

Gunnela Westlander



**Belle Rose Ragins, Kathy E Kram (red):**

*The handbook of mentoring at work.  
Theory, research and practice*

**Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007**

**Bob Garvey, Paul Stokes, David Megginson:**

*Coaching and mentoring: Theory and practice*

**London: SAGE Publications, 2009**

Mentorskap är tillika med coaching praktiserat inte minst i den anglosaxiska världen och i ökande grad under det senaste kvartssekket. Vilka forskningsperspektiv som anläggs på dessa utvecklingsaktiviteter framgår i två nyutkomna böcker, den ena en nordamerikansk forskningsantologi, den andra ett samförfattat arbete från en engelsk forskargrupp. I denna

anmälan beskrivs och kommenteras de båda arbetena. Intressanta skillnader framträder i såväl förordade forskningsansatser som sociokulturella värderingar.

Redaktörerna till det omfattande verket *The handbook of mentoring at work. Theory, research and practice* är tunga namn inom nord-

amerikansk forskning i ämnet mentorskap. Kathy Kram är kanske den mest citerade, känd för bland annat sitt pionjärbete *Mentoring at work* från 1985. Båda är universitetsprofessorer, Kram i *organizational behavior* vid Boston University School of Management och Ragins i *management* vid University of Wisconsin-

Gunnela Westlander är professor emerita och arbetslivsforskare med inriktning social- och organisationspsykologi.  
gunnela.westlander@mailbox.swipnet.se

Milwaukee. Förutom de två redaktörerna finns 43 författare, övervägande kvinnor, bakom bokens tjugosju kapitel. Samtliga har positioner vid olika universitet i USA med undantag för två från Kanada respektive Storbritannien.

Bokens syfte är att dels sammanfatta forskningsläget från det senaste kvartseklet genom att ge plats åt bidrag från de mest framträdande forskarna på området, dels ge förslag till nya teoretiska angreppssätt och synsätt.

Mentorskap (eng *mentoring*) har ursprungligen innebörden av en relation mellan två personer, en äldre mer erfaren (mentor) och en mindre erfaren, på svenska vanligen kallad adept (eng *protégé, mentee*). Relationen är utvecklingsinriktad, och inbäddad i ett karriärammanhang. Senare i boken talas om detta som "traditional mentoring" i motsats till en rad alternativa vidgade former av utvecklingsinriktade relationer lanserade av bokens olika författare.

Boken har ett rikligt innehåll med ambitionen att dels visa upp den samlade kunskapen på nordamerikansk botten, dels ge förslag till att hitta innovativa vägar att genomlysna företeelsen mentorskap. Referenserna till forskning utom USA är ytterst få och jämförelser med andra länder saknas praktiskt taget helt. Boken är något av en nationell manifestation. Bokens första del med tretton kapitel ger en review och värdering av hittillsvarande forskning, påvisar kunskapsluckor och föreslår forskningsansatser, samt ger anvisning på lämpliga metoder, teorier och angreppssätt. I den andra delen med åtta kapitel presenteras nya teoretiska perspektiv, varför och hur de är användbara. I tredje delen med sina fem kapitel beskrivs praktiska insatser vad gäller mentorskap, vilka program och tillämpningar som använts, vilka lösningar som vidtagits, och forskningsförslag ges som skulle kunna ge underlag till förbättringar av praktikers insatser.

Man fylls av en känsla av att den presenterade forskningen i de två första delarna håller ett avstånd till det praktiserade mentorskapet och att den tredje delen, "bridging the gap between research and practice", därför blir en logisk nödvändighet. Boken ger inte prov på några aktionsinriktade forskningsansatser där praktiken är avstampet och forskaren skaffar kunskap genom att på ett eller annat sätt delta.

Några bidrag skall särskilt nämnas. Ett av de skarpaste kapitlen är "Mentoring and career outcomes: Conceptual and methodological issues in an emerging literature" av Thomas Dougherty och George Dreher. De söker ge svar på frågan: kan man på basis av hittillsvarande forskning hävda att mentorskap leder till framgång för adepten? Med andra ord, finns ett samband mellan genomgången mentorskapsperiod och positivt utfall för adeptens del? Författarna lutar sig mot några forskningsöversikter och utnyttjar särskilt drygt fyrtioalet tvärsnittsstudier och sex längdsnittsstudier. Objektiva mått på framgång, såsom befordran och löneutveckling, var tidigt dominerande men författarna noterar att dessa kompletterades eller avlöstes successivt av subjektiva mått som arbetstillfredsställelse,

engagemang, upplevd karriärframgång och liknande. De finner en rad hinder för att besvara frågorna ovan. Bland annat uppvisar studierna en stor yrkesvariation, men å andra sidan utmärks studiepopulationen genomgående av ett ensidigt urval (vit amerikansk medelklass). Definitionerna av mentorskap är diffusa. De subjektiva utfallsvariablerna mäts på olika sätt vilket hindrar jämförbarhet mellan olika resultat. En vilseledande tro på kausaliteten råder: karriärframgång (det positiva utfallet) är nödvändigtvis inte effekten. De som valts till adepter skulle kunna vara ett ”positivt” urval som med eller utan mentor kunde ha framgång.

Douglas Hall och Dawn Chandler föreslår ett nytt karriärperspektiv i kapitlet ”Career cycles and mentoring”. Karriären kan ses som en räckta längre faser, lärandecykler som avgör vilka slags insatser mentorer bör göra för adepter som befinner sig i en viss fas av sin karriär. Mentorer bör alltså vara klara över i vilken karriärscykel adepterna befinner sig för att göra den rätta insatsen. Även adepter bör ha den självinsikten.

Ett tänkvärt kapitel av Stacy Blake-Beards med flera är ”Unfinished business: The impact of race on understanding of mentoring relationships” ägnat åt risken att exkludera minoriteter. Budskapet är att man måste börja ta på allvar brytpunkten mellan mentorskap och rastillhörighet. Svarta (i USA) har svårt att avancera och få tillgång till mentorskap som skulle kunna vara ett verktyg för lärande och utveckling. Det konstateras att i amerikansk managementforskning betraktas den här gruppen som ”others”. Jämförande studier är visserligen gjorda men då med vita etniska ideal som referensram. Beträffande forskningen om mentorskap är den till huvuddelen gjord på vita. Teori- och begreppsutveckling är således framsprungen ur en delpopulation som inte täcker befolkningen i USA.

Skillnaden mellan informellt och formellt mentorskap analyseras av Gayle Baugh och Ellen Fagenson-Eland i ”Formal mentoring programs: A ‘poor cousin’ to informal relationships”. Deras systematiska jämförelse utmynnar i en nyttig beskrivning av fördelar och tillkortakommanden hos bådadera. Mycket känns här igen från svenska och säkerligen även andra länders handböcker i mentorskap (se till exempel Westlander i *Arbetsmarknad Arbetsliv*, 2008, nr 4).

Som en avslutning till bokens alla bidrag har ordet gått till en engelsk författare, forskare och konsult, David Clutterbuck. Här vidgas utblicken, något som också antyds i kapitlets rubrik, *An international perspective on mentoring*. Clutterbuck är en av grundarna till en europeisk intresseorganisation, numera kallad European Mentoring and Coaching Council (EMCC) och knuten till en forskningsenhet vid Sheffied Hallam University i Storbritannien.

Clutterbuck tecknar den engelska forskningen mot bakgrund av den nordamerikanska såsom den presenterats i boken. Han menar att huvudskillnaden gäller relationen mellan forskning och praktik. Den engelska forskningen tar

sin utgångspunkt i bestämda mentorskapsprogram med ett stort antal praktiker involverade. Den är enligt författaren därmed inte vad han rubricerar som akademisk. I stället är ansatsen aktionsorienterad syftande till att följa ett fortlöpande samspel mellan praktik och forskning och med kunskapsutveckling och metodutveckling som mål. Brittiska forskare ägnar sig också mer åt att problematisera mentor-adeptrelationen, inte minst hur denna är beroende av sociokulturella värderingar. Vad dessa betyder blir särskilt tydligt genom erfarenheterna från de olika länder inom och utom Europa där Clutterbuck och hans kolleger anlitas som rådgivare. Mentorskapsprogram har blivit ett medel att lösa, effektivisera och utveckla tvärkulturellt samarbete i en globaliserad värld.

Hur bedrivs då engelsk forskning om mentorskap? I sökandet efter ett svar kan man läsa den nyutkomna boken *Coaching and mentoring: Theory and practice*. Bokens tre författare ingår i en forskargrupp, också vid Sheffield Hallam University. Bob Garvey är professor och chef för Coaching and Mentoring Research Unit, Paul Stokes universitetslektor i samma ämne och David Megginson gästprofessor. Alla är drivande medlemmar i organisationen EMCC.

Bokens titel upplyser om att det handlar om såväl mentorskap som coaching. Intentionen är att ge en aktuell bild av den expanderande användningen av mentorskap och coaching som utvecklingsaktiviteter på olika områden. Bilden är främst brittisk/europeisk och bygger på författarnas mångsidiga egna erfarenhet av insatser som mentor, coach, adept, programansvarig, utvärderare och forskare. De egna praktikerfarenheterna är tungt vägande i de teoretiska forskningsperspektiv som behandlas i boken. Tonen är kritiskt analyserande, problematiserande och samtidigt bejakande. Det är ett klart filosofiskt humanistiskt förhållningssätt som lyser fram. Det kan väcka viss undran att man valt att behandla såväl mentorskap som coaching om man beaktar den gränsdragning som många andra författare uppmanat till. Men författarna vill både lyfta fram de gemensamma dragen och markera de skillnader som föreligger. Läsaren ges därmed möjlighet att se vad som är gemensam problematik och vad som skiljer.

Bokens första del introducerar området: de varierande innebörderna, de historiska rötterna, hur forskningen i allmänhet bedrivs, hur organisatoriska förutsättningar skapas, vilka modeller för genomförande och utvärdering som lanserats och vilka kännetecknen är för den centrala dialogen mellan mentor/coach och adept/coachad. Den andra delen koncentreras till den tvåpartsrelation som är kärnan i mentorskap och coaching. Maktförhållandet är en ofrånkomlig aspekt, liksom lärandeprocessen, kommunikationsformer och hur avsikt och mål i etablerandet av coaching och mentorskap påverkar relationen. Tredje delen tar upp aktuella frågor i den mer interna debatten om coaching och mentorskap, nämligen kvalifikationerna hos coach respektive mentor, hur en professionalisering går till eller bör åstadkommas, om handledning av verksamma coacher och

mentorer behövs, och om standarder och normer för ackreditering bör utarbetas. I ett avslutande kapitel görs en sammanfattning av bokens innehåll och författarna diskuterar alternativa vägar för hur man kan påverka framtida coachning och mentorskap.

Vanligtvis inleds böcker i ämnet med en etymologisk redogörelse för orden mentor och coach. I denna bok serveras i stället en intressant historisk exposé baserad på en litteraturanlys över uppfattningar hos tänkare alltifrån grekiska antiken fram till våra dagar.

Ett ovanligt grepp har tagits för att undersöka vad som är karaktäristiskt för forskningen om mentorskap respektive coachning. Författarna har granskat innehållet i ett urval forskningsartiklar publicerade 2003 och senare och undersökt om något typiskt framkommer. En slutsats blir att forskning om mentorskap respektive coachning är rotade i olika forskningstraditioner. Forskare som studerar mentorskap har andra kunskapsintressen än de som studerar coachning. Sättet att genomföra för forskningsgranskningen är originellt och tillför onekligen något nytt.

En tes som drivs konsekvent i boken – och som man för övrigt saknar i den nordamerikanska antologin – är att inverkan av utvecklingsinsatser som mentorskap och coachning på organisationen är avsevärd liksom att organisatoriska förhållanden villkorar samspelet mellan adept och mentor/coach. Det varnas för att det organisatoriska sammanhanget lätt förbises i tolkningen av den samspelsprocess som ju är kärnan i tvåpartsförhållandet. Begreppen *mentoring organization* och *coaching organization* syftar till att leda tanken till omgivningens och organisationskulturens betydelse.

Samtalet och relationen överhuvudtaget mellan adept/coachad och mentor/coach analyseras i ett maktperspektiv. Oavsett i vilken grad utbytet mellan de två parterna grundas på en idé om jämlikhet och ömsesidigt utbyte finns inslag av makt i mer eller mindre subtil form. Med stöd i maktbegrepp som belönings-, tvångs-, expert-, anseende- och positionell makt skärskådas relationen i tre sinsemellan olika studier. Ambitionen är att visa hur makt uttrycker sig och vilken effekt det har, särskilt på adepten. Makt är inte en individegenskap utan representerar en relationsdimension, det vill säga makt uttrycker sig i det samspel som båda parter bidrar till; ”Power is relational”. En rad utmanande frågor ställs i kapitlet ”Power in coaching and mentoring” som till exempel: Hur ärlig och öppen kan adepten vara i en relation när denne vet eller uppfattar att mentorn/coachen har makt att påverka karriären? Hur går det när adepten närmar sig mentorns kapacitetsnivå? Hur troligt är det att adepten blir eller görs beroende av attraktiva personlighetsdrag hos mentor/coach?

I ett par avslutande kapitel tar författarna upp frågan om professionalisering. Som byggare och ledare av intresseorganisationerna *European Mentoring*

and Coaching Council och International Coaching Federation (ICF) har de haft anledning att fundera över olika lösningar. Det fundamentala är ju att förhindra kvacksalveri och att värna om gott anseende hos det kollektiv som står till tjänst som coacher och mentorer. En intressant diskussion förs om värdet att införa handledning (supervision) för att följa upp kvalitén hos utövande mentorer och coacher. Olika modeller och dess för- och nackdelar vägs mot varandra. Ställningstagandet blir att det är för tidigt att fastställa principer för en formaliserad handledning, än mindre utbildning för en sådan. I stället förordas återkommande utvecklingssamtal i grupper med erfarna, skickliga kolleger.

Professionalisering är en fråga som behandlats över nationsgränser. Den tveksamhet som uttrycks i boken när det gäller formerna lyser inte fram i bokens kapitel om forskningsperspektiven i USA författat av den amerikanska forskaren Dawn Chandler. Hon redogör bland annat för hur långt man i USA drivit certifieringskrav för coacher i regi av ICF och hur frågan har spelat mindre roll i mentorsammanhang. Efter en inledande sifferspäckad historik av coachning och mentorskap i USA ger Chandler en beskrivning av forskningen i landet som i stort sett stämmer med innehållet i Ragins och Krams bok, *The handbook of mentoring at work. Theory, research and practice* (där hon för övrigt varit medförfattare). Chandler erkänner att forskningen varit grundad i de företagsledningsidéer och sociala normer som gäller i USA:s arbetsliv och att resultaten därför inte kan sägas ha global giltighet. Det är ofrånkomligt, menar hon, att de praktiska tillämpningarna av coachning och mentorskap inom landet är de som blivit och blir föremål för forskning. Dock menar hon att det är angeläget att genomlysade kulturella skillnaderna mellan länder i olika delar av världen för att få förståelse för om och hur mentorskap och coachning kan tillämpas – om det nu inte redan görs utan att dessa termer används!

Karaktäristiken som görs i de båda böckerna av det egna landets forskning om mentorskap och – delvis – coachning visar att det verkligen är olika forsknings-traditioner som dominerar i USA och i Storbritannien. Man är också i stort sett överens om detta att döma av hur ”det andra landets” forskning karaktäriseras.

Chandler (USA) konstaterar att den typiska forskningsartikeln om mentorskap håller sig till etablerade begrepp, lanserar några hypoteser, använder statistiska analyser och stora undersökningsgrupper, undersöker ett fåtal samband, redovisar resultaten och dess begränsningar och visar på praktiska implikationer. Hon sätter etiketten positivistisk på denna typ av studier och hon förväntar sig att även forskningen om coachning, när den hunnit växa till sig, kommer att få denna positivistiska prägel. Mellan raderna läser man en positiv inställning till positivistisk forskningsinriktning.

En sådan tolkning är omöjlig att komma fram till under läsningen av den brittiska boken. Garvey och medförfattare är mycket tydliga i sin uppfattning

om hur mentorskap och coachning bäst ska belysas. Man bör starta med ett kvalitativt och kvantitativt undersökande av hur coachning och mentorskap konkret bedrivs, ett "medforskande" är nödvändigt (kalla det aktionsforskning), de sociokulturella värderingarna och det organisatoriska sammanhanget måste ingå i tolkandet av vad som sker. De är övertygade om att en konstruktionistisk kunskapssyn är överlägsen i utforskandet av mentorskap och coachning.

Vi har här att göra med två kontrasterande forskningstraditioner kring samma aktuella företeelser och som i hög grad ligger i tiden. USA och Storbritannien värnar båda om sin linje. Vilken slags kunskap levererar då den ena och den andra och vilka är kunskapsintressenterna i första hand? Helt klart är väl att Garvey och medförfattare riktar sin bok främst till dem som är verksamma inom mentorskap och coachning och behöver intellektuell påfyllning, fördjupning och stimulans. Den nordamerikanska forskningsantologin förefaller skapad främst för kommande forskare som vill välja mentorskap och göra sedvanlig akademisk karriär inom detta område.

### Referenser

- Ragins BR, Kram KE (red) (2007): *The handbook of mentoring at work. Theory, research and practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 745 sid. ISBN 978-1-4129-1661-1.
- Garvey B, Stokes P, Megginson D (2009): *Coaching and mentoring: Theory and practice*. London: SAGE Publications. 257 sid. ISBN 978-1-4129-1216-7.