

CEO's hebben ook nood aan mentoren

CEOs Need Mentors too.

by Suzanne de Janasz and Maury Peiperl (2015),
Harvard Business Review, Vol. 93 (4), p. 100-103

Hoe krijgen nieuwe CEO's in grote organisaties toegang tot doorgewinterde raad en feedback? Wie kunnen ze in vertrouwen nemen?

Het is het onderwerp van het onderzoek van Suzanne de Janasz en Maury Peiperl. Ze vonden tientallen managers die hun leerproces versnelden door hooggeplaatste ervaren leiders, extern aan hun eigen bedrijf, in te schakelen. Om meer inzicht te krijgen in dit groeiende, maar nog niet gedocumenteerde fenomeen, interviewden ze 15 ervaren mentoren en 25 beschermelingen - CEO's, toekomstige CEO's en CFO's. ('Chairman Mentors International' hielp bij de toegang tot veel van de deelnemers aan de studie.)

Meer CEO's zouden zich moeten linken aan mentoren in plaats van aan te nemen dat ze hun opdracht alleen moeten dragen, daarvan zijn de onderzoekers overtuigd. Ze ontdekten ook aspecten die dergelijke relaties lastiger maken dan de begeleiding op lagere organisatieniveaus. Enkele van hun bevindingen.

Eenzaam leren aan de top

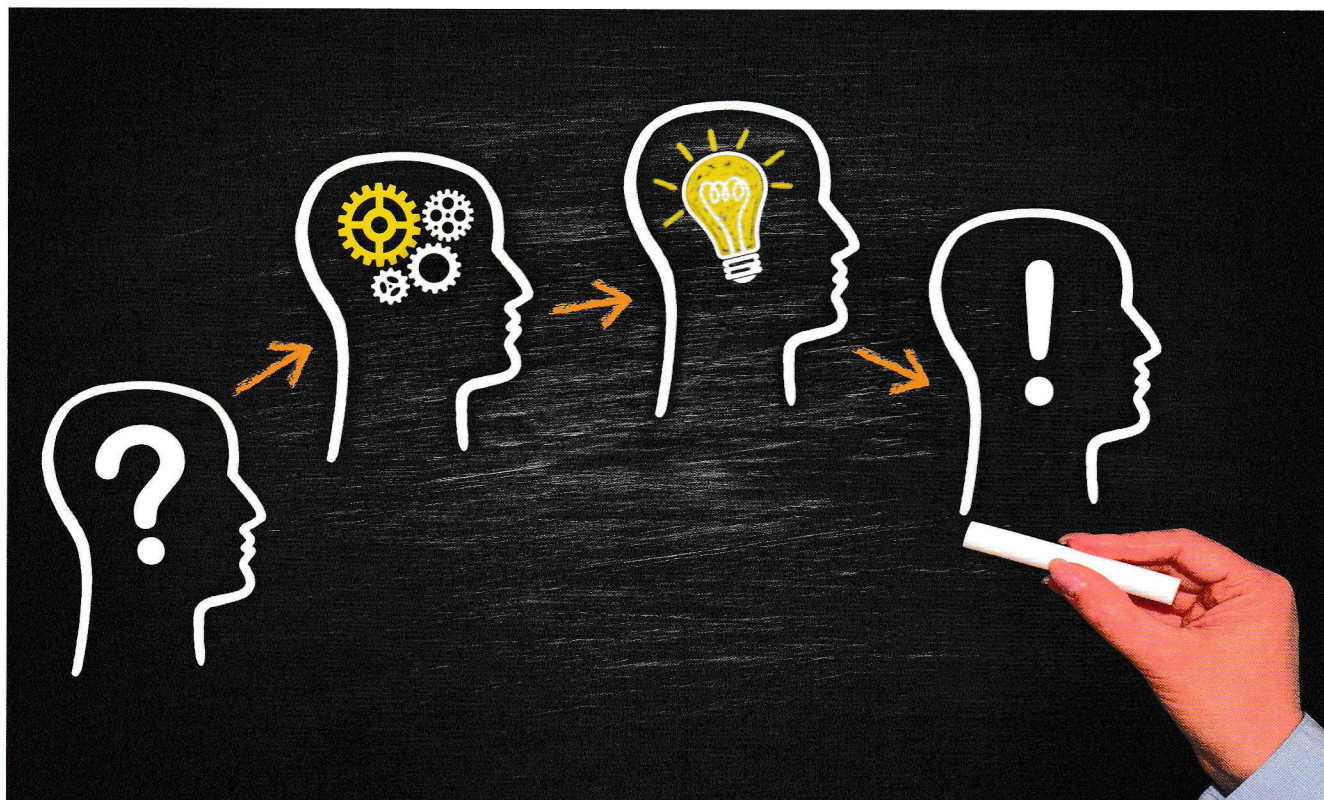
Mentoring is erg populair geworden in moderne bedrijven. Vele bedrijven zetten formele structuren op waarbij 'oude rotten' nieuwelingen helpen bij het klappen van de zweep. Op deze manier faciliteren ze het acclimatiseren, het functioneren en de carrièrevoortgang van nieuwkomers, high potentials en minderheidsgroepen waarvoor het aan duidelijke rolmodellen ontbreekt. Deze investeringen lijken goed te renderen. Uit onderzoek naar junior naar mid-level professionals blijkt dat zulke programma's hen in staat stellen om sneller door te groeien, hogere salarissen te verkrijgen, en meer voldoe-

ning te halen uit hun werk en leven dan mensen zonder mentoren. Voor werkgevers bestaan de voordelen niet alleen uit betere prestaties maar ook uit het meer succesvol aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent.

De meeste CEO's van grote organisaties hebben tijdens hun loopbaan het voordeel van mentoring ondervonden - en van andere ontwikkelingsactiviteiten zoals uitdagende jobopdrachten en leiderschapsprogramma's. Maar het doorstoten naar de top beperkt plotting de beschikbare en geschikte opties. CEO Gavin Patterson van telecomgigant BT Group mocht een topmanagementprogramma volgen op Harvard, maar hij kon het zich niet veroorloven zo lang afwezig te zijn.

Toch vragen nieuwe (hogere) posities om nieuwe talenten. In situaties met hoge inzet, hebben CEO's nood aan verstandige mentoring. Dat is niet hetzelfde als coaching. Hoewel executive coaches vaak prachtig werk leveren bij het geven van feedback en het bijspijkeren van managementvaardigheden, hebben bitter weinig coaches daadwerkelijk ervaring met gelijkaardige rollen. Mentoren, daarentegen, zijn rolmodellen die het ook hebben beleefd. Ze kunnen tijds- en contextspecifieke raad geven afgeleid uit hun ervaring; wijsheid; en netwerken die relevant zijn voor de op te lossen problemen. En in tegenstelling tot





mentoringprogramma's eigen aan het bedrijf, wordt de CEO mentoringgedreven door de mentee, gekenmerkt door maatwerk dat zelden aan medewerkers wordt verstrekt.

Wanneer CEO's dergelijke vorm van ondersteuning krijgen, volgen de resultaten snel. De onderzoeksters bevraagden 45 CEO's die genieten van formele mentoring, en 71% was er zeker van dat de prestaties van het bedrijf waren verbeterd als gevolg van de mentoring. Een sterke meerderheid meldde dat ze betere beslissingen maakten (69%) en dat ze de verwachtingen van stakeholders beter vervulden (76%). Deze CEO's getuigden vooral dat hun mentoren hen ter hulp kwamen om kostbare fouten te voorkomen en zich sneller te bekwaamen in hun rol (84%).

Match

Gezien de duidelijke voordelen van mentoring bij de ontwikkeling van CEO's, kunnen we ons afvragen waarom de praktijk dan niet alomtegenwoordig is? De grootste struikelblok is de moeilijkheid een match te vinden tussen mentor en mentee – ervan uitgaande dat de CEO het geluk (of het inzicht) nog niet had via informele weg een waardevolle adviseur te hebben gevonden.

Drie hoofden is beter dan twee

Wat zou meer waardevol kunnen zijn voor een CEO dan een ervaren en vertrouwde externe

mentor? Misschien twee mentoren. Zelfs de slimste mentor heeft blinde vlekken – waarvan sommige kunnen overlappen met die van de mentee. Twee mentoren consulteren biedt meer kans op het vinden van een adviseur die te maken had met gelijkaardige complexe en nieuwe uitdagingen. Hoe meer divers de uitdagingen, hoe groter het voordeel van meerdere mentoren.

Een interessant alternatief voor dergelijke mentoren vormen high-level externe consultants die een bemiddelende rol spelen. Deze professionele 'koppelaars' gebruiken hun netwerken en hun inzichten in de persoonlijkheid, vaak opgedaan door hun ervaring met werving en selectie van executives, om ontmoetingen tussen zakelijke leiders op te zetten.

De mentoren in dit onderzoek waren allen voormalige CEO's, niet verbonden aan de organisatie van hun mentees. Dergelijk profiel voldoet aan drie behoeften: de nood aan relevante ervaring, de behoefte aan een breed perspectief, en het belang van volledig vertrouwen. Hierbij betekent 'relevante ervaring' meestal dat de mentor succesvol functioneerde als CEO van een grote, complexe organisatie.

Een breed perspectief komt vaak van buitenaf. Je wilt mentoren die niet alleen anders denken, maar die ook begrijpen hoe het bedrijf wordt gepercipieerd op de markt. Neem nu Nokia,

ooit marktleider voor mobiele telefoons, dat een steile val maakte toen Apple en Samsung hun marktaandeel vergrootten. In 2010 werd Stephen Elop – een voormalig manager van Microsoft – aangetrokken om het bedrijf te redden. Hij riep de hulp in van Peter Sutherland, een voormalig voorzitter van BP en de voorzitter van Goldman Sachs International die hem, onder andere, wegwijst maakte in de voor hem onbekende dynamiek van de Europese Raad. Bovendien kon Sutherland een objectief perspectief bieden op de nieuwe strategie van Elop. Ten slotte drijft de absolute nood aan vertrouwens CEO's in de richting van ervaren buitenstaanders als mentoren. Voor sommige CEO's is het te riskant om hiaten in hun kennis en ervaring toe te geven aan een voorzitter of een lid van de raad van bestuur.

Doen werken

In de sterkste CEO-mentoringrelaties zorgen duidelijke regels ervoor dat beide partijen zich verbinden tot totale geheimhouding. Dit laat mentees toe zaken te onthullen zonder angst voor mogelijke gevolgen. Daarbij komt dat de interacties ontworpen zijn om een gezamenlijk doel te bereiken: de CEO helpen bij het sneller doorlopen van de leercurve en bij het meer efficiënt uitvoeren van de rol.

Vandaar dat sessies formele agenda's zouden moeten hebben, gestoeld op de problemen waarmee de CEO op dat moment wordt geconfronteerd, en tijdig gedeeld om mentoren toe te laten te reflecteren op basis van hun ervaring.

Tot slot, en ondanks de nood aan een gedisciplineerde structuur, is de geprefereerde wijze van kennisdeling voor beide partijen verhalen vertellen. Tal van onderzoek toont de kracht aan van verhalen om leren en ontwikkeling te bevorderen. Aangezien verhalen emotie en empathie oproepen, blijken ze beter te blijven hangen dan andere vormen van kennisdeling. Door het voorstellen van een chronologische reeks van gebeurtenissen, beslissingen en gevolgen, suggereren ze lessen zonder ze op te dringen. Verhalen gaan altijd over iemand anders dan de luisteraar, zodat ze psychologisch veilige ruimtes creëren waarbij men kan nadenken over: "Wat zou ik doen?"

Voordeel voor de mentor?

De voordelen voor CEO's zijn duidelijk. Maar wat wint de mentor erbij? Diepte-interviews met 15 mentoren onthulden de antwoorden:

Gevoel van impact

Uit de rondvraag bij mentees en mentoren blijkt dat zij verschillende elementen zoeken in een match. Mentees houden rekening met reputatie, opportuniteiten, relevant voor hun specifieke behoeften, en compatibiliteit van stijlen. Mentoren polsen dan weer naar openheid om te leren en kans op succes. Ze willen hun wijsheid delen, en ze niet verspillen aan mensen die ze niet zullen benutten. Anders gezegd, ze worden gemotiveerd door de mogelijkheid om impact te hebben.

Persoonlijk leren

Mentoren gaan na of een mentee kennis, vaardigheden en capaciteiten bezit waaruit ze kunnen leren. Zij waarderen sectorgebonden, carrière, culturele, geografische en leeftijdsgebonden ervaringen die afwijken van hun eigen ervaringen, en genieten ervan in contact te treden met een nieuwe generatie leiders.

Vergoedingen voor bewezen diensten

In veel gevallen ontvangt een externe mentor een contractuele vergoeding voor de opdracht, maar het vertegenwoordigt meestal een klein deel van zijn inkomen. Sommige proefpersonen vertelden dat ze mentoring zouden blijven aanbieden, zelfs zonder vergoeding. De contractuele relatie richt beide partijen louter op het optimaal benutten van de ervaring.

Niet elke CEO kende het voordeel van een dergelijke waardevolle mentor. Maar voor het welzijn van hun organisatie, zouden meer van hen dit moeten kunnen ervaren. Als zakelijke leiders er niet in slagen verstandig te beslissen en te handelen, lijdt hun bedrijf hieronder. Met de juiste mentoren aan de top is iedereen gebaat.



Dr. Angie Van Steerthem

Vlerick Business School
Area People & Organisation –
Cluster Leadership & coaching