

Motieven van meester en leerling



Evenals een beoefenaar van de *martial arts* die door zijn of haar meester wordt ingewijd in 'geheime' technieken, wenst een beginnende adviseur zich een goede leermeester. Tegelijkertijd profiteert de mentor van de persoonlijke en intensieve samenwerking; echte meesters blijven immers altijd leerling. In dit artikel een aanzet tot het zichtbaar maken en duiden van de motieven van zowel meester als leerling, met een bespiegeling vanuit de psychologie.

De wederzijdse voordelen van de mentorrelatie

Door Steven ten Have en Leonard Millenaar

In de Griekse mythologie was Mentor de vertrouwde leraar, adviseur, beschermheer en vaderfiguur van Telemachos, de zoon van Odysseus. De klassieke meester-gezelrelatie vinden we voornamelijk bij ambachten. In de gemeenschap draagt de ervaren vakman zijn vaardigheden over op zijn leerling door nauw met hem samen te werken. De vakman leert evenwel van de samenwerking; niet voor niets zegt de leraar dat niets zo leerzaam is als lesgeven.

De moderne variant, verbonden met *our world of organizations*, kreeg eind jaren zeventig van de vorige eeuw vorm; de begrippen 'mentor' en 'protegé' verwierven een prominente plaats in de theorie en praktijk van management en organisatie. De mentor in organisatieverband wordt omschreven als iemand die carrièreontwikkeling en persoonlijke vaardigheden stimuleert. Zowel mentor als mentorrelatie winnen in de jaren tachtig snel aan gewicht. Het hebben van een mentorrelatie omschrijven de laatste decennia diverse auteurs als 'een kritiek fundament voor de carrière van medewerkers in organisaties'. Vanuit deze overtuiging hebben verschillende organisaties mentorprogramma's ingericht. Sommigen nemen hierbij een zeer formele vorm aan: in de *Compensation and Benefits Review* van 1990 adviseert de auteur dat de HR-manager het programma 'implementeert', waarbij het 'aannemelijk is dat hij een zekere mate van weerstand zal ervaren'. Het formele perspectief

is van belang, maar het informele lijkt nog belangrijker. Onderzoek toont aan dat de effectiviteit van informeel mentorschap prevaleert boven de formele verschijningsvorm. Factoren die zijn gemeten zijn de duur van de relatie, psychosociale support en de (toename van de) compensatie van de leerling.

Carrière

Kathy Kram, professor in management, onderscheidt twee primaire functies van mentorschap: de carrièregerelateerde en psychosociale. Carrièregerelateerde functies richten zich op aspecten van de relatie die primair de carrièreontwikkeling bevorderen. Tot deze functies behoren sponsorschap, het verhogen van de zichtbaarheid, bescherming en voorzien in uitdagende opdrachten. Psychosociale functies hebben betrekking op aspecten van de relatie die primair het besef van competenties, duidelijkheid over de eigen identiteit en effectiviteit in de managementrol versterken. Vanuit deze twee functies fungeert de mentor als rolmodel, 'vriend' en adviseur en zorgt hij voor acceptatie en bevestiging.

De mate waarin een mentor voorziet in de carrièregerelateerde functie is afhankelijk van zijn macht en positie in de organisatie, terwijl psychosociale rollen juist worden bepaald door de kwaliteit van de intermenselijke relatie en emotionele band die daaraan ten grondslag ligt. Gezien het grote aantal referenties mag de tweedeling van Kram inmiddels klassiek genoemd worden.

Wederzijds voordeel

Het voordeel dat een leerling heeft van de relatie met zijn leermeester lijkt vanzelfsprekend. Minder evident lijkt de positieve invloed die de samenwerking heeft op de meester. Een verkenning van de literatuur wijst uit dat er zowel voor de meester als gezelschap veel voordeel te behalen is. Ervan uitgaande dat de persoon in kwestie bewust of onbewust een notie heeft van de voordelen, nemen wij aan dat deze voordelen tevens motieven zijn om de relatie aan te gaan. Later gaan we in op de voordelen voor en motieven van de meester, nu eerst de leerling. Er is veel onderzoek verricht naar de carrièregerelateerde voordelen van het >

De creatieve en jeugdige energie van protegés kan de carrière van de mentor verfrissen

hebben van een mentor. Carrièreontwikkeling, in de breedste zin van het woord, wordt in de literatuur veelvuldig genoemd als voordeel voor de protégé. Gestaaft met onderzoek worden de hoogte van het salaris, de kans op promoties en de mate van tevredenheid met de carrière genoemd. Een niet te onderschatten voordeel ligt in het verkrijgen van toegang tot het netwerk van de mentor. ‘Meebewegen’ in de informele netwerken van de mentor geeft de mogelijkheid om talenten en competenties zichtbaar te maken bij hoger management. Volgens onderzoek verhoogt het hebben van een mentor de arbeidszekerheid. De protégé krijgt advies op organisatorische en professionele *do's* en *don'ts*. Zo hoeft hij niet proefondervindelijk zijn weg te vinden en doorloopt hij zijn carrière efficiënter en effectiever. Naast carrièrereguleerde motieven is ook onderzoek verricht naar de psychosociale voordelen voor de leerling. De versterking van het zelfvertrouwen is een veelgenoemd positief psychosociaal effect. Een invloedrijke bondgenoot kan zonder twijfel het zelfvertrouwen van de protégé vergroten, alsmede het vermogen om carrièreversterkende risico's te nemen. Er wordt gerefereerd aan de *social learning theory* van Bandura, die ons leert dat een leerling (management)vaardigheden kan opdoen door zijn effectieve meester te observeren.

Motieven van meesters

De literatuur over de voordelen van *mentoring* voor meesters is beperkter. Desalniettemin is er een gevarieerde verzameling motieven te vinden. Deze wordt wel getypeerd als een caleidoscopische mix, die van tijd tot tijd verandert in plaats van één vaste vorm aan te nemen. Motieven lopen uiteen van zelfzuchtige tot altruïstische en van politieke tot organisatorische. Verschillende onderzoekers wijzen op de innerlijke voldoening die het geeft om een minder ervaren volwassene actief te helpen succesvol te zijn. De mentor vormt de professionele en persoonlijke ontwikkeling van de protégé. Kennis en overtuigingen van de meester leven voort in de leerling.

Verder is er aandacht voor een dieper, sociaalpsychologisch motief van meesters. Verschillende auteurs stellen dat ervaren volwassenen van middelbare leeftijd in een moeilijke fase kunnen verkeren, waarin zij geen kansen zien voor persoonlijke vooruitgang of groei. Gedurende deze levensperiode biedt het begeleiden van een leerling de mogelijkheid om de energie om te zetten in creatieve en productieve actie. De creatieve en jeugdige energie van protégés kan de carrière van de mentor verfrissen en hem nieuwe manieren van leren bijbrengen.

Hoewel bij meesters de nadruk op psychosociale motieven lijkt te liggen, kunnen ook carrièrereguleerde beweegredenen een rol spelen. Een meester kan zijn carrière versterken door mentorrelaties aan te gaan. Door het bijdragen aan de ontwikkeling van jong talent, verkrijgt een seniormanager respect en erkenning van zowel gelijken als superieuren. Hierdoor verbetert de mentor zijn gepercipieerde waarde en zijn profiel in de organisatie. Opeenvolgende mentorrelaties kunnen leiden tot een machtsbasis waarop de mentor zijn carrière kan versterken. Door als middelpunt te fungeren in een netwerk van protégés kan de mentor invloed (laten) uitoefenen en talent en infor-

Een meester kan zijn carrière versterken door mentorrelaties aan te gaan

matie verkrijgen. De mentor kan gebruikmaken van de kennis en expertise van de protégés. Door het delegeren van werkzaamheden aan leerlingen, kan de mentor effectiever werken.

Hebben en zijn

De literatuurverkenning biedt een eerste overzicht van redenen, interacties en overwegingen die ten grondslag liggen aan mentorrelaties. Overigens ligt de nadruk noodzakelijkerwijs op een betrekking binnen een organisatorische context. De motieven kunnen gepositioneerd worden in een matrix waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen de perspectieven van het transactionele ‘hebben’ en het transformatieonele ‘zijn’.

Onder ‘hebben’ is een verzameling te vinden van vergankelijke, materialistische motieven, terwijl de drijfveren van ‘zijn’ een dieper, meer existentiële karakter hebben. De elementen binnen de kwadranten van ‘hebben’ en ‘zijn’ vertonen opvallende gelijkenis met respectievelijk de carrièrereguleerde en psychosociale functie van mentorschap (zoals beschreven door Kram).

Reflecterend op het wezenlijke verschil tussen ‘zijn’ en ‘hebben’, rijst de vraag in hoeverre het gewenst of noodzakelijk is dat de drijfveren meester en leerling kwadreren. Wat als de meester handelt vanuit ‘hebben’ en zijn leerling vanuit ‘zijn’? Kunnen conflicterende beweegredenen een wig vormen tussen beiden? Het begrip ‘psychologisch contract’ komt hier in beeld: wat zijn de impliciete en subjectieve overtuigingen over verwachtingen, verplichtingen en beloften binnen een relatie? Wanneer het psychologisch contract onvoldoende wordt nageleefd, kan dit leiden tot ‘contractbreuk’. Wellicht helpt deze matrix meesters en leerlingen bij het bepalen van de positie van zichzelf en de ander, zodat gezocht kan worden naar relaties met een gebalanceerde verhouding. Het kennen van het spectrum aan motieven kan de relatie verrijken door nieuwe drijfveren ‘toe te voegen’ aan de relatie, die eerder onbekend of onbenoemd bleven. Het inzicht helpt bovendien om verwachtingen van beiden expliciet te maken,

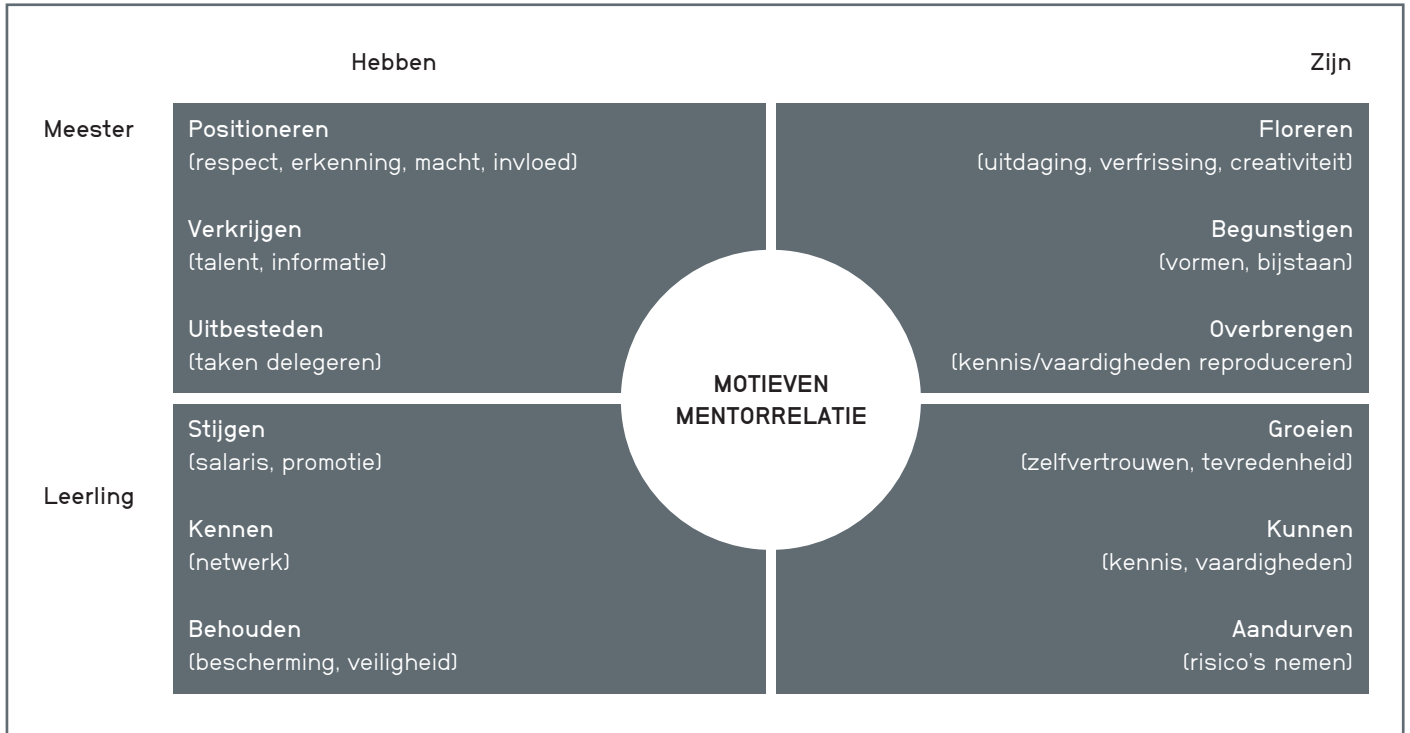


fig. 1 Motieven van meester en leerling

wederzijds begrip te vormen en zo goed mogelijk tegemoet te komen aan de wensen van beiden.

Reflecties vanuit de psychologie

De geschetste beelden dragen een 'kleine geschiedenis van de psychologie' in zich. Niet zo vreemd: leren – en de daarmee verbonden leerpsychologie – speelt een centrale rol in de beschreven relatie. Relatie en gedrag kunnen worden geduid met de drie dominante invalshoeken binnen de psychologie: de psychodynamische, behavioristische en cognitieve. De psychodynamische invalshoek telt waar het gaat over bijvoorbeeld gezagsverhoudingen, macht en machtsstrijd. Er wordt wel beweerd dat de 'zoon' pas echt volwassen is als hij zijn 'vader' ombrengt (wat dit voor mentorrelaties zou kunnen betekenen laat zich raden). Deze invalshoek levert vooral een productief beeld met het begrip 'containment', dat staat voor zorg, aandacht, bescherming en veiligheid.

Zoals een moeder die haar kind in staat stelt om te gaan met de angsten en onzekerheden die verbonden zijn met leren, ontwikkelen en veranderen.

De behavioristische invalshoek legt de nadruk op het afleren of ontmoedigen van ongewenst gedrag en het stimuleren en aanleren van gewenst gedrag. Dit gebeurt door operante conditionering: het belonen van het gewenste en het bestraffen van het ongewenste. Hoewel carrièreontwikkeling ook vaak een politieke dimensie kent, speelt het vertonen van het binnen de professionele omgeving gewenste gedrag een zeer belangrijke rol. De mentor vervult daarbij een gidsrol, stelt in staat tot modelleren, is rolmodel en corrigeert en stimuleert. Het omzetten van inhoudelijke kennis in sociale en handelingskennis staan hierbij centraal. Bij de cognitieve invalshoek draait het om kennis en informatie, in het bijzonder de verwer-

king daarvan. De idee is dat professionaliteit zich ontwikkelt als de juiste kennis wordt aangeboden, verwerkt en toegepast. De mentor is dan vooral toeleverancier van inhoudelijke of 'subjectkennis' en methodekennis. Deze psychologische perspectieven op motieven van meester en leerling kunnen bijdragen aan een goede start, onderhoud en effectiviteit van de interactie tussen beiden. Ze dragen bij aan een goed, vitaal en duurzaam psychologisch contract met gezonde en gebalanceerde wederzijdse verwachtingen. Als leerling en meester een gedeeld beeld hebben van waar het om draait en waar het toe moet leiden, kan een productieve spanning tot stand komen en worden mogelijke destructieve invloeden en dysfuncties onderkend en 'behandelbaar' ●

Dit artikel verschijnt – inclusief volledige literatuurverwijzingen – tevens op www.managementenconsulting.nl

Steven ten Have is partner van TEN HAVE Change Management en hoogleraar Strategie en Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Leonard Millenaar is organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management. Beiden zijn redactielid van Management en Consulting.

Reageren: S.tenHave@tenhavecm.com of L.millenaar@tenhavecm.com