



Försvarshögskolan

# Från introduktion till profession

En studie om mentorskapets funktion för officerare i armén

---

From Introduction to Profession

A Study of Mentorship in the Development of Army officers

Författarens för- och efternamn: Daniel Lagrell

Termin: HOP 2

Namn på kurs: Ledarskap och ledning 2UL038

Handledarens namn: Erik Hedlund

Examinatorns namn: Aida Alvinus

## Innehållsförteckning

<b>SAMMANFATTNING .....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>5</b>
<b>FÖRORD .....</b>	<b>6</b>
<b>INLEDNING .....</b>	<b>7</b>
SYFTE .....	8
FRÅGESTÄLLNINGAR .....	8
<b>TIDIGARE FORSKNING.....</b>	<b>9</b>
MENTORSKAPETS GENERELLA GRUNDER .....	9
INTERNATIONELLT MILITÄRT MENTORSKAP .....	10
MILITÄRT MENTORSKAP I SVERIGE .....	11
KUNSKAPSLUCKA.....	11
<b>TEORI.....</b>	<b>13</b>
WANBERG ET AL.KONCEPTUELLA RAMVERK FÖR FORMELLT MENTORSKAP.....	13
TILLÄMPNING AV TEORIN .....	15
<b>METOD .....</b>	<b>16</b>
FORSKNINGSDESIGN .....	16
DATAINSAMLING OCH GENOMFÖRANDE .....	16
URVAL .....	17
DATABEARBETNING .....	17
ETISKA ÖVERVÄGANDEN OCH REFLEXIVITET.....	18
METODDISKUSSION .....	18
<b>RESULTAT .....</b>	<b>20</b>
TEMA 1 MENTORSKAPETS FÖRUTSÄTTNINGAR.....	20
ORGANISATORISKA RAMAR .....	21
URVAL OCH MATCHNING .....	22
FÖRBEREDELSE FÖR MENTORSKAPET.....	23
HINDER I GENOMFÖRANDET AV MENTORSKAP.....	25
TEMA 2 NÄRLIGGANDE EFFEKTER AV MENTORSKAPET.....	25
LÄRANDE OCH UTVECKLING .....	26
STÖD OCH TRYGGHET .....	27
TEMA 3 UTVECKLINGSMÖJLIGHETER .....	29
HÅLLBART YRKESLIV OCH LIVSBALANS .....	29
<b>DISKUSSION.....</b>	<b>31</b>

SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR.....	31
HUR ORGANISERAS OCH PRAKTISERAS FORMELLT MENTORSKAP I DEN SVENSKA ARMÉN? .....	31
HUR UPPLEVS DET FORMELLA MENTORSKAPET PÅVERKA NYANSTÄLLDA OFFICERARE?.....	33
VILKA UTVECKLINGSMÖJLIGHETER KAN IDENTIFIERAS FÖR DET FORMELLA MENTORSKAPET I ARMÉN? .....	35
HUVUDSAKLIG SLUTSATS.....	37
TEORETISK DISKUSSION.....	37
INOM- OCH UTOMVETENSKAPLIGT BIDRAG (PRAKTISKA IMPLIKATIONER).....	38
FORTSATT FORSKNING .....	39
<b>REFERENSER .....</b>	<b>41</b>
VETENSKAPLIGA ARTIKLAR.....	41
BÖCKER.....	44
KAPITEL I BÖCKER.....	44
RAPPORTER .....	45
AVHANDLINGAR.....	45
<b>BILAGA 1 INTERVJUGUIDE.....</b>	<b>46</b>
<b>BILAGA 2 INFORMATIONS- OCH SAMTYCKESBLANKETT .....</b>	<b>48</b>
<b>BILAGA 3 RESPONDENTBESKRIVNING.....</b>	<b>50</b>

## **Sammanfattning**

Studiens syfte är att undersöka hur det formella mentorskapet i armén utövas för nyanställda officerare, vilka effekter det uppfattas bidra till och vilka utvecklingsmöjligheter som kan identifieras. Studien genomfördes som en kvalitativ intervjustudie med abduktiv ansats där 11 semistrukturerade intervjuer genomfördes vid tre arméförband. Respondenterna bestod av HR-chefer, mentorprogramsansvariga, mentorer och adepter. Empirin analyserades med tematisk analys och en anpassning av Wanberg m.fl. (2003) konceptuella ramverk. Resultatet visar att mentorskapet varierar beroende på lokala förutsättningar och upplevs sakna styrning över organisationsenhetsnivån. Detta belyser behovet av tydligare strukturer och organisatoriskt stöd för att bättre stödja den långsiktiga personalförsörjningen.

*Nyckelord:* Mentorskap, officerare, personalförsörjning, introduktion

### **Abstract**

The aim of this study is to examine how formal mentoring is practiced for newly employed officers in the Swedish Army, what effects it is perceived to contribute, and which development opportunities can be identified. The study was conducted as a qualitative interview study with an abductive approach, comprising eleven semi-structured interviews at three Army units. The respondents included HR managers, personnel responsible for mentoring programmes, mentors, and mentees. The empirical material was analysed thematically, guided by an adapted conceptual framework by Wanberg et al. (2003). The results show that mentoring practices vary depending on local conditions and are perceived to lack governance beyond the organisational unit level. This highlights the need for clearer structures and stronger organisational support for mentoring to better contribute to long-term personnel supply.

Keywords: Mentoring, military officers, personnel supply, induction

## Förord

Att som yrkesofficer med huvuddelen av arbetslivet inom värnpliktsutbildning möta akademiskt skrivande på avancerad nivå har varit en utmaning. Arbetet har stundtals känts ensamt men också givande, särskilt då ämnet rör människor i utveckling, en stark drivkraft till mitt yrkesval. Jag vill rikta ett varmt tack till Marcus Hedh, för värdefull tjänst som bollplank, Professor Erik Hedlund som handlett mig genom processen samt Professor Aida Alvinus för tidigt förtroende och inspirerande akademiskt ledarskap.

Daniel Lagrell

2026-02-24

Skövde

## Inledning

Sverige och Europa befinner sig i en långvarig konflikt med Ryssland, en säkerhetspolitiskt svår tid (Regeringen, 2025, s. 1). Det försämrade säkerhetspolitiska läget gör det nödvändigt att stärka Försvarens robusthet, inte minst genom att säkerställa långsiktig personalförsörjning (Regeringskansliet, 2025, s. 21). Denna utveckling måste ske under stark tidspress. En central utmaning är därför att kompetensutveckla och behålla personal. För unga officerare blir detta särskilt avgörande då de behöver stöd tidigt för att yrkesutvecklas och för att långsiktigt vilja stanna kvar, särskilt då kommande års ålderspensionsavgångar är större än inflödet (Cherinet, 2025).

När unga officerare träder in i yrket under en tid av stark organisatorisk tillväxt möts de ofta av höga krav och en arbetsmiljö präglad av vakanser. I kombination med hög ambition kan detta skapa en sårbar situation som kräver organisatoriskt stöd för att balansera belastningen (Oskarsson et al., 2020, s. 40). Ett betydelsefullt sätt att ge detta stöd är genom mentorskap, både i form av formella program och mer informella relationer. Där formellt mentorskap saknas riskerar nyanställda att hamna i en ohållbar situation och uppleva bristande stöd från arbetsgivaren (Oskarsson et al., 2020, s. 44). Behovet av mentorskap framstår som särskilt viktigt i början av officerskarriären, då de nyanställda saknar den erfarenhet som äldre kollegor har (Vuga & Juvan, 2013, s. 1070). Victor Tillberg (2020, s. 64) understryker att vägen till yrkesskicklighet bygger på att tillgodogöra sig erfarenheter. Även Dupré & Day (2007, s. 194) visar att organisatoriskt stöd inte bara ökar arbetsnöjdheten utan också minskar viljan att lämna yrket.

Kathy E. Kram är banbrytande inom forskningen om mentorskap (Allen et al., 2006a, s. 568) och visar att mentorsrelationer är viktiga för både karriärutveckling och psykosocialt stöd. Wanberg et al. (2003, s. 92) presenterar en vidareutvecklad komplettering av forskningen i form av ett ramverk för att förstå formella mentorprogram. Sammanfattningsvis utgör det försämrade säkerhetsläget i kombination med Försvarens behov av stark tillväxt en tydlig grund för att vidta åtgärder för att stärka organisationens möjligheter att bibehålla officerare i tjänst. Tidigare forskning visar att mentorsrelationer kan spela en viktig roll i detta avseende, genom att ge stöd vid yrkesintroduktion och skapa förutsättningar för långsiktig karriärutveckling. Studien bidrar till fördjupad förståelse kring hur formellt mentorskap tillämpas inom den svenska armén och vilka faktorer som påverkar dess betydelse för nyanställda officerare. Genom att belysa både styrkor och utvecklingsområden kan studien ge underlag för hur mentorskap bättre kan stödja officersprofessionens introduktion och långsiktiga utveckling.

## **Syfte**

Syftet med studien är att förstå hur det formella mentorskapet för nyanställda officerare utövas i den svenska armén samt att analysera på vilka sätt det bidrar till introduktion och yrkesutveckling. Studien avser även att identifiera utvecklingsmöjligheter som kan stärka mentorskapets funktion i armén och därigenom stödja långsiktig personalförsörjning.

## **Frågeställningar**

1. Hur organiseras och praktiseras formellt mentorskap för nyanställda officerare i den svenska armén?
2. Hur upplevs det formella mentorskapet påverka introduktion och fortsatt yrkesutveckling för nyanställda officerare i den svenska armén?
3. Vilka utvecklingsmöjligheter kan identifieras för att det formella mentorskapet i armén bättre ska introducera, stödja och utveckla officerare och därigenom bidra till långsiktig personalförsörjning?

## **Tidigare forskning**

Kapitlet beskriver tidigare forskning om mentorskap, vilket enligt Lleó et al. (2018, s. 706) utgör ett eget forskningsfält. Översikten disponeras enligt nedtrattningsmodellen vilket innebär en struktur från det generella till det specifika (Alvinius et al., 2023, s. 39). Den inleds med en övergripande beskrivning av mentorsforskning, och övergår därefter till den militära kontexten och avslutas med den specifika kontexten: svenska armén. Genomgången utgör grunden för att identifiera den kunskapslucka som motiverar studien.

### **Mentorskapets generella grunder**

I detta avsnitt beskrivs mentorskapets grunder med fokus på den informella mentorsrelationen, för att skapa grundläggande förståelse kring mentorskap. Forskningsöversikten övergår vid delen om det formella mentorskapets effekter till att enbart behandla formellt mentorskap eftersom detta är i linje med studiens syfte.

Kram (1985, s. 2) beskriver en mentorsrelation som urtypen för en karriärutvecklande relation där en äldre person stöttar en yngre i dennes professionella utveckling. Utvecklingen omfattar även mentorn, som genom relationen själv kan utvecklas i sin yrkesroll (Kram, 1983, s. 608).

Enligt Kram (1985, s. 22) består mentorskapet av två centrala dimensioner: karriärutveckling och psykosocial utveckling. Detta synsätt delas av Nuis et al. (2023, s. 12) som beskriver mentorskap som stöd rörande karriär, känsloliv och psykosociala faktorer av betydelse för kompetens- och karriärutveckling.

Mentorsrelationen skiljer sig från chef- och medarbetarrelationen då den omfattar ett bredare spektrum av frågor, inte knuten till formellt ansvar (Godshalk & Sosik, 2007, s. 149–150). Mentorsbeteenden kan förekomma utan en fullständig mentorsrelation och mentorskap innefattar mer än att enbart ge råd (Fletcher & Ragins, 2007, s. 393; Darwin, 2000, s. 199) Efter denna begreppsliga grund belyses i nästa steg de funktioner mentorskap fyller i yrkeslivet.

Karriärutvecklande funktioner underlättar lärande i organisationen och förbereder individen för avancemang medan psykosociala funktioner stärker adeptens identitet, självkänsla och förmåga att hantera yrkesmässiga utmaningar (Kram, 1985, s. 22-23). Forskningen uppvisar samstämmighet kring dessa funktioner (Darwin, 2000, s. 202; Ragins & Cotton, 1999, s. 544; Singh et al., 2002, s. 400) vilka av Wanberg et al. (2003, s. 41) beskrivs som kännetecknande för den mest utvecklande typen av dyadiska relationer i arbetslivet.

Mentorskap delas in i informellt och formellt, där skillnaderna är betydande (Ragins & Cotton, 1999, s. 530). Informellt mentorskap uppstår genom spontana relationer mellan organisationsmedlemmar, medan formellt mentorskap initieras av organisationen (Chao et al., 1992, s. 621; Allen et al., 2006b, s. 127). Ytterligare en skillnad gäller relationens varaktighet där Kram (1985, s. 49) menar att informella mentorsrelationer varar mellan tre till åtta år, medan Zey (1985, s. 55) beskriver det formella mentorskapet längd mellan sex månader och två år. Efter denna genomgång riktas nu fokus mot forskning om mentorskapseffekter i inledningen av en yrkeskarriär.

Forskningen visar överlag att formellt mentorskap ger bättre resultat än avsaknad av mentorskap, men det är mindre effektivt än informellt mentorskap (Allen et al., 2006a, s. 567). Enligt Eby & Lockwood (2005, s. 456) har det formella mentorskapet ofta ett mer avgränsat syfte än det informella, exempelvis karriärrådgivning, kontaktskapande inom organisationen eller stöd i det dagliga arbetet. På liknande sätt menar Ragins & Cotton (1999, s. 544) att formellt mentorskap är särskilt värdefullt för att lära sig ett nytt arbete och främja tidig karriärutveckling. Gibb (1999, s. 1058) framhåller att formella mentorprogram underlättar introduktion och socialisering i en ny arbetsmiljö. Kakyo et al. (2025, s. 12) påpekar att även om formella mentorprogram bygger på informella relationer så spelar organisationen en avgörande roll för att de ska bli effektiva.

För att förklara formellt mentorskap utvecklar Wanberg et al. (2003, s. 90–94) ett ramverk omfattandes processen från programmets förutsättningar och mentorsrelationens grundfaktorer, via mentoreringen, till proximala (närliggande) och distala (långsiktiga) effekter samt organisatoriska resultat. Ramverkets innehåll redovisas i teorikapitlet. Efter denna genomgång av formellt mentorskaps generella effekter riktas nu fokus mot den militära mentorskontexten.

### **Internationellt militärt mentorskap**

Formellt mentorskap är vanligt förekommande inom militära organisationer (Tam-Seto & Imre-Millei, 2022, s. 20) och spelar enligt Xu & Hickey (2022, s. 30) samt Hu et al. (2008, s. 181) en viktig roll under den tidiga karriären för att möjliggöra effektiv yrkesintroduktion. Som tidigare framhållits utmärks mentorskap av både karriärutvecklande och psykosociala funktioner, något som Steinberg & Foley (1999, s. 376) också identifierar i sina studier av den amerikanska arméns mentorskapssystem. I linje med detta konstaterar Lyle & Smith (2014, s. 250) att karriärutvecklingsaspekten är än mer framträdande i den militära kontexten när en kvalificerad mentor tilldelas. Prevosto (2001, s. 21) visar dessutom att

mentorerad sjukvårdspersonal i amerikanska armén upplever högre arbetstillfredsställelse och har en tydligare intention att stanna kvar i yrket än kollegor utan mentorer. Sammantaget pekar dessa internationella studier på att militärt mentorskap kan bidra till både förbättrad introduktion och ökad retention. Efter denna internationella utblick riktas fokus nu mot hur mentorskap har undersökts i en svensk militär kontext.

### **Militärt mentorskap i Sverige**

Den internationella mentorsforskningen är starkt baserad i USA (Tam-Seto & Imre-Millei, 2022, s. 15) medan studier av svenska förhållanden är betydligt färre. Fransson (2006, s. 138–139) visar att nyanställda fänrikar vid millennieskiftet inte uppfattade någon speciell stödperson vare sig formellt eller informellt tilldelad, även om handledare yngre befäl förekom vid vissa förband. Där funktionen saknades framstod den som efterfrågad (Fransson, 2006, s. 141). Under samma period betonar Sjöberg et al. (2004, s. 22) vikten av rollmodeller i unga officerares ledarutveckling. Österberg et al. (2021, s. 59) konstaterar, i en studie av svenska Försvarmakten, att det finns ett behov av att öka förståelsen för officersrollen för nyutexaminerade officerare särskilt kopplat till att få nyanställda att stanna i yrket. Nilsson & Österberg (2022, s. 885) bekräftar behovet av prioriterat mentorskap och karriärhandledning under de första anställningsåren. Samtidigt visar Oskarsson et al. (2020, s. 44) att formella mentorprogram i Försvarmakten varierar i upplägg, bland annat beroende på förbandskultur. Nilsson & Österberg (2022, s. 887) kompletterar med att det organisatoriska stödet i en starkt tillväxande organisation framstår som otillräckligt. På myndighetsnivå finns två formella mentorprogram inom Försvarmakten, reglerade via informella skrivelser/intranätsidor. Ett brett program för anställda (Försvarmakten, 2025b) samt ett talangutvecklande för nivåerna major till överstelöjtnant (Försvarmakten, 2025a). Samtidigt visar tidigare forskning att utformningen av formella mentorprogram varierar mellan förband (Oskarsson m.fl., 2020, s. 44). Sammantaget framträder ett fragmentariskt kunskapsläge gällande formellt mentorskap i den svenska Försvarmakten. Fokus ligger främst på behov och mindre kring faktisk praktik vilket leder oss fram till studiens kunskapslucka.

### **Kunskapslucka**

Trots att mentorskap generellt och i internationella militära miljöer är väl studerat saknas samlad kunskap om hur formellt mentorskap organiseras och praktiseras i Försvarmakten. Den forskning som finns behandlar ofta civila organisationer eller militära exempel från andra länder, men få studier belyser den svenska armén. Denna studie fyller

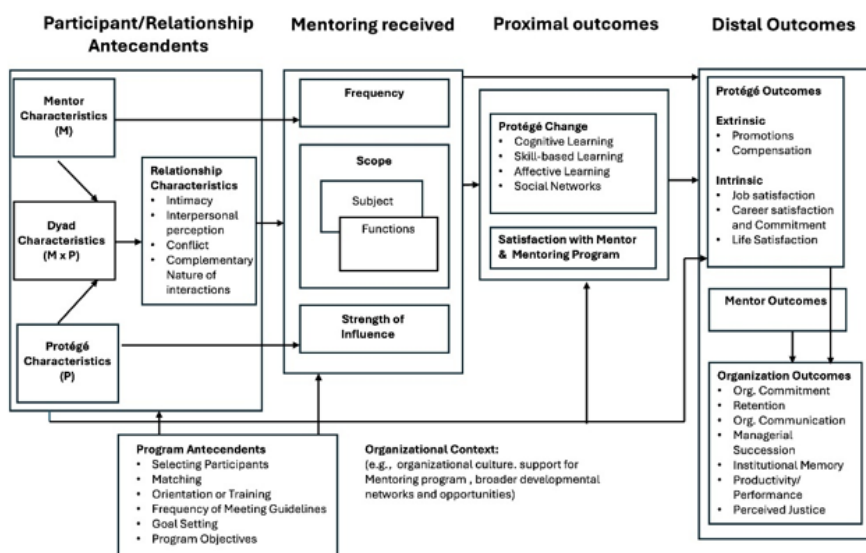
därför en tydlig kunskapslucka genom att undersöka mentorskapets funktion i den svenska armén och dess möjliga bidrag till både individens utveckling och Försvarsmaktens personalförsörjning.

## Teori

Kapitlet presenterar Wanberg et al. konceptuella ramverk för formellt mentorskap som studiens teoretiska utgångspunkt. Tillämpbarheten diskuteras och avgränsningen till den del av ramverket som ska användas i studien motiveras utefter studiens syfte.

### Wanberg et al. konceptuella ramverk för formellt mentorskap

Wanberg et al. (2003, s. 41) bekräftar Krams (1985, s. 2) forskning om mentorskapets grunder och dess informella dimension, men fokuserar på det formella mentorskapet genom utvecklingen av ett konceptuellt ramverk (Wanberg et al., 2003, s. 91) (se figur 1). Ramverket används frekvent inom forskningen om formellt mentorskap (Weinberg & Lankau, 2011, s. 31; Menges, 2016, s. 129; Allen et al., 2008, s. 15; Hu et al., 2008, s. 185; Parise & Forret, 2008, s. 240).



Figur 1 A Conceptual Process Model of Formal Mentoring (Wanberg et al., 2003, s. 92)

Ramverket ger en samlad bild av bakgrund och utkomster av formellt mentorskap samt identifierar de variabler som bidrar till ett framgångsrikt mentorsprogram. Dess styrka ligger i den vetenskapliga grunden och förmågan att tydliggöra de processer som påverkar mentorprogrammets resultat (Wanberg et al. 2003, s. 111). Ramverket (se figur 1) skiljer mellan långsiktiga (distala) och närliggande (proximala) utkomster. De långsiktiga resultaten omfattar effekter för adepten (lön, befordran, jobb- livs- och karriärnöjdhet, engagemang), för mentorn och för organisationen (organisatoriskt engagemang, retention, internkommunikation, chefssuccession, kollektivt minne, produktivitet, upplevd rättvisa).

De närliggande resultaten avser adeptens utveckling och delas in i tre former av lärande med exempel inom parentes:

- kognitivt lärande (faktakunskap och organisationsförståelse).
- praktiska färdigheter (rapportskrivning, leda ett möte eller sårvård).
- affektivt lärande (förändringar i självmedvetenhet, värderingar och motivation).

En fjärde kategori är sociala nätverk, som expanderar genom adeptens introduktion i nya organisatoriska sammanhang vilket skapar nya möjligheter till inflytande och informationsutbyte (Wanberg et al., 2003, s. 93–94).

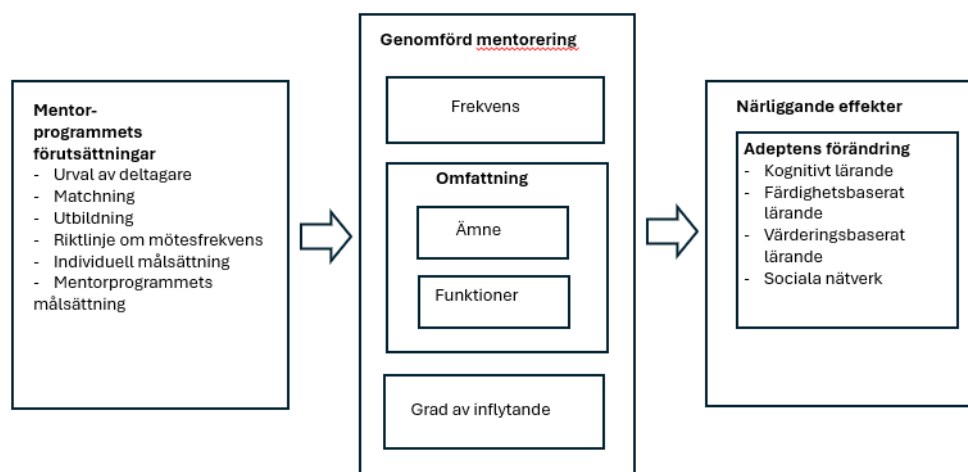
Wanberg et al. (2003, s. 94) diskuterar den genomförda mentoreringen utifrån tre aspekter; frekvens, omfattning och inflytande. När det gäller frekvens betonas vikten av att mentor och adept tillbringar tid tillsammans, särskilt inledningsvis då detta utgör en grundförutsättning för en fungerande relation. Omfattningen av mentoreringen avser vilka funktioner mentorskapet innehåller. Dessa kan omfatta både karriärutveckling och psykosociala aspekter men mentorskapet kan också ha ett mer avgränsat fokus beroende på syfte och kontext. Den tredje aspekten, inflytande, avser hur mentoreringen påverkar adepten genom att leda till faktisk utveckling och lärande. Sammanfattningsvis menar Wanberg et al. (2003, s. 96–97) att hög mötesfrekvens, innehållsrikt mentorskap och starkt inflytande bidrar till utveckling och ökad tillfredsställelse hos adepten. Efter genomgången av mentorskapets utkomster och karaktäristik riktas fokus nu mot ramverkets inledande del, som behandlar deltagarens, programmets samt relationens grundfaktorer.

Wanberg et al. (2003, s. 98–99) identifierar fyra relationsfaktorer: intimitet (närheten mentor-adept), mellanmänsklig förståelse (förståelse i dyaden), konflikt samt interaktionens kompletterande natur (hur mentorn möter adeptens behov men även tvärtom). Dessa relationsfaktorer påverkas av mentorns och adeptens individuella egenskaper samt av dynamiken i dyaden. Vidare utvecklar Wanberg et al. (2003, s. 102–108) sex programkriterier som påverkar mentoreringen. Det första kriteriet avser urvalet av deltagare. Frivilligt deltagande leder till fler mötestillfällen och mer effektiv mentorering. Det andra kriteriet rör matchningen och betonar vikten av deltagarnas möjlighet att påverka valet. Organisationens förmåga att identifiera dyader som är tillräckligt lika för att skapa förståelse, men tillräckligt olika för att komplettera varandra, samt den fysiska närheten mellan dem, påverkar i hög grad relationens effektivitet. Det tredje programkriteriet utgörs av utbildning inför mentorprogrammet, vilket kan minska konflikter och främja mentorsrelationerna. Det fjärde kriteriet gäller riktlinjer för mötesfrekvens. Wanberg et al. (2003, s. 102–108) konstaterar att reglerad mötesfrekvens ofta genererar fler möten än när detta lämnas odefinierat. Det femte kriteriet handlar om adeptens personliga målsättning där en högre ambitionsnivå bidrar till mer omfattande mentorering och påverkar samtalens innehåll. Det sjätte och sista kriteriet

gäller mentorprogrammets syfte, vilket direkt påverkar mentoreringens innehåll och indirekt dess utkomster (Wanberg et al., 2003, s. 106). Avslutningsvis betonar Wanberg et al. (2003, s. 108–109) vikten av den organisatoriska kontexten. En stödjande organisation som värdesätter mentorprogrammet skapar bättre förutsättningar för framgångsrika utkomster.

### Tillämpning av teorin

Med denna bakgrundsförståelse och studiens syfte att undersöka hur det formella mentorskapet utövas inom armén, avgränsas ramverket (figur 1) till de delar som beskriver det formella mentorprogrammets förutsättningar, genomförd mentorering samt närliggande effekter (figur 2). Detta, av författaren, anpassade ramverk (figur 2) används som inspiration för studiens intervjuguide samt analytiskt redskap för tolkning av empirin (Esaïasson et al., 2024, s. 423, 425). Det abduktiva förhållningssättet (Jacobsen, 2024, s. 147–148), tar sig uttryck genom intervjufrågor som relaterar till teorins delar i kombination med öppenhet för nya intryck som kan påverka analysen. I analysen används teorins beskrivningar som vägledning för att förstå empirin. Genom fokus på dessa tre delar möjliggörs en analys som belyser både mentoreringens innehåll och hur organisatoriska och relationella förutsättningar påverkar utfallen för adepten.



Figur 2. Teoretisk modell baserat på Wanberg et al. (2003, s. 92) utvecklat av författaren.

Teorins styrka ligger i dess teoretiska förankring samtidigt utvecklades den under tidigt 2000-tal och beaktar i begränsad utsträckning de strukturella och kulturella särdrag som präglar en militär organisation. Modellen är dessutom linjärt uppbyggd, vilket kan underskatta komplexiteten i praktiskt mentorskap. Trots detta utgör teorin en tydlig och välgrundad struktur som är användbar som analysredskap i studien.

## Metod

Kapitlet redogör för studiens forskningsdesign och de metodologiska överväganden som ligger till grund för genomförandet. Vidare beskrivs datainsamling och analys följt av reflexiva ställningstaganden och forskningsetiska aspekter som påverkar både process och tolkning. Avslutningsvis diskuteras studiens styrkor och begränsningar.

### Forskningsdesign

Studien byggde på en kvalitativ ansats med en iterativ process mellan empiri och teori där ingen av dessa gavs företräde (Jacobsen, 2024, s. 27). Teorin användes för att förstå det formella mentorskapet utan att pröva om teorin stämmer mot empirin vilket Jacobsen (2024, s. 26–27, 147–148) beskrev som en abduktiv studie. I praktiken innebar detta att tidigare forskning och teori studerades före datainsamlingen för att möjliggöra en relevant undersökning, samtidigt som teoriinläsningen fortsatte under empiriinhämtningen. Som Alvehus (2018, s. 20) påpekade krävde intervjubaserad empiri viss teoretisk insikt i ämnet för att kunna avgöra vad som var relevant att undersöka, samtidigt som öppenheten för nya empiriska insikter behövde bevaras.

### Datainsamling och genomförande

Då studiens syfte krävde förståelse för upplevelser och erfarenheter valdes semistrukturerade intervjuer som insamlingsmetod. Metoden möjliggjorde följdfrågor och gav respondenterna utrymme att utveckla sina svar (Bryman, 2018, s. 260) samt att beskriva hur de själva förstod sin situation (Esaiasson et al., 2024, s. 340). Intervjuerna genomfördes enskilt och avskilt på respektive arbetsplats för att skapa en trygg och bekant miljö, vilket bedömdes gynna svarens kvalitet (Jacobsen, 2024, s. 111; Esaiasson et al., 2024, s. 352). Samtidigt kunde intervjuer på arbetsplatsen medföra lojalitetskänslor mot arbetsgivaren och restriktivitet i svaren. För att motverka detta påmindes respondenterna om att konfidentialitet gällde. Studien genomfördes vid tre olika förband med respondenter i likartade befattningar, vilket stärkte anonymiseringen då svar från ett förband kunde likna svar från motsvarande befattningar vid andra förband (Eldén, 2020, s. 134–135). Intervjufrågorna (se Bilaga 1) baserades på och kategoriserades utifrån studiens centrala teori (McCracken, 1988, s. 31). Intervjuerna genomfördes under oktober-november 2025, varade cirka 40–60 minuter och spelades in digitalt, transkriberades samt anonymiserades.

## Urval

För att fånga relevant kunskap och erfarenhet av det formella mentorskapets utövande i armén valdes, i enlighet med studiens syfte (Jacobsen, 2024, s. 128), elva respondenter från tre arméförband för intervjuer. Respondenterna bestod av tre HR-chefer, tre yrkesofficerare med ansvar för mentorprogram, fyra nyanställda officerare med ett till tre års anställningstid samt en specialistofficer med mentorserfarenhet (se bilaga 3 respondentbeskrivning). Utöver de nyanställda officerarna hade respondenterna mellan 5–30 års yrkeserfarenhet. Av de elva respondenterna var tre kvinnor.

Urvalet baserades delvis på personkännedom, men även på strategiskt urval (Esaiasson et al., 2024, s. 344). Det vill säga befattningar som kunde bidra med empiri ur olika perspektiv (Jacobsen, 2024, s. 76). För att nå de nyanställda officerarna användes snöbollsurval, där redan kontaktade respondenter förmedlade kontakter vid respektive förband (Esaiasson et al., 2024, s. 344). Detta kan gynna strategiskt urval då det kan mynna ut i valet av en för forskaren okänd respondent, vilket främjar vetenskaplig distans (McCracken, 1988, s. 37; Esaiasson et al., 2024, s. 344). En nackdel med snöbollsurval ur ett konfidentialitetsperspektiv var att den som rekommenderade en respondent automatiskt kände till dennes deltagande (Eldén, 2020, s. 81). Detta motverkades genom att flera respondenter efterfrågades och slutligt urval delgavs inte. De tre organisationsenheter som kontaktades representerade manöver- och funktionsförband samt en skola/center inom armén. Detta gav en bredd av organisatoriska kontexter (Jacobsen, 2024, s. 128).

## Databearbetning

Den insamlade empirin analyserades med tematisk analys, en metod som används för att identifiera mönster, beskriva och tolka teman (Alvinus et al., 2023, s. 11, 81). Braun & Clarke (2006, s. 77) framhåller metoden som flexibel och lättillgänglig för analys av kvalitativa data. Intervjuerna transkriberades med hjälp av programvaran klang.AI parallellt med datainsamlingen. Transkriptionerna kontrollerades mot ljudfilerna och då noterades även insikter som kunde användas i analysen i marginalen. Närläsning av materialet inleddes när samtliga transkriberingar var genomförda. Därefter följde kodning, kategorisering och tematisering abduktivt inspirerat av studiens teori med fortsatt öppenhet för nya intryck som kunde påverka processen (Jacobsen, 2024, s. 147–148). Processen bedrevs iterativt, vilket innebär att kategorier och teman reviderades när nya koder identifierades och definitionerna av teman justerades vid behov (Alvinus et al., 2023, s. 81). Det praktiska analysarbetet

genomfördes utan datastöd, genom att transkriptionerna klipptes isär till meningsbärande element som kodades, kategoriserades och tematiserades.

### **Etiska överväganden och reflexivitet**

Studiens etiska överväganden utgick från Vetenskapsrådets förhållningsregler om informations-, samtyckes-, nyttjande- och konfidentialitetskrav (Vetenskapsrådet, 2024, s. 62). Respondenterna informerades skriftligt och muntligt om studiens omfattning och att deltagande var frivilligt. Samtyckesblankett skickades ut digitalt/delades ut fysiskt och samlades in vid intervjutillfället. Blanketterna förvarades hos författaren till dess studien godkändes och förstördes därefter. Respondenterna informerades om att all insamlad data endast skulle användas för forskningsändamål inom ramen för studien. All empiri avidentifierades för att säkerställa anonymitet. I uppsatsen redovisades vilka befattningar som intervjuats, utan förbandstillhörighet, då kombinationen av dessa skulle kunna ha möjliggjort identifiering. När uppsatsen färdigställts och godkänts raderades allt empiriskt material.

Författaren hade egen förförståelse, av tidigare mentorprogram inom Försvarmakten, vilket krävde särskild medvetenhet för att undvika förutfattade slutsatser. Valet av semistrukturerade intervjuer, med öppenhet för följdfrågor och en samtalsliknande intervjusituation var ett aktivt sätt att motverka denna risk. Rekrytering av respondenter från tre olika förband bidrog till att bredda perspektiven utanför den kontext där författaren tidigare verkat. Författaren valde bort att inhämta empiri från det förband där kopplingen till egna erfarenheter var starkast. Studiens syfte var inte att identifiera fel vilket enligt Jacobsen (2024, s. 41) kan utgöra skäl till försiktighet vid studier av egen organisation. Slutligen skrev författaren ned egna erfarenheter om mentorskapsprogram innan intervjusketet för att, inför analysen, tydliggöra egen förförståelse och kunna bevaka att den inte fick studien att bli analytiskt skev. Det kan enligt Alvesson & Sköldbberg (2017, s. 382) synliggöra hur förförståelse påverkar tankemönster, observationer och språkligt uttryck.

### **Metoddiskussion**

Den kvalitativa ansatsen bedömdes lämplig i denna studie. Mentorskapets komplexitet, med flera aktörer och kontextberoende faktorer, krävde djupgående och nyanserade beskrivningar. Samtidigt är den kvalitativa ansatsens svaghet begränsningar i generaliserbarhet. Dock stärktes studiens överförbarhet genom att resultaten visade god överensstämmelse med det teoretiska ramverket, vilket enligt Jacobsen (2024, s. 167) ökar sannolikheten för att fynden även kan vara analytiskt applicerbara i andra kontexter. Urvalet

av respondenter gav en bredd av perspektiv men begränsningen ligger i att urvalet är litet och delvis baserat på personkännedom samt snöbollsurval. Detta kan ha medfört viss bias.

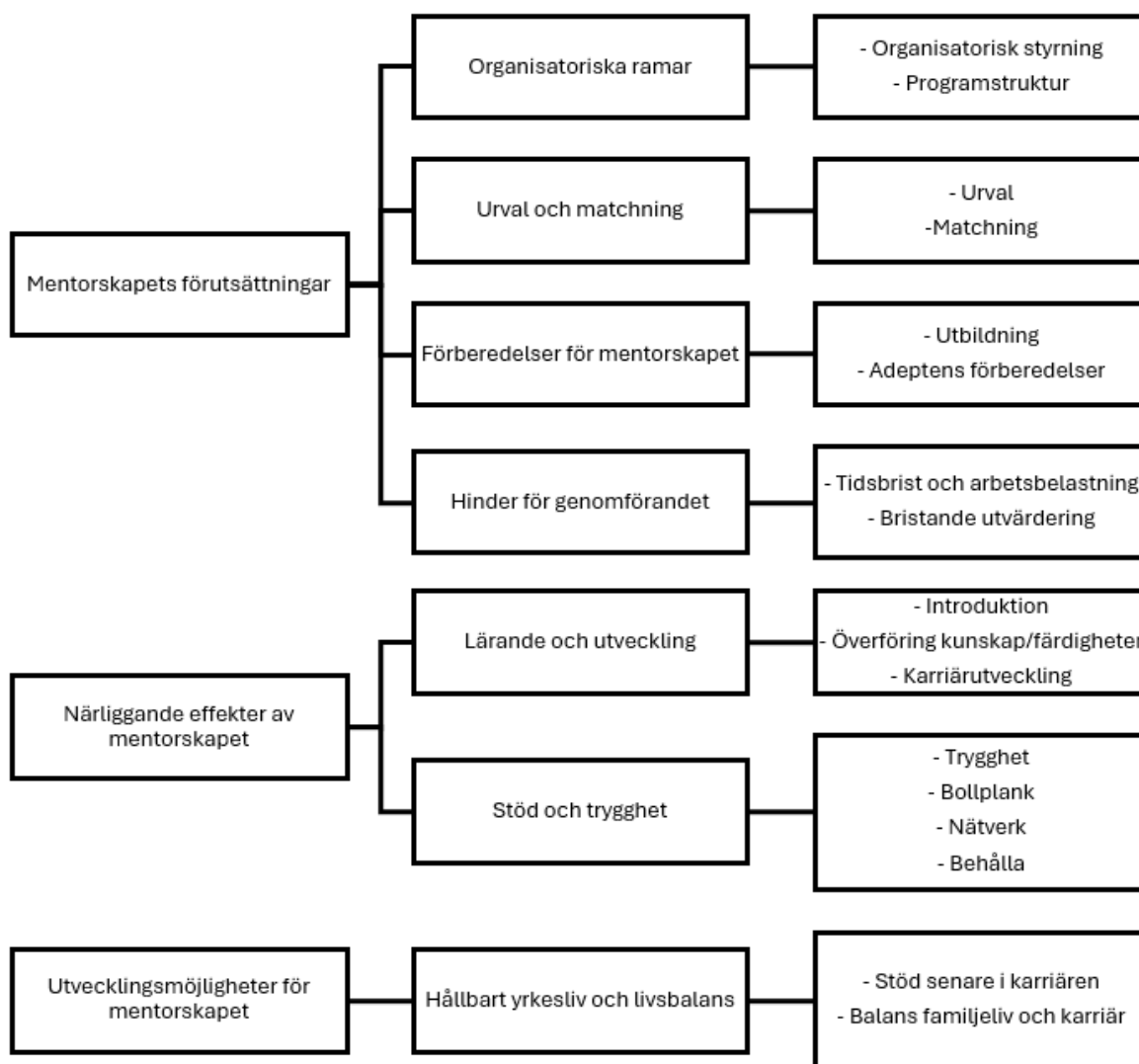
Datainsamlingen genomfördes med semistrukturerade intervjuer, vilket möjliggjorde både teoriinitierade och öppna frågor som gav djup och kontext. Författarens förförståelse kan ha påverkat intervjusituationen och analysen, något som hanterades med reflexivitet och medvetenhet. AI-transkriberingen var effektiv och noggrann, men manuell kontroll och efterarbete säkerställde datakvalitet.

Tematisk analys, i kombination med abduktiv ansats, var ändamålsenlig genom sin flexibilitet och möjligheten till växelspel mellan teori och empiri. Metodens svaghet ligger i att analysen är beroende av forskarens tolkningar, vilket kräver transparens. Det är möjligt att teorin i viss utsträckning påverkade tematiseringen, men detta bedöms samtidigt ha bidragit till en röd tråd i studien. De valda och redovisade metodstrategierna ökade sannolikt möjligheten att återupprepa studien i en annan kontext. Beslutet att redovisa respondenternas befattningar utan förbandstillhörighet gynnade reliabiliteten samtidigt som konfidentialitet säkerställdes. Sammanfattningsvis är studiens metodologiska styrkor djup och bredd i perspektiv samt en reflexiv ansats. De huvudsakliga begränsningarna är litet urval, forskarens förförståelse och begränsningar i generaliserbarhet. Dessa utmaningar hanterades genom transparens, reflexivitet och variation i respondenternas roller och erfarenheter.

## Resultat

I detta kapitel presenteras studiens resultat genom tre teman, identifierade i den tematiska analysen, tillsammans med underliggande kategorier och koder. Varje tema inleds med en innehållsbeskrivning, följt av respektive kategori med illustrerande citat.

Respondentnumret efterföljs av förkortningarna m (mentor), a (adept), am (ansvarig för mentorprogram) samt hr (HR-chef) för att tydliggöra citatens kontext. Efter ingressen presenteras studiens tematiska analyschema som fungerar som ledstång genom kapitlet.



Figur 3. Analysschema utvecklat av författaren.

### Tema 1 Mentorskapets förutsättningar

Det första temat belyser organisatoriska förutsättningar som formar hur det formella mentorskapet etableras och fungerar. Empirin visar att mentorskapets utfall i hög grad påverkas av programmets styrning, kommunicerade mål samt hur respektive

organisationsenhet strukturerar programmen. Vidare framträder urval och matchning av mentor-adeptpar som centrala inslag, liksom den utbildning som ges inför start. Tillsammans utgör dessa faktorer grundläggande villkor som möjliggör, men ibland även begränsar, mentorskapets genomförande och kvalitet.

### **Organisatoriska ramar**

Synen på det formella mentorskapet är genomgående positiv och flera respondenter beskriver det som en etablerad och meningsfull del av officersutvecklingen.

*”God, positiv skulle jag säga. Den har fått väldigt gott utfall och därmed blir det ringar på vattnet i de här frågorna, vilket gör att det blir ett positivt synsätt i att det finns en effekt.”*  
(R2hr)

Samtidigt visar empirin att styrningen av mentorskapet kan delas i två nivåer: en övergripande nivå från armé- eller myndighetsnivå, samt en lokal nivå vid respektive organisationsenhet. På övergripande nivå upplevs styrningen som otydlig eller frånvarande och flera respondenter uttrycker osäkerhet kring om en central inriktning eller ett sammanhållet program ens existerar.

*”Att vi får en styrning att vi ska göra detta? Nej, absolut inte!”* (R10 m)

*”Jag tänker att det skulle vara bra om det fanns ett Försvarmaktens mentorskapsprogram. Finns det kanske? Jag vet faktiskt inte.”* (R3hr)

I vissa fall uppfattas den övergripande styrningen främst genom mer generella dokument som endast indirekt berör mentorskap vilket förstärker bilden av en relativt svag central reglering.

*”Jag skulle säga att det finns vissa delar i arméns yrkesutvecklingsdokument kring det. Jag kan inte ordagrant säga hur det är.”* (R1am)

På lokal nivå framkommer däremot att organisationsenheterna själva har tagit fram styrande dokument och riktlinjer, vilket innebär att mentorskapet i praktiken struktureras och konkretiseras lokalt snarare än centralt.

*”Det här kan vara det viktigaste dokumentet vi tagit fram de sista åren. Här står också om mentorskap. Bilaga 6.Handledning. Det står vem som är ansvarig för mentorskapet och lite kort så.” (R7am+m)*

Det råder samstämmighet kring att programmen har uttalade syften, ofta kopplade till att bygga kompetens hos nya officerare och skapa förutsättningar för tidig professionell utveckling.

*”...att bygga våra chefer, skulle jag säga. Bygga kompetens hos våra yrkesofficerare [...] i ett ofta ganska tidigt skede i karriären.” (R2hr)*

Samtidigt framkommer variationer i hur väl syfte och målsättning kommunicerats till adepterna vilket indikerar att programmets intention inte alltid tydliggörs eller förankras i genomförandet.

*”Jag har inte fått något syfte förklarat för mig...” (R9a)*

De formella mentorskapsprogrammen vid organisationsenheterna pågår enligt empirin mellan 1-2 år. Under denna period upplevs mötesfrekvensen vara svagt reglerad och lämnas i praktiken till mentor och adept att själva avgöra, även om rekommendationer förekommer.

*”Inte alls, vi har planerat det där efter hur det har passat egentligen.” (R4a)*

*”...vi styr inte mötesfrekvensen...men vår rekommendation är en gång i månaden...”  
(R8am+m)*

Sammantaget framträder en struktur där mentorskapet uppfattas som positivt och utvecklingsinriktat men där den övergripande styrningen är begränsad och genomförandet i hög grad formas lokalt.

### ***Urval och matchning***

Urvalet av adepter varierar mellan organisationsenheterna och baseras främst på två kriterier: nyanställning eller specifik befattning. Adepter utses typiskt bland nyanställda officerare, nyanställda yrkesofficerare eller officerare som tillträder rollen som plutonchef.

*"...det är nyanställd. Nyanställd är kriteriet." (R8am+m)*

*"...fänrikar får det. Fänrikar som blir plutonchefer ska jag säga." (R2hr)*

Urvalet av mentorer följer i empirin huvudsakligen kriterier relaterade till begreppen frivillig, lämplig, äldre och erfaren.

*"...i första hand fick anmäla sig intresserad av att vara mentor." (R4a)*

*"Vi lägger väldigt mycket tid på att det är viktigt att man förstår det nya systemet, att man har en mognad så att man faktiskt kan verka som mentor och faktiskt bidrar med någonting med klokskap och erfarenhet." (R1am)*

Ett annat urvalskriterie är att mentorn inte skall arbetsleda adepten utan beskrivs ofta vara längre bort i organisationen och då gärna i sida och högre upp hierarkiskt beskrivet.

*"Men det är tydligt att det inte ska vara kompanichefen på ditt kompani till exempel. Utan det ska vara snett uppåt i sidan så att man får en oberoende part." (R6a)*

Efter redovisningen av hur urval genomförs avslutas denna kategori med empiri hur matchningen utförs mellan adept och mentor. Organisationsenheterna förhåller sig främst till att nyttja befintlig personkännedom om blivande adepter eller att inhämta denna kunskap.

*"...besöker OP-kadetterna under skolgången så börjar man ju lära känna kadetterna, va de är för några. Sen tror jag vi kan matcha ihop." (R1am)*

Sammanfattningsvis framträder matchningen som en process där organisatorisk personkännedom spelar en större roll än formella kriterier.

### ***Förberedelser för mentorskapet***

Förberedelserna inför genomförande av det formella mentorskapet kan delas in i två delar. Den första avser den utbildning eller genomgång av programmet, främst med fokus på syfte och målsättningar, som genomförs av ledningen vid respektive organisationsenhet

tillsammans med mentorer och adepter. Den andra delen rör de individuella förberedelser som adepten förväntas göra inför mentorskapet.

*”Det gör vi. Vi har ju en sittning med dem, att både mentorer och adepter sitter och går igenom, får höra samma sak. Det här är syftet, det här ska det innehålla.” (R3hr)*

I några fall upplevs denna utbildning falla mellan stolarna och inte återtats på ett motsvarande sätt som den fysiska utbildningen.

*”Nej, det har jag inte fått. Men det har nämnts att vi ska få mentorer.” (R5a)*

*”Det skickades ut en powerpoint. Jag tror de hade en dragning av det där också. [...] Jag missade den av någon anledning.” (R4a)*

Denna utbildning leder vidare till adepternas förberedelser inför mentorskapet. Empirin visar två aspekter: vilka förberedelser adepten förväntas göra inför mentorsamtalen, såsom att reflektera eller ta med specifika frågor samt vilket ansvar adepten har för att säkerställa att mentorsmöten genomförs. Förväntningarna på adeptens förberedelser varierar i materialet, från allmän reflektion till tydligt formulerade frågeställningar. Det som dock framträder som återkommande är att adepten förväntas driva samtalens innehåll.

*”...alltså metoden blir ju driven av adepten. Det måste ju vara individen som tvingas till en reflektion och funderingar, vad har du för tankar, så att det är det vi pratar om...” (R10m)*

Adeptens ansvar för att utveckla innehållet vid samtalen återkommer även i frågan om vem som ansvarar för att möten bokas. Även om det i vissa fall beskrivs som ett gemensamt ansvar, tycks det ofta baseras på dyadens egna initiativ snarare än en formellt fastställd metod.

*”Adepten har ansvar för att tillkalla möten.” (R8am+m)*

*”Men vi bokade alltid in ett möte innan mötet tog slut. Men det är inget som styrts formellt.” (R4a)*

### ***Hinder i genomförandet av mentorskap***

Den sista kategorin inom temat mentorskapets förutsättningar utgörs av de hinder som påverkar genomförandet av mentorskapet. Empirin domineras av två typer av hinder: tidsbrist och bristande utvärdering. Det tydligaste hindret är upplevd tidsbrist och hög arbetsbelastning. Respondenterna uttrycker generellt en förståelse för mentorskapets värde, men beskriver samtidigt att det i praktiken ofta får stå tillbaka när vardagens prioriteringar tar över.

*”Ja, bra fråga. Jag tror det största hindret är ju tiden. Vi har ju inte tid till saker generellt. Jag tror att folk inte prioriterar upp det här tillräckligt mycket, Det är i alla fall lätt att prioritera bort. Det är kanske mer det. När man prioriterar bort saker är det inte alltid rätt, men man tar det som är lätt att flytta på.” (R4a)*

Utöver tidsbrist framträder även resursrelaterade hinder, där bristen på tillgängliga och balanserade mentorer upplevs påverka förutsättningarna för ett kvalitativt mentorskap.

*”Tillgång till mentorer och personal. Att inte belasta. För jag vill aldrig ha en mentor som går på knäna själv. Det blir inget bra mentorskap.” (R7am+m)*

Det andra hindret är frånvaron av systematisk utvärdering och uppföljning av mentorskapet. Respondenterna ser ett behov av både organisatorisk återkoppling för att kunna förbättra programmet och ett strukturerat avslut av mentorsperioden.

*”Vi har pratat om att vi ska samla och ha någon form av utvärdering men som vi vet har vi lite för mycket att göra.” (R1am)*

*” Jag tror att vi skulle kunna följa upp det bättre. Vi har inte sett att vi har lyckats knyta ihop säcken. Det är lätt att sätta i gång någonting men vad gör man när verksamhetsåret är slut.” (R10m)*

### **Tema 2 Närliggande effekter av mentorskapet**

Empirin indikerar att det formella mentorskapet ger upphov till flera närliggande effekter som i hög grad påverkar den tidiga officerskarriären. Effekterna framträder främst inom två områden. Det första rör lärande och utveckling, där mentorskapet fungerar som en arena för introduktion, kunskapsöverföring och karriärorientering. Det andra området handlar

om stöd och trygghet, där mentorsrelationen skapar stabilitet, erbjuder ett bollplank och bidrar till nätverksbyggande och känsla av tillhörighet.

### **Lärande och utveckling**

Introduktion på arbetsplatsen framstår som en tydlig effekt av mentorskapet. Mentorn bidrar till att förklara vad som förväntas av den nyanställda officeren, både på organisationsenheten och i officersyrket som helhet. Steget från skolmiljö till yrkesutövning upplevs som stort och mentorskapet bidrar till en mer hanterbar övergång.

*”...att förbereda individen på förväntansbilden. Det är viktigt att jag vet vad jag kan förvänta mig av officersyrket. Det tror jag är viktigt. Det är svårt att komma från skolan och värnplikt och förstå vad innebär yrket officer och vad är det i verkligheten när jag hamnar i vardagen på ett regemente.” (R11hr)*

Mentorskapet upplevs även reducera stressen som följer med att vara ny på arbetsplatsen.

*”...han gjorde kanske stressen som kommer med ett nytt jobb lite mer okej, lite mer lätthanterlig. Så man kanske inte känner lika mycket stress som man hade gjort om man inte hade någon som sa känn lugnet.” (R9a)*

Utöver introduktion framträder mentorskapet som en viktig källa till yrkesutveckling. Den mest framträdande dimensionen rör kunskaps- och färdighetsträdning, särskilt inom management, ledarskap och personaltjänst.

*”...de får en inskolning just på den här managementen som jag upplever att man inte får på skolor, hur man behöver tänka i ett plutonslag för att dra ut och få en behaglig arbetsmiljö. Ansvarsområden, planeringar utifrån målsättningar, vad ska vi kunna i skede ett, två, tre, träningstrappor.” (R7am+m)*

Funktionsspecifik kunskap upplevs däremot hanteras bättre i linjen och efterfrågas inte i samma utsträckning i mentorskapet.

*”Inte kanske på materielsystem och sådana saker, för det finns ju i linjen. Men just ledarskapet och chefskapet med mentorskap, absolut. Ja!” (R11hr)*

Erfarenheter och förhållningssätt är ytterligare en central del av utvecklingen. Mentorerna förmedlar perspektiv på yrkesrollen, värdegrundsfrågor och hantering av personalärenden.

*”Jag vet ju mentorer som har suttit i ja men det blir personalfrågor, personalärenden där det här är superviktigt. Var står mina skor i den här frågan. Värderingar, uppförandekod, värdegrunden.” (R2hr)*

Den sista delen i kategorin lärande och utveckling berör mentorskapets bidrag till adeptens karriärutveckling. Empirin uppvisar nästintill total samstämmighet att detta är en central effekt i mentorskapet.

*”Men sen tänker jag också för min karriär. Speciellt eftersom jag har en mentor inom min funktion så blir jag ju ett namn högre upp.” (R5a)*

*”Adepten pratar om att mitt mål är att bli attaché. Uppfattat. Hur tänker du att du ska komma dit? Och sen börjar man där så att säga och så landar man i det mer jordnära.” (R1am)*

### **Stöd och trygghet**

Begreppet trygghet återkommer som en tydlig effekt av mentorskapet. Tryggheten skapar förutsättningar för de blivande chefernas trygghet i sin vardagliga roll, samt bidrar till välgrundade beslut. En mentor som synliggör och bekräftar sin adept uppfattas bidra till denna trygghet. I förlängningen genererar tryggheten förutsättningar för adeptens självkänsla.

*”Det är en jätte viktig grej. Det är trygghet, men även mod. För har de den här grundtryggheten, då vågar man agera utifrån uppdragstaktiken. Har man en grundtrygghet, får en bra självkänsla, bra självförtroende, då skapar det mod att agera i uppdragstaktiken.” (R7am+m)*

Begreppet bollplank återkommer frekvent i empirin i relation till trygghet och mentorskap. Det handlar om en erfaren person som adepten kan vända sig till i vardagen eller vid särskilda händelser, utan att hamna i beroendeställning.

*”För mig personligen tror jag bara att allt det här handlar om att skapa trygghet. Att man ska ha någon annan än sina närmsta chefer som man kan ha som bollplank.” (R9a)*

Ett annat återkommande begrepp inom samma kluster av nyckelord är nätverk. Empirin visar två närliggande effekter av mentorskapets nätverksbyggande funktion. Den första är att adepten får tillgång till kontakter inom organisationsenheten som annars hade varit svåra att etablera på egen hand.

*”Den andra direkta effekten är det här med kontaktnät. Jag hade nog inte haft lika bra kontakter in i organisationsenhetens (namn utelämnas av konfidentialitetsskäl) stab och organisation som jag har nu om jag inte hållit på med det här.” (R4a)*

Den andra effekten rör möjligheten att utforska andra delar av organisationen utanför den egna enheten, vilket breddar förståelsen för verksamheten och kan bidra till kommande karriärutveckling.

*”Alltså att man ser olika delar vad vi gör på förbandet för att inte vara så nere i konen vad man själv håller på med utan få upp blicken lite.” (R3hr)*

Den sista delen inom kategorin stöd och trygghet rör mentorskapets potential att bidra till att officerare stannar kvar vid organisationsenheten och i yrket. Empirin visar entydigt att mentorskapet upplevs ha en positiv effekt på detta. Centrala faktorer är en god introduktion i yrket, upplevelsen av arbetsgivaren som attraktiv med utvecklingsmöjligheter samt känslan av att vara välkommen på den nya arbetsplatsen, vilket sammantaget uppfattas ingå i mentorskapets funktion.

*”Det viktiga tycker jag kring behållarperspektivet är ju upplevelsen av arbetsplatsen. [...] upplevelse kring arbetsmiljö, trivsel och chefskap och ledarskap och utvecklingsmöjligheter som gör behållarperspektivet mycket bättre” (R11hr)*

Empirin visar också medvetenhet om att det saknas aktuell statistik över huruvida mentorskapet bidrar till behållarperspektivet.

*”...är det mätbart. Det har vi ingen statistik på.” (R2hr)*

### Tema 3 Utvecklingsmöjligheter

Utöver studiens fokus på mentorering för nyanställda officerare framkom även ett behov av mentorering senare i karriären. Empirin kring detta samlas i detta sista tema. Respondenterna beskriver att stödbehov även uppstår senare i karriären, särskilt i skeden där krav på geografisk rörlighet, ökade arbetsuppgifter och familjeliv sammanfaller. Temats kategori, hållbart yrkesliv och livsbalans fångar hur ett mer långsiktigt utformat mentorskap skulle kunna underlätta hanteringen av karriärövergångar, skapa bättre förutsättningar för balans mellan arbete och privatliv och bidra till ett fortsatt hållbart engagemang i officersyrket.

#### *Hållbart yrkesliv och livsbalans*

Inom denna kategori återfinns empiri som rör mentorskap senare i officerskarriären än det introducerande mentorskapet. Underlaget visar två närliggande inriktningar: mentorskap som stöd vid karriärövergångar och stöd i att balansera familjeliv och karriär. I den första delen betonas att behovet av stöd är särskilt stort vid byte av befattningar eller nivåer. Ett återkommande exempel är övergången från nivåhöjande utbildning till kompanichefsrollen där en mentor ses som ett viktigt stöd.

*”Jag tror det är när man kommer hem efter en Taka i armén och ska bli kompanichef. Jag tror där då att man kan må bra av en mentor. Vi har ju enhetschefer också ibland som kan behöva någon utanför linjen att prata med.” (R7am+m)*

Den andra delen i kategorin rör balansen mellan familjeliv och karriär. Den absoluta majoriteten av respondenterna lyfter att mentorskap i detta skede skulle kunna vara värdefullt. I mitten av yrkeslivet uppstår frågor om graviditet, partnerskap, småbarnsår och krav på geografisk rörlighet. Dessa val påverkar både familjen och fortsatt karriärutveckling och flera respondenter framhåller att en mentor med liknande erfarenheter kan utgöra ett viktigt stöd. De nuvarande mer introducerande mentorprogrammen, förlagda tidigt i karriären, upplevs inte möta ett sådant behov.

*”...har man en familjebildning med småbarn och fru eller man är i karriären. Då kan det ju vara att man har behov av vissa saker liksom och hjälpa till med hur vi ska få till det här utan att det blir en krasch i livet på ett eller annat sätt.” (R11hr)*

*”...och att vara gravid och såna saker i den här branschen är inte heller superenkelt, beroende på vad man jobbar med. Och att då ha en mentor som kanske också har familj och genomgått lite liknande, alltså det skiftet kanske och höra vad mentorn säger då...” (R5a)*

En respondent sammanfattar de sammanlänkade utmaningar som kan präglade detta livs- och karriärskede.

*”...det är ju helheten. Jobbet, jaget och familjen, typ. De tre bubblorna. Det är ju det som är utmaningen.” (R10m)*

## Diskussion

I detta kapitel diskuteras de empiriska resultaten i relation till studiens teori och tidigare forskning. Diskussionen inleds med studiens syfte och forskningsfrågor. Därefter behandlas forskningsfrågorna enskilt, vilket leder fram till studiens huvudsakliga slutsats. I diskussionen av den sista forskningsfrågan samlas studiens utvecklingsmöjligheter, både avseende det tidiga mentorskapet och utvecklingsbehov senare i karriären. Kapitlet avslutas med en redogörelse för studiens inom- och utomvetenskapliga bidrag samt förslag på fortsatt forskning.

### Syfte och forskningsfrågor

Syftet med studien är att förstå hur det formella mentorskapet för nyanställda officerare utövas i den svenska armén samt att analysera hur det bidrar till introduktion och yrkesutveckling. Studien avser även att identifiera utvecklingsmöjligheter som kan stärka mentorskapets funktion och därigenom stödja långsiktig personalförsörjning. Detta syfte uppnås via tre forskningsfrågor: 1. Hur organiseras och praktiseras formellt mentorskap för nyanställda officerare i den svenska armén? 2. Hur upplevs det formella mentorskapet påverka introduktion och fortsatt yrkesutveckling för nyanställda officerare i den svenska armén? 3. Vilka utvecklingsmöjligheter kan identifieras för att det formella mentorskapet i armén bättre ska introducera, stödja och utveckla officerare och därigenom bidra till långsiktig personalförsörjning?

### Hur organiseras och praktiseras formellt mentorskap i den svenska armén?

För att besvara forskningsfrågan inleds diskussionen med den organisatoriska inställningen till formellt mentorskap. Empirin visar att denna inställning är genomgående positiv. Enligt Wanberg et al. (2003, s. 109) bidrar organisatoriskt stöd till mentorprogram till att stärka utfallet, vilket understryks av Johnson & Andersen (2015, s. 89). I en amerikansk militär kontext visas hur organisationen kan tydliggöra mentorprogrammets betydelse exempelvis genom kommunikation från försvarsgrenar och högsta ledningen. Trots detta positiva förhållningssätt visar empirin att styrningen ovanför organisationsenheterna upplevs som otydlig eller frånvarande. Respondenterna uttrycker både att de har mycket begränsade egna erfarenheter av och kännedom om intentioner från central nivå att inrikta och styra mentorprogram. I sammanhanget är det relevant att notera att det finns två aktiva mentorprogram i Försvarmakten idag: ett med bred målgrupp och centralt ansökningsförfarande men lokal hantering vid organisationsenheterna (Försvarmakten,

2025b) och ett annat som fokuserar på talangutveckling för officerare från major till överstelöjtnant (Försvarsmakten, 2025a). Enstaka respondenter uppvisar kännedom om det senare programmet, medan ingen respondent känner till det bredare programmet. Samtidigt finns lokala styrningar vid organisationsenheterna för genomförandet av formellt mentorskap. Dessa styrningar omfattar syfte och målsättningar men varierar i utförande mellan organisationsenheterna. Detta är enligt Wanberg et al. (2003, s. 107–108) viktigt då det påverkar det praktiska utförandet och vilka effekter som kan uppnås.

Mentorprogrammets längd uppges vara mellan ett och två år, vilket tidigare forskning beskriver som vanligt förekommande (Zey, 1985, s. 55). Under denna period framstår mötesfrekvensen som svagt reglerad och endast försedd med vaga rekommendationer vilket enligt Wanberg et al. (2003, s. 107) kan påverka mängden genomförda mentormöten negativt, eftersom strukturerad mötesfrekvens generellt gynnar kontinuitet. Urvalet av adepter sker tidigt i anställningen. Empirin visar en variation där vissa blir adepter på grund av anställningskategori (yrkesofficer eller officer), medan andra blir det vid tillträde till en specifik befattning, såsom plutonchef. Denna variation bekräftas av Wanberg et al. (2003, s. 102–103), som beskriver att urvalsprocesser i formella mentorprogram ofta speglar programmets målsättning. Att deltagandet i mentorprogrammet är obligatoriskt skulle enligt Wanberg et al. (2003, s. 103) potentiellt kunna påverka antalet möten negativt. Samtidigt visar Allen et al. (2006b, s. 143–144) att det inte finns belägg för att frivilligt deltagande skulle resultera i mer effektivt mentorskap ur adeptens perspektiv.

Matchningen av mentor och adept baseras på personkännedom samt på kriterierna att mentorn ska vara äldre, mer erfaren, lämplig och inte ha en arbetsledande roll gentemot adepten. Några formella kriterier för matchningsprocessen av dyaden föreligger inte. Wanberg et al. (2003, s. 103–104) framhåller att graden av styrning i matchningen kan variera organisatoriskt, men att inflytande från deltagarna tenderar att stärka relationen och öka mötesfrekvensen. Efter matchningen genomförs utbildning för både mentorer och adepter avseende programmets syfte och målsättningar. Empirin visar dock att adepternas deltagande i denna utbildning varierar, vilket enligt Wanberg et al. (2003, s. 106) kan öka risken för konflikter och försvaga relationen.

Kravet på adeptens förberedelser varierar mellan organisationsenheterna, från att reflektera över frågor inför nästa möte till att formulera frågeställningar. Wanberg et al. (2003, s. 107–108) menar att adepter som sätter tydliga och utmanande mål tenderar att träffa sin mentor oftare och att målen påverkar mentoreringens genomförande. Searby (2014, s. 266)

understryker betydelsen av adeptens målorientering och framhåller att den är en central drivkraft i ett framgångsrikt mentorskap.

Empirin bekräftar även att adepterna förväntas vara drivande, något som enligt Wanberg et al. (2003, s. 106) kan minska upplevelsen av att vara till besvär för en mer erfaren mentor.

För att återknyta till studiens syfte i en kort reflektion visar empirin en tydlig bild av hur det formella mentorskapet utövas och det gör det generellt i samstämmighet med tidigare forskning. Samtidigt framträder en brist på sammanhållen styrning ovanför organisationsenheterna, vilket skapar variationer i hur nyanställda officerare introduceras och ges förutsättningar för yrkesutveckling. Detta innebär att upplevelsen av mentorskapet till stor del avgörs av var officeren blir placerad trots att det finns aktiva mentorprogram på central nivå. Utöver det förefaller diskrepans mellan tidigare forskning och empirin uppstå kring reglerad mötesfrekvens där empirin visar svag reglering, deltagande i utbildning för adepter som sviktar samt kravet på adepternas förberedelser inför mentorskapet som får anses lågt ställda. Dessa variationer i styrning och praktik kan ses i ljuset av Försvarmaktens linjeorganisation, där personalutvecklande åtgärder i stor utsträckning delegeras till lokala chefer som gör egna prioriteringar utifrån bedömningar och lokala förutsättningar. Därtill kan omvärldsläget förstärka produktionskrav kopplade till krigsförband före andra upplevt mindre prioriterade åtgärder.

### **Hur upplevs det formella mentorskapet påverka nyanställda officerare?**

Empirin beskriver att mentorskapet har en introducerande funktion genom att ge adepten förståelse för vad officersyrket innebär. Detta skapar trygghet och minskar stress, vilket enligt Wanberg et al. (2003, s. 94) kan förstås som kognitivt lärande. Även Chao et al. (1992, s. 622) menar att mentorskapet bidrar till adeptens organisatoriska socialisering. Vidare framträder ett lärande som rör konkreta kunskaper och färdigheter, exempelvis inom ledarskap och personaltjänst, vilket kategoriseras som färdighetsbaserat lärande (Wanberg et al. 2003, s. 94). Ragins & Cotton (1999, s. 544) bekräftar denna typ av lärande i mentorskapet och lyfter arbetsplatsförlagt lärande som exempel. Flera respondenter beskriver även hur mentorskapet ger stöd i värderingar, uppförandekod, attityder och inställning till yrket. Områden som Wanberg et al. (2003, s. 94) definierar som affektivt lärande. Sammantaget visar empirin att mentorskapet omfattar alla tre former av lärande som Wanberg et al. (2003, s. 94) beskriver och att dessa påverkar introduktion och yrkesutveckling. Empirin visar också att adepternas sociala nätverk på den nya arbetsplatsen utvecklas genom mentorskapet något

som Wanberg et al. (2003, s. 94) konstaterar ofta sker genom mentorns kontaktnät och besök inom organisationen. Dessa tre former av lärande i kombination med utvecklande av adeptens sociala nätverk på den nya arbetsplatsen, visar enligt Wanberg et al. (2003, s. 95) att sannolikheten för framgångsrik karriär, arbetstillfredsställelse, engagemang i sin karriär och positiv livssyn ökar.

Utöver lärande och nätverksbyggande framstår karriärutveckling som en central upplevd effekt, främst i form av stöd att i sina tidiga karriärval. Detta ligger i linje med mentorskapets grundfunktioner (Kram, 1985, s. 2), även om de långsiktiga effekterna sannolikt är begränsade i ett formellt program och främst består av kortsiktiga råd om karriärutveckling (Eby & Lockwood, 2005, s. 456). Den sista faktorn som i empirin upplevs påverka yrkesutvecklingen är dess förmåga till retention. Empirin uppvisar dock medvetenhet om att just retention som effekt av mentorskapet inte, i alla fall på organisationsnivån, är statistiskt belagd. Wanberg et al. (2003, s. 93) konstaterar att retention kan vara ett utfall för organisationen som bedriver mentorskapet men det är en effekt som ses som långsiktig.

I relation till studiens syfte framträder en tydlig överensstämmelse mellan empirin och Wanberg et al. (2003, s. 93) modell, vilket indikerar att mentorskapet främst stärker introduktion och tidig yrkesutveckling. Respondenterna uppfattar även effekter som karriärutveckling och retention, men retention upplevs sakna statistiskt belägg och betraktas i Wanberg et al. (2003, s. 92) teori som en långsiktig effekt. Detta väcker frågor om hur mentorskapets långsiktiga effekter utvecklas över tid. Kakyo et al. (2025, s. 11) beskriver i sin studie om mentorskap i en sjukvårdskontext att de flesta effekter av mentorskapet är närliggande, men att de på längre sikt kan utvecklas till utfall såsom retention. Detta stödjer respondenternas uppfattning att mentorskap kan påverka retention, även om effekten inte är statistiskt belagd och ligger i linje med Wanberg et al. (2003, s. 92) teori som beskriver retention som en långsiktig effekt. Detta indikerar en spänning mellan hur mentorskapets effekter upplevs i vardagen och hur de teoretiskt är tänkta att utvecklas över tid. Samtidigt behöver denna tolkning göras tillsammans med förståelse för studiens kvalitativa ansats. Subjektiva upplevelser kan potentiellt upplevas tydligare och mer omedelbara än vad exempelvis en kvantitativ studie kan bidra med. Det innebär inte en svaghet utan snarare en komplettering av befintlig forskning om mentorskapets långsiktiga effekter. Sammantaget framstår mentorskapets introducerande och trygghetsskapande funktioner som särskilt centrala i militär kontext där nyanställda officerare tidigt förväntas ta ansvar i en hierarkisk och komplex organisation. Mentorskapet kan därmed fungera som ett komplement till linjeorganisationen genom att skapa utrymme för reflektion och förståelse för yrket. Effekter

som karriärutveckling och retention förefaller mer långsiktiga och beroende av kontinuitet under karriären.

### **Vilka utvecklingsmöjligheter kan identifieras för det formella mentorskapet i armén?**

De identifierade utvecklingsmöjligheterna kan förstås inom två områden. Det första området avhandlar utveckling av mentorskapet för nyanställda officerare och det andra berör ett viktigt fynd kring mentorskap senare i karriären som ligger utanför studiens primära syfte men ändå är relevant att uppmärksamma. Inom det första området framträder behovet av tydligare styrning av hur mentorskapet ska genomföras på arménivå. Empirin visar att organisationsenheterna har utvecklat lokala riktlinjer<sup>1</sup>, men att styrning från högre nivå upplevs som otydlig eller obefintlig. En sådan styrning bör tydligt kommunicera mentorskapets relevans i nuvarande personalsituation, något som enligt Wanberg et al. (2003, s. 109) förbättrar utfallet. Här skulle Försvarmaktens befintliga, men enligt huvuddelen av respondenterna okända mentorprogram (Försvarmakten, 2025b), kunna fungera som utbildningsunderlag. Det skulle ge de lokala programmen större organisatorisk tyngd, riktlinjer för genomförandet och kunna utgöra basen för att alla nyanställda officerare erhåller formellt mentorskap.

Ett nästa utvecklingsområde inom mentorskapet för nyanställda officerarna är att säkerställa att mål och syfte kommuniceras tydligt helst vid ett fysiskt möte där både adept och mentor deltar och får samma information. Vikten av att organisationen uttrycker sin målsättning understryks av Eby & Lockwood (2005, s. 456), som konstaterar att förväntade effekter, mål och tidsplan är exempel på centralt innehåll som bidrar till ett välfungerande mentorprogram. Utöver att organisationens mål kommuniceras tydligt behöver även adepterna ges stöd i att utveckla egna mål vilket skulle kunna vara en del i utbildningen innan mentorsprogrammet.

En stor andel av respondenterna anger att ett hinder för att mentorskapet genomförs är tidsbrist. Här skulle, enligt Wanberg et al. (2003, s. 107), en styrning om mötesfrekvens från organisationsenhetens ledning kunna vara ett medel, att inte medge valfrihet. Det kan tillsammans med budskap om mentorskapets relevans höja prioriteringen på genomförandet trots upplevd tidsbrist. Vidare bör utvärdering och erfarenhetshantering utvecklas. Empirin visar osäkerhet kring om och hur mentorskap utvärderas, hur avslut sker och om erfarenheter används för att förbättra programmen. Gibb (1994, s. 38) menar att utvärdering synliggör

---

<sup>1</sup> Skriftliga riktlinjer gällande lokalt mentorskap vid alla organisationsenheter ingående i studien. Refereras inte enligt praxis för att bibehålla anonymiteten för respondenterna i studien.

mentorskapets värde och kan dessutom bidra med ett kritiskt perspektiv på både hur det används och på dess potential.

Efter denna genomgång av möjlig utveckling av mentorskapet för nyanställda övergår diskussionen nu till ett utvecklingsförslag som en stor majoritet av respondenterna ser som relevant och viktigt, mentorskap senare i karriären, mitt i livet. Ett utvecklingsbehov som även identifierats av Hedh & Lagrell (2024, s. 84–85). Efter nivåhöjande utbildning till kapten uppstår ofta nya karriärval däribland beslutet om ansökan till Högre officersprogrammet. Detta skede sammanfaller med att central bemanningsplanering påverkar karriär och livssituation, vilket kan medföra betydande belastningar på familjeliv och balansen till karriären (Moelker & van der Kloet, 2006, s. 208–209). Skedet innebär också åldersmässigt för kvinnliga officerare att graviditet och föräldraledighet kan vara en faktor att hantera kopplat till karriären. Att i detta skede ha en av organisationsenheterna utsedd grupp av mentorer med särskild, egen, erfarenhet av dessa frågor som kan tilldelas adepter utefter specifika förutsättningar skulle kunna bidra med karriärutveckling och psykosocialt stöd under förutsättningar.

För att avslutningsvis återknyta mot studiens syfte kan utveckling vara befogad både i mentorskapets tidiga skeden och senare i karriären. Bristen på sammanhållen styrning indikerar en risk för att det tidiga mentorskapet startas och genomförs på varierande sätt vilket kan påverka officerarnas tidiga yrkesutveckling negativt. I detta sammanhang är det iögonfallande att mentorskap behandlas i Försvarsmaktens grundbok i pedagogik, Pedagogiska grunder version 2006 (Lindholm, 2006, s. 256-258) men inte alls i version 2022 (Försvarsmakten, 2022). Detta kan indikera att mentorskapet inte ges hög prioritet i dagens Försvarsmakt, möjligen till förmån för andra upplevt mer prioriterade områden vilket ligger i linje med empirin om otydlig styrning och lokala variationer. I senare karriärskeden, framträder dessutom behovet av mentorskap i samband med kritiska karriärbeslut och de familjelivspåfrestningar som dessa kan medföra. Mentorskapets tidiga och senare effekter framstår inte som separata utan som delar av en sammanhängande utvecklingsprocess. Sammanfattningsvis finns utvecklingsmöjligheter både i den tidiga och den något senare karriären vilket kan indikera behov av ett mer sammanhållet mentorprogram med en tidshorisont som spänner över en större del av officerskarriären för att stödja den långsiktiga personalförsörjningen.

## Huvudsaklig slutsats

Det formella mentorskapet i armén fungerar i praktiken som ett relevant stöd för introduktion och yrkesutveckling för nyanställda officerare men de positiva effekterna uppstår trots avsaknad av en sammanhållen organisatorisk struktur. Empirin visar att mentorskapet bidrar till ökad trygghet, fördjupad förståelse för officersrollen och ett mer självständigt agerande i yrkesutövningen. Mentorerna fungerar som tolkar av yrkets krav och understödjer de nya officerarna att manövrera i både formella och informella yrkessammanhang. Samtidigt med detta saknas enhetlig styrning, gemensamma riktlinjer och systematisk uppföljning vilket innebär att utfallet i hög grad avgörs av lokala initiativ, tidstillgång och personligt engagemang. Detta gör mentorskapet strukturellt sårbart trots dess tydligt positiva effekter. Det formella mentorskapet framstår som ett viktigt verktyg för officersprofessionens introduktion och yrkesutveckling men utan den struktur och långsiktighet som motsvarar dess betydelse. I linje med detta betonar Börjesson & Alvinus (kommande, s. 33) vikten av mentorskap i organisationer som, likt Försvarsmakten, befinner sig i stark tillväxt. Då det formella mentorskapet kan ses som en enkel och kostnadseffektiv åtgärd (Gibb, 1999, s. 1058) för att utveckla personalen framstår detta utvecklingsbehov som än mer relevant.

## Teoretisk diskussion

Den tematiska analysens första tema, mentorskapets grundförutsättningar, visar god samstämmighet mellan empiri och teori. De organisatoriska förutsättningar som Wanberg et al. (2003, s. 92) framhåller som betydelsefulla; tydlig styrning, utbildning, matchning och strukturer återkommer i empirin. Samtidigt framträder här också studiens centrala avvikelse mellan teori och empiri: avsaknaden av upplevd styrning från nivån ovanför organisationsenheterna. Detta glapp indikerar att teorins implikation kring behovet av formell struktur inte är uppfyllt, samtidigt som mentorskapet ändå fungerar relativt väl lokalt.

Det andra temat, närliggande effekter, visar tydlig överensstämmelse med Wanberg et al. (2003, s. 94) tre typer av lärande i det formella mentorskapet. Samtliga återfinns i empirin tillsammans med nätverksskapande, vilket teorin lyfter som en central karriärfrämjande mekanism. Här finns dock en möjlig diskrepans mellan empiri och teori; respondenterna beskriver karriärutveckling och retention som effekter av det formella mentorskapet vilket i Wanberg et al. (2003, s. 91–93) teori ses som en långsiktig effekt. Detta antyder att teorins distinktion mellan kort- och långsiktiga utfall potentiellt inte helt fångar hur effekterna konkret upplevs i den svenska militära kontexten. Ur ett karriärutvecklingsperspektiv kan detta bero på att adepten tillskriver mentorn en större kortsiktig påverkan än vad som faktiskt

är fallet, medan karriäreffekter snarare utvecklas successivt över tid och inom flera områden, inte enbart genom exempelvis mentorns synliggörande av adepten. Ur ett retentionsperspektiv kan de kortsiktiga effekterna på motsvarande sätt överskattas, då den utmanande personalsituationen gör att åtgärder som upplevs som stödjande tolkas som bidragande till att personal stannar, trots att det ännu inte är systematiskt utvärderat över tid.

Studiens tredje tema, utvecklingsmöjligheter, har inte direkt täckning i den använda teorin, men bidrar med viktig empiri. Särskilt framträdande är behovet av ett strukturerat mentorskap senare i karriären, med fokus på balans i livet, karriärval och psykosocialt stöd. Ett område som inte adresseras i Wanberg et al. (2003, s. 92) teori men som framträder som ett centralt utvecklingsområde. Wanberg et al. (2003, s. 92) teori har påverkat tolkningen av empirin, då den abduktiva ansatsen innebär att teorin studerades innan intervjuer och analys. Detta kan ha bidragit till omedveten teoristyrning av tolkningen. Samtidigt möjliggjorde teoriinläsningen också mer precisa och relevanta intervjufrågor samt skapade förutsättningar för att identifiera avvikelser mellan teori och empiri med öppenhet för ny empiri. Denna pendling mellan teori och empiri är typisk för en abduktiv ansats det vill säga preliminära teoretiska antaganden används för att forma datainsamlingen, samtidigt som oväntade empiriska fynd leder till omtolkningar och ny förståelse (Timmermans & Tavory, 2012, s. 179). Ansatsen har därmed fungerat inriktande och öppnande. Inriktande genom att ge struktur åt intervjufrågorna och öppnande genom att möjliggöra definiering av de glapp mellan teori och empiri som identifierades i analysen. Dessa glapp mellan teori och empiri utgör viktiga utgångspunkter för fortsatt forskning.

### **Inom- och utomvetenskapligt bidrag (praktiska implikationer)**

Studien bidrar till forskningsfältet om formellt mentorskap genom att tillföra empirisk kunskap om hur mentorskap organiseras, praktiseras och upplevs i en svensk militär kontext där tidigare forskning är begränsad. Även om internationella studier har undersökt mentorskap i militära organisationer saknas motsvarande underlag från en svensk kontext. Studien breddar förståelsen för hur formella mentorprogram fungerar i organisationer som präglas av hierarki och tydliga karriärsteg.

Genom att analysera mentorskapets effekter genom Wanberg et al. (2003, s. 93) teori samt relatera till forskning om karriärutveckling och retention, visar studien hur teoretiskt förväntade funktioner tydliggörs men också hur upplevda effekter potentiellt avviker från teorins distinktion mellan kortsiktiga och långsiktiga utfall (Wanberg et al., 2003, s. 91–93).

Därmed bidrar studien med en mer nyanserad bild av hur lärande utvecklas i formella mentorsstrukturer i militära organisationer.

För Försvarsmakten och armén utgör studiens resultat ett konkret underlag för att utveckla mentorskapet som funktion i personalförsörjningen av officerare. Studien synliggör hur mentorskapet i dag huvudsakligen organiseras lokalt, vilka variationer som finns i styrning, matchning, utbildning och mötesfrekvens samt vilka upplevda effekter som mentorskapet faktiskt genererar. Detta ger organisationen möjlighet att identifiera brister i likvärdighet, genomförande och uppföljning, liksom utvecklingsmöjligheter kopplade till styrning, förtydligad målsättning, ökad mötesfrekvens och förbättrad utvärderingsrutin. Studien pekar även på ett betydande behov av mentorskap senare i karriären, särskilt i samband med nivåhöjande utbildning och centrala karriärval. Därigenom erbjuder studien ett beslutsunderlag för att stärka mentorskapets roll i den långsiktiga personalförsörjningen. Om dessa implikationer omsätts i praktiken finns potential att förbättra de nyanställda officerarnas introduktion, stödet i karriärvägar och på sikt bidra till ökad trivsel, yrkesutveckling och retention. Detta i en tid då armén och Försvarsmaktens roll i ett samhälle präglad av omvärldens säkerhetspolitiska instabilitet är omisskännlig.

### **Fortsatt forskning**

Studien analyserar hur formellt mentorskap i den svenska armén organiseras och upplevs samt vilka utvecklingsmöjligheter som kan identifieras. Samtidigt väcker resultaten frågor som kräver ytterligare forskning. För det första framstår behovet av en empirisk studie som prövar mentorskapets faktiska effekter centralt. Respondenterna beskriver påverkan på introduktion, trygghet, karriärplanering och retention men i svensk militär kontext saknas kvantitativa eller longitudinella studier som undersöker om formellt mentorskap leder till högre kvarstannandegrad, snabbare karriärutveckling eller ökad arbetstillfredsställelse samt när sådana effekter kan uppträda. En flerårig uppföljningsstudie skulle därmed fylla en betydelsefull kunskapslucka. För det andra väcker avsaknaden av forskning om formellt mentorskap i svensk militär kontext och i Norden generellt, frågor om huruvida det informella mentorskapet kan vara mer betydelsefullt än vad som idag antas. I många professioner är informellt mentorskap en viktig källa till stöd, lärande och karriärutveckling (Kakyo et al., 2025, s. 12) och det är möjligt att även Försvarsmakten fungerar enligt denna metod. En kvalitativ studie som systematiskt kartlägger informellt mentorskap dess förekomst, funktioner och relation till det formella mentorskapet skulle ge en djupare förståelse för organisationens informella utveckling.

Slutligen visar resultaten på ett behov av mentorskap i senare karriärskeden, särskilt kopplat till livsval, familjesituation och balansen mellan karriär och familj. Framtida studier som integrerar karriärvägar med forskning om livsfaser, hållbarhet och psykosocialt stöd kan ge värdefulla insikter om hur mentorskap bidrar till att officerare orkar och vill stanna i yrket genom karriären. Detta är särskilt relevant för personalförsörjningen i en växande Försvarsmakt. Sammantaget framstår forskning kring mentorskapets effekter som mest prioriterad följt av studier som klarlägger vilken typ av mentorskap som genererar denna effekt innan mer utvecklingsriktad forskning om mentorskap över hela karriären genomförs.

### **Redovisning av generativ AI och AI-assisterande verktyg i skrivprocessen**

I uppsatsarbetet har AI använts för transkribering av intervjuer till resultatkapitlet (kling.AI) samt för språk- och grammatikkontroll (ChatGPT) av hela uppsatsen. Vid kodningen har ChatGPT rimlighetskontrollerat egenframtagna kategori- och temanamn relaterat till empirin. ChatGPT har översatt sammanfattningen till ett abstract. Samtliga AI-genererade förslag har lästs manuellt. AI har således påverkat språk och form men inte empiri, analys eller diskussion.

## Referenser

### Vetenskapliga artiklar

- Allen, T. D., Eby, L. T., & Lentz, E. (2006a). Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: Closing the gap between research and practice. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 567–578. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.567>
- Allen, T. D., Eby, L. T., & Lentz, E. (2006b). The Relationship Between Formal Mentoring Program Characteristics and Perceived Program Effectiveness. *Personnel Psychology, 59*(1), 125–153. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00747.x>
- Allen, T. D., Eby, L. T., O'Brien, K. E., & Lentz, E. (2008). The state of mentoring research: A qualitative review of current research methods and future research implications. *Journal of Vocational Behavior, 73*(3), 343–357. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.08.004>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Börjesson, H. & Alvinus, A. (kommande) Compensatory Translation Work in Military Hypergrowth.
- Chao, G. T., Walz, P., & Gardner, P. D. (1992). Formal and Informal Mentorships: A Comparison on Mentoring Functions and Contrast with Nonmentored Counterparts. *Personnel Psychology, 45*(3), 619–636. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00863.x>
- Darwin, A. (2000). Critical Reflections on Mentoring in Work Settings. *Adult Education Quarterly, 50*(3), 197–211. <https://doi.org/10.1177/07417130022087008>
- Dupré, K. E., & Day, A. L. (2007). The effects of supportive management and job quality on the turnover intentions and health of military personnel. *Human Resource Management, 46*(2), 185–201. <https://doi.org/10.1002/hrm.20156>
- Eby, L. T., & Lockwood, A. (2005). Protégés' and mentors' reactions to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation. *Journal of Vocational Behavior, 67*(3), 441–458. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.002>
- Gibb, S. (1994). Evaluating Mentoring. *Education + Training, 36*(5), 32–39. <https://doi.org/10.1108/00400919410062310>
- Gibb, S. (1999). The Usefulness of Theory: A Case Study in Evaluating Formal Mentoring Schemes. *Human Relations, 52*(8), 1055–1075. <https://doi.org/10.1177/001872679905200804>

- Hu, C., Wang, J.-C., Sun, M.-H., & Chen, H.-H. (2008). Formal Mentoring in Military Academies. *Military Psychology, 20*(3), 171–185.  
<https://doi.org/10.1080/08995600802118734>
- J. Searby, L. (2014). The Protégé mentoring mindset: A framework for consideration. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education, 3*(3), 255–276.  
<https://doi.org/10.1108/IJMCE-04-2014-0012>
- Johnson, B. W., & Andersen, G. R. (2015). Mentoring in the U.S. Navy: Experiences and Attitudes of Senior Navy Personnel. *Naval War College Review, 68*(3), 76–90.
- Kakyo, T. A., Xiao, L. D., & Chamberlain, D. (2025). The stakeholders' role in informal mentoring: A qualitative descriptive study of nurses and midwives working in acute care settings. *BMC Nursing, 24*(1), 357. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03020-0>
- Kram, K. E. (1983). Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal, 26*(4), 608–625. <https://doi.org/10.2307/255910>
- Lleó, A., Agholor, D., Serrano, N., & Prieto-Sandoval, V. (2018). A mentoring programme based on competency development at a Spanish university: An action research study. *European Journal of Engineering Education, 43*(5), 706–724.  
<https://doi.org/10.1080/03043797.2017.1415298>
- Lyle, D. S., & Smith, J. Z. (2014). The Effect of High-Performing Mentors on Junior Officer Promotion in the US Army. *Journal of Labor Economics, 32*(2), 229–258.  
<https://doi.org/10.1086/673372>
- Menges, C. (2016). Toward Improving the Effectiveness of Formal Mentoring Programs: Matching by Personality Matters. *Group & Organization Management, 41*(1), 98–129.  
<https://doi.org/10.1177/1059601115579567>
- Nilsson, J., & Österberg, J. (2022). Professional Socialization During Restructuring: A Study of Workload and Career Time. *Armed Forces & Society, 48*(4), 872–891.  
<https://doi.org/10.1177/0095327X211022225>
- Nuis, W., Segers, M., & Beusaert, S. (2023). Conceptualizing mentoring in higher education: A systematic literature review. *Educational Research Review, 41*, 100565.  
<https://doi.org/10.1016/j.edurev.2023.100565>
- Oskarsson, E., Österberg, J., & Nilsson, J. (2020). Work-life balance among newly employed officers – a qualitative study. *Health Psychology Report, 9*(1), 39–48.  
<https://doi.org/10.5114/hpr.2020.101250>

- Parise, M. R., & Forret, M. L. (2008). Formal mentoring programs: The relationship of program design and support to mentors' perceptions of benefits and costs. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 225–240. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.011>
- Prevosto, P. (2001). The effect of mentored relationships on satisfaction and intent to stay of company-grade U.S Army reserve nurses. *Military Medicine*, 166(2001)(1).
- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 529–550. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.529>
- Singh, V., Bains, D., & Vinnicombe, S. (2002). Informal Mentoring as an Organisational Resource. *Long Range Planning*, 35(4), 389–405. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(02\)00064-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(02)00064-X)
- Steinberg, A. G., & Foley, D. M. (1999). Mentoring in the army: From Buzzword to Practice. *Military Psychology*, 1999 (11)(4).
- Tam-Seto, L., & Imre-Millei, B. (2022). Scoping review of mentorship programs for women in the military. *Journal of Military, Veteran and Family Health*, 8(s1), 15–25. <https://doi.org/10.3138/jmvfh-2021-0075>
- Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis. *Sociological Theory*, 30(3), 167–186. <https://doi.org/10.1177/0735275112457914>
- Victor Tillberg, L. (2020). The Dynamics of Military Skills: The Role of Experience-Based Knowledge in Challenging Situations. *Scandinavian Journal of Military Studies*, 3(1), 55–67. <https://doi.org/10.31374/sjms.40>
- Vuga, J., & Juvan, J. (2013). Work–family conflict between two greedy institutions – the family and the military. *Current Sociology*, 61(7), 1058–1077. <https://doi.org/10.1177/0011392113498881>
- Weinberg, F. J., & Lankau, M. J. (2011). Formal Mentoring Programs: A Mentor-Centric and Longitudinal Analysis. *Journal of Management*, 37(6), 1527–1557. <https://doi.org/10.1177/0149206309349310>
- Xu, Y., & Hickey, A. W. (2022). Cadet mentoring program: Best practices for success. *Military Psychology*, 34(1), 23–32. <https://doi.org/10.1080/08995605.2021.1965443>
- Zey, M. G. (1985). Mentor programs: Making the right moves. *Personnel journal (pre-1986)*, 64(00002). <https://login.proxy.annalindhbiblioteket.se/login?url=https://www.proquest.com/trade-journals/mentor-programs-making-right-moves/docview/203637613/se-2>

Österberg, J., Oskarsson, E., & Nilsson, J. (2021). Perceptions of Officer Training Among Newly Employed Officers and Specialist Officers in the Swedish Armed Forces – A Qualitative Study. *Scandinavian Journal of Military Studies*, 4(1), 50–61.  
<https://doi.org/10.31374/sjms.63>

### **Böcker**

- Alvehus, J. (2018). *Problemformulering* (Upplaga 1). Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Sköldböck, K. (2017). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (Tredje upplagan). Studentlitteratur.
- Alvinius, A., Borglund, A., & Larsson, G. (2023). *Tematisk analys: Din handbok till fascinerande vetenskap* (Upplaga 1). Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (Tredje upplagan). Liber.
- Eldén, S. (2020). *Forskningsetik: Vägval i samhällsvetenskapliga studier* (Upplaga 1). Studentlitteratur.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Sundell, A., Towns, A. E., & Wängnerud, L. (2024). *Metodpraktikan: Konsten att studera människor, organisationer och samhällen* (Sjätte upplagan). Norstedts Juridik.
- Försvarsmakten. (2022). *Lärobok Pedagogiska grunder*. Försvarsmakten.
- Jacobsen, D. I. (2024). *Hur genomför man undersökningar? Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder* (Tredje upplagan). Studentlitteratur.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott, Foresman and Co.
- Lindholm, M. (Red.). (2006). *Pedagogiska grunder*. Försvarsmakten.
- McCracken, G. (1988). *The Long Interview*. SAGE Publications, Inc.  
<https://doi.org/10.4135/9781412986229>
- Vetenskapsrådet. (2024). *God forskningssed 2024*. Vetenskapsrådet.

### **Kapitel i böcker**

- Fletcher, J. K. & Ragins, B. R. (2007). Stone Center Relational Cultural Theory. I *The Handbook of Mentoring at Work—Theory, Research and practice*.
- Godshalk, V. M., & Sosik, J. J. (2007). Mentoring and Leadership—Standing at the Crossroads of Theory, Research and Practice. I *The Handbook of Mentoring at Work—Theory, Research and Practice*.

- Moelker, R., & van der Kloet, I. (2006). Military families and the armed forces—A two sided affair. I *Handbook of the sociology of the military* (Vol. 2006, s. 201–223). Springer Science and Business media.
- Wanberg, C. R., Welsh, E. T., & Hezlett, S. A. (2003). Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model. I *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 22, s. 39–124). Emerald (MCB UP). [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22002-8](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22002-8)

### Rapporter

- Cherinet, M. (2025, augusti 26). Personalbristen är det största hotet mot Försvarmakten. *Dagens Nyheter*.
- Försvarmakten. (2025a). *FST HR Mentorprogram*.
- Försvarmakten. (2025b). Mentorskap i FM. *Försvarmaktens intranät EMILIA*.
- Regeringen. (2025). *Utrikesdeklarationen 2025*.
- Regeringskansliet. (2025). *Redo! En utredning om personalförsörjningen av det militära försvaret* (No. 2025:86). <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2025/07/sou-202586/>

### Avhandlingar

- Fransson, G. (2006). *Att se varandra i handling: En jämförande studie av kommunikativa arenor och yrkesblivande för nyblivna fänrikar och lärare*. HLS förlag : Lärarhögskolan i Stockholm, Institutionen för undervisningsprocesser, kommunikation och lärande.
- Hedh, M., & Lagrell, D. (2024). *Den förlorade kursen—Mittfältet som försvann*. [Kandidatuppsats]. Halmstad Högskola.
- Sjöberg, M., Danielsson, E., Johansson, E., & Larsson, G. (2004). *Unga officerares ledarutveckling: En kvalitativ studie*. Förvarshögskolan, Institutionen för Ledarskap och management.

## Bilaga 1 Intervjuguide

- Tidsåtgång ca 60 minuter
- Studiens syfte, tydliggör att detta inte är en ”felsökande” studie och att studien berör officerare som adepter.
- Förutbestämda frågor men med möjlighet att utveckla svaren
- Samtyckesblankett
- Påminnelse att allt som sägs är konfidentiellt och används endast anonymiserat i denna studie.

### Inledande frågor

- Kan Du kort beskriva egen erfarenhet av mentorering och mentorskap och i så fall vilken?

### Tema 1 Mentorprogrammets förutsättningar

1. Beskriv synen på mentorskap vid ditt förband.
2. Vad är det uttalade syftet och målsättningen med mentorprogrammet?
3. Beskriv hur mentorskapet fungerar i praktiken på ditt förband.

Urval av adepter och mentorer

Matchning

Utbildning av adept/mentor innan.

Mötesfrekvens

Adeptens förberedelser

Längd

### Tema 2 Genomförd mentorering

4. Vad innebär och vad avhandlas under ett möte mellan mentor och adept?

Ämnen

Funktioner som uppfylls

5. Hur stor påverkan/inflytande upplever du att mentorerna har på sina adepter/dig?

Relation mentor/adept?

### Tema 3 Direkta effekter

6. Vilka direkta effekter har mentorskapet på adepten?

Introduktion

Yrkesutveckling

Kunskaper och färdigheter

Engagemang, motivation, värderingar

Sociala nätverk inom förbundet

Påverkar mentorskap retention på längre sikt

7. Hur nöjda upplever du att adepterna/du själv är med mentorskapet och dess resultat?

#### **Tema 4 Avslutning**

8. Om du skulle vilja förändra något kring hur det formella mentorskapet bedrivs vid ditt förband, vad skulle det vara – och varför?

- Finns det några hinder att mentorering inte genomförs?

9. Är det någonting du vill tillägga som jag inte har berört avseende formellt mentorskap vid ditt förband eller i armén?

## Bilaga 2 Informations- och samtyckesblankett

### Informations och-samtyckesblankett vid behandling av personuppgifter i samband med studentarbete

För att behandla personuppgifter måste det inhämtas ett samtycke som på ett tydligt och klart sätt tala om vilka uppgifter som kommer samlas in och vad de ska användas till. Denna informations och-samtyckesblankett förklarar hur personuppgifterna kommer att behandlas samt innehåller kontaktuppgifter.

Personuppgifterna behandlas med **ditt uttryckliga samtycke**. Deltagande i studien är helt frivilligt. Du kan när som helst återkalla ditt samtycke utan att ange orsak. Om du inte samtycker till personuppgiftsbehandlingen kan du göra det utan att drabbas av negativa konsekvenser.

### Hur kommer personuppgifterna användas?

Syftet med studien är att ta reda på hur mentorskap används för nyanställda officerare inom den svenska armén. Studiens empiriska underlag inhämtas via intervjuer med respondenter vid tre arméförband. Detta underlag analyseras sedan mot befintlig kunskap och resultatet ska bidra till en lägesuppfattning men även potentiella utvecklingsmöjligheter.

Intervjuerna som genomförs i studien ianspråktar kunskap om respondenternas personuppgifter och befattning för att uppnå resultatet om förståelse kring hur mentorskap bedrivs inom armén.

Intervjuerna kommer att avhandla hur mentorskap organiseras, praktiseras och vilka direkta resultat och utvecklingsmöjligheter som finns. En intervju beräknas ta ca 60 minuter.

Studien genomförs inom ramen för kursen Särskilt arbete för masterexamen ledarskap och ledning inom ramen för Högre officersprogrammet år 2. Studien är en examinationsuppgift och kommer att redovisas som en uppsats som utgör ett självständigt vetenskapligt arbete. Resultat kommer presenteras i sammanslagen form, med intervjuer som illustrationer eller förtydliganden. Data kommer att skrivas om till skriftspråk och presenteras på ett sätt som gör att de inte kommer att kunna härledas till en enskild person.

### Vilka personuppgifter kommer behandlas?

De personuppgifter som kommer behandlas är namn, e-postadress, telefonnummer samt röstinspelningar.

### Hur skyddas och lagras dina personuppgifter?

Personuppgifterna lagras elektroniskt på lösenordsskyddad dator och/eller mobiltelefon. När personuppgifterna inte längre behövs för ändamålet kommer de att raderas, detta inkluderar personuppgifter, röstinspelningar samt samtyckesblanketter. Personuppgifterna sparas tills studentarbetet är examinerat och betygsatt.

### Dina rättigheter

Behöver du få felaktiga uppgifter rättade, komplettera med saknade uppgifter (rättelse) eller ångrar du ditt samtycke (återkallelse) kan du i första hand kontakta ansvarig student och/eller dennes handledare (se kontaktuppgifter nedan). Du kan även vända dig till FHS dataskyddsombud på [dataskyddsombud@fhs.se](mailto:dataskyddsombud@fhs.se).

### **Kontaktuppgifter till ansvarig(a) student(er) och handledare**

Institutionen för ledarskap och ledning vid Försvarshögskolan

Handledare: Erik Hedlund, [erik.hedlund@fhs.se](mailto:erik.hedlund@fhs.se)

Student: Daniel Lagrell, [daniel.lagrell@student.fhs.se](mailto:daniel.lagrell@student.fhs.se)

**Personuppgiftsansvarig** är Försvarshögskolan, tel. 08-553 425 00 vx. E-post [registrator@fhs.se](mailto:registrator@fhs.se)

Vill du veta mer om hur FHS som myndighet hanterar personuppgifter, se.

<https://www.fhs.se/om-forsvarshogskolan/kontakta-oss/om-webbplatsen/personuppgifter-pa-forsvarshogskolan.html>

Om du inte är nöjd med hur Försvarshögskolan hanterar dina personuppgifter har du alltid rätt att lämna klagomål till integritetsskyddsmyndigheten (IMY) via e-post [imy@imy.se](mailto:imy@imy.se) eller telefon 08-657 61 00.

Genom mitt undertecknande nedan bekräftar jag att jag har tagit del av ovanstående information och är införstådd med hur mina personuppgifter kan komma att behandlas. Jag är medveten om att mitt deltagande är helt frivilligt och att jag kan avbryta mitt deltagande i studien utan att ange någon orsak.

---

Ort och datum

---

Namnförtydligande

---

Underskrift

### Bilaga 3 Respondentbeskrivning

<b>Respondent</b>	<b>Befattning</b>	<b>Förkortning i resultatkapitel</b>
Respondent 1	Ansvarig för mentorprogram	R1am
Respondent 2	HR-chef	R2hr
Respondent 3	HR-chef	R3hr
Respondent 4	Adept	R4a
Respondent 5	Adept	R5a
Respondent 6	Adept	R6a
Respondent 7	Ansvarig för mentorprogram, mentor	R7am+m
Respondent 8	Ansvarig för mentorprogram, mentor	R8am+m
Respondent 9	Adept	R9a
Respondent 10	Erfaren mentor	R10m
Respondent 11	HR-chef	R11hr