

SNELLER & MAKKELIJKER GROEIEN? MENTORING WERKT!

Onderzoek naar effectiviteit en impact
van het mentorprogramma van nlgroeit

Oktober 2019
Erasmus Centre for Entrepreneurship
in opdracht van nlgroeit

nlgroeit
maakt ondernemers **groter**



Inleiding

Door het hebben van een mentor groeien mkb-bedrijven sneller en makkelijker dan mkb-ondernemers zonder begeleiding van buiten. Onderzoek van Erasmus Centre for Entrepreneurship toont aan dat het nlgroeit-programma voor en door ondernemers zorgt voor groei in het mkb.

Deze groei komt door:

- effectievere besluitvorming
- het doorvoeren van strategische veranderingen
- realisatie van doelstellingen door meer focus aan te brengen
- hogere motivatie en tevredenheid
- zelfwerkzaamheid
- en een hogere productiviteit.

Vanaf 2016 biedt nlgroeit een mentorprogramma aan. Hierbij wordt een ondernemer gekoppeld aan een mentor; een ondernemer 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.

Jaarlijks zetten ruim 300 mentoren zich in, hebben inmiddels 900 ondernemers een mentor en is het jaarlijkse nlgroeit event flink geschaald. Deze cijfers zijn een deel van de indicatie van het succes van mentoring door nlgroeit. De vraag leeft in hoeverre de resultaten van mentoring zich vertalen naar impact op groei.

Erasmus Centre for Entrepreneurship (ECE) heeft in opdracht van nlgroeit een beknopt onderzoek uitgevoerd naar de effectiviteit van mentorprogramma's in het algemeen en specifiek hoe het mentorprogramma van nlgroeit wordt ervaren door de deelnemende ondernemers.

Om deze vragen te kunnen beantwoorden, zijn tien interviews met mentoren en mentees afgenomen en meer dan 100 evaluaties van mentortrajecten geanalyseerd. Aanvullend is een literatuurstudie naar de effecten van mentoring uitgevoerd.

Dit rapport bevat een samenvatting van dit onderzoek en behandelt achtereenvolgens:

- 1) Algemene groei en ontwikkelingsbehoeften van het MKB
- 2) Literatuurstudie naar de effectieve manieren van mentoring
- 3) Effect en impact nlgroeit mentorprogramma

Algemene groei en 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 zowel psychosociaal als bedrijfsmatig. Hierin zijn psychosociale ontwikkelingsbehoeften bijvoorbeeld een grotere mate van zelfbewustzijn, leiderschap en het nastreven van persoonlijke doelen. Bedrijfsmatige ontwikkelingsbehoeften daarentegen bestaan onder andere op het gebied van financiële besluitvorming, bedrijfsmiddelen en -processen.

Het ontwikkelen van deze categorieën behoeften is een leerproces. Ondernemers prefereren vaak korte, relevante leerervaringen waarbij het oplossen van de eigen uitdagingen centraal staan. Ook waarderen zij Interactie met andere ondernemers.

Literatuurstudie effectieve manieren van mentoring

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.

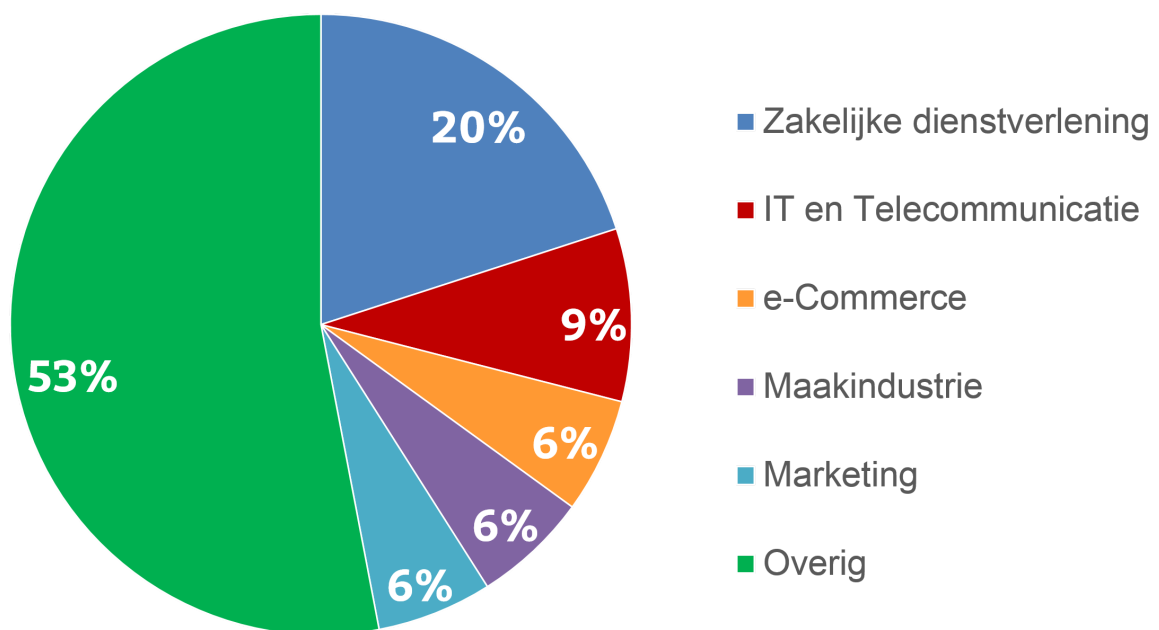
De gemeten effecten van coaching en mentoring zijn significant en kunnen als volgt worden opgesomd: hogere motivatie en tevredenheid, gevoel van controle en een hogere productiviteit onder ondernemers. Daarnaast dragen coaching en mentoring bij aan het zelfvertrouwen van de ondernemer, met name door 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).

Effect en impact nlgroeit mentorprogramma

De doelstelling van het mentorprogramma van nlgroeit 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. 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.

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 nlgroeit (per oktober 2019).



figuur 1: nlgroeit mentoren per branche

Stappen in het mentorproces

Het mentorproces van nlgroeit omvat drie stappen: selectie & matching, mentorrelatie en afloop & evaluatie.



figuur 2: mentorproces nlgroeit

Mentor en mentee spreken elkaar gemiddeld twee tot drie keer gedurende het mentorprogramma. Na twaalf maanden eindigt het mentortraject, echter kan het mentorkoppel zelf bepalen deze te continueren.

Mentoren en mentees beoordelen het mentorprogramma van nlgroeit zeer positief. 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
- herdefinitie van de eigen rol binnen de organisatie
- de ontwikkeling van zelfeffectiviteit

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.

Waarde van een mentor

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.”*

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.”* De mentoren waarderen de rol van nlgroeit als zijnde facilitator die het mogelijk maakt dat mentor en mentee aan elkaar gekoppeld worden

Uit de resultaten blijkt dat het mentorprogramma van nlgroeit als zeer positief wordt ervaren. 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.