan een

interview. De contactpersonen die zijn geïnterviewd zijn werkzaam binnen verschillende organisaties in verschillende sectoren.

3.3 Enquête

In de enquête worden de opbrengsten, die zijn besproken in het theoretisch kader, onderzocht. Daarnaast zijn de factoren die (mogelijk) van invloed zijn op de support van de mentor in de enquête meegenomen. Aangezien er niet een volledig bestaande schaal is om alle concepten binnen dit onderzoek te meten, is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van reeds bestaande en gebruikte schalen voor de concepten welke al eerder zijn getest op hun betrouwbaarheid en validiteit. Naast het gebruik van bestaande schalen, zijn enkele items in het kader van deze enquête ontwikkeld omdat bestaande schalen niet aansloten bij de opbrengsten die het Cross Mentoring programma mogelijk kan bewerkstelligen. Daarnaast is de enquête aangevuld met vragen die voor OiB van belang zijn in het kader van de evaluatie van het programma. De meeste van de bestaande schalen die gebruikt zijn voor het onderzoek waren enkel in het Engels verkrijgbaar. Om een goede vertaling van het Engels naar het Nederlands te bewerkstelligen, is gebruik gemaakt van '*back translating*'.

Omdat de mentoren en mentees vanuit verschillende motieven deelnemen aan het programma is voor beide partijen een aparte enquête opgesteld. De mentees nemen deel aan het programma vanuit de eigen ontwikkeling, terwijl de mentoren waarschijnlijk het geven van ondersteuning aan een mentee als belangrijke reden zien om deel te nemen. Het ontwikkelen van een aparte enquête voor de twee partijen was eveneens noodzakelijk gezien de vraagstelling in de items. Desalniettemin laten de twee enquêtes een overeenkomstige opbouw zien en zijn er raakvlakken tussen beide enquêtes terug te vinden.

De enquête voor de mentees bestond uit 83 stellingen, 16 gesloten vragen en zes open vragen. De open vragen zijn in overleg met begeleiders vanuit OiB opgenomen in de vragenlijst om voldoende input ter verbetering van het Cross Mentoring programma te genereren. De enquête voor de mentoren bestond uit 49 stellingen, 17 gesloten en zes open vragen. Zowel de vragenlijst van de mentees als van de mentoren begint met een inleidend deel, waarin gevraagd wordt naar specifieke informatie over hun deelname aan het Cross Mentoring programma. Omdat het voor sommige individuen in de populatie een aantal jaar geleden is dat ze hebben deelgenomen, is het openen met vragen gericht op hun specifieke deelname een manier om het Cross Mentoring programma weer voorin het geheugen te halen. De vragen richten zich dan ook op het jaar van deelname, de tevredenheid van de match met de mentor/mentee en de eventuele deelname aan de plenaire bijeenkomsten. De volledige enquête voor zowel de mentees als de mentoren is opgenomen in de bijlage van dit onderzoeksrapport.

Voorafgaand aan de verspreiding van de enquête(s) aan de mentees en de mentoren, is een uitgebreide pre-test gedaan. De enquête is in eerste instantie meerdere malen gecontroleerd door de onderzoeker en de onderzoeksbegeleider vanuit de Universiteit. Vervolgens is de enquête doorgenomen met de begeleider vanuit OiB en zijn verschillende aanpassingen aangebracht, welke later in dit hoofdstuk zullen worden toegelicht. De enquête is daarnaast in de pre-test door meerdere individuen ingevuld, onder meer door medestudenten van de onderzoeker en collega's van de begeleider vanuit OiB. Op deze manier is de digitale vragenlijst meerdere keren doorgelopen op mogelijke fouten en onduidelijkheden.

De mentoren en mentees zijn voor hun deelname aan het onderzoek benaderd via digitale links naar de enquête(s) welke door middel van email zijn verspreid. Voorafgaand aan de verspreiding van de enquêtes zijn de contactpersonen in alle deelnemende organisaties op de hoogte gesteld en hebben zij de mogelijkheid gekregen om de enquêtes in te zien. Door het op de hoogte te stellen van de contactpersonen over de verspreiding van de enquêtes, werd gehoopt een hogere respons onder de mentees en de mentoren te verkrijgen. De enquête is naar de mentoren en mentees verstuurd vanaf het Cross Mentoring emailadres van OiB (xmentoring@opportunity.nl). Dit emailadres wordt door OiB gebruikt voor alle correspondentie betreffende het Cross Mentoring programma. De begeleidende tekst die is opgesteld voor de digitale brief is terug te vinden in de bijlage van dit onderzoeksrapport.

In het theoretisch kader zijn verschillende hypothesen opgesteld over de opbrengsten van mentorsupport voor de mentor. In dit onderzoek zullen echter niet alle hypothesen zoals ze zijn gesteld in het theoretisch kader worden onderzocht. Onder meer de hypothese gericht op de objectieve carrière uitkomsten van mentoring voor de mentoren zal niet worden getoetst en worden meegenomen in de enquête voor de mentoren. De doelstellingen van het Cross Mentoring programma en datgene wat zij pretendeert te behalen, sluit niet aan bij het behalen van objectieve carrière uitkomsten voor de mentoren. Het weglaten van de items uit de enquête was noodzakelijk om een goed verloop van de enquête te garanderen. Hypothese 4a, welke betrekking heeft op de carrièretevredenheid van de mentor, zal eveneens niet worden getoetst in dit onderzoek. Omdat de carrière en de ontwikkeling van de mentee voorop staat in de mentorgesprekken, zal het vragen naar de carrièretevredenheid vragen bij de mentor kunnen oproepen over de doelstellingen van het programma.

3.4 Onderzoekskoncepten enquêtes mentees en mentoren

In het theoretische kader zijn hypothesen opgesteld, welke verschillende concepten bevatten. Deze concepten zijn in de enquête vertaald naar meerdere items om een goed beeld te krijgen van de te onderzoeken concepten. De concepten die naar voren komen in de enquête van de mentees en mentoren zullen verder worden uitgezet. De antwoordschaal van de concepten varieert van 'helemaal niet op mij van toepassing'(1) tot 'helemaal wel op mij van toepassing' (5), tenzij anders staat aangegeven.

Mentorsupport is gemeten aan de hand van tien items, welke zijn afgeleid van de vragenlijst over *psychosocial* en *career-related* mentoring van Baugh en Fagenson-Eland (2005). De vragenlijst van Baugh en Fagenson-Eland (2005) bestaat uit twee schalen, welke verwijzen naar *psychosocial* ($\alpha = 0.64$) en *career-related* mentoring ($\alpha = 0.89$). Voor *psychosocial* mentoring hebben Baugh en Fagenson-Eland (2005) drie items opgesteld, voor het meten van *career-related* mentoring hebben ze zeven items opgesteld. In overleg met de onderzoeker en de onderzoeksbegeleider zijn twee items gekoppeld aan *career-related* mentoring verwijderd uit de vragenlijst omdat deze items gericht waren op interne zaken binnen een organisatie en mentoring tussen organisaties afspeelt in dit onderzoek. Gezien de relatief lage cronbach's alpha van de *psychosocial* support schaal, is besloten om twee items toe te voegen uit de *psychosocial* en *career-related* support vragenlijst van Ragins en McFarlin (1990). Er is niet gekozen voor volledig gebruik van deze vragenlijst gezien de gerichtheid op interne processen in de organisatie. Een voorbeeld item uit de mentee-enquête voor *career-related* support is 'Mijn mentor heeft me advies gegeven over de mogelijkheden voor het maken van een loopbaanstap'. Een voorbeeld item voor *psychosocial* support uit de mentee-enquête is 'Ik heb op

vertrouwelijke basis informatie met mijn mentor uitgewisseld'. Voor de mentoren zijn de vragen zo gesteld dat ze vanuit het gezichtspunt van de mentor worden gevraagd: 'Mijn mentee wisselde op vertrouwelijke basis informatie met mij uit' en 'Ik heb mijn mentee advies gegeven over de mogelijkheden voor het maken van een loopbaanstap'. De antwoordschaal varieert van 'volledig mee oneens' (1) tot 'volledig mee eens' (5). De totale gebruikte mentorsupportvragenlijst heeft een betrouwbaarheid van $\alpha = 0.83$ voor de mentee-enquête. De betrouwbaarheid van de twee subschalen is $\alpha = 0.70$ voor *career-related support* en $\alpha = 0.78$ voor *psychosocial support* voor de mentee-enquête. Voor de vragenlijst van de mentoren heeft de totale mentorsupportschaal een betrouwbaarheid van $\alpha = 0.80$. De betrouwbaarheid van de twee subschalen is $\alpha = 0.68$ voor *career-related support* en $\alpha = 0.76$ voor *psychosocial support*.

Het maken van een *loopbaanstap* is gemeten aan de hand van vier items, welke vragen naar de horizontale en verticale loopbaanstappen die de mentees tijdens of na hun deelname aan het Cross Mentoring programma hebben gemaakt. Onderzoek gericht op mentoring, zoals onder andere Eby et al. (2006), bepalen het maken van een loopbaanstap aan de hand van het aantal promoties dat een individu heeft ontvangen over zijn/haar carrière. In dit onderzoek is specifiek gevraagd naar horizontale danwel verticale loopbaanstappen die tijdens of na het Cross Mentoring programma zijn gemaakt. Een voorbeeld item voor het maken van een verticale loopbaanstap is 'Tijdens of na afloop van mijn deelname als mentee aan het Cross Mentoring programma ben ik doorgestroomd naar een hogere functie binnen mijn organisatie'. En voorbeeld item voor een horizontale loopbaanstap is 'Tijdens of na afloop van mijn deelname als mentee aan het Cross Mentoring programma ben ik overgestapt naar een soortgelijke functie binnen mijn organisatie'. Omdat deze vragen elkaar uitsluiten (als een horizontale loopbaanstap is gemaakt, zal de respondent hoogstwaarschijnlijk geen verticale loopbaanstap hebben gemaakt) worden de items los geanalyseerd.

Carrièretevredenheid is gemeten aan de hand van drie items welke zijn afgeleid van de *career-satisfaction* vragenlijst van Greenhaus, Parasuraman en Wormley (1990). Deze vragenlijst is eveneens door Gardiner et al. (2007) gebruikt voor het evalueren van een mentorprogramma en heeft een betrouwbaarheid van $\alpha = 0.86$. De oorspronkelijke schaal bestaat uit vijf items, maar twee items zijn niet meegenomen in de enquête omdat deze niet aansloten bij de doelen van de enquête. Een voorbeelditem uit de schaal voor carrièretevredenheid is: 'Ik ben tevreden met de voortgang die ik heb gemaakt in het behalen van mijn carrièredoelen'. De antwoordschaal varieert van 'volledig mee oneens' (1) tot 'volledig mee eens' (5). De carrièretevredenheidschaal heeft een betrouwbaarheid van $\alpha = 0.71$.

Het *zelfvertrouwen* van de mentees op het werk is gemeten aan de hand van vijf items welke zijn afgeleid uit een scriptie van een masterstudent Arbeids- en Organisationspsychologie ($\alpha = 0.87$). Er is specifiek gekozen voor deze vragenlijst en niet voor bekendere schalen voor zelfvertrouwen, zoals de schaal van Rosenberg (1965), omdat deze schaal specifiek vraagt naar het zelfvertrouwen op het werk. Een voorbeelditem is: 'Als er iets nieuws op mij afkomt op het werk weet ik hoe ik daarmee om moet gaan'. De antwoordschaal varieert van 'volledig mee oneens' (1) tot 'volledig mee eens' (5). De schaal is enkel gebruikt in de enquête voor de mentees en heeft in dit onderzoek een betrouwbaarheid van $\alpha = 0.76$.

Carrièreplanning is met behulp van de bestaande *career planning* schaal van Gould (1979) gemeten ($\alpha = 0.89$). De schaal bestaat uit zes items en de antwoordschaal varieert van 'volledig

mee oneens' (1) tot 'volledig mee eens' (5). Van de zes items uit de schaal van Gould (1979) zijn twee items weg gelaten wegens een gebrek aan een toereikende Nederlandse vertaling. Een voorbeelditem uit de enquête is: 'Ik heb een strategie voor het behalen van mijn carrière doelen'. De schaal is enkel gebruikt in de enquête van de mentees en heeft een betrouwbaarheid van $\alpha = 0.76$.

De *zichtbaarheid* van de mentee en de mentor is gemeten met behulp van een schaal die speciaal voor dit onderzoek is ontwikkeld. Er is gekozen voor een eigen ontwikkeling van de schaal omdat er geen toereikende schalen in de literatuur te vinden waren. De schaal bestaat uit vijf items: 'Sinds deelname aan het Cross Mentoring programma word ik vaker gevraagd voor deelname aan projecten', 'Sinds deelname aan het Cross Mentoring programma kom ik meer voor mezelf op', 'Sinds deelname aan het Cross Mentoring programma wordt vaker om mijn advies gevraagd', 'Sinds deelname aan het Cross Mentoring programma word ik vaker benaderd door mijn leidinggevendenden' en 'Sinds deelname aan het Cross Mentoring programma kom ik meer op voor mijn eigen ideeën'. De zichtbaarheidsschaal heeft een betrouwbaarheid van $\alpha = 0.88$ voor de mentee-enquête en $\alpha = 0.91$ voor de mentor-enquête. Één item is verwijderd uit de mentor-enquête omdat deze niet aansloot bij de functie van de mentor. De betrouwbaarheid van de mentor-enquête is gebaseerd op de samenhang tussen de drie resterende items.

De ontwikkeling van *persoonlijke vaardigheid* van de mentees en mentoren is gemeten aan de hand van de *personal skills development* schaal ($\alpha = 0.88$) van Lankau en Scandura (2002b). Twee items zijn uit de schaal verwijderd wegens het gebrek aan een toereikende Nederlandse vertaling. Een voorbeelditem uit de enquête is: 'Sinds mijn deelname als mentee aan het Cross Mentoring programma heb ik mijn communicatievaardigheden verbeterd'. De schaal heeft een betrouwbaarheid van $\alpha = 0.85$ voor de mentee-enquête en $\alpha = 0.84$ voor de mentor-enquête.

Gender awareness is gemeten aan de hand van een schaal die speciaal voor dit onderzoek is ontwikkeld. Er is gekozen voor de ontwikkeling van een eigen schaal omdat er in de literatuur geen toereikende en aansluitende schalen beschikbaar waren. De schaal bestaat uit vijf items en deze toetsen in hoeverre de mentor zich bewust is van de (gemiddelde) verschillen tussen mannen en vrouwen op verschillende deelgebieden. De items zijn 'Door als mentor op te treden in het Cross Mentoring programma ben ik me meer bewust van de (mogelijke) verschillen in leiderschapsstijl van mannen en vrouwen', 'Door als mentor op te treden in het Cross Mentoring programma ben ik me meer bewust van de (mogelijke) verschillen in communicatiestijl van mannen en vrouwen', 'Door als mentor op te treden in het Cross Mentoring programma ben ik me meer bewust van de (mogelijke) verschillen in netwerkvaardigheden van mannen en vrouwen', 'Door als mentor op te treden in het Cross Mentoring programma ben ik me meer bewust van de (mogelijke) verschillen in promotiekansen van mannen en vrouwen' en 'Door als mentor op te treden in het Cross Mentoring programma ben ik me meer bewust van de (mogelijke) verschillen in carrièreontwikkeling van mannen en vrouwen'. De schaal heeft een betrouwbaarheid van $\alpha = 0.89$ voor de mentee-enquête en $\alpha = 0.96$ voor de mentor-enquête. De cronbach's alpha voor de mentor-enquête is zeer hoog. Een zeer hoge cronbach's alpha kan betekenen dat de vragen precies hetzelfde meten en onderscheid tussen de vragen niet mogelijk is. Op basis van inter-item correlaties voor de *gender awareness* schaal kan echter worden geconcludeerd dat geen van de items een onderlinge correlatie hebben hoger dan $r = 0.90$. Onderscheid tussen de vragen is ten gevolge mogelijk en dit ondersteund de hoge betrouwbaarheid van de schaal.

Vergroting van het netwerk is gemeten met een schaal die is ontwikkeld voor dit onderzoek gebaseerd op de vragenlijst van Bozionelos (2003) welke gericht is op het vergroten van het sociale kapitaal. De schaal bestaat uit vier items: 'Sinds mijn deelname als mentee aan het Cross Mentoring programma heb ik meer mensen op verschillende functies leren kennen', 'Sinds mijn deelname als mentee aan het Cross Mentoring programma zie ik meer het nut in van het hebben van een groot netwerk', 'Sinds mijn deelname als mentee aan het Cross Mentoring programma heb ik mijn netwerk vergroot van mensen die mij kunnen helpen met mijn loopbaan' en 'Sinds mijn deelname als mentee aan het Cross Mentoring programma onderhoud ik contact met mensen die op hogere functies zitten'. De schaal heeft een betrouwbaarheid van $\alpha = 0.78$ voor de mentee-enquête en $\alpha = 0.71$ voor de mentor-enquête. Het concept vergroting van netwerk is in de mentor-enquête gemeten met twee items. Twee items zijn verwijderd in de mentor-enquête omdat deze niet aan sloten bij de taken die de mentoren vervullen.

De *frequentie van meetings* die de mentoren en mentees met elkaar hebben gehad, is gevraagd door middel van een enkele vraag. Zowel de mentoren als de mentees hebben aangegeven hoeveel meetings ze met zijn/haar mentor/mentee hebben gehad en hoe lang deze meetings hebben geduurd. Omdat deze variabele met een enkele vraag is gemeten, kan er geen betrouwbaarheidscoëfficiënt worden bepaald.

De *proactiviteit* van de mentees is gemeten aan de hand van de *proactive personality* schaal ($\alpha = 0.86$) van Seibert, Grant en Kraimer (1999). De schaal bestaat uit vijf items, een voorbeelditem is 'Niets is plezieriger dan mijn ideeën werkelijkheid zien worden'. De antwoordschaal varieert van 'volledig mee oneens' (1) tot 'volledig mee eens' (5). De schaal heeft een betrouwbaarheid van $\alpha = 0.75$.

Perceived similarity is met behulp van de schaal van Ensher et al. (2002) gemeten. Wegens onduidelijkheid van de vraagstelling zijn twee items achterwege gelaten. Een voorbeelditem voor de mentee-enquête is: 'Mijn mentor en ik bedachten vergelijkbare oplossingen voor problemen'. Voor de mentoren is de vraag omgedraaid zodat de vraag vanuit het oogpunt van de mentoren kan worden gelezen 'Mijn mentee en ik bedachten vergelijkbare oplossingen voor problemen'. De antwoordschaal varieert van 'volledig mee oneens' (1) tot 'volledig mee eens' (5). De schaal heeft een betrouwbaarheid van $\alpha = 0.88$ voor de mentee-enquête en $\alpha = 0.86$ voor de mentor-enquête.

3.5 De interviews

Om de opbrengsten van deelname aan het Cross Mentoring programma voor de organisaties in kaart te brengen, is gebruikt gemaakt van semigestructureerde interviews met de contactpersonen van OiB in het kader van het Cross Mentoring programma. Het is belangrijk te benadrukken dat in de interviews niet de gevoelens van de contactpersonen centraal stonden, maar de veranderingen die zij zien in de organisatie en welke opbrengsten zij denken dat de organisatie heeft gehaald uit deelname aan het Cross Mentoring programma. Middels de interviews is getracht een beeld te verkrijgen van de invulling van het programma binnen de organisatie en de opbrengsten die zij hieruit halen. Het betreft zodoende een interview met een exploratief karakter.

Er is gekozen voor het gebruik van semigestructureerde interviews om alle thema's betreffende het Cross Mentoring programma aan bod te laten komen. Er zijn op voorhand open vragen

opgesteld, maar de invulling van de respondenten aan deze vragen bepaalde het verdere verloop van het interview. Door gebruik te maken van open vragen is getracht zoveel mogelijk informatie uit de respondenten te halen en hen zoveel mogelijk te laten vertellen over het Cross Mentoring programma. De topiclijst die op voorhand is opgesteld, heeft als leidraad voor de interviews gediend en als ondersteuning van de onderzoeker. De topiclijst is in de bijlage van dit onderzoeksrapport terug te vinden. Elk interview is begonnen met een korte inleiding door de onderzoeker, waarin het doel van het onderzoek, de rol van de onderzoeker en de omgang met de resultaten is toegelicht. Aan alle respondenten is gevraagd of ze bezwaar hadden tegen opname van het gesprek, niemand heeft echter bezwaar aangetekend en alle interviews zijn voor verdere uitwerking opgenomen. Een respondent heeft aangegeven op voorhand inzicht te willen hebben in de passages die gebruikt gaan worden bij de analyse van de data van het onderzoek zodat goedkeuring voor gebruik kan worden gegeven.

De topics die terugkomen in de topiclijst zijn voortgekomen uit het verloop van het Cross Mentoring programma. Om de geïnterviewde op gemak te stellen, is elk interview gestart met het vragen naar de functie van de geïnterviewde en hun ervaringen met het zijn van een contactpersoon. Ook de activiteiten die zij zien vallen onder het zijn van een contactpersoon in het kader van het Cross Mentoring programma zijn gevraagd. Op deze manier kan worden gekeken of het beeld dat de geïnterviewden hebben bij het zijn van een contactpersoon aansluit bij de rol die OiB ziet weg gelegd voor de contactpersonen in het Cross Mentoring programma. Vervolgens is van begin tot eind het programma doorlopen, beginnend met de selectie van de mentoren en mentees en eindigend met de opbrengsten van deelname voor de organisaties. Na afloop is gevraagd of de contactpersonen eventuele opmerkingen of verbeteringen hebben naar aanleiding van het Cross Mentoring programma, zodat OiB kan blijven werken aan het Cross Mentoring programma.

De interviews zijn afgenomen in de kantoren waar de contactpersonen werkzaam zijn. Op deze manier is belasting voor de contactpersonen om deel te nemen zoveel mogelijk verlaagd. Omdat de interviews voor de contactpersonen ook een uitgelezen moment waren om inhoudelijke vragen met betrekking tot het programma te stellen, is de onderzoeker bij vier van de zes interviews vergezeld door een medewerker van OiB. De onderzoeker heeft echter alle interviews geleid aan de hand van de topiclijst, maar indien de contactpersoon inhoudelijke en/of procesmatige vragen had over het programma konden ze terecht bij de aanwezige persoon van OiB. Voor deze aanpak is gekozen, omdat het voor de contactpersonen ook een moment van vragen was en er ook meteen vooruit kon worden gekeken naar het Cross Mentoring jaargang van 2012-2013. Door het persoonlijke contact met de contactpersonen heeft OiB alvast stappen kunnen zetten richting een nieuw jaargang. Na afloop van elk interview is ten gevolge ruimte gemaakt voor inhoudelijke vragen en/of vragen en het maken van afspraken voor het nieuwe jaargang.

3.6 Beschrijving respondenten

Alle mentees en mentoren die in het verleden of nu hebben deelgenomen aan het Cross Mentoring programma zijn benaderd voor dit onderzoek. De contactgegevens van de mentees en mentoren waren opgeslagen door OiB en deze database is gebruikt ter verspreiding van de enquête. In tabel 1 is aangegeven hoeveel mentoren en mentees zijn benaderd. 394 (oud-)mentees en 300 (oud-)mentoren hebben een mail ontvangen. Bij 57 oud-mentees en 68 oud-mentoren is de uitnodiging voor de enquête niet aangekomen wegens een error. Dit had

mogelijk te maken met een wisseling van functie of organisatie. Van de niet aangekomen uitnodigingen, zijn alsnog 10 oud-mentees en 9 oud-mentoren benaderd door emailadressen via het internet terug te vinden.

Tabel 1. *Overzicht van aantal mentees en mentoren die zijn benaderd voor deelname aan het onderzoek.*

	Mentees (N)	Mentoren (N)
Uitnodiging tot deelname gemaïld	394	300
Uitnodiging niet ontvangen	57	68
Op andere wijze benaderd	10	9
Uitnodiging ontvangen	327	223
Respons enquête	65 (20%)	56 (25%)

Uiteindelijk hebben 327 (oud-)mentees en 223 (oud-)mentoren een uitnodiging ontvangen voor de enquête. Van dit aantal hebben 65 (oud-)mentees en 56 (oud-)mentoren de vragenlijst volledig ingevuld. Dit is een respons van 20 % voor de mentees en 25% voor de mentoren.

Alle mentees die hebben deelgenomen aan de enquête zijn vrouw. De leeftijd van de mentees loopt uiteen van 28 tot 52 jaar. De gemiddelde leeftijd was 37.49 jaar (N = 61, SD = 5.45). Aan de enquête van de mentoren hebben 33 mannen en 22 vrouwen meegedaan (1 persoon heeft de demografische gegevens niet ingevuld). De gemiddelde leeftijd van de mannen was 49.64 jaar (N = 33, SD = 6.32). De gemiddelde leeftijd van de vrouwen was 45.86 jaar (N = 22, SD = 6.56). De gemiddelde leeftijd van alle mentoren is 48.13 jaar (N = 55, SD = 6.63). De leeftijden van de mentoren lopen uiteen van 36 tot 66 jaar. Naast de leeftijd van de mentoren en de mentees, is gevraagd naar het opleidingsniveau van de respondenten. 73.33 % van de mentees en 79.63 % van de mentoren hebben een WO opleiding afgerond. 21.67 % van de mentees en 12.96 % van de mentoren hebben als hoogste opleiding HBO aangegeven. Enkele mentees en mentoren hebben een afwijkende opleiding gevolgd.

De respondenten hebben in verschillende jaren meegedaan aan het programma. De mentees hebben slechts een keer meegedaan, terwijl een mentor meerdere jaren kan deelnemen aan het programma. In tabel 2 is een overzicht opgenomen van de hoeveelheid respondenten per jaargang. Van de 69 mentoren hebben 20 mentoren twee of meerdere jaren deelgenomen. Twee mentoren geven aan dat ze in elk jaargang van het Cross Mentoring programma mentor zijn geweest. Het aantal jaar dat een mentor deelneemt aan het programma heeft in dit onderzoek geen verband met de support die wordt gegeven door de mentor.

Aan de mentoren en mentees is ook gevraagd of ze deelgenomen hebben aan de plenaire bijeenkomsten zoals de startbijeenkomst, de mentee-meetings (voor de mentees) en de slotbijeenkomst. Van de mentees heeft 91,1% (N = 72) aangegeven deelgenomen te hebben aan de plenaire bijeenkomsten, enkel 5,1% (N = 4) mentees hebben ontkennend beantwoord. Van de mentoren heeft 72.5% (N = 50) aangegeven te hebben deelgenomen aan de plenaire bijeenkomsten en 27.5% (N = 19) niet.

Tabel 2. Beschrijving van het jaar van deelname van de mentees ($N = 78$) en de mentoren ($N = 69$).

Jaargang Cross Mentoring	Mentees (N)	Mentoren (N)*
2005-2006	0	3
2006-2007	2	6
2007-2008	3	10
2008-2009	2	10
2009-2010	5	16
2010-2011	19	21
2011-2012	47	49

* Omdat de mentoren meerdere jaren mee kunnen doen aan het programma is de som van het aantal mentoren in de tabel niet in overeenstemming met het totaal aantal mentoren die hebben deelgenomen aan de enquête.

Aan de mentoren en mentees is gevraagd om hun tevredenheid met de mentorgesprekken en de plenaire bijeenkomsten uit te drukken met een rapportcijfer. In tabel 3 is een overzicht opgenomen van de gemiddelde rapportcijfers die door de mentoren en mentees zijn toegekend aan de activiteiten van het Cross Mentoring programma.

Tabel 3. Tevredenheid van mentees en mentoren met de mentorgesprekken en plenaire bijeenkomsten uitgedrukt in het gemiddelde toegekende rapportcijfer.

	Mentees		Mentoren	
	M	SD	M	SD
Mentorgesprekken	8.01	0.94	7.39	1.11
Plenaire bijeenkomsten	7.15	1.08	6.80	1.13

De gemiddelde score die de mentees aan de mentorgesprekken geven is een 8.01 ($SD = 0.941$). Het laagste cijfer dat gegeven is aan de mentorgesprekken door de mentees, is een 6 en het hoogste cijfer een 10. De mentoren kennen de mentorgesprekken een gemiddeld rapportcijfer toe van 7.39 ($SD = 1.11$). Het laagste cijfer dat de mentoren de mentorgesprekken toekennen is een 0 en het hoogste cijfer een 10. De plenaire bijeenkomsten zijn door de mentees gemiddeld beoordeeld met een 7.15 ($SD = 1.08$), met als laagste cijfer een 4 en als hoogste cijfer een 9. De mentoren kennen de plenaire bijeenkomsten een gemiddeld cijfer van 6.80 ($SD = 1.13$) toe, met als laagste cijfer een 3 en hoogste cijfer een 8.

Om te kijken in hoeverre het programma aansluit bij de doelstellingen en verwachtingen die de mentees en mentoren op voorhand hadden met het programma, is gevraagd aan de mentoren en de mentees om in een rapportcijfer uit te drukken in hoeverre het programma voldaan heeft aan hun doelstellingen en verwachtingen. De mentees geven een gemiddeld rapportcijfer van 7.23 ($SD = 1.22$), met als laagste cijfer een 4 en als hoogste cijfer een 10. De mentoren geven hun waardering over het voldoen aan hun eigen doelstellingen en verwachtingen aan met een gemiddeld cijfer van 7.22 ($SD = 1.73$), met 0 als laagste cijfer en 9 als hoogste cijfer.

3.7 Data-analyse

Enquêtes

Met behulp van het digitale programma 'NetQ' is de vragenlijst uitgezet onder de respondenten. De resultaten van de enquête zijn door NetQ in een Excel bestand aangeleverd en deze zijn vanuit Excel ingevoerd in SPSS 20.0 (Statistical Package for the Social Sciences). De data is gecontroleerd en gecodeerd, waarna een beschrijving van de respondenten is gemaakt.

Om de gestelde hypothesen te toetsen is er gekeken naar de samenhang tussen de verschillende concepten. Er is onder meer gekeken naar de samenhang tussen de support van de mentor en de verschillende opbrengsten van mentoring. Voor het bepalen van de samenhang is gebruik gemaakt van een correlatieanalyse, met behulp van de Pearson's correlatiecoëfficiënt (r). De Pearson's correlatiecoëfficiënt kan een waarde aannemen van -1 tot +1. Bij een minwaarde is er sprake van een negatief verband, wat betekent dat een lage score op de ene variabele samenhangt met een hoge score op de andere variabele. Een pluswaarde laat een positief verband zien waarbij een hoge score op de ene variabele samenhangt met een hoge score op de andere variabele. Een r van 0.00 geeft aan dat er geen verband is tussen de twee variabelen die onderzocht worden. Om de sterkte van de correlatiecoëfficiënt (r) te bepalen, zal gebruik worden gemaakt van de indeling van Cohen (1988, 1992; in Field, 2009). In tabel 4 is de betekenis van de grootte van de r -waarde opgenomen. In dit onderzoek is een significantieniveau van $p < 0.05$ gehanteerd.

Tabel 4. *Betekenis van de grootte van de correlatiecoëfficiënt (r).*

Effectgrootte	Correlatiecoëfficiënt (r)
Klein effect	(-)0.10 tot (-)0.29
Medium effect	(-)0.30 tot (-)0.49
Groot effect	> (-)0.50

Interviews

Alle interviews zijn opgenomen met behulp van een telefoon. Doordat de interviews zijn opgenomen, kon de interviewer alle aandacht richten op het gesprek met de geïnterviewde. Na afronding van de interviews zijn alle geluidsfragmenten getranscribeerd en omgezet in geschreven tekst, op deze manier is de analyse van de resultaten vergemakkelijkt. Voor analyse van de resultaten is gebruik gemaakt van Nvivo 9. De relevante fragmenten uit de interviews zijn gecodeerd met behulp van de topic-lijst die voor de interviews is opgesteld. Op deze manier is een goed overzicht van de tekstfragmenten verkregen.

3.8 Kwaliteit van onderzoek

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek verwijst naar de herhaalbaarheid van de resultaten en de beïnvloeding van het onderzoek door fouten (Boeije, 2008). Standaardisatie van het onderzoek verkleint de kans op fouten en kan de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroten (Boeije, 2008). Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te bewaken is geprobeerd alle gemaakte keuzes te verantwoorden en zijn de genomen stappen systematisch vastgelegd. Door de begeleiding vanuit de Universiteit Utrecht en feedback vanuit OiB is een goed verloop van dit

onderzoek door meerdere individuen bewaakt. Op deze manier is getracht de betrouwbaarheid te vergroten.

De betrouwbaarheid van de gebruikte schalen in dit onderzoek is getest met behulp van de Cronbach's alpha. De Cronbach's alpha geeft aan in hoeverre de items met elkaar samenhangen en samen een betrouwbare variabele vormen (van der Velde et al., 2008). Dit wordt bepaald door te berekenen of de antwoorden van de respondenten op de naar verwachting samenhangende items consistent zijn. De Cronbach's alpha moet zo hoog mogelijk zijn, waarbij een grens van $\alpha = 0.60$ wordt gehanteerd (van der Velde et al., 2008). Indien een variabele een betrouwbaarheid lager dan $\alpha = 0.60$ heeft, kan de schaal niet als betrouwbaar worden beschouwd. Ook in dit onderzoek is deze grens voor het bepalen van de betrouwbaarheid van de schalen aangehouden. Alle gebruikte schalen in dit onderzoek voldoen aan deze eis van betrouwbaarheid en kunnen zodoende als betrouwbaar worden aangemerkt. Dit geldt voor zowel de bestaande als de nieuwe en voor dit onderzoek ontwikkelde schalen³.

Voor het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Volledige standaardisatie van de interviews is niet mogelijk omdat je steeds te maken hebt met verschillende individuen. Maar door gebruik te maken van dezelfde topiclijst met dezelfde opbouw aan vragen, is getracht om de standaardisatie van het kwalitatieve onderdeel te vergroten.

Validiteit

Validiteit wordt bereikt wanneer een onderzoeker meet wat hij daadwerkelijk wil meten of verklaren (Boeije, 2008). Door het gebruik van bestaande schalen, indien mogelijk, voor het meten van de variabelen genoemd in het theoretisch kader is getracht de inhoudsvaliditeit te waarborgen. Sommige schalen zijn enigszins omgebogen zodat ze meer toepasbaar zijn op de situatie van de mentor en de mentee, maar de reeds bestaande items zijn zoveel mogelijk aangehouden. Om het volledige construct te meten is ook gebruikt gemaakt van meerdere items; dit draag tevens bij aan de validiteit van dit onderzoek.

De interne validiteit verwijst naar de vraag of een gevonden samenhang geïnterpreteerd kan worden als een oorzakelijk verband (Goodwin, 2008). Een beperking van dit onderzoek is dat het moeilijk is om te bepalen of de opbrengsten die gevonden worden bij de mentoren en mentees, daadwerkelijk toe te schrijven zijn aan het Cross Mentoring programma. Door op indirecte en directe wijze te vragen naar de opbrengsten gekoppeld aan het Cross Mentoring programma, wordt getracht deze beperking in te dammen. Dit draagt bij aan de interne validiteit van dit onderzoek. Een ander kenmerk dat bijdraagt aan de interne validiteit van dit onderzoek, is het verschil in tijd tussen de opbrengsten en mentorsupport. Ten tijde van dit onderzoek hebben de mentoren en de mentees al mentorsupport ontvangen en gegeven. Dit betekent dat de opbrengsten van mentoring voor de mentoren en de mentees en het mentorsupport niet tegelijkertijd plaatsvinden. Dit sluit aan bij de verwachte causaliteit van dit onderzoek, waarbij mentorsupport in tijd vooraf gaat aan de opbrengsten die mentoring met zich meebrengt voor alle partijen.

³ De nieuw ontwikkelde schalen voor dit onderzoek zijn gecontroleerd met behulp van een factoranalyse. Deze analyse heeft echter geen noemenswaardige resultaten opgeleverd. De items die samen een construct vormen zijn door de factoranalyse geclusterd onder één factor.

Om de validiteit van het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek te waarborgen en om verkeerde interpretatie door de onderzoeker te voorkomen, heeft de onderzoeker geprobeerd om tijdens de interviews samenvattingen te geven over de antwoorden van de respondent. Op deze manier kon worden gecontroleerd of de onderzoeker de antwoorden juist interpreteerde en of de respondent zich kon vinden in het gegeven antwoord. Daarnaast is er tijdens de interviews gebruik gemaakt een open aanpak. Dit betekent dat de vragen zo zijn gesteld dat de respondenten de mogelijkheid kregen om een eigen invulling te geven aan de vragen die zijn gesteld. Op deze manier konden de respondenten de onderwerpen aandragen die zij belangrijk achtte in het licht van het Cross Mentoring programma en de opbrengsten van het programma voor de organisatie.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek toegelicht en beschreven. De resultaten zijn op te delen in twee onderdelen; de resultaten voor de mentoren en mentees en de resultaten voor de organisaties. De resultaten voor de mentoren en mentees zullen eerst worden besproken. Voordat de hypothesen worden getoetst, zullen de gemiddelde scores op de direct gevraagde ervaren opbrengsten voor de mentoren en de mentees worden besproken [4.1]. Vervolgens zullen de hypothesen voor de mentees worden getoetst door middel van het onderzoeken van de samenhang tussen de variabelen [4.2]. Aansluitend worden de getoetste hypothesen van de mentoren besproken [4.3]. In paragraaf 4.4 worden de antecedenten van mentorsupport voor zowel de mentoren als mentees besproken. Het kwantitatieve gedeelte van de resultaten wordt dan afgesloten en wordt er over gegaan op de kwalitatieve resultaten waarin de opbrengsten voor de organisaties worden besproken [4.5].

4.1 Ervaren opbrengsten door mentees en mentoren

Aan de respondenten, zowel aan de mentees als mentoren, is een lijst met opbrengsten voorgelegd en gevraagd in hoeverre deze opbrengsten op hun van toepassing zijn naar aanleiding van hun deelname aan het Cross Mentoring programma. Deze lijst met opbrengsten is aan de respondenten voorgelegd om de evaluatie van dit onderzoek te bewerkstelligen. Zoals in de methoden reeds is aangegeven, zijn de opbrengsten van mentoring in dit onderzoek op directe en indirecte wijze gemeten. Door op directe wijze naar de opbrengsten te vragen die de mentees en mentoren hebben ervaren, en door indirect gebruik te maken van schalen is getracht om een evaluatie tot stand te brengen. De directe en indirect gemeten opbrengsten kunnen worden vergeleken om te kijken of de statistisch gevonden opbrengsten daadwerkelijk zijn gegenereerd. Per groep respondenten worden de gemiddelde scores op deze direct gemeten opbrengsten van mentoring besproken.

Mentees

In tabel 5 zijn de gemiddelde scores en de standaarddeviaties voor de mentees opgenomen per opbrengst van mentoring die aan hen gevraagd is. Per opbrengst is tevens het percentage mentees weergegeven die hebben aangegeven dat de opbrengsten op hen van toepassing zijn. Om te kijken of de gemiddelden van de opbrengsten afwijken van de middelste scores, is gebruik gemaakt van een t-toets. Omdat de gemiddelde scores relatief zijn blijven hangen rond de middelste score, is op deze manier gekeken of het verschil met de middelste score significant is. In de tabel zijn twee scheidingslijnen terug te vinden. Alle opbrengsten boven de eerste scheidingslijn hebben een significant verschil met de middelste score. Deze opbrengsten wijken positief af van de middelste score en dit betekent dat deze opbrengsten door de mentees worden ervaren. De twee opbrengsten onder de tweede scheiding hebben eveneens een significant verschil met de middelste score. Deze opbrengsten wijken echter negatief af van de middelste score, en dit betekent dat deze opbrengsten niet door de mentees worden ervaren. De opbrengsten die tussen de twee scheidingslijnen in liggen hebben geen significant verschil met de middelste score, en dit betekent dat de mentees niet uitgesproken zijn over het ervaren van deze opbrengst door hun deelname aan het Cross Mentoring programma. De standaarddeviaties geven de spreiding van de antwoorden van de mentees aan. Voor veel van de opbrengsten ligt de standaarddeviatie boven de 1.00. Dit kan aangeduid worden als een hoge afwijking, wat aan geeft dat er grote verschillen zijn tussen de mentees met betrekking tot de opbrengsten die door hen ervaren zijn. De gevraagde ervaren opbrengsten kunnen in verschillende clusters worden

Tabel 5. Gemiddelde scores en standaarddeviaties op de ervaren opbrengsten door de mentees ($N = 63$) gesorteerd van hoog naar laag.

Ervaren opbrengsten (mentees)	Gemiddel de score (M)	Standaard- deviatie (SD)	Percentage (%)
Gereflecteerd op mijn eigen werkstijl	3.79	0.89	80.03 %
Meer inzicht gekregen in mijn persoonlijke sterktes	3.66	0.93	64.80 %
Aan mijn zelfvertrouwen gewerkt	3.59	0.94	60.00 %
Meer inzicht gekregen in mijn eigen ambitie	3.52	0.91	63.40 %
Gereflecteerd op mijn eigen leiderschapsstijl	3.48	1.00	60.60 %
Mijn netwerk vergroot	3.42	1.04	56.40 %
Mijn eigen profilering verbeterd	3.34	0.94	49.30 %
Inzicht gekregen in de verschillen in bevorderende factoren in de loopbaan voor mannen en vrouwen	3.31	1.12	53.60 %
Inzicht gekregen in mijn gewenste carrièreverloop	3.31	0.89	50.70 %
Inzicht gekregen in de verschillen in belemmerende factoren in de loopbaan voor mannen en vrouwen	3.28	1.16	53.60 %
Inzicht gekregen in de waarde van diversiteit in teams	3.18	1.09	45.10 %
Een planning gemaakt voor mijn carrière op korte termijn (binnen 1 jaar)	3.17	1.06	45.10 %
Mijn leidinggevende beter zicht gegeven op mijn ambities en carrièreplannen	3.08	1.07	42.20 %
Meer carrièretevredenheid gekregen	3.07	0.95	35.20 %
Mijn zichtbaarheid in de organisatie als geheel verbeterd	2.99	1.02	35.20 %
Een planning gemaakt voor mijn carrière op (middel-)lange termijn (over ca. 3-5 jaar)	2.97	1.01	32.40 %
Een of enkele loopbaanstappen gemaakt	2.94	1.01	33.80 %
Meer werktevredenheid gekregen	2.94	0.83	28.20 %
Mijn zichtbaarheid bij mijn leidinggevende verbeterd	2.93	1.05	39.40 %
Geleerd hoe ik feedback moet geven	2.69	0.94	18.30 %
Geleerd hoe ik feedback moet ontvangen	2.61	0.87	14.10 %

Extra. De scores per stelling kunnen uiteen lopen van 1.00 tot 5.00. De rechterkolom geeft het percentage mentees aan die een score van 4.00 of 5.00 hebben gegeven en hiermee aangeven dat de opbrengst op hen van toepassing is. De stellingen boven de eerste scheidingslijn hebben een t -waarde die positief significant afwijkt van het gemiddelde. De twee stellingen onder de tweede scheidingslijn hebben een t -waarde die negatief significant afwijkt van het gemiddelde. De items tussen de scheidingslijnen laten geen significante afwijking van het gemiddelde zien.

ondergebracht. Zo zijn er bijvoorbeeld een aantal opbrengsten die zich richten op de zichtbaarheid van de mentees. Per cluster van opbrengsten zullen de gemiddelden scores worden besproken.

De stellingen die vragen of de mentees meer inzicht hebben gekregen in hun eigen ambitie ($M = 3.52$, $SD = 0.91$) en hun persoonlijke sterktes ($M = 3.66$, $SD = 0.93$) door hun deelname aan het Cross Mentoring programma's laten een relatief hoog gemiddelde zien ten opzichte van de andere opbrengsten. De gemiddelde scores liggen boven de middelste score en zoals uit de tabel te lezen valt is de t-toets significant voor zowel inzicht in persoonlijk sterktes als inzicht in eigen ambitie. Dit betekent dat de gemiddelde scores van beide opbrengsten positief, significant afwijken van de middelste score. Iets meer dan 60% van de mentees geven aan deze opbrengsten te hebben ervaren. Het zelfvertrouwen van de mentees laat eveneens een relatief hoge gemiddelde score van 3.59 ($SD = 0.94$) zien. 60% van de mentees geeft aan dat zelfvertrouwen een opbrengst is die ze hebben ervaren.

De vraag of de mentees inzicht hebben gekregen in hun gewenste carrièreverloop sluit aan bij de opbrengsten gericht op de carrièreplanning van de mentee. Dit is tevens een van de variabelen die verderop centraal staat in de hypothesen en uitgebreider getoetst is in de enquête. De opbrengst 'inzicht in eigen carrièreverloop' laat de hoogste gemiddelde score zien van de drie opbrengsten gericht op carrièreplanning, met een gemiddelde van 3.31 ($SD = 0.89$). 50.70% van de mentees geven aan deze opbrengst te hebben ervaren. De opbrengsten gericht op carrièreplanning op korte termijn ($M = 3.17$, $SD = 1.06$) en lange termijn ($M = 2.97$, $SD = 1.01$) laten gemiddelden zien die dichterbij de middelste score liggen. Het verschil met de middelste score is bij de opbrengst gericht op inzicht in de gewenste carrièreverloop significant. De opbrengsten gericht op carrièreplanning op korte en lange termijn laten geen significant verschil met de middelste score zien. Desalniettemin geeft 45.10 % van de mentees aan een planning te hebben gemaakt voor de eigen carrière op korte termijn. Op de vraag of de mentees hun leidinggevende beter zicht hebben gegeven op hun ambities en carrièreplannen ($M = 3.08$, $SD = 1.07$), geeft 42.20% van de mentees aan deze opbrengst te hebben ervaren. Er is echter geen sprake van een significant verschil van de middelste score.

Op de stelling of er loopbaanstappen zijn gemaakt, wordt lager gescoord dan de middelste score ($M = 2.94$, $SD = 1.01$). Slechts 33.80 % van de mentees geeft aan loopbaanstappen te hebben gemaakt na afsluiting of tijdens het Cross Mentoring programma. Het vergroten van het netwerk ($M = 3.42$, $SD = 1.04$) laat echter wel een hogere score zien en 50.60% van de mentees geeft aan deze opbrengst te hebben ervaren. De gemiddelde score wijkt significant af van de middelste score en dit betekent dat de mentees een groter netwerk ervaren na hun deelname aan het Cross Mentoring programma. De stellingen die betrekking hebben op de zichtbaarheid en profilering van de mentees laten tevens een verspreiding zien rond de middelste score van 3.00. 49.30% van de mentees geeft aan de eigen profilering ($M = 3.34$, $SD = 0.94$) te hebben verbeterd door deelname aan het Cross Mentoring programma. De opbrengsten gericht op de zichtbaarheid van de mentee in de organisatie als geheel ($M = 2.99$, $SD = 1.02$) of bij de leidinggevende ($M = 2.93$, $SD = 1.05$) laten echter geen significante verschillen zien met de middelste score. Dit betekent dat de mentees geen toename in hun zichtbaarheid ervaren door mentoring. Deze conclusie geldt ook voor de tevredenheid van de mentees op het gebied van carrière ($M = 3.07$, $SD = 0.95$) en werk ($M = 2.94$, $SD = 0.83$), ook deze opbrengsten worden niet door de mentees als ervaren gezien en wijken niet significant af van de middelste score

De mentees geven wel aan een reflectie op de eigen leiderschapsstijl ($M = 3.84$, $SD = 1.00$) en werkstijl ($M = 3.79$, $SD = 0.89$) als een ervaren opbrengst te zien van Cross Mentoring. Zelfs 80.03% van de mentees geeft aan door mentoring een reflectie op de eigen werkstijl te hebben ervaren. Dit verschil is significant van de middelste score van 3.00, zoals de scheidingslijn in de tabel laat zien. Een zeer groot percentage mentees ziet de reflectie op de eigen werkstijl als een opbrengst van mentoring. Reflectie op de eigen leiderschapsstijl laat eveneens een significant verschil zien met de middelste score. De mentees in het Cross Mentoring hebben zowel een reflectie op de eigen leiderschapsstijl als op de eigen werkstijl ervaren.

De *gender awareness* van de mentees is direct gemeten met de drie stellingen. De mentees scoren voor inzicht in bevorderende ($M = 3.31$, $SD = 1.12$) en belemmerende ($M = 3.28$, $SD = 1.16$) factoren significant boven de middelste score en laten daarmee zien dat hun kennis in genderverschillen is toegenomen. 53.60 % van de mentees geven aan deze beide opbrengsten te hebben ervaren. De opbrengst gericht op inzicht in de waarde van diversiteit in teams laat een lager gemiddelde zien ($M = 3.18$, $SD = 1.09$), en het gemiddelde wijkt niet af van de middelste score. 45.10 % van de mentees geeft aan deze opbrengst te hebben ervaren. De mentees laten hiermee zien dat hun kennis in de bevorderende en belemmerende factoren voor mannen en vrouwen is toegenomen door hun deelname aan het Cross Mentoring programma.

Voor twee opbrengsten die gevraagd zijn aan de mentees geldt dat ze een negatief, significante afwijking laten zien van de middelste score. Dit betekent dat de mentees aangeven niet de opbrengsten 'geleerd hoe ik feedback moet geven' ($M = 2.69$, $SD = 2.61$) en 'geleerd hoe ik feedback moet ontvangen' ($M = 2.61$, $SD = 0.87$) hebben ervaren. Ongeveer 15% van de mentees geeft aan deze opbrengsten wel te hebben ervaren.

Mentoren

Aan de mentoren is eveneens een lijst met opbrengsten van het mentorprogramma voorgelegd en aan hen is de vraag gesteld in hoeverre de opbrengsten op hen van toepassing zijn. In tabel 6 zijn de gemiddelde scores, standaarddeviaties en het percentage mentoren die de opbrengst van toepassing vinden opgenomen. Net als in tabel 5 zijn ook in deze tabel scheidingslijnen terug te vinden. Alle opbrengsten boven de eerste scheidingslijn hebben een positief, significant verschil met de middelste score. Dit betekent dat deze opbrengsten door de mentoren worden ervaren. De opbrengsten onder de tweede scheidingslijn wijken echter significant, negatief af van de middelste score. Dit betekent dat deze opbrengsten niet door de mentoren worden ervaren. De opbrengsten die tussen de twee scheidingslijnen liggen hebben significant verschil met de middelste score en dit betekent dat de mentoren niet uitgesproken zijn over het ervaren van deze opbrengsten.

Wat in het oog valt is dat, overeenkomstig aan de mentees, de opbrengsten reflectie op leiderschapsstijl ($M = 3.66$, $SD = 0.89$) en reflectie op werkstijl ($M = 3.59$, $SD = 0.90$) eveneens door vele mentoren als een opbrengst wordt gezien. 65.60 % van de mentoren geeft aan de opbrengst reflectie op eigen leiderschapsstijl te hebben ervaren, dit verschil is significant met de middelste score van 3.00. De opbrengst reflectie op eigen werkstijl laat eveneens een significant verschil zien met de middelste score en 59.00 % van de mentoren geeft aan deze opbrengsten te hebben ervaren. Dit betekent dat de mentoren aangeven dat beide vormen van opbrengsten zijn ervaren na hun deelname aan het Cross Mentoring programma.

Tabel 6. Gemiddelde scores en standaarddeviaties op de ervaren opbrengsten door de mentoren ($N = 61$) gesorteerd van hoog naar laag.

Ervaren opbrengsten (mentoren)	Gemiddelde score (M)	Standaarddeviatie (SD)	Percentage (%)
Gereflecteerd op mijn eigen leiderschapsstijl	3.66	0.89	65.60 %
Mijn vaardigheden in het begeleiden van professionals ontwikkeld	3.59	0.78	67.20 %
Gereflecteerd op mijn eigen werkstijl	3.59	0.90	59.00 %
Meer inzicht gekregen in mijn persoonlijke sterktes	3.38	0.82	47.50 %
Inzicht gekregen in de verschillen in belemmerende factoren in de loopbaan voor mannen en vrouwen	3.36	1.02	52.50 %
Inzicht gekregen in de verschillen in bevorderende factoren in de loopbaan voor mannen en vrouwen	3.28	0.95	45.90 %
Inzicht gekregen in de waarde van diversiteit in teams	3.11	0.92	37.70 %
Geleerd hoe ik feedback moet geven	3.05	0.87	34.40 %
Meer werktevredenheid gekregen	3.02	0.83	23.00 %
Meer inzicht gekregen in mijn eigen ambitie	2.98	0.97	29.60 %
Meer inzicht gekregen in mijn eigen carrièreverloop	2.87	0.87	18.10 %
Mijn netwerk vergroot	2.77	0.82	18.00 %
Geleerd hoe ik feedback moet ontvangen	2.61	0.74	9.80 %

Extra. De scores per stelling kunnen uiteen lopen van 1.00 tot 5.00. De rechterkolom geeft het percentage mentoren aan die een score van 4.00 of 5.00 hebben gegeven en hiermee aangeven dat de opbrengst op hen van toepassing is. De stellingen boven de eerste scheidingslijn hebben een t -waarde die positief significant afwijkt van het gemiddelde. De twee stellingen onder de tweede scheidingslijn hebben een t -waarde die negatief significant afwijkt van het gemiddelde. De items tussen de scheidingslijnen laten geen significante afwijking van het gemiddelde zien.

Een opbrengst die eveneens hoog scoort onder de mentoren is de ontwikkeling van de eigen vaardigheden in het begeleiden van professionals. 67.20 % van de mentoren geeft aan de eigen begeleidende vaardigheden verder te hebben ontwikkeld. Het gemiddelde van 3.59 (SD = 0.78) voor deze opbrengst wijkt significant af van de middelste score. Een andere opbrengst die hoog scoort onder de mentoren, meer inzicht gekregen in mijn persoonlijke sterktes, laat een gemiddelde zien van 3.38 (SD = 0.82). Iets minder dan de helft van de mentoren heeft aangegeven dat deze opbrengst op hen van toepassing is.

Gender awareness creëren onder de mentoren is een belangrijke doelstelling van het Cross Mentoring programma. 37% tot 53% van de mentoren geven aan opbrengsten op het gebied van diversiteit te hebben ondervonden. Opbrengsten gericht op inzicht in de bevorderende (M = 3.28, SD = 0.95) en belemmerende (M = 3.36, SD = 1.02) factoren in de loopbaan voor mannen en

vrouwen laten een gemiddelde boven de middelste score is, en dit verschil is significant. Slechts 37.70% van de mentoren geeft echter aan inzicht te hebben gekregen in de waarde van diversiteit in teams en het gemiddelde van 3.11 (SD = 0.92) wijkt niet significant af van de middelste score. De mentoren geven aan met name meer kennis te hebben vergaard over de verschillen in problemen die mannen en vrouwen in hun loopbaan tegen komen.

De onderste zes opbrengsten vragen meer direct naar ontwikkelingen die de mentoren zelf hebben doorgemaakt. Deze opbrengsten laten gemiddelden zien die rond de middelste score hangen ofwel eronder. Slechts 18.00% van de mentoren geeft aan een vergroting van het eigen netwerk te hebben ervaren. Het gemiddelde van 2.77 (SD = 0.82) wijkt op negatieve wijze significant af van de middelste score. Dit betekent dat de mentoren deze vorm van opbrengst niet hebben ervaren na hun deelname aan het Cross Mentoring programma. Het verkrijgen van meer inzicht in de eigen ambitie (M = 2.98, SD = 0.97) en de eigen carrièreverloop (M = 2.87, SD = 0.87) laat eveneens gemiddelden onder de middelste score zien, maar het verschil met de middelste score is voor beide niet significant. Slecht 9.80% van de mentoren geeft aan dat het zijn van een mentor heeft bijgedragen aan het leren hoe feedback moet worden ontvangen. Het gemiddelde van 2.61 (SD = 0.74) heeft een significante, negatieve afwijking van het gemiddelde. Het geven van feedback (M = 3.05, SD = 0.87) als opbrengst wijkt niet significant af van de middelste score en wordt eveneens niet door de mentoren als een opbrengst van mentoring gezien. Dit geldt eveneens voor de werktevredenheid van de mentoren (M = 3.02, SD = 0.83), slechts 23.00% van de mentoren geeft aan deze opbrengst te hebben ervaren.

4.2 Opbrengsten van mentorsupport voor mentees

In deze paragraaf zal worden ingegaan op de samenhang tussen de opbrengsten van mentoring en de support die door de mentoren wordt gegeven aan de mentees. De hypothesen 1 en 2 geven de verwachtingen die zijn gesteld voor de verbanden tussen de objectieve en subjectieve opbrengsten en de vorm van support aan.

Voordat de hypothesen worden besproken, zal eerst gekeken worden naar de mentorsupport die de mentees hebben ontvangen van hun mentor. De gemiddelde score die wordt gegeven aan de *career-related* support gegeven aan de mentees is 3.94 (SD = 0.56). De gemiddelde score van de *psychosocial* support gegeven aan de mentees is 3.76 (SD = 0.71). Deze resultaten laten zien dat de mentees aangeven dat ze gemiddeld gezien meer *career-related* support hebben ontvangen van hun mentoren dan *psychosocial* support.

Objectieve carrière uitkomsten

De objectieve carrière uitkomsten van de mentees zijn gemeten aan de hand van de loopbaanstappen die de mentees tijdens of na afronding van het Cross Mentoring programma hebben ondernomen. Er is onderscheid gemaakt in vier verschillende loopbaanstappen. Zo kan er binnen de organisatie sprake zijn van een verticale loopbaanstap; een overstap naar een functie op een hoger niveau. Maar er kan ook sprake zijn van een horizontale loopbaanstap; een overstap naar een soortgelijke functie. Beide vormen van loopbaanstappen kunnen echter ook buiten de organisatie plaatsvinden. Zodoende kan er een onderscheid worden gemaakt in vier verschillende loopbaanstappen.

Tabel 7. Samenhang van de variabelen die gericht zijn op de objectieve opbrengsten van de mentees en de mentees en de support die door de mentor wordt gegeven, de gemiddelden, standaarddeviaties en N zijn eveneens weergegeven.

	M	SD	N	1	2	3	4	5	6
1. Career-related support	3.94	0.56	72	-					
2. Psychosocial support	3.76	0.71	72	0.61**	-				
3. Verticale loopbaan stap binnen de organisatie ^a	0.26	0.44	65	0.11	-0.18	-			
4. Horizontale loopbaan stap binnen de organisatie ^a	0.18	0.39	62	-0.12	-0.13	-0.15	-		
5. Verticale loopbaan stap buiten de organisatie ^a	0.06	0.25	62	-0.03	0.04	-0.14	-0.12	-	
6. Horizontale loopbaan stap buiten de organisatie ^a	0.02	0.13	60	-0.02	-0.11	-0.07	-0.06	-0.04	-

Extra. De significante samenhangen zijn dikgedrukt weergegeven. De sterren geven het niveau van significantie aan.

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$.

^a Nee = 0, Ja = 1.

De verwachting in hypothese 1a en 1b is dat het maken van een loopbaanstap door de mentee een positieve relatie heeft met de gegeven *career-related* en *psychosocial* support door de mentor. In tabel 7 zijn voor de verschillende vormen van loopbaanstappen de correlaties met de twee vormen van mentorsupport opgenomen. Ook de gemiddelden en de standaard deviaties van de variabelen zijn in tabel 7 terug te vinden. De loopbaanstappen zijn omgezet in dichotome variabelen omdat de mentees wel of niet een loopbaanstap genomen kunnen hebben. De gemiddelden van de vier vormen van loopbaanstappen hangen ten gevolge tussen een waarde van 0 en 1. Kijkend naar de gemiddelde valt op dat de scores allen onder de middelste score van 0.5 vallen. Dit betekent dat de mentees aangegeven hebben nauwelijks tot geen verticale of horizontale loopbaanstap binnen of buiten de organisatie hebben gemaakt tijdens of na afronding van het Cross Mentoring programma.

De verwachting gesteld in dit onderzoek is dat de vormen van loopbaanstappen een positief verband hebben met de gegeven mentorsupport. Kijkend naar *career-related* support ($M = 3.94$, $SD = 0.56$) valt op dat deze vorm van support enkel een positief verband laat zien met een verticale loopbaanstap binnen de organisatie ($M = 0.26$, $SD = 0.44$). Het positieve verband is echter niet significant ($r = 0.11$, $p = 0.41$). *Career-related* support heeft een negatief verband met een horizontale loopbaanstap binnen de organisatie ($M = 0.18$, $SD = 0.39$), maar dit verband is eveneens niet significant ($r = -0.12$, $p = 0.36$). Loopbaanstappen buiten de organisatie, zowel horizontaal ($M = 0.02$, $SD = 0.13$) als verticaal ($M = 0.06$, $SD = 0.25$), laten ook een negatief verband zien met *career-related* support. Het negatieve verband is niet significant voor horizontale loopbaanstappen buiten de organisatie ($r = -0.02$, $p = 0.88$) en dit geldt ook voor verticale loopbaanstappen buiten de organisatie ($r = -0.03$, $p = 0.82$). *Career-related* support laat in dit onderzoek geen significant verband zien met de objectieve carrière uitkomsten van de mentees.

Psychosocial support ($M = 3.67$, $SD = 0.71$) laat negatieve verbanden zien met een verticale loopbaanstap binnen de organisatie ($r = -0.18$, $p = 0.16$), horizontale loopbaanstap binnen de organisatie ($r = -0.13$, $p = 0.31$) en een horizontale loopbaanstap buiten de organisatie ($r = -0.11$, $p = 0.39$). Geen van de negatieve verbanden is significant bevonden in dit onderzoek. Een positief verband tussen *psychosocial* support en een verticale loopbaanstap buiten de organisatie is gevonden. Dit verband is echter niet significant ($r = 0.04$, $p = 0.74$). Net als *career-related* support laat *psychosocial* support geen verbanden zien met de objectieve carrière uitkomsten van de mentees in dit onderzoek. In dit onderzoek kan voor hypothesen 1a en 1b, welke positieve verbanden tussen het maken van een loopbaanstap en de vorm van support verwachten, geen ondersteuning worden gevonden. Hierdoor kan ook geen ondersteuning worden gevonden voor hypothese 1c.

Subjectieve carrière uitkomsten

In tabel 8 is de samenhang van *career-related* support en *psychosocial* support met de verschillende onderzochte subjectieve carrière opbrengsten van de mentees opgenomen. De tabel laat de onderlinge samenhang tussen de concepten zien en geeft hiermee inzicht in de hypothesen die in het theoretisch kader zijn gesteld. Het concept vergroting van netwerk is eveneens opgenomen in tabel 8.

Carrièretevredenheid ($M = 3.89$, $SD = 0.53$) verwijst, zoals de naam al aangeeft, naar de tevredenheid die de mentee heeft met de eigen carrière. De verwachting is dat zowel *career-*

Tabel 8. Samenhang van de variabelen die gericht zijn op de subjectieve opbrengsten van de mentees en de support die door de mentor wordt gegeven. De gemiddelden, standaarddeviaties en N zijn eveneens weergegeven.

	M	SD	N	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Career-related support	3.94	0.56	72	-							
2. Psychosocial support	3.76	0.71	72	0.61**	-						
3. Carrièretevredenheid	3.89	0.53	66	0.09	0.07	-					
4. Zelfvertrouwen	4.00	0.43	64	0.06	0.12	0.40**	-				
5. Carrièreplanning	3.64	0.70	66	0.06	0.05	0.49**	0.30*	-			
6. Zichtbaarheid	2.99	0.77	64	0.24	0.26*	0.05	-0.06	0.04	-		
7. Persoonlijke vaardigheden	3.13	0.77	65	0.08	0.23	0.11	-0.03	0.06	0.69**	-	
8. Vergroten netwerk	3.26	0.78	68	0.24*	0.24	0.19	0.14	0.13	0.60**	0.47**	-

Extra. De significante samenhangen zijn dikgedrukt weergegeven. De sterren geven het niveau van significantie aan.

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$.

related support als *psychosocial* support een positieve samenhang hebben met carrièretevredenheid. *Psychosocial* support laat een positief samenhang zien met carrièretevredenheid ($r = 0.07$, $p = 0.58$). De samenhang is echter van zeer kleine aard en niet significant. *Career-related* support laat eveneens een positieve samenhang zien met carrièretevredenheid ($r = 0.09$, $p = 0.46$), maar ook deze samenhang is zeer klein en niet significant. Hypothese 2a en 2b die stellen dat de support van de mentor een positieve relatie heeft met de carrièretevredenheid van de mentee worden in dit onderzoek daarom niet ondersteund.

De opbrengst *zelfvertrouwen* ($M = 4.00$, $SD = 0.43$) verwijst naar het zelfvertrouwen dat de mentee heeft op het werk. De verwachting is dat beide vormen van mentorsupport een positieve samenhang hebben met het zelfvertrouwen van de mentee. *Psychosocial* support heeft een positieve samenhang met het zelfvertrouwen van de mentee ($r = 0.12$, $p = 0.34$). Deze samenhang is echter niet significant. Ook voor *career-related support* is er een positieve maar niet significante samenhang met het zelfvertrouwen van de mentee ($r = 0.06$, $p = 0.62$). Hypothese 2c en 2d die een positieve relatie tussen zelfvertrouwen en mentorsupport verwachten, worden in dit onderzoek niet ondersteund.

Wanneer gekeken wordt naar de samenhang van mentorsupport met de *carrièreplanning* ($M = 3.64$, $SD = 0.70$) van de mentee komt naar voren dat er een positief, niet significant verband is tussen carrièreplanning en *psychosocial* support ($r = 0.05$, $p = 0.71$). Ook de samenhang tussen carrièreplanning en *career-related* support blijkt positief maar niet significant ($r = 0.06$, $p = 0.61$). De hypothese 2e en 2f kunnen worden in dit onderzoek niet ondersteund omdat zij een positieve relatie tussen de twee vormen van support met de carrièreplanning van de mentee verwachten.

De *zichtbaarheid* ($M = 2.99$, $SD = 0.77$) van de mentee is onder meer gemeten met stellingen gericht op de zichtbaarheid bij de leidinggevende of bij collega's. De verwachting die gesteld is in dit onderzoek is dat zichtbaarheid een positieve relatie heeft met de mentorsupport die de mentee heeft ontvangen. *Psychosocial* support heeft een positieve relatie met de zichtbaarheid van de mentee ($r = 0.26$, $p = 0.04$). In dit geval is er sprake van een significant verband waardoor er gesproken kan worden van een positieve samenhang tussen *psychosocial* support en de zichtbaarheid van de mentee. Een positief significant verband laat zien dat een hoge score op de ene variabele samenhangt met een hoge score op de andere variabele. In dit geval betekent het dat hoge scores op *psychosocial* support samenhangen met hoge scores op de zichtbaarheid van de mentee. De richting van de causaliteit, het verband, is echter met behulp van een correlatieanalyse niet te duiden. *Career-related* support laat tevens een positieve relatie zien met de zichtbaarheid van de mentee ($r = 0.24$, $p = 0.05$). Hoewel dit verband niet als significant worden aangemerkt, is het van belang te benadrukken dat de p-waarde zeer dicht de grens van 0.05 ligt. Statistisch gezien kan het verband niet worden aangenomen, maar de correlatiecoëfficiënt laat wel een verband zien dat als een klein effect kan worden bestempeld. Hypothese 2g wordt in dit onderzoek ondersteund, omdat deze hypothese stelt dat er een positief verband is tussen *psychosocial* support en zichtbaarheid van de mentee. Met de indeling van Cohen (1988, 1992; in Field, 2009) in het achterhoofd kan worden gesteld dat het een klein effect betreft. Hypothese 2h kan echter niet worden ondersteund in dit onderzoek.

Het concept *persoonlijke vaardigheden* ($M = 3.13$, $SD = 0.77$) is gemeten met stellingen die onder meer gericht zijn op een verbetering van luistervaardigheden en communicatievaardigheden. De verwachting is dat het concept een positieve relatie heeft met beide vormen van mentorsupport. *Psychosocial* support laat een positieve relatie zien met de persoonlijke vaardigheden van de mentee ($r = 0.23$, $p = 0.06$). Er kan echter niet worden gesproken van een significant verband. De p-waarde ligt echter wel dicht bij de grens van $\alpha = 0.05$. Een correlatiecoëfficiënt van $r = 0.23$ laat zien dat er een klein effect is, maar de p-waarde ligt nog net boven de grens. *Career-related* support laat eveneens een positief maar niet significante relatie zien met de persoonlijke vaardigheden van de mentee ($r = 0.08$, $p = 0.50$). De niet significante resultaten zorgen ervoor dat de hypothese 2i en 2j in dit onderzoek niet worden ondersteund.

Het concept *vergroten van netwerk* ($M = 3.26$, $SD = 0.78$) geeft aan in hoeverre de mentee haar netwerk heeft weten te vergroten en het belang inziet van het hebben van een groot netwerk. *Psychosocial* support laat een positief verband zien met het vergroten van netwerk ($r = 0.24$, $p = 0.05$). Dit verband is echter niet significant, maar ook hier speelt de gestelde grens in het significantieniveau een belangrijke rol. De p-waarde balanceert op de grens van het significantieniveau en de correlatiecoëfficiënt spreekt over een klein effect. *Career-related* support laat daarentegen wel een positief, significant verband zien met het vergroten van netwerk ($r = 0.24$, $p = 0.04$). Dit betekent dat hypothese 5 in dit onderzoek voor een deel wordt ondersteund voor de mentees. Enkel *career-related* support heeft een positieve relatie met het vergroten van het netwerk van de mentee. Wanneer de supportschaal samen wordt genomen, zowel *career-related* support als *psychosocial* support, kan er tevens gesproken worden van een positief, significant effect ($r = 0.28$, $p = 0.02$). Het ontvangen van mentorsupport hangt positief samen met het vergroten van het netwerk door de mentee.

Hypothese 2k, beschreven in het theoretisch kader, stelt dat *psychosocial* support een sterkere relatie heeft met subjectieve carrière uitkomsten dan *career-related* support. Kijkend naar het construct zichtbaarheid kan worden gezien dat de sterkte van de relatie met *psychosocial* support hoger ligt dan met *career-related* support. De samenhang tussen *psychosocial* support en zichtbaarheid van de mentee is in dit onderzoek significant bevonden, terwijl de relatie met *career-related* support net boven de grens van het significantieniveau ligt. Maar vanwege het merendeel aan niet-significante verbanden is er in dit onderzoek geen ondersteuning gevonden voor hypothese 2k.

4.3 Opbrengsten van mentorsupport voor de mentoren

De objectieve en subjectieve carrière uitkomsten van mentoring voor de mentees zijn reeds besproken. Maar ook voor de mentoren zijn de opbrengsten van mentoring in kaart gebracht. In het theoretisch kader zijn verschillende hypothesen opgesteld welke betrekking hebben op de uitkomsten van mentoring voor de mentoren. De hypothesen die in het theoretisch kader zijn gesteld met betrekking tot de opbrengsten van mentoring voor de mentoren, maken geen onderscheid in de twee vormen van mentorsupport. Voor het bespreken van de resultaten zal dan ook gebruik worden gemaakt van het volledige concept van mentorsupport.

Voordat verder zal worden ingegaan op de hypothesen, zal eerst het gegeven mentorsupport door de mentor onder de loep worden genomen. De gemiddeld gegeven mentorsupport aan de mentees door de mentoren is 3.90 ($SD = 0.52$). De gemiddelde score die wordt gegeven aan de *career-related* support gegeven door de mentoren is 3.96 ($SD = 0.54$). De gemiddelde score van

de *psychosocial* support gegeven door de mentoren is 3.84 (SD = 0.63). De mentoren geven hiermee aan dat ze gemiddeld gezien meer *career-related* support geven aan mentees dan *psychosocial* support. Wanneer de gemiddelden van mentorsupport van de mentoren worden vergeleken met de gemiddelden van ervaren mentorsupport door de mentees, valt op dat er weinig verschillen te benoemen zijn. De gemiddelde score aan *career-related* support is voor de mentees 3.94 (SD = 0.56) en voor de mentoren 3.96 (SD = 0.54). De gemiddelde waarden tonen een zeer klein verschil aan. Dit geldt ook voor de gemiddelden op het gebied van *psychosocial* support: 3.76 (SD = 0.71) voor de mentees en 3.84 (SD = 0.63) voor de mentoren. Deze zeer beperkte verschillen kunnen onder meer betekenen dat de mentoren zichzelf niet overschatten in de hoeveelheid support die ze geven aan hun mentees. De ervaren hoeveelheid mentorsupport van de mentees komt overeen met de hoeveelheid mentorsupport die de mentoren denken dat ze geven.

Zoals bij het hoofdstuk methoden als is aangegeven, is er in de enquête niet gevraagd naar de objectieve carrière uitkomsten van de mentor. Hypothese 3 kan tevens niet worden onderzocht in dit onderzoek en ook niet worden ondersteund met resultaten. Dit geldt eveneens voor hypothese 4a, ook voor deze hypothese zijn geen resultaten verzameld. De overige hypothesen zijn door middel van een correlatieanalyses onderzocht. In tabel 9 kunnen de correlaties tussen de verschillende opbrengsten en het gegeven support door de mentor terug worden gevonden.

Het concept *persoonlijke vaardigheden* (M = 2.82, SD = 0.73) verwijst naar de ontwikkeling van vaardigheden door de mentor gericht op communicatie en luisteren. In hypothese 4b is de verwachting gesteld dat het geven van support door de mentor positief samenhangt met de ontwikkeling van de persoonlijke vaardigheden van de mentor. Het geven van mentorsupport door de mentor hangt positief samen met het ontwikkelen van persoonlijke vaardigheden ($r = 0.06$, $p = 0.66$). Het positieve verband is echter niet significant. Dit betekent dat er geen ondersteuning gevonden is voor de hypothese 4b in dit onderzoek.

De *zichtbaarheid* van de mentor (M = 2.59, SD = 0.86) is onder meer gemeten met stellingen die zich richten op de zichtbaarheid van de mentor bij collega's. Hypothese 4c stelt de verwachting dat het geven van support aan een mentee een positief verband heeft met de zichtbaarheid van de mentor zelf. Tabel 7 laat zien dat het geven van support door de mentor positief samenhangt met de zichtbaarheid van de mentor ($r = 0.18$, $p = 0.18$). Het gevonden positieve verband is echter te zwak en kan niet als significant worden aangemerkt. Dit betekent in dit onderzoek geen ondersteuning is gevonden voor de hypothese gericht op de zichtbaarheid van de mentor.

Het verbeteren van de *gender awareness* (M = 3.20, SD = 0.88) van de mentoren is een belangrijke doelstelling van het Cross mentoring programma. De verwachting die gesteld is in dit onderzoek is dat het geven van support aan een mentee positief samenhangt met de *gender awareness* van de mentor. De correlatieanalyse laat een positief verband zien tussen het geven van support en het ervaren van *gender awareness* door de mentor ($r = 0.05$, $p = 0.72$). Dit positieve verband kan echter niet als significant worden aangemerkt. Er is in dit onderzoek geen ondersteuning gevonden voor hypothese 4d.

Het concept *vergroten van netwerk* (M = 2.89, SD = 0.86) geeft aan in hoeverre de mentor zijn/haar netwerk heeft weten te vergroten door deelname aan het Cross Mentoring programma. De gegeven support door de mentor blijkt een negatief verband te hebben met het

Tabel 9. Samenhang van de variabelen die gericht zijn op de subjectieve opbrengsten van de mentoren en de gegeven support door de mentor. De gemiddelden, standaarddeviaties en N zijn eveneens weergegeven.

	M	SD	N	1	2	3	4	5	6	7
1. Mentorsupport	3.90	0.52	64	-						
2. Career-related support	3.96	0.54	63	0.86**	-					
3. Psychosocial support	3.84	0.63	64	0.89**	0.54**	-				
4. Persoonlijke vaardigheden	2.82	0.73	57	0.06	0.09	-0.00	-			
5. Zichtbaarheid	2.59	0.86	57	0.18	0.12	0.16	0.68**	-		
6. Gender awareness	3.20	0.88	56	0.05	0.11	-0.03	0.32*	0.17	-	
7. Vergroten netwerk	2.89	0.86	57	-0.01	-0.06	0.01	0.70**	0.65**	0.33*	-

Extra. De significante samenhangen zijn dikgedrukt weergegeven. De sterren geven het niveau van significantie aan.

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$.

vergroten van netwerk door de mentor ($r = -0.01, p = 0.93$). Dit verband is echter niet significant. De hypothese stelde dat het geven van support door de mentor een positief verband heeft met het vergroten van het netwerk. De richting van de correlatiecoëfficiënt wijkt af van de verwachting. Dit betekent dat in dit onderzoek geen ondersteuning is gevonden voor de hypothese gericht op de samenhang tussen het geven van mentorsupport en het vergroten van het netwerk door de mentoren. Zoals eerder aangegeven kan de hypothese wel deels ondersteund worden voor de mentees.

4.4 Antecedenten van mentorsupport

Support van de mentor aan de mentee staat onder invloed van verschillende factoren. In dit onderzoek is de verwachting gesteld dat de frequentie van meetings tussen de mentoren en de mentees positief samenhangt met de gegeven support aan de mentee door de mentor. Deze verwachting is terug te vinden in hypothese 6. Zowel aan de mentees als aan de mentoren is de frequentie van de meetings tussen de mentoren en de mentees gevraagd.

De mentees geven aan gemiddeld 4.35 (SD = 1.70) meetings met hun mentor te hebben. Het laagste aantal meetings is 1 en het hoogste aantal meeting is 10. De frequentie van het aantal meetings laat een positief verband zien met de ontvangen mentorsupport door de mentees ($r = 0.40, p < 0.05$). Dit betekent dat de frequentie van meetings tussen de mentoren en de mentees positief samenhangt met de ervaren mentorsupport door de mentee. Hypothese 6 kan voor de mentees worden ondersteund. De mentoren geven aan gemiddeld 5.04 (SD = 1.94) meetings met hun mentees te hebben gehad. Het laagst aantal meetings voor de mentoren is nul en het hoogste aantal meetings is 12. De frequentie van het aantal meetings laat een positief verband zien met de gegeven mentorsupport door de mentoren ($r = 0.24, p = 0.06$). Dit verband is echter niet significant, ook al ligt de p-waarde dichtbij de grens van het significantieniveau. Dit betekent dat hypothese 6 in dit onderzoek niet kan worden ondersteund voor de mentoren.

In dit onderzoek zijn de factoren proactiviteit van de mentee en de perceived similarity zoals ervaren door de mentor en de mentee meegenomen als antecedenten van mentorsupport. Om de invloed van de twee factoren te onderzoeken op de gegeven mentorsupport, zijn hypothese 7 en 8 opgesteld.

Hypothese 7 verwijst naar de verwachting dat proactieve mentees meer mentorsupport ontvangen dan niet-proactieve mentees. Tabel 10 bevat de verbanden tussen de variabelen en hier is op uit te maken dat er voor zowel *career-related* support als *psychosocial* support geen significante verbanden te vinden zijn met de proactiviteit van de mentee. Zowel *career-related* support ($r = 0.23, p = 0.07$) als *psychosocial* support ($r = 0.15, p = 0.23$) laten een positief verband zien met de proactiviteit van de mentees. Dit betekent dat proactieve mentees niet meer mentorsupport ontvangen dan niet-proactieve mentees. Hypothese 7 kan in dit onderzoek niet worden ondersteund.

Hypothese 8 is gericht op de verwachtingen met betrekking perceived similarity. De verwachting voor de mentee is dat perceptie van *perceived similarity* bijdraagt aan het ervaren van meer support ontvangen door de mentor. Career-related support laat een positief, significant verband zien met de *perceived similarity* door de mentee ($r = 0.45, p < 0.01$). Psychosocial support laat eveneens een positief, significant verband zien met de *perceived similarity* door de mentee ($r = 0.43, p < 0.01$). Dit geeft aan dat hypothese 8a in dit onderzoek

wordt ondersteund. Mentees die overeenkomsten met hun mentoren zien op het gebied van waarden, interesses en persoonlijkheid ervaren meer mentorsupport, zowel *career-related* als *psychosocial* support. In tabel 10 is het verband tussen mentorsupport en *perceived similarity* zoals ervaren door de mentee terug te vinden.

Tabel 10. *Samenhang tussen de mentorsupport die door de mentor wordt gegeven en de variabelen die de mentorsupport mogelijkwerwijs beïnvloeden.*

	M	SD	N	1	2	3	4
1. Career-related support	3.94	0.56	72	-			
2. Psychosocial support	3.76	0.71	72	0.61**	-		
3. Proactiviteit	4.22	0.46	64	0.23	0.15	-	
4. <i>Perceived similarity</i>	3.40	0.77	69	0.45**	0.43**	0.26*	-

Extra. *De tabel is gebaseerd op de gegevens van de mentees. De significante samenhangen zijn dikgedrukt weergegeven. De sterren geven het niveau van significantie aan.*

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Hypothese 8b bekijkt het verband van *perceived similarity* en mentorsupport vanuit de ogen van de mentor. In tabel 11 zijn de resultaten van de correlatieanalyse terug te vinden voor de mentoren. De verwachting voor de mentor is dat de perceptie van *perceived similarity* bijdraagt aan het geven van meer support door de mentor. Mentorsupport laat een positief, significant verband zien met *perceived similarity* door de mentor ($r = 0.40$, $p < 0.05$). Wanneer de vorm van support wordt opgedeeld in *career-related* support en *psychosocial* support worden eveneens significante resultaten gevonden. Hypothese 8b wordt in dit onderzoek ondersteund. Mentoren die overeenkomsten zien in hun mentees op het gebied van waarden, interesses en persoonlijkheid geven meer mentorsupport aan mentees, zowel op *career-related* als op *psychosocial* niveau.

Tabel 11. *Samenhang tussen de mentorsupport gegeven door mentor en de variabelen die de mentorsupport mogelijkwerwijs beïnvloeden.*

	M	SD	N	1	2	3	4
1. Mentorsupport	3.90	0.52	64	-			
2. Career-related support	3.96	0.54	63	0.86**	-		
3. Psychosocial support	3.84	0.63	64	0.90**	0.54**	-	
4. <i>Perceived similarity</i>	3.07	0.61	64	0.40**	0.25*	0.44**	-

Extra. *De tabel is gebaseerd op de gegevens van de mentoren. De significante samenhangen zijn dikgedrukt weergegeven. De sterren geven het niveau van significantie aan.*

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

4.5 Opbrengsten van mentoring voor de deelnemende organisaties

Vanuit het perspectief van de contactpersonen van de deelnemende organisaties worden de opbrengsten van mentoring op organisatieniveau besproken. Als rode draad voor het bespreken van dit onderdeel zal de topic-lijst, gebruikt tijdens de interviews, worden aangehouden. Voordat deze paragraaf dieper in gaat op de opbrengsten van mentoring op organisatieniveau, zullen de redenen van deelname voor de organisaties worden besproken. De rol van de

contactpersoon en de daarbij betrokken activiteiten zullen tevens worden toegelicht, zodat een goed beeld kan worden gekregen van de respondenten. Vervolgens zullen de opbrengsten, zoals beschreven door de contactpersonen, op individueel en organisatieniveau worden besproken. Als afsluiting zal de waardering van de contactpersonen voor het programma worden besproken en wordt een korte samenvatting gegeven van de kwalitatieve resultaten.

Redenen van deelname aan Cross Mentoring programma

Om als organisatie deel te nemen aan het Cross Mentoring programma, dient de organisatie lid te zijn van het netwerk van OiB. Tegen betaling kan de organisatie deelnemen aan dit netwerk en in het Cross Mentoring programma instappen. Het is dan ook niet verrassend te noemen dat de organisaties met hun deelname een duidelijke doelstelling willen bereiken. De contactpersonen zien dit ook terug binnen hun eigen organisatie. Wanneer gevraagd werd naar de redenen van de organisaties om deel te nemen aan het programma, kwamen veelal overeenkomstige doelstellingen naar boven. Zo geven de contactpersonen aan dat het Cross Mentoring programma onder meer een instrument is om diversiteit aan de kaak te stellen en om bewustwording te creëren over het thema. De onderstaande citaten uit de interviews ondersteunen deze doelstellingen van de organisaties.

‘Nou toch wel, om diversity te bevorderen en dat het op zich relatief niet zo’n ingewikkeld middel is om, nou ja, daar toch wat aan te doen als bedrijf’ [RES06]

‘Het bewustwording creëren is een van de doelstellingen van het strategische programma wat wij toen hadden, en daarnaast was het zorgen voor’ [RES03]

De contactpersonen geven daarnaast aan dat hun organisaties over het algemeen zijn ingestapt in het Cross Mentoring programma om de doorstroom van vrouwen binnen de organisatie te stimuleren. Het bewust maken van de problemen op het gebied van diversiteit en het bevorderen van diversiteit binnen de organisatie, zijn doelstellingen die volgens de contactpersonen ten grondslag liggen aan het stimuleren van de doorstroom van vrouwen. Maar een enkele contactpersoon geeft aan dat de doelstellingen van de organisatie om deel te nemen, meer gericht zijn op de individuele opbrengsten voor de deelnemende mentees en mentoren.

‘Dus er was toen een zoektocht naar wat meer te kunnen bieden aan onze talenten. Dus wellicht is het zo aan bod gekomen’ [RES04]

Dit laat zien dat organisaties niet enkel in stappen vanuit een diversiteit principe, maar dat het kunnen bieden van meerwaarde aan de talenten van de organisatie eveneens als doelstelling van het Cross Mentoring programma kan worden gezien. Dit laat een tweeledige functie van het Cross Mentoring programma voor organisaties zien. Aan de ene kant wordt door deelname getracht om de diversiteit binnen de organisatie te verbeteren en om problemen aan de kaart te stellen, en aan de andere kant hopen organisaties door hun deelname de doorstroom van vrouwen binnen de organisatie te bevorderen en talenten aan zich te binden door het aanbieden van externe programma's.

De rol van de contactpersoon

De contactpersonen vormen naar eigen zeggen een belangrijke schakel tussen de organisaties waar de mentees en de mentoren werkzaam zijn en OiB. Voor een goede inzet van het

programma is per organisatie die deelneemt aan het programma een contactpersoon geselecteerd. Het merendeel van de geïnterviewde contactpersonen geeft aan werkzaam te zijn op het thema diversiteit of talent binnen de organisatie en zij hebben in het kader van deze thema's het Cross Mentoring programma in hun takenpakket opgenomen.

Naast het leggen van de schakel tussen OiB en de eigen organisatie, houden de contactpersonen zich ook bezig met de selectie van de mentoren en mentees voor het programma binnen de eigen organisatie. Ze geven aan tijdens de looptijd van het programma te fungeren als aanspreekpunt voor de mentoren en mentees mochten er problemen en/of vragen zijn.

'[...] nou sowieso die linking tussen Opportunity in Bedrijf en [naam organisatie]. En ook ja, dat je goed kon vertalen wat de doelstelling van het programma was en dat je daar dan ook de juiste mensen voor zocht binnen [naam organisatie] en nou ja, op die manier mede invulling kan geven aan het programma' [RES06]

De wijze waarop de contactpersonen invulling geven aan hun rol kan fluctueren per individu. De rode draad die de contactpersonen meegeven is dat zij wel inzien dat de verantwoordelijkheid voor het functioneren van het programma en de mentor-mentee gesprekken bij de mentoren en voornamelijk de mentees zelf ligt. De contactpersonen geven aan te stimuleren waar nodig is, maar dat de mentees zelf moeten inzien dat het programma een waardevolle bijdrage kan leveren mits ze daar tijd en energie in steken.

'Maar we zeggen ook altijd tegen de mentees: in dit programma, als jij bezig bent met je eigen carrière en je eigen doorgroei, dan moet je ook zien dat je daar tijd voor vrij maakt' [RES01]

Ondanks de eigen verantwoordelijkheid van de mentees en mentoren om hun deelname tot een goed einde te brengen, zien de contactpersonen wel in dat ze een belangrijke stimulans kunnen zijn voor de mentees en mentoren om een actieve rol in het programma te vervullen. Het merendeel van de contactpersonen geeft aan door middel van reminders de mentees en mentoren te stimuleren om onder andere deel te nemen aan de gezamenlijke bijeenkomsten van het programma. Enkele contactpersonen geven tevens aan dat zij in hun rol de organisatie representeren richting de mentees en mentoren en dat zij een belangrijke stimulans uitdragen naar deze twee partijen.

'Maar er ook voor te zorgen dat ze gewoon zien van 'de organisatie vind het goed dat ik hier mee bezig ben'. Want als het dan is van 'Joh, dat doet het maar in je vrije tijd', dan gaat het niet werken' [RES02]

De verdere invulling aan de rol van de contactpersoon is verschillend per contactpersoon. Een contactpersoon organiseert tijdens het Cross Mentoring programma interne bijeenkomsten met de mentees. Tijdens deze bijeenkomsten probeert ze de mentees te ondersteunen in hun doelstellingen en datgene wat ze een jaar na deelname bereikt willen hebben. Daarnaast ziet ze het als een uitgelezen moment om het programma kort te evalueren met de mentees; waar lopen ze tegen aan en hoe lossen ze dit op. Op deze wijze probeert de contactpersoon de mentees te laten zien dat er betrokkenheid is vanuit de organisatie voor hun deelname en dat de meerwaarde van het programma door de organisatie wordt ingezien. Hiertegenover staan

echter de contactpersonen die aangeven dat zij niet actief het programma inzetten en meer *'vinger aan de pols houden'* [RES04]. Veelgehoord bij de contactpersonen is dat de mentees en de mentoren buiten hun deelname aan het Cross Mentoring programma om zeer volle agenda's hebben. De intentie vanuit de contactpersonen om een interne bijeenkomst te organiseren kan er ten gevolge wel zijn, maar tijd technisch is het voor de contactpersonen vaak niet mogelijk om dergelijke ideeën om te zetten in actie.

'Je kunt dit natuurlijk wat meer handen en voeten geven, en de groep eens bij elkaar trekken halverwege. Ik heb dat ook wel geprobeerd, maar dat was zo verschrikkelijk moeilijk om een tijdstip te vinden dat iedereen kon [...] dat wordt dan constant op het laatste moment afgezegd. Dus ik ben daar wel van genezen. Het is mij niet gelukt, maar goed.. dat zegt misschien ook wat over mij' [RES06]

Het is belangrijk om te benadrukken dat contactpersonen hun rol niet enkel zien als het zijn van een schakel. Enkele contactpersonen geven aan de rol te vervullen omdat zijzelf er ook opbrengsten uit kunnen halen. Deze opbrengsten liggen voor hen voornamelijk op het gebied van het *cross-company* aspect van het Cross Mentoring programma. De contactpersonen kunnen op deze manier buiten hun eigen organisatie kijken en hun gezichtsveld verbreden.

'Nou weet je, ik ben net zo egoïstisch als de mentees en mentoren in dit programma. Ik heb de afgelopen jaren heel erg intern gewerkt omdat ik me bezig hield met interne educatie. En voor mij, net zo goed als voor de mentoren vooral, was dit natuurlijk een gelegenheid om mijn gezichtsveld te verbreden en om ook bij andere organisaties te komen' [RES01]

Maar het innemen van de functie van de contactpersoon geeft volgens een andere respondent ook een manier om inzicht te krijgen in het functioneren van de eigen organisatie en te achterhalen wat er nou eigenlijk allemaal speelt op het gebied van diversiteit. Door contact met onder andere mentees geeft de contactpersoon aan meer feeling met de eigen organisatie te krijgen.

'En voor mij is het ook horen wat er speelt in de organisatie, want ik ga dat natuurlijk niet van de managers horen. Ik wil gewoon weten waar ze tegen aanlopen, bepaalde cultuuraspecten van de organisatie' [RES02]

Samenvattend kan worden gezegd dat de contactpersonen hun rol als contactpersoon verder zien dan enkel het zijn van een schakel tussen OiB en de deelnemende mentees en mentoren. Het zijn van een aanspreekpunt, de mentees en de mentoren de gewenste ondersteuning bieden vanuit de organisatie, extra interne bijeenkomsten organiseren en eigen opbrengsten uit de rol van contactpersoon halen, zijn factoren die eveneens door de contactpersonen worden benoemd. Dit laat zien dat de opbrengsten van het Cross Mentoring programma zich niet beperken tot de mentees, mentoren en de organisaties waar zij werkzaam zijn. De contactpersonen zien ook voor hun eigen functie opbrengsten door deelname aan het programma.

Opbrengsten van mentoring op individueel niveau

De contactpersonen hebben niet alleen zicht op de organisatie waar zij werkzaam zijn, ze onderhouden eveneens contact met de deelnemende mentees en mentoren. Dit betekent dat zij ook de ervaringen van deze partijen mee krijgen en zodoende ook iets weten over de opbrengsten die de mentees en mentoren uit het Cross Mentoring programma halen. De opbrengsten van mentoring die de contactpersonen aangeven op het individuele niveau van de mentees en mentoren, kunnen worden opgedeeld in twee categorieën. Aan de ene kant geven contactpersonen opbrengsten aan die de mentees en mentoren moeten kunnen halen uit het Cross Mentoring programma. Zij spreken hier over potentiële opbrengsten, omdat de realisatie ervan niet met zekerheid kan worden benoemd. Aan de andere kant zijn er opbrengsten die de contactpersonen daadwerkelijk als gerealiseerd zien, zodat er gesproken kan worden over daadwerkelijke opbrengsten. Met behulp van dit onderscheid in opbrengsten, zullen de opbrengsten van mentoring op individueel niveau worden besproken.

Wanneer de opbrengsten voor de mentees worden aangekaart, geven de contactpersonen aan dat zij zien dat de mentees een stap zetten door hun deelname aan het Cross Mentoring programma. De contactpersonen spreken hier niet over het maken van een loopbaanstap in het kader van overstappen naar een hogere functie, maar ze spreken over het maken van een stap in de eigen ontwikkeling. De aandacht die de mentees in het programma voor zichzelf hebben, helpt hen volgens de contactpersonen om een stap te zetten in de eigen ontwikkeling en om zodoende verder te groeien in hun carrière. De contactpersonen geven aan dat de kennis en ervaring van de mentor de mentee kan helpen om situaties aan te pakken en om keuzes te maken in de eigen carrière.

‘De meeste zetten een stap. Dat wil niet zeggen een stap in een andere rol, maar wel een stap in hun ontwikkeling. Daar helpt het zeker bij’ [RES03]

‘Aandacht voor je eigen ontwikkeling en ook heel leerzaam om de verhalen te horen van je mentor die, ja, toch ook vertelt en dingen laat zien. En die ook kan vertellen wat hij of zij in een vergelijkbare situatie gedaan heeft, zodat dat voor jou ook een richtlijn kan zijn. Niet van ‘je moet het zo doen’. Maar het geeft je ideeën hoe jij het kunt doen’ [RES05]

Een contactpersoon geeft aan dat de meest meetbare opbrengst voor een mentee het maken van een loopbaanstap zou moeten zijn. Het maken van een stap in de eigen ontwikkeling zou in haar ogen gepaard moeten gaan met het maken van een stap in de eigen carrière. De contactpersoon spreekt in dit geval over een potentiële loopbaanstap omdat ze niet aangeeft dit terug te hebben gezien in haar organisatie. Maar ze geeft wel aan dat het Cross Mentoring programma hier aan bij zou kunnen dragen.

‘Maar als je dat nou echt heel meetbaar wil maken, is dat bij wijze van een promotie of een carrièrestap. En dat mag van mij ook die kant op zijn van als iemand besluit ‘goh, ik doe iets dat eigenlijk helemaal niet bij me past, ik ga iets anders doen’. Binnen of buiten de organisatie’ [RES02]

Andere opbrengsten die contactpersonen noemen voor de mentees is onder meer het vergroten van het eigen netwerk. Vanwege het *cross*-aspect van het Cross Mentoring programma en dat

mentoring tussen organisaties afspeelt, krijgen de mentees de mogelijkheid om breder te kijken dan hun eigen organisatie. De contactpersonen geven aan dat het zien hoe andere organisaties werken en hoe zij omgaan met thema's als diversiteit de mentees een referentiekader geeft dat buiten de eigen organisatie bestaat. Daarnaast geeft een externe mentor de mentees de mogelijkheid problemen te bespreken die ze intern niet durven aan te kaarten. De onafhankelijkheid van de mentor helpt hen om buiten de hiërarchie van de eigen organisatie problemen te bespreken en om een vertrouwensrelatie aan te gaan die hen niet zal beperken in hun verdere carrière.

'[...] en dus dat een (interne) mentor misschien zal denken van: 'Ja maar jij zit in mijn team, ik wil jou helemaal niet kwijt'. Dat er ergens een dubbele agenda misschien is. [...] Dat niet over vijf jaar opeens in een gesprek komt van 'Je durfde dat toch niet. Dan krijg je die kans ook niet.' Dat dat dus meekomt. Dus het is onbevanger en vrijer voor ze. Dat vinden ze een heel belangrijk iets' [RES01]

Andere opbrengsten die door contactpersonen worden benoemd voor de mentees zijn onder meer een verbetering van het zelfvertrouwen van de mentees [RES03], het verdiepen van de eigen kennis en inzicht in het functioneren van andere organisaties [RES05]. De contactpersonen benadrukken hiermee de daadwerkelijke opbrengsten van mentoring die zij terug zien op het individuele niveau van de mentees. Samenvattend kan worden gezegd dat de contactpersonen de potentiële opbrengsten voor de mentees met name terug zien in het maken van een loopbaanstap of een stap in de eigen ontwikkeling. De daadwerkelijke opbrengsten zien de contactpersonen terug in het *cross*-aspect van het programma en de kansen die de mentees krijgen buiten de organisatie waar zij werkzaam zijn.

Voor de mentoren noemen de contactpersonen eveneens het *cross*-aspect van het programma als belangrijke bron van opbrengst. De mentoren bekleden veelal hoge posities binnen de organisaties en zijn meestal al vele jaren werkzaam binnen de organisaties. Deelname aan het programma zorgt ervoor dat ze de mogelijkheid krijgen om buiten hun eigen organisatie te kijken en *'op deze manier houden zij hun bril en hun vizier scherp'* [RES04]. Inzicht krijgen op de gang van zaken bij andere organisaties is voor de contactpersonen een van de opbrengsten voor de mentoren; *'juist om te zien, goh, daar zijn wij veel verder in dan hoe zij dat bij [...] het voedt het referentiekader voor de mentoren'* [RES04]. Een andere opbrengst die voor de mentoren wordt benoemd, is het verkrijgen van meer inzicht in de problematiek waar vrouwen mee worstelen in hun loopbaan. Het verkrijgen van *gender awareness* bij de mentoren is volgens een aantal contactpersonen eveneens een belangrijke opbrengst voor de mentoren zelf.

'Ik vind het heel lastig, ik kan geen concreet resultaat noemen anders dan dat je mag verwachten dat die mentoren een beter beeld hebben bij van goh, waar lopen succesvolle vrouwen richting de top nou tegen aan, hoe kan je daarmee omgaan' [RES02]

Het bovenstaande citaat laat zien dat het verkrijgen van *gender awareness* bij de mentoren wordt gezien als een potentiële opbrengst van mentoring. De contactpersoon verwacht dat de mentoren dit uit het programma halen, maar geeft niet aan dat ze dit daadwerkelijk heeft terug gezien bij de mentoren zelf. Net als bij de mentees liggen de daadwerkelijke opbrengsten die de contactpersonen zien voor de mentoren voornamelijk op het *cross*-aspect van het programma.

De contactpersonen geven verder aan dat zij hun mentoren veelal selecteren op basis van de intrinsieke motivatie die ze laten zien. De hoogte van de functie van de mentoren is eveneens een belangrijk selectiepunt, maar verder geven de contactpersonen aan niet veel eisen te stellen aan hun mentoren. Plezier hebben en de motivatie om tijd te steken in de begeleiding van een vrouwelijk individu is voor vele contactpersonen het belangrijkste (en veelal het enige) criteria voor selectie tot mentor.

Opbrengsten van mentoring op organisatieniveau

Net zoals bij de opbrengsten op het individuele niveau, spreken de contactpersonen bij de opbrengsten op organisatieniveau ook over potentiële en daadwerkelijke opbrengsten. Ze maken het onderscheid tussen de opbrengsten die ze verwachten voor de organisatie en de opbrengsten die ze daadwerkelijk terug zien.

Om de opbrengsten van mentoring op organisatieniveau in kaart te brengen, moet eerst worden terug gegaan naar de doelstellingen van de organisaties om deel te nemen. Zoals is aangegeven, nemen organisaties voornamelijk deel aan het mentoringprogramma om de doorstroom van vrouwen binnen hun eigen organisatie te stimuleren. Contactpersonen geven wel aan dat het lastig te bepalen is of opbrengsten op het gebied van de doorstroom van vrouwen specifiek toe te schrijven zijn aan het Cross Mentoring programma. De organisaties waar de contactpersonen werkzaam zijn, zijn betrokken bij meerdere programma's gericht op diversiteit en de doorstroom van vrouwen. Dit maakt het lastig om de toegevoegde waarde van het Cross Mentoring programma op de doorstroom van vrouwen te beschrijven. Een contactpersoon geeft echter wel aan dat het Cross Mentoring programma de gewenste opbrengsten met betrekking tot de doorstroom van vrouwen met zich meebrengt. Maar ook zij geeft aan dat andere programma's hier mogelijk een rol in hebben gespeeld.

'Wat ik meestal doe is kijken, maar dan doe ik dat over alle programma's die wij doen specifiek gericht op vrouwen, en dan zie je dat de retentie [...] dat de uitstroom van de vrouwen die hebben deelgenomen aan een programma. Of dat nou Cross Mentoring is, of de interne intervisie of de Cross Company intervisie. Dat die uitstroom veel lager is dan in de rest van de organisatie' [RES03]

De toegevoegde waarde van het Cross Mentoring programma aan de doorstroom van vrouwen is onzeker, maar de contactpersonen geven wel aan in te zien dat het programma kan bijdragen aan de doorstroom van vrouwen. Het mentorprogramma wordt gezien als een van de instrumenten om vrouwen vast te houden binnen de organisatie. Maar meerdere instrumenten worden binnen organisaties gebruikt om het behoud van vrouwen te bewerkstelligen. Maar *'Het is heel moeilijk om dat echt te meten [...] Hoeveel vrouwen zijn daardoor gebleven of hebben die stap gemaakt, dat weet je niet'* [RES05]. Hoewel de contactpersonen aangeven dat het Cross Mentoring programma als instrument een bijdrage kan leveren aan de doorstroom van vrouwen, blijft het bij een potentiële opbrengst voor de organisatie. De contactpersonen kunnen niet met zekerheid aangeven dat het programma de opbrengsten daadwerkelijk genereerd, ze kunnen enkel aangeven dat ze verwachten dat deze opbrengsten op organisatieniveau ontstaan.

Een andere opbrengst voor de organisatie die door vele contactpersonen wordt genoemd, is een toename in het bewustzijn van diversiteit. De contactpersonen geven aan dat het Cross Mentoring programma ervoor zorgt dat problemen op het gebied van diversiteit bespreekbaar

worden gemaakt en dat dit binnen de organisatie als een olievlek kan uitdijen. De bewustwording van diversiteit wordt door de contactpersonen op verschillende manieren omschreven. Zo geeft een contactpersoon aan dat *'een heel groot deel zit die winst toch wel in die bewustzijn, dat vrouwen een andere manier van werken hebben, een andere manier van carrière maken hebben. Dat managers dat zien, dat weten en daar vervolgens ook op acteren'* [RES02]. Zij laat hiermee zien dat de bewustwording op het gebied van diversiteit zich met name richt op de bewustwording dat vrouwen een andere manier van werken hebben en dat deze vorm van werken wordt gezien en onderkend binnen de organisatie. Ook de wijze waarop vrouwen carrière maken wordt door de contactpersoon als een onderdeel van de bewustwording van diversiteit gezien. Wat ook wordt aangegeven is dat het belangrijk is dat wordt ingezien welke problemen vrouwen ondervinden in hun loopbaan. Dit nemen de deelnemers van het Cross Mentoring programma mee terug naar hun eigen organisatie, zodat deze kennis zich ook daar als een soort van olievlek door de organisatie kan verspreiden.

'Ik denk dat elke executive, het liefst een paar keer, dat je met meerdere vrouwen van andere bedrijven praat. Waar je tegen aanloopt, wat typische issues zijn. Ja, als je dat toch ook vertaald naar je eigen situaties en naar je eigen vrouwelijk collega's en... ja, dat dat wederzijds begrip creëert' [RES06]

Er zijn ook contactpersonen die spreken over een andere vorm van bewustzijn. Zij geven aan dat aandacht voor *gender* verschillen en diversiteit nodig is omdat het zonder die aandacht gewoon niet gaat lukken om de diversiteit-doelstellingen binnen het bedrijfsleven te behalen. Zij geven hiermee aan dat het Cross Mentoring programma op deze manier ook *gender awareness* teweeg kan brengen binnen organisaties, juist doordat het programma de aandacht legt op diversiteit en de *gender* verschillen in het bedrijfsleven.

'[...] een soort van bewustzijn dat die aandacht ook wel nodig is. Omdat het zonder die aandacht gewoon niet gaat werken. En je merkt gewoon dat je dat met name, mannen, ja, zeg maar ook gewoon niet het nut niet begrijpen, of niet weten of niet kennen. Van gender diversiteitsbeleid' [RES02]

Ondanks dat verschillende contactpersonen *gender awareness* aangeven als opbrengst op organisatieniveau, kunnen ze niet met zekerheid aangeven dat deze opbrengst daadwerkelijk wordt gegeneerd. Het blijft ook hier bij een potentiële opbrengst voor de organisatie, een opbrengst waarvan de contactpersonen denken en verwachten dat het gegeneerd wordt.

Naast *gender awareness* en de doorstroom van vrouwen, zijn er andere opbrengsten die de contactpersonen benoemen in het kader van het Cross Mentoring programma. Zo geven enkele contactpersonen aan dat het Cross Mentoring programma ook als een instrument wordt gezien om medewerkers aan te trekken en te binden aan de organisatie. Een contactpersoon geeft het volgende aan: *'[...] stel dat je als expert bij [naam organisatie] zou kunnen solliciteren en je weet dat [naam organisatie] ook Opportunity in Bedrijf een warm hart toedraagt en daar actief aan deelneemt. Ja, zou ik persoonlijk ook ... dus ja, dat imago he. Het idee dat je bedrijf dit soort dingen faciliteert en bevordert, ik denk dat mensen daar blij mee zijn. Ik denk dat het positief werkt voor het imago'* [RES06]. Hiermee laat de contactpersoon zien dat lid zijn van het netwerk van OiB ook een manier is om het eigen imago extern te verbeteren. Deelname laat namelijk zien dat de organisatie bezig is om de problematiek rondom diversiteit aan te pakken en om vrouwen de

kansen te geven hun ambities waar te maken. Daarnaast kan deelname aan het Cross Mentoring programma voor organisaties een manier zijn om mensen in te toekomst binnen te halen: *'Dat het gewoon ook belangrijk is om in de toekomst ook de juiste mensen binnen te halen. En een gewilde werkgever te blijven. En dan is het Cross Mentoring programma één van de instrumenten die we inzetten, of de middelen, die daar bij helpt'* [RES05]. Het verbeteren van het imago van de organisatie en het aantrekken en behouden van medewerkers kunnen dus eveneens als een opbrengst van het Cross Mentoring programma voor de organisatie worden gezien. In dit kader spreken de contactpersonen over de daadwerkelijke opbrengsten van het Cross Mentoring programma voor de organisatie.

Het aspect van het Cross Mentoring programma dat door alle contactpersonen wordt benoemd en wat wordt gezien als de belangrijkste meerwaarde van het programma, is het *cross-company* onderdeel. Een kijkje kunnen nemen bij andere organisaties zien veel contactpersonen als een belangrijke opbrengst voor de organisatie. Het geeft de organisatie namelijk de mogelijkheid om uit de eigen tunnelvisie te komen en te zien hoe andere organisaties met bepaalde zaken omgaan.

'En als je gewoon eens een kijkje in de keuken kijkt, van hoe het er in andere bedrijven aan toe gaat. En daar zou een stimulerende kracht vanuit kunnen gaan. Wat doen die dat toch goed, wat zijn die toch al ver. Of juist, wij doen het nog zo slecht niet' [RES06]

Dit kijkje in de keuken zoals de contactpersonen het noemen, draagt er onder meer aan bij dat de organisatie de kennis op het gebied van onder andere diversiteit kan verbreden [RES05]. Contactpersonen geven daarnaast aan dat het helpt om een frissere blik te krijgen en te zien wat er buiten de eigen organisatie allemaal gebeurt: *'Wij al van die navelstaarders. Dus het is wel goed dat mensen ook eens buiten de poorten gaan kijken. Dat vind ik zelf ook de toegevoegde waarde van het programma. Want je kunt elkaar hier ook goed de put in praten he'* [RES02]. De opbrengsten op het gebied van *cross-company* sluiten aan bij daadwerkelijke opbrengsten van mentoring voor de organisatie. In tegenstelling tot de opbrengsten op het niveau van *gender awareness* en doorstroom van vrouwen, spreken de contactpersonen over opbrengsten die de organisaties er daadwerkelijk uithalen.

Naast het vergroten van het eigen perspectief en inzicht krijgen in het functioneren van andere organisaties, geeft een contactpersoon ook aan dat het *cross-company* aspect kan bijdragen aan het behoud van medewerkers. Het programma geeft *'mensen de gelegenheid om buiten de deur te kijken zonder dat ze je meteen verlaten. Dus voor mensen die op een bepaald moment in hun loopbaan staan van goh, moet ik hier wel blijven of moet ik verder. Dat je dan de gelegenheid kan bieden om hen ergens anders te laten kijken zonder dat ze meteen een baan ergens anders gaan doen'* [RES04]. Dus het is voor de organisaties niet enkel een manier om het eigen perspectief te verbreden, het kan ook medewerkers de mogelijkheid geven over de schutting te kijken. Het voordeel voor de organisaties is dat de medewerkers een kijkje nemen bij anderen zonder direct de organisatie te verlaten. Dit kan de medewerkers helpen bij het niet verkokerd raken en kan ervoor zorgen dat ze beseffen dat ze het goed hebben bij de organisatie waar ze werkzaam zijn.

Naast het *cross-company* aspect van het programma, zijn nog enkele kleinere opbrengsten te beschrijven die door enkele contactpersonen worden aangehaald. Zo geeft een contactpersoon aan dat deelname aan het Cross Mentoring programma de organisatie ook helpt om op de hoogte

te blijven van alle ontwikkelingen op het gebied van diversiteit. Kennis en informatie bijhouden op het gebied van diversiteit en dit in je eigen agenda houden, zijn volgens een contactpersoon zeer belangrijk voor een organisatie. Door deelname aan het Cross Mentoring programma blijft het thema spelen binnen de organisatie en blijft de organisatie op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen. Ook geeft een contactpersoon aan dat het vergroten van het eigen netwerk een opbrengst is voor de organisatie. De contactpersoon geeft wel aan dat het met name het netwerk voor de individuele deelnemers is dat vergroot wordt, maar de organisatie kan hier de vruchten van plukken. De mentees en mentoren hebben iemand buiten de organisatie waar ze op terug kunnen vallen en dat kan de organisatie ten goede komen. Opvallend is dat de opbrengst hier op individueel niveau wordt gegenereerd, maar dat deze opbrengst door de organisatie als geheel wordt gezien. Dit is ook terug te zien bij een andere contactpersoon, die aangeeft dat *'het primaire effect van Cross Mentoring is niet zozeer bewustwording in de organisatie, alswel het zelfstandiger maken van mensen'* [RES03]. Dit laat eveneens zien dat de belangrijkste waarde van mentoring voor de organisatie op het individuele niveau van de mentees en mentoren zit. Dit is bij veel contactpersonen terug te vinden. De contactpersonen geven aan dat de organisatie er onder meer opbrengsten uit kan halen op het gebied van de doorstroom van vrouwen, maar de belangrijkste opbrengsten voor de organisatie liggen op het niveau van het individu.

Kijkend naar de opbrengsten van mentoring op organisatieniveau liggen de potentiële opbrengsten volgens de contactpersonen met name op het stimuleren van de doorstroom van vrouwen en bewustwording van diversiteit. De opbrengsten van mentoring voor de organisaties die de contactpersonen daadwerkelijk terug zien, verwijzen naar de aantrekkingskracht van de organisatie en het *cross-company* aspect van het programma.

Waardering Cross Mentoring programma

Voor verder verloop van het programma en om de verdere ontwikkeling van het programma te ondersteunen, is het ook van belang om te bekijken hoe de contactpersonen het programma waarderen en waar zij, indien nodig, verbeterpunten voor het programma zien liggen. In de interviews is ten gevolge aan de contactpersonen gevraagd aan te geven hoe zij het programma waarderen en of zij aanbevelingen en/of opmerkingen hebben voor OiB met betrekking tot het programma.

De contactpersonen zijn bijna unaniem tevreden met het programma. De meeste contactpersonen geven aan dat het programma goed georganiseerd is en ze geven aan dat hun mentees en mentoren met veel plezier terug kijken aan hun deelname aan het programma. Voornamelijk de gesprekken tussen de mentoren en mentees worden goed beoordeeld door de contactpersonen, al geven zij wel aan dat de tevredenheid over de mentorgesprekken per individu kan verschillen. Een contactpersoon geeft aan dat sommige koppels binnen haar organisatie niet allemaal tevreden zijn, maar dat heeft volgens de contactpersoon onder meer te maken met de wederzijdse verwachtingen bij de mentor en de mentee. Daarnaast geven enkele contactpersonen aan dat de impact van het Cross Mentoring programma niet zeer groot kan zijn, omdat de organisaties met een kleine groep mentees en mentoren deelnemen aan het programma.

'Maar ook, de verwachtingen waren soms wat hoger gespannen dan dat het uiteindelijk uitpakte of mentoren die zich hadden opgegeven en dat dan mentees maar één of twee keer zijn geweest. Weet je, dus dat soort ervaringen heb je ook. Naast een

aantal hele positieve. Maar he, op 30.000 medewerkers elk jaar zeven koppeltjes sturen. Dat is natuurlijk niet, dat je de wereld helemaal verandert' [RES06].

Zoals de contactpersoon hierboven duidelijk uitlegt, is het lastig om met zo'n klein aantal deelnemers grote veranderingen teweeg te brengen binnen de organisatie. Dit geeft ook weer aan dat de organisaties de belangrijkste opbrengsten met name op het niveau van het individu zien liggen.

Naast de mentorgesprekken, hebben de contactpersonen ook over de gezamenlijke bijeenkomsten gesproken voor de mentees, mentoren en contactpersonen zelf. Over het algemeen stralen de contactpersonen tevredenheid uit over de bijeenkomsten, al zijn er enkele negatieve geluiden te horen. Met name de rol van de mentoren in de gezamenlijke bijeenkomsten krijgt van de contactpersonen aandacht. Er is aangegeven dat de mentees de meerwaarde van de bijeenkomsten veelal inzien, maar dat voor de mentoren de mentor-mentee meetings veel belangrijker zijn en dat zij daar hun waarde uit halen.

'En ik moet ook eerlijk zeggen, dat zeker als ik kijk naar onze mentoren die eigenlijk al een aantal jaar meelopen, dat de behoefte aan een kick off er niet is. Met uitzondering van het feit dat ze het heel leuk vind om hun mentee te ontmoeten. Op een gegeven moment is aan de kick-off bijeenkomst de kennismaking met je mentee gekoppeld. Dat is eigenlijk de enige reden dat ze gaan' [RES03]

Daarnaast maken de contactpersonen zich zorgen om de lage opkomst van de mentees en mentoren bij de gezamenlijke bijeenkomsten die door OiB worden verzorgd. Een veelgehoord probleem is dat de contactpersonen onderkennen dat de mentoren en mentees ontzettend druk zijn en het lastig vinden om in hun agenda plaats vrij te maken voor de gezamenlijke bijeenkomsten.

'Dat het wel jammer is en dat je zoveel meer impact kunt hebben als je telkens naar die bijeenkomsten met z'n allen gaat. Dat het voor iedereen leuker is. Maar hoe je dat kunt realiseren met mensen die de agenda's heel vol hebben en toch de prioriteiten ergens anders leggen. Dat is heel moeilijk' [RES06]

Een van de contactpersonen geeft echter aan soms begrip hiervoor te missen; *'Maar ik zou heel graag begrip daarvoor willen omdat het dus zo'n mini onderdeel is in het totaal. Zowel voor de mentoren als voor de mentees, als voor mij. Dus eh.. ja, er zijn gewoon ongelooflijk veel andere dingen die voorgaan' [RES04].* Ondanks de weinige tijd die de contactpersonen tot hun beschikking hebben, geven ze wel aan het jammer te vinden dat ze geen ruimte en tijd kunnen vrijmaken om alle gezamenlijke bijeenkomsten te bezoeken met hun mentees en mentoren. De wil om te gaan is er, maar het zoeken van ruimte is voor de deelnemers van het programma een probleem.

Een ander punt dat een contactpersoon aankaart is de nadruk die in het programma wordt gelegd op de vrouwelijke mentees en het vrouw zijn. De contactpersoon geeft aan dat wat *'de jonge generatie vrouwen niet meer wil is alleen maar aangesproken worden op het vrouw zijn en dat we events organiseren, groepen bijeen halen voor alleen vrouwen [...]* Dus je ziet de beweging van dingen alleen voor vrouwen, events, bijeenkomsten tot.. dat moet veel diverser en je moet veel

meer kijken naar wat mannen en vrouwen bindt en niet wat ze onderscheid. Jong of oud. Allochtoon of autochtoon' [RES05]. De contactpersoon benadrukt dat wel dat ze hiermee niet bedoeld dat het Cross Mentoring programma veranderd moet worden, maar dat ze denkt dat de nadruk op diversiteit en het vrouw zijn in de gezamenlijke bijeenkomsten verminderd kan worden. Nadruk op de eigen ontwikkeling en het belang van cultuur en sfeer, zijn volgens haar thema's waarmee de vrouwen en mannen in het bedrijfsleven zich meer bezighouden.

Afsluitende samenvatting

De contactpersonen geven aan zowel opbrengsten van het mentorprogramma op het individuele als op het organisatieniveau te zien. Op het niveau van de individuele opbrengsten geven de contactpersonen aan dat je mag verwachten dat de mentees een stap in de eigen ontwikkeling maken. Daadwerkelijke opbrengsten zien ze voor de mentees op het niveau van het *cross*-aspect van het programma. Dit laatste geldt eveneens voor de mentoren. Ook voor hen zien de contactpersonen een belangrijke winst weg in het *cross*-aspect van het programma. Het verkrijgen van *gender awareness* bij de mentoren wordt door de contactpersonen als een belangrijke opbrengst op het individuele niveau gezien, maar ook hier uiten ze met name hun verwachtingen.

Op het niveau van de organisatie speelt het *cross*-aspect van het programma eveneens een belangrijke rol. Het over de schutting kijken is volgens de contactpersonen een goede manier om organisaties te helpen met het verbreden van hun blik. De verwachte opbrengsten liggen met name op de doorstroom van vrouwen en de bewustwording van diversiteit. Daarnaast geven de contactpersonen aan dat deelname aan het Cross Mentoring programma kan bijdragen aan de aantrekkelijkheid van de organisatie voor (potentiële) medewerkers. Maar de contactpersonen laten zien dat opbrengsten voor de individuen die deelnamen aan het programma, ook een belangrijke bron van opbrengst voor de organisatie zelf kunnen zijn. De opbrengsten die de organisatie eruit halen hoeven ten gevolge niet altijd op het niveau van de organisatie zichtbaar te zijn, deze kunnen ook binnen de individuen terug te vinden zijn.

5. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de conclusies van dit onderzoek beschreven met behulp van de resultaten die in het vorige hoofdstuk zijn uiteengezet. Per deelvraag die is gesteld in dit onderzoek zal gekeken worden naar de resultaten en de conclusies die in dit onderzoek getrokken kunnen worden. De indeling zoals gegeven bij het stellen van de deelvragen zal in dit hoofdstuk worden aangehouden en per deelvraag zullen de belangrijkste conclusies die in dit onderzoek naar voren komen worden besproken en toegelicht. De opbrengsten van Cross Mentoring voor mentoren en mentees zullen als eerst worden besproken [5.1], vervolgens de opbrengsten voor de organisaties [5.2] en uiteindelijk de antecedenten van mentoring voor mentees en mentoren [5.3]. Met behulp van de antwoorden op de deelvragen, zal een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek [5.4]:

‘Welke opbrengsten levert de ondersteuning aan de mentee door de mentor binnen het Cross Mentoring programma op voor de mentoren, de mentees en de organisaties waar zij werkzaam zijn en welke antecedenten zijn van invloed op deze ondersteuning?’

5.1 Uitkomsten van mentoring voor mentoren en mentees

Directe uitkomsten voor mentees en mentoren

De eerste deelvraag is gericht op de uitkomsten van mentoring die direct aan de mentees en de mentoren zijn gevraagd en zij zelf aangeven.

1. *Wat zijn volgens de mentees en de mentoren de opbrengsten van de ondersteuning door de mentor binnen de mentor-mentee relatie in het Cross Mentoring programma?*

Zoals aangegeven is ervoor gekozen in de enquête op directe wijze naar de opbrengsten van de mentees en mentoren te vragen om zo een volledige evaluatie tot stand te brengen. Omdat meerdere factoren de mogelijke opbrengsten van mentoring kunnen beïnvloeden, is op deze manier geprobeerd meer zekerheid over de uitkomsten te verkrijgen. Na de bespreking van de deelvragen in deze paragraaf zal gekeken worden of de te verwachten overeenkomsten tussen de directe en indirecte gevraagde opbrengsten terug te vinden zijn. Voordat wordt ingegaan op de deelvragen die in het kader van dit onderzoek zijn gesteld, is het van belang te benadrukken dat slechts een beperkt aantal mentoren en mentees hebben deelgenomen aan de enquête. De lage respons kan mogelijk de resultaten van het onderzoek hebben gekleurd en dit kan mogelijk verklaren waarom het merendeel van de verwachtingen in dit onderzoek niet worden ondersteund met resultaten.

Als we de lijst met opbrengsten voor de mentees en de mentoren bekijken, liggen voor beide partijen de belangrijkste opbrengsten op het gebied van de reflectie op de eigen leiderschapsstijl en de eigen ambitie. Een groot aantal mentoren en mentees geven aan dit als opbrengst van de ondersteuning door de mentor te zien binnen de mentor-mentee relatie. Dit laat zien dat de mentorgesprekken door beide partijen in eerste instantie als een vorm van reflectie worden gebruikt voor de eigen persoon. Mentees geven ten opzichte van de mentoren aan meer opbrengsten te hebben ervaren. Een meerderheid van de mentees geeft aan opbrengsten op het gebied van zelfvertrouwen en inzicht in persoonlijke sterktes te hebben ervaren. Het is belangrijk te benadrukken dat deze laatste ook door de mentoren wordt aangestipt, al geldt dit voor iets minder dan de helft van de mentoren. Samenvattend laat dit zien dat inzicht en

reflectie op het persoonlijk functioneren de meest aangegeven opbrengsten voor de mentees en mentoren zijn.

Opbrengsten die de mentees aangeven, maar niet door de mentoren als opbrengsten worden benoemd, zijn onder meer een vergroting van het netwerk, een verbeterde profilering en het maken van een carrièreplanning. Zowel de helft van de mentoren als de helft van de mentees geeft aan inzicht te hebben gekregen in de bevorderende en belemmerende factoren in de loopbaan van mannen en vrouwen. Dit laat onder meer zien dat mentees directe op het individu gerichte opbrengsten benoemen terwijl de mentoren deze niet aangeven. Voor beide groepen is het verkrijgen van inzicht in de *gender*-verschillen wel een opbrengst van de ondersteuningsrelatie door de mentor in de mentor-mentee relatie.

Inzicht en reflectie op het eigen functioneren blijkt voor beide partijen een belangrijke opbrengst van mentoring te zijn, eveneens meer kennis over *gender*-verschillen. De mentees geven tevens aan op het individu gerichte opbrengsten te hebben ervaren, terwijl mentoren deze daarentegen niet als opbrengsten van de mentor-mentee relatie aanstippen.

Objectieve carrière uitkomsten

De tweede deelvraag richt zich op de objectieve carrière uitkomsten die mentees en mentoren ervaren door de ondersteuning van de mentor binnen de mentor-mentee relatie.

2. In hoeverre draagt de ondersteuning van de mentor binnen de mentor-mentee relatie in het Cross Mentoring programma bij aan objectieve carrière uitkomsten voor de mentees en mentoren?

Zoals in het theoretisch kader is aangegeven, is het maken van een loopbaanstap in de literatuur een veelgenoemde objectieve carrière uitkomst (Allen et al. 2004; Ng et al., 2005; Gardiner et al., 2007). Belangrijk is om te benadrukken dat deze deelvraag echter niet beantwoord kan worden voor de mentoren. In de enquête zijn de items die gericht waren op de objectieve carrière uitkomsten van de mentoren niet meegenomen omdat deze niet aansloten bij de doelstellingen van het Cross Mentoring programma. Vanuit het oogpunt van de mentees kan wel een antwoord worden gegeven op de deelvraag.

Wanneer er op directe wijze gevraagd is naar de objectieve carrière uitkomsten van de mentees en of zij een of meerdere loopbaanstappen hebben gemaakt naar aanleiding van het Cross Mentoring programma, geeft slechts een klein deel van de mentoren aan dat deze opbrengst op hen van toepassing is. De verdere resultaten wijzen uit dat de mentees geen of nauwelijks loopbaanstappen hebben gemaakt naar aanleiding van het Cross Mentoring programma. Er is in dit onderzoek ook geen samenhang gevonden tussen de ontvangen mentorsupport en de objectieve carrière uitkomsten van de mentees. De ondersteuning die de mentor aan de mentee geeft levert in dit onderzoek geen meetbare bijdrage aan de objectieve carrière uitkomsten van de mentee en daarmee de loopbaanstappen die zij tijdens of na deelname aan het Cross Mentoring programma hebben gezet.

Subjectieve carrière uitkomsten

De derde deelvraag is gericht op de subjectieve carrière uitkomsten van mentoring voor de mentoren en mentees en is in het theoretisch kader opgedeeld in verschillende concepten.

3. In hoeverre draagt de ondersteuning van de mentor binnen de mentor-mentee relatie in het Cross Mentoring programma bij aan subjectieve carrière uitkomsten voor de mentees en mentoren?

Omdat de deelvraag voor de mentees en de mentoren in verschillende concepten is opgedeeld, zullen eerst de resultaten voor de mentees worden besproken. De concepten die in dit onderzoek zijn opgenomen onder subjectieve carrière uitkomsten, zijn onder meer op basis van de literatuur op het gebied van mentoring geselecteerd. Veelgenoemde opbrengsten van mentoring zijn onder meer zelfvertrouwen, persoonlijke vaardigheden, carrièreplanning en carrièretevredenheid (Chao, 1997; Lankau & Scandura, 2002a; Waters et al., 2002; Allen et al., 2004). Zichtbaarheid sluit onder meer aan bij de doelstellingen van het Cross Mentoring programma, en is ook een opbrengst van mentoring die in verschillende onderzoeken wordt benoemd (Ragins & McFarlin, 1990; Vinnicombe & Singh, 2003).

Van alle hypothesen die betrekking hebben op de subjectieve carrière uitkomsten voor de mentees, kan er slechts een worden aangenomen in dit onderzoek. Voor enkele hypothesen geldt daarnaast dat ze dicht bij de grens van het significantieniveau liggen, maar desondanks niet in dit onderzoek kunnen worden aangenomen. Het merendeel van de verwachte subjectieve carrière uitkomsten zijn niet terug gevonden in dit onderzoek.

De ondersteuning van de mentor binnen de mentor-mentee relatie blijkt een positieve bijdrage te leveren aan de zichtbaarheid van de mentees. *Psychosocial* support heeft een positief, significant verband met de zichtbaarheid van de mentee binnen de eigen organisatie. Dit betekent dat het ontvangen van *psychosocial* support vanuit de mentor bijdraagt aan meer zichtbaarheid van de mentee binnen de organisatie waar zij werkzaam is. In tegenstelling tot *psychosocial* support, laat *career-related* support geen significant verband zien met de zichtbaarheid van de mentee. Dit is in overeenkomst met de gestelde hypothese die aangeeft dat *psychosocial* support een sterker verband heeft met de subjectieve carrière uitkomsten van de mentee dan *career-related* support. Bij de directe uitkomsten geven de mentees eveneens aan een verbeterde profilering te hebben ervaren, wat het gevonden significante verband tussen *psychosocial* support en zichtbaarheid ondersteunt.

Naast het ondersteunende verband, zijn er enkele verbanden te noemen die dicht bij de grens van het significantieniveau liggen. Hier speelt met name het concept persoonlijke vaardigheden een rol. *Psychosocial* support laat een kleine, maar niet significante samenhang zien met de persoonlijke vaardigheden van de mentee. Voor *career-related* support is er echter een overtuigende niet-significante samenhang met persoonlijke vaardigheden. Dit verschil kan betekenen dat *psychosocial* support een zeer grote rol speelt in de ontwikkeling van de persoonlijke vaardigheden van de mentee.

Er is in dit onderzoek geen samenhang gevonden tussen de ondersteuning van de mentor en carrièretevredenheid, zelfvertrouwen en carrièreplanning van de mentee. Zowel het ontvangen van *career-related* support als *psychosocial* support van de mentor draagt niet bij aan de tevredenheid van de mentee met betrekking tot haar carrière. Ook het zelfvertrouwen en de carrièreplanning van de mentee laten geen invloed van mentoring zien.

In dit onderzoek is geen samenhang gevonden tussen de subjectieve carrière uitkomsten van de mentoren en de support die zij hebben gegeven aan de mentees. De mate van ondersteuning door de mentor heeft geen invloed op uitkomsten als persoonlijke vaardigheden, vergroten van netwerk en zichtbaarheid van de mentor. Dit gaat tegen de gestelde hypothesen in van dit onderzoek. De veronderstelling was dat mentoren ook persoonlijke winst kunnen halen uit de mentorgesprekken, maar dit wordt in dit onderzoek niet ondersteund. Dit sluit aan bij de directe uitkomsten van mentoring die gevraagd zijn aan de mentoren. Ook hier wordt het laagst gescoord op de opbrengsten die op het individu gericht zijn.

Gender awareness

De vierde deelvraag is gericht op de *gender awareness* van de mentoren en in hoeverre de mentorgesprekken een bijdrage leveren aan de *gender awareness* van de mentoren.

4. *In hoeverre draagt de ondersteuning van de mentor binnen de mentor-mentee relatie in het Cross Mentoring programma bij aan de gender awareness van de mentoren?*

Gender awareness verwijst naar kennis over de verschillen tussen mannen en vrouwen met betrekking tot loopbaan en carrière. Mannen en vrouwen lopen tegen verschillende problemen in hun carrière aan. Het zijn van een mentor en het geven van mentorsupport aan een vrouwelijke mentee kan mogelijk bijdragen aan de ontwikkeling van inzicht in de problemen die vrouwen tegenkomen in hun carrière (De Vries et al., 2006). In dit onderzoek is echter geen samenhang gevonden tussen de support gegeven door de mentor en het ervaren van *gender awareness* door de mentor. Opvallend is wel dat ongeveer de helft van de mentoren bij de directe opbrengsten aangeeft meer inzicht te hebben gekregen in de bevorderende en belemmerende factoren in de loopbaan voor mannen en vrouwen. Dit komt niet overeen met de indirecte opbrengsten die zijn gevonden in dit onderzoek voor *gender awareness*.

Vergroting van netwerk

De vijfde deelvraag heeft betrekking op het concept vergroting van netwerk voor mentees en mentoren door de ondersteuning van de mentor in de mentor-mentee relatie.

5. *In hoeverre draagt de ondersteuning van de mentor binnen de mentor-mentee relatie in het Cross Mentoring programma bij aan de vergroting van het netwerk van de mentees en mentoren?*

Voor zowel de mentoren als de mentees kan deelname aan het Cross Mentoring programma een aanknopingspunt zijn om het eigen netwerk te vergroten (Ehrich et al., 2004; Gardiner et al., 2007). Voor de mentees geldt dat het ontvangen van *career-related* support vanuit de mentor positief samenhangt met het vergroten van het netwerk door de mentee. Het geven van *career-related* support door de mentor aan de mentee kan zodoende van belang zijn om het netwerk van de mentee te vergroten. In tegenstelling tot *career-related* support, laat *psychosocial* support echter geen significant verband zien met het vergroten van het netwerk door de mentee. Maar hier geldt wel dat het significantieniveau dicht bij de grens ligt, wat betekent dat er niet met de grootste zekerheid kan worden gesteld dat de samenhang tussen *psychosocial* support en het vergroten van het netwerk niet bestaat. Bij de directe opbrengsten is het vergroten van het eigen netwerk bij de mentees een van de hoogst scorende opbrengsten van mentoring. Het merendeel van de mentees geeft aan deze opbrengst te hebben ervaren. Dit sluit aan bij de resultaten die bij op indirecte wijze zijn gevonden.

In tegenstelling tot de mentees, is er in dit onderzoek geen samenhang gevonden tussen het zijn van een mentor en het geven van support en het vergroten van het netwerk door de mentor. Het zijn van een mentor binnen het Cross Mentoring programma draagt ten gevolge niet bij aan een vergroting van het netwerk voor de mentor. Deze uitkomst sluit aan bij de directe opbrengsten die aan de mentoren zijn gevraagd. Slechts een zeer klein deel van de mentoren geeft aan deze opbrengst te hebben ervaren.

5.2 Uitkomsten van Cross Mentoring programma voor organisaties

In dit onderzoek is niet enkel mentoring op het individuele niveau van de mentoren en de mentees onderzocht, ook mentoring op het niveau van de deelnemende organisaties en wat deelname aan het programma voor hen oplevert heeft centraal gestaan. Deelvraag zes heeft betrekking op de opbrengsten van mentoring voor de organisaties waar de mentor en mentees werkzaam zijn.

6. Welke uitkomsten ervaren de organisaties ten gevolge van de ondersteuning van de mentor binnen de mentor-mentee relatie in het Cross Mentoring programma?

De organisaties laten twee verschillende doelen zien die ze willen bereiken met hun deelname aan het Cross Mentoring programma. Aan de ene kant willen de deelnemende organisaties de doorstroom en het behoud van vrouwen binnen hun eigen organisatie verbeteren, maar aan de andere kant zien sommige organisaties het programma als een instrument om talent aan te trekken en te behouden. Zowel opbrengsten op individueel als op organisatie niveau worden door de contactpersonen aangehaald als uitkomsten van mentoring voor de organisatie zelf.

Het zien van opbrengsten op het individuele niveau sluit aan bij de doelstellingen die de organisaties willen behalen met hun deelname aan het Cross Mentoring programma. De contactpersonen geven aan dat de individuen die deelnemen aan het programma er opbrengsten uithalen die positief kunnen uitpakken voor de organisatie waar zij werkzaam zijn. Opbrengsten voor de mentees liggen met name op het maken van een stap in de eigen ontwikkeling. Dit zou kunnen bijdragen aan het maken van een loopbaanstap, een uitkomst die de organisatie ten goede komt. Voor zowel de mentees als mentoren ligt een belangrijke opbrengst in het *cross*-aspect van het programma. Het gegeven dat buiten de organisatie kan worden gekeken, voedt het referentiekader van de mentees en mentoren en kan de individuen helpen bij het functioneren in de eigen functie. Ook de vertrouwensrelatie buiten de hiërarchie van de organisatie wordt als een belangrijke opbrengst voor de mentees aangekaart. Voor de mentoren verwachten de organisaties dat zij meer inzicht krijgen in de problemen waar vrouwen in hun carrière tegen aanlopen. Vanuit de gedachte dat ze nieuwe kennis toepassen in de eigen functie, verwachten de contactpersonen dat dit kan bijdragen aan de doorstroom en behoud van vrouwen binnen de organisatie.

Op het niveau van de organisatie wordt de doorstroom van vrouwen als belangrijkste opbrengst gezien. Wel wordt benadrukt dat het lastig is om de toevoeging van het Cross Mentoring programma aan de doorstroom van vrouwen te bepalen. Een andere belangrijke uitkomst voor de organisatie die door de contactpersonen wordt benoemd, is een toename in de bewustwording van diversiteit en *gender*-verschillen. Het programma maakt de problemen van vrouwen bespreekbaar en zorgt ervoor dat de kennis zich als een olievlek door de organisatie kan verspreiden. Maar organisaties zetten het programma ook strategisch in, onder meer om het

externe imago te verbeteren en als aantrekkingskracht te fungeren voor nieuwe medewerkers. Deelname aan het Cross Mentoring programma is volgens de contactpersonen een manier om mensen in de toekomst binnen te halen, omdat het uitstraalt dat de organisatie het belang van diversiteit en gelijkheid inziet. De belangrijkste meerwaarde van het programma zit voor de organisaties in het *cross-company* onderdeel. Buiten de eigen poorten kijken en inzicht verkrijgen in het reilen en zeilen van een andere organisatie, draagt bij aan meer kennis binnen de organisatie. Ook zien organisaties het als een ideale manier om medewerkers binnen te houden maar hen wel de ruimte te geven buiten de eigen omgeving te kijken. De uitkomsten van mentoring voor de organisatie zijn zeer strategisch te noemen. De uitkomsten liggen op het aantrekken en behoud van medewerkers en het stimuleren van groei en doorstroom. Het is wel belangrijk te benadrukken dat organisaties de individuele opbrengsten als belangrijkste uitkomst van mentoring zien en dat zij ook daar de meest resultaten uithalen.

5.3 Antecedenten van mentorsupport

Voor het bespreken van de laatste deelvragen zal verder ingegaan worden op de antecedenten van mentoring en de invloed daarvan op de ondersteuning van de mentor in de mentor-mentee relatie. Er zijn in dit onderzoek drie factoren onderscheiden waarvan verwacht is dat ze van invloed zijn op de mentorsupport gegeven door de mentor. De eerste factor is de frequentie van meetings die de mentoren en mentee met elkaar hebben (Kram, 1985, in: Ensher & Murphy, 2011). De andere twee factoren verwijzen naar persoonskenmerken van de mentees en de mentoren: de proactiviteit van de mentee en de *perceived similarity* door de mentees en mentoren (Ensher et al., 2002; Turban et al., 2002; Allen & Eby, 2003; Wanberg et al., 2010).

Frequentie van meetings

Deelvraag 7 heeft betrekking op het aantal meetings die de mentoren en mentees met elkaar hebben en de invloed van de frequentie op de mentorsupport die door de mentor wordt gegeven binnen de mentor-mentee relatie.

7. In hoeverre draagt de frequentie van meetings tussen de mentoren en de mentees aan bij de ondersteuning van de mentor binnen de mentor-mentee relatie in het Cross Mentoring programma?

Zoals Chao (1997) aangeeft verloopt een mentorproces door verschillende fasen, waarbij tijd een belangrijke factor is. Naarmate de mentorrelatie zich verder ontwikkelt, halen de mentoren en mentees ook meer opbrengsten uit de relatie (Chao, 1997). Er is in dit onderzoek een samenhang gevonden tussen de frequentie van meetings die de mentees hebben gehad met hun mentoren en de ondersteuning die de mentees van hun mentoren hebben ontvangen. Dit betekent dat de mentees meer mentorsupport ervaren wanneer ze meer meetings met de mentoren hebben. Er is echter geen samenhang gevonden tussen de frequentie van meetings en de gegeven support door de mentoren. Het aantal meetings die de mentoren met hun mentee hebben, heeft geen invloed op de mentorsupport die zij aan hun mentee geven.

Proactiviteit van mentee

Deelvraag 8 heeft betrekking op de proactiviteit van de mentee en de invloed van de proactiviteit van de mentee op de support die door de mentor wordt gegeven.

8. *In hoeverre draagt de proactiviteit van de mentees bij aan de ondersteuning van de mentor binnen de mentor-mentee relatie in het Cross Mentoring programma?*

De samenhang tussen de proactiviteit van de mentee en de ondersteuning die de mentees hebben ontvangen van de mentor is in dit onderzoek onderzocht. Er is echter geen samenhang gevonden. Dit betekent dat in dit onderzoek proactieve mentees niet meer mentorsupport ontvangen dan de niet-proactieve mentees. Het zijn van proactief is niet van invloed op de hoeveelheid support die door de mentor aan de mentee wordt gegeven.

Perceived similarity

De laatste deelvraag verwijst naar de ervaren *perceived similarity* door de mentee en mentoren en de invloed ervan op de support die door de mentor wordt gegeven.

9. *In hoeverre draagt perceived similarity door de mentoren en mentees bij aan de ondersteuning van de mentor binnen de mentor-mentee relatie in het Cross Mentoring programma?*

Er is in dit onderzoek een samenhang gevonden tussen de ervaren *perceived similarity* door de mentee en de hoeveelheid mentorsupport die de mentee heeft ontvangen van haar mentor. Dit betekent dat als de mentee overeenkomsten met de mentor ervaart op het gebied van waarden, interesses en persoonlijkheid, dat de mentees ook meer mentorsupport ervaren gegeven door de mentor. Er is eveneens een samenhang gevonden tussen de ervaren *perceived similarity* door de mentor en de gegeven mentorsupport voor de mentor. Dit laat eveneens zien dat overeenkomsten tussen de mentor en de mentee op het gebied van waarden, interesses en persoonlijkheid bijdragen aan de ondersteuning van de mentor binnen de mentor-mentee relatie.

5.4 Algemene conclusie op de hoofdvraag

De deelvragen die zijn besproken, geven input voor een antwoord op de hoofdvraag. De hoofdvraag is zoals eerder aangegeven:

‘Welke opbrengsten levert de ondersteuning aan de mentee door de mentor binnen het Cross Mentoring programma op voor de mentoren, de mentees en de organisaties waar zij werkzaam zijn en welke antecedenten zijn van invloed op deze ondersteuning?’

Zoals in het theoretisch kader is aangegeven, zijn de opbrengsten van mentoring voor de mentees en de mentoren al vaker onderzocht. Daarentegen zijn de opbrengsten die organisaties uit mentoring kunnen halen in de literatuur nog niet in kaart gebracht. De opbrengsten die mentees en mentoren halen uit mentoring worden veelal onderscheiden in objectieve en subjectieve carrière uitkomsten (Allen et al., 2004). Aansluitend bij de doelstellingen van het Cross Mentoring programma, is ook gekeken naar opbrengsten op het gebied van *gender awareness* en vergroting van netwerk voor de mentoren en mentees.

Op het gebied van de objectieve carrière uitkomsten is duidelijk geworden dat de ondersteuning van de mentor hier geen bijdrage aan levert voor de mentees. De mentees ondervinden geen of nauwelijks loopbaanstappen door de ondersteuning van de mentor in de mentor-mentee relatie. Opvallend is dat de mentees geen of nauwelijks loopbaanstappen tijdens of na het Cross Mentoring programma.

Mentees die *psychosocial* support van hun mentor ontvangen ervaren wel meer zichtbaarheid binnen de eigen organisatie. Doordat de mentee ondersteuning van een externe mentor geniet, is zij meer zichtbaar binnen de eigen organisatie. Zichtbaarheid binnen de organisatie is met name voor vrouwen van belang, omdat zij vaak niet dezelfde toegang hebben tot netwerken als mannen. Hoe meer zichtbaarheid een mentee heeft binnen de organisatie, hoe kleiner de kans dat mensen om haar heen kijken. Opvallend is dat *career-related* support geen samenhang laat zien met de zichtbaarheid van de mentee. Een andere opbrengst die de mentees ervaren door mentorsupport is een vergroting van het eigen netwerk. De ondersteuningsrelatie met de mentor en het kijken buiten de eigen organisatie, draagt er aan bij dat de mentee haar netwerk vergroot. In dit onderzoek is duidelijk geworden dat de mentoren geen subjectieve carrière uitkomsten ervaren door het geven van ondersteuning aan de mentee. Geen samenhangen zijn in dit onderzoek voor de mentoren gevonden.

De organisaties zien de meeste waarde van mentoring op het gebied van de individuele opbrengsten. Voor de organisatie zelf liggen de belangrijkste opbrengsten op het niveau van de doorstroom van vrouwen, het verbreden van het eigen perspectief en het aantrekken en behoud van medewerkers. Het verspreiden van de kennis over diversiteit en meer inzicht hierin verkrijgen is volgens de organisaties eveneens een belangrijke bron van opbrengsten. Opvallend is dat de individuele ontwikkelingen worden aangestipt als de belangrijkste uitkomsten van mentoring, waardoor de opbrengsten op organisatieniveau als minder belangrijk worden aangestipt.

Het ervaren van *perceived similarity* is voor zowel de mentoren als mentees een belangrijke antecedent van de ondersteuning van de mentor. Gelijkheid op het gebied van waarden, interesses en persoonlijkheid zorgt ervoor dat de supportrelatie tussen de mentor en de mentee zich verder ontwikkelt en dit kan er aan bijdragen dat zowel de mentees als mentoren meer opbrengsten uit de relatie halen. Voor de mentees is daarnaast de hoeveelheid bijeenkomsten met de mentor van belang. Het plannen van meer bijeenkomsten, kan bijdragen aan het ervaren van meer support. Dit kan uiteindelijk de uitkomsten van mentoring voor de mentee ten goede komen.

In dit onderzoek werd verwacht dat drie partijen de opbrengsten van mentoring in het Cross Mentoring programma zouden ondervinden. Wat dit onderzoek heeft uitgewezen, is dat de opbrengsten voornamelijk op het niveau van de mentee en de organisatie liggen. Het niet ervaren van opbrengsten door de mentoren, kan er op wijzen dat zij ten dienste van de mentees staan. Het lijkt alsof er geen sprake is van een dyadisch proces waarin beide partijen opbrengsten van mentoring ondervinden. De mentees halen hun opbrengsten met name uit het *cross*-aspect daar het vergroten van het eigen netwerk en het verbeteren van de zichtbaarheid de gevonden opbrengsten in dit onderzoek zijn. Organisaties zien opbrengsten voornamelijk op het niveau van diversiteit en het aantrekken en behouden van medewerkers.

6. Discussie

De resultaten die in het vorige hoofdstuk zijn besproken aan de hand van de deelvragen, zullen in dit hoofdstuk worden vergeleken met de bestaande literatuur op het gebied van mentoring en de uitkomsten daarvan voor mentees, mentoren en organisaties. Op deze manier kan gekeken worden in hoeverre de resultaten uit dit onderzoek overeenkomen met de literatuur. Als eerste zullen de opbrengsten van mentoring voor de mentees worden besproken [6.1] en vervolgens de opbrengsten voor de mentoren [6.2]. Aansluitend zullen de opbrengsten voor de organisaties worden besproken [6.3] en de antecedenten van mentoring [6.4]. Ter afsluiting zullen de beperkingen van dit onderzoek worden toegelicht [6.5] en de mogelijkheden voor vervolgonderzoek [6.6] worden besproken.

6.1 Opbrengsten mentoring voor de mentees

Wat opvalt in dit onderzoek is dat er nauwelijks samenhang is gevonden tussen het ontvangen van mentorsupport gegeven door de mentor en de opbrengsten van mentoring voor de mentee. In dit onderzoek zijn enkel verbeteringen in de zichtbaarheid en het netwerk van de mentee als opbrengsten van mentorsupport gevonden. Dit gaat in tegen de vele onderzoeken op het gebied van mentoring, welke veelal opbrengsten als carrièretevredenheid, zelfvertrouwen en carrièreplanning als traditionele uitkomsten van mentoring voor de mentees zien (Allen et al., 2004; Eby & Lockwood, 2005; Underhill, 2006; Wanberg, 2006). De opbrengsten die niet worden teruggevonden in dit onderzoek vallen onder de subjectieve carrière uitkomsten van mentoring. Het is opvallend te noemen dat deze opbrengsten die gericht zijn op de huidige functie en carrière van de mentee niet worden terug gevonden. Zoals aangegeven in het theoretisch kader van dit onderzoek, kan het *cross*-organisatie aspect van het mentorprogramma mogelijk de gegeven mentorsupport van de mentor beïnvloeden. Het feit dat mentoring tussen organisatie afspeelt binnen dit onderzoek, wijkt af van andere onderzoeken op het gebied van mentoring. Mentoropbrengsten als carrièretevredenheid, zelfvertrouwen en carrièreplanning komen in de meeste onderzoeken voort uit formele en informele mentorrelaties binnen de organisaties waar de mentoren en mentees werkzaam zijn (Baugh & Fagenson-Eland, 2005). Baugh en Fagenson-Eland (2005) geven aan dat een externe mentor mogelijk niet dezelfde hoeveelheid mentorsupport kan aanbieden als een interne mentor. Een externe mentor heeft in tegenstelling tot een interne mentor hoogstwaarschijnlijk geen specifieke kennis, macht en invloed in de organisatie waar de mentee werkzaam is. Dit betekent echter niet dat de externe mentor geen *career-related* support kan geven aan zijn/haar mentee, maar dat de externe mentor enkel meer beperkt wordt in zijn/haar *career-related* ondersteuning dan een interne mentor zou hebben in dezelfde relatie (Baugh & Fagenson-Eland, 2005). Baugh en Fagenson-Eland (2005) laten in hun onderzoek zien dat niet enkel *career-related* support afneemt indien er sprake is van een externe mentor, dit geldt eveneens voor *psychosocial* support. Ook hierin kunnen externe mentor een beperking ten opzichte van interne mentoren ondervinden (Baugh & Fagenson-Eland, 2005). Het feit dat de mentees in dit onderzoek te maken hadden met een externe mentor, kan mogelijk verklaren waarom 'typische' mentoropbrengsten als carrièretevredenheid en carrièreplanning niet zijn teruggevonden in dit onderzoek.

Het gegeven dat de meer traditionele opbrengsten van mentoring in dit onderzoek niet zijn terug gevonden voor de mentees, betekent niet dat het *cross*-aspect van het Cross Mentoring programma geen waarde heeft. Zoals de contactpersonen ook aangeven in de interviews, zien zij

juist de meerwaarde liggen in dit unieke karakteristiek van het programma. Baugh en Fagenson-Eland (2005) geven deze discrepantie ook aan in hun onderzoek; het lijkt alsof een externe mentor geen meerwaarde kan bieden ten opzichte van een interne mentor. Maar Baugh en Fagenson-Eland (2005) geven aan dat ze verwachten dat het afhangt van de doelstelling waarmee de mentee de relatie met de mentor aangaat. Zij geven onder meer aan dat mentees die hun carrière niet beperkt zien bij één organisatie waarschijnlijk veel waarde uit een externe mentor kunnen halen. Mogelijk zijn de opbrengsten die een externe mentor meegeeft aan de mentee, niet te classificeren onder de 'typische' mentoropbrengsten. Het Cross Mentoring programma biedt de mentees onder meer de mogelijkheid om over de eigen ontwikkeling te praten buiten de eigen organisatie. In de enquête is aan de mentees gevraagd wat zij als meerwaarde van het Cross Mentoring programma zien. Opvallend is dat een groot aantal mentees aangeven de meerwaarde juist terug te zien in het *cross*-aspect van het programma: '*Veiligheid om buiten eigen organisatie te werken aan persoonlijke ontwikkeling*', '*Frisse en neutrale blik van mentor uit ander bedrijf, betrouwbaarheid zonder terughoudendheid*', en '*Omdat het buiten onze eigen organisatie staat en dat je daardoor neutraler naar issues kan kijken en oppakken*'. Het vertrouwelijk kunnen praten met iemand buiten de grens van de eigen organisatie, geeft de mentees de mogelijkheid om 'veilig' aan de eigen ontwikkeling te werken. De externe mentor kan dan misschien een minder goede bijdrage leveren aan de carrièretevredenheid van de mentee, maar kan wel de mentee helpen met vraagstukken en problemen die zij ervaren binnen hun eigen organisatie. Vanwege de onafhankelijkheid van de mentor, kan de mentee vrijuit praten en de eigen onzekerheden aankaarten.

Een uitkomst als carrièreplanning komt volgens Eby en Lockwood (2005) onder meer tot stand wanneer met de mentor gepraat wordt over de korte en lange termijn doelen die de mentee heeft met betrekking tot zijn/haar carrière. Een minderheid van de mentees heeft in dit onderzoek echter aangegeven deze opbrengsten te hebben ervaren. Eby en Lockwood (2005) laten eveneens zien dat binnen formele mentoring een minder diepgaande mentorrelatie wordt ontwikkeld dan wanneer er sprake is van informele mentoring. Eby en Lockwood (2005) geven aan dat een formele mentorrelatie veelal korte termijn doelen dient voor de mentee. Mentees zijn in formele mentorrelaties op zoek naar oplossingen die op korte termijn problemen kunnen oplossen (Eby & Lockwood, 2005). Dit betekent op het niveau van carrièreplanning dat het opstellen van lange termijn doelen mogelijk niet een opbrengst van formele mentoring is. Dit sluit aan bij wat de mentees in dit onderzoek laten zien; meer mentees geven aan planning op korte termijn dan op lange termijn te hebben ervaren. De formele mentorrelatie in dit onderzoek en het niet werkzaam zijn voor dezelfde organisatie, draagt mogelijk bij aan het niet ervaren van carrièreplanning door de mentees. Carrièretevredenheid en zelfvertrouwen op het werk zijn daarnaast twee opbrengsten die direct gerelateerd zijn aan de huidige functie die de mentee vervult en de organisatie waar de mentee werkzaam is. Doordat de mentor werkzaam is buiten de organisatie waar de mentee een functie vervult, is het mogelijk dat de opbrengsten die gericht zijn op de huidige functie van de mentee buiten het bereik van de externe mentor liggen. Doordat de externe mentor geen of nauwelijks kennis heeft van interne zaken, is het voor de mentor moeilijk om de mentee te helpen met het omgaan van specifieke op de functiegerichte problemen (Baugh & Fagenson-Eland, 2005).

Opvallend is dat in tegenstelling tot andere subjectieve carrière uitkomsten, de zichtbaarheid van de mentee wel een samenhang vertoont met *psychosocial* support ervaren door de mentee. Ook deze vorm van subjectieve carrière uitkomst is erg gebonden aan de organisatie waar de

mentee werkzaam is. Vinnicombe en Singh (2003) geven aan dat zichtbaarheid binnen een organisatie vooral belangrijk is voor vrouwen en dat het hen verder kan helpen in hun carrière. Gezien de gerichtheid van het Cross Mentoring programma op diversiteit en de doorstroom van vrouwen binnen organisaties, is de zichtbaarheid van de mentee een uitkomst die nauw aansluit bij de doelstellingen van het Cross Mentoring programma. Het feit dat de zichtbaarheid van de mentees een positieve samenhang vertoont met *psychosocial* support door de mentor, heeft mogelijk te maken met de thema's die het Cross Mentoring programma centraal zet. Het verbeteren van de representativiteit van vrouwen in het bedrijfsleven is een centrale doelstelling van het programma. OiB pleit ervoor deze doelstellingen in de mentorgesprekken eveneens centraal te zetten. Deze nadruk op de doorstroom van vrouwen en het verbeteren van de representativiteit van deze groep, draagt bij aan de aandacht voor de zichtbaarheid van de mentee.

De uitkomsten van mentoring die in dit onderzoek zijn gevonden, vergroting van netwerk en zichtbaarheid voor de mentee, sluiten aan bij de kenmerken van een *boundaryless career*. Deze nieuwe carrièrevorm legt een nadruk op andere carrière vaardigheden en psychologische manier van kijken naar de eigen carrière (Allen, Eby, O'Brien & Lentz, 2008). Vanwege de veranderlijke en onstabiele omgevingen waarin organisaties opereren, kunnen individuen niet langer verwachten dat ze hun hele leven in dienst zijn van één organisatie. Individueel worden steeds meer geconfronteerd met baanverlies, laterale bewegingen tussen en over de grenzen van de organisatie en carrière onderbrekingen (Eby, Butts & Lockwood, 2003). Eby et al. (2003) geven aan dat zichtbaarheid en het hebben van een netwerk belangrijke voorspellers van carrièresucces zijn in een *boundaryless career*. Doordat de huidige carrières over de grenzen van de eigen organisatie gaan, is het belangrijk om zoveel mogelijk mensen intern als extern aan de organisatie te kennen (Eby et al., 2003). Dit kan verklaren waarom de opbrengsten van netwerk en zichtbaarheid in dit onderzoek zijn teruggevonden, het belang van deze opbrengsten is in de huidige tijd van groot belang voor de mentees die verder willen groeien in hun carrière.

In dit onderzoek is niet naar voren gekomen dat mentoring bijdraagt aan het maken van loopbaanstappen door de mentee. Chao (1992; in Waters et al., 2002) geeft aan dat het makkelijker kan zijn om *psychosocial* support te geven aan een mentee dan *career-related* support. Dit heeft onder meer te maken met het feit dat *psychosocial* support op het emotionele niveau ligt in de relatie. In dit onderzoek is dit niet terug gevonden, gemiddeld gezien zijn beide vormen van mentorsupport gelijk ervaren door de mentees. Maar Waters et al. (2002) geven wel aan dat niet voldoende contact tussen de mentoren en mentees de resultaten kan beperken. Dat laat dit onderzoek ook zien; de frequentie van contact voor de mentees en het ervaren van mentorsupport laat een positieve samenhang zien. Door het beperkt aantal mentorgesprekken over een korte periode in het Cross Mentoring programma, kan het mogelijk zijn dat mentee minder support heeft ervaren (Waters et al., 2002).

De opbrengsten van mentoring voor de mentee laten een interessante tweedeling zien. Wat opvalt is dat de opbrengsten die significant zijn bevonden in dit onderzoek met name opbrengsten zijn die op korte termijn gerealiseerd kunnen worden. Het vergroten van het eigen netwerk en meer zichtbaarheid binnen de organisatie hebben, is een directe opbrengst van mentoring en kan direct tot stand worden gebracht. Het maken van een loopbaanstap en carrièreplanning zijn echter opbrengsten die aansluiten bij opbrengsten die op langere termijn worden gerealiseerd (Eby et al., 2006). Dat de langere termijn opbrengsten niet zijn terug

gevonden als uitkomst van mentorsupport, sluit mogelijk aan bij het feit dat de opbrengsten in dit onderzoek onderhevig zijn aan verschillende factoren. Doordat de afstand in tijd tussen het ontvangen van mentorsupport en het genereren van lange termijn opbrengsten groter is dan voor het genereren van korte termijn opbrengsten, kan het verband met mentorsupport voor de langere termijn opbrengsten mogelijk vervagen.

6.2 Opbrengsten mentoring voor de mentoren

In de literatuur staat beschreven dat de mentoringrelatie een dyadisch karakter heeft (Bozionelos, 2004). Dit betekent dat mentoring niet enkel opbrengsten voor de mentees oplevert, maar ook voor de mentoren die de support geven (Bozionelos, 2004; Allen, Lentz & Day, 2006; Eby et al., 2006; De Vries et al., 2006; Bozionelos et al., 2011). In dit onderzoek is echter geen samenhang gevonden tussen de uitkomsten van mentoring voor de mentoren en het geven van mentorsupport aan de mentee. Dit is een opmerkelijke uitkomst gezien de toenemende literatuur op het gebied van de opbrengsten van mentoring voor de mentoren (Weinberg & Lankau, 2011). Allen en Eby (2003) geven aan dat het geven van mentorsupport een leerproces is. De mentee haalt er opbrengsten uit, maar ook de mentor kan nieuwe dingen leren van zijn/haar mentee. Het is echter wel van belang dat de mentor een intrinsieke motivatie heeft om ondersteuning te geven aan een mentee. Op het moment dat deze intrinsieke motivatie niet aanwezig is, kan er minder plezier worden gehaald uit het zijn van een mentor en worden niet dezelfde opbrengsten gegenereerd (Allen & Eby, 2003). De contactpersonen die zijn geïnterviewd in dit onderzoek, zien dit ook als een belangrijk kenmerk van een mentor. De mentoren in het Cross Mentoring programma worden door de contactpersonen meestal geselecteerd op intrinsieke motivatie om op deze manier het programma zo succesvol te laten verlopen.

In dit onderzoek is gesteld dat een verbetering van de persoonlijke vaardigheden van de mentor en een verbetering van de zichtbaarheid van de mentor onderdeel zijn van de subjectieve carrière uitkomsten voor de mentor. Carrièretevredenheid is in het theoretisch kader ook benoemd, maar niet verder onderzocht in dit onderzoek. De Vries et al. (2006) laten zien dat de mentoren in hun onderzoek aangeven meer vaardigheden te hebben vergaard doordat ze een mentor zijn geweest. De vaardigheden die ze opdoen als mentor kunnen ze meenemen naar hun eigen medewerkers en daar toepassen (De Vries et al., 2006). Opmerkelijk in dit onderzoek is dat de meerderheid van de mentoren aangeeft meer vaardigheden te hebben ontwikkeld in het begeleiden van professionals, wat aansluit bij het onderzoek van De Vries et al. (2006). Maar er is geen samenhang gevonden tussen de ontwikkeling van persoonlijke vaardigheden en het geven van mentorsupport in dit onderzoek. Persoonlijke vaardigheden zijn in dit onderzoek geoperationaliseerd als een verbetering in de communicatie- en luistervaardigheden voor de mentoren en mentees. Het kan zijn dat de mentoren de vaardigheden in het begeleiden van professionals een andere betekenis geven dan de persoonlijke vaardigheden gericht op communicatie- en luistervaardigheden. De mentoren krijgen in hun rol de taak om hun mentees te ondersteunen en te helpen bij de problemen en/of vraagstukken die zij hebben. Vaardigheden gericht op het begeleiden van professionals kunnen zodoende verder gaan dan enkel het ontwikkelen van communicatie- en luistervaardigheden. Mogelijk zien de mentoren het geven van het juiste advies en passende oplossingen als vaardigheden die ze hebben ontwikkeld. Dit kan een reden zijn waardoor de directe en indirect gemeten opbrengsten afwijken van elkaar.

Allen, Lentz en Day (2003) geven aan dat het zijn van een mentor een manier kan zijn om de eigen zichtbaarheid binnen de organisatie te verhogen. In dit onderzoek is echter geen samenhang gevonden tussen het geven van mentorsupport en een verhoogde zichtbaarheid binnen de organisatie. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat de mentor een mentorrelatie aangaat met een mentee buiten de eigen organisatie. De mentorrelatie valt zodoende buiten het gezichtsveld van de medewerkers binnen de organisatie waar de mentor werkt, waardoor de zichtbaarheid van de mentor mogelijk geen stimulans ondervindt.

In tegenstelling tot bij de mentees, is er geen samenhang gevonden tussen het geven van mentorsupport en een vergroting van het netwerk voor de mentoren. Vanuit de literatuur is echter gesteld dat een mentorrelatie voor zowel de mentees als mentoren een manier kan zijn om het eigen netwerk te vergroten (Ehrich et al., 2004; De Vries et al., 2006). Slechts een klein percentage van de mentoren geeft ook aan een vergroting van het netwerk te hebben ervaren. Een mogelijke verklaring voor het niet vinden van deze opbrengst voor de mentoren, is waarschijnlijk de posities die de mentoren vervullen. Hezlett en Gibson (2007) geven aan dat iemands netwerk bestaat uit individuen die hen toegang kunnen geven tot middelen en andere individuen. Voor de mentees kan een mentor daarom van grote waarde zijn; de mentor vervult een hoge functie bij een andere organisatie en levert daarom een sterke aanvulling aan het netwerk van de mentee. De mentoren gaan echter een mentorrelatie aan met iemand die nog grote stappen moet zetten in haar carrière en een kleiner netwerk heeft dan de mentoren zelf. Het netwerk van de mentor is van meer waarde dan het netwerk van de mentees. Dit kan mogelijk verklaren waarom deze opbrengst niet voor de mentoren is terug gevonden in dit onderzoek. Dit gaat echter alsnog in tegen de eerder genoemde onderzoeken, omdat daar dit resultaat niet wordt gevonden (Ehrich et al., 2004; De Vries et al., 2006). Een verklaring is mogelijk terug te vinden in een karakteristiek van het Cross Mentoring programma zelf. Wanneer een mentor een mentee heeft in zijn eigen organisatie, kan de mentee van toegevoegde waarde zijn voor de mentor omdat de mentee in een andere laag binnen de organisatie werkzaam is. Dit betekent dat de mentor in contact kan komen met de directe collega's van de mentee en ten gevolge het netwerk binnen de eigen organisatie kan uitbreiden. Omdat binnen het Cross Mentoring programma de mentor en de mentee niet voor dezelfde organisatie werken, is de interne positie van de mentee in de organisatie minder relevant. De mentor heeft waarschijnlijk geen belangen binnen de organisatie waar de mentee werkzaam is en dit kan ervoor zorgen dat de mentor binnen het Cross Mentoring programma geen toevoeging van deelname aan het eigen netwerk terug ziet.

In dit onderzoek is ook gekeken naar de *gender awareness* van de mentoren en de samenhang met het geven van mentorsupport aan een vrouwelijke mentee. Er is in dit onderzoek echter geen samenhang gevonden tussen het geven van mentorsupport en het ervaren van *gender awareness*. Deze uitkomst gaat eigenlijk tegen het uitgangspunt van het Cross Mentoring programma in, dat stelt dat juist het programma kan bijdragen aan het vergroten van *gender awareness* binnen een organisatie. De Vries et al. (2006) vonden in hun onderzoek wel dat mannen meer inzicht kregen in de problemen waar vrouwen tegen aanlopen in hun loopbaan. Een verklaring voor het niet gevonden verband in dit onderzoek, is mogelijk dat de mentoren maar worden geconfronteerd met één mentee. Ze krijgen inzicht in de problemen en uitdagingen waar de mentee voor staat, maar doordat het één persoon betreft kan dit ervoor zorgen dat de mentoren het niet generaliseren naar een grotere groep vrouwen. Een van de contactpersonen gaf ook aan dat mentoren eigenlijk meerdere jaren moeten meedoen, omdat ze dan juist worden

geconfronteerd met verschillende mentees. Op deze manier kunnen ze misschien wel een patroon gaan ontdekken en kan *gender awareness* worden gegenereerd.

Het meest opvallend aan de opbrengsten van mentoring voor de mentoren is dat er in dit onderzoek geen significante opbrengsten zijn gevonden voor de mentoren. Dit gaat eigenlijk in tegen de toenemende literatuur op het gebied van mentoring en de opbrengsten voor de mentoren (Bozionelos, 2004; Allen, Lentz & Day, 2006; Eby et al., 2006; Bozionelos et al., 2011). In de enquêtes is met een open vraag aan de mentoren gevraagd wat zij als belangrijkste hebben meegenomen uit het mentorschap. Wat opvalt aan de antwoorden, is dat de mentoren geen opbrengsten benoemen die op henzelf persoonlijk betrekking hebben. De opbrengsten die de mentoren noemen blijken voornamelijk op het vlak van het *cross-company* aspect van het programma te liggen: *'Inzicht in cultuur en bedrijfsprocessen van ander bedrijf'*, *'Dat verschillende bedrijven met verschillende culturen eigenlijk voor een groot gedeelte wel dezelfde business uitdagingen hebben en je van de gekozen oplossingsrichtingen van elkaar kunt leren'* en *'Inzicht in ander bedrijf en andere organisatiecultuur, waar anders met loopbaanvragen wordt omgegaan'*. Daarnaast valt aan de antwoorden van de mentoren op dat ze het helpen van anderen als een belangrijke opbrengst ervaren: *'De enorme mogelijkheden om mensen verder te helpen in hun carrière en de mogelijkheden om als mentor weer bij te leren'*, *'Dat je zelfs een sceptische mentee kunt helpen door van buitenaf goede inzichten te geven vanuit je eigen ervaring'* en *'Dat ik met mijn ervaring anderen goed kan helpen. Daarnaast helpen deze gesprekken ook mij weer om scherp te blijven'*. Dit mentoren leggen hiermee de nadruk op het helpen van de mentees en dat ze hier hun voldoening uit halen. Dit sluit aan bij wat de mentoren in het onderzoek van De Vries et al. (2006) aangeven als opbrengst van het zijn van een mentor. Een mentor kan om verschillende redenen deelnamen aan een mentorprogramma. Allen (2003) geeft aan dat de motieven van de mentoren om mentorsupport te geven eigenlijk onder te verdelen zijn in twee categorieën: op de zelf-gerichte motieven of op ander-gerichte motieven. Dit laat zien dat een mentor support kan geven om er zelf opbrengsten uit te halen, maar dat ze ook support kunnen geven om anderen vooruit te helpen (Allen, 2003). Het lijkt erop dat de mentoren in dit onderzoek de motieven voor het geven van mentorsupport met name hebben liggen bij de anderen; ze hebben de wens om hun ervaringen en informatie te delen zodat de mentees zich verder kunnen ontwikkelen. Dit kan verklaren waarom er in dit onderzoek geen ondersteuning is gevonden voor de verschillende opbrengsten van mentoring voor de mentor. Dit betekent echter niet dat de mentoren geen op zichzelf-gerichte motieven laten zien om mentorsupport te geven. Zoals aangegeven lijkt het erop dat de mentoren hun voldoening ook halen uit mentorsupport; het geven van mentorsupport geeft ze een goed gevoel. Allen (2003) ziet deze opbrengst ook terug bij de mentoren en ziet dit als een op de zelf-gerichte motief omdat het een bijdrage levert aan de eigen welzijn (Allen, 2003).

6.3 Opbrengsten van mentoring voor de organisaties

Terwijl de opbrengsten van mentoring voor de mentees en mentoren uitgebreid in de literatuur worden toegelicht, is er nauwelijks aandacht voor de opbrengsten van mentoring op het niveau van de organisatie (Allen, Smith, Mael, O'Shea & Eby, 2009). Net als in dit onderzoek is aangegeven, gaan ook Allen et al. (2009) ervanuit dat organisaties eveneens opbrengsten uit mentoring kunnen halen. De individuele opbrengsten op het niveau van de mentor en de mentee kunnen het potentieel hebben om bij te dragen aan de effectiviteit van de organisatie, zoals de intentie om de organisatie te verlaten en betrokkenheid bij de organisatie (Allen et al., 2009). Uit dit onderzoek blijkt dat de organisaties het Cross Mentoring programma onder meer inzetten als

een instrument om de retentie van vrouwen in de organisatie tegen te gaan. Thurston Jr., D'Abate en Eddy (2012) geven eveneens aan dat mentoring als instrument de retentie van medewerkers tegen kan gaan. Thurston Jr. et al. (2012) zien mentoring als onderdeel van HRD van de organisatie en geven aan dat een mentorprogramma organisaties een voorsprong en onderscheidend vermogen kan geven ten opzichte van concurrenten. Net als in dit onderzoek zien Thurston Jr. et al (2012) in dat organisaties ook opbrengsten uit mentoring kunnen halen. Dit laat zien dat meerdere onderzoekers verder kijken dan enkel de opbrengsten van mentoring op het individuele niveau van de mentor en de mentee en dat de aandacht voor de opbrengsten van de organisaties toeneemt. Maar omdat het Cross Mentoring programma tussen organisaties afspeelt en de organisatie waar Thurston Jr. et al. (2012) over praten een intern mentorprogramma heeft, is het de vraag in hoeverre de opbrengsten die Thurston Jr. et al. (2012) noemen overeenkomen met de opbrengsten voor de organisaties in het Cross Mentoring programma.

Naast een verlaagde retentie, worden andere opbrengsten door de organisaties in dit onderzoek benoemd. Een toename van de bewustwording van diversiteit wordt eveneens als een opbrengst gezien. Zowel Thurston Jr. et al. (2012) als Allen et al. (2009) zien dit niet als een opbrengst op organisatieniveau van mentoring. Dat deze opbrengst in dit onderzoek als belangrijk wordt gezien door de organisaties, is te verklaren aan de hand van de doelstelling van het Cross Mentoring programma. Het programma is opgezet om de diversiteit en doorstroom van vrouwen te bevorderen, wat ook over het algemeen gezien het uitgangspunt van de organisaties is om deel te nemen aan het programma. De interne mentorprogramma's van Thurston Jr. et al. (2012) en Allen et al. (2009) zijn echter niet gericht op diversiteit, waardoor deze opbrengst ook niet terug gevonden zal worden. Gezien de uitgangspunten van het Cross Mentoring programma, is de genoemde opbrengst door de contactpersonen op het gebied van diversiteit een belangrijke winst. De opbrengst sluit aan bij de doelstelling die het Cross Mentoring programma binnen de organisaties tracht te bereiken. Dit geldt eveneens voor de organisatie-opbrengsten die op het *cross-company* aspect van het programma liggen. Vanwege het unieke karakter van het Cross Mentoring programma, zijn dit opbrengsten die niet in andere interne mentorprogramma's terug te vinden zijn. Opvallend is dat de kenmerken van het Cross Mentoring programma de belangrijkste opbrengsten voor de organisaties bepalen. Dit sluit aan bij de verwachtingen welke waren gesteld in het theoretisch kader van dit onderzoek. Dit laat zien dat de opbrengsten van mentoring voor een organisatie afhankelijk zijn van de karakteristieken van het mentorprogramma en datgene wat men met mentoring tracht te bereiken.

Opvallend is dat het Cross Mentoring programma's door organisaties wordt gebruikt om het externe imago vorm te geven. Onderzoek heeft uitgewezen dat het hebben van een intern mentorprogramma onder meer kan bijdragen aan de aantrekkelijkheid van de organisatie (Allen & O'Brien, 2006). De contactpersonen in dit onderzoek bevestigen dit door aan te geven dat deelname aan het Cross Mentoring programma ervoor zorgt dat de organisatie een positief imago uitstraalt, wat bijdraagt aan de aantrekkelijkheid van de organisatie voor potentiële medewerkers.

6.4 Antecedenten van mentoring

In de theorie staat gesteld dat de frequentie van meetings van invloed is op de mentorsupport die wordt gegeven en ontvangen (Allen, 2007). In dit onderzoek is voor de mentees een samenhang gevonden, maar voor de mentoren niet. De literatuur laat voor een deel

overeenkomsten zien met de resultaten die in dit onderzoek zijn gevonden. Lankau, Riordan en Thomas (2005) laten in hun onderzoek zien dat de tijd van interactie tussen de mentor en de mentee een samenhang laat zien met de ervaren mentorsupport door de mentee, zowel op *career-related* als op *psychosocial* niveau. Vanuit het oogpunt van de mentoren heeft de frequentie van meetings geen invloed op de *career-related* support die de mentoren geven, maar wel op de *psychosocial* support (Lankau et al., 2005). Dit lijkt in overeenstemming met de definities van de twee vormen van support. *Psychosocial* support ligt meer op het emotionele vlak, waardoor mogelijk meer meetings nodig kunnen zijn om deze vorm te bereiken. *Career-related* support wordt dan ook eerder gegeven dan *psychosocial* support (Chao, 1997). Het feit dat frequentie ook geen invloed heeft op de *psychosocial* support gegeven door de mentor in dit onderzoek, kan indiceren dat de mentor, vanwege de aard van het programma, direct op emotionele vlak ondersteuning geeft aan de mentee. Omdat het programma gericht is op ontwikkelingsvraagstukken, welke vaak dicht tegen het individu aanliggen, kan het zijn dat de frequentie van meetings voor de mentoren geen rol speelt.

De proactiviteit van de mentee blijkt in dit onderzoek geen samenhang te vertonen met de mentorsupport ervaren door de mentees. Opvallend is wel dat proactiviteit van de mentees gemiddeld zeer hoog ligt. Dit sluit echter aan bij de kenmerken van proactiviteit. Onderzoek laat zien dat proactieve individuen meer bezig zijn met carrière activiteiten als carrière planning en het verkrijgen van carrière ondersteuning (Frese, Fay, Hilburger, Leng, & Tag, 1997: in Allen & O'Brien, 2006). Het feit dat daarnaast enkele contactpersonen in de interviews hebben aangegeven dat proactiviteit een belangrijk kenmerk is van een mentee, laat zien dat het waarschijnlijk is dat de mentees in dit onderzoek allen hoog scoren op proactiviteit. Het resultaat dat geen samenhang laat zien, is te verklaren door de hoge mate van proactiviteit onder de mentees. Hu, Thomas en Lance (2008) laten in hun onderzoek zien dat proactiviteit een grote rol speelt in de intentie om een mentorrelatie aan te gaan. In het Cross Mentoring programma hebben alle mentees gekozen voor een instap in de mentorrelatie, wat een verklaring kan zijn voor het hoge proactiviteit gemiddelde van de mentees.

Voor zowel de mentoren als voor de mentees is er een positieve samenhang gevonden tussen *perceived similarity* en mentorsupport. Dit sluit aan bij de literatuur op het gebied van *perceived similarity* en mentoring, die aangeven dat overeenkomst tussen de mentor en de mentee bijdraagt aan de gegeven mentorsupport (Ensher et al. 2002; Lankau et al., 2005; Wanberg et al., 2006). Het is belangrijk te benadrukken dat de overeenkomsten op het gebied van waarden, interesses en persoonlijkheid bijdragen aan de mentorsupport. Zoals in de inleiding van dit onderzoek is aangegeven, kan diversiteit een bijdrage leveren aan de prestaties van een team (Phillips, Northcraft & Neale, 2006). Het gegeven dat *perceived similarity* bijdraagt aan de hoeveelheid mentorsupport lijkt dit tegen te spreken. Maar een team werkt onder andere omstandigheden dan de mentor en de mentee. Tussen de mentor en de mentee is sprake van een ontwikkelingsrelatie en er zijn geen prestaties die behaald moeten worden. Het ervaren van *perceived similarity* door beide partijen draagt eraan bij dat de relatie zich verder kan ontwikkelen en meer mentorsupport kan worden gegeven en ontvangen. In de literatuur wordt het onderscheid gemaakt in *deep-level* en *surface-level similarity* (Blake-Beard, 2001). In dit onderzoek richt de gelijkheid tussen beide partijen zich op waarden, interesses en persoonlijkheid en dit past bij een vorm van *deep-level similarity*. Zoals aangegeven in het theoretisch kader van dit onderzoek is *gender similarity* een vorm van gelijkheid die aansluit bij *surface-level similarity*. Zoals aangegeven blijkt uit onderzoek dat gelijkheid op basis van geslacht

geen rol speelt in de kwaliteit van de relatie die tussen de mentor en de mentee wordt ontwikkeld (Turban et al., 2002; Allen & Eby, 2003). Turban et al. (2002) laten in hun onderzoek zelfs zien dat mentorrelaties die bestaan uit *gender dissimilarity* op lange termijn juist meer mentoring rapporteren dan relaties die bestaan uit *gender similarity*. Dit laat zien dat ongelijkheid op het oppervlakkige niveau misschien juist een meerwaarde kan betekenen voor de relatie tussen de mentor en de mentee. Maar zoals ook dit onderzoek laat zien, is het gelijkheid op het diepe niveau dat bijdraagt aan de ondersteuning door de mentor.

6.5 Beperkingen van het onderzoek

In deze paragraaf zal aandacht worden geschonken aan de beperkingen van dit onderzoek. Indien mogelijk worden er suggesties gedaan om de beperkingen in het vervolgonderzoek te beperken.

Onderzoekspopulatie

In dit onderzoek vormen de mentoren en de mentees die hebben deelgenomen aan het Cross Mentoring programma de doelgroep. Daar waar er in de zeven jaar dat het programma loopt rond de 300 mentees en 300 mentoren hebben deelgenomen aan het programma, hebben aan dit onderzoek slechts 65 mentees en 56 mentoren deelgenomen. Dit betekent dat er sprake is van een zeer lage respons en een kleine populatie respondenten. Dit kan betekenen dat het lastiger is om de samenhang aan te tonen tussen het ontvangen van mentorsupport en de verschillende geïdentificeerde opbrengsten van mentoring. In dit onderzoek vertonen veel opbrengsten geen samenhang met mentorsupport, maar wanneer dit onderzoek zal worden uitgevoerd met een grotere populatie kunnen wellicht andere verbanden worden gevonden. Ook voor de evaluatie van het Cross Mentoring programma is de lage respons een beperking. De lage respons kan er aan bijdragen dat opbrengsten die wel bij de mentoren en mentees zijn ontwikkeld, dat deze niet worden terug gevonden in de resultaten. De karakteristieken van de respondenten laat daarnaast zien dat met name mentees en mentoren uit het laatste jaargang hebben deelgenomen aan het onderzoek. Dit kan mogelijk verklaren waarom bij de mentees met name ondersteuning is gevonden voor het verband tussen mentorsupport en korte termijn opbrengsten als vergroting van netwerk en zichtbaarheid. Omdat de mentees het programma recent hebben afgerond, hebben ze mogelijk nog niet kunnen profiteren van langere termijn opbrengsten.

Daarnaast is er iets te zeggen over de contactpersonen die hebben deelgenomen aan de interviews. Van de organisaties die zijn geselecteerd voor de interviews, hebben slechts zes contactpersonen toegezegd aan deelname aan het onderzoek. De andere contactpersonen konden vanwege drukke agenda's geen tijd vrij maken voor een interview. Dit kan echter betekenen dat de contactpersonen die wel hebben deelgenomen aan de interviews, en tijd hebben vrijgemaakt voor het interview, een positievere beoordeling hebben over het Cross Mentoring programma. Daarnaast kan de aanwezigheid van de medewerker van OiB bij vier van de zes interviews ervoor hebben gezorgd dat contactpersonen positiever praten over het programma dan dat zij eigenlijk willen. Opvallend is wel dat tijdens interviews waarbij een medewerker van OiB aanwezig was, de contactpersonen negatieve feedback gaven. De vraag is dan ook in hoeverre de aanwezigheid van een medewerker van OiB de meningen van de contactpersonen echt heeft tegen gehouden.

Opbrengsten van mentoring

Een andere beperking van dit onderzoek komt voort uit de opbrengsten van mentoring die in dit onderzoek zijn geselecteerd. Er is gebruik gemaakt van de indeling in subjectieve en objectieve carrière uitkomsten voor de mentees en mentoren, met daarnaast nog opbrengsten die het Cross Mentoring programma beoogd te behalen. Voor de concepten die onder de subjectieve en objectieve carrière uitkomsten liggen, is gebruik gemaakt van de meest voorkomende concepten in de literatuur. Dit betekent echter dat er in de literatuur nog uitkomsten van mentoring bekend zijn, welke niet in dit onderzoek zijn onderzocht. In dit onderzoek is de keuze voor de concepten gebaseerd op de meest voorkomende in de literatuur en de kenmerken van het Cross Mentoring programma. Dit neemt niet weg dat er nog opbrengsten van mentoring zijn, welke behaald kunnen zijn bij de mentoren en mentees, die in dit onderzoek niet zijn meegenomen. Dit laat zien dat het belangrijk is om de aard van het programma te koppelen aan de opbrengsten die de mentees en mentoren er mogelijk uithalen. In de enquête is aan de mentees gevraagd wat voor hen de belangrijkste opbrengsten van het programma waren. Naast de mogelijkheid om bij een ander bedrijf binnen te kijken en het eigen referentiekader te vergroten, geven ze aan dat de ondersteuning van de mentor heeft bijgedragen aan de reflectie van het eigen gedrag: *'Meer inzicht in eigen manier van werken, en daardoor effectiever geworden in manier van werken'*. Daarnaast biedt de ervaring van de mentor de mentees een aanknopingspunt om meer kennis op te nemen: *'De coaching gesprekken met mentor; het uitwisselen van ervaringen en krijgen van praktische tips'*. Zoals aangegeven sluiten de kenmerken van het Cross Mentoring programma aan bij de *boundaryless career*. Omdat de huidige carrières steeds meer over de grenzen van organisaties heen gaan, levert een externe mentor een belangrijke meerwaarde aan de mentee. Een externe mentor kan de mentee zichtbaarheid en een netwerk bieden buiten de organisatie en zo helpen bij verdere ontwikkeling in de carrière van de mentee. Voor de mentoren liggen in dit onderzoek de opbrengsten niet op het individuele vlak van opbrengsten, maar zoals aangegeven mogelijk op het niveau van de ander. Het leren ondersteunen van individuen en helpen met het vaststellen van carrière doelen en –plannen, zijn mogelijk de opbrengsten die mentoren eruit halen. Buiten het onderscheid van subjectieve en objectieve carrière uitkomsten voor het individu zijn zodoende andere opbrengsten van mentoring te selecteren.

Evaluatie

Dit onderzoek is opgezet om een evaluatie van het Cross Mentoring programma uit te voeren. Op basis van mentoropbrengsten uit de literatuur en mentoropbrengsten die de doelstelling vormen van het programma, is het model van dit onderzoek opgesteld. Een beperking van de evaluatie is echter terug te vinden in het feit dat de opbrengsten die de mentees halen uit de gezamenlijke bijeenkomsten niet zijn meegenomen. Het is daarom ook de vraag of de opbrengsten die de mentees en mentoren hebben ervaren echt toe te schrijven zijn aan mentorsupport, of misschien aan de gezamenlijke bijeenkomsten en de intervisies voor de mentees. De meetings tussen de mentoren en mentees staan centraal in het Cross Mentoring programma en is datgene waar het programma om draait, vandaar de centraliteit van dit onderzoek op deze relatie. Maar de extra activiteiten die gekoppeld zijn aan het Cross Mentoring programma kunnen eveneens een belangrijke input van opbrengsten zijn voor met name de mentees.

Het toeschrijven van de opbrengsten aan mentorsupport blijft eveneens een beperking in dit onderzoek. De respondenten zijn buiten het Cross Mentoring programma hoogstwaarschijnlijk op andere manieren ook bezig met hun carrièreontwikkeling. Het isoleren van de bijdragen van

het mentorprogramma aan de opbrengsten die in dit onderzoek centraal stonden, wordt daardoor zeer bemoeilijkt. Om deze beperking aan te pakken is gebruik gemaakt van het meten van opbrengsten op directe en indirecte wijze. Op deze manier is geprobeerd de evaluatie meer zekerheid te geven. Maar dat neemt niet weg dat de opbrengsten van mentoring in dit onderzoek mogelijk door meerdere factoren beïnvloed kunnen worden.

6.6 Suggesties voor vervolgonderzoek

Er is al veel onderzoek gedaan naar mentoring en de opbrengsten die het met zich mee kan brengen voor de mentoren en de mentees. De opbrengsten voor de organisaties blijven in de literatuur onderbelicht, en meer inzicht hierin kan ook het belang voor organisaties benadrukken. Omdat het Cross Mentoring programma tussen organisaties afspeelt, kan het te verwachten zijn dat interne mentoringprogramma's andere opbrengsten voor de organisatie met zich mee brengen. Vervolgonderzoek zou zich ten gevolge kunnen richten op de opbrengsten van interne mentoring voor de organisatie.

Voor verdere evaluatie van het Cross Mentoring programma kan het van belang zijn om op kwalitatieve wijze met de mentoren en mentees in dialoog te gaan. Op deze manier kunnen zij aangeven wat ze eruit hebben gehaald en op welke wijze de mentorgesprekken danwel de gezamenlijke bijeenkomsten met intervisies hun bijdrage hebben geleverd aan hun opbrengsten. Doordat dit onderzoek op kwantitatieve wijze de opbrengsten van de mentoren en de mentees in kaart heeft gebracht, is het niet mogelijk om de effecten van de mentorgesprekken, de gezamenlijke bijeenkomsten en de intervisies te isoleren. Wanneer in gesprek wordt gegaan met de mentoren en de mentees kunnen mogelijk de opbrengsten verweven met de verschillende onderdelen van het programma beter in kaart worden gebracht.

7. Aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk zullen de aanbevelingen die voortkomen uit dit onderzoek uiteen worden gezet. Omdat dit onderzoek specifiek gericht is op het Cross Mentoring programma, zullen de aanbevelingen zich richten op dit programma. Dit onderzoek kan namelijk bij andere mentorprogramma's andere resultaten opleveren. Dit wil echter niet zeggen dat andere programma's gericht op mentoring geen voordeel kunnen halen uit de aanbevelingen. Ter ondersteuning van de aanbevelingen zijn naast de resultaten van dit onderzoek ook de antwoorden van de mentees en de mentoren op de open vragen in de enquête gebruikt.

7.1 Selectie en samenstellen van koppels

De eerste aanbeveling komt voort uit de resultaten van dit onderzoek. De resultaten in dit onderzoek laten zien dat *perceived similarity* een rol speelt in de mentorsupport die wordt gegeven en ontvangen. Ook uit andere onderzoeken komt het belang van *perceived similarity* in de mentoringrelatie naar voren (Ensher et al. 2002; Turben et al., 2002; Allen & Eby, 2003; Wanberg et al., 2010). Dit laat zien dat het van belang is om bij het samenstellen van de mentor-mentee koppels de waarden, interesses en persoonlijkheden van de individuen in de gaten te houden. Een mentor geeft dit ook aan in de enquête: *'Match kan op verschillende manieren uitgelegd worden, zowel op aandachtsgebied (sector/branch) als op persoonlijke klik. Persoonlijke klik is wat mij betreft belangrijker als branche, gezien het generale karakter van de aangesneden (management) onderwerpen'*. Dit laat zien dat het van belang is om bij de samenstelling van de koppels rekening te houden met de gelijkheid op basis van waarden, interesses en persoonlijkheden. Het belang van *perceived similarity* sluit eveneens aan bij wat de contactpersonen aangeven over de wederzijdse verwachtingen van de mentee en mentoren. Verwachtingen die niet bij elkaar aansluiten, kunnen leiden tot een verstoorde relatie (Young & Perrewé, 2000). Dit laat zien dat het belangrijk is dat zowel de mentees als de mentoren hun verwachtingen duidelijk op papier zetten en dit met elkaar communiceren.

Wat opvalt aan de antwoorden van de mentoren over de (on)tevredenheid die ze hebben met hun mentee, is dat ze aangeven dat een mentee met intrinsieke motivatie van belang is. Het concept van intrinsieke motivatie is ook al terug te vinden bij de contactpersonen die aangeven met name hun mentoren hier op te selecteren. De mentoren geven echter aan dat intrinsieke motivatie ook voor de mentees een belangrijke factor is: *'Ik vind het belangrijk dat een mentee gemotiveerd is, de wil heeft om iets te veranderen en de wil om te oefenen met hetgeen dat wordt aangereikt'*. Dit laat zien dat drie factoren worden genoemd van belang voor een mentor-mentee relatie: *perceived similarity* binnen de mentor-mentee relatie, kenbaar maken van wederzijdse verwachtingen en de intrinsieke motivatie van de mentees.

Aanbevelingen

- ❖ Tijdens de selectie extra aandacht schenken aan de intrinsieke motivatie van de mentees en mentoren voor deelname aan het Cross Mentoring programma.
- ❖ Tijdens de samenstelling van de koppels rekening houden met de gelijkheid op basis van interesses, waarden en persoonlijkheid tussen de mentor en mentee.
- ❖ De mentoren en mentees inzichtelijk maken in het belang van het kenbaar maken van wederzijdse verwachtingen.

7.2 Gender awareness

Een belangrijke doelstelling van het Cross Mentoring programma is om de problemen waar vrouwen in het bedrijfsleven tegen aanlopen aan de kaak te stellen. Daarnaast is het programma erop gericht om de vrouwelijke mentees te helpen met de problemen en vraagstukken rondom hun carrièreontwikkeling. Dit onderzoek laat echter geen verband zien tussen *gender awareness* bij de mentor en het geven van mentorsupport. Zoals aangegeven in de discussie kan dit mogelijk verklaard worden doordat de mentoren inzicht krijgen in de problemen en uitdagingen van één mentee. Wanneer de mentoren de ondersteuningsrelatie met meerdere mentees aangaan, kunnen ze breder inzicht krijgen in de problemen waar vrouwen tegen aanlopen. Op deze manier kunnen ze een brede *gender awareness* ontwikkelen en een patroon gaan ontdekken. Dit laat zien dat het van belang is om mentoren meerdere jaargangen van het Cross Mentoring programma te laten doorlopen.

Aanbeveling

- ❖ Mentoren meerdere jaren deel laten nemen aan het programma ten behoeve van *gender awareness*.

7.3 Centralisatie van diversiteit

Een punt dat in het theoretisch kader al door een contactpersoon is aangekaart, is de nadruk die in het Cross Mentoring programma wordt gelegd op het vrouw zijn. Meerdere mentees geven dit eveneens aan in de enquête: *'Naar mijn smaak lag er in de thematische sessies iets teveel nadruk op het cross-gender aspect. Het wordt soms bijna een excuus waarom dingen niet lukken. Je moet ook zelf verantwoordelijkheid nemen'* en *'Ik blijf moeite houden met het vrouw-zijn voorop stellen, misschien goed om daar ook eens met een knipoog naar te kijken'*. De mentees richten zich in dit kader voornamelijk op de plenaire bijeenkomsten en benoemen niet de meetings die zij met hun mentor hebben gehad. Hier tegenover staat wel dat de mentees zeer tevreden zijn over de intervisies die hebben plaats gevonden tijdens de plenaire bijeenkomsten. De mentees zien graag dat dit gedeelte verder wordt uitgebreid en dat wordt geprobeerd om dezelfde intervisie groepen te creëren over de bijeenkomsten: *'Tijdens de mentee meetings meer ruimte laten voor intervisie. De meetings waren nu toch vaak meer zenden en de intervisie op een bepaald thema gericht. Ook zou het helpen om de mentee groepjes gelijk te houden vanaf de eerste mentee meeting. Zo hoef je niet telkens opnieuw kennis te maken en kan je elkaars ontwikkeling volgen en stimuleren'*. De feedback van de mentees laat zien dat zij het *cross-gender* aspect graag afgezwakt zien in de plenaire bijeenkomsten. Het kunnen delen van ervaringen wordt door de mentees als meerwaarde genoemd van de plenaire bijeenkomsten. Hierop voort bordurend zou het *cross-gender* aspect via een deelplatform kunnen worden uitgerold, waarbij vrouwen hun problemen en oplossingen met elkaar delen. De intervisie wordt door de mentees als positief beoordeeld. Het delen van ervaringen en het feit dat de mentees werken voor verschillende organisaties is een sterke plus voor de mentees.

Aanbevelingen

- ❖ Centraliteit van *cross-gender* aspect in de plenaire bijeenkomsten afzwakken en aandacht leggen op het delen van ervaringen.
- ❖ Meer ruimte maken voor intervisie en de samenstelling van de intervisiegroep constant houden zodat de mentees elkaars ontwikkeling en ervaringen kunnen volgen doorheen het programma.

8. Referenties

- Allen, T.D. (2003). Mentoring others: a dispositional and motivational approach. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 134-154.
- Allen, T.D. (2007). Mentoring relationships from the perspective of the mentor. In B.R. Ragins & K.E. Kram (Eds.), *The handbook of mentoring at work: theory, research and practice* (pp. 123-147). Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Allen, T.D. & Eby, L.T. (2003). Relationship effectiveness for mentors: factors associated with learning and quality. *Journal of Management*, 29(4), 469-486.
- Allen, T.D., Eby, L.T. & Lentz, E. (2006). Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: closing the gap between research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 567-578.
- 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, 343-356.
- Allen, T.D., Eby, L.T., Poteet, M.L., Lentz, E. & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136.
- Allen, T.D., Lentz, E. & Day, R. (2006). Career success outcomes associated with mentoring others: a comparison of mentors and non-mentors. *Journal of Career Development*, 32(3), 272-285.
- Allen, T.D. & O'Brien, K.E. (2006). Formal mentoring programs and organizational attraction. *Human Resource Development Quarterly*, 17(1), 43-58.
- Allen, T.D., Smith, M. A., Mael, F.A., O'Shea, P.G. & Eby, L.T. (2009). Organization-level mentoring and organizational performance within substance abuse centers. *Journal of Management*, 35(5), 1113-1128.
- Asendorpf, J.B. (2002). Personality effects on personal relationships over the life span. In Vangelisti, A.L., Reis, H.T. & Fitzpatrick, M.A. (red.). *Stability and change in relationships*. Cambridge: Cambridge University Press, 35-56.
- Bateman, S. & Crant, J.M. (1993). The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Baugh, S.G. & Fagenson-Eland, E.A. (2005). Boundaryless mentoring: an exploratory study of the functions provided by internal versus external organizational mentors. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(5), 939-955.
- Baumgartner, M.S. & Schneider, D.E. (2010). Perceptions of women in management: a thematic analysis of razing the glass ceiling. *Journal of Career Development*, 37(2), 559-576.
- Beardwell, J. & Claydon, T. (2010). *Human Resource Management – a contemporary approach*. Harlow: Prentice Hall/Pearson Education Limited (6th ed.).
- Benschop, Y. & Brouns, M. (2003). Crumbling ivory towers: academic organizing and its gender effects. *Gender, Work and Organizations*, 10(2), 194-212.
- Berkel, M. van & Merens, A. (2011). *De feiten: toptelling m/v 2011*. Amstelveen: Opportunity in Bedrijf & Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Blake-Beard, S.D. (2001). Taking a hard look at formal mentoring programs. A consideration of potential challenges facing women. *Journal of Management Development*, 20(4), 331-345.
- Blake-Beard, S., Bayne, M.L., Crosby, F.J. & Muller, C.B. (2011). Matching by race and gender in mentoring relationships: keeping our eyes on the prize. *Journal of Social issues*, 67(3), 622-643.

- Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom onderwijs.
- Bozionelos, N. (2003). Intra-organizational network resources: relations to career success and personality. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 41-66.
- Bozionelos, N. (2004). Mentoring provided: relation to mentor's career success, personality and mentoring received. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 24-46.
- Bozionelos, N., Bozionelos, G., Kostopoulos, K. & Polychroniou, P. (2011). How providing mentoring relates to career success and organizational commitment. A study in the general managerial population. *Career Development International*, 16(5), 446-468.
- Burke, R.J., McKeen, C.A. & McKenna, C. (1993). Correlates of mentoring in organizations: the mentor's perspective. *Psychological Reports*, 72, 883-896.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2010). Beroepsbevolking; geslacht en leeftijd. *Centraal Bureau voor de Statistiek*. (www.statline.cbs.nl, geraadpleegd 7 december 2011).
- Chao, G.T. (1997). Mentoring phases and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 15-28.
- Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S. & Baumgarten, P. (2007). Women matter – gender diversity, a corporate performance driver. *McKinsey&Company* (www.mckinsey.com, geraadpleegd 12 april 2012).
- Donaldson, S.I., Ensher, E.A. & Grant-Vallone, E.J. (2000). Longitudinal examination of mentoring relationships on organizational commitment and citizenship behavior. *Journal of Career Development*, 26(4), 233-249.
- Eby, L.T., Butts, M. & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 689-708.
- Eby, L.T., Durley, J.R., Evans, S.C. & Ragins, B.R. (2006). The relationship between short-term mentoring benefits and long-term mentor outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 424-444.
- Eby, L.T. & Lockwood, A. (2005). Protégés and mentors reactions to participating in formal mentoring programs: a qualitative investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 441-458.
- Ehrich, L.C., Hansford, B. & Tennent, L. (2004). Formal mentoring programs in education and other professions: a review of the literature. *Educational Administration Quarterly*, 40(4), 518-540.
- Elacqua, T.C., Beehr, T.A., Hansen, C.P. & Webster, J. (2009). Managers' beliefs about the glass ceiling: interpersonal and organizational factors. *Psychology of Women Quarterly*, 33, 285-294.
- Ensher, E.A., Grant-Vallone, E.J. & Marelich, W.D. (2002). Effect of perceived attitudinal and demographic similarity on proteges' support and satisfaction gained from their mentoring relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(7), 1407-1430.
- Ensher, E.A. & Murphy, S.E. (2011). The mentoring relationship challenges scale: the impact of mentoring stage, type, and gender. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 253-266.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage Publications Ltd.
- Forrier, A. & Sels, L. (2005). Het concept employability. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 47-73.
- Gardiner, M. (2005). *Making a difference: Flinders University Mentoring Scheme for early career women researchers: Seven years on... June 2005*. Adelaide: Flinders University.
- Gardiner, M., Tiggemann, M., Kearns, H. & Marshall, K. (2007). Show me the money! An empirical analysis of mentoring outcomes for women in academia. *Higher Education Research & Development*, 26(4), 425-442

- Gibson, S.K. (2004). Being mentored: the experience of women faculty. *Journal of Career Development, 30*(3), 173-188.
- Goodwin, C.J. (2008). *Research in psychology: methods and design*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, inc.
- Gould, S. (1979). Characteristics of career planners in upwardly mobile occupations. *The Academy of Management Journal, 22*(3), 539-550.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S. & Wormley, W.M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *The Academy of Management Journal, 33*(1), 64-86.
- Hezlett, S.A. (2005). Protégés' learning in mentoring relationships: a review of the literature and exploratory case study. *Advances in Developing Human Resources, 7*(4), 505-526.
- Hezlett, S.A. & Gibson, S.K. (2005). Mentoring and human resource development: where we are and where we need to go. *Advances in Developing Human Resources, 7*(4), 446-469.
- Hezlett, S.A. & Gibson, S.K. (2007). Linking mentoring and social capital: implications for career and organization development. *Advances in Developing Human Resources, 9*(3), 384-412.
- Hu, C., Thomas, K.M. & Lance, C.E. (2008). Intentions to initiate mentoring relationships: understanding the impact of race, proactivity, feelings of deprivation and relationship roles. *The Journal of Social Psychology, 148*(2), 727-744.
- Jettinghoff, K., van Sloten, G. & van de Ven, C. (2005). *Glazen plafonds of plakkende vloeren: barrières voor een verzekerde doorstroom?*. TNO. (download from: <http://www.verzekeraars.nl/UserFiles/File/download/tno-rapportvrouwenaarDetop.pdf>).
- Lankau, M.J., Riordan, C.M. & Thomas, C.H. (2005). The effects of similarity and liking in formal relationships between mentors and protégés. *Journal of Vocational Behavior, 67*, 252-265.
- Lankau, M.J. & Scandura, T.A. (2002a). An investigation of personal learning in mentoring relationships: content, antecedents and consequences. *The Academy of Management Journal, 45*(4), 779-790.
- Lankau, M.J. & Scandura, T.A. (2002b). Mentoring and personal learning: content, antecedents and outcomes. *Academy of Management Journal, 45*, 779-790.
- Lansu, M. (2011). *Kwestie van kijken: vrouwelijk en bicultureel talent beter in beeld*. Amstelveen: Opportunity in Bedrijf.
- Martínez, C., Patema, C., Roux, P. & Falomoir, J.M. (2010). Predicting gender awareness: the relevance of neo-sexism. *Journal of Gender Studies, 19*(1), 1-12.
- Maxwell, G. (2009). Mentoring for enhancing females' career development: the bank job. *Equal Opportunities International, 28*(7), 561-576.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2011). Hoofdlijnen emancipatiebeleid: vrouwen- en homo-emancipatie 2011-2015. *Rijksoverheid*. (www.rijksoverheid.nl, geraadpleegd 4 april 2012).
- Ng, T.W.H., Eby, L.T., Sorensen, K.L. & Feldman, D.C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis. *Personnel Psychology, 58*, 367-408.
- NRC Handelsblad (8 september 2011). Aantal vrouwen in de Nederlandse bedrijventop ver achter op norm. *NRC Handelsblad*. (www.nrc.nl, geraadpleegd 7 december 2011).
- 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*(2), 537-554.
- O'Leary, B. & Weathington, B. (2006). Beyond the business case for diversity in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 18*, 283-292.

- Opportunity in Bedrijf (2012a). *Deelnemen aan het cross-mentoring programma*. Opportunity in Bedrijf (download from: <http://www.opportunity.nl/2010/01/deelnemen-aan-het-cross-mentoring-programma/>)
- Opportunity in Bedrijf (2012b). *Heeft de top van uw organisatie meer diversiteit nodig?*. Amstelveen: Opportunity in Bedrijf.
- Pesonen, S., Tienari, J. & Vanhala, S. (2009). The boardroom gender paradox. *Gender in Management: An International Journal*, 24(5), 327-345.
- Phillips, K.W., Northcraft, G.B. & Neale, M.A. (2006). Surface-level diversity and decision-making in groups: when does deep-level similarity help?. *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(4), 467-482.
- Ragins, B.R. (1997). Diversified mentoring relationships in organizations: a power perspective. *The Academy of Management Review*, 22(2), 482-521.
- 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. *The Academy of Management Journal*, 43(6), 1177-1194.
- Ragins, B.R. & McFarlin, D.B. (1990). Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 321-339.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Seibert, S.E., Crant, J.M. & Kraimer, M.L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416-427.
- Singh, V. & Vinnicombe, S. (2004). Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 479-488.
- Thurston Jr., P.W., D'Abate, C.P. & Eddy, E.R. (2012). Mentoring as an HRD approach: effects on employee attitudes and contributions independent of core self-evaluation. *Human Resource Development Quarterly*, 23(2), 139-165.
- Turban, D.B., Dougherty, T.W. & Lee, F.K. (2002). Gender, race, and perceived similarity effects in developmental relationships: the moderating role of relationship duration. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 240-262.
- Underhill, C.M. (2006). The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: a meta-analytical review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 292-307.
- Velde, M. van der., Jansen, P. & Anderson, N. (2008). *Guide to management research methods*. Malden: Blackwell Publishing.
- Vianen, A.E.M. van & Fischer, A.H. (2002). Illuminating the glass ceiling: the role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 315-337.
- Vinnicombe, S. & Singh, V. (2003) Locks and keys to the boardroom. *Women in Management Review*, 18(6), 325-333.
- Vries, J. de, Webb, C. & Eveline, J. (2006). Mentoring for gender equality and organisational change. *Employee Relations*, 23(6), 573-587.
- Wanberg, C.R., Kammeyer-Mueller, J. & Marchese, M. (2006). Mentor and protégé predictors and outcomes of mentoring in a formal mentoring program. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 410-423.
- Waters, L. McCabe, M., Kiellerup, D. & Kiellerup, S. (2002). The role of formal mentoring on business success and self-esteem in participants of a new business start-up program. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 107-121.

- Weinberg, F.J. & Lankau, M.J. (2011). Formal mentoring programs: a mentor-centric and longitudinal analysis. *Journal of Management*, 37(6), 1527-1557.
- Young, A.M., Cady, S. & Foxon, M.J. (2006). Demystifying gender differences in mentoring: theoretical perspectives and challenges for future research on gender and mentoring. *Human Resource Development Review*, 5(2), 148-175.
- Young, A.M. & Perrewé, P.L. (2000). The exchange relationship between mentors and protégés: the development of a framework. *Human Resource Management Review*, 10(2), 177-209.

9. Bijlagen

Dit hoofdstuk bevat de bijlagen waarnaar verwezen is in het onderzoeksrapport. De enquêtes voor zowel de mentees [8.1] als de mentoren [8.2] zijn opgenomen. Ook de begeleidende brief die beide groepen hebben ontvangen is in de bijlage terug te vinden [8.3 en 8.4]. Voor het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek is de topic-lijst opgenomen [8.5]. Daarnaast is in het kader van de Leerkring SHRM de paper over de publieke dimensie van dit onderzoek toegevoegd [8.6].

9.1 Enquête voor de mentees

Beste (oud-)mentee Cross Mentoring,

Fijn dat u bereid bent mee te werken aan dit onderzoek waarmee Opportunity in Bedrijf de resultaten van het Cross Mentoring programma in kaart wil brengen.

Wilt u alstublieft alle vragen in deze vragenlijst beantwoorden? Denk er niet te lang over na. Er bestaan geen goede of foute antwoorden, het gaat om de antwoorden die op u van toepassing zijn. Vanwege de wetenschappelijke validiteit zijn **enkele** vragen wellicht anders dan u verwacht, maar we willen u verzoeken ook deze vragen in te vullen. Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 10 à 15 minuten in beslag nemen.

Er wordt vanzelfsprekend vertrouwelijk om gegaan met de ingevulde informatie in deze vragenlijst en de gegevens worden niet aan derden verstrekt. Alle gegevens zullen anoniem worden verwerkt.

Mocht u nog vragen hebben, dan kunt u contact opnemen via xmentoring@opportunity.nl. Indien u de uitkomsten van het onderzoek wilt inzien, kunt u aan het einde van de vragenlijst uw emailadres invullen en dan sturen we u te zijner tijd een overzicht van de resultaten toe.

Alvast heel hartelijk bedankt voor uw medewerking.

Hartelijke groet,

Daniëlle van Schaik

Masterstudente Strategisch Human Resource Management – Universiteit Utrecht

Margo van Berkel

Programmamanager Opportunity in Bedrijf

Begin vragenlijst

Welkom bij de vragenlijst voor het Cross Mentoring programma. Geeft u gelieve per vraag aan welke antwoordmogelijkheid op u van toepassing is.

1. Kenmerken van uw deelname aan het Cross Mentoring programma

1. In welk jaar heeft u deelgenomen aan het Cross Mentoring programma?

- 2005-2006
- 2006-2007
- 2007-2008
- 2008-2009
- 2010-2011
- 2011-2012

2. Kunt u een indicatie geven van het aantal mentorgesprekken dat u met uw mentor heeft gehad tijdens uw deelname aan het Cross Mentoring programma?

... X

3. Wat was de gemiddelde duur van een meeting met uw mentor?

... uur

4. Met welk rapportcijfer beoordeelt u de mentorgesprekken die u met uw mentor hebt gevoerd?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5a. Hoe tevreden bent u met de 'match' met uw mentor?

- Zeer ontevreden
- Ontevreden
- Neutraal
- Tevreden
- Zeer tevreden

5b. Kunt u aangeven waar uw (on)tevredenheid over de match met uw mentor voornamelijk uit bestaat?

6. Heeft u deelgenomen aan (een van) de plenaire bijeenkomsten die onderdeel uitmaken van het Cross Mentoring programma (kick-off meeting, mentee-meetings, slotbijeenkomst)?

- Ja
- Nee

7. Indien u heeft deelgenomen aan de plenaire bijeenkomsten, met welk rapportcijfer beoordeelt u deze bijeenkomsten?

2. Mogelijke opbrengsten van deelname aan het Cross Mentoring programma

De volgende stellingen gaan over mogelijke opbrengsten die u heeft ervaren dankzij uw deelname aan het Cross Mentoring programma. Geef per opbrengst aan in hoeverre deze op u van toepassing is.

	1 = helemaal niet op mij van toepassing 2 = niet op mij van toepassing 3 = neutraal 4 = wel op mij van toepassing 5 = helemaal op mij van toepassing
Door als mentee deel te nemen aan het Cross Mentoring programma heb ik..	
meer inzicht gekregen in mijn eigen ambitie	1 2 3 4 5
meer inzicht gekregen in mijn persoonlijke sterktes	1 2 3 4 5
aan mijn zelfvertrouwen gewerkt	1 2 3 4 5
inzicht gekregen in mijn gewenste carrièreverloop	1 2 3 4 5
een of enkele loopbaanstappen gemaakt	1 2 3 4 5
mijn netwerk vergroot	1 2 3 4 5
geleerd hoe ik feedback moet ontvangen	1 2 3 4 5
geleerd hoe ik feedback moet geven	1 2 3 4 5
mijn eigen profilering verbeterd	1 2 3 4 5
een planning gemaakt voor mijn carrière op korte termijn (binnen 1 jaar)	1 2 3 4 5
een planning gemaakt voor mijn carrière op (middel-)lange termijn (over ca. 3-5 jaar)	1 2 3 4 5
mijn zichtbaarheid in de organisatie als geheel verbeterd	1 2 3 4 5
mijn zichtbaarheid bij mijn leidinggevende verbeterd	1 2 3 4 5
mijn leidinggevende beter zicht gegeven op mijn ambities	1 2 3 4 5

en carrièreplannen					
meer carrièretevredenheid gekregen	1	2	3	4	5
meer werktevredenheid gekregen	1	2	3	4	5
gereflecteerd op mijn eigen leiderschapsstijl	1	2	3	4	5
gereflecteerd op mijn eigen werkstijl	1	2	3	4	5
inzicht gekregen in de verschillen in belemmerende factoren in de loopbaan voor mannen en vrouwen	1	2	3	4	5
inzicht gekregen in de verschillen in bevorderende factoren in de loopbaan voor mannen en vrouwen	1	2	3	4	5
inzicht gekregen in de waarde van diversiteit in teams	1	2	3	4	5
Anders, nl.				

3. De mentor en de mentee

Wat is uw belangrijkste eye opener uit de mentorgesprekken?

--

Wat is in uw ogen het belangrijkste dat uw mentor u heeft meegegeven?

--

De volgende vragen gaan over uw relatie met uw mentor. Geef per stelling aan in hoeverre u het met de stelling eens of oneens bent.

	1 = volledig mee oneens 2 = oneens 3 = neutraal 4 = eens 5 = volledig mee eens
Mijn mentor heeft belangstelling getoond voor mijn carrière	1 2 3 4 5

Mijn mentor heeft me advies gegeven over de mogelijkheden voor het maken van een loopbaanstap	1	2	3	4	5
Mijn mentor heeft me geholpen mijn professionele doelen op te stellen	1	2	3	4	5
Mijn mentor heeft me geholpen mijn professionele doelen te realiseren	1	2	3	4	5
Mijn mentor heeft mij gestimuleerd om nieuwe dingen te doen	1	2	3	4	5
Mijn mentor heeft mij steun en aanmoediging gegeven in mijn persoonlijke ontwikkeling	1	2	3	4	5
Ik heb ook persoonlijke problemen besproken met mijn mentor	1	2	3	4	5
Ik heb een persoonlijke band met mijn mentor ontwikkeld	1	2	3	4	5
Ik heb op vertrouwelijke basis informatie met mijn mentor uitgewisseld	1	2	3	4	5
Mijn mentor heeft tijd en aandacht getoond voor mijn carrière	1	2	3	4	5
Mijn mentor heeft mijn professionele ontwikkeling begeleid	1	2	3	4	5
Mijn mentor heeft mij een duw(tje) in de rug gegeven	1	2	3	4	5
Mijn mentor en ik vonden dezelfde dingen belangrijk in het werk	1	2	3	4	5
Mijn mentor en ik bedachten vergelijkbare oplossingen voor problemen	1	2	3	4	5
Mijn mentor en ik hadden dezelfde kijk op de wereld	1	2	3	4	5
Mijn mentor en ik analyseerden problemen op een vergelijkbare manier	1	2	3	4	5
Mijn mentor en ik vonden dezelfde dingen belangrijk in het leven	1	2	3	4	5
Mijn mentor heeft mij gestimuleerd om andere werkwijzen toe te passen	1	2	3	4	5

4. Deelname aan het Cross Mentoring programma

Uit onderzoek blijkt onder meer dat mentoringprogramma's van positieve invloed zijn op het functioneren en de carrière van de mentees. Daarom vragen we u de volgende stellingen hierover te beantwoorden. Geef per stelling aan in hoeverre deze op u van toepassing is.

Sinds mijn deelname als mentee aan het Cross Mentoring programma ...	1 = helemaal niet op mij van toepassing 2 = niet op mij van toepassing
--	---

	3 = neutraal 4 = wel op mij van toepassing 5 = helemaal wel op mij van toepassing
Word ik vaker gevraagd voor deelname aan projecten	1 2 3 4 5
Onderhoud ik meer contact met mensen die op hogere functies zitten	1 2 3 4 5
Kom ik meer voor mezelf op	1 2 3 4 5
Wordt vaker om mijn advies gevraagd	1 2 3 4 5
Word ik vaker benaderd door mijn leidinggevenden	1 2 3 4 5
Kom ik meer op voor mijn eigen ideeën	1 2 3 4 5
Zie ik meer het nut in van het hebben van een groot netwerk	1 2 3 4 5
Heb ik mijn netwerk vergroot	1 2 3 4 5
Heb ik mijn communicatievaardigheden verbeterd	1 2 3 4 5
Heb ik mijn luistervaardigheden verbeterd	1 2 3 4 5
Heb ik nieuwe ideeën ontwikkeld over hoe ik kan presteren in mijn baan	1 2 3 4 5
Ben ik meer sensitief geworden voor de gevoelens van anderen	1 2 3 4 5
Is mijn inzicht in het functioneren van andere organisaties vergroot	1 2 3 4 5
Heb ik meer mensen op verschillende functies leren kennen	1 2 3 4 5

5. Op het werk

De volgende stellingen gaan over uw gedrag met betrekking tot uw werk en carrière. Geef per stelling aan in hoeverre u het met de stelling eens of oneens bent.

	1 = volledig mee oneens 2 = mee oneens 3 = neutraal
--	---

	4 = mee eens
	5 = volledig mee eens
Ik ben tevreden over mijn carrière tot nu toe	1 2 3 4 5
Ik heb een strategie voor het behalen van mijn carrièredoelen	1 2 3 4 5
Ik weet wat ik moet doen om mijn carrièredoelen te behalen	1 2 3 4 5
Mijn carrièredoelen zijn niet duidelijk	1 2 3 4 5
Mijn carrièredoelen veranderen vaak	1 2 3 4 5
Ik ben tevreden met mijn voortgang in het behalen van mijn carrièredoelen	1 2 3 4 5
Ik ben tevreden met mijn voortgang in het behalen van mijn ontwikkelingsdoelen	1 2 3 4 5
Over het algemeen ben ik tevreden met mijn baan	1 2 3 4 5
Als er zich op mijn werk problemen voordoen, weet ik die op te lossen	1 2 3 4 5
Op mijn werk bereik ik mijn doel, ook wanneer er zich onverwachte situaties voordoen	1 2 3 4 5
Als ik obstakels op mijn werk tegenkom, vind ik een manier om die te omzeilen	1 2 3 4 5
Ook al kost het mij veel tijd en energie, ik bereik op mijn werk wat ik wil	1 2 3 4 5
Als er iets nieuws op mij afkomt op het werk, weet ik hoe ik daarmee moet om gaan	1 2 3 4 5
Niets is plezieriger dan mijn ideeën werkelijkheid te zien worden	1 2 3 4 5
Als ik iets zie wat ik niet leuk vind, dan los ik het op	1 2 3 4 5
Als ik ergens in geloof dan zorg ik dat het gebeurt	1 2 3 4 5
Ik ben altijd op zoek naar manieren om dingen beter te doen	1 2 3 4 5
Als ik ergens in geloof, dan ga ik ervoor	1 2 3 4 5

6. Diversiteit

Diverse onderzoeken laten zien dat er gemiddelde verschillen zijn tussen mannen en vrouwen waar het gaat om werkvoorkeuren en werkstijlen. De volgende vragen gaan over de mate waarin

u zich bewust bent van deze gemiddelde verschillen tussen mannen en vrouwen. Geef per stelling aan in hoeverre deze op u van toepassing is.

Door als mentee op te treden in het Cross Mentoring programma...	1 = helemaal niet op mij van toepassing 2 = niet op mij van toepassing 3 = neutraal 4 = wel op mij van toepassing 5 = helemaal wel op mij van toepassing
ben ik me meer bewust van de (mogelijke) verschillen in leiderschapsstijl van mannen en vrouwen	1 2 3 4 5
ben ik me meer bewust van de (mogelijke) verschillen in communicatiestijl van mannen en vrouwen	1 2 3 4 5
ben ik me meer bewust van de (mogelijke) verschillen in netwerkvaardigheden van mannen en vrouwen	1 2 3 4 5
ben ik me meer bewust van de (mogelijke) verschillen in promotiekansen van mannen en vrouwen	1 2 3 4 5
ben ik me meer bewust van de (mogelijke) verschillen in carrièreontwikkeling van mannen en vrouwen	1 2 3 4 5
ben ik me meer bewust van de verschillen in werkstijl van mannen en vrouwen	1 2 3 4 5
ben ik me bewust van de meerwaarde van diversiteit	1 2 3 4 5
maak ik bewust gebruik van mijn kennis over diversiteit en genderverschillen	1 2 3 4 5

7. Loopbaanstappen

Om inzicht te krijgen in de loopbaanstappen die u heeft gemaakt tijdens of na Cross Mentoring programma, willen we u vragen om per stelling aan te geven in hoeverre deze op u van toepassing is.

	1 = helemaal niet op mij van toepassing 2 = niet op mij van toepassing 3 = neutraal 4 = wel op mij van toepassing
--	--

Tijdens of na afloop van mijn deelname als mentee aan het Cross Mentoring programma ...	5 = helemaal wel op mij van toepassing				
ben ik doorgestroomd naar een hogere functie binnen mijn organisatie	1	2	3	4	5
ben ik overgestapt naar een soortgelijke functie binnen mijn organisatie	1	2	3	4	5
ben ik doorgestroomd naar een hogere functie buiten mijn organisatie	1	2	3	4	5
ben ik overgestapt naar een soortgelijke functie buiten mijn organisatie	1	2	3	4	5

Geeft u gelieve aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stelling:

Mijn deelname aan het Cross Mentoring programma heeft bijgedragen aan mijn overstap naar een hogere of soortgelijke functie

- Volledig mee oneens
- Oneens
- Neutraal
- Eens
- Volledig mee eens

8. Afsluitende vragen

Er volgen enkele open vragen. Geeft per vraag uw antwoord aan.

Wat was (waren) uw belangrijkste verwachting(en) en doelstelling(en) voorafgaand aan uw deelname aan het Cross Mentoring programma?

In hoeverre heeft het programma voldaan aan uw verwachtingen en doelstellingen? Geef het bijpassende rapportcijfer aan.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Wat is in uw ogen de toegevoegde waarde van het Cross Mentoring programma ten opzichte van andere programma's gericht op diversiteit en/of talentontwikkeling?

--

Wat is uw waardering voor de volgende aspecten van het Cross Mentoring programma? Geef het bijpassende rapportcijfer aan.

Het cross-company aspect (de uitwisseling tussen de bedrijven)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Het cross-gender aspect (de koppels bestaande uit vrouwelijke mentees en mannelijke mentoren)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Het contact aspect (individuele gesprekken gecombineerd met plenaire bijeenkomsten en intervisie)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Heeft u nog verbeteringen en/of suggesties voor het Cross Mentoring programma in de toekomst?

--

9. Demografische gegevens

Ik ben een ...

- Man
- Vrouw

In welk jaar bent u geboren?

19....

Wat is uw hoogst voltooide opleiding?

- Basisonderwijs
- LBO/VMBO/MAVO
- MBO (MTS/MEAO)
- HAVO/VWO (MMS/HABS/Gymnasium)
- HBO (HTS/HEAO/Sociale Academie)
- WO (Universiteit/Post-HBO)
- Anders, nl.

Bent u zelf uiteindelijk ook een mentor geworden (zowel binnen of buiten het Cross Mentoring programma)?

- Ja
- Nee

V1

We willen u hartelijk bedanken voor uw medewerking. Indien u de uitkomsten van het onderzoek wilt inzien, kunt u uw emailadres invoeren. U zult dan te zijner tijd een overzicht ontvangen van resultaten van het onderzoek. Uw emailadres zal niet voor andere doeleinden worden gebruikt en er zal vertrouwelijk mee worden omgegaan.

9.2 Enquête voor de mentoren

Beste (oud-)mentor Cross Mentoring,

Fijn dat u bereid bent mee te werken aan dit onderzoek waarmee Opportunity in Bedrijf de resultaten van het Cross Mentoring programma in kaart wil brengen.

Wilt u alstublieft alle vragen in deze vragenlijst beantwoorden? Denk er niet te lang over na. Er bestaan geen goede of foute antwoorden, het gaat om de antwoorden die op u van toepassing zijn. Vanwege de wetenschappelijke validiteit zijn **enkele** vragen wellicht anders dan u verwacht, maar we willen u verzoeken ook deze vragen in te vullen. Het invullen zal ongeveer 10 minuten in beslag nemen.

Er wordt vanzelfsprekend vertrouwelijk om gegaan met de ingevulde informatie in deze vragenlijst en de gegevens worden niet aan derden verstrekt. Alle gegevens zullen anoniem worden verwerkt.

Indien u de uitkomsten van het onderzoek wilt inzien, kunt u aan het einde van de vragenlijst uw emailadres invullen en dan sturen we u te zijner tijd een overzicht van de belangrijkste resultaten toe. Mocht u nog vragen hebben, dan kunt u contact opnemen via xmentoring@opportunity.nl.

Alvast heel hartelijk bedankt voor uw medewerking.

Hartelijke groet,

Daniëlle van Schaik

Masterstudente Strategisch Human Resource Management – Universiteit Utrecht

Margo van Berkel

Programmamanager Opportunity in Bedrijf

Begin vragenlijst

Welkom bij de vragenlijst voor het Cross Mentoring programma. Geeft u gelieve per vraag aan welke antwoordmogelijkheid op u van toepassing is.

1. Kenmerken van uw deelname aan het Cross Mentoring programma

1. In welk jaar hebt u deelgenomen aan het Cross Mentoring programma? (meerdere antwoorden zijn mogelijk)
<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> 2005-2006<input type="radio"/> 2006-2007<input type="radio"/> 2007-2008<input type="radio"/> 2008-2009<input type="radio"/> 2010-2011

- 2011-2012

2. Kunt u een indicatie geven van het aantal mentorgesprekken dat u met uw mentee heeft gehad tijdens uw deelname aan het Cross Mentoring programma?

... X

3. Wat was de gemiddelde duur van een meeting met uw mentee?

... uur

4. Met welk rapportcijfer beoordeelt u de mentorgesprekken die u met uw mentee hebt gevoerd?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5a. Hoe tevreden bent u met de 'match' met uw mentee?

- Zeer ontevreden
- Ontevreden
- Neutraal
- Tevreden
- Zeer tevreden

5b. Kunt u aangeven waar uw (on)tevredenheid over de match met uw mentee voornamelijk uit bestaat?

6. Heeft u deelgenomen aan (een van) de plenaire bijeenkomsten die onderdeel uitmaken van het Cross Mentoring programma (kick-off meeting, slotbijeenkomst)?

- Ja
- Nee

7. Indien u heeft deelgenomen aan de plenaire bijeenkomsten, met welk rapportcijfer beoordeelt u deze bijeenkomsten?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. De mentor en de mentee

Wat is uw belangrijkste eye opener uit de mentorgesprekken?

--

Wat is in uw ogen het belangrijkste dat u uw mentee(s) heeft kunnen meegeven?

--

De volgende vragen gaan over uw relatie met uw mentee. Geef per stelling aan in hoeverre u het met de stelling eens of oneens bent.

	1 = volledig mee oneens	2 = oneens	3 = neutraal	4 = eens	5 = volledig mee eens
Ik heb als mentor invloed gehad op het maken van (mogelijke) loopbaanstappen door mijn mentee	1	2	3	4	5
Ik heb belangstelling getoond voor de carrière van mijn mentee	1	2	3	4	5
Ik heb mijn mentee advies gegeven over de mogelijkheden voor het maken van een loopbaanstap	1	2	3	4	5
Ik heb mijn mentee geholpen met het opstellen van haar professionele doelen	1	2	3	4	5
Ik heb tijd en aandacht getoond voor de carrière van mijn mentee	1	2	3	4	5
Ik heb mijn mentee gestimuleerd om nieuwe dingen te doen	1	2	3	4	5
Ik heb mijn mentee steun en aanmoediging gegeven in haar persoonlijke ontwikkeling	1	2	3	4	5
Mijn mentee heeft persoonlijke problemen met mij besproken	1	2	3	4	5
Ik heb een persoonlijke band met mijn mentee ontwikkeld	1	2	3	4	5
Mijn mentee wisselde op vertrouwelijke basis informatie met mij uit	1	2	3	4	5
Ik heb de professionele ontwikkeling van mijn mentee begeleid	1	2	3	4	5
Mijn mentee en ik vonden dezelfde dingen belangrijk in het werk	1	2	3	4	5
Mijn mentee en ik bedachten vergelijkbare oplossingen voor problemen	1	2	3	4	5

Mijn mentee en ik hadden dezelfde kijk op de wereld	1	2	3	4	5
Mijn mentee en ik analyseerden problemen op een vergelijkbare manier	1	2	3	4	5
Mijn mentee en ik vonden dezelfde dingen belangrijk in het leven	1	2	3	4	5
Ik heb mijn mentee een duw(tje) in de rug gegeven	1	2	3	4	5

3. Mogelijke opbrengsten van deelname aan het Cross Mentoring programma

De volgende stellingen gaan over mogelijke opbrengsten die u heeft ervaren dankzij uw deelname aan het Cross Mentoring programma. Geef per opbrengst aan in hoeverre deze op u van toepassing is.

	1 = helemaal niet op mij van toepassing 2 = niet op mij van toepassing 3 = neutraal 4 = wel op mij van toepassing 5 = helemaal wel op mij van toepassing
Door als mentor op te treden in het Cross Mentoring programma heb ik..	
mijn netwerk vergroot	1 2 3 4 5
geleerd hoe ik feedback moet ontvangen	1 2 3 4 5
geleerd hoe ik feedback moet geven	1 2 3 4 5
mijn vaardigheden in het begeleiden van professionals ontwikkeld	1 2 3 4 5
inzicht gekregen in de waarde van diversiteit in teams	1 2 3 4 5
inzicht gekregen in de verschillen in belemmerende factoren in de loopbaan voor mannen en vrouwen	1 2 3 4 5
inzicht gekregen in de verschillen in bevorderende factoren in de loopbaan voor mannen en vrouwen	1 2 3 4 5
gereflecteerd op mijn eigen leiderschapsstijl	1 2 3 4 5
gereflecteerd op mijn eigen werkstijl	1 2 3 4 5
meer inzicht gekregen in mijn eigen ambitie	1 2 3 4 5

meer inzicht gekregen in mijn persoonlijke sterktes	1	2	3	4	5
meer inzicht gekregen in mijn eigen carrièreverloop	1	2	3	4	5
meer werktevredenheid gekregen	1	2	3	4	5
mijn gedrag naar mannelijke en vrouwelijke medewerkers aangepast	1	2	3	4	5
Anders, nl.				

4. Deelname aan het Cross Mentoring programma

Uit onderzoek blijkt onder meer dat mentoringprogramma's ook van positieve invloed zijn op het functioneren en de carrière van de mentoren. Daarom vragen we u de volgende stellingen hierover te beantwoorden. Geef per stelling aan in hoeverre deze op u van toepassing is.

	1 = helemaal niet op mij van toepassing 2 = niet op mij van toepassing 3 = neutraal 4 = wel op mij van toepassing 5 = helemaal wel op mij van toepassing
Sinds mijn deelname als mentor aan het Cross Mentoring programma	
Word ik vaker gevraagd voor deelname aan vergelijkbare projecten	1 2 3 4 5
Wordt vaker om mijn advies gevraagd	1 2 3 4 5
Kom ik vaker op voor mijn eigen ideeën	1 2 3 4 5
Heb ik mijn netwerk vergroot	1 2 3 4 5
Heb ik mijn communicatievaardigheden verbeterd	1 2 3 4 5
Heb ik mijn luistervaardigheden verbeterd	1 2 3 4 5
Heb ik nieuwe ideeën ontwikkeld over hoe ik kan presteren in mijn baan	1 2 3 4 5
Ben ik meer sensitief geworden voor de gevoelens van anderen	1 2 3 4 5
Is mijn inzicht in het functioneren van andere organisaties vergroot	1 2 3 4 5

Heb ik meer mensen op verschillende functies leren kennen	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5. Diversiteit

Diverse onderzoeken laten zien dat er gemiddelde verschillen zijn tussen mannen en vrouwen waar het gaat om werkvoorkeuren en werkstijlen. De volgende vragen gaan over de mate waarin u zich bewust bent van deze gemiddelde verschillen tussen mannen en vrouwen. Geef per stelling aan in hoeverre deze op u van toepassing is.

Door als mentor op te treden in het Cross Mentoring programma...	1 = helemaal niet op mij van toepassing	2 = niet op mij van toepassing	3 = neutraal	4 = wel op mij van toepassing	5 = helemaal wel op mij van toepassing
ben ik me meer bewust van de (mogelijke) verschillen in leiderschapsstijl tussen mannen en vrouwen	1	2	3	4	5
ben ik me meer bewust van de (mogelijke) verschillen in de manier van communicatie tussen mannen en vrouwen	1	2	3	4	5
ben ik me meer bewust van de (mogelijke) verschillen in netwerkvaardigheden van mannen en vrouwen	1	2	3	4	5
ben ik me meer bewust van de (mogelijke) verschillen in promotiekansen van mannen en vrouwen	1	2	3	4	5
ben ik me meer bewust van de (mogelijke) verschillen in carrièreontwikkeling van mannen en vrouwen	1	2	3	4	5
ben ik me meer bewust van de (mogelijke) verschillen in werkstijl tussen mannen en vrouwen	1	2	3	4	5
ben ik me bewust van de meerwaarde van diversiteit	1	2	3	4	5
maak ik bewust gebruik van mijn kennis over diversiteit en genderverschillen	1	2	3	4	5

6. Afsluitende vragen

Er volgen enkele open vragen. Geeft per vraag uw antwoord aan.

Wat was (waren) uw belangrijkste verwachting(en) en doelstelling(en) voorafgaand aan uw deelname aan het Cross Mentoring programma?

--

In hoeverre heeft het programma voldaan aan uw verwachtingen en doelstellingen? Geef het bijpassende rapportcijfer aan.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Wat is in uw ogen de toegevoegde waarde van het Cross Mentoring programma ten opzichte van andere programma's gericht op diversiteit en/of talentontwikkeling?

--

Wat is uw waardering voor de volgende aspecten van het Cross Mentoring programma? Geef het bijpassende rapportcijfer aan.

Het cross-company aspect (de uitwisseling tussen de bedrijven)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Het cross-gender aspect (de koppels bestaande uit vrouwelijke mentees en mannelijke mentoren)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Het contact aspect (individuele gesprekken gecombineerd met plenaire bijeenkomsten)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Heeft u nog verbeteringen en/of suggesties voor het Cross Mentoring programma in de toekomst?

--

7. Demografische gegevens

Ik ben een ...

- Man
- Vrouw

In welk jaar bent u geboren?

19....

Wat is uw hoogst voltooide opleiding?

- Basisonderwijs
- LBO/VMBO/MAVO
- MBO (MTS/MEAO)
- HAVO/VWO (MMS/HABS/Gymnasium)
- HBO (HTS/HEAO/Sociale Academie)
- WO (Universiteit/Post-HBO)
- Anders, nl.

Bent u zelf ook een mentee geweest (zowel binnen of buiten het Cross Mentoring programma)?

- Ja
- Nee

Hoe vaak heeft u deelgenomen als mentor aan het Cross Mentoring programma?

.... X

Bent u ook mentor buiten het Cross Mentoring programma?

- Ja
- Nee

V1

We willen u hartelijk bedanken voor uw medewerking. Indien u de uitkomsten van het onderzoek wilt inzien, kunt u uw emailadres invoeren. U zult dan te zijner tijd een overzicht ontvangen van resultaten van het onderzoek. Uw emailadres zal niet voor andere doeleinden worden gebruikt en er zal vertrouwelijk mee worden omgegaan.

9.3 Begeleidende email ter verspreiding van de mentee-enquête



Opportunity in Bedrijf



Universiteit Utrecht

'Mentoring is a brain to pick, an ear to listen, and a push in the right direction' – John Crosby

Geachte (oud-)mentee Cross Mentoring,

Mede namens de Cross Mentoring coördinator in uw organisatie, vragen we uw (korte) medewerking voor het volgende.

Wat vragen we van u?

Het Cross Mentoring programma van Opportunity in Bedrijf heeft de afgelopen jaren vele mentees en mentoren de ruimte gegeven om zich verder te ontwikkelen, anderen te ondersteunen en te stimuleren, en kennis te maken met verschillende organisaties. Jaarlijks vindt een korte evaluatie plaats onder de deelnemers. Maar op dit moment willen we graag een totaal onderzoek doen en in kaart brengen wat de opbrengsten zijn voor alle mentees en mentoren die tot nu toe hebben meegedaan aan dit programma. Vandaar dat we ook u een vragenlijst toesturen met het verzoek deze in te vullen. Het zal slechts 10-15 minuten van uw tijd kosten.

What's in it for you?

Dit onderzoek biedt u een uitgelezen moment om te reflecteren op het Cross Mentoring programma - en wellicht ook andere mentoringactiviteiten - en uw eigen opbrengsten, ook indien het enige tijd geleden is dat u heeft deelgenomen. Uw input draagt bij aan de verdere ontwikkeling van het Cross Mentoring programma, waardoor uw organisatie en Opportunity in Bedrijf de toekomstige mentees en mentoren succesvol kunnen blijven ondersteunen.

Hoe kunt u deelnemen?

Voor het openen van de vragenlijst kunt u [hier](#) klikken.
De vragenlijst kan tot **20 juni 2012** worden ingevuld

Wie doet het onderzoek?

Het onderzoek wordt uitgevoerd door de Universiteit Utrecht in samenwerking met Opportunity in Bedrijf. Masterstudente Daniëlle van Schaik doet dit onderzoek in het kader van haar afstuderen aan de master Strategisch Human Resource Management.

Hartelijk dank en dito groet,

Margo van Berkel
Programmamanager Opportunity in Bedrijf

Daniëlle van Schaik
Masterstudente Strategisch Human Resource Management – Universiteit Utrecht

9.4 Begeleidende email ter verspreiding van de mentor-enquête



Opportunity in Bedrijf



Universiteit Utrecht

'Mentoring is a brain to pick, an ear to listen, and a push in the right direction' – John Crosby

Geachte (oud-)mentor Cross Mentoring,

Mede namens de deelnemende bedrijven aan het Cross Mentoring programma, vragen we uw (korte) medewerking voor het volgende.

Wat vragen we van u?

Het Cross Mentoring programma van Opportunity in Bedrijf heeft de afgelopen jaren vele mentees en mentoren de ruimte gegeven om zich verder te ontwikkelen, anderen te ondersteunen en te stimuleren, en kennis te maken met verschillende organisaties. Jaarlijks vindt een korte evaluatie plaats onder de deelnemers. Maar op dit moment willen we graag een totaal onderzoek doen en in kaart brengen wat de opbrengsten zijn voor alle mentees en mentoren die tot nu toe hebben meegedaan aan dit programma. Vandaar dat we ook u een vragenlijst toesturen met het verzoek deze in te vullen. Het zal maximaal 10 minuten van uw tijd kosten.

What's in it for you?

Dit onderzoek biedt u een uitgelezen moment om te reflecteren op het Cross Mentoring programma – en wellicht ook andere mentoringactiviteiten - en uw eigen opbrengsten, ook indien het enige tijd geleden is dat u heeft deelgenomen. Uw input draagt bij aan de verdere ontwikkeling van het Cross Mentoring programma, waardoor uw organisatie en Opportunity in Bedrijf de toekomstige mentees en mentoren succesvol kunnen blijven ondersteunen.

Hoe kunt u deelnemen?

Voor het openen van de vragenlijst kunt u [hier](#) klikken.
De vragenlijst kan tot **20 juni 2012** worden ingevuld.

Wie doet het onderzoek?

Het onderzoek wordt uitgevoerd door de Universiteit Utrecht in samenwerking met Opportunity in Bedrijf. Masterstudente Daniëlle van Schaik doet dit onderzoek in het kader van haar afstuderen aan de master Strategisch Human Resource Management.

Hartelijk dank en dito groet,

Margo van Berkel
Programmamanager Opportunity in Bedrijf

Daniëlle van Schaik
Masterstudente Strategisch Human Resource Management – Universiteit Utrecht

9.5 Topic-lijst voor de kwalitatieve interviews

- Voorstellen.
- Doelstelling van het onderzoek.

Het Cross Mentoring programma van Opportunity in Bedrijf loopt nu reeds zeven jaar. Elk jaar krijgen de deelnemers na afloop een evaluatieformulier en OiB heeft in 2008/2009 al een klein onderzoek uitgevoerd naar de resultaten van het programma, maar nu willen we het groter aanpakken en de opbrengsten voor drie verschillende partijen in kaart brengen; de opbrengsten van mentees, de mentoren en de organisaties waar zij werkzaam zijn. Dat laatste klinkt tamelijk ambitieus, maar het gaat er om dat we zicht krijgen op de vraag of het programma ook in zekere mate bijdraagt of kan gaan bijdragen aan het diversiteits- en/of het loopbaanbeleid bij de deelnemende organisaties. Het in kaart brengen van de opbrengsten voor de organisaties die deelnemen aan het Cross Mentoring programma kan onder meer bijdragen aan het ontwikkelen van gerichte aanbevelingen met betrekking tot diversiteit binnen organisaties.
- Doelstelling interviews.

Met behulp van de interviews met de contactpersonen van OiB trachten we in kaart te brengen welke opbrengsten [naam organisatie] ten gevolge van het Cross Mentoring programma heeft ervaren. We beseffen dat veranderingen binnen [naam organisatie] onderhevig zijn aan vele factoren, maar we willen graag samen met u onderzoeken waar het Cross Mentoring programma aan bij heeft gedragen (of wellicht nog zou kunnen gaan bijdragen).
- Tutoyeren of niet (je/u).
- Tijdsduur interview.

Het interview zal ongeveer drie kwartier tot een uur tijd in beslag nemen.
- Anonimiteit/vertrouwelijkheid.

De gegevens worden gebruikt voor een onderzoek voor de Universiteit Utrecht en in samenwerking met OiB. Er wordt vertrouwelijk omgegaan met de gegevens en deze zullen uitsluitend worden gebruikt voor verdere uitwerking van het onderzoek. Uiteraard wordt de anonimiteit gewaarborgd.
- Opnemen van het interview (zijn er bezwaren of niet?).
- Verslag na afloop toesturen ter controle?
- Controleren of er nog vragen zijn bij de geïnterviewde.

Opening interview

- Kun je vertellen wat je huidige functie bij [naam organisatie] is?
- Je bent contactpersoon van OiB in het kader van het Cross Mentoring programma. Kun je vertellen wat dit in jouw ogen betekent?
- Welke activiteiten behoren tot de functie van een contactpersoon van OiB?

Vragen mbt de deelname van de organisatie aan het Cross Mentoring programma

- Kun je iets vertellen over de redenen van [naam organisatie] om deel te nemen aan het Cross Mentoring programma?
- Is deelname aan het Cross Mentoring gekoppeld aan andere onderwerpen binnen de organisatie (bv. diversiteit)?

- Wat is naar jouw inzicht de belangrijkste waarde van deelname aan het Cross Mentoring programma voor [naam organisatie]?

Vragen mbt de werving en selectie mentoren en mentees

- Op welke wijze vindt de werving van de mentees binnen [naam organisaties] plaats?
 - Hoe verspreidt [naam organisatie] kennis over het mentoringprogramma onder de potentiële mentees?
- Op welke wijze vindt de werving van de mentoren binnen [naam organisaties] plaats?
 - Hoe verspreidt [naam organisatie] kennis over het mentoringprogramma onder de potentiële mentoren?
- Wat zie jij als belangrijke kenmerken van een persoon voor het zijn van een mentee?
- Wat zie jij als belangrijke kenmerken van een persoon voor het zijn van een mentor?
- Worden er door [naam organisatie] nog aanvullende of specifieke voorwaarden gesteld aan de potentiële mentees, naast de profielen die OiB heeft opgesteld?
 - Zo ja, welke?
- Worden er door [naam organisatie] nog aanvullende of specifieke voorwaarden gesteld aan de potentiële mentoren, naast de profielen die OiB heeft opgesteld?
 - Zo ja, welke?
- Worden met de geselecteerde mentoren en mentees persoonlijke intakegesprekken gevoerd?

Vragen mbt interne activiteiten tijdens het Cross Mentoring programma

- Heb je gedurende de looptijd van het programma regelmatig contact met de deelnemende mentoren en mentees?
- Heb je na hun deelname nog contact? Volg je de loopbanen van de deelnemende mentees?
- Welke rol speelt [naam organisatie] tijdens de looptijd van het Cross Mentoring programma?
- Organiseren jullie activiteiten binnen [naam organisatie] die gekoppeld worden aan het Cross Mentoring programma?
 - Zo ja, kun je enkele voorbeelden geven?
 - Zo nee, waarom niet?
- Denk je dat [naam organisatie] een andere of grotere rol kan spelen tijdens de looptijd van het Cross Mentoring programma?
- Heb je behoefte aan het spelen van een andere of grotere rol binnen het Cross Mentoring programma?
 - Zo ja, waarom wel? Waar bestaat deze behoefte uit?
 - Zo nee, waarom niet?

Vragen mbt opbrengsten van het Cross Mentoring programma

- Wat zijn de opbrengsten voor [naam organisatie] ten gevolge van deelname aan het Cross Mentoring programma?
- Zie je binnen [naam organisatie] veranderingen die hebben plaatsgevonden naar aanleiding van deelname aan het Cross Mentoring programma?
- Welke veranderingen zou je graag willen zien na deelname aan het Cross Mentoring programma?

- Zijn er binnen [naam organisatie] activiteiten in het leven geroepen na deelname aan het Cross Mentoring programma?
- Welke activiteiten zou je graag willen zien na deelname aan het Cross Mentoring programma?
- Denk je dat [naam organisatie] meer uit hun deelname aan het Cross Mentoring programma kan halen?

Afsluiting

- Heb je nog specifieke opmerkingen en/of aanbevelingen voor OiB met betrekking tot het Cross Mentoring programma?
- Heb je nog toevoegingen aan het interview?
- Mag ik nog contact met u opnemen als ik nog aanvullende vragen en/of onduidelijkheden tegen kom?



Universiteit Utrecht

Publieke dimensie van masteronderzoek
SHRM

Opportunity in Bedrijf en haar Cross Mentoring programma

19 maart 2012

Daniëlle van Schaik (3169588)

Docent: Prof. dr. P. Boselie

Master Strategisch Human Resource Management

Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO)

Universiteit Utrecht

De rol van *human resource management* (HRM) binnen organisaties is in de wetenschappelijke literatuur uitgebreid beschreven. De link tussen HRM en de prestaties van organisaties is een belangrijke inspiratiebron geweest voor vele boeken op het gebied van HRM en haar rol binnen organisaties (Paauwe, 2004). Het belang van uitstekende prestaties neemt voor organisaties steeds meer toe. Organisaties dienen betere prestaties af te leveren indien ze de snelle veranderingen op de arbeidsmarkt willen bijhouden. Ten gevolge neemt de nadruk op HRM, gezien haar directe link met het behalen van prestaties, binnen organisaties toe (Paauwe, 2004). HRM is in essentie gericht op het managen van mensen en werk in organisaties (Boxall & Purcell, 2011: 1-11). Verschillende HRM-instrumenten ondersteunen organisaties bij het behalen van haar prestatiedoelen en *competitive advantage* (Boxall & Purcell, 2011). Bogaerts en Vloeberghs (2005) geven bijvoorbeeld aan dat bepaalde HRM-instrumenten bijdragen aan een hogere motivatie van het personeel zodat betere bedrijfsprestaties gerealiseerd kunnen worden. Maar zowel Paauwe (2004) als Boxall en Purcell (2011) geven aan dat HRM verder gaat dan enkel het leveren van een bijdrage aan de economische prestaties van de organisatie. Zo maken Boxall en Purcell (2011) het onderscheid in de economische doelen en de sociale doelen van HRM. Zij stellen dat HRM niet enkel gericht is op het behalen van de economische doelen van een organisatie, maar dat het ook een sociale kant heeft (Boxall & Purcell, 2011). Paauwe (2004) spreekt over de morele waarden waar HRM mee te maken heeft. Volgens Paauwe (2004: 3-4) gaat het bij HRM niet enkel om economische rationaliteit, maar ook over eerlijkheid (*fairness*) en legitimiteit (*legitimacy*).

Met het oog op de sociale doelen van HRM en de eerlijkheid en legitimiteit waar Paauwe (2004) in relatie met HRM over spreekt, zal in deze paper de publieke dimensie van mijn afstudeeronderzoek voor de master Strategisch Human Resource Management centraal staan. Zowel Paauwe (2004) als Boxall en Purcell (2011) laten met hun nadruk op de andere doelen van HRM zien dat de rol van HRM verder gaat dan enkel op het niveau van de organisatie. HRM heeft tevens een rol op het niveau van de samenleving en op het niveau van het individu. Met name de rol van HRM op het niveau van de samenleving zal in deze paper centraal staan. Mijn afstudeeronderzoek vindt plaats in opdracht van Opportunity in Bedrijf (OiB) en richt zich op de evaluatie van het Cross Mentoring programma dat OiB al zeven jaar heeft lopen. Het Cross Mentoring programma biedt jonge en ambitieuze vrouwen de mogelijkheden tot verdere ontwikkeling van hun loopbaan (Opportunity in Bedrijf, 2012a). Het betreft hier met name een instrument om vrouwen verder te helpen in hun carrière, hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten en de belemmeringen die zij tegenkomen in hun carrière tegen te gaan (Opportunity in Bedrijf, 2012a). Voordat de publieke dimensie van mijn afstudeeronderwerp verder zal worden besproken, zal eerst inzicht worden gegeven in de definitie van de publieke dimensie. Vervolgens zullen zowel de publieke dimensie van OiB als het afstudeeronderwerp besproken worden.

Definitie van publieke dimensie

Wanneer gesproken wordt over de publieke dimensie, is de koppeling met een publieke organisatie snel gemaakt. Het is echter belangrijk te realiseren dat private organisaties tevens een publieke dimensie kunnen vervullen. Zowel Rainey (2003) als Noordegraaf en Teeuw (2003) vragen zich af in hoeverre er nog een direct onderscheid tussen private en publieke organisaties gemaakt kan worden. Private organisaties worden steeds meer betrokken bij publieke doelstellingen, overeenkomstig aan wat de publieke organisaties doen (Rainey, 2003). Aan de andere kant gedragen publieke organisaties zich steeds vaker als private organisaties, waarbij de eigen belangen voorbijgaan aan de publieke belangen (Rainey, 2003). Noordegraaf en

Teeuw (2003: 6) sluiten zich hierbij aan door aan te geven dat *'het is de vraag of er iets als 'publieke' en 'private identiteit' bestaat'*. Noordegraaf en Teeuw (2003) pleitten voor een identiteitsgebaseerde perspectief, waarin gesproken wordt over de publieke en private identiteit. Het spreken over een identiteit komt voort uit het feit dat het geen onderscheid meer maakt tussen publiek en privaat, maar dat het de twee dimensies als het ware samenbrengt: *'Een organisatie kan immers 'publiek' zijn op basis van formele kenmerken, zoals financiering, maar tegelijk 'privaat', in termen van identiteitsbesef'* (Noordegraaf & Teeuw, 2003: 6). Noordegraaf en Teeuw (2003) sluiten zich ten gevolge bij Rainey (2003) aan, door aan te geven dat een duidelijk onderscheid tussen zowel publiek en privaat niet eenduidig kan worden gemaakt.

De discussie rondom het onderscheid tussen private en publieke organisaties, geeft onder meer aan dat een publieke dimensie ofwel identiteit niet enkel is weggelegd voor organisaties in de publieke sector. De publieke dimensie van een organisatie (zowel privaat als publiek) komt onder meer voort uit de verwachting van de samenleving dat organisaties sociaal legitiem gedrag dienen te vertonen. Leisink (2005:2) beschrijft dit onder meer door aan te geven dat *'wat niet ontkend kan worden, is dat organisaties, private én publieke, zich in hun personeelsbeleid geconfronteerd zien met een spanning tussen economische doelen en morele waarden onder druk van ontwikkeling in hun omgeving'*. Leisink (2005) laat hiermee onder meer zien dat zowel publieke als private organisaties in hun HR-beleid rekening dienen te houden met de maatschappelijke vraagstukken en problemen die opkomen vanuit de samenleving. De term 'publieke dimensie' verwijst zodoende naar de aanpak van maatschappelijke vraagstukken door zowel publieke als private organisaties. Terugkoppeland aan mijn masteronderzoek dat centraal staat in deze paper, kan de vraag worden gesteld wat de publieke dimensie is van het Cross Mentoring programma van OiB. Voordat dieper in wordt gegaan op deze vraag, zal eerst kort worden ingegaan op de doelstellingen van OiB en de publieke dimensie binnen haar bedrijfsvoering.

Publieke dimensie van OiB

OiB is een netwerkorganisatie gericht op het helpen van bedrijven, zowel privaat als publiek, bij het realiseren van meer diversiteit en meer vrouwen in het management en de top (Opportunity in Bedrijf, 2012b). De overtuiging van OiB die hieraan ten grondslag ligt is dat zij ervan uit gaat dat *'het benutten van uiteenlopende talenten – masculien én feminien, autochtoon én allochtoon – het bedrijfsresultaat ten goede komt'* (Opportunity in Bedrijf, 2012b). Om de publieke dimensie van OiB verder toe te lichten, kan gebruik worden gemaakt van Gawthrop (1984, in: Noordegraaf & Teeuw, 2003). Gawthrop (1984, in: Noordegraaf & Teeuw, 2003) geeft aan dat het onderscheid tussen de publieke en de private identiteit bepaald wordt door vier dimensies; idee van doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde. Het idee van doelgerichtheid gaat ervanuit dat organisaties verschillende opvattingen over doelgerichtheid kunnen hebben (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Organisaties met een private identiteit gaan uit van een ateleologische opvatting van doelgerichtheid, wat betekent dat er geen hoger doel richtgevend is voor de organisatie en dat er gewerkt wordt met kortetermijndoelstellingen. Daar tegenover staat de publieke identiteit, welke uitgaat van een theologische opvatting waarin een hoger doel centraal staat (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Terugkijkend naar OiB kan worden geconcludeerd dat er sprake is van een hoger doel waar naar toe wordt gewerkt. Het bereiken van meer diversiteit in het personeelsbestand van de organisaties in hun netwerk, met als achterliggende gedachte dat diversiteit de bedrijfsresultaten ten goede komt, kan worden gezien als het hogere doel. OiB ziet in dat er met name in de top van het bedrijfsleven te weinig diversiteit is, en zij zet zich in om de kansen van vrouwen en allochtonen te verbeteren (Opportunity in Bedrijf, 2012b).

Kijkend naar het idee van oorzakelijkheid kan worden gezegd dat OiB uitgaat van een holistische opvatting. Noordegraaf en Teeuw (2003) geven aan dat holistische opvatting aangeeft dat de werkelijkheid een complex systeem is waarin onderlinge afhankelijkheden een rol spelen. OiB richt zich in haar bedrijfsvoering in eerste instantie met name op de individuen binnen organisaties. Door hen verschillende programma's aan te bieden en met de organisaties in dialoog te gaan, tracht ze de mogelijkheden en kansen voor vrouwen en allochtonen te verbeteren. Maar haar doel gaat verder dan dat; uiteindelijk wil ze gelijkheid voor de groepen bewerkstelligen en diversiteit creëren. De handelingen van OiB gaan zodoende verder dan enkel het directe resultaat. De derde dimensie die Gawthrop (1984, in: Noordegraaf & Teeuw, 2003) onderscheidt is het idee van tijd. Een organisatie met een dynamische opvatting van tijd hecht veel belang aan de toekomstige generatie, toekomstige ontwikkelingen op wetenschappelijk gebied en ziet in dat er nu al consequenties zijn voor deze groepen. Door te investeren in de jonge vrouwen en allochtonen en hen te helpen door te stromen naar de top, tracht OiB diversiteit in de toekomst te bewerkstelligen. Dit sluit aan bij de dynamische opvatting van tijd. De vierde dimensie, het idee van orde, richt zich op de wijze waarop relaties zijn vormgegeven. Wanneer er sprake is van een horizontale opvatting van orde, worden relaties aangeduid met een wederzijdse afhankelijkheid (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Gezag komt binnen deze horizontale opvatting met name naar voren in het hebben van een voorsprong in informatie en hulpbronnen. OiB ziet dit met name weg gelegd voor de individuen die zij tracht te helpen. Het hebben van een netwerk en verschillende connecties in een breed scala aan organisaties is volgens OiB een zeer belangrijk hulpmiddel om de vrouwen en allochtonen verder te helpen in het bedrijfsleven.

Het bespreken van de vier dimensies van Gawthrop (1984, in: Noordegraaf & Teeuw, 2003) binnen OiB laat zien dat OiB een zeer sterke publieke identiteit uitstraalt. Zij richt zich met name op het verbeteren van diversiteit in het bedrijfsleven en al haar initiatieven en ondersteuningsactiviteiten richten zich op het verbeteren van de kansen en mogelijkheden van de minderheidsgroepen. OiB zet haar publieke identiteit centraal en werkt vanuit deze identiteit met de organisaties in haar netwerk. Het Cross Mentoring programma kan worden gezien als een manier waarop OiB vorm geeft aan haar publieke identiteit.

Cross Mentoring programma van OiB

Het Cross Mentoring programma richt zich, zoals de naam al impliceert, op mentoring. Jonge, ambitieuze vrouwen worden door middel van dit programma gekoppeld aan een oudere, ervaren mentor. Door middel mentoring krijgen de mentees de mogelijkheid om vragen aan de mentoren te stellen met betrekking tot hun loopbaan. Mentoring levert verschillende opbrengsten voor zowel de mentor als de mentee op en draagt onder meer bij aan baantevredenheid, het maken van loopbaanstappen en het vergaren zelfvertrouwen (Allen, Eby, Poteet, Lentz, & Lima, 2004). Het gebruik van een mentorprogramma is nodig omdat vrouwen veelal niet evenveel macht als mannen hebben binnen organisaties en niet dezelfde toegang hebben tot het creëren van ontwikkelrelaties (O'Brien, Biga, Kessler & Allen, 2010). Het uiteindelijke doel van het programma is om de doorstroom van vrouwen in het bedrijfsleven te bevorderen. De doelstelling van OiB om meer diversiteit te bewerkstelligen ligt hieraan ten grondslag.

De problemen waar vrouwen tegenaan lopen in hun doorstroom naar de top zijn niet onbekend. Het glazen plafond is een term die in dit kader veelal wordt gebruikt om de beperkingen die vrouwen tegen komen te illustreren (Elacqua, Beehr, Hansen & Webster, 2009). Daarnaast blijft de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de top van het bedrijfsleven een

veelvoorkomend onderwerp in het nieuws (Dekker, 2011; NRC, 2011). Deelname aan het Cross Mentoring programma door een organisatie sluit aan bij de eerlijkheid en legitimiteit waar Paauwe (2004) over spreekt in het kader van de doelen van HRM. Legitimiteit speelt hierin met name een rol omdat het verwijst naar de relatie tussen de organisatie en de samenleving. Organisaties moeten in de ogen van de samenleving legitimiteit verdienen (Paauwe, 2004). De organisaties die deelnemen aan het Cross Mentoring programma tonen met hun deelname aan dat ze inzien dat vrouwen tegen problemen aanlopen in hun carrière. Deze problemen, samenvattend in de term 'het glazen plafond', kunnen door middel van het Cross Mentoring programma worden aangepakt. De vrouwen kunnen hun netwerk vergroten en de mentoren bewust maken van de problemen waar zij tegenaan lopen (Opportunity in Bedrijf, 2012a). Uiteindelijk kan dit een mogelijke doorwerking hebben binnen de organisaties waar de mentoren en de mentees werkzaam zijn. De motieven van organisaties om deel te nemen aan het programma kunnen zodoende vallen onder het bereiken van legitimiteit in de ogen van de samenleving. Deelname aan het programma geeft als signaal aan de buitenwereld af dat de organisatie inziet dat vrouwen belemmeringen tegenkomen in hun carrière en dat de organisatie zich wil inzetten om deze belemmeringen aan te pakken.

Het programma sluit daarnaast aan bij de publieke dimensie van OiB. OiB faciliteert het programma voor de organisaties in haar netwerk en ondersteunt de mentoren en de mentees bij het bereiken van ontwikkeling doorheen het programma. Daarnaast organiseert OiB verschillende meetings voor de mentees waarin verschillende thema's centraal staan. Op deze wijze worden de mentees geholpen met hun carrièrevraagstukken en kunnen ze vaardigheden opdoen die kunnen helpen in hun verdere carrière. Doordat OiB het programma enkel openstelt voor vrouwelijke mentees, sluit het perfect aan bij de doelstellingen die ze tracht te bereiken. De talenten van de vrouwelijke mentees worden aangevuld met vaardigheden en daarnaast worden mogelijkheden tot verdere ontwikkeling van de mentees geschept. Uiteindelijk kan dit bijdragen aan betere benutting van de talenten van de vrouwen en een stimulering van de doorstroom van vrouwen binnen het bedrijfsleven.

Afsluiting en conclusie

Terugkijkend naar de dimensies van Gawthrop (1984, in: Noordegraaf & Teeuw, 2003) binnen OiB, blijkt met name dat OiB een zeer sterke publieke identiteit heeft aangenomen. Aan de andere kant is het wel interessant om op te merken dat OiB een netwerkorganisatie is en ten gevolge afhankelijk is van de organisaties die in haar netwerk zijn opgenomen. Wanneer de organisaties in haar netwerk onder de loep worden genomen, valt op dat met name private organisaties als Shell, Essent, KPN en KPMG onderdeel zijn van het netwerk. Dit kan betekenen dat deze organisaties via deelname aan het netwerk van OiB een betekenis geven aan hun eigen publieke dimensie. De sterke publieke identiteit van OiB straalt zodoende af op de deelnemende organisaties in haar netwerk, wat kan bijdragen aan de eerlijkheid en legitimiteit van deze organisaties. Het Cross Mentoring programma is zodoende niet enkel een uiting van de publieke dimensie van OiB, maar ook een uiting van de publieke dimensie van de deelnemende organisaties.

Als we de informatie uit deze paper in acht nemen kan worden geconcludeerd dat het publieke domein een grote rol speelt in mijn masteronderzoek. Het Cross Mentoring programma dat wordt geëvalueerd tracht een bijdrage te leveren aan de doorstroom van vrouwen naar de top. Het verkrijgen van diversiteit en gelijke kansen voor eenieder in het bedrijfsleven staan hierbij centraal. De publieke identiteit van OiB straalt af op de deelnemende organisaties en geeft de ruimte aan de organisaties om hun publieke identiteit vorm te geven. De publieke

identiteit van OiB blijkt niet voor te komen vanuit economische motieven, maar met name vanuit sociale motieven waarbinnen gelijkheid en diversiteit centraal staan. OiB sluit hiermee aan bij Paauwe (2004) door te laten zien dat HRM niet enkel gaat om economische rationaliteit, maar dat eerlijkheid en legitimiteit tevens een grote rol spelen.

Referenties:

- Allen, T.D., Eby, L.T., Poteet, M.L., Lentz, E. & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136.
- Bogaert, S. & Vloeberghs, D. (2005). Differentiated and individualized personnel management. *European Management Journal*, 23(4), 483-493.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management, 3rd edition*. Houndmills/New York: Palgrave-Macmillan.
- Dekker, W. (10 december 2011). Bedrijfstop nog te mannelijk. *Volkskrant*. (www.volkskrant.nl, geraadpleegd 16 maart 2012).
- Elacqua, T.C., Beehr, T.A., Hansen, C.P. & Webster, J. (2009). Manager's beliefs about the glass ceiling: interpersonal and organizational factors. *Psychology of Women Quarterly*, 33, 285-294.
- Leisink, P. (2005). *Organisaties en het maatschappelijk belang van personeelsbeleid*. Oratie.
- Noordegraaf, M. & Teeuw, M.M. (2003). Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde*, 12(1), 2-13.
- NRC Handelsblad (8 september 2011). Aantal vrouwen in de Nederlandse bedrijventop ver achter op norm. *NRC Handelsblad*. (www.nrc.nl, geraadpleegd 16 maart 2012).
- 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(2), 537-554.
- Opportunity in Bedrijf (2012a). *Deelnemen aan het cross-mentoring programma*. Opportunity in Bedrijf (download from: <http://www.opportunity.nl/2010/01/deelnemen-aan-het-cross-mentoring-programma/>).
- Opportunity in Bedrijf (2012b). *Over Opportunity*. Opportunity in Bedrijf (download from: <http://www.opportunity.nl/over-opportunity/opportunity-in-bedrijf/>).
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Rainey, H.G. (2003). What makes public organizations distinctive. In: Rainey, H.G. (2003). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 55-78.