

Erasmus  
Centre for  
Entrepreneurship

*Erasmus*

Part of  
Erasmus  
University  
Rotterdam

*Erasmus*

# Onderzoek naar mentoring

Effectiviteit en impact van het  
mentorprogramma van nlgroeit

Oktober 2019

In opdracht van:

**nlgroeit**  
maakt ondernemers **groter**

Justin Jansen  
Jip Dresia  
Annique de Greef  
Marleen Bax

Erasmus Centre for Entrepreneurship  
Rotterdam Science Tower  
Marconistraat 16  
3029 AK Rotterdam  
Nederland

010 302 1331  
research@ece.nl

## Inhoudsopgave

|   |    |
|---|----|
| Managementsamenvatting .....                                  | 4  |
| Aanleiding.....   | 7  |
| 1. Literatuurstudie .....                                     | 8  |
| 1.1 Groei realiseren binnen MKB bedrijven.....                | 8  |
| 1.2 Ontwikkelingsbehoeften van MKB ondernemers .....          | 10 |
| 1.3 Coaching en mentoring van ondernemers.....                | 12 |
| 1.4 Uitkomsten van het coaching- en mentorproces .....        | 12 |
| 1.5 Effectiviteit van het coaching- en mentorproces.....      | 14 |
| 1.6 Karakteristieken van een effectieve mentor en mentee..... | 16 |
| 2. Mentoring door nlgroeit.....                               | 19 |
| 2.1 Het mentorprogramma.....                                  | 19 |
| 2.2 Stappen in het mentorproces .....                         | 21 |
| 2.3 Evaluatie van het mentorproces.....                       | 24 |
| 2.4 Evaluatie kenmerken mentor en mentee.....                 | 28 |
| 3. Conclusie & aanbevelingen.....                             | 30 |
| Referenties .....   | 32 |

## Managementsamenvatting

Vanaf 2016 biedt nlgroeit een mentorprogramma aan, hierbij wordt een groeiend aantal ondernemers gekoppeld aan een mentor; ondernemers met meer ervaring. Dit programma van nlgroeit biedt de deelnemers een uitgelezen kans om door korte leerervaringen en interactie met andere ondernemers specifieke knelpunten op te lossen.

Erasmus Centre for Entrepreneurship (ECE) heeft in opdracht van nlgroeit een beknopt onderzoek uitgevoerd naar de effectiviteit van mentorprogramma's en hoe specifiek het mentorprogramma van nlgroeit wordt ervaren door de deelnemende ondernemers. Om deze vragen te kunnen beantwoorden, zijn tien interviews afgenomen, meer dan 100 evaluaties geanalyseerd, en is een complementaire literatuurstudie naar de effecten van mentoring uitgevoerd. Deze samenvatting behandelt achtereenvolgens: algemene groei en ontwikkelingsbehoeften van het MKB, effectieve manieren van mentoring, en het nlgroeit mentorprogramma in deze context.

### Algemene groei & ontwikkelingsbehoeften MKB

Het gaat goed met de economie en met het Nederlandse MKB. Echter, veel ondernemers hebben moeite de snelle ontwikkelingen bij te benen. Met name zich steeds sneller opvolgende ontwikkelingen op het gebied van digitalisering en globalisering voeren de druk gestaag verder op. Om groei te blijven realiseren dienen ondernemers veelal te investeren in de kwaliteit van het managementteam, maar ook in de eigen leiderschapsvaardigheden. Vanwege de hoge werkdruk vormt het denken op lange termijn echter een knelpunt voor veel MKB ondernemers. Daarnaast missen veel MKB ondernemers objectieve en eerlijke feedback van werknemers, wat het vermogen ondermijnt om te leren van gemaakte fouten, beslissingen te heroverwegen en veranderingen door te voeren in bedrijfsprocessen en systemen. Ontwikkelingsbehoeften bij MKB ondernemers zijn daarom zowel psychosociaal als bedrijfsmatig. Hierin zijn psychosociale ontwikkelingsbehoeften bijvoorbeeld een grotere mate van zelfbewustzijn, leiderschap en het nastreven van persoonlijke doelen. Bedrijfsmatige ontwikkelingsbehoeftes daarentegen bestaan onder andere op het gebied van financiële besluitvorming, bedrijfsmiddelen en -processen.

Het ontwikkelen van deze categorieën behoeften is een leerproces. Kijkende naar de manier van leren bij ondernemers, worden korte, relevante leerervaringen vaak geprefereerd waarbij het oplossen van de eigen uitdagingen centraal staan. Interactie met andere ondernemers wordt hierbij gewaardeerd.

### Coaching en mentoring van ondernemers

Volgend uit de specifieke ontwikkelingsbehoeften bij ondernemers en de voorkeur voor korte maar betekenisvolle ontmoetingen en een oplossingsgerichte aanpak, is mentoring een geschikte leermethode.

Het coachen en mentoren van MKB ondernemers kan worden gedefinieerd als een samenwerkingsrelatie waarbij de coach/mentor zijn of haar expertise en ervaring inbrengt

en waarin gefocust wordt op behaalde bedrijfsresultaten, (strategische) doelstellingen, bedrijfsontwikkeling en de individuele bijdrage daaraan van de MKB ondernemer.

De gemeten effecten van coaching en mentoring zijn significant en kunnen als volgt worden opgesomd: hogere motivatie en tevredenheid, gevoel van controle en een hogere productiviteit onder ondernemers. Daarnaast dragen coaching en mentoring bij aan het zelfvertrouwen van de ondernemer, met name door hogere waarden van zelfeffectiviteit (het geloof in eigen kunnen). Voorts bestaat er een positief verband tussen zelfeffectiviteit en de financiële prestaties van een bedrijf. Indirect leiden coaching en mentoring dus tot een hogere groei bij bedrijven door effectievere besluitvorming, het initiëren van strategische verandering en het realiseren van doelstellingen (vergroten van de kwaliteit van het management).

Om de coaching en mentoring zo effectief mogelijk te laten verlopen, zijn een aantal factoren van belang. Allereerst leidt zorgvuldige selectie van deelnemers aan het mentorprogramma tot betere en makkelijkere matching tussen mentoren en mentees. Ook de matching zelf is zeer belangrijk voor een effectief mentorproces. Hierbij dient gelet te worden op de overeenkomsten tussen mentor en mentee in persoonlijkheid, expertise en ondernemersideologie. Ten derde zijn de karakteristieken van zowel de mentor als de mentee van invloed op de effectiviteit van het mentorproces: de mentee dient gedurende het hele programma voldoende gemotiveerd te zijn, open te staan voor constructieve feedback, in staat te zijn om zelfreflectie toe te passen, resultaatgericht te zijn en over groeiambitie te beschikken. De mentoren daarentegen kunnen hun effectiviteit vergroten wanneer zij bekend zijn met het vakgebied van de mentee, geduldig zijn, analytisch en empathisch vermogen hebben en bereid zijn een minimale tijdsinvestering in het mentorprogramma te steken. Training van mentoren ter voorbereiding op het mentorproces vergroot de algehele effectiviteit van een coaching- en mentorprogramma.

Tot slot is het mentorproces zelf effectiever wanneer er regelmatig contact is tussen mentor en mentee, zij hun doelen, rollen en verantwoordelijkheden vooraf hebben afgestemd en een lange termijn focus vaststellen.

### **Mentoring door nlgroei**

De doelstelling van het mentorprogramma van nlgroei is om de ondernemer verder te helpen met zijn of haar ontwikkeling en van het bedrijf door hem of haar te koppelen aan een meer ervaren ondernemer. In 2019 werden 500 matches gemaakt; de ambitie is om dit in 2020 op te schalen naar 1.000 matches. Er zitten ongeveer 300 mentoren uit 26 verschillende branches in de database van nlgroei.

Deelnemers ervaren het mentorprogramma over het algemeen als nuttig tot zeer nuttig, doordat zij zich minder onzeker voelen als ondernemer en de mentoring vaak de legitimiteit van hun plannen en doelstellingen heeft bevestigd. De mentees voelen zich ook zeer geholpen door duidelijkheid en focus, kritische blik, zelfinzicht en suggesties voor strategische richting van de organisatie.

Kijkende naar het mentorproces zoals opgezet door nlgroei, kan worden geconstateerd dat er op dit moment geen generieke structuur wordt voorgesteld of vaste tools- en technieken

worden toegepast tijdens de mentorgesprekken. Het is aan de mentor en mentee zelf om de gesprekken te structureren en vorm te geven. Mentor en mentee spreken elkaar gemiddeld twee tot drie keer gedurende het mentorprogramma, alhoewel de beschikbaarheid van mentoren soms een knelpunt vormt. Na twaalf maanden eindigt het mentortraject, echter kan het mentorkoppel zelf bepalen deze te continueren. Deze structuur heeft tot gevolg dat er niet altijd sprake is van een duidelijk afrondingsmoment en beoordeling van eventueel behaalde doelstellingen.

## **Aanbevelingen**

Uit de resultaten blijkt dat het mentorprogramma van nlgroeit als zeer positief wordt ervaren. Daarnaast toont de literatuur aan dat mentoring, mits op de juiste manier gefaciliteerd, een positief effect kan hebben op bedrijfsgroei doordat ondernemers met een mentor over een grotere mate van zelfeffectiviteit, het geloof in eigen kunnen, beschikken. Om aan de randvoorwaarden voor effectiviteit te voldoen, kan nlgroeit de volgende aspecten van het mentorprogramma optimaliseren:

- De matchingsprocedure, op basis van overeenkomsten in persoonlijkheidskenmerken, commitment en beschikbaarheid. Voorts kunnen korte intakegesprekken deze procedure verder ondersteunen, net als het vastleggen van rollen en verwachtingen voorafgaand aan de start van het mentorproces.
- Korte, tussentijdse evaluaties tijdens het mentorproces, een hogere frequentie en beter gestructureerde mentorgesprekken.
- Training voor mentoren ter voorbereiding op hun rol.
- Een uitgebreidere eindevaluatie met zowel mentoren als mentees om meer inzicht te krijgen in de effectiviteit van de mentoring.

## Aanleiding

Sinds het mentorprogramma van nlgroeit van start is gegaan in januari 2016, zetten 300 mentoren zich jaarlijks in, hebben inmiddels 825 ondernemers een mentor en is het jaarlijkse nlgroeit event flink geschaald. Deze cijfer zijn echter maar een deel van de indicatie van het succes van mentoring door nlgroeit; met name leeft de vraag in hoeverre de resultaten van mentoring zich vertalen naar impact op de economische groei.

Het voorliggende onderzoek vormt een eerste stap in de analyse van de effectiviteit en impact van het mentorprogramma van nlgroeit. Op basis van een literatuurstudie, interviews en een korte vragenlijst wordt een eenduidig beeld geschetst van het mentorproces, succesfactoren en eventuele impact daarvan op de ondernemer en zijn of haar bedrijf. De literatuurstudie onderzoekt de rol, succesfactoren en het proces van mentoring van ondernemers en de impact daarvan op de groei van ondernemingen. Vervolgens richtten de interviews met mentees, mentoren en nlgroeit zich op de ervaringen, de manier van mentoring en eventuele suggesties voor verbetering van het mentorproces. Tot slot analyseerden we de vragenlijsten die mentees na afloop van het traject invullen, kijkende naar de frequentie van afspraken, tevredenheid over het programma en gepercipieerde impact ervan.

Om de effectiviteit en impact van het mentorprogramma te vergroten, sluit dit onderzoek af met een aantal aanbevelingen.

# 1. Literatuurstudie

## 1.1 Groei realiseren binnen MKB bedrijven

Het gaat nu goed met de economie en met het Nederlandse MKB, maar veel ondernemers hebben moeite de snelle ontwikkelingen bij te benen. Nieuwe bedrijven of internationale concurrenten breken vaak bestaande markten sneller open. Door onze open economie hebben zulke ontwikkelingen een grotere impact op Nederlandse MKB bedrijven ten opzichte van deze groep aan bedrijven in andere landen. Dat zorgt voor onzekerheid, zeker ook als de vooruitzichten minder rooskleurig worden dan in de afgelopen jaren. De vernieuwde DNB-conjunctuurindicator voorziet bijvoorbeeld in een verdere afvlakking van de bbp-groei (jaar-op-jaar) in de komende zes maanden. Het vertaalt zich in een recente daling van het ondernemersvertrouwen.

Een groeiend aantal ondernemers verwacht bijvoorbeeld ook negatieve gevolgen van de Brexit. Technologische ontwikkelingen gaan daarnaast steeds sneller en verkorten de levensduur van een product of dienst. Schaalvergroting, prijsdruk, digitalisering en globalisering treffen velen en noopt MKB bedrijven om meerdere ontwikkelingen tegelijkertijd aan te pakken. De uitdagingen worden daarmee complexer en moeilijker te beantwoorden. Afwachten is geen mogelijkheid. Inspelen op de kansen van digitalisering, de opkomst van de platformeconomie, nieuwe technologieën en verdienmodellen is belangrijker dan ooit.

Klassieke oplossingen volstaan voor MKB bedrijven niet meer. Ondernemers moeten steeds meer over de grenzen van hun eigen branche, regio of land heen kijken om te kunnen inspelen op deze veranderingen. Om nieuwe producten en diensten op de markt te brengen, of om vernieuwing in de productieprocessen in hun bedrijf door te voeren. Dit vraagt om een sterker MKB dat aansluit bij de nieuwe werkelijkheid. Groei realiseren vergt veelal investeringen in de kwaliteit van het managementteam, maar ook in de leiderschapsvaardigheden van de MKB ondernemer.

En dat binnen een omgeving die wordt gekenmerkt door een enorme werkdruk. Door allerlei ontwikkelingen die op hun afkomen, ervaren MKB ondernemers een grote tijds- en werkdruk. Dat ondermijnt hun lange termijn focus. Een hoge werkdruk leidt ertoe dat ondernemers zich alleen nog maar gaan focussen op korte termijn oplossingen voor openstaande zaken. Ze willen vaak snel interne problemen oplossen of de huidige klantvragen bedienen en hebben daardoor de neiging om niet goed na te denken over de toekomst van de organisatie. In plaats van een gedegen analyse te maken van nieuwe groeikansen of veranderende klantwensen en de impact van nieuwe verdienmodellen te achterhalen, blijken MKB ondernemers met een hoge werkdruk het lange termijn denken te ontberen. Op de korte termijn zal dat niet zo snel tot problemen leiden, maar op de langere termijn zal de concurrentiekracht van hun bedrijf achteruit gaan.



Naast de ervaren tijdsdruk hebben MKB ondernemers moeite om activiteiten te delegeren en vertrouwen daardoor vaak te veel op hun (steeds vaker achterhaalde) expertise en ervaring om problemen op te lossen. Door het niet delegeren van bedrijfstaken neemt niet alleen de werkdruk toe, maar neemt ook de kwaliteit van de besluitvorming af. Delegatie draagt bij aan het benaderen van potentiële uitdagingen vanuit meerdere standpunten en perspectieven. Delegeren schept tevens ruimte voor het leiderschap bij veel MKB bedrijven om de blik op de toekomst te richten en goed na te denken over de manieren waarop de organisatie toekomstige uitdagingen kan aangaan.

Onderzoek toont ook aan dat MKB ondernemers objectieve en eerlijke feedback veelal ontberen. In sommige gevallen is de ondernemer dermate overtuigd van zijn of haar gelijk, dat hij of zij hierdoor niet in overleg treedt (Kets de Vries, Floreant-Treacy, Vrignaud & Korotov 2007). Dit ondermijnt het vermogen van MKB ondernemers om te leren van gemaakte fouten, om beslissingen te heroverwegen en belangrijke aspecten van bedrijfsprocessen en systemen te veranderen. Momenten van reflectie worden schaarser en het gebrek aan kritische feedback kan daardoor het aanpassingsvermogen van het leiderschap binnen MKB ondernemingen verkleinen. De enige rol van essentiële betekenis in het besluitvormingsproces is de rol van de ondernemer zelf. Anderen worden er niet wezenlijk bij betrokken. Adviseurs worden slechts ingeschakeld om bepaalde aspecten uit te werken. MKB ondernemers maken de meeste afwegingen veelal zelf. Zakelijke aspecten zijn daarbij toonaangevend, maar een besluit wordt niet genomen als het gevoel niet in dezelfde richting wijst.

Ondernemers ervaren vaak eenzaamheid en isolement; dit kan leiden tot stress, onwetendheid, autoritair leiderschap en/of eventuele gezondheidsproblemen. Niet alleen kan isolatie, die de positie van ondernemer in bepaalde mate met zich meebrengt, angstgevoelens en/of stress veroorzaken; isolatie kan tevens leiden tot strategische inschattingfouten en een kloof met de operationele gang van zaken (Cooper & Quick 2003).

- | Het gaat nu goed met de economie en met het Nederlandse MKB, maar veel ondernemers hebben moeite de snelle ontwikkelingen bij te benen.
- | Groei realiseren vergt veelal investeringen in de kwaliteit van het managementteam, maar ook in de leiderschapsvaardigheden van de MKB ondernemer.
- | Vanwege een hoge werkdruk ontberen MKB ondernemers het lange termijn denken.
- | MKB ondernemers missen veelal objectieve en eerlijke feedback, dit ondermijnt het vermogen van MKB ondernemers om te leren van gemaakte fouten, beslissingen te heroverwegen en belangrijke aspecten van bedrijfsprocessen en systemen te veranderen.

## 1.2 Ontwikkelingsbehoeften van MKB ondernemers

Om te kunnen voldoen aan de toegenomen complexiteit door veranderende concurrentie, uitdagingen met betrekking tot globalisering en de opkomst van disruptieve verdienmodellen ervaren MKB ondernemers allerlei ontwikkelingsbehoeften. Deze ontwikkelingsbehoeften zijn niet alleen afhankelijk van interne en externe factoren die zij dagelijks ervaren, maar hebben ook te maken met de groeifase waarin de onderneming zich bevindt (Crompton, 2012). Over het algemeen spreekt de literatuur over een aantal specifieke ontwikkelingsbehoeften bij MKB ondernemers die centraal kunnen staan binnen een coaching- en mentorprogramma zoals aangeboden door nlgroeit. Deze ontwikkelingsbehoeften zijn zowel bedrijfsmatig als psychosociaal.

### 1.2.1 Psychosociale ontwikkelingsbehoeften

Bij MKB-bedrijven neemt de ondernemer vaak in latere fases nog steeds een centrale rol in, waardoor het succes van het bedrijf vaak nog grotendeels van hem of haar als persoon afhangt (Baum & Bird, 2010). Uit onderzoek naar persoonlijkheidskenmerken van ondernemers blijkt dat bedrijfssucces eerder wordt behaald door ondernemers die een duidelijk doel kunnen formuleren en communiceren, een hoge mate van zelfeffectiviteit<sup>1</sup> hebben en over sterke leiderschapskwaliteiten bezitten (Tichy, 2002; Baum & Locke 2004; Crompton, Smyrnios & Bi, 2012). Omdat het voor ondernemers van belang is deze psychosociale kenmerken te ontwikkelen, bestaat er een sterke behoefte naar meer geloof in zelfbekwaamheid, en inzichten in de identiteit als ondernemer en het aannemen van een effectieve leiderschapsrol (Kram, 1983).

Daarnaast hebben ondernemers vaak een sterke drang naar onafhankelijkheid en de behoefte om te presteren (Phillips & Gully, 1997; Crompton, 2012). Hoewel deze karakteristieken inderdaad een positief effect hebben op prestaties, kunnen ze er ook toe leiden dat de ondernemer toleranter tegenover risico's staat en intern minder stabiel en gestrest is (Boyd, 1984; Gumpert & Boyd, 1984; Crompton, 2012). Er bestaat een behoefte aan het vinden van een balans tussen de prestatiedrang, welke gepaard gaat met stress, en een stabiele gemoedstoestand.

### 1.2.2 Bedrijfsmatige ontwikkelingsbehoeften

MKB ondernemers hebben de behoefte om een 'hoger niveau denken' toe te passen en een meer conceptuele benadering van hun bedrijf te ontwikkelen. Drukdoende met allerlei zaken en door het ontbreken van de juiste technieken, vinden MKB ondernemers het moeilijk om afstand te nemen van de organisatie en de vertaalslag te kunnen maken van wat de

---

<sup>1</sup> *Self-efficacy* in dit stuk vertaald als 'zelfeffectiviteit'. Door Bandura (1977, 1986, 1997) wordt het omschreven als het vertrouwen dat individuen hebben in hun eigen bekwaamheid om gedrag te tonen/ invloed uit te oefenen op zijn/haar omgeving om specifieke prestaties te bereiken.

organisatie doet in termen van concepten zoals het verdienmodel, financiële huishouding en de toegevoegde waarde van de producten en diensten. Het toepassen van deze concepten en het benaderen van de organisatie op een hoger abstractieniveau draagt ook bij aan het vermogen van MKB ondernemers om nieuwe initiatieven vervolgens te kunnen toelichten en legitimeren aan de rest van de organisatie.

Uit onderzoek blijkt dat MKB ondernemers een duidelijke ontwikkelingsbehoefte hebben op het gebied van financiële besluitvorming, groeistrategieën, innovatieprocessen en de inzet van bedrijfsmiddelen (Crompton, 2012; McKevitt & Marshall, 2014). Het financieringslandschap is bijvoorbeeld complexer en minder inzichtelijk voor veel MKB ondernemers geworden. Financiering wordt steeds vaker gestapeld door een combinatie van een lening vanuit de bank, het gebruik van crowdfunding, aantrekken van private equity, toegang tot kredietunies, etc. Daardoor hebben MKB ondernemers de behoefte aan up-to-date inzichten om de juiste besluiten te nemen en de weg te vinden in het financieringslandschap. Er is hierbij bijvoorbeeld behoefte aan een financieringsregisseur, iemand die hem bij de hand neemt en MKB ondernemers begeleidt bij de financieringsaanvraag. Daarnaast is er een grote behoefte aan meer inzichten in het initiëren en implementeren van nieuwe groei- en innovatietrajecten binnen de organisatie. Hoe kan ondernemerschap worden gestimuleerd onder de medewerkers? Welke competenties zijn nodig om nieuwe initiatieven van de grond te krijgen en hoe zorgen we ervoor dat nieuwe initiatieven ook daadwerkelijk worden geïmplementeerd.

Bij de ontwikkelingsbehoefte staat het ontwikkelen van oplossingsgerichte vaardigheden bij MKB ondernemers centraal. Het gaat hierbij dus niet om het opdoen van meer algemene kennis en inzichten, maar het bespreken en oplossen van de eigen casuïstiek. MKB ondernemers prefereren hierbij relatief kort maar relevante leerervaringen boven meer wetenschappelijk theoretische programma's, zoals aangeboden door business schools. MKB ondernemers leren liever van mensen met ervaring in ondernemerschap dan door middel van het begrijpen van theoretische inzichten (Deakins et al. 1988).

- | Ontwikkelingsbehoeften van ondernemers zijn zowel psychosociaal als bedrijfsmatig.
- | Psychosociale ontwikkelingsbehoeften zijn bijvoorbeeld een grotere mate van zelfbewustzijn, leiderschap en het nastreven van persoonlijke doelen.
- | Bedrijfsmatige ontwikkelingsbehoeftes bestaan onder andere op het gebied van financiële besluitvorming, bedrijfsmiddelen en –processen.
- | MKB ondernemers prefereren korte, relevante leerervaringen waarbij het oplossen van de eigen uitdagingen centraal staan.
- | Interactie met andere ondernemers wordt gewaardeerd in het leerproces.

### 1.3 Coaching en mentoring van ondernemers

Hoewel mentoring en coaching als twee verschillende vormen van interacties voor ontwikkeling worden gezien (Garvey 2004), hebben beide termen betrekking op de samenwerkingsrelatie waarbij de coach/mentor zijn of haar expertise en ervaring inbrengt en waarbinnen gefocust wordt op behaalde bedrijfsresultaten, strategische doelstellingen, bedrijfsontwikkeling en de individuele bijdrage daaraan van de MKB ondernemer.

Coaching en mentoring zijn gestoeld op de kennis en ervaring die een mentor inbrengt binnen de samenwerkingsrelatie met de mentee (Clutterbuck & Megginson, 1999). Mentoren observeren patronen en passen eerdere ervaringen toe op de context van de MKB ondernemer. Zij kunnen daarmee zorgen voor nieuwe inzichten en leerervaringen maar ook tot kritische reflectie en zelfbewustzijn. Dat doen ze door als rolmodel en vertrouwenspersoon te fungeren en zekerheid te bieden, adviezen te geven, kritisch te reflecteren, vertrouwen te geven en begeleiding te bieden.

Door deze holistische benadering met focus op de doelen en het perspectief van het individu ontstaat er ruimte voor verbetering tijdens het coaching- en mentorproces (Conte, 2002; Blackman, Moscardo & Gray 2016). De manier van coaching en mentoring die past bij de mentee hangt af van het type ondernemer dat de mentee is, de persoonlijkheidskenmerking, manier waarop de mentee beslissingen maakt en de fase waarin de ondernemer zich op dat moment bevindt (Memon et al., 2015).

Het coachen en mentoren van MKB ondernemers wordt gedefinieerd als een samenwerkingsrelatie waarbij de coach/mentor zijn of haar expertise en ervaring inbrengt en waarbinnen gefocust wordt op behaalde bedrijfsresultaten, (strategische) doelstellingen, bedrijfsontwikkeling en de individuele bijdrage daaraan van de MKB ondernemer.

### 1.4 Uitkomsten van het coaching- en mentorproces

Eerder onderzoek naar coaching- en mentorprogramma's laat zien dat het gebruik van een mentor positieve effecten heeft op zowel de MKB ondernemer zelf als op zijn of haar organisatie. Het hebben van een mentor en het deelnemen aan een mentorprogramma zoals dat van nlgroeit blijkt daarmee goed aan te sluiten bij een aantal belangrijke ontwikkelingsbehoeften van MKB ondernemers.

#### 1.4.1 Uitkomst van coaching en mentoring op de ondernemer

Ten eerste blijkt een mentorrelatie een bijdrage te leveren aan het zelfvertrouwen, zelfbewustzijn en het gevoel van zelfeffectiviteit onder MKB ondernemers. Een groei in zelfvertrouwen en zelfbewustzijn leidt bij individuen tot betere ontwikkeling van externe kwaliteiten zoals leiderschap, assertiviteit, samenwerken en stressbestendig zijn (Wales, 2003). Daarnaast leiden toegenomen zelfvertrouwen en zelfeffectiviteit tot een hogere

interne oriëntatie van beheersing. MKB ondernemers geloven daardoor dat hij of zij zijn of haar eigen leven kan bepalen en dat dit niet wordt bepaald door zijn of haar omgeving, het lot, toeval of andere zaken. In essentie impliceert zelfeffectiviteit een bepaalde vorm van zelfvertrouwen, ontleend aan eerdere ervaringen met zijn of haar eigen capaciteiten in het behalen van toekomstige doelen (Baum & Locke, 2004). In het ontwikkelen van deze vaardigheid zijn eerdere ervaringen cruciaal, omdat de ondernemer hierdoor leert (Bandura, 1997). Nu ondernemerschap vaak onzekerheid met zich meebrengt, is zelfeffectiviteit een zeer nuttige competentie om over te beschikken als ondernemer. Uit onderzoek is zelfs gebleken dat mensen met een hoge mate van zelfeffectiviteit eerder kiezen voor ondernemerschap (Chen, Greene & Crick, 1998).

Zelfeffectiviteit wordt dus geassocieerd met ondernemend gedrag; MKB ondernemers met hoge waarden van zelfeffectiviteit kunnen beter improviseren, zijn vernieuwend, doelgericht en geloven in beslissingen gestoeld op hun eigen competenties (Baum & Locke, 2004; Forbes, 2005; Hmielski & Corbett, 2008; Stewart, Palmer, Wilkin, & Kerrin, 2008). Als gevolg van een hogere zelfeffectiviteit nemen de motivatie, actiegerichtheid, prestaties en doelverwezenlijking van de ondernemer toe (Bandura & Locke, 2003; Hmieleski & Baron, 2008; Crompton, Smyrniotis & Bi, 2012). Tot slot kan een hoge mate van zelfeffectiviteit een persoonlijk beschermingsmiddel zijn tegen stress, bezorgdheid en een burn-out (Jerusalem & Schwarzer, 2006).

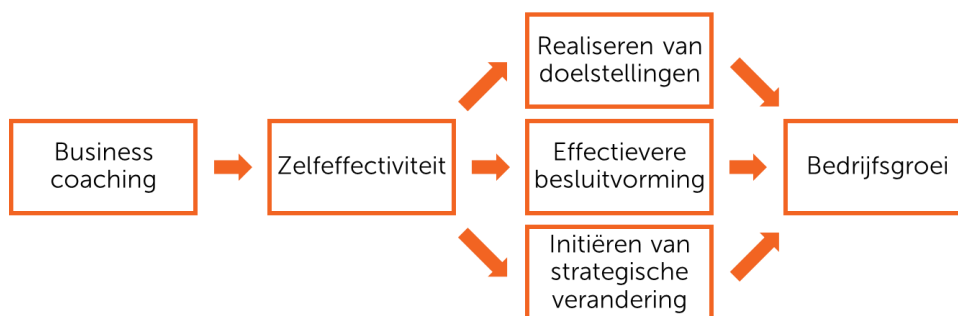
Andere psychosociale functies waar mentoring een positief effect op heeft, betreffen gevoelens van zelfbekwaamheid, een duidelijke identiteit en effectieve leiderschapsrol van de ondernemer. De gevolgen van ontwikkeling door mentoring van deze functies voor de mentee zijn betere besluitvorming, generatie van meer ideeën over de voortgang, betere omgang met deadlines, vergroot zelfinzicht, hogere effectiviteit en betere prestaties. (Witherspoon & White, 1996; Smither et al. 2003; Leonard & Swap, 2005; Moen & Skaalvik, 2009). Voor de onderneming betekent dit concreet een hogere productiviteit en effectievere organisatie van teams en werkzaamheden (Olivero, Bane & Kopelman 1997; Blackman, Moscardo & Gray 2016).

Door kritische vragen te stellen, maar ook steun te bieden bij het maken van moeilijke beslissingen en vanuit eerdere ervaringen te spreken als ondernemer, helpt een mentor om een gevoel van beheersing en overtuiging te ontwikkelen bij MKB ondernemers. Daarmee durven ze uiteindelijk ook daadwerkelijk beslissingen te nemen, vanuit verschillende perspectieven uitdagingen te bekijken en meer risico te nemen om interne en externe uitdagingen aan te kunnen. In plaats van problemen vooruit te schuiven en eventueel uit de weg gaan, blijken MKB ondernemers met een mentor meer proactief op te durven treden en meer vooruit te kijken wanneer soms moeilijke maar noodzakelijke strategische beslissingen genomen dienen te worden (Wales, 2003; Crompton, 2012).

#### 1.4.2 Uitkomst van coaching en mentoring op groei van bedrijf

Nu een verband getoond is tussen mentorprogramma's en verschillende persoonlijkheidskenmerken van ondernemers zoals zelfvertrouwen en zelfeffectiviteit, moet gekeken worden naar het effect hiervan op de financiële prestaties van het bedrijf. Uit de literatuur blijkt dat er een significant verband bestaat tussen de mate van zelfeffectiviteit van de ondernemer en de financiële prestaties van het bedrijf (Baum & Locke, 2004; Crompton, 2012). Ondernemers met een hoge mate van zelfeffectiviteit, dus het geloof in eigen kunnen, bezitten namelijk makkelijker over de vaardigheden die nodig zijn om een bedrijf te runnen (financiering aantrekken, een team samenstellen, een operationeel systeem opzetten) omdat zij een positief toekomstbeeld voor de onderneming beter kunnen communiceren (Baum & Locke, 2004).

Ondernemers met een hogere mate van zelfeffectiviteit staan dus sterker in hun schoenen; ze geloven in hun eigen capaciteiten en die van hun werknemers (Forbes 2005), en scoren hoger in tevredenheid met hun werksituatie (Bradley & Roberts, 2004). Op die manier leiden zij het bedrijf naar hogere winst en nieuwe werkgelegenheid (Hmieleski & Baron, 2008; Baum & Locke 2004; Baum, Locke & Smith, 2001).



Figuur 1: Business coaching leidt indirect tot bedrijfs groei (Hmieleski & Baron, 2008; Crompton, Smyrniotis & Bi, 2012)

- | Coaching en mentoring leiden tot significant hogere motivatie en tevredenheid, gevoel van controle, zelfeffectiviteit en een hogere productiviteit onder ondernemers.
- | Coaching en mentoring dragen bij aan het zelfvertrouwen van de ondernemer, met name hogere waarden van zelfeffectiviteit. Voorts kan een positief verband tussen zelfeffectiviteit en de financiële prestaties van een bedrijf worden aangetoond.
- | Coaching en mentoring leiden tot een significant hogere groei bij bedrijven door effectievere besluitvorming, het initiëren van strategische verandering en het realiseren van doelstellingen (vergroten van de kwaliteit van management).

### 1.5 Effectiviteit van het coaching- en mentorproces

De verschillende ontwikkelingsbehoeften van ondernemers laten veel keuze over met betrekking tot het format voor een effectief training- en mentorprogramma. Daarbij is het van belang een goed beeld te hebben van een effectieve relatie tussen mentor en mentee en welke factoren hierop van invloed zijn zodat een formeel mentorprogramma hierop kan worden ingericht. Een effectief mentorprogramma kan in de volgende fases worden

ingedeeld: initiation (het matchingsproces en de eerste kennismaking), cultivation (het daadwerkelijke mentorprogramma) en separation of redefinition (afsluiting of voortzetting van de mentorrelatie) (Memon et al., 2015).

### 1.5.1 Matching van mentor en mentee

Voorafgaand aan de eerste fase, worden de mentoren en mentees geselecteerd om deel te nemen aan het mentorprogramma. De selectie van deelnemers aan een mentorprogramma is van belang om verschillende redenen. Ten eerste zijn niet alle ondernemers goede mentoren of mentees. Daarnaast wordt het matchingsproces makkelijker naarmate de pool meer en meer uit gelijkgestemde deelnemers bestaat. Voorts zorgt een goede match weer voor grotere gepercipieerde voordelen uit het mentorprogramma.

Een goede match tussen mentor en mentee is dus zeer belangrijk voor een effectief mentorprogramma (Blackman, Moscardo & Gray, 2016). Daarnaast is het voor een effectief mentorprogramma doorslaggevend in het matchingproces dat beide partijen overeenkomsten vinden in elkaars persoonlijkheden, expertise en ondernemersideologie. Gedurende het mentorprogramma zorgt wederzijds respect en vertrouwen voor een effectievere relatie (Kilburg, 2000; Pompa, 2012; Crompton 2012). De mentee kan alleen wat leren over zijn of haar handelen wanneer er openlijk met elkaar wordt gesproken over de onderlinge relatie (Van der Sijde; Weijman, 2014).

### 1.5.2 Structuur van het coaching- en mentorproces

Een duidelijke planning, gestructureerde voorbereiding en focus tijdens mentorgesprekken zijn factoren die de effectiviteit van een mentorprogramma mede bepalen. Belangrijk is dat de start- en einddatum van het mentorprogramma afgestemd worden alsook het van tevoren inplannen van frequente meetings (Sauer, 1999; Jowett, Kanakoglou & Passmore, 2012; Pompa, 2012; Blackman, Moscardo & Gray, 2016). Er bestaat echter geen ideale hoeveelheid aan meetings aangezien dit afhangt van de persoonlijke behoefte van de mentee (St-Jean & Audet, 2009). Een mentorprogramma werkt optimaal wanneer beide partijen het eens zijn over elkaars rollen, verwachtingen en verantwoordelijkheden en dit samen vastleggen aan het begin van het mentorproces bijvoorbeeld in een contract (Megginson, 1999; Memon et al, 2015; Pompa, 2012). Daarnaast is mentoring effectiever wanneer het mentorkoppel vanaf het begin een lange termijn focus aanhoudt en te behalen doelen vaststelt (Blackman, Moscardo & Gray, 2016).

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat mentoring het meest effectief is wanneer de mentor de mentee goed begeleidt en feedback geeft, hem of haar meer zelfvertrouwen geeft en hem/haar onafhankelijk en zelfstandig leert te zijn (Cull, 2006; Deakins et al, 1997; Devins & Gold, 2000; Auerbach, 2006; Goodstone & Diamante, 1998; Whitterspoon & White, 1996; Armstrong et al, 2002). Een effectieve aanpak is bijvoorbeeld het identificeren van de mentee's sterke en zwakke kanten en het opstellen van een actieplan om hieraan te werken.

Het is in ieder geval van belang dat de aanpak oplossingsgericht is (Blackman, Moscardo & Gray, 2016; Judge & Cowell, 1997).

### 1.5.3 Afsluiting van het mentorproces

Aan het einde van het mentorproces kan de mentorrelatie overgaan in de separation of redefinition fase. De separation fase definieert over het algemeen het einde van een niet-effectieve mentorrelatie (Memon et al, 2015). Redenen hiervoor kunnen zijn:

- | De mentor heeft de mentee niets meer te leren;
- | De mentee heeft zijn of haar doelen geherdefinieerd waardoor de mentor irrelevant blijkt te zijn voor deze nieuwe doelen;
- | De mentee wil een eigen identiteit ontwikkelen waarbij hij of zij de mentor juist niet nodig heeft;
- | De mentor wil dat de mentee onafhankelijk wordt en besluit daarom de relatie te beëindigen.

Een effectieve relatie bevat een *redefinition* fase, hier wordt besloten of de relatie nog wordt voortgezet en zo ja, op welke manier. Dit kan bijvoorbeeld zijn door een meer formele rol aan te nemen als niet-uitvoerende functie binnen de onderneming van de mentee of de mentorrelatie wordt voortgezet zoals deze bestond (Pompa, 2012).

Tot slot is het van belang dat het mentorproces continu geëvalueerd wordt met beide partijen zodat programma's zoals dat van nlgroeit hierop kunnen worden aangepast.

- | Zorgvuldige selectie van deelnemers aan het mentorprogramma leidt tot betere en makkelijkere matching tussen mentoren en mentees.
- | Matching is zeer belangrijk voor een effectief mentorproces. Hierbij moet gelet worden op de overeenkomsten tussen mentor en mentee in persoonlijkheid, expertise en ondernemersideologie.
- | Effectieve mentorgesprekken wordt gekenmerkt door regelmatig contact tussen mentor en mentee, vooraf afgestemde doelen, rollen en verantwoordelijkheden, en een lange termijn focus.

### 1.6 Karakteristieken van een effectieve mentor en mentee

De effectiviteit van een mentorproces is in grote mate afhankelijk van de karakteristieken van de mentor en mentee. Een effectieve mentor dient een aantal karakteristieken te bezitten om de mentee goed bij te kunnen staan. Ten eerste draagt expertise in het vakgebied van de mentee bij aan een beter begrip van de sectorspecifieke uitdagingen waar de mentee tegenaan loopt, net als analytisch vermogen. Daarnaast zijn geduld en empathisch vermogen belangrijke elementen van de ondersteuning die de mentor biedt aan de mentee (De Haan, Culpin & Curd, 2011; Gregory & Levy, 2011). Ook de inzet van de mentor is van



belang, met name dat hij of zij bereid is een minimale tijdsinvestering in het mentorprogramma te steken. Tot slot kan de mentor de psychosociale functies van de mentee bevorderen door een goed rolmodel te zijn, ideeën van de mentee te accepteren en bevestigen, advies te geven en een open houding te hebben (Kram, 1983).

Daarnaast zijn er bepaalde karakteristieken van de mentee die het effect van het mentorprogramma kunnen vergroten (Blackman, Moscardo & Gray, 2016). Het is van belang dat de mentee een duidelijke ambitie heeft en open staat voor een leer- en ontwikkelingsproces, daarmee ook voor feedback (Audet & Couteret, 2012). De uitkomsten van het mentorproces zijn ook groter naarmate de mentee meer resultaatgericht en initiatiefrijk is. Ook kunnen bepaalde demografische kenmerken van een mentee, zoals leeftijd en opleidingsniveau, van invloed zijn op de effectiviteit van mentoring (Megginson et al, 2002). Tot slot, in een mentorprogramma voor ondernemers, is een bepaalde mate van de persoonlijkheidskenmerken van ondernemers (zelfbewustzijn, zelfeffectiviteit) ook gewenst.

| Mentoren   | Mentees  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertise in vakgebied</li> <li>• Geduldig</li> <li>• Analytisch vermogen</li> <li>• Empathisch vermogen</li> <li>• Open houding</li> <li>• Bereidheid tot minimale tijdsinvestering</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambitie</li> <li>• Openstaan voor groei en ontwikkeling</li> <li>• Resultaatgericht</li> <li>• Initiatiefrijk</li> <li>• Receptief voor feedback</li> </ul> |

Tabel 1: Karakteristieken mentoren en mentees

### 1.6.1 Training van mentoren

Om de effectiviteit van het mentorproces te vergroten is het van belang dat een mentor de ontwikkelingsbehoefte van de ondernemer zo goed mogelijk kan inschatten en hierop inspeelt door een bepaalde rol aan te nemen. Kortom, een effectief mentorproces vergt een niet geringe mate van kennis en inschattingsvermogen van de mentor. Om dergelijke processen te optimaliseren, is een getrainde mentor van zeer groot belang. Uit onderzoek blijkt dat een tweedaags trainingsprogramma voldoende is om de mentoren voor te bereiden, deze training kunnen de voordelen voor de mentees verdubbelen van 33% naar 66% (Pompa, 2012).

Een uitgebreide training beslaat praktische, theoretische en psychologische elementen van mentoring. Voorbeelden van relevante theorieën voor mentoren zijn bijvoorbeeld de 'scaffolding & fading' en 'pulling & pushing' theorieën (Cull, 2006 p. 9-10). *Scaffolding* houdt in dat de mentor zich aanpast aan de vaardigheden en het kennisniveau van de mentee. Wanneer zou blijken dat de mentee minder begeleiding nodig heeft van de mentor, past de mentor *fading* toe; hierbij wordt het niveau van *scaffolding* verlaagd en treedt de mentor meer naar de achtergrond. Bij *pulling* gaat het erom dat de mentee zich vertrouwd voelt bij

zijn of haar mentor. Indien dit het geval is, zal de mentee namelijk sneller bereid zijn om zijn agenda, interesses en doelstellingen te delen met de mentor. De mentor kan de mentee op zijn beurt dan beter ondersteunen door aandachtig te luisteren naar de mentee, de juiste vragen te stellen en door de mentee te helpen om zelf oplossingen te zoeken. *Pushing* richt zich tot slot op het stimuleren van de mentee, door de mentor. Dit kan de mentor bijvoorbeeld doen door creatieve ideeën te opperen en uitdagingen, kennis, en succesverhalen te delen met de mentee. Echter, ongeacht de specifieke trainingsvorm blijkt dat training voor mentoren vrijwel altijd een positieve invloed heeft op de waarde van het mentorprogramma (Clutterbuck et al. 1999).

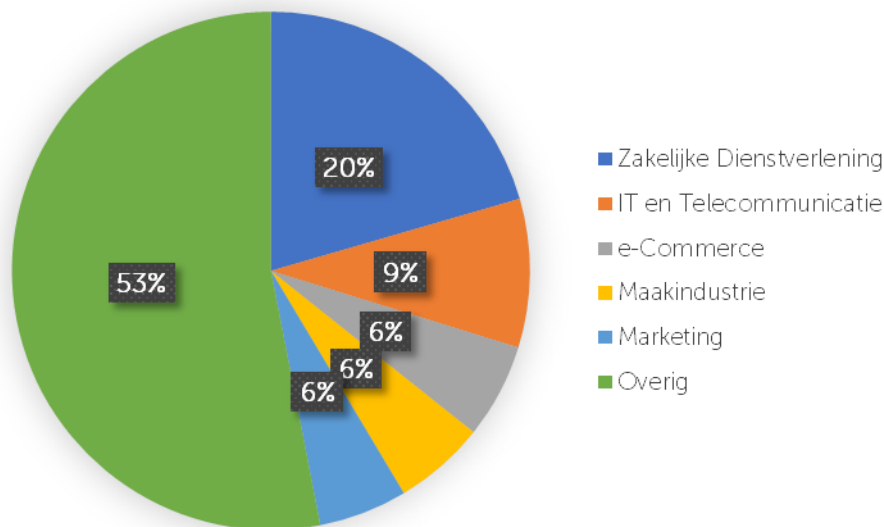
- | De effectiviteit van een mentorproces is in grote mate afhankelijk van de karakteristieken van zowel de mentor als mentee.
- | De effectiviteit van een coaching- en mentorproces wordt vergroot wanneer de mentor is getraind.

## 2. Mentoring door nlgroeit

### 2.1 Het mentorprogramma

Mentorschap wordt door nlgroeit<sup>2</sup> omschreven als het voorhouden van een spiegel aan de ondernemer, om hem of haar te helpen bij het aannemen van relevante leiderschapskwaliteiten. Het doel van de mentorgesprekken is om de ondernemer verder te helpen met zijn of haar ontwikkeling en van het bedrijf door het stellen van de juiste vragen en delen van relevante ervaringen.

Nlgroeit helpt ondernemers met bedrijven die tussen de een en honderd miljoen euro jaarlijkse omzet draaien door hen te koppelen aan een mentor, tevens een ondernemer, die al een paar stappen verder is. Ongeveer driehonderd mentoren uit 26 branches hebben zich inmiddels beschikbaar gesteld en zijn te vinden via de website van nlgroeit. De grootste groep komt uit de zakelijke dienstverlening (104), gevolgd door IT en telecommunicatie (47). Uit de sectoren olie & gas en chemie & farmacie komen de minste mentoren (beide drie). De belangstelling voor het mentorprogramma is groot, mede door deelname van bekendere mentoren zoals Pieter Zwart (oprichter Coolblue). In 2019 werd vijfhonderd keer een match gemaakt en de ambitie is om in 2020 het programma op te schalen naar duizend matches.



Figuur 2: nlgroeit mentoren per branche

<sup>2</sup> De volgende bronnen zijn gebruikt om het mentorprogramma van nlgroeit te onderzoeken: mentorinstructie van nlgroeit, tien interviews met mentoren (n=5) en mentees (n=5) actief in het mentorprogramma, één interview met een medewerker van nlgroeit en 125 ingevulde vragenlijsten, zijnde evaluaties voor mentees die hebben deelgenomen aan het programma.

#### Mentor uitgelicht: Pieter Zwart

Pieter Zwart richtte in 1999, samen met twee vrienden, zijn eigen onderneming op. Het begon allemaal in de kroeg, waar de vrienden een bedrijfsidee op een bierviltje hadden geschreven. Ze besloten om een webwinkel in MP3-spelers op te richten en begonnen het bedrijf vanuit hun studentenkamers. Het doel was om een voorbeeldbedrijf te bouwen op het gebied van klanttevredenheid. Deze aanpak sloeg aan want het bedrijf verdubbelde elke 24 maanden. Het Coolblue imperium is inmiddels uitgegroeid tot een bedrijf met drieduizend medewerkers en elf fysieke winkels in Nederland en België.



#### Mentor uitgelicht: Vivienne van Eijkelenborg

Toen Vivienne van Eijkelenborg in 1999 het babyproductenbedrijf Difrax van haar ouders overnam, wilde ze als eerst zo snel mogelijk naar het buitenland uitbreiden. Dat viel aanvankelijk niet mee, maar het lukte haar desondanks het bedrijf uit te breiden naar in totaal 25 landen. Haar focus lag op het verkopen van 'mooiere' babyproducten. In 2016 werd Vivienne Zakenvrouw van het jaar. Vivienne richt zich echter niet alleen op commercie; als ondernemer toont ze ook maatschappelijke betrokkenheid, onder meer door zich in te zetten voor het tegengaan van babysterfte.



#### Mentor uitgelicht: Michiel Muller

Velen zullen Michiel Muller vooral kennen als oprichter van Picnic. Picnic is een online supermarkt die opgericht is in 2015. Het bedrijf is vooral bekend vanwege de opvallende bezorgwagentjes. Inmiddels rijden er circa 700 elektrokarretjes rond in Nederland en nog eens tachtig in Duitsland. Picnic is echter niet het enige bedrijf dat Michiel heeft opgericht. Zo heeft hij o.a. in 2004 al samen met zakenpartner Marc Schröder Route Mobiel opgericht. In 2008 volgde de internethuizenveiling Bieden en Wonen. Daarnaast is Michiel actief in verschillende Advisory Boards en comités en investeert hij in andere bedrijven.



| Het doel van de mentorgesprekken is om de ondernemer verder te helpen met zijn of haar ontwikkeling en van het bedrijf.

| Er zijn ongeveer driehonderd mentoren uit 26 branches.

| 2019: 500 matches, ambitie 2020: 1.000 matches.

## 2.2 Stappen in het mentorproces

Het mentorproces van nlgroeit omvat drie stappen: selectie & matching, mentorrelatie en afloop & evaluatie. Mentees komen vooral in aanraking met het mentorprogramma via evenementen van nlgroeit of aanwezigheid van nlgroeit bij evenementen zoals de Entrepreneurial Summit, het ING-ondernemerscongres en middels het netwerk van de Entrepreneur's Organisation. Mentees nemen vervolgens contact op met nlgroeit om deel te nemen aan het mentorprogramma, of doen direct online een mentorverzoek. Zodra de ondernemer het intake-formulier heeft ingevuld en dit in orde is, gaat nlgroeit aan de slag met het vinden van een geschikte mentor.



Figuur 3: mentorproces nlgroeit

## Stap 1: selectie & matching

Bij het matchen van mentor en mentee wordt voornamelijk gelet op de aansluiting van de expertise van de mentor bij de groeivragen van de mentee. Bij het rekruteren van nieuwe mentoren wordt verder gelet op de interesse van de mentor om kennis en ervaring te delen en op die manier een groeiondernemer te helpen. Echter, er vindt geen verdere selectie plaats waarin andere kenmerken van de mentor worden geëvalueerd.

Naast de aanmeldingen via de website, maakt nlgroeit gebruik van het uitgebreide netwerk om zelf potentiële mentoren en mentees te benaderen. Wanneer ondernemers interesse tonen om deel te nemen aan het mentorprogramma, zowel als mentor of als mentee, hanteert nlgroeit bepaalde criteria voor hun deelname (zie tabel 2). In alle gevallen vult de ondernemer een intake-formulier in waarin hij of zij de achtergrond van het bedrijf toelicht, groeiambitie en groeivragen uiteenzet en een mogelijke voorkeur voor een mentor aangeeft.

| Mentoren  | Mentees  |
|---|--|
| Bedrijf bestaat/bestond minimaal vijf jaar              | Bedrijf bestaat minimaal één jaar                      |
| Bedrijf heeft minimaal vijf miljoen euro omzet per jaar | Founder van het bedrijf                                |
| Bedrijf heeft minimaal twintig FTE                      | Bedrijf heeft minimaal één miljoen euro omzet per jaar |
| Interesse in het overbrengen van kennis en ervaring     | Bedrijf heeft minimaal vijf FTE                        |
|   | Groeiambitie aanwezig                                  |

Tabel 2: Criteria voor mentoren en mentees voor deelname aan het nlgroeit mentorprogramma

Zodra nieuwe mentees het intakeformulier hebben ingevuld en dit in orde wordt bevonden, gaat nlgroeit aan de slag met het zoeken naar een geschikte mentor. Dit is een grotendeels geautomatiseerd proces, waarbij in een database wordt gezocht naar mentoren die beschikken over de kenmerken waar de ondernemer naar op zoek is. Hierbij speelt de beschikbaarheid van de mentor tevens een rol.<sup>3</sup> Tot slot wordt gekeken naar eventuele voorkeuren van de mentor met betrekking tot zijn of haar mentees, bedrijfstak en –omvang, locatie en ambitie.

Nadat nlgroeit twee à drie potentiële mentoren selecteert, worden deze voorgelegd aan de ondernemer. Deze dient zijn of haar voorkeur onderbouwd terug te sturen; dit wordt vervolgens voorgelegd aan de mentor. Wordt de aanvraag vanuit de mentor ook

---

<sup>3</sup> 103 van de 294 mentoren op de website van nlgroeit zijn niet beschikbaar op het moment van schrijven (oktober 2019).

geaccepteerd, kan het mentorprogramma beginnen: mentor en mentee worden per mail aan elkaar gelinkt, waarna nlgroeit het aan het mentorkoppel overlaat een kennismakingsgesprek in te plannen.

## Training van mentoren

In het mentorprogramma van nlgroeit ontvangen nieuwe mentoren een mentorinstructie. Deze instructie geeft een goed overzicht van de uitgangspunten van het mentorprogramma, inclusief stappen in het proces en voorbeeldvragen om te stellen aan de mentee. Tevens verschaft nlgroeit het boekje 'One Minute Mentor' voor aanvullende tips & tricks voor mentoren bij hun eerste mentortraject. Mentoren ontvangen hiernaast geen aanvullende training.

## Stap 2: mentorgesprekken

Wanneer mentor en mentee zijn gematcht, gaat het mentortraject van start. Volgens nlgroeit beslaat het mentorproces zo'n drie à vier gesprekken, inclusief kennismaking, gedurende een periode van twaalf maanden. Deze relatie is relatief kort (twaalf maanden) in vergelijking met programma's waarin mentor en mentee zonder derde partij de relatie vormgeven.<sup>4</sup> Nlgroeit schrijft als richtlijn dat het gebruikelijk is dat de mentee naar de locatie van de mentor gaat. Verder worden de mentor en mentee vrijgelaten in de inrichting van de afspraken en gesprekken.

Vanwege de korte periode waarin de mentorrelatie wordt opgebouwd is het van belang deze zo effectief mogelijk te laten verlopen. Om hierbij te helpen staan er voorbeeldvragen voor de mentorgesprekken in de mentorinstructie. Daarnaast stimuleert nlgroeit mentees om een groeitest in te vullen, ter voorbereiding op het eerste gesprek met de mentor, om de groeivragen zo scherp mogelijk te formuleren. Het resultaat van de groeitest geeft inzicht in welke groeifase de ondernemer zich bevindt. Afhankelijk van deze fase ervaart de ondernemer bepaalde uitdagingen die specifieke leiderschapskwaliteiten vereisen en deze kunnen houvast/inzicht bieden voor de mentorgesprekken.



Figuur 4: verschillende groeifasen gevisualiseerd door nlgroeit (mentorinstructie 2018)

<sup>4</sup> Voor deze fase wordt vaak 2-5 jaar uitgetrokken (Briones & Janoske, 2013).

### Stap 3: afloop en evaluatie

Aan het einde van het mentortraject wordt de mentee gevraagd (digitaal) het proces te evalueren. Daarna worden de mentees vaak gevraagd zelf ook mentor te worden, vanuit het pay-it-forward principe. Er vindt geen evaluatie plaats met de mentoren. De mentor ontvangt via nlgroeit een versimpelde versie van de feedback van de mentee. Verder wordt de mentor gevraagd of hij/zij tijd heeft voor een nieuwe mentee.

Zoals eerder benoemd gaat nlgroeit uit van drie à vier gesprekken per mentortraject, over een periode van twaalf maanden. Echter, het mentorkoppel mag zelf bepalen of ze vaker met elkaar willen afspreken, fysiek of telefonisch. Het staat hen ook vrij het mentortraject langer dan twaalf maanden te laten duren.

- | Persoonlijkheidskenmerken van mentoren en mentees vormen op dit moment geen onderdeel van de matchingsprocedure van nlgroeit.
- | Er wordt op dit moment geen generieke structuur voorgesteld of tools- en technieken toegepast tijdens de mentorgesprekken. Het is aan de mentor en mentee zelf om de gesprekken te structureren en vorm te geven.
- | Na twaalf maanden eindigt het mentortraject, echter kan het mentorkoppel zelf bepalen deze te continueren.

## 2.3 Evaluatie van het mentorproces

### Stap 1: selectie & matching

Uit interviews met zowel mentoren als mentees blijkt dat het matchingproces informeel plaatsvindt. Mentoren ontvangen vaak een telefoontje van een contactpersoon bij nlgroeit met een mentee-voorstel. Niet alle mentoren waren op de hoogte van de aanvraagprocedure via de website. Over het algemeen wordt het matchingproces door mentoren en mentees positief beoordeeld. Dit hangt tevens samen met het inzicht dat mentoring ook effectief kan zijn ondanks dat mentor en mentee niet in dezelfde sector actief zijn, omdat ondernemers vaak tegen overkoepelende vraagstukken aan lopen. Tot slot ervaren beide partijen dat er voldoende ruimte is om bij nlgroeit aan te geven wanneer er geen match is, zodat opnieuw kan worden gezocht naar een mentor/mentee.

*"Het zou een verbeterstap kunnen zijn om een soort intake gesprek te laten plaatsvinden als de coachee nog geen voorkeurskeuze aangeeft en voor het eerst een traject aangaat. Op basis van deze intake kan wellicht een betere match gemaakt worden."*



### Motivatie van deelnemers

De motivatie van mentees om deel te nemen aan het mentorprogramma was zeer verschillend. De meeste geïnterviewde mentees gaven aan dat zij voornamelijk deelnamen aan het mentorprogramma om dergelijke uitdagingen te bespreken met een sparringpartner, iemand die geen belang heeft bij de onderneming. Dit aspect werd dan ook het meest gewaardeerd aan de mentoring.

Voor de mentoren daarentegen was het pay-it-forward principe, in de zin van elkaar helpen of teruggeven aan de maatschappij veelal de belangrijkste motivatie om aan de slag te gaan als mentor: *"Ik heb heel veel gehad aan mensen die tijd voor mij namen toen ik begon als ondernemer en nu nog steeds, ik wil graag ook die toegevoegde waarde hebben."* Echter wordt slechts 10% van de mentees een mentor. De mentoren waarden de rol van nlgroeit als zijnde facilitator die het mogelijk maakt dat mentor en mentee aan elkaar gekoppeld worden, om het traject vervolgens aan hen over te laten. Met name om deze reden hadden de mentoren lage verwachtingen van verdere input van nlgroeit, en gingen zij hier ook niet zozeer achteraan.

### Training van mentoren

Slechts een van de vijf geïnterviewde mentoren kan zich herinneren het boek 'One Minute Mentor' te hebben ontvangen. In aanvulling op de mentorinstructie en het boek hebben mentoren een sterke behoefte aan verdere training. Zij zouden graag gebruik maken van een training in bijvoorbeeld gespreksvaardigheden of mentoring skills, als deze zou worden aangeboden door nlgroeit.

Concluderend is een training van de mentoren erg belangrijk omdat dit de mentor voorbereidt en zo de voordelen voor de mentees kan verdubbelen (Clutterbuck, 1999). De optimale lengte van de training is twee dagen. Hoewel de invloed van de mentee geringer is, is het wel belangrijk dat de mentee gemotiveerd is gedurende het hele programma. Er bestaan bepaalde karakteristieken bij zowel de mentor als de mentee die bij kunnen dragen aan de effectiviteit van de mentoring. Voor mentoren zijn dit onder andere expertise in het vakgebied van de mentee, geduld, analytisch en empathisch vermogen en de bereidheid een minimale tijdsinvestering in het mentorprogramma te steken. Effectieve mentees daarentegen dienen open te staan voor objectieve feedback, te beschikken over zelfreflectie, resultaatgericht te zijn en groeiambitie te hebben.

## Stap 2: mentorgesprekken

### Vorbereiding mentorgesprekken

De groeitest vormt belangrijke input voor het mentorproces. Echter, de groeitest van de mentee als voorbereiding op het traject werd door de mentoren beperkt gebruikt. Het bestaan van de groeitest was niet bij alle geïnterviewden (met name mentoren) bekend. De meeste geïnterviewde mentees hadden de groeitest wel ingevuld en deze werd door hen als zeer nuttig ervaren om later nog eens te bekijken met het oog op verschillende groeifases van de onderneming. Het beperkte gebruik van de groeitest door nlgroeit bij matching of door de mentoren als voorbereiding op het traject werd door mentees herkend.

De geïnterviewde mentoren bereidden zich zeer verschillend voor op nieuwe mentortrajecten. Meestal wordt de website van de onderneming van de mentee geraadpleegd en wordt de mentee gevraagd een aantal coachings-, hulp- of groeivragen te formuleren. Intensievere voorbereiding door mentoren hield bijvoorbeeld in:

- | De mentee vragen scale-up gerelateerde boeken te bestellen
- | De mentee vragen een organigram van nu en over vijf jaar te tekenen
- | Zelf een vragenlijst opstellen voor de mentee

### Inrichting en structurering mentorprogramma

De structurering van de gesprekken wordt door nlgroeit aan het mentor-koppel overgelaten. Aangezien het eerste gesprek een kennismaking betreft, moet de vertrouwensrelatie nog worden opgebouwd en kan er vaak nog niet zo diep op de groeivraag en/of -problematiek worden ingegaan: *"De vrijblijvendheid maakt het moeilijk om de kwaliteit te voorspellen."*

De meeste mentoren gaven in interviews aan dat zij voor het eerste gesprek naar het bedrijf van de mentee toe gaan om een beeld te krijgen van de onderneming van de mentee, om hem of haar beter te kunnen helpen met de groeivraag. Dit contrasteert met de suggestie van nlgroeit.

Op de vrije inrichting van het mentorprogramma wordt verschillend gereageerd. Over het algemeen suggereerden jongere ondernemers (zowel mentor als mentee), zonder eerdere coaching ervaring, dat zij een meer omljnd proces fijn zouden vinden: *"Misschien is een iets meer omljnd proces beter. Aan de andere kant houdt de vrijheid het ook wel authentiek."* *"Er was voor de coach als voor ons geen houvast waardoor de gesprekken en ook een vervolg te vrijblijvend bleken."*

Suggesties waren onder andere: tips & tricks, delen van best practices en hulp bij het maken van afspraken. Niet alle mentoren waren bekend met het 'One Minute Mentor' boekje en de vragenlijst die worden verschaft door nlgroeit. Mentoren en mentees rapporteerden dat consistentie in het afspreken vaak lastig was vanwege de schema's van beide partijen: *"Een*

*tweede gesprek plannen is vaak lastig; bij het eerste gesprek is iedereen nieuwsgierig, maar opvolging aan verbeterpunten geven duurt vaak lang.*” Ongeveer de helft van de geïnterviewden gaf aan dat zij hierin een rol zien voor nlgroeit, bijvoorbeeld door middel van een telefoontje of een notificatie/reminder dat de laatste afspraak een x-aantal maanden geleden plaatsvond: *“Beter intake formulier aan het begin voor de afspraken over het traject zelf: datums en afspraken”.*

### Stap 3: afloop en evaluatie

Gemiddeld worden er twee tot drie gesprekken gevoerd, hoewel uit de ingevulde evaluaties door mentees blijkt dat bijna 33% van de deelnemers maar één gesprek had met hun mentor. De redenen hiervoor konden niet worden aangegeven in het formulier. Aangezien het eerste gesprek van een mentorrelatie altijd het kennismakingsgesprek is, kan mogelijk worden geconcludeerd dat dit geen succesvolle matches waren; hoewel het ook vanwege tijdsgebrek zou kunnen zijn. De vrije inrichting van het mentorprogramma heeft als gevolg dat een afloop van de relatie moeilijk kan worden bepaald: *“Ik merk dat mentoren het moeilijk vinden om aan het eind van een gesprek uit te spreken of er wel of geen klik is. Dan blijft zo’n mentortraject nog weleens hangen na het eerste gesprek.”*

Over het algemeen wordt het mentorprogramma van nlgroeit positief beoordeeld door zowel mentoren en mentees. Bij de meerderheid van de mentees leidde het programma vooral tot bedrijfsgerelateerde inzichten (42% van de ingevulde evaluaties). In de interviews gaven mentees dan ook aan dat zij veel hadden aan praktische informatie met betrekking tot de organisatie van de onderneming. Psychosociale inzichten dankzij het mentorprogramma werden ook veelvuldig gerapporteerd (38% van de ingevulde evaluaties). Deze inzichten richtten zich vooral op het creëren en vasthouden van focus voor de onderneming op de lange termijn en het stellen van doelen, maar ook herdefinitie van de eigen rol binnen de organisatie. Met name het besef dat ondernemers vaak tegen dezelfde, sector-onafhankelijke uitdagingen aanlopen en de bevestiging van een mede-ondernemer als mentor over hun werkwijze werd gewaardeerd door mentees: *“Ik ben niet gek”, “Dat ik op de goede weg zit”, “Dat ik goed bezig ben” (op de vraag: wat zijn de belangrijkste inzichten die je uit de gesprekken hebt gehaald?)*. Op deze manier draagt het mentorprogramma van nlgroeit voor veel van de deelnemende ondernemers bij aan de ontwikkeling van zelfeffectiviteit.

Met mentees wordt geëvalueerd door middel van een evaluatieformulier. Mentoren gaven echter aan dat vaak geen duidelijke evaluatie plaatsvindt. Een aantal mentoren benadrukten hierbij dat zij graag feedback zouden ontvangen over hun eigen functioneren als mentor, om hiervan te leren. In veel gevallen werd er tijdens en na de mentortrajecten kort telefonisch geëvalueerd, wanneer de mentor wordt benaderd voor een nieuw mentortraject. Een andere suggestie van geïnterviewden was om algemenere punten die voortkomen uit evaluatie van meerdere trajecten te delen met elkaar: *“Het mentortraject kan wel*

*professioneler worden ingericht, al helemaal als je het effect wilt kunnen meten; bijvoorbeeld door een meer omlijdend traject, een formele evaluatie en een kort rapportje."*

Van de tien geïnterviewden, gaven twee mentees aan dat zij nog contact hadden met hun mentor. Dit is dus niet gebruikelijk, ondanks dat nlgroeit het beide partijen expliciet vrijstelt om contact te blijven houden.

- | Mentor en mentee spreken elkaar gemiddeld twee tot drie keer gedurende het mentorprogramma; beschikbaarheid van mentoren soms moeilijk.
- | Deelnemers ervaren het mentorprogramma van nlgroeit over het algemeen als nuttig tot zeer nuttig. Met name door het verminderen van onzekerheid bij ondernemers en de bevestigen van de legitimiteit van hun plannen en doelstellingen
- | De gesprekken tussen mentor en mentee zijn relatief vrijblijvend. Er is geen vaste structuur voor gesprekken en niet altijd sprake van een duidelijk afrondingsmoment en beoordeling van eventueel behaalde doelstellingen.

## 2.4 Evaluatie kenmerken mentor en mentee

Zoals omschreven in de literatuur bestaan er bepaalde karakteristieken bij zowel de mentor als de mentee die bij kunnen dragen aan de effectiviteit van een mentorprogramma. Voor mentoren zijn dit onder andere expertise in het vakgebied van de mentee, geduld, analytisch en empathisch vermogen, en de bereidheid een minimale tijdsinvestering in het mentorprogramma te steken. Het is belangrijk dat mentoren makkelijk benaderbaar zijn voor een probleemoplossing. Tijdens interviews is onder andere aangegeven dat de waarde van mentoren met name wordt ervaren door: *"Pijnpunten kunnen spotten en tegelijkertijd een veilige omgeving bewaren," "Opkijken tegen je mentor werkt motiverend," "Helpen neutraal en nuchter naar dingen te kijken."* Verder blijkt uit de evaluaties dat er mentoren zijn die niet genoeg tijd hebben en/of commitment tonen om meerdere keren per jaar met de mentees om de tafel te zitten, waar een minimale tijdsinvestering wel bijdraagt aan de effectiviteit van mentoring en dat het willen investeren van tijd ook een van de karakteristiek van effectieve mentor is. Tot slot benoemen mentees de wisselende kwaliteit van het mentorprogramma door verschillende mentoren wat mogelijk kan liggen aan de ervaring of getraindheid van mentoren: *"De kwaliteit van het mentortraject hangt nu af van hoe goed je mentor is."*

Effectieve mentees daarentegen dienen open te staan voor objectieve feedback, te beschikken over zelfreflectie, resultaatgericht te zijn en groeiambitie te hebben. In de selectie van nieuwe mentees voor het mentorprogramma van nlgroeit is een vereiste het hebben van groeiambitie. Mentees geven zelf ook aan dat motivatie en commitment erg belangrijk zijn in het mentortraject. Op de vraag wat is volgens jou belangrijk aan succesvolle mentoring, antwoordden mentees onder andere: *"Coachees moeten ook openstaan voor*

wat de coach hem/haar brengt en bereid zijn iets te doen met de feedback." en "Commitment om snellere en grotere stappen te maken."

Persoonlijkheidskenmerken van mentoren en mentees maken op dit moment geen onderdeel uit van de matchingsprocedure van nlgroeit: "Beide kanten moeten beseffen dat je iets te leren en iets te brengen hebt." In de interviews komt ook naar voren dat een "klik tussen beide partijen" cruciaal is.

- | Mentees voelen zich vaak geholpen door duidelijkheid en focus, kritische blik, zelfinzicht en suggesties voor strategische richting van de organisatie.
- | In aanvulling op de mentorinstructie en boek hebben mentoren een sterke behoefte aan verdere training.
- | Deelnemers hebben verschillende redenen voor participatie. Mentor: pay-it-forward principe; mentee: sparren, netwerken en oplossen concrete groeivraag.

### 3 Conclusie & aanbevelingen

In een context van dalend ondernemersvertrouwen en zich steeds sneller opvolgende ontwikkelingen op het gebied van digitalisering en globalisering, groeit de druk op ondernemers gestaag door. Naast bedrijfsmatige ontwikkelingsbehoeften, ontstaan er hierdoor ook psychosociale ontwikkelingsbehoeften bij ondernemers. Voor deze behoeften en de manier waarop ondernemers leren, kan een mentorprogramma zoals dat van nlgroeit een sluitende oplossing bieden. De ondernemer gaat hierin samen met een mentor aan de slag met zowel bedrijfsontwikkeling als zijn of haar individuele bijdrage hieraan. Bovendien blijkt uit de literatuur dat mentoring een positief effect heeft op bedrijfsgroei doordat ondernemers met een mentor over een grotere mate van zelfeffectiviteit, het geloof in eigen kunnen, beschikken. Door sterker in zijn of haar schoenen te staan en gemotiveerder te zijn om zijn of haar groeiambitie te verwezenlijken, leidt de ondernemer met een mentor het bedrijf naar hogere winst en nieuwe werkgelegenheid.

Voor mentorprogramma's zoals dat van nlgroeit bestaan randvoorwaarden die het succes ervan bepalen. Normatieve inzichten uit de literatuurstudie en op basis van de evaluaties en gesprekken met deelnemers, zijn er enkele aanbevelingen opgesteld voor verschillende stappen in het mentorproces. De aanbevelingen naar aanleiding van dit onderzoek zien vooral toe op het selectie en matchingsproces en de structuur van de mentorgesprekken.

1. Voor een meer effectieve matching is het noodzakelijk om matching niet alleen te baseren op expertisegebieden en ervaring, maar ook op basis van overeenkomsten in persoonlijkheidskenmerken, commitment en beschikbaarheid (tijd willen en kunnen investeren).
2. Het matchingsproces kan ondersteund worden door korte intakegesprekken tussen mentor en mentee. Indien er geen goede match is, kan dan nog een worden gekeken naar het aanpassen van de match. Ook gedurende de mentorrelatie wordt het aangeraden om korte, tussentijdse evaluaties met beide partijen te onderhouden over hun ervaringen in de mentorrelatie, zo kan nlgroeit beter bepalen of extra ondersteuning of verandering van mentor/mentee noodzakelijk is.
3. Het matchingsproces dient afgesloten te worden door het vastleggen van afspraken over rollen, verwachtingen en verantwoordelijkheden in een mentorovereenkomst. Dit geeft voor beide partijen duidelijkheid en een structuur voor de relatie en voorkomt een gebrek aan commitment of vroegtijdig einde.
4. Met betrekking tot de structurering van het mentorproces, zal een hogere frequentie mentorgesprekken de mentorrelatie verduurzamen. Dit heeft grotere gepercipieerde voordelen voor deelnemers tot gevolg.
5. Door het aanbieden van gestructureerde methoden en technieken voor de mentorgesprekken, kan de kwaliteit hiervan beter worden gewaarborgd bij

verschillende mentoren. Hierbij kan bijvoorbeeld de nadruk gelegd worden op agendering tijdens de mentorgesprekken en feedback op de behaalde resultaten en doelstellingen.

6. Daarnaast zullen de mentorgesprekken effectiever zijn naarmate er meer aandacht voor het trainen van mentoren is. Een training van de mentoren erg belangrijk omdat dit de mentor voorbereidt en zo de voordelen voor de mentees kan verdubbelen.
7. Tot slot dient een uitgebreidere eindevaluatie te worden gehandhaafd om meer inzicht te krijgen in de effectiviteit van het mentorprogramma en de impact waartoe het heeft geleid voor de deelnemers en hun bedrijven. De evaluatie dient zowel met mentees als mentoren te worden gedaan waarna de feedback daadwerkelijk aan beide partijen wordt teruggekoppeld.

Met dit onderzoek is de eerste stap gezet in het analyseren van de effectiviteit en impact van het mentorprogramma zoals uitgevoerd door nlgroeit. Een uitgebreide effectmeting van het mentorprogramma op basis van een vergelijking tussen een groep MKB bedrijven met een mentor van nlgroeit en een controlegroep van MKB bedrijven zonder mentor zal echter leiden tot meer diepe en sterk onderbouwde inzichten.

## Referenties

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). Self-Efficacy: The exercise of control. New York, NY: W. H. Freeman.
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of applied psychology*, 88(1), 87.
- Baum, J.R & Bird, B. J. (2010). The succesful intelligence of high-growth entrepreneurs: links to new venture growth. *Organization Science*, 21(2), 397-412.
- Baum, J.R. & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill and motivation to subsequent venture growth. *Journal of applied psychology*, 89(4), 587-798.
- Bisk, L. (2002). Formal entrepreneurial mentoring: the efficacy of third party managed programs. *Career development international*, 7(5), 262-270.
- Blackman, Moscardo & Gray (2016). Challenges for the theory and practice of business coaching: a systematic review of empirical evidence. *Human resource development review*, 15(4), 459-486.
- Boyd, D.P. (1984). Type A behaviour, financial performance and organizational growth in small business firms. *Journal of Occupational Psychology* 57(2), 137-140.
- Briones, R., & Janoske, M. (2013). Mentoring 2.0: How PR educators use social media to create and maintain relationships with students. *International Journal of Continuing Engineering Education and Life Long Learning*, 23(1), 18-32.
- Chen, C. C., Greene, P. G., & Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13, 295-316.
- Clutterbuck, D. (1999) Mentoring in Business: Executives and Directors, Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning. London: Routledge.
- Cull, J. (2006). Mentoring young entrepreneurs: what leads to success?. *International journal of evidence based coaching and mentoring*, 4(2), 8-18.
- Conte, S. D. (2002). Business coaching and the entrepreneur: A well-suited association. *Journal of business and entrepreneurship*, 14(2), 123.
- Crompton, B. (2012). The effect of business coaching and mentoring on small-to-medium enterprise performance and growth.
- Crompton, B. M., Smyrnios, K. X., & Bi, R. (2012). Measuring the influence of business coaching on fast-growth firms. *Small enterprise research*, 19(1), 16-31.



- Deakins, D., Graham, L., Sullivan, R., & Whittam, G. (1998). New venture support: an analysis of mentoring support for new and early stage entrepreneurs. *Journal of small business and enterprise development*, 5(2), 151-161.
- Gumpert, D.E., & Boyd, D.P. (1984). The loneliness of the small-business owner. *Harvard Business Review* 62(6), 18-22.
- Hmieleski & Baron (2008). When does entrepreneurial self-efficacy enhance versus reduce firm performance. *Strategic entrepreneurship journal*, 2, 57-72.
- Jerusalem M., & Schwarzer, R. (2006). The general self-efficacy scale (GSE).
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management journal*, 26(4), 608-625.
- Leonard, D., & Swap, W. (2005). *Deep smarts: How to cultivate and transfer enduring business wisdom*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Matlay, H., Rae, D., Audet, J., & Couteret, P. (2012). Coaching the entrepreneur: features and success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- McKevitt, D., & Marshall, D. (2015). The legitimacy of entrepreneurial mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(2), 263-280.
- Memon, J., Rozan, M. Z. A., Ismail, K., Uddin, M., & Daud, D. (2015). Mentoring an entrepreneur: Guide for a mentor. *Sage Open*, 5(1), 2158244015569666.
- Moen, F., & Skaalvik, E. (2009). The effect from executive coaching on performance psychology. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(2), 31-49.
- Phillips, J.M., & Gully, S.M. (1997). Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 792-802.
- Pompa, C. (2012). Literature Review on enterprise mentoring. *EPS-PEAKS query response*.
- Van der Sijde, P., & Weijmans, G. (2013). Benefits and impact of mentoring for entrepreneurs: the entrepreneur's perspective. *International journal of human resource studies*, 3(4), 194.
- Wales, Suzy (2002). Why coaching? *Journal of Change Management*, 3(3), 275-282.
- Smither, J., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56, 23-44.
- St-Jean, E., & Audet, J. (2013). The effect of mentor intervention style in novice entrepreneur mentoring relationships. *Mentoring & tutoring: partnership in learning*, 21(1), 96-119.