

Mentorskap i revisionsyrket

En studie om juniora revisorer och mentorers upplevelser av mentorskapets påverkan på inläring

Av: Isabelle Cimen och Sandra Eliaso

Handledare: Natallia Pashkevich

Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper

Kandidatuppsats 15 hp

Företagsekonomi med inriktning redovisning | Höstterminen 2024



Förord

Vi vill inleda med att tacka vår handledare Natallia Pashkevich för det stöd och den vägledning som vi har fått under arbetets gång. Vidare vill vi rikta ett tack till de respondenter som deltog i intervjuerna och bidrog till denna studie. Slutligen vill vi också tacka familj och kurskamrater som stöttat oss under denna period, med uppmuntrande ord och konstruktiv feedback under opponeringstillfällen. Tack.

Södertörns högskola, 10 januari 2025

Sandra Eliaso

Isabelle Cimen

Sammanfattning

Revisionsbranschen kännetecknas av hög arbetsbelastning och föränderliga arbetsuppgifter vilket kräver mycket av den enskilda revisorn. Nyblivna revisorers inlärningsprocess befinner sig i ständig utveckling, till följd av förändringar i samhället. I det avseendet var det särskilt aktuellt att diskutera juniora revisorers inlärningsprocess mer ingående och huruvida mentorskap kan främja juniorernas inläring. Detta ledde fram till studiens syfte som var att undersöka juniora revisorer och mentorerers upplevelser av mentorskapets påverkan på inlärningsprocessen. Genom att analysera båda grupper erfarenheter syftade således studien till att ge revisionsbyråer insikter i hur de kan hantera mentorskapet för att bidra till en effektivare inlärningsprocess för juniorerna.

Genom att tillämpa semistrukturerade intervjuer som genomfördes med juniora revisorer och seniora revisorer (mentorer) har forskarna kunnat identifiera upplevelser från respektive grupper. Studiens två teorier, den *sociala kognitiva teorin* och *mentorskapsteorin* användes för att analysera empirin. Tidigare forskning som belyst mentorskapets påverkan i revisionsbranschen och inlärningsprocessen används således i studiens diskussion för att diskutera studiens resultat. Studiens resultat indikerar på att både juniorer och mentorer har positiva upplevelser av mentorskapets påverkan på inlärningsprocessen. Juniorerna upplever mentorsstöd från en mer erfaren kollega vital för deras inläring och mentorer instämmer och belyser sitt arbete i att stödja sina juniorer som vitala för juniorers inlärningsprocess. Av studien framgår att observera en mentor, att juniorer aktivt imiterar det observerade beteendet och att mentorn tillhandahåller junioren motivationsfaktorer som stärker självförtroendet hos en junior främjar inlärningsprocessen. Studien belyser dessutom en utmaning som präglar både juniorerna och mentorererna, nämligen högsäsong. Under perioder då det råder högsäsong har mentorskapet inte kunnat bidra lika effektivt för juniorernas lärande, vilket relateras till den höga arbetsbelastningen och tidspressen under dessa perioder.

Nyckelord: Revision, revisor, junior revisor, senior revisor, mentor, mentorskap, inlärningsprocess, kunskapsöverföring, revisionsbyrå.

Abstract

The auditing industry is characterized by high workload and changing tasks, which demands a lot from the individual auditor. The learning process of new auditors is in constant development, as a result of changes in society. In this regard, it was particularly relevant to discuss the learning process of junior auditors in more detail and whether mentoring can promote juniors' learning. This led to the purpose of the study, which was to investigate junior accountants and mentors' experiences of the impact of mentorship on the learning process. By analysing the experiences of both groups, the study thus aimed to provide audit firms with insights into how they can manage mentoring to contribute to a more effective learning process for juniors.

By applying semi-structured interviews conducted with junior auditors and senior auditors (mentors), the researchers have been able to identify experiences from each group. The study's two theories, *social cognitive theory* and *mentoring theory*, are used to analyze the empirical data. Previous research that has highlighted the impact of mentorship in the audit industry and the learning process is thus used in the studies discussion to discuss the study's results. The results of the study indicated that both juniors and mentors have positive experiences of the impact of mentorship on the learning process. The juniors experience mentoring support from a more experienced colleague as vital to their learning, and the mentors agree and highlight their work in supporting their juniors as vital to the juniors' learning process. The study shows that observing a mentor, that juniors actively imitate the observed behavior, and that the mentor provides the junior with motivational factors that strengthen the junior's self-confidence, promotes the learning process. The study also highlights a challenge that characterizes both the juniors and the mentors, namely the peak season. During periods of high season, mentoring has not been able to contribute as effectively to the juniors' learning, which is related to the high workload and time pressure during these periods.

Keywords: Audit, auditor, junior auditor, senior auditor, mentor, mentorship, learning process, knowledge transfer, audit firm.

Begreppsförklaring

Big Four: Detta är samlingsnamnet för de fyra största revisionsbyråerna internationellt. Dessa fyra byråer är KPMG, PwC, Deloitte, Ernst & Young (Carrington 2024, s. 243).

Revisor: En person som granskar ett företags redovisning. I denna granskning gör revisorn en bedömning om den finansiella informationen återspeglar företagets resultat och således även om den följer lagar och regler (FAR u.å).

Revisionskvalitet: Revisionskvalitet uppnås då de finansiella rapporterna är fria från felaktigheter (Carlin, Finch & Tran 2015).

Junior revisor: En junior revisor eller revisorsassistent är en mindre erfaren revisor vars uppgift är att utföra det mesta av granskningsåtgärderna i revisionen. Denna person är ny i sin yrkesroll och har arbetat som revisor mellan 0-2 år (Carrington 2024, s. 233).

Senior revisor: En senior revisor är en mer erfaren revisor, i denna studie även kallad mentor, som granskar juniorens arbete. Denna person har som uppgift att ansvara för revisionen och har arbetat som revisor mellan 2-5 år (Carrington 2024, s. 233).

Mentor: En mentor definieras som en erfaren person, som hjälper och stödjer en mindre erfaren person (DeMaria 2004). I denna studie skildras de seniora revisorerna som mentorer till de mindre erfarna individerna som är de juniora revisorerna.

Lärling: En individ som befinner sig i ett stadie för utbildning eller upplärning, där de lär sig av en mer erfaren individ (Apprenticeships u.å).

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	3
1.3 Syfte	6
1.4 Frågeställning	6
1.5 Avgränsning	6
2. Teoretiskt ramverk	7
2.1 Revisionsbranschen	7
2.1.1 Föränderlig och kunskapskrävande bransch	9
2.1.2 Utmaningar i revisionsbranschen	10
2.2 Mentorskapets roll	11
2.2.1 Inläring via mentorer	13
2.2.2 Seniora revisorers inställning till att anta mentorsrollen	14
2.2.3 Mentorskapets utmaningar	15
2.3 Mentorskapsteorin i revisionsbranschen	17
2.3.1 Karriärsutvecklingsstöd och psykosocialt stöd	17
2.4 Inlärningsprocessen	19
2.5 Sociala kognitiva teorin	21
2.6 Analysmodell	25
2.7 Sammanfattning av det teoretiska ramverket	27
3. Metod	30
3.1 Övergripande forskningsansats	30
3.2 Datainsamlingsmetod	31
3.2.1 Litteratursökning	31
3.2.2 Semistrukturerade intervjuer	32
3.2.3 Operationalisering av intervjuguide	33
3.2.4 Urval av respondenter	34
3.2.5 Dataanalysmetod	36
3.3 Etisk reflektion	37
3.4 Studiens trovärdighet	38
3.5 Metodkritik	40
4. Empiri och Analys	42
4.1 Karriärsutvecklande stöd	42
4.2 Psykosocialt stöd	44
4.3 Observationellt lärande	47
4.4 Själveffektivitet	50
4.5 Motivation	51
4.6 Aktivt lärande	53
4.7 Respondenternas generella upplevelser av mentorskapet	56

5. Resultat	58
6. Diskussion	64
7. Slutsatser	68
7.1 Studiens bidrag	69
7.2 Framtida forskning	70
Referenslista	
Bilagor	

1. Inledning

I detta kapitel presenteras det som undersöks i denna studie. Här behandlas bakgrundsinformation kring det som ska undersökas, med grund i forskningsluckan.

1.1 Bakgrund

Revision har en betydelsefull roll i dagens samhälle på så sätt att de skyddar allmänhetens intressen och skapar förtroende för näringslivet (Feliciano & Quick 2022). Revisorns huvudsakliga uppgift är att granska och besluta om ett företags finansiella rapporter överensstämmer med verkligheten (European Commission 2016). Således blir revisorns arbete avgörande för samhället och investerare som förlitar sig på de finansiella rapporter som revisorn har granskat. Detta förstärker påståendet om att revision är en betydelsefull komponent i dagens samhälle som främjar investeringar och ekonomisk tillväxt (European Commission 2016).

I revisionens historia går det att identifiera flertal revisionskandaler som inträffat till följd av felaktigheter och brister i revisionen. I samband med att skandaler inträffar ifrågasätts revisionskvaliteten och allt viktigare blir det med utbildningar som främjar kvaliteten i revisionen (Saito & Takeda 2014). Revisorer behöver särskild kompetens och utbildning för att kunna upprätta sina arbetsuppgifter och främja revisionskvaliteten (Aghazadeh, Dodgson, Kang & Peytcheva 2023). Arbetsuppgifterna för revisorer är komplexa och föränderliga till följd av nya revisionsmetoder, processer och teknologier vilket kräver att revisorer dessutom kontinuerligt förnyar samt utvecklar sina kunskaper (Dierynck, Kadous & Peters 2023). För att förverkliga sitt ansvar som revisor gentemot allmänheten förutsätter detta att revisorer kan hantera komplex och föränderlig kunskap av lagar, standarder och tekniska färdigheter (Westermann, Bedard & Earley 2015).

För att generera hög revisionskvalitet i revisionsbyråer är det viktigt att förstå hur kunskap genererar och överförs. En viktig komponent i en revisors karriär är den inlärningsprocess

och utbildning som revisorn genomgår i början av sin karriär (Reinstein, Sinason & Fogarty 2012). Nyblivna revisorers inlärningsprocess sker främst via observationer och imitationer av andra mer erfarna kollegor på arbetsplatsen (Aghazadeh et al. 2023). I detta avseende blir det därför aktuellt att diskutera rollen som mentorskap har i revisionsbranschen. Mentorn i detta fall blir en slags förebild som tillhandahåller junioren positiv kraft och arbetstillfredsställelse (Siegel, Reinstein & Miller 2001).

Ett praktiskt exempel på huruvida mentorskap implementeras och påverkar juniora revisorer i revisionsbranschen skildras i en artikel skriven av Meyer (2017). Meyer beskriver hur en revisor vid namn Justin Turner lyckades rädda sin karriär genom vägledningen av mentorskapet han tilldelades. Turner som var en junior befann sig i början av sin karriär utan en mentor, vilket i sin tur ledde till att Turner fann det problematiskt att navigera sig igenom sin vardag i den nya arbetskarriären. Vändpunkten i Turners karriär inträffade när han introducerades till sin nya mentor som tilldelade Turner vägledning och utmanade arbetsuppgifter. Mentorskapet lärde Turner att navigera sig genom sin vardag i arbetslivet. Detta var en stor vändpunkt i Turners tidiga karriär då han ville avsluta sitt uppdrag som revisor vid tiden han inte hade en mentor. Några år senare, efter mentorskapet, befinner sig Turner i det stadiet för att göra sig redo inför en befordran till partner (Meyer 2017).

Mentorskap både främjar utveckling och kompetenser hos anställda på arbetsplatsen. Vidare ökar mentorskapet den anställdas personliga egenskaper som självförtroende och den sociala kommunikationsförmågan (Al Hilali, Al Mughairi, Kian & Karim 2020). Trots dessa fördelar är det vanligt att negativa mentorskapsupplevelser förekommer på arbetsplatsen (Ivey & Dupré 2020). Lärlingen förväntar sig att mentorn ger vägledning, råd och värdefull feedback. Mentorn å andra sidan behöver besitta egenskaper som professionella attityder och vilja att dela kunskap för att uppfylla lärlingens förväntningar (Al Hilali et al. 2020).

1.2 Problemformulering

Det råder en forskningslucka i revisionsbranschen menar Dierynck, Kadous och Peters (2023). Författarna menar att det finns för lite forskning som belyser lärandet på arbetsplatsen inom revisionsbranschen. Denna brist på forskning har negativa konsekvenser för revisionsbranschen och det forskningsfält som råder gällande revisorns inläring på arbetsplatsen. Författarna menar även att denna brist på studier orsakat ett tomrum av akademisk kunskap som revisionsbyråer är i behov av för att främja revisorers inläring och utveckling i organisationens arbete. Då det råder en brist på studier, som explicit belyser inläringen som sker på arbetsplatsen för revisorer, blir det således svårt att vidareutveckla nya studier inom detta fält vilket forskarna menar hämmar utvecklingen (Dierynck, Kadous och Peters 2023).

Det råder även ett kunskapsgap mellan juniora- och seniora revisorer vilket Swap, Leonard, Shields och Abrams (2001) belyser i sin artikel. Författarna hävdar att den kunskapskillnad som existerar skapar utmaningar för en effektiv kunskapsöverföring. Seniorer besitter flera års praktisk erfarenhet inom yrket medan juniorer å andra sidan strävar efter att tillförskaffa sig denna erfarenhetsmässiga grund. Denna skillnad i expertis som råder mellan en junior och senior gör det utmanande för seniorerna att överföra sin kunskap till juniorerna (Swap et al. 2001). I Nehme, Michael och Haslams (2022) studie framgår tydligt skillnader i förväntningar mellan juniora revisorer och seniora revisorer, särskilt gällande tidspress. Författarna skildrar dessutom att seniora revisorer ibland saknar förståelse för de utmaningar som juniora revisorer går igenom trots att de har upplevt samma sak. Vidare menar författarna att när seniorer känner sig pressade till att hålla tidsfrister så kan det leda till att de för vidare denna press på juniorer och underskattar den tidspress som juniorerna upplever (Nehme, Michael & Haslam 2022).

En utmaning som präglar revisionsbranschen är den höga personalomsättningen bland juniora revisorer. I USA rapporterades att mer än hälften av de nyanställda revisorerna avslutade sin tjänst efter tre år och i Sverige rapporterades år 2021 en drastiskt minskning av antalet auktoriserade revisorer i landet (Diana, Maslichah, Basjir & Adhikara 2023). Diana et al. (2023) menar att denna utveckling är oroväckande och innebär konsekvenser för

revisionsföretagen. Det faktum att revisorer tidigt i karriären avslutar sina tjänster innebär kontinuerlig rekrytering och utbildning av nya revisorer som både är kostsamt och hotar kvaliteten på tjänsterna i revisionsföretagen. Detta menar författarna beror på en rad olika faktorer som till exempel lågt intresse för organisationens arbete, en dålig arbetstillfredsställelse och osäkerhet i rollen som revisor samt konflikter i arbetsmiljön. Diana et al. (2023) belyser även att dessa utmaningar går att förhindra via mentorer som supportrar och agerar förebilder för de juniora revisorerna. Mentorer tillämpar sin erfarenhet för att vägleda junioren genom organisationens arbete och delar med sig kunskap till junioren i syfte att den nyblivne revisorn tar sig an utmanande arbetsuppgifter effektivt. Vidare menar författarna att mentorskap hjälper juniorer att känna en större säkerhet i rollen som revisorer vilket i sin tur även kan förhindra arbetsrelaterade konflikter. Revisionsbyråer som inte främjar mentorskap riskerar att utsättas för en hög personalomsättning (Diana et al. 2023).

Låg personalomsättning är av intresse för revisionsbyråer sett ur ett ekonomiskt perspektiv (Gertsson, Sylvander, Broberg & Friberg 2017). En lägre personalomsättning innebär mindre kostnader och en hjälp för revisionsbyråer att behålla erfarna revisorer. Det försäkrar en högre revisionskvalitet till intressenter och säkerställer att revisionsbyråns standard bibehålls. En hög personalomsättning riskerar inte bara att revisionsbyråer förlorar investerade resurser och expertis. En revisionsbyrå med högre personalomsättning riskerar även att signalera att de har en sämre arbetsmiljö, vilket kan hindra rekrytering och behållningen av erfarna revisorer (Gertsson et al. 2017).

I en studie av Ivey och Dupré (2020) betonar författarna att negativa mentorskapsupplevelser på arbetsplatser är vanligt förekommande. Författarna uppskattar att drygt hälften av de mentorskapsupplevelser som existerar är negativa upplevelser. Enligt författarna väger de negativa utfallen med mentorskapsrelationer tyngre än de positiva utfallen. En negativ mentorrelation kan ha en större inverkan på individen långsiktigt än vad en positiv mentorrelation kan ha. Negativa mentorskapsupplevelser kan orsaka långsiktiga konsekvenser på individers hälsa och organisatoriska engagemang (Ivey & Dupré 2020). Dessutom är hög arbetsbelastning en utmaning för seniora revisorer i att balansera uppgifter i arbetet, speciellt de revisorer som arbetar som mentorer och samtidigt utför sitt arbete som

revisor (Hitchcock 2021). Den höga arbetsbelastningen som seniora revisorer upplever resulterar i att seniorer håller sig reserverade till iden att agera som mentor, vilket påverkar deras prestation som mentor gentemot juniorerna (Diaz, Loraas & Apostolous 2017). Tidigare studier som undersökt mentorskapet och dess effekter på inlärningsprocessen hos lärlingar har tillämpat psykologiska teorier för att förstå det fenomen som undersöks (Firzly, Chamandy, Pelletier & Lagace 2022; Craig, Allen, Reid, Riemenschneider & Armstrong 2016). Studier betonar vikten av att inkludera psykologiska teorier för att bättre förstå hur psykologiska faktorer, såsom självförtroendet, påverkar revisorers arbetsförmåga (Salehi & Dastanpoor 2018). Genom att tillämpa den sociala kognitiva teorin av Bandura (1986) kan forskningen få en djupare förståelse för socialt lärande genom observation, imitation och interaktion med omgivningen. Det ger studien insikter i hur inlärningsprocessen upplevs i en organisation. Med en djupgående förståelse för de olika funktionerna som presenteras i mentorskapsteorin av Kram och Isabella (1985), såsom karriärsutveckling och psykosocialt stöd, ger detta insikter i relationen mellan en mer erfaren individ och en mindre erfaren individ. Genom att kombinera dessa teorier kommer studien att fånga både hur mentorskapsrelationer stödjer individuell utveckling och inlärningsprocessen i revisionsyrket. Via den sociala kognitiva teorin som belyser inlärningsprocessen hos en individ och mentorskapsteorin som fokuserar på mentorskapsrelationen och olika former av mentorsstöd, kommer dessa teorier att utgöra grunden för denna studies empiri och analys.

Med anledning av den forskningslucka och de skilda åsikterna som existerar kring mentorskap i revisionsbranschen samt dess utmaningar, är det av betydelse att genomföra denna studie som kommer att belysa både juniora revisorer och mentorerers upplevelser av mentorskapets påverkan på inlärningsprocessen. Genom att beakta de upplevelser som existerar går det att sätta grund för ett akademiskt ramverk i syfte att främja mentorskapets roll i revisionsbranschen och inlärningsprocessen.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att belysa och jämföra hur juniora revisorer och mentorer upplever mentorskapet och dess påverkan på inlärningsprocessen bland juniorer. Genom att analysera respektive grupper erfarenheter strävar uppsatsen till att bedöma mentorskapets roll i revisionsbranschen, med särskilt fokus på dess påverkan på inlärningsprocessen bland juniora revisorer. Studien kommer således bidra med insikter i hur revisionsbyråer kan anpassa mentorskapet för att förbättra juniorers inlärningsprocess.

1.4 Frågeställning

Följande frågeställning besvaras i denna studie:

- *Hur upplever juniora revisorer och mentorer att mentorskapet påverkar juniorernas inlärningsprocess?*

1.5 Avgränsning

Denna studie undersöker mentorskapet i två svenska Big Four revisionsbyråer och baseras på upplevelser från juniora revisorer och mentorer. Studien kommer begränsa sig till att analysera mentorskapets påverkan på inlärningsprocessen för juniora revisorer. Slutligen kommer empirin att samlas in genom intervjuer med de juniora revisorerna och mentorerna inom ett specifikt tidsspann, utan att undersöka de långsiktiga effekterna av mentorskapet.

2. Teoretiskt ramverk

Detta kapitel används som arbetets teoretiska fundament. Relevanta begrepp som revision, revisor, revisionsbranschen och revisionskvalitet presenteras i följande avsnitt. Här behandlas även studiens huvudfokus som är inlärningsprocessen och mentorskapet i revisionsbranschen. Mentorskapsteorin och den sociala kognitiva teorin presenteras vilka är utgångspunkten och de teorier som kommer att sammankopplas med resultaten i denna studie. Här presenteras även en analysmodell som klargör huruvida studiens delar samverkar.

2.1 Revisionsbranschen

Revision utgör kärnan i revisionsbranschen och är avgörande för att tillgodose allmänhetens intressen. Revisionen är ett ansvar och ett sätt att stödja förtroendet i de finansiella rapporterna (Carlin et al. 2015). Revisionsarbete presenteras som en arbetsprocess där revisorer hämtar och granskar bevis för att fastställa ifall ett företags finansiella rapporter följer redovisningsstandarder och är korrekta (Setyaningrum & Kuntadi 2019).

Revisorerna ger företagen en så kallad kvalitetsstämpel som indikerar att företagets redovisning är korrekt utformad och visar hur väl rutiner och processer fungerar och efterföljts (Revisorsinspektionen u.å.a). Det arbete som revisorerna gör när de granskar och verifierar ett företags finansiella rapporter ligger alltså till grunden för att skapa ett förtroende hos investerare och andra intressenter som tar del av de finansiella rapporterna (Bailey & Sawers 2012). Det arbete som revisorerna utför synliggörs således i revisionsberättelsen där revisorerna sammanställer och rapporterar arbetet som gjorts till företagsägarna. I revisionsberättelsen framgår bland annat de bedömningar som revisorerna gjort och huruvida företagets rapporterade resultat speglar verkligheten eller inte (Bailey & Sawers 2012).

Carrington (2024, s. 231-233) identifierar fyra huvudsakliga roller och erfarenhetsnivåer i en revisionsbyrå som han menar utgör revisionsteamet, vilka är: juniora revisorer, seniora revisorer, managers och partners. Dessa fyra roller utgör en hierarki och representerar de

olika nivåerna i karriärstegen inom en revisionsbyrå. Hierarkin grundar sig på erfarenheter och kunskaper där de juniora revisorerna är de minst erfarna, medan partners är de mest erfarna revisorerna i byrån. Managers och seniora revisorer har en kontrollerande roll över de juniora revisorerna och förväntas vägleda och kontrollera deras arbete (ibid). Denna studie kommer baseras på erfarenheter från de juniora revisorerna och de seniora revisorerna. I studien kommer de seniora revisorerna också att kallas mentorer.

Tabell 1. Revisionsteamets olika roller och uppgifter (Carrington 2024, s.233).

Titel	Erfarenhet	Ansvarsområden
Partner	10+ år	Har det yttersta ansvaret för revisionen
Manager	5-10 år	Leder revisionen
Senior	2-5 år	Har det operativa ansvaret
Junior	0-2 år	Utför merparten av granskningsåtgärderna

Revisionsarbetet som revisorerna utför genomgår en lång granskningsprocess innan den fastställs och skrivs under av den påskrivande revisorn, partnern (Carrington 2024, s. 231-235). Den juniora revisorn genomför grovjobbet, vilket beskrivs som merparten av granskningsåtgärderna som att bland annat stämna av siffror. Det arbete som junioren gjort lämnas således över till senioren som har till uppgift att granska arbetet. I de fall där gransknings åtgärderna som junioren upprättat godkänts av senioren lämnas det således över till managern för en ytterligare granskning och godkännande innan den i ett sista skede ges över till partnern som har det yttersta ansvaret för revisionen. Partnern godkänner och skriver således under arbetet. När granskningsåtgärderna når partnern har dessa redan godkänts av både managers och seniorer. Denna arbetsprocess som möjliggör att granskningsåtgärderna stegvis godkänns av seniorer, managers och slutligen partners skapar ett förtroende för det innehåll och den information som finns i granskningsåtgärderna (ibid).

2.1.1 Föränderlig och kunskapskrävande bransch

Förändringar i revisionspraxis har gjort att revisorer behöver djupare insikter och expertis, alltså att använda sina specialiserade branschkunskaper har blivit allt viktigare (Solomon, Shields & Whittington 1999). Utbildning och direkta erfarenheter genom att arbeta inom en viss bransch är effektiva sätt för revisorer att generera och stärka sin branshexpertis. Till följd av att revisionsbranschen är komplex och föränderlig kommer arbetsuppgifterna för revisorer att ständigt förändras (Solomon, Shields & Whittington 1999). Atai och Özyaral (2021) delar samma uppfattning och menar att revisorsyrket kräver ständig uppmärksamhet och beskrivs som intellektuellt krävande då revisorer regelbundet behöver utveckla sin kompetens för att förhålla sig till ständigt föränderliga lagar, regler och affärsförhållanden. Av den anledningen behöver revisorerna en bredare och mer flexibel kompetensbas där revisorerna kan anpassa sig till de nya förändringarna och möta revisionens krav (Johansson 2022).

För att kunna anpassa sig till de föränderliga krav som ställs i branschen krävs att revisorer uppvisar hög professionellt beteende (Grey 1998). Specialiserad kompetens och kontinuerlig utbildning är viktiga aspekter i revisionsbranschen. Kompetensutveckling som bygger på erfarenhet och anpassning till byråns kultur är värdefulla element för att upprätthålla ett professionellt beteende. Genom att tilldelas återkoppling på prestationer ökar möjligheterna för anställda att se vad det innebär att vara professionell i branschen (Grey 1998).

Förmågan att kontinuerligt kunna anpassa sitt beteende och arbetssätt till nya förändringar samt att besitta branshexpertis är ett effektivt tillvägagångssätt för att generera hög revisionskvalitet (Setyaningrum & Kutadi 2019; Minutti-Meza 2019). Setyaningrum och Kutadi (2019) belyser att erfarenheter, kontinuerlig inläring och utbildning är avgörande för att revisorer ska kunna genomföra sitt arbete och erbjuda högkvalitativa revisionsresultat. Amalia, Strisno och Baridwan (2019) menar att hög revisionskvalitet uppnås då revisorns oberoende granskningar visar en korrekt och verklighetsbaserad bild av företagets finansiella rapporter. Författarna menar att de revisorer som besitter kompetenser i branschen och arbetar oberoende har större möjligheter att identifiera och rapportera felaktigheter i de finansiella rapporterna.

2.1.2 Utmaningar i revisionsbranschen

Stress och hög arbetsbelastning är utmaningar som präglar revisionsbranschen, särskilt perioder när det råder högsäsong (Hitchcock 2021). Majoriteten av alla bolag har årsbokslut i december vilket gör att högsäsongen infaller de tre första månaderna av det nya året.

Anledningen till den höga arbetsbelastningen under högsäsong är att de flesta företag har samma deadlines under en och samma period (Heo, Kwon & Tan 2021). Högsäsongen blir också extra påfrestande till följd av ständiga förändringar i branschen såsom nya regleringar och krav för revisorer vilket ökar arbetsbelastningen ytterligare (Hitchcock 2021).

Den seniora revisorn har ett ansvar i att arbetsuppgifterna slutförs enligt riktlinjer och inom utsatt tid (Robertson 2007). På grund av pressade deadlines som orsakar tidspress finns det en risk att revisorerna inte levererar den revisionskvalitet som förväntas av dem. När revisorn fokuserar på att hålla tiden är revisorn mer benägen att påskynda eller missa viktiga delar i arbetsprocessen som är betydelsefulla för arbetet och för revisorn att upprätthålla sitt ansvar (Robertson 2007). På grund av begränsad tid och utmattning som följer av långa och stressiga arbetsdagar finns en risk att revisorer hittar genvägar i sina arbetsprocesser, vilket i sin tur kan resultera i försämrad revisionskvalitet (Heo, Kwon & Tan 2021). Detta är en utmaning som präglar branschens seniora revisorer och påverkar branschens juniora revisorer då juniorerna observerar seniorernas beteenden (Robertson 2007). För en senior revisor är det viktigt att kunna balansera kvalitetsmål och lönsamhetsmål. Detta möjliggörs genom att balansera arbetet med att leverera hög revisionskvalitet och samtidigt hålla sig inom deadline. Det är viktigt att junioren inte upplever dessa mål som motstridiga då det kan leda till att man prioriterar deadlines framför kvalitet (Robertson 2007).

Studier visar även att seniora revisorer får svårt att balansera arbetsuppgifter i att vara en revisor och samtidigt utöva rollen som mentor för de juniora revisorerna under perioder med hög arbetsbelastning (Hitchcock 2021). Brown, Gissel och Neely (2016) belyser att konsekvenserna av hög arbetsbelastning, stress och strikta deadlines resulterar i utbrändhet vilket ger tydliga avtryck på revisorns själveffektivitet och prestation. Med grund i den höga arbetsbelastningen kan de seniora revisorer uppleva missnöjdhet vilket resulterar i att de ger sämre revisionskvalitet (Brown, Gissel & Neely 2016).

I detta avsnitt har författarna belyst den betydelse som revision och revisorn har i samhället. Revisorn fungerar som en kvalitetssäkrare och arbetar med att säkerställa att ett företags finansiella rapporter är korrekt utformade och ger en verklighetsbild av företagets resultat. Avsnittet har också belyst huruvida revisionsbranschen befinner sig i ständig förändring till följd av nya lagar, regler och standarder samt huruvida detta ökar kraven hos revisorerna att besitta tillräcklig och särskild expertis. I avsnittet presenteras även de utmaningar som präglar revisionsbranschen, däribland hög arbetsbelastning, stress och pressade deadlines som är vanligt förekommande i branschen. I nästa avsnitt skildrar författarna mentorskap och den roll som mentorskapet har i revisionsbranschen.

2.2 Mentorskapets roll

Mentorskap beskrivs som ett förhållande mellan en ledare och en lärling där syftet är att skapa karriärsutveckling (Moniz & Dimick 2020). Mentorn hjälper lärlingen att utveckla färdigheter och erfarenheter men också att öka motivationen och den sociala integreringen med andra individer i organisationen (Moniz & Dimick 2020; Fordham & Fisher 2014). Kram (1983) skildrar att en mentorsrelation har möjligheten att hjälpa vuxna människor som befinner sig i början av sin yrkeskarriär till att utvecklas. Samtidigt hjälper det dem i form av att vara ett psykosocialt stöd. Utvecklingsmöjligheter kommer i form av att mentorn förser lärlingen med exponering, synlighet och utmanande arbetsuppgifter. Detta ger lärlingen möjligheter att lära sig organisationens arbete samt att det förbereder dem för beförande möjligheter. Det psykosociala stödet visar sig genom mentorns roll som en förebild där mentorn förser lärlingen med rådgivning. Det psykosociala stödet hjälper lärlingen att växa och navigera sig igenom arbetslivet (Kram 1983).

Det förekommer två former av mentorskap, ett formellt och ett informellt mentorskap (Nor, Kasim, Ismail & Mustapha 2017). Ett formellt mentorskap inkluderar ett strukturerat program där en lärling tilldelas en specifik mentor. Vanligtvis består det formella mentorskapet av tydliga mål och förväntningar men också av uppföljningar och utvärderingar (Nor et al. 2017). Syftet med denna form av mentorskap är att kunna uppnå de specifika organisatoriska målen (Ivey & Dupré 2020). Det informella mentorskapet uppstår å andra sidan naturligt

mellan två individer utan något inflytande från organisationen, vilket kan upplevas som en tryggare form av mentor relation som har en mindre risk för att generera negativa mentorsrelationer (Ivey & Dupré 2020). I revisionsbranschen är både det formella och informella mentorskapet vanligt förekommande strategier för att utveckla revisorers kunskapsbas (Nor et al. 2017). De båda tillvägagångssätten samverkar för att öka kunskapsdelning i en revisionsbyrå (Curtis & Taylor 2018; Bishop 2017). Med anledning av detta kommer detaljerade aspekter av en specifik form av mentorskap inte att stå i centrum för denna studie.

Mentorskapets roll i revisionsbranschen anses vara viktig, eftersom det effektivt bidrar till att minska personalomsättningen då mentorsrelationen hjälper juniorer att skapa en anknytning till arbetsplatsen (Diaz, Loozaz & Apostolou 2017). I samband med att personalomsättningen minskar, sjunker även kostnaderna som omsättningen medför (Hall & Smith 2009). Mentorskap ökar även arbetstillfredsställelsen genom vägledning och feedback då en erfaren mentor kan främja juniorers karriärsutveckling (Diaz, Loozaz & Apostolou 2017). En annan artikel som stödjer detta skildrar mentorskapets roll i revisionsbranschen och menar på att personalomsättningen minskar i samband med att juniorer tilldelas en erfaren mentor som erbjuder stöd och stöttning (Barker, Monks & Buckley 1999). Författarna i artikeln belyser också att mentorskap för revisorer är kritiskt i förhållande till befordrande möjligheter.

Mentorskapet är inte enbart en effektiv strategi för att utveckla lärlingar (Tabbron, Macaulay & Cook 1997). Mentorskapet påverkar även mentorn på så sätt att de breddar deras kontaktnät och ger mentorerna insikter i de utmaningar som präglar deras kollegor. Även mentorns arbetstillfredsställelse ökar till följd av relationen med lärlingen. Mentorskapet ger djupare insikter i hur man kan gå tillväga för att hjälpa andra människor (Tabbron, Macaulay & Cook 1997). Swap et al. (2001) belyser flera tillvägagångssätt där mentorer bidrar till inlärningsprocessen. Det sker genom att dela erfarenheter, ställa frågor, ge feedback, skapa möjligheter för aktivt lärande samt att fungera som en förebild.

2.2.1 Inläring via mentorer

Mentorer kan dela med sig av sina egna erfarenheter och ge konkreta exempel på hur de bemött och löst olika utmaningar samt hur de hanterat specifika situationer i yrket (Swap et al. 2001). Genom att berätta och exemplifiera ur sina egna erfarenheter så kan de ge insikt i vilka tillvägagångssätt och strategier som fungerar. Berättelser baserade på tidigare erfarenheter är en effektiv metod för att förmedla kunskap på då sannolikheten att minnas den återberättade situationen är större än att bevara tilldelade instruktioner. Berättelser är engagerande, levande och enkla att koppla till egna upplevelser. Berättelser baserade på en erfaren persons karriär är dock inte lika effektiva inlärningsmetoder för att förmedla djupgående kompetens inom ett område till en mindre erfaren person.

Att ställa frågor och ge feedback är av stor vikt i en mentorskapsrelation och hjälper junioren att reflektera och identifiera områden som de behöver utvecklas inom (Swap et al. 2001). Mentorer kan använda sig av frågor för att bilda en uppfattning om lärlingen har förstått en specifik uppgift eller inte. Genom att ställa frågor får lärlingen också en tankeställare kring vad det är de förstått och således blir det möjligt att identifiera eventuella kunskapsluckor. Genom att mentorn ställer frågor som binder nya begrepp till lärlingens befintliga erfarenheter kan mentorn hjälpa dem att generera kunskap på ett djupare plan. Utöver detta kan frågor stimulera lärlingarnas aktiva lärande. Istället för att bara förmedla information till lärlingen kan mentorn ställa frågor för att få lärlingarna att aktivt söka efter kunskap och dra egna slutsatser. Swap et al. (2001) menar även att feedback från mentorn är avgörande i inlärningsprocessen.

Ytterligare en strategi som främjar aktivt lärande är att mentorn skapar möjligheter för lärlingen att tillämpa kunskapen i praktiken (Swap et al. 2001). Aktivt deltagande är en grund för att kunna utveckla kunskaper. Kompetens utvecklas genom praktisk erfarenhet. Mentorn kan hjälpa till med att skapa möjligheter för lärlingen att aktivt delta i relevanta arbetsuppgifter som kommer att utveckla deras kompetenser. En annan form av aktivt lärande är att mentorn ställer frågor vilket kan uppmuntra till reflektion och aktivt engagemang hos lärlingen.

För att en lärling ska kunna förstå och ta till sig organisationens värderingar och normer, är det nödvändigt att mentorn fungerar som en förebild (Swap et al. 2001). Genom att lärlingen observerar sin mentor och mentorns arbetssätt bidrar detta till att stärka och utveckla lärlingens kompetenser kring organisatoriska normer, värderingar och informella processer. Denna process kallas för socialisering och är en kraftfull och ofta omedveten process som är central för att en lärling ska kunna bli en del av organisationen och utveckla färdigheter.

2.2.2 Seniora revisorers inställning till att anta mentorsrollen

Revisionsbyråer kan öka intresset för mentorskap genom att inkludera årsbonusar och andra märkbara fördelar för mentorer. Det finns en tendens att seniora revisorer som har fått en mentorsroll kan få högre löner, snabbare befordringar och uppleva större karriärsässig framgång (Reinstein, Sinason & Fogarty 2012). Diaz, Loraas och Apostolous (2017) undersöker faktorer som påverkar beslutet hos erfarna revisorer att bli mentorer åt en mindre erfaren kollega. I deras studie belyser författarna att erfarna revisorer arbetar i en bransch som kännetecknas av långa arbetstimmar och konkurrenskraft vilket har en inverkan på mentorernas attityder och inställning till att lära ut. Studiens resultat indikerade att erfarna revisorer har tendenser att välja vilka specifika juniorer de vill vara mentor för och vilken typ av rådgivning de ger. Revisorns ovilja att vara mentor och ge karriärsutvecklingsstöd till en mindre erfaren kollega förklarar författarna beror på de belöningar som är förknippade med mentorskapet. Revisorer väljer att inte vara mentorer för juniorer som besitter lägre förmåga och vilja att lära sig i mentorsrelationen då dessa skulle innebära lägre belöningar för mentorerna (Diaz, Loraas & Apostolous 2017). Studien påvisar även att mentorer var villiga att vara mentor ifall belöningar inte var kopplade till mentorskapet oavsett de egenskaperna hos de mindre erfarna kollegorna. Både belöningar och de juniora revisorernas egenskaper är faktorer som påverkar beslutet hos en erfaren revisor att vara mentor. Genom studien som undersökte mentorers perspektiv på mentorskapet, kom författarna fram till att mentorsbelöningar leder till negativa konsekvenser då det ger upphov till selektiva beslut hos mentorerna (Diaz, Loraas & Apostolous 2017).

Reinstein, Sinason och Fogarty (2012) menar att mentorskapet inte enbart gynnar de juniora revisorer utan även mentorerna. Genom att mentorer delar sin kunskap och erfarenhet så kan de uppleva en känsla av tillfredsställelse och bekräftelse i sitt arbete (Ivey & Dupré 2020). Mentorskapet bidrar till att utveckla mentorers ledarskapsförmåga och ger dem nya perspektiv på arbetet (Ivey & Dupré 2020). En lyckad mentorrelation kan bidra till ökad arbetstillfredsställelse hos mentorerna då mentorerna får en känsla av att de gör skillnad samtidigt som de utvecklar sina egna färdigheter (Reinstein, Sinason & Fogarty 2012). Genom att bidra positivt i en medarbetares karriär kan det även vara betydelsefullt för en mentor och kan även betraktas som en belöning i sig. Seniorer upplever en stark känsla av prestation genom att agera mentor åt en junior och en del förklarar även mentorskapet som deras mest givande aktivitet som mentor (Reinstein, Sinason & Fogarty 2012). På samma sätt som en lyckad mentorskapsrelation leder till arbetsglädje så kan en misslyckad mentorskapsrelation ge motsatt effekt då det finns en viss känslighet ifall det skulle påverka ryktet hos en mentor om en junior misslyckades (Diaz, Loraas & Apostolous 2017). Utöver detta har seniora revisorer långa arbetsdagar som präglas av hög arbetsbelastning och tidspress. Av vissa betraktas att åta sig rollen som mentor, som en börda som kräver viss disponerad tid vilket annars kan läggas på andra arbetsuppgifter som måste göras (Diaz, Loraas & Apostolous 2017).

2.2.3 Mentorskapets utmaningar

Tidigare studier har skildrat utmaningar för mentorer såsom tidsbrist, otydliga förväntningar, låg motivation, brist på resurser och avsaknaden av belöningar (Hubbard Murdoch, Ens, Gustafson & Chambers-Richards 2021). Swap et al. (2001) menar att majoriteten av alla mentorer har sin roll som mentor med anledning av den expertis de har inom ett visst område och inte nödvändigtvis på grund av deras pedagogiska egenskaper eller intresse för mentorskap. Författarna menar att ett effektivt mentorskap kräver både ansträngning och tid, således är mentorrollen inte nödvändigtvis enkel att ha. Trots att det handlar om de enklaste mentorskapsaktiviteterna, såsom att låta en lärling observera mentorn, så kräver det särskilda insatser från mentorn vilket ofta är något som inte innebär ytterligare kompensation. Det är inte självklart att mentorer belönas för sina insatser som mentorer. Ju större kunskapsgapet är

mellan mentorn och lärlingen desto mer ansträngning krävs från både mentorn och lärlingen för att kunna förstå varandra. Detta kan vidare resultera i frustration på grund av ineffektiv kommunikation (Swap et al. 2001).

En av de större utmaningar som Swap et al. (2001) belyser är det stora gapet i expertis som råder mellan erfarna- och mindre erfarna individer. Detta gap kan skapa problem där erfarna revisorer kan tappa sitt tålamod och där de juniora revisorerna kan föredra en mentor med en mer jämlik erfarenhetsnivå som de själva (Swap et al. 2001). Vid formellt mentorskap har man inte möjligheten att välja sin mentor, därav kan lärlingarna föredra ett informellt mentorskap (Nor et al. 2017; Swap et al. 2001). För att ett formellt mentorskap ska fungera effektivt krävs då engagerade och skickliga mentorer som uppmuntras och belönas för sitt arbete (Hubbard Murdoch et al. 2021). Hubbard Murdoch et al. (2021) menar att det inte räcker med engagemang från mentorns sida utan kräver att organisationer avsätter tid och resurser för att mentorskapet ska vara framgångsrikt. För att kunna hantera utmaningar såsom tidsbrist och låg motivation behöver organisationer främja välstrukturerade mentorskapsprogram. I dessa situationer är kontinuerliga utvärderingar nödvändiga för att kunna förstå behovet och anpassa resurserna efter det (Hubbard Murdoch et al. 2021).

I detta avsnitt har forskarna introducerat mentorskapets roll i revisionsbranschen däribland mentor bidrar till att motivera och öka arbetstillfredsställelsen hos nyinkomna revisorer. I avsnittet presenteras också olika verktyg som mentorer tillämpar för att främja lärlingarnas inlärningsprocess, såsom att dela erfarenhet och ge feedback. Vidare belyser avsnittet drivfaktorer hos mentorerna att anta mentorsrollen, där belöningar belysts som en faktor som motiverar mentorerna till att vara mentor. Tidsbrist, brist på resurser och avsaknad av pedagogiska egenskaper som mentor definieras som utmaningar i att anta mentorsrollen. I nästa avsnitt presenteras en av studiens två teorier, mentorskapsteorin, och hur teorin tillämpats i revisionsbranschen.

2.3 Mentorskapsteorin i revisionsbranschen

Kram och Isabella (1985) beskriver två typer av relationer som bidrar till professionell utveckling, kamratsrelationer och mentorskapsrelationer. Kamratsrelationer handlar om hur individer på samma hierarkiska nivå, såsom kamrater, stöder varandra i en lärandeprocess. En kamratsrelation kan stärka en individs känsla av kompetens och förtroende för sin yrkesroll genom ömsesidigt stöd, delade erfarenheter och rådgivning. Mentorskapsrelationer, däremot, präglas av en hierarkisk struktur där en mer erfaren person erbjuder en mindre erfaren person mentorsstöd (Kram & Isabella 1985).

Kram och Isabella (1985) skildrar två funktioner av mentorsstöd som mentorn tillhandahåller lärlingen, karriärsutvecklingsstöd och psykosocialt stöd. De karriärsutvecklande stödfunktionerna innefattar sponsring, coaching, exponering, synlighet, skydd och utmanande arbetsuppgifter. Samtliga karriärsfunktioner bidrar till lärlingens karriärsutveckling, förbereder för avancemang och hjälper lärlingen att etablera sig i organisationen. De psykosociala stödfunktionerna framställer mentorn som en förebild som tillhandahåller lärlingen rådgivning, bekräftelse och vänskap vilket stärker lärlingens känsla av identitet, effektivitet och kompetenser i yrkesrollen. Både karriärs- och psykosocialt stöd ger lärlingen bekräftelse och stöd vilket främjar ett utvecklande arbete. Dessa stödfunktioner gynnar även mentorn på så sätt att det leder till att mentorn tillhandahåller respekt och tillfredsställelse när denne stödjer en mindre erfaren person med värdefull vägledning och stöd. Eftersom mentorsrelationen är fördelaktig för både mentor och lärling stärker detta relationen. Dessa två funktioner av mentorsstöd utgör en grundläggande del av lärlingens utveckling och belyser mentorns roll i att dels stärka professionell utveckling, dels psykosocial trygghet (Kram & Isabella 1985).

2.3.1 Karriärsutvecklingsstöd och psykosocialt stöd

Tidigare studier har skildrat betydelsen av det karriärsutvecklande och psykosociala stödet som mentorskapet erbjuder. Kleinman, Siegel och Eckstein (2001) analyserar huruvida mentorskap som strategi för lärande i revisionsbyråer är kritiskt för den professionella utvecklingen. Författarna skildrar att mentorskap i samband med karriärsutvecklande stöd

och psykosocialt stöd påverkar juniorers socialiseringsprocess och personliga lärande. Studien betonar specifikt betydelsen av psykosocialt stöd i revisionsbyråer. Revisorer vars lärandeprocess skett via mentorer är mindre troliga att lämna byråerna. Detta med anledning av den socialisering och integrering som mentorskapet bidrar med vilket skapar förutsättningar för revisorerna att utbilda sig i de mål, värderingar och kultur som byrån besitter. Enligt författarna råder ett samband mellan det psykosociala och karriärsutvecklande stödet (Kleinman, Siegel och Eckstein 2001).

Mentorskap som erhåller psykosocialt stöd för juniorer, hjälper med socialiseringsprocessen i byrån, vilket i sin tur motiverar junioren som är under mentorskap att engagera sig i byråns organisationella arbete (Kleinman, Siegel och Eckstein, 2001). Enligt författarna har den karriärsutvecklande stödet en korrelation till det psykosociala stödet, när mentorn leder junioren genom en socialiseringsprocess så ökar detta juniorens engagemang i organisationens arbete. Det ökade engagemanget är en del av det karriärsutvecklande stödet då författarna hävdar detta i sin tur vara ett sätt att minska två huvudsakliga hinder för professionsutveckling. De två huvudsakliga hindrena är interna konflikter och tvetydighet. Författarna skildrar även att det karriärsutvecklande stödet är viktig för att minska personalomsättning och sannolikheten för utbrändhet i yrkesrollen som revisor (Kleinman, Siegel och Eckstein (2001). En annan studie som skildrar att utbrändhet och personalomsättning minskar till följd av mentorskap, är studien av Scandura och Viator (1994). Författarna belyser karriärsutvecklingsstöd och socialt stöd som två funktioner av mentorskap där socialt stöd möjliggör karriärsutveckling vilket således bidrar till minskad personalomsättning.

I en studie belyser Herbohn (2004) att revisorer som har haft erfarenhet av en mentor i sin karriär är mindre benägna att lämna sin post som revisor, detta tack vare det karriärsutvecklingsstöd som mentorn tillhandahåller revisorn. Studiens resultat indikerade att att det råder en högre arbetstillfredsställelse bland lärlingar som har haft möjlighet att få karriärsutvecklande stöd (Herbohn 2004). I studien skriven av Diana et al. (2023) belyser författarna att mentorskapsfunktioner såsom socialt stöd och karriärsutvecklingsstöd är kritisk för lärlingens professionella utveckling och minskar deras incitament att byta arbetsplats.

Författarna lägger också vikt vid att belysa vägledning och feedback som tillvägagångssätt för att öka lärlingens känsla av integration och tillfredsställelse till arbetet.

I studien skriven av Nor et al. (2017) undersöks redovisningsekonomens upplevelser av mentorskap med utgångspunkt i mentorskapsteorin, som belyser karriärsutvecklingsstöd och psykosocialt stöd. Författarna belyser huruvida arbetsuppgifterna i revisionsbranschen är utmanande och kräver komplex teknisk kunskap vilket mentorskapet har förenklat. Detta genom att lärlingen tillhandahållit karriärsutvecklande stöd i form av fysisk kommunikation om arbetsuppgifter tillsammans med mentorn. Dessutom belyser författarna det psykosociala stödet som tillhandahållits via mentorer i big four företag. Studien visar att det funnits ett psykosocialt stöd i dessa byråer i form av vänskapsrelationer och emotionellt stöd från mentorn. Författarna skildrar även huruvida observationellt lärande av mer erfarna kollegor gör att mentorerna blir förebilder för nybörjarna. Detta då nybörjarna observerar mentors sätt att utföra arbetsuppgifterna, deras kommunikation med kunder och huruvida de tillämpar teknisk kunskap i arbetet. Det observationella lärandet bidrog till att förbättra nybörjarnas kompetenser (Nor et al. 2017).

Sammanfattningsvis belyser avsnittet mentorskapsteorin och huruvida detta implementerats i revisionsbyråer tidigare. Avsnittet konstaterar att både karriärsutvecklingsstöd och psykosocialt stöd är vitala mentorsstöd för lärlingarnas utveckling, inläring och skälet till att de väljer att stanna kvar på byrån. I nästa avsnitt presenteras inlärningsprocessen och strategier för inläring på en arbetsplats varpå det framgår huruvida inlärningsprocessen sker på revisionsbyråer.

2.4 Inlärningsprocessen

Det finns olika strategier för inläring på en arbetsplats (Bishop 2017). Pierce och Sweeney (2005) identifierar två huvudtyper av lärande i form av formellt och informellt lärande. I större revisionsbyråer används ofta formella inlärningsstrukturer på arbetsplatsen för att ge de juniora revisorerna tydliga riktlinjer att följa, i syfte att utveckla sina kunskaper.

Inlärningsstrukturen i detta fall är planerad och innehåller oftast kurser, formella

utbildningsprogram och föreläsningar. Den informella formen av lärande är erfarenhetsbaserad och sker mer naturligt genom dagliga interaktioner (Pierce & Sweeney 2005). Lärlingen lär sig arbetet genom att observera mer erfarna kollegor och att delta i arbetsuppgifter (Bishop 2017). Denna, mindre strukturerade inlärningsformen, ger lärlingen större utrymme för att ta eget initiativ och förekommer ofta i små revisionsbyråer. Bishop (2017) konstaterar att båda formerna av inläring är nödvändiga för revisorernas professionella utveckling. Den formella inläringen bidrar till en solid grund och är avgörande för att förstå de teoretiska grunderna för revision. Det informella lärandet bidrar till en djupare förståelse för yrkets komplexitet (Bishop 2017).

Russell (2006) menar att engagemang och deltagande i inläring är en central del av inlärningsprocessen för vuxna individer. Inlärningsmetoder som uppmuntrar engagemang och aktivt deltagande i inlärningsprocessen tenderar att vara mer effektiva (Kolb & Kolb 2005). Via aktivt deltagande och reflekterande observationer där tid bör disponeras till att reflektera vad man har observerat är en viktig del av inlärningsprocessen (Kolb & Kolb 2005). Beckett och Murray (2000) menar att inlärningsprocessen ska vara en del av de dagliga rutinerna i arbetet, det vill säga kontinuerligt lärande genom att kunskap delas. Detta medför i sin tur att lärandet fungerar effektivt även under perioder då organisationen förändras. Dieryncka et al. (2023) styrker påståendet att inläring är en aktiv process och menar att kontinuerlig inläring är avgörande för att bibehålla och höja revisionskvaliteten.

En vanligt förekommande strategi i revisionsbyråer är utbildning och inläring via mentorer (McManus & Subramani 2009). Den huvudsakliga delen av en revisors kunskaper utvecklas genom erfarenheter och kontinuerlig inläring på arbetsplatsen (Westermann, Bedard & Earley 2015). Det görs oftast genom en lärlingsutbildning där seniorerna vägleder juniorerna i yrket. Westermann, Bedard & Earley (2015) belyser dock att överdrivet stöd från mentorer kan vara mer skadligt än kompetensutvecklande för juniorer. Juniorer lär sig genom att ställas inför utmaningar och lära sig av sina misstag. För att uppnå den optimala kompetensutvecklingen för juniorer krävs därför att revisionsbyråer balanserar mellan självständighet med vägledning och stöd åt revisorerna (Westermann, Bedard & Earley 2015).

Juniora revisorers inlärningsprocess befinner sig i ständig utveckling, till följd av förändringar i samhället, ekonomin och teknologin (Westermann, Bedard & Earley 2015). Även hög arbetsbelastning och höga arbetskrav påverkar inlärningsprocessen för juniora revisorer. Studien av Westermann, Bedard & Earley (2015) visar att juniora revisorer inte får tillräcklig kompetens för att växa i sin yrkesroll under perioder med hög arbetsbelastning. I samband med den komplexitet som branschen besitter är det ytterst viktigt att revisionsbyråer anpassar metoder för inläring just för att juniorerna ska få den kompetens som krävs för att utföra arbetsuppgifterna (Westermann, Bedard & Earley 2015). Företag behöver få insikter i hur man utbildar revisorer och revisorerna behöver ha förståelse för de regler som krävs för att kunna utföra arbetet korrekt (Westermann, Bedard & Earley 2015; Earley 2001). Denna förståelse menar Earley (2001) att juniora revisorer tillhandahåller på arbetsplatsen via aktivt deltagande i arbetsuppgifter eller genom observationer av mer erfarna revisorer. Aghazadeh et al. (2023) betonar vikten av att kunskap och erfarenheter effektivt överförs mellan generationer av revisorerna, för att upprätthålla hög revisionskvalitet. Beck och Wu (2006) menar att den inläring som revisorn tilldelas på arbetet påverkar revisionskvaliteten som revisorerna producerar.

Sammanfattningsvis består inlärningsprocessen som lärlingar genomgår på arbetsplatsen av en mängd olika tillvägagångssätt. Mentorskapet kan betraktas som en av de centrala beståndsdelarna i de juniora revisorernas inlärningsprocess då den utgör den huvudsakliga inläringen i en revisionsbyrå. I nästa avsnitt presenteras den sociala kognitiva teorin som beskriver hur människor lär sig i sociala miljöer. Genom teorin skapas en djupare förståelse i de processer som ligger bakom individens inlärningsprocess och här belyser författarna även vad tidigare studier presenterat kring revisorers inlärningsprocess.

2.5 Sociala kognitiva teorin

Den sociala kognitiva teori av Bandura (1986) grundar sig på inläring som sker i sociala sammanhang. Utgångspunkten är att människor både lär ut och lär sig av sin omgivning där observation, själveffektivitet och ömsesidig påverkan är centrala begrepp. Ett grundläggande

antagande i teorin är att människan påverkas och lär sig genom att observera människors beteenden och konsekvenser av ett beteende. Detta kan förklaras genom positiva och negativa belöningar i samband med ett beteende. Om ett visst beteende belönas är individen mer benägna att imitera beteendet och vice versa (Bandura 1986, s. 18-19).

Salehi och Dastanpoor (2018) hävdar med stöd i Banduras sociala kognitiva teorin att revisorer med hög självförmåga är mer benägna att anstränga sig mer och därav prestera bättre i sina arbetsuppgifter. Ett högre självförtroende och en tro på sina egna förmågor leder till högre revisionskvalitet. Studien av Salehi och Dastanpoor (2018) framhäver självtilltro som en avgörande faktor för revisorers effektivitet. Andra studier visar att revisorer som är motiverade till att lära sig och prestera på en hög nivå utvecklar en starkare tro på sin egen förmåga. Revisorer med hög självtilltro är mer benägna att ta sig an uppgifter och framgångsrikt slutföra mer komplexa arbetsuppgifter (Rustiarini, Yuesti & Gama 2021).

Ilmiani, Wahdah och Mubarak (2021) poängterar med stöd i den sociala kognitiva teorin att individer lär sig genom att observera andra i sociala sammanhang. Su och Wu (2016) belyser observationellt lärande och beskriver hur revisorer imiterar andra revisorers beteenden genom att ha observerat revisorn och de konsekvenser som följer av det observerade beteendet. Genom att imitera och identifiera sig med exempelvis personer som utgör en modell för ett beteende bidrar det till individens inlärningsprocess (Ilmiani, Wahdah & Mubarak 2021). Å andra sidan menar Su och Wu (2016) att socialt kognitivt lärande, där revisorer lär sig av varandra i ett team, inte i alla avseenden är fördelaktigt utan menar att det också kan innebära att dåligt revisionsbeteende sprids. Författarna menar att revisorer har tendens till att påverka varandra, speciellt revisorer som arbetar i team med andra revisorer, vars revisionsarbete visats vara bristande kan öka risken att påverka andra revisorer att handla i liknande vägar.

Utifrån den sociala kognitiva teorin har fyra centrala begrepp valts ut för att kunna tillämpas i denna studie som syftar till att undersöka hur juniora och seniora revisorer upplever mentorskapets roll i inlärningsprocessen. Begreppen har valts ut utifrån relevans till studiens syfte vilka är följande: observationellt lärande, motivation, själveffektivitet och aktivt lärande.

Observationellt läranden

Utgångspunkten i den sociala kognitiva teorin är att erfarenheter skapas genom att observera och imitera andra människors beteenden. Lärande genom observationer kan påverkas av olika faktorer, det vill säga att all observationellt lärande inte är lika effektiva. Uppmärksamhet, bibehållande, reproduktion och motivation är exempel på faktorer som påverkar det observationella lärandet (Bandura 1986, s. 49). *Uppmärksamhet* i detta sammanhang betyder att individen bör uppmärksamma det observationella beteendet och utfallet av beteendet, det vill säga konsekvenserna av beteendet. Konsekvenserna av det observerade beteendet utgör en grund för individens vilja att imitera beteendet. Konsekvenserna kan antingen uppfattas som positiva vilket ökar viljan att imitera beteendet, men ett negativt utfall kan minska viljan att imitera beteendet. Modellen som observatören betraktar besitter egenskaper som påverkar observatörens uppmärksamhet. Det kan vara egenskaper som attraktivitet, prestige eller andra kompetenser. *Bibehållande* i detta sammanhang innebär att lagra det observationella beteendet under en längre tid, då imitationen inte görs direkt efter att man observerat ett beteende. *Reproduktion* innebär att det observationella beteendet måste ligga inom ramarna för observatörens färdigheter och förmågor. Är fallet omvänt kommer observatören inte kunna lära sig av observationen (Bandura 1986, s. 52-55).

Motivation

Motivation innebär att observatören måste känna en motivation till att imitera beteendet, exempelvis att beteendet motsvarar en önskan som observatören vill uppnå. Motivation kan också vara en förväntan på att man besitter förmåga att utföra beteendet, ett värde i att uppnå beteendet och en emotionell respons förknippat med beteendet. När en individ förknippar positiva associationer med ett beteendet ökar sannolikheten att observatören kommer att imitera beteendet (Bandura 1986, s. 68). Den sociala kognitiva teorin utgår från att individs beteende i själva verket är omfattande reglerat av dess konsekvenser. Ett beteende som belönas upprepas i allmänhet medan de beteenden som ger sanktionerade konsekvenser tenderar att undvikas. En individ styr delvis sitt eget beteende av observerade konsekvenser samt konsekvenserna som de fått av sitt eget handlande. Människor betraktar inte varje feedback som en enskild händelse. Istället sammanställer och analyserar de

återkopplingsinformationen från olika erfarenheter över tid för att lära sig vad som krävs för att uppnå specifika resultat och mönster (Bandura 1986, s. 228-229).

Själveffektivitet

I teorin används begreppet själveffektivitet för att förklara nivån av att tro på sin egen förmåga att kunna utföra ett beteende. Själveffektivitet syftar på en individs egna individuella förmågor att utföra en uppgift. Det påverkas av faktorer som individuella erfarenheter, förmågor och andra omgivningsfaktorer. Människors övertygelser kring sin självförmåga bestämmer hur en individ kommer att bete sig, deras tankemönster och de känslomässiga reaktioner de upplever i belastade situationer. Den sociala kognitiva teorin beskriver att individer tenderar att undvika uppgifter och situationer som de tror överträffar sina egna förmågor. Trots att det handlar om situationer och aktiviteter som skulle utveckla deras kompetenser hos individen, så är det med störst sannolikhet att individen kommer undvika dessa situationer om de upplever att det sker över deras förmågor. Positiva självuppfattningar om ens egen förmåga att vara effektiv främjar aktivt engagemang i olika aktiviteter, vilket vidare bidrar till kompetensutveckling. I teorin förklaras att det handlar om att tro på sig själv och sina egna färdigheter för att kunna lära sig mer och växa (Bandura 1986, s. 393-395).

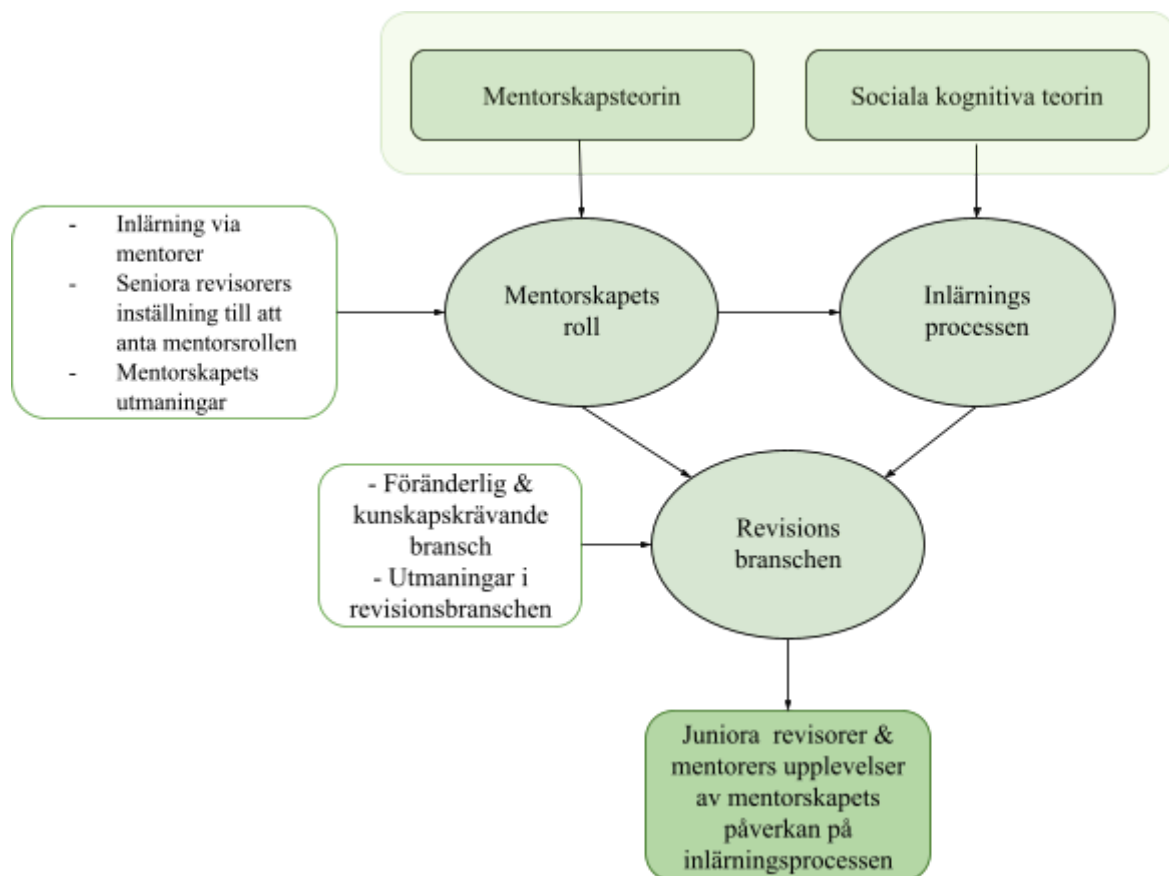
Aktivt lärande

Den sociala kognitiva teorin förklarar att inläring inte är passivt utan kräver aktivt deltagande från individen själv. Det krävs engagemang och att individen aktivt bearbetar det som observeras för en effektiv inläring. I teorin framgår att istället för att enbart imitera genom observation så krävs att individen tänker på och förstår vad de observerar. Teorin hävdar att människan inte är en passiv individ som är kontrollerad eller styrd av yttre eller inre påverkan. Individer är aktiva, organiserade och kan kontrollera sitt eget beteende. Genom att lagra det observerade beteendet i minnet skapar individen mentala representationer. Detta innebär att det krävs av individen att reflektera och att tillämpa beteendet för att effektivt lära sig. Vanligtvis behöver även människan tillfällen mellan observationerna att öva på det som har observerats och att repetera för att lära sig. I teorin poängteras att människor inte lär sig av att bara observera andra, det krävs att de uppmärksammar och förstår de viktiga delarna av

de aktiviteter de ser och således aktivt tillämpar observationerna i verkligheten (Bandura 1986, s. 52-60).

Sammanfattningsvis ger den sociala kognitiva teorin av Bandura (1986) en grund för att förstå revisorers inlärningsprocess utifrån de fyra centrala begreppen som forskarna valt att belysa. Även den tidigare forskningen som har presenterats i avsnittet belyser observationellt lärande och självförmåga som centrala delar i revisorers inlärningsprocess.

2.6 Analysmodell



Figur 1: En illustrerad analysmodell för att undersöka studiens syfte.

Analysmodellen baseras i stora drag på tidigare forskning och två teorier som presenterats, för att besvara studiens syfte. Den tidigare forskningen presenteras återkommande i det

teoretiska ramverket med särskilt fokus i rubrikerna, revisionsbranschen, inlärningsprocessen och mentorskapets roll samt studiens två teorier. Analysmodellen illustrerar tydligt de olika delarna som undersökts i studien, för att bilda en klarare uppfattning kring hur mentorskapet och inlärningsprocessen påverkar revisionsbranschen och vidare revisorernas upplevelser.

Den tidigare forskningen som presenterats i det teoretiska ramverket syftar till att ge studien en inblick i vad som tidigare sagts i ämnet. Vidare kommer den tidigare forskningen vara en del av diskussionen där den tillsammans med den empiriska datan som framtagits genom de semistrukturerade intervjuerna, kommer att besvara studiens syfte. Den tidigare forskningen kommer att vara en del av diskussionen på så sätt att den sannolikt kommer att bekräfta den empiriska datan som samlas in. Det teoretiska ramverket utgör en viktig roll i denna studie. Mentorskapsteorin och den sociala kognitiva teorin är utgångspunkten för att analysera och tolka empirin och är således en central del i denna studie.

Mentorskapsteorin ger insikter i både karriärsutvecklande- och psykosociala funktioner vilka är centrala aspekter av mentorskap och viktigt för både lärande och utveckling av juniora revisorer. Således är mentorskapsteorin användbar för att undersöka hur juniorer upplever mentorskapet och hur seniora revisorer upplever sin roll som mentor i att stödja junioren professionellt. Utifrån de funktioner som presenteras i teorin kommer intervjufrågor att formuleras baserat på detta, vilket gör teorin till en del av analysen. Således kommer teorin att ge oss insikter i hur juniora och seniora revisorer upplever mentorskapet.

Mentorskapsteorin ger studien en djupare förståelse för mentorskapets roll och relevans i revisionsbranschen.

Den sociala kognitiva teorin bidrar till studien på så sätt att den ger en teoretisk grund och en djupare förståelse för juniora revisorers inlärningsprocess i sociala miljöer med särskilt fokus på observationer, imitationer och sociala interaktioner med sina mentorer samt andra kollegor. Teorin är också till nytta för att förstå hur mentorer fungerar som stöd och förebilder för juniorerna. Genom att specifikt belysa de fyra centrala begreppen observationellt lärande, själveffektivitet, motivation och aktivt lärande, kan den sociala kognitiva teorin bidra till att förklara de sociala kognitiva mekanismerna. Dessa påverkar upplevelsen av mentorskapet

hos juniorer och mentorer i branschen. De fyra centrala begreppen som är tagna ur teorin kommer att vara utgångspunkten vid utformning av intervjufrågorna.

2.7 Sammanfattning av det teoretiska ramverket

Denna studies teoretiska ramverk är utformat utifrån de centrala begrepp som studien behandlar, vilka är revisionsbranschen, mentorskapets roll och inlärningsprocessen. Dessa tre begrepp är de övergripande rubrikerna som beskrivs i ramverket. I den kontext då författarna belyser mentorskapets roll och inlärningsprocessen presenteras även studiens två teorier vilka är mentorskapsteorin och den sociala kognitiva teorin.

Inledningsvis i det teoretiska ramverket presenteras revisionsbranschen. Avsnittet ger en kort överblick och beskriver de utmaningar som branschen står inför. Dessutom presenteras Carringtons (2014) hierarki och en kort genomgång av revisionsteamet ges i samband med detta. Det görs i syfte att ge en grundläggande förståelse för de olika erfarenhetsnivåer som existerar inom en revisionsbyrå. Därefter fördjupar sig studien i revisionsbranschen som beskrivs som en ständigt föränderlig bransch där regler, lagar och standarder justeras kontinuerligt vilket ställer nya krav på revisorer att utveckla sina kompetenser. Studien belyser de utmaningar revisionsbranschen står inför. Det diskuteras bland annat att hög arbetsbelastning, stress och tidspress är utmaningar som yrkesutövarna upplever som påfrestande.

Vidare presenteras mentorskapet och den roll som mentorskapet har i revisionsbranschen. I avsnittet definieras mentorskap som ett förhållande mellan en erfaren person och en mindre erfaren person. Här presenteras varför mentorsrelation är vital och således framgår även studier som presenterar hur avgörande mentorsrelationer är i revisionsbranschen. I avsnittet skildras även att mentorskap kommer i två former, formellt och informellt. I denna studie har författarna valt att frångå ett fokus som enbart gäller en av formerna. Det framgår även i avsnittet om mentorskapets roll, huruvida mentorskap kan vara en eventuell lösning på det problem som formulerats i problemformuleringen vad gäller hög personalomsättning i revisionsbranschen. Avsnittet presenterar ett flertal tillvägagångssätt som mentorer kan

tillämpa vid inläring, dessa metoder är att dela erfarenheter, ställa frågor, ge feedback, främja aktivt deltagande och att mentorn framställs som en förebild. I avsnittet presenteras även seniora revisorernas inställning till att inleda en befattning som mentor och utmaningar som följer med ett mentorskap. Det framgår att det inte alltid är en självklarhet för seniora revisorer att inleda en roll som mentor till en junior revisor då det med mentorskapet tillkommer utmaningar som hög arbetsbelastning.

I kontexten av avsnittet om mentorskapets roll presenteras mentorskapsteorin. Teorin grundar sig i två centrala stödfunktioner vilka är psykosocialt stöd och karriärutvecklings stöd. I avsnittet lyfter författarna fram hur tidigare forskning har undersökt mentorskapet i revisionsbranschen med utgångspunkt i mentorskapsteorin. Det framgår bland annat i avsnittet att det psykosociala och karriärsutvecklande stödet har bidragit till en socialisering på byråerna och att juniora revisorer är mer benägna att inte lämna sin post som revisor då de fått ett psykosocialt och karriärsutvecklande stöd.

Efter att mentorskapet och dess funktioner för revisionsbranschen presenterats inleds avsnittet som behandlar revisorns inlärningsprocess. Här framgår huruvida inläringen av juniora revisorer är en kontinuerlig och en aktiv process. Avsnittet belyser bland annat formell och informell inläring och motiverar med stöd av tidigare forskning att bägge strategier är nödvändiga vid inläring för att främja revisorernas professionella utveckling. Därefter presenteras olika inlärningsstrategier såsom att observera, aktivt delta, kontinuerlig inläring, lärande genom misstag samt en av de viktigaste tillvägagångssätten för revisorer, som är utbildning och inläring via mentorer. Studien belyser dock problematiken med överdrivet stöd från mentorer då det visat sig vara negativt för kompetensutvecklingen. Därav skildras att en balans mellan vägledning från en mentor och en junior revisors egna engagemang är viktigt att uppnå. Slutligen diskuteras faktorer som påverkar inlärningsprocessen hos juniora revisorer. Faktorerna kan vara förändringar i samhället, hög arbetsbelastning och arbetskrav, branschens komplexitet samt anpassade utbildningar.

Således i kontext av inlärningsprocessen presenteras studiens andra teori, den sociala kognitiva teorin där utgångspunkten är att individer lär sig av varandra i sin omgivning. Här

presenteras fyra centrala begrepp ur teorin som författarna har valt att utgå från vilka är observationellt lärande, motivation, självförmåga och aktivt lärande. I avsnittet framgår även synpunkter ur tidigare studier som undersökt inlärningsprocessen med utgångspunkt i den sociala kognitiva teorin och lärande i sociala miljöer. Studier visar både för- och nackdelar med inläring som sker i sociala miljöer varvid fördelarna dominerar. Andra studier belyser huruvida observationellt lärande, själveffektivitet och andra kognitiva processer är kritiskt för revisorers inlärningsprocess. Avslutningsvis presenteras en analysmodell som klargör hur de olika komponenterna i studien samverkar.

3. Metod

I detta kapitel presenteras undersökningens tillvägagångssätt i syfte att besvara forskningsfrågan. En kvalitativ forskningsmetod kommer att tillämpas och valet av datainsamlingsmetod motiveras även här.

3.1 Övergripande forskningsansats

Bryman och Bell (2017, s. 58) belyser två strategier i forskningssammanhang, det kvalitativa och kvantitativa tillvägagångssättet. Syftet med denna uppsats är att undersöka hur juniora- och seniora revisorer upplever mentorskapet i samband med att de juniora revisorerna genomgår inläring av mentorerna. För att besvara syftet i denna studie har det beslutats att använda ett kvalitativt tillvägagångssätt med semistrukturerade intervjuer som utförts på de juniora revisorerna och seniora revisorerna i rollen som mentor. Detta tillvägagångssätt ger respondenterna möjlighet att presentera sina erfarenheter och känslor av mentorskapet och skapar således en uppfattning om hur mentorskapet upplevs ur de två nivåerna av hierarkin i revisionsbyråer.

Tolkningsperspektivet, eller interpretativismen som den också kallas, är den epistemologiska ståndpunkt som har tillämpats i denna studie. Interpretativismen främjar subjektivitet och har sin utgångspunkt i att verkligheten är en social konstruktion som är beroende av människors upplevelser, vilka är subjektiva (Bryman & Bell 2017, s. 49). Utifrån denna studies syfte som i stora drag ska besvaras via revisorns subjektiva erfarenheter av mentorskap är interpretativismen med ett tolkande perspektiv den ansats som studien grundar sig i. Den interpretativistiska ståndpunkten som valts motiveras av att studien syftar till att fånga respondenternas subjektiva tankar och inte de objektiva samt kvantitativa resultat som en kvantitativa forskningsstrategi hade främjat (Bryman & Bell 2017, s. 372)

Denna studie har tillämpat en induktiv ansats då utgångspunkten i studien är att undersöka den empiriska verkligheten (Söderbom & Ulvenblad 2016, s. 40). I denna studie har ett problem definierats och teorier kopplade till detta har använts för att få en bättre förståelse för

resultatet, vilket enligt Blomkvist (2018, s. 60-61) indikerar på en induktiv ansats. Denna metodik samlar vanligtvis data genom intervjuer eller observationer för att vidare analyseras och tolkas vilket således skapar en förståelse för ett fenomen (Söderbom & Ulvenblad 2016, s. 40). Den induktiva forskningsansatsen grundar sig på att undersöka en forskningsfråga eller ett område till skillnad från den deduktiva forskningsansatsen som vanligtvis fokuserar på att undersöka och testa hypotes (David & Sutton 2016, s. 39). Syftet i denna studie är att fånga revisorers upplevelser av mentorskapets påverkan på inlärningsprocessen och således generalisera ett resultat baserat på observationerna som samlats in via de semistrukturerade intervjuerna. Med en induktiv ansats utgår forskarna från deltagarnas personliga erfarenheter av ett visst fenomen, där målet är att resultaten ska generera en teori (Henricson 2017, s. 114).

3.2 Datainsamlingsmetod

3.2.1 Litteratursökning

En litteratursökning har gjorts för att hitta relevant forskning i ämnet. Den litteratur som söks är den tidigare forskning som presenterats i studien och som ligger till grund för studiens bakgrund och den kunskapslucka som identifierats i problemformuleringen. För att genomföra en litteratursökning är det lämpligt att använda sig av bibliotekens databaser (Ejvegård 2011, s. 47). De databaser som använts i denna studie är Google Scholar och Business Source Prime. För att ytterligare öka trovärdigheten till litteraturen som hämtats ur databaserna har vi varit noga med att undersöka ifall artiklarna är kvalitetssäkra, det vill säga om litteraturen är granskad av experter. I samband med de sökningar som gjorts på dessa databaser har nyckelord använts för att kategorisera artiklarna och hitta användbar litteratur för studien (Elvegård 2011, s. 90). De nyckelord som använts är "Audit", "auditor", "junior auditor", "senior auditor", "mentor, mentorship", "learning process", "knowledge transfer", "audit firm".

3.2.2 Semistrukturerade intervjuer

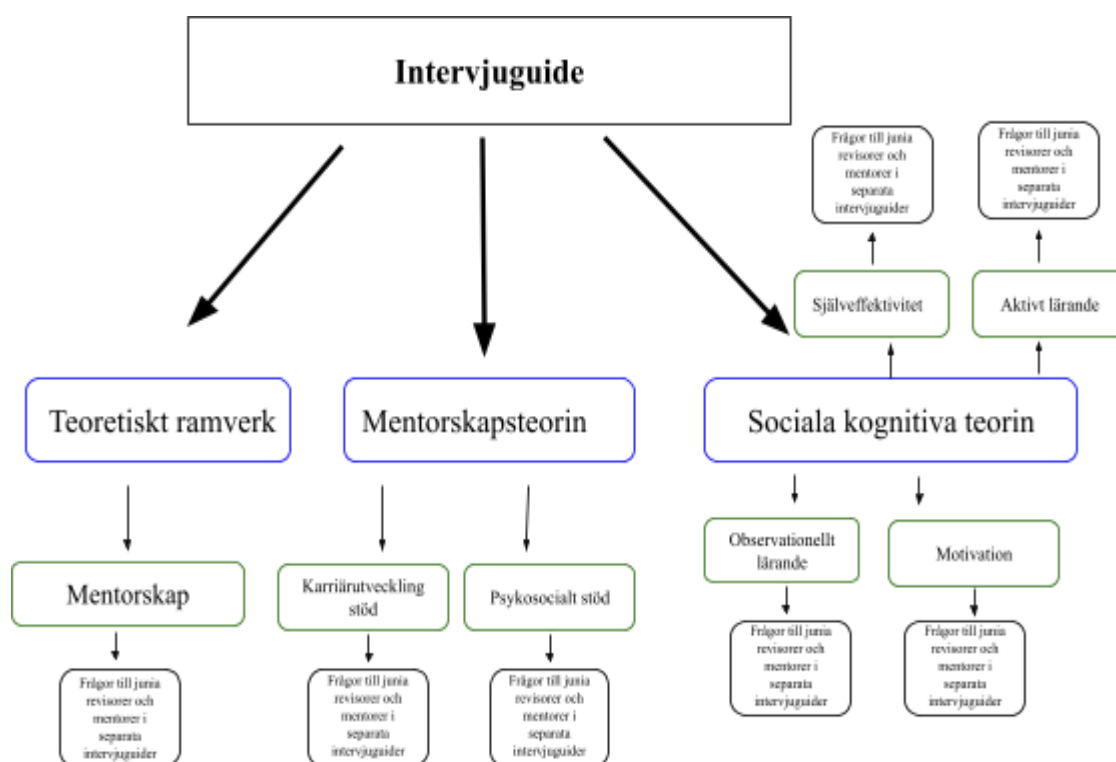
Semistrukturerade intervjuer är en vanligt förekommande intervjumetod i kvalitativa undersökningar vilket motiverade valet av datainsamlingsmetod i denna studie (Bryman & Bell 2017, s. 454). Semistrukturerade intervjuer kännetecknas av öppna och flexibla intervjuer vilka vanligtvis inte följer ett specifikt intervjuschema (Bryman & Bell 2017, s. 452-453). Vidare kännetecknas intervjuformen av att de i stort sett baseras på ett tema där respondenterna har möjlighet att besvara intervjufrågorna fritt (ibid). Valet av datainsamlingsmetod motiverades dessutom av den flexibla och öppna karaktär som metoden grundar sig i vilket ansågs lämplig för att besvara studiens syfte om revisorers upplevelser av mentorskapet.

Båda intervjuguiderna baserades i stora drag på studiens teoretiska referensram med särskild utgångspunkt i studiens två teorier. Således utgjorde intervjuvaren en grund för att besvara studiens syfte och frågeställningar. Samtliga intervjuer genomfördes via videosamtal på plattformen Zoom. Detta tillvägagångssätt valdes med anledning av de fördelar som följer digitala möten. Ahrne och Svensson (2022, s. 71) menar att intervjuer som genomförs via digitala verktyg är både kostnadseffektiva och mindre tidskrävande. Då Zoom möjliggjorde att intervjuerna genomfördes face-to-face med påslagen kamera, kunde vi ta del av den miljö, uttryck och kroppsspråk som respondenterna uttryckte under intervjuernas gång vilket medförde ett naturligt samtal. En sådan face-to-face kommunikation är betydelsefull för intervjuprocessen på så sätt att det möjliggör för intervjupersonerna att kunna observera respondenterna och således deras upplevelser i realtid (Bryman & Bell 2017, s. 622)

För att kunna tillämpa viktiga delar av intervjuvaren i studien var det väsentligt att intervjuerna spelades in (Bryman & Bell 2017, s. 466). Genom en överenskommelse med samtliga respondenter kunde intervjuerna spelas in. Detta möjliggjorde i sin tur att författarna kunde ta del av respondenternas svar även i efterhand. Intervjuerna spelades in vilket även gav författarna möjlighet för intervjupersonerna att följa med i intervjuprocessen mer fokuserat. Således upplevde författarna inte att de blev distraherade av behovet att anteckna under intervjuernas gång.

3.2.3 Operationalisering av intervjuguide

Forskarna har utformat två intervjuguides som har varit utgångspunkten i intervjuerna med de juniora revisorerna och mentorerna. I intervjuguiden har forskarna sammanställt de viktigaste områdena och där det också framgår frågor som har behandlats under intervjuerna (Bryman, Bell & Bill 2024, s. 393). De tre övergripande områdena som utgör basen för de två guiderna är det teoretiska ramverket, mentorskapsteorin och den sociala kognitiva teorin. Denna utgångspunkt har gjort det möjligt att identifiera respondenternas upplevelser baserat på de delområden som presenterats i de två teorierna och det teoretiska ramverket. Det har framställts två olika intervjuguides med anledning av att två olika grupper har intervjuats, juniora revisorer och mentorer upplevelser. Båda intervjuguiderna har samma upplägg. Nedan har forskarna illustrerat en figur som förklarar det upplägg som återfinns i guiderna.



Figur 2: Illustrering av operationalisering av intervjuguiden.

Intervjufrågorna är uppdelade i sju olika delområden som bygger på innehållet i det teoretiska ramverket, mentorskapsteorin och den sociala kognitiva teorin. Dessa delområden är

mentorskap, karriärsutvecklingsstöd, psykosocialt stöd, observationellt lärande, motivation, själveffektivitet och aktivt lärande. Med utgångspunkt i denna uppdelning kommer empirin att besvara de forskningsfrågor som forskarna har lagt fram.

3.2.4 Urval av respondenter

Bryman och Bell (2017, s. 406) beskriver ett målstyrt urval som en form av ett icke-sannolikhetsurval vilket är ett vanligt förekommande tillvägagångssätt vid kvalitativa undersökningar. I det målstyrda urvalet väljs respondenter ut strategiskt, inte slumpmässigt. Denna typ av urvalsmetod möjliggör för forskare att välja de respondenter som de anser vara mest lämpliga, det vill säga de respondenter som besitter de erfarenheter och expertis som krävs, för att besvara studiens syfte. I denna studie har därför ett målstyrt urval valts. De respondenter som väljs ut genom ett målstyrt urval kommer dock inte kunna representera hela populationen. Det är heller inte av relevans att undersöka helhetens upplevelser då studien syftar till att presentera upplevelser av mentorskapet ur ett urval juniora och seniora revisorer. Det som också kännetecknar ett målstyrt urval är att de respondenter som väljs ut besitter specifika kriterier (ibid).

I denna studie var följande kriterier för respondenterna viktiga för att kunna besvara intervjufrågorna och således studiens frågeställning:

- Både de juniora revisorerna och mentorerna ska ha erfarenhet som mentor eller en mentorsrelation på sin arbetsplats när intervjuerna genomförs.
- Respondenterna, både juniorerna och mentorerna, ska för närvarande arbeta med revision. Detta kriterium är av stor vikt då det är avgörande att respondenterna tillhandahåller oss aktuella erfarenheter.
- Respondenterna, både juniorerna och mentorerna, ska vara anställda på ett av de två Big Four företagen PwC eller KPMG. Denna avgränsning har gjorts då forskarna hade ett kontaktnätverk i dessa byråer vilket förenklade processen att hitta relevanta

respondenter. Big Four byråer har valts med anledning av att de är de största byråerna och kan därav ses som representativa för samtliga större byråer (Revisorsinspektionen, u.å. b).

- De juniora revisorerna ska minimum ha arbetat i revisionsbyrån under 6 månader och som längst under 2 år. Detta kriterium med en minimigräns på 6 månader har valts med anledning av att junioren behöver ha någon typ av erfarenhet av mentorskap. Maxgränsen på 2 år har valts med anledning av att revisorer definieras som juniorer under perioden 0-2 år av deras karriär (Carrington 2024, s. 233).
- Mentorerna ska vara seniora revisorer vilket innefattar en arbetslivserfarenhet som revisor på 2-5 år (Carrington 2024, s. 233).

Bryman och Bell (2017, s. 409) beskriver teoretisk mättnad som ett fenomen där författarna inte sätter en begränsning på antalet respondenter i urvalsgruppen. Teoretisk mättnad uppnås då vid insamling av ny data inte bidrar till ny information för studien. Detta gör således att antalet respondenter kan variera beroende på hur mycket data man får in av respektive intervjuperson. Därmed la denna studie inte en max- eller minimigräns för antalet respondenter. I tabellen nedan (tabell 1) ges en uppställning av samtliga respondenter som deltagit i undersökningen däribland titel, erfarenhet och intervjutid för respektive respondent presenteras.

Ett snöbollsurval har gjorts för att komma i kontakt med relevanta respondenter. Bryman och Bell (2017, s. 411) förklarar huruvida ett snöbollsurval ger forskarna tillgång till flera respondenter via kontakter med en mindre grupp respondenter. På följande sätt har ett snöbollsurval använts i denna studie. I ett första skede valdes tre respondenter ut som kontaktats via forskarnas kontaktnätverk. Övriga respondenter har således valts ut via dessa tre respondenter. Det urval som representerar dessa respondenter kontaktades via de tre första respondenterna och utgjorde drygt tolv personer, både juniora revisorer och mentorer. Av dessa tolv som kontaktades genom snöbollsurvalet tackade fem personer nej till att delta i undersökningen. Således motsvarade studiens respondenter tillsammans tio personer vilka

dessutom ansågs vara ändamålsenligt för att få tillräcklig empiri och besvara studiens syfte samt frågeställningar. Forskarna blev tilldelade samtliga respondenternas kontaktuppgifter via kontaktpersonen.

Tabell 1: Tabell över studiens respondenter

Respondent	Titel/ roll	Erfarenhet (tid)	Kön	Intervjutid
Respondent 1	Junior	10 månader	Man	80 min
Respondent 2	Junior	1 år 9 månader	Kvinna	65 min
Respondent 3	Junior	1 år 3 månader	Kvinna	70 min
Respondent 4	Junior	10 månader	Man	72 min
Respondent 5	Junior	1 år 3 månader	Man	65 min
Respondent 6	Mentor	4 år 3 månader	Man	60 min
Respondent 7	Mentor	4 år 4 månader	Kvinna	72 min
Respondent 8	Mentor	4 år 4 månader	Kvinna	45 min
Respondent 9	Mentor	3 år 4 månader	Man	60 min
Respondent 10	Mentor	3 år 3 månader	Kvinna	75 min

I tabellen visas studiens samtliga respondenter. Intervjuer har genomförts med 5 juniora revisorer och 5 mentorer (seniora revisorer) vilka tillsammans utgör samtliga respondenter i denna studie. I tabellen numreras de juniora revisorerna 1-5 och mentorerna 6-10. Titel, erfarenhet i branschen, kön och intervjutid för respektive respondent framgår också i tabellen. Således kommer respondenterna att benämnas baserat på nummer och titel.

3.2.5 Dataanalysmetod

En kvalitativ forskningsansats med semistrukturerade intervjuer har tillämpats för att besvara studiens frågeställning. Intervjuerna har varit långa och en stor mängd data har samlats in. Med anledning av detta har författarna valt att spela in intervjuerna med tillåtelse av respondenterna och därefter har det inspelade materialet transkriberats. Under denna process

användes meningskoncentrering, vilket innebär att det transkriberade materialet har tolkats och skrivits rent där oanvändbar data sållats ut och respondenternas långa uttalanden komprimerats till kortare citat (Kvale & Brinkmann 2021, s. 246). Vidare skickades den renskrivna datan till respektive respondent för att få den validerad. Därefter tillämpades Braun och Clarkes (2006) tematiska analysmetod under databearbetningen. Denna metod används för att identifiera, analysera och rapportera teman i den empiriska datan (Braun & Clarke 2006). Under denna process lästes det transkriberade materialet ett flertal gånger för att kunna identifiera koder som avser intressanta aspekter i datan med hänsyn till frågeställningen och syftet. Koderna utgör specifika ord eller fraser som vidare kategoriserades i olika teman som författarna i förväg hade preliminärt fastställt baserat på studiens teorier. Dessa teman var karriärsutvecklande stöd, psykosocialt stöd, observationellt lärande, själveffektivitet, motivation och aktivt lärande. Utifrån dessa teman formades därefter olika rubriker i empirin och resultatdelen. Utöver dessa sex teman identifierades ett ytterligare område som behandlade respondenternas generella upplevelser av mentorskapet. Detta område kategoriseras inte som ett tema utan endast en rubrik i empirin. Under denna rubrik behandlas övrig insamlad data, som inte kunde kategoriseras under någon av de identifierade teman, men som forskarna ansåg vara värdefull för studien.

3.3 Etisk reflektion

Bryman och Bell (2017, s.141) redogör för fem etiska kvalitetskrav som är centrala vid genomförandet av kvalitativa studier vilka är informationskrav, samtyckeskrav, konfidentialitetskrav, nyttjandekrav och krav mot falska förespeglingar. Forskarna fastställde tillsammans med respektive respondenter via telefonsamtal att samtliga krav var uppfyllda innan intervjuerna genomfördes.

Informationskravet baseras i stora drag på att respondenten får tillgång till grundläggande information som rör studien. Det kan vara allt från studiens syfte och annan aktuell information som härrör respondenten (Bryman & Bell 2017, s. 141). Information om studiens syfte och andra centrala delar av studien informerades forskarna respondenterna under telefonsamtalet.

Samtyckeskravet uppfylls enligt Bryman och Bell (2017, s.141) då respondenterna har friheten att välja ifall de vill delta eller avstå från att delta i och under intervjuerna. Detta var något som forskarna tillfrågade respondenterna innan samtalet avslutades. Forskarna ansåg att ett samtycke från respondenterna var vitalt för att i första hand uppfylla samtyckeskravet och å andra sidan också att respondenten ska känna en önskan till att bidra.

Konfidentialitetskravet uppfylldes då respondenterna blev tilldelade information om huruvida personuppgifter och den insamlade datan kommer att behandlas hemligt bortom synhåll för obehöriga. Forskarna valde att inte behandla personuppgifter synliga där endast forskarna kunde identifiera respondenterna i samband med intervjuerna. I denna studie namnges respondenterna "Respondent 1-10" för att undvika att nämna respondenternas namn. Detta går i linje med Bryman och Bell (2017, s. 141) om hur konfidentialitetskravet uppfylls.

Nyttjandekravet uppfylls med utgångspunkt i att den insamlade informationen som respondenterna tillhandahöll forskarna endast får användas i det syfte som kommunicerats till respondenterna (Bryman & Bell 2017, s. 141). Forskarna informerade respondenterna om huruvida den information de tillför studien endast kommer användas i studiesyfte.

Kravet om falska förespeglningar uppfylls då forskarna är uppriktiga vad gäller information om undersökningen (Bryman & Bell 2017, s. 141). Forskarna har under samtalen med respondenterna inte tillkännagivit någon typ av vilseledande eller falsifierad information om undersökningen.

3.4 Studiens trovärdighet

Bryman och Bell (2017, s. 380) redogör för fyra kvalitetskriterier som används i kvalitativa forskningssammanhang för att mäta studiers trovärdighet, dessa begrepp är tillförlitlighet, pålitlighet, överförbarhet och bekräftelse. Forskarna har valt att utgå från dessa kvalitetsbegrepp för att studera trovärdigheten i denna studie.

Kriteriet trovärdighet uppfylls då forskarna har följt de lagar och regler som finns för forskning. Forskarna ska också dela det material som de samlat in från den datainsamlingsmetod som genomförts, till den respondent som deltagit i studiens undersökning. Detta görs med anledning av att respondenten ska ta del av det som personen yttrat sig om och låta respondenten bekräfta att det som forskarna kommer att använda i studien överensstämmer med verkligheten (Bryman & Bell 2017, s. 381). I denna studie har detta tillämpats på så sätt att vardera respondent har givits möjligheten att ta del av det renskrivna, transkriberade materialet som forskarna har sammanställt utifrån intervjun. Respondenterna har haft möjligheten att kontrollera att intervjumaterialet överensstämmer med deras subjektiva tankar och åsikter. Forskarna informerade om denna möjlighet till respondenterna i samband med intervjuerna.

Forskarna tillämpar ett så kallat granskande synsätt som gör att forskarna uppfyller kriteriet pålitlighet. Ett granskande synsätt innebär att forskarna tydligt beskriver och tillgängliggör alla delar av forskningsprocessen på ett pålitligt och komplett sätt. Detta kan genomföras via arbetskamrater som granskar studiens olika delar (Bryman & Bell 2017, s. 382). I denna studie har forskarna granskat studien själva genom att vid upprepade tillfällen återgå till delar av studien och korrekturläst. Via de opposition tillfällen som getts i kursen har även två arbetskamrater granskat studien och tillhandahållit forskarna feedback. På så sätt har forskarna kunnat förtydliga delar av studien och arbetat för att göra studien så replikerbar som möjligt. Tydlighet har också varit motiveringen till att en analysmodell upprättats och vidare att en operationalisering av intervjufrågorna genomförts.

Överförbarhet i en studie baseras på huruvida studiens resultat är generaliserbar till andra situationer eller andra forsknings tillfällen. Däribland behöver forskarna ge tydlig kontextuell information om respondenterna, intervjumiljö och specifika delar av studien för att andra ska kunna jämföra och bedöma överförbarheten till deras studie (Bryman & Bell 2017, s.382). Detta påstående stärks av Ahrne och Svensson (2022, s. 35) som menar att jämföra en studie med en annan studie är en metod för att bedöma generaliserbarheten. Då denna studie grundar sig på ett tolkningsperspektiv (Bryman & Bell 2017, s. 51), i samband med att intervjusvaren ger en inblick i varje respondents egna upplevelser och tankar, kan det vara

svårt att få samma resultat vid ett annat forskningstillfälle. Dock har forskarna i denna studie lagt vikt vid att tydligt informera och förklara de olika stegen i forskningsprocessen. Således har kriteriet om överförbarhet uppnåtts i en studie baserat på ett tolkningsperspektiv.

Bekräftelse eller konfirmering innebär att forskarna agerat i god tro, det vill säga objektivt genom hela forskningsprocessen (Bryman & Bell 2017, s. 382). I denna studie har forskarna uteslutit sin subjektivitet i de resultat som fastställts och den empiri som samlats in via intervjuerna. Den data som samlats in via intervjuerna har baserats på de uttalanden som respondenterna har gjort under intervjuerna. Trots att tolkningsperspektivet ger upphov till subjektiva tankar har forskarna i helhet uteslutit sin subjektivitet i den tidiga forskningsprocessen. I valet av teorier och tidigare forskning kan det delvis ha baserats på forskarens subjektiva tankar vilket möjligtvis skulle kunna försvaga övertygelsen om att kriteriet är uppfyllt. Subjektiviteten kan vara ofrånkomlig i studier som tillämpar ett tolkningsperspektiv. Sammanfattningsvis går det att konstatera att de fyra kvalitetskraven som beskrivs av Bryman & Bell (2017) har beaktats och uppfyllts i denna studie.

3.5 Metodkritik

Den största kritik forskarna kan rikta mot den genomförda metoden är den subjektivitet som följer kvalitativ forskningsmetod. Forskarna i denna studie har försökt att undvika att tillåta sina subjektiva åsikter påverka respondenterna under intervjuerna. Detta trots att ett tolkningsperspektiv har tillämpats som kan ge upphov till att resultatet influeras av forskarens subjektiva tankar i samband med tolkning. Denna subjektivitet kan dock i viss grad vara ofrånkomlig. Det forskarna har gjort för att undvika subjektivitet är som nämnts innan att respondenterna fått ta del av det transkriberade materialet för att säkerställa att det som transkriberats motsvarar deras upplevelser och tankar.

Subjektivitet i urvalsprocessen kan också ha begränsat generaliserbarheten. Forskarna har valt ett målstyrt urval vilket innebär att urvalet inte gjorts på slumpmässiga grunder och det är därför svårt att generalisera resultaten till hela populationen. Det som forskarna har gjort är dock att formulera kriterier för att tydliggöra varför vissa respondenter är mer relevanta än

andra. Urvalskriterierna som respondenterna bör besitta i denna studie har valts med bakgrund av att det ansågs vara relevanta för att besvara studiens frågeställningar.

Antalet respondenter i urvalet var noga genomtänkta. Tio respondenter var den vision som forskarna hade innan intervjuerna genomfördes vilket sedan återspeglades vara korrekt i den teoretiska mättnad som forskarna upplevde redan efter näst sista intervjun. Trots att antalet respondenter uppfyllde teoretisk mättnad kan inte urvalet generaliseras till hela populationen. Detta med anledning av att intervjuerna hade till syfte att fånga revisorernas subjektiva erfarenheter av mentorskapet och ingen objektiv data var ämnad att samlas in. Således kan detta minska studiens generaliserbarhet.

Semistrukturerade intervjuer kan vanligtvis uppfattas som tidskrävande vilket är en svaghet med den datainsamlingsmetoden. Dock genomfördes intervjuerna i denna studie via plattformen Zoom vilket gjorde att denna svaghet kunde förbises.

4. Empiri och Analys

I följande kapitel presenteras det empiriska materialet som samlats in från de tio semistrukturerade intervjuerna. Empirin kommer att utgå från sex teman baserade på mentorskapsteorin och den sociala kognitiva teorin vilka är kariärutvecklande stöd, psykosocialt stöd, observationellt lärande, själveffektivitet, motivation och aktivt lärande. I kapitlet presenteras också en rubrik som innefattar respondenternas generella upplevelser av mentorskapet. De sex teman som identifierats kommer att utgöra studiens empiri och analyseras utifrån studiens två teorier.

4.1 Karriärsutvecklande stöd

Enligt Kram och Isabellas (1985) mentorskapsteori är kariärsutvecklande stöd som mentorer tillhandahåller lärlingen främjande för lärlingens kariärsutveckling och hjälper lärlingen att etablera sig i organisationen. Samtliga juniora revisorer stödjer detta och beskriver att det stöd de tillhandahållit av mentorerna har varit vitalt för att avancera i organisationen och för att fastställa sina kariärmål. Mentorskapsteorin ger också stöd för huruvida utmanande arbetsuppgifter som mentorer tillhandahåller lärlingarna främjar lärlingarnas kariärmässiga framsteg (Kram & Isabella 1985). Respondent 3 delade med sig av en händelse där hon för första gången fick i uppgift av sin mentor att leda en revision för en stor kund. Respondenten förklarade att uppgiften var utmanande då hon upplevde att hennes kunskaper inte var tillräckliga. I efterhand insåg hon att sådana utmaningar är avgörande för att kunna lära sig och skapa kariär då hon utvecklade nya kompetenser och efterfrågar nu linkade möjligheter från sin mentor.

Samtliga juniorer beskriver att de fått personlig feedback på hur de kan utveckla sina färdigheter och prestationer genom kontinuerliga mentorssessioner. I fallet med respondent 4 förklarade han hur dessa sessioner gav honom möjlighet att reflektera över svagheter och styrkor och fick honom att aktivt arbeta med att förbättra dem för att kunna nå sina mål. Juniorerna är överens om att mentorssessionerna är avgörande för hur de ser på sin framtid i

byrån. Respondent 1 berättar om hur han tillsammans med sin mentor har satt upp ett tydligt mål för sin karriär.

“Min mentor har gett mig vägledning om hur åren på mitt företag kan se ut, vilka karriärsval man kan ta och hur jag kan jobba med min egna utveckling, exempelvis har jag som mål att bli auktoriserad revisor och vi har då skrivit in det som ett av mina långsiktiga mål och kommer jobba mot det när vi sätter mål för åren.”- Respondent 1, Junior.

Samtliga juniorer menar även att mentorn som de blivit tilldelade har främjat deras utveckling genom att låta juniorerna ta plats och engagera sig i arbetsuppgifterna på ett sätt som gör att juniorerna känner sig inkluderade i organisationen. Detta menar juniorerna har främjat initiativet och viljan att arbeta för att uppnå organisationens mål. Mentorskapsteorin belyser att karriärsrelaterade stödfunktioner kommer med att mentorn stöttar, exponerar och synliggör lärlingen för bland annat andra kollegor i organisationen (Kram & Isabella 1985).

“Min mentor har tipsat om olika aktiviteter vi har inom företaget och hur jag kan vara med på dessa, och när jag har arbetat tillsammans med honom har jag då blivit exponerad för hans nätverk inom företaget [...] Det har varit en möjlighet för mig att också synas bland andra seniora kollegor och blivit bättre integrerad i företagskulturen här [...] I början kände jag mig väldigt blyg och vågade inte riktigt ta för mig och nätverka med andra kollegor [...] Jag upplever att det både stärker min vilja att arbeta effektivare och uppmuntrar mig även till att befordra.” - Respondent 2, Junior.

Mentorerna indikerar även de på att karriärsrelaterade stödfunktioner är en viktig förutsättning för juniorerna att lära sig och kunna utvecklas i sin yrkesroll. Respondent 6 uttryckte att mentorn måste introducera potentiella utvecklingsmöjligheter och belysa den potential som kan åstadkommas i branschen för att hjälpa juniorerna att skapa en mer konkret plan för deras karriär. Respondenten menar således att detta kommer att göra det tydligare för juniorerna vad de arbetar för, vilket i ett andra led ökar deras motivation till att uppnå deras

individuella mål. Samtliga mentorer är överens om att lägga stor vikt vid att implementera karriärstöd i de mentorskap som de tillhandahåller juniorerna.

“Jag var själv junior för inte länge sedan. Jag minns hur tufft det kunde vara att se den skillnad i expertis som min mentor hade och den långa vägen som det innebar att befordra från junior till senior [...] Min mentor var ingen vidare bra, absolut hon kunde svara på frågor men det var ingen typ av stöd eller feedback utöver det. Jag har lärt mig ur detta vilket gjort att jag prioriterar att ge vägledning och stötta mina juniorer inte bara i praktiskt arbete utan också genom att visa att det finns en väg till att utvecklas.” - Respondent 9, Mentor.

Samtliga mentorer är även överens om att vägledning, feedback och möjligheter för juniorer att exponeras i organisationer är vitala tillvägagångssätt för att kunna lära sig och så småningom utvecklas i sin yrkesroll. Detta stöds även av mentorskapsteorin som belyser karriärsutvecklande stödfunktioner såsom exponering som beskrivs vara vital för lärlingars utveckling (Kram & Isabella 1985).

“Jag tror att det viktigaste stödet är att ge grundläggande vägledning till junioren och exponera junioren under möten och andra kunduppsdrag. Att inkludera och visa att junioren är en del av oss är jätteviktigt både för junioren själv och organisationen [...] Dessutom arbetar jag ständigt med att säkerställa att junioren arbetar i en trygg miljö, det ska liksom vara möjligt för junioren att känna sig bekväm med att ställa frågor utan att känna sig det minsta osäker.” - Respondent 6, Mentor.

4.2 Psykosocialt stöd

I mentorskapsteorin belyses mentorn som en modell som har till uppgift att tillhandahålla lärlingen vägledning, bekräftelse på utfört arbete och erkännande (Kram & Isabella 1985). De juniora respondenterna bekräftar detta påstående genom att belysa hur deras mentor har navigerat dem genom yrket på så sätt att det tillfört juniorernas stöd som också stärkt deras självförtroende.

“I vissa fall när jag sitter självständigt med egna uppgifter kan jag känna att jag lätt kan fastna och inte komma vidare i mitt arbete. Det är då lätt att man känner sig dålig och att man inte riktigt håller måttet, men när jag får stöd och vägledning från min mentor, som för ett par år sedan själv varit i samma sits så känner jag att jag är i ett normalt läge och mitt självförtroendet för att genomföra uppgifterna på egen hand växer ännu mer.” - Respondent 1, Junior.

Mentorskapsteorin redogör för både rådgivning och bekräftelse som kommer med ett psykosocialt stöd, som antingen mentorn eller en likställd kollega tillhandahåller lärlingen (Kram & Isabella 1985). De juniora revisorerna är överens om att mentorn uppfyller en funktion i att tillhandahålla stöd men menar också att en kamratrelation som omfattar en relation med en annan likställd kollega också är gynnsamt och bidrar med stöd under inläringstiden. Juniorerna menar dock att denna typ av stöd inte går att likställa med stödet som kommer från en senior kollega, en mentor.

“När jag ser att min mentor har mycket att göra, specifikt under högsäsong, kan jag ibland uppleva att jag stör honom när jag behöver ställa frågor. Då brukar jag oftast vända mig till mina juniora kollegor och vi tillsammans stödjer varandra i arbetsuppgifterna [...] Ibland lär jag mig till och med nya metoder genom att rådfråga med de andra juniorerna.” - Respondent 5, Junior.

En synpunkt som dykt upp i intervjuerna tillsammans med juniorerna är att mentorn i sin yrkesroll som revisor har hjälpt junioren att också vilja befordra i sitt yrke. Juniorerna menar att de karaktäristiska drag som mentorn besitter i form av status, expertis och det initiativ som mentorn visar för företaget, uppmuntrar juniorerna att vilja avancera och bli likställd med mentorn. Detta stödjer Kram och Isabellas (1985) antagande i mentorskapsteorin där det framgår att mentorn ska fungera som en förebild för lärlingen.

“Det är definitivt uppmuntrande att observera mentorn och den expertis han besitter i branschen [...] Han har verkligen haft en vilja att utveckla mig som revisor och samtidigt sköta de uppgifter han har [...] Det är inspirerande att se hur han kan hantera

flera bollar i luften. Jag får liksom en boost att vilja utvecklas och nå den kunskapsnivå som min mentor besitter.” - Respondent 5, Junior.

De seniora respondenterna upplever att deras feedback på utfört arbete har lett till att skapa trygghet, arbetstillfredsställelse och minskad stress bland juniorerna. Detta förklarar mentorerna inträffar när de tillhandahåller juniorerna kontinuerlig rådgivning och avstämningar på arbete som juniorerna utför. Detta går att koppla till mentorskapsteorin och psykosocialt stöd som belyser huruvida rådgivning och bekräftelse från en mentor stödjer lärlingen i sin yrkesroll (Kram & Isabellas, 1985).

“Jag upplever att jag ger juniorer en trygghetskänsla när jag kommer med feedback på deras arbete och stödjer och berömmar deras insatser. Jag upplever att det både minskar känslan av osäkerhet och att de på så sätt känner sig mindre stressade [...] När de känner att de har någon att rådfråga och att deras prestationer uppskattas, ökar deras engagemang och arbetsglädje.”- Respondent 6, Mentor.

De juniora respondenterna är delvis överens med mentorerna vad gäller feedback som de blir tilldelade av mentorerna. Juniorerna menar att konstruktiv feedback är kritisk för inlärningsprocessen på så sätt att de ger de insikter som hjälper dem att utvecklas i yrkesrollen och lära sig nya metoder. Å andra sidan kan den konstruktiva feedbacken som de blir tilldelade i vissa fall upplevas som destruktiv. Detta sker vanligtvis i samband med högsäsongen där mentorerna är högt arbetsbelastade. Juniorerna menar att den feedback som ges under perioden med högsäsong påverkar juniorerna mer negativt än positivt då de upplever att feedbacken kan upplevas stressande då feedbacken oftast är tuffare under dessa perioder.

“När feedbacken ges under stressade perioder och tempot är intensivt kan jag uppleva att kritiken, även om den är välmenad, kan upplevas som nedlåtande. Detta gör att jag får svårt att ta till mig feedback på ett produktivt sätt vilket snarare skapar stress hos mig. Det kan göra att jag blir osäker på mina kompetenser.” - Respondent 1, Junior.

Samtliga mentorer är överens om att deras roll är att vara en förebild för juniorerna vilket återspeglar en av de grundläggande principerna i mentorskapsteorin (Kram & Isabella 1985). Respondent 9 belyser just detta.

“Min roll är att vara en förebild som ska stödja juniorerna och inspirera de till att vilja utvecklas” - Respondent 9, Mentor.

4.3 Observationellt lärande

Den sociala kognitiva teorin av Bandura (1986) betonar begreppet observation och beskriver det som en utgångspunkt i att lära ut och lära sig av sin omgivning. Ett grundläggande antagande i teorin är observationellt lärande där människan påverkas och lär sig av att observera omgivningens beteende och de konsekvenser som följer av ett beteende. Samtliga juniora respondenter är övertygade om att lärande genom observering är en effektiv inlärningsmetod. De förklarar att mentorn fungerat som en modell för hur man ska agera bland kollegor och hur man bemöter kunder.

“När jag ser hur min mentor beter sig mot kunder och teamkollegor så kan jag ta efter hennes beteende och tillämpa det i mitt arbete [...] Exempelvis när jag var ute hos en av våra kunder där jag tagit till mig hur min mentors beteende var gentemot kunden, hur han hanterar svåra frågor från kunden och hur jag kan applicera en professionalism i mitt yrke och min vardag”- Respondent 1, Junior.

De juniora respondenterna belyser att det finns situationer där enbart observationellt lärande inte är speciellt gynnsamt för inläringen. Juniorerna menar att enbart observering kan bli problematiskt när det gäller att hantera komplexa arbetsuppgifter, därav menar juniorerna att praktiskt engagera sig i arbetsuppgifterna är mer lärorikt än att bara observera en mentor. På så sätt menar juniorerna att de kan bilda en uppfattning om det observerade beteendet går att imitera. Detta kan gå att kopplas till den sociala kognitiva teorin som belyser att

observationellt lärande kan påverkas av olika faktorer och kan därav inte i alla avseenden vara lika effektivt (Bandura 1986).

“Vissa tekniska moment kräver praktisk tillämpning för att verkligen förstå dem. Jag känner att bara observera kan ibland vara för teoretiskt [...] Exempelvis i samband med komplexa revisionsarbeten eller revisionsverktyg där jag praktiskt behöver engagera mig för att förstå” - Respondent 3, Junior.

Ett antagande i den sociala kognitiva teorin är att observatören måste ha det observerade beteendet inom ramarna för sina färdigheter och förmågor för att observering ska vara en effektiv inlärningsstrategi (Bandura 1986). Respondent 5 förklarade att han genom att observera sin mentor som han beskriver vara driven och rutinerad till att arbeta långa arbetspass har inspirerat honom till att bli lika effektiv. Å andra sidan menar han att observationer kan skapa en sorts press hos individen som observerar eftersom man kan uppleva sig tvingad till att leva upp till och vara likställd med mentorn vad gäller den effektivitet och kunskap som mentorn besitter. Samtliga juniorer förklarade hur observation kan leda till en upplevd press hos dem.

“Efter att ha observerat min mentor kan jag uppleva en press att leverera arbete på samma nivå som honom. Jag kan uppleva att de då förväntar sig samma standard från mig, vilket jag ibland kan känna att jag inte har eftersom jag ser mentorn som mycket mer effektiv och erfaren än mig” - Respondent 2, Junior.

Observation av beteenden och de konsekvenser som följer av ett beteende menar Bandura (1986) är en effektiv inlärningsmetod. Juniorerna menar att de lär sig och inspireras av sina mentorer och motiveras av vad de ser. På samma sätt kan vissa beteenden också avskräcka juniorerna från att imitera deras handlingar efter att ha observerat konsekvenserna av det. Övriga juniorer resonerade i likhet med respondent 4 som återger huruvida en mentors handling kan både inspirera och avskräcka.

“En stor inspiration är en mentor som alltid levererar högkvalitativa revisionsrapporter inom tigha tidsramar. Deras noggrannhet, arbetsdisciplin och förmåga att hantera stressiga situationer har imponerat på mig [...] Det finns å andra sidan även situationer som jag upplevt där en kollegas handlingar har haft en avskräckande effekt. Kollegor som ofta skjuter upp viktiga arbetsuppgifter och hamnar i tidsnöd och stress [...] Att se de negativa konsekvenserna av ett sånt beteende har fungerat som en varning för mig” - Respondent 4, Junior.

Mentorerna har haft liknande uppfattningar som juniorerna om lärandet som sker via observationer. Samtliga mentorer är överens om att observering av en mentor är ett effektivt tillvägagångssätt för juniorernas inlärningsprocess.

“Jag upplever att juniora revisorer lär sig arbetsmoment i revisionsarbetet effektivt genom att observera mig [...] När de ser mig utföra uppgifter som att granska finansiella rapporter, genomföra riskbedömningar och kommunicera med kunder, får de konkreta exempel på hur arbetet ska utföras [...] När de observerar mig skapar det också en möjlighet för de att ställa frågor i realtid och få praktiska tips, vilket stärker deras förståelse och färdigheter i revisionsarbetet” - Respondent 8, Mentor.

Mentorerna är liksom juniorerna överens om att observationer inte är det enda tillvägagångssättet som juniorer behöver för en effektiv inlärningsprocess. Mentorerna menar att en kombination av observationer och att utföra det observerade beteendet i praktiken är betydelsefullt för juniorernas inläring.

“Jag anser att en balans mellan att observera en erfaren kollega och att ta sig an utmaningar på egen hand är viktigast [...] När juniorerna observerar mig kan junioren lära sig beprövade metoder och få insikt i hur olika arbetsmoment ska utföras. Men det är samtidigt viktigt att de får möjlighet att ta sig an utmaningar på egen hand för att utveckla självständighet, problemlösningsförmåga och stärka sitt självförtroende.” - Respondent 8, Mentor.

4.4 Själveffektivitet

Själveffektivitet är ett centralt begrepp som används i sociala kognitiva teori för att förklara delar av inlärningsprocessen hos en individ (Bandura 1986). Enligt teorin är själveffektivitet kopplat till tron på sin egen förmåga att kunna utföra en uppgift och således lära sig ur detta. I den sociala kognitiva teorin framgår även att individens självförmåga styr individens uppfattningar om sig själv och hur man kommer att bemöta samt hantera utmanande situationer (Bandura 1986). Samtliga juniorer delar denna syn och tillägger även att mentorsrelationen har en positiv inverkan på deras tro på deras egna förmågor.

“Min mentor har absolut haft positiv effekt på min självkänsla [...] När jag fått vägledning och konstruktiv feedback från min mentor har jag känt mig mer säker på att jag kan hantera uppgifter på egen hand [...] Det är verkligen en speciell känsla när mentorn bekräftar ens insatser. Man känner sig liksom uppskattad och självförtroendet växer enormt vilket definitivt påverkar min vilja att fortsätta att ta för mig mer och driva arbetsuppgifter på egen hand.” - Respondent 3, Junior.

Ett antagande i den sociala kognitiva teorin är att självförtroendet påverkas av individers individuella erfarenheter och omgivningsfaktorer vilket är något som samtliga juniorer vittnat om (Bandura 1986). Majoriteten av juniorerna menar att de haft tidigare negativa erfarenheter av revisionsbranschen innan de blev tilldelade sin mentor. Dessa juniorerna menar att de innan anställning associerat revisorsyrket som ett kunskaps- och tidskrävande arbete med pressade deadlines som kräver mycket av den egna individen. Juniorerna beskriver hur dessa tidigare erfarenheter ständigt har funnits i deras tankar och påverkat både deras självkänsla och tilltro till egen förmåga att utföra arbetsuppgifterna. Majoriteten menar också att dessa erfarenheter ännu kännetecknar revisorsyrket men att mentorn de blivit tilldelade har underlättat dess utmaningar och stärkt tron till yrket samt deras förmåga att våga genomföra arbetsuppgifter och lära sig arbetet.

“När jag kom in som ny på arbetsplatsen hade jag i princip noll tro på min egen förmåga att utföra arbetsuppgifter själv [...] Man har alltid haft i tankarna att det

krävs så mycket att vara revisor både kunskapsmässigt men också i att hantera perioder med hög arbetsbelastning. Min mentor har funnits där för mig när jag hamnat i sådana situationer [...] Det har känts tryggt och min vilja att genomföra uppgifter på egen hand ökar då jag är medveten om att det alltid finns möjlighet att ställa frågor om jag skulle köra fast.” - Respondent 2, Junior.

Mentorerna delar samma syn som juniorerna vad gäller hur omgivningsfaktorer såsom tidspress och hög arbetsbelastning kan påverka juniorers självkänsla och motivationen till att vilja prestera. Mentorerna är överens om att den insats de gör som mentorer har en betydelsefull inverkan på juniorerna vad gäller deras tro på sin egen förmåga. De flesta mentorer redogjorde för stöd i form av uppmuntran och konstruktiv feedback som potentiella verktyg för att underlätta juniorernas vardag och stärka deras självkänsla. Andra mentorer framförde att de brukar exponera och berömma juniorernas arbete till andra seniora kollegor och kunder vilket ökar juniorernas tro på deras egna förmåga.

“Det är väldigt vanligt att juniorer är oroliga över att de inte kommer hinna klart med en arbetsuppgift i tid [...] Jag kommer med specifik och konstruktiv feedback och adderar positiv förstärkning vilket utvecklar juniorens självförtroende och således även deras initiativtagande [...] Jag prioriterar även regelbunden uppföljning vilket har gjort att jag kan justera min feedback utefter vad junioren i fråga behöver och ger beröm när de tar egna initiativ [...] Jag tror att junioren behöver detta stöd för att kontinuerligt vilja utvecklas i sin lärandeprocess.” - Respondent 7, Mentor.

4.5 Motivation

I enlighet med den sociala kognitiva teorin måste observatören känna en motivation till att imitera ett beteende, det bör alltså finnas en vilja hos individen till att observera och således imitera beteendet. I den sociala kognitiva teorin belyses att situationer där det föreligger positiva associationer som kan förknippas med ett beteendet blir chansen större att observatören kommer att imitera beteendet. De flesta juniorer är överens om att mentorn fungerar som en motivationsfaktor. De menar att den expertis mentorn besitter fungerar som

en motivering och en bekräftelse på att beteendet som mentorn utför bör observeras och imiteras för att kunna utvecklas. Genom att observera mentorn får de en förståelse i de möjligheter som finns till att befordra.

“Jag blir fascinerad av min mentor, det engagemang och den expertis som han har motiverar mig till att bli likställd med honom. Jag ser liksom en möjlighet och en vilja till att utvecklas och befordras samtidigt som jag också blir motiverad i min vardag till att lära mig nytt. Dessutom är han ju en mentor som har längre erfarenhet än mig i yrket vilket gör att jag känner mig säker i att observera honom.” - Respondent 2, Junior.

Det finns även de juniorer som menar att belöningar i form av bekräftelser, konstruktiv feedback och positiva reflektioner från mentorer påverkar juniorens motivation till att kontinuerligt imitera mentorernas beteende. Den sociala kognitiva teorin indikerar att individer lär sig genom att observera varpå beteenden som belönas ökar motivationen och sannolikt kommer att imiteras. Juniorerna vittnar om hur mentorsstödet motiverar dem till att arbeta och är en av anledningarna till att de väljer att stanna kvar på byråerna och inte avsluta sina tjänster. Juniorerna menar att mentorerna finns som ett bollplank som stöttar junioren under situationer som de inte bekantat sig med ännu och allmänt som en vän att bolla tankar med. Mentorn finns tillgänglig och uppskattar juniorens arbete menar de juniora revisorerna vilket motiverar dem i lärandeprocessen och till att tro på sin förmåga.

“Jag har hört mina seniora kollegor prata om andra juniora kollegor som avslutar sina tjänster väldigt tidigt innan dom ens hinner befordra till seniorer [...] Jag förstår de juniorer som motiverar att hög arbetsbelastning och alla de förväntningar som en junior behöver uppfylla i en revisionsbyrå är orsaken till att de tappar motivation och vill lämna. Jag känner att jag fått en fördel vad gäller detta... Den bekräftelse och stöd jag får från min mentor har boostat mitt självförtroende och motivationen till att fortsätta.” - Respondent 4, Junior.

Mentorerna är överens med juniorerna om att mentorskapsrelationen kan stärka juniorernas motivation i byrån. Respondent 6 förklarar att han motiverar sina juniorer på olika sätt till att vilja lära sig.

“Jag motiverar mina juniorer genom att sätta realistiska förväntningar, uppmuntra självständighet, och ge dem möjlighet att lära sig och reflektera [...] Genom att skapa en positiv och stödjande miljö där juniorerna känner att de kan växa, hjälper jag dem att hitta sin egen drivkraft.” - Respondent 8, Mentor.

De flesta mentorerna menar också att erkänna juniorers framsteg och belysa samt låta juniorerna ta plats under projekt är en av förutsättningarna till att motivera juniorerna. Mentorerna är överens om att exponera och synliggöra juniorerna till andra kollegor gör att juniorerna känner sig uppskattade och en del av teamet. En del av mentorerna menar också att detta är ett sätt att kunna behålla juniorerna i byrån och således minska personalomsättningen i branschen. Respondent 6 beskriver hur han går tillväga för att öka motivationen hos sina juniorer som han är mentor för.

“Jag försöker ge tydlig feedback och erkänna framsteg både till junioren personligen men också att synliggöra juniorerna till andra revisorer i byrån [...] Jag ger också juniorerna möjlighet att ta större ansvar i projekt och försäkrar att de har en balans mellan utmanande och genomförbara uppgifter. Detta hjälper till att hålla motivationen uppe genom att de känner att deras arbete synliggörs och gör skillnad.” - Respondent 6, Mentor.

4.6 Aktivt lärande

En av utgångspunkterna i den sociala kognitiva teorin är aktivt lärande som Bandura (1986) menar är en av förutsättningarna vid inläring. I den sociala kognitiva teorin framställs aktivt lärande som ett komplement till det observationella lärandet och är en process där lärlingen behöver tillämpa det observerade beteendet i praktiken för att lära sig (Bandura 1986).

Samtliga juniora respondenter poängterar just att aktivt tillämpa arbetsmetoder i praktiken är

en viktig del av deras inlärningsprocess i byrån. De förklarar bland annat att de visar engagemang och en vilja att lära sig när de tar initiativ och arbetar. Respondent 4 förklarar hur hon tillämpade det Bandura kallar aktivt lärande.

“Jag tog initiativ till att lära mig ett nytt revisionsverktyg som jag trodde skulle förbättra vårt arbetsflöde [...] Jag informerade min mentor om mitt intresse och hon stöttade mig direkt genom utbildningsmaterial och tid för självstudier [...] Under arbetets gång följde mentorn upp regelbundet för att svara på frågor och erbjöd praktiska övningar för att stärka min förståelse [...] Jag känner att mentorsstödet var avgörande för att jag snabbt kunde bli skicklig i att använda verktyget och tillämpa det effektivt i vårt arbete...” - Respondent 4, Junior.

Majoriteten av de juniora respondenterna menade även att aktivt genomföra arbetsuppgifter inte alltid är genomförbart. De poängterade just perioder under högsäsong som utmanande tider för att lära sig och tillämpa nya revisionsverktyg och arbetssätt. En del av de juniora revisorerna menar att de inte alltid får den hjälp som krävs för att kunna slutföra en arbetsuppgift som är helt ny för dem, speciellt under högsäsong. Respondent 1 beskriver att juniorer måste förhålla sig till specifika riktlinjer som de måste följa i deras arbete, vilket kräver att de får vägledning av en mentor innan de utför uppgifterna. Respondent 5 förklarar att hans egna kunskaper i vissa hänseenden inte är tillräckliga för att ta honom längre vilket gör att aktivt lärande blir svårt att tillämpa när mentorn inte är tillgänglig.

“Under högsäsong brukar min mentor inte ha så mycket tid för att vägleda mig i mina arbetsuppgifter. Jag får då arbeta själv i både stress och press då vi får en del att göra och mycket som ska levas upp till [...] Eftersom jag har som mest att göra i dessa perioder så är det också då som jag är i mest behov av vägledning från min mentor men det blir att man får klara sig mer på egen hand [...] Det brukar sluta upp med att jag slutför arbetsuppgifterna utan att ha förstått vad jag egentligen utförde” - Respondent 2, Junior.

Vanligtvis krävs det att individen övar på det de observerats och därefter repeterar för att lära sig. Den sociala kognitiva teorin belyser även huruvida individen som befinner sig under inläring behöver lagra det observerade beteendet för att ta del av kunskapen i ett senare skede (Bandura 1986). Detta går bland annat i linje med vad respondent 5 svarade i hur han aktivt deltar i sitt eget lärande.

“Jag brukar skriva ner arbetet om jag har möjlighet i ett dokument som jag alltid kan kolla tillbaka till när jag utför mina arbetsuppgifter. Jag känner att jag lär mig effektivast när jag kan gå tillbaka till mina anteckningar och reflektera över det jag observerat” - Respondent 5, Junior.

Samtliga mentorer uttrycker att det är väldigt vanligt att juniorerna tar egna initiativ för att lära sig. Respondent 8 förklarar hur juniorerna tar tillvara på tillgängliga verktyg och utbildningar utan att behöva uppmana dem till det. Vidare menar hon att de vågar testa nya metoder och tillvägagångssätt och därefter dela med sig av sina egna lärdomar och erfarenheter med hela teamet, vilket bidrar till en gemensam lärandekultur. Mentorerna betonar även vikten av att uppmuntra och stödja egna initiativ hos juniorerna för att underlätta mentorens arbete under pressade perioder. Mentorerna menar att det under dessa perioder är viktigt att juniorerna tar egna initiativ och försöker lösa uppgifterna på egen hand eller tillsammans med andra juniorer.

“Jag upplever att jag överlag måste lägga ner mer tid på att hjälpa juniorer, vilket i sin tur påverkar mig då jag måste sitta längre om dagarna, speciellt under tider då det är högsäsong [...] Jag kommer gärna med råd och vägledning men för deras egen inläring är det viktigt att de försöker själva och engagerar sig speciellt när vi har så mycket att göra” - Respondent 7, Mentor.

4.7 Respondenternas generella upplevelser av mentorskapet

Det föreligger konsensus bland respondenterna vad gäller deras upplevelser av mentorskap och dess påverkan på inlärningsprocessen för de juniora revisorerna. Juniorerna uttrycker sin uppskattning till de mentorer de haft under den pågående inläringstiden på byrån.

“Min mentor är tillgänglig för frågor och ger mig konstruktiv feedback som hjälper mig att utvecklas. Man känner sig säker och kan ställa sina ‘dumma’ frågor som man vanligtvis inte vågar ställa till andra kollegor.” - Respondent 3, Junior.

De seniora revisorerna är positivt inställda till att vara mentorer för juniorer. De beskriver mentorskapet som en förutsättning för juniorerna och något de uppskattar är att lära ut de erfarenheter de besitter till mindre erfarna kollegor och således stärka teamets kompetenser. Det föreligger dock situationer där mentorerna inte är lika positivt inställda till att anta mentorsrollen för en junior kollega. En synpunkt som återkommande dykt upp under intervjuerna med mentorerna är att mentorerna känner att resurser, såsom tid, inte alltid räcker till. Hög arbetsbelastning och pressade deadlines är utmaningar som präglar branschen och utövarna, extra påfrestande är det för seniorerna som både är seniora revisorer och mentorer under dessa tider.

“Tbland kan det vara en utmaning att balansera mentorskapet med övriga arbetsuppgifter [...] När juniora kollegor kommer under hösten (lågsäsong) känner jag att man har mer tid att hjälpa dem och vara mer pedagogisk eftersom det inte finns lika mycket arbete att utföra under denna period. Dock är det betydligt svårare att handleda juniorer som kommer under våren (högsäsong) då man själv har mycket saker att göra och många bollar i luften. Jag känner inte att jag kan vara lika pedagogisk i min handledning under högsäsongen.” - Respondent 10, Mentor.

Trots den arbetsbelastning som existerar och förvärras i samband med att mentorerna tvingas tackla arbetsuppgifterna och mentorskapet under högsäsonger är mentorerna ändå positivt inställda till att vara en mentor. De upplever mentorskapet som en utmaning i att hantera flera bollar i luften men påstår att den höga arbetsbelastningen inte har ett samband med försämrad

revisionskvalitet. Respondent 10 belyser att mentorskapet är en utmaning under högsäsonger men ser dock starkt på de möjligheter som kan växa fram ur att fortsätta agera mentor för juniorerna.

“Det kan ibland vara tidskrävande men att investera i mentorstid kommer att hjälpa i längden då dessa juniora kollegor kommer att hjälpa till med att minska arbetsbelastningen i framtiden.” - Respondent 10, Mentor.

Juniorerna har också delat sin syn på vad det innebär att bli tilldelad mentorskap under hög och lågsäsonger. Samtliga juniorer är överens om att de upplever skillnader i mentorsstödet beroende på period. Juniorerna menar att mentorn inte alltid är tillgänglig under högsäsonger men också att man undviker att besvara mentorerna under dessa tider då man är medveten om det omfattande arbete som mentorerna har. Juniorerna menar att dessa perioder är besvärande på så sätt att det påverkar deras inläring negativt då de inte kan rådfråga med sin mentor.

“Jag började jobba på byrån under hösten i fjol då jag fick ett otroligt bemötande av min mentor och han fanns alltid tillgänglig för att besvara mina frågor [...] Under vårterminen däremot kände man hur hela stämningen på byrån förändrades och alla hade plötsligt betydligt mycket mer att göra, även min mentor som då inte fanns tillgänglig i samma utsträckning som tidigare.” - Respondent 5, Junior.

5. Resultat

I detta kapitel har forskarna sammanställt empirin, vilket utgör studiens resultat. Då studien baseras på upplevelser från två grupper kommer dessa i ett första skede skildras i två separata tabeller. Därefter sammanfattar forskarna upplevelserna från båda grupperna och identifierar likheter, skillnader och utmaningar som belysts.

I denna studie har upplevelser av juniora revisorer och mentorer analyserats med stöd av Kram och Isabellas (1985) mentorskapsteori samt den sociala kognitiva teori av Bandura (1986). Studiens analys är uppdelad i sex teman baserade på begrepp ur teorierna vilka är karriärsutvecklande stöd, psykosocialt stöd, observationellt lärande, själveffektivitet, motivation och aktivt lärande. Nedan har författarna kortfattat sammanställt respondenternas svar i två tabeller.

Tabell 2: Sammanställning av upplevelser från de juniora respondenterna

Temat	Sammanställning av empiri
Karriärsutvecklande stöd	<ul style="list-style-type: none">• Mentorn informerar junioren om olika karriärvägar i byrån vilket är vitalt för att utvecklas karriärmässigt.• Att mentorn exponerar och synliggör junioren för andra nätverk i och utanför byrån är kritiskt för juniorens karriärsutveckling.• Att bli tilldelad utmanande arbetsuppgifter av mentorn är effektivt för juniorens inläring och utveckling på byrån.• Mentorssessioner främjar juniorers färdigheter och deras utveckling på byrån.
Psykosocialt stöd	<ul style="list-style-type: none">• När mentorerna vägleder och bekräftar juniorens arbete stärks juniorens självförtroende.• När mentorerna inte är tillgängliga under högsäsongen lyfter juniorerna kamratstöd som en tillfällig lösning.• Feedback är kritiskt för juniorens inlärningsprocess, men kan upplevas som destruktiv under högsäsong.

	<ul style="list-style-type: none"> • Juniorerna upplever att mentorn fungerar som en förebild som de vill bli likställda med vad gäller karriär och expertis.
Observationellt lärande	<ul style="list-style-type: none"> • Att observera sin mentor och konsekvenserna av ett beteende är en av förutsättningarna för en effektiv inläring hos juniorerna. • Juniorerna menar att aktivt imitera det observerade beteendet är kritiskt för att observering ska vara en effektiv inlärningsmetod. • Observering kan ibland göra att juniorerna känner sig pressade till att leva upp till en viss standard vilket inte är lika effektivt för inläringen.
Själveffektivitet	<ul style="list-style-type: none"> • Juniorer börjar på byråerna med låg självkänsla och en inställning att de inte klarar av att genomföra uppgifter. • Vägledning och konstruktiv feedback från mentorn ökar juniorers självförtroende och viljan att lära sig nytt.
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Många juniorer tappar arbetstillfredsställelsen tidigt i karriären. • Mentorsstöd i form av feedback och bekräftelse på utfört arbete stärker juniorers motivation och viljan att stanna kvar i byrån. • Juniorerna observerar mentorn och upplever således en motivation då det finns möjligheter för befordran i byrån. • Motivationsfaktorer som stärker juniorens självförtroende bidrar till att juniorerna väljer att inte lämna byrån.
Aktivt lärande	<ul style="list-style-type: none"> • Att aktivt delta under projekt är en av nycklarna till juniorers inläring. • Under högsäsongen är mentorerna inte lika tillgängliga, därav blir det svårare för juniorer att aktivt genomföra det observerade beteendet. • Att öva och repetera på ett observerat beteende är effektivt för juniorers inläring.

Tabell 3: Sammanställning av upplevelser från de seniora respondenterna

Teman	Sammanställning av empiri
Karriärsutvecklande stöd	<ul style="list-style-type: none"> • Mentorerna tillhandahåller juniorerna stöd i praktiskt arbete men också vägledning vad gäller karriärmöjligheter. • Mentorerna tror att vägledning och att exponera juniorerna är centrala verktyg för juniorens inläring och utveckling.
Psykosocialt stöd	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuerlig rådgivning och avstämningar är viktiga delar i juniorens inlärningsprocess. • Dessa verktyg tillsammans med konstruktiv feedback anser mentorerna skapar en känsla av trygghet, arbetstillfredsställelse och minskad stress på byrån. • Mentorerna upplever deras roll som en förebild för juniorerna.
Observationellt lärande	<ul style="list-style-type: none"> • Mentorerna är medvetna om att observering är en av de främsta tillvägagångssätten i juniorens inlärningsprocess. • Observering möjliggör en kontakt med juniorerna i realtid vilket är positivt för inläringen. • Att observera kommer att lära juniorerna beprövade metoder, för att få en maximal effekt av observering bör junioren kombinera att observera och imitera beteendet.
Själveffektivitet	<ul style="list-style-type: none"> • Konstruktiv feedback, uppmuntran och positiv förstärkning från mentorn fungerar som verktyg för att stärka juniorens självförtroende.
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Mentorerna menar att de arbetar med att skapa en positiv och stödjande miljö vilket hjälper juniorerna att hitta drivkrafterna. • Att erkänna och synliggöra juniorerna och deras framsteg i byrån är att motivera juniorerna till att vilja arbeta och lära sig.
Aktivt lärande	<ul style="list-style-type: none"> • Viktigt att juniorerna aktivt lär sig att tillämpa arbetsmetoderna i vardagen för att underlätta för mentorerna under perioder med hög arbetsbelastning.

Resultatet av den insamlade empirin tyder på att det föreligger en allmän uppfattning mellan de juniora revisorerna och mentorerers upplevelser av mentorskapets påverkan på de juniora revisorernas inlärningsprocess. De juniora revisorerna är överens om att stödfunktioner som mentorn tillhandahåller juniorerna är vitala för den inlärningsprocess och karriärsutveckling som de genomgår på byrån. Mentorerna belyser även dem, hur viktigt det är att juniorerna arbetar nära de seniora kollegorna och får möjligheten att lära sig av en mer erfaren individ.

Respondenterna, både juniorerna och mentorerna, är överens om att en trygg miljö där juniorerna har möjlighet att ställa frågor och exponeras till andra kollegor på byrån är en förutsättning för juniorerna att utvecklas i sin yrkesroll. Juniorerna är överens om att detta främjar deras möjligheter till att våga inleda relationer med andra kollegor på byrån, vilket bättre integrerar dem i företagskulturen. Juniorerna upplever att mentorn finns som stöd under praktiskt arbete men också i att informera juniorerna om de karriärmöjligheter som existerar på byrån via mentorssessioner. Detta upplever juniorerna som kritiskt för att skapa karriär på sin arbetsplats. En annan fördel som juniorerna belyser med mentorskapet är att mentorerna främjar deras inlärninng och utvecklingsmöjligheter när de blir tilldelade utmanande arbetsuppgifter.

Samtliga respondenter menar att kontinuerlig rådgivning och avstämningar med mentorer skapar en tryggare arbetsplats med mindre stress för juniorerna vilket således underlättar juniorernas inlärningsprocess. Trots de fördelar som följer av kontinuerligt stöd från mentorn är samtliga respondenter överens om att stödet från en mentor inte förekommer i samma utsträckning under perioder med hög arbetsbelastning. Juniorerna upplever att stöd från en annan junior kollega, alltså kamratstöd, till viss del också fungerar effektivt under högsäsongen.

Det råder en gemensam uppfattning bland respondenterna som tyder på att lärande genom att observera en mer erfaren individ är effektivt för juniora revisorerers inlärningsprocess på byrån. Både juniorerna och mentorerna menar dessutom att juniorerna behöver tillämpa arbetsmetoderna i praktiken för att det observerade beteendet ska påverka lärandet. Juniorerna anser dock att observering av en mentor i vissa avseenden kan göra att juniorerna

känner sig pressade till att leva upp till en viss standard som mentorn besitter vilket inte är lika effektivt för deras inläring. Detta är inget som mentorerna belyst under intervjuerna. Studien visar att juniorer inte enbart lär sig genom att observera beteenden, utan även genom att reflektera över konsekvenserna av ett observerat beteende. Det observerade beteendet kan antingen inspirera junioren till att efterlikna beteendet eller få dem att undvika att imitera beteendet.

Respondenterna diskuterar självförtroende som en betydelsefull komponent i juniorernas inlärningsprocess. De juniora revisorerna menar att mentorerna inverkat positivt på deras självförtroende på så sätt att de tillhandahåller juniorerna konstruktiv feedback och bekräftelse på utfört arbete. Juniorerna menar att deras självförtroende för att kunna och vilja genomföra en uppgift växer när de blir bekräftade och får beröm från mentorn. Således stärks även juniorens tro på sin förmåga att kunna lära sig nya arbetsmetoder. Juniorerna menar dock att mentorerna kan föra fram feedback på olika sätt beroende på period. De belyser specifikt högsäsong som perioder där feedbacken kan tas emot annorlunda vilket vidare påverkar självförtroendet negativt. Mentorerna är överens vad gäller deras roll i att stärka juniorernas självförtroende. Mentorerna belyser feedback, bekräftelse och att exponera juniorerna som effektiva tillvägagångssätt för att öka självförtroendet hos en junior till att vilja ta initiativ och lära sig. Sammantaget går det att dra slutsatsen att både mentorerna och juniorerna är överens om att mentorn har en positiv inverkan på juniorers självförtroende och att självförtroendet hos en junior är viktigt för att kunna ta initiativ och vilja lära sig.

Respondenterna är överens om att en mentorrelation bidrar till att stärka motivationen hos juniorerna. Mentorerna är medvetna om att deras roll är att fungera som förebilder för juniorerna. Likaså framställer juniorerna mentorn som en inspirationskälla och många motiveras till att uppnå mentorers färdigheter. Juniorerna upplever att stödfunktioner i deras inlärningsprocess såsom bekräftelser och positiva reflektioner från mentorer är belöningar som motiverar dem till att arbeta och ökar deras arbetstillfredsställelse på byrån. Även mentorerna betonar vikten av att berömma juniorernas insatser, inte bara individuellt, utan även inför andra kollegor på byrån för att få juniorerna att känna sig inkluderade och uppskattade inför hela teamet. Det finns de mentorer som menar att de stödfunktioner de

tillhandahåller juniorerna som ökar deras motivation påverkar juniorernas beslut att stanna på byrån. Därav menar mentorerna att det är väsentligt att motivera sina juniorer för att öka incitamenten att behålla dem i byrån. Juniorerna indikerar också att motivationsfaktorer från mentorer stärker juniorens självförtroende och är viktigt för att vilja stanna i byrån.

Aktivt deltagande och eget engagemang anser juniorerna vara viktigt för deras inlärningsprocess. Juniorerna menar att det är viktigt att de får möjligheter att investera tid och resurser för att tillämpa ett observerat beteende i praktiken. De upplever dessvärre att mentorerna inte finns tillgängliga i lika utsträckning under högsäsong, vilket gör att juniorerna inte har all utrustning för att kunna tillämpa ett beteende i praktiken under dessa perioder. Juniorerna uttrycker att en effektiv metod för inläringen är att skriva ner det observerade beteendet stegvis för att sedan kunna gå tillbaka och reflektera över det de har observerat. Mentorerna menar att aktivt deltagande och engagerade juniorer skapar en effektivare inläring för juniorerna. Förslagsvis menar mentorerna att juniorerna under högsäsong kan underlätta för mentorerna genom att juniorerna engagerar sig i arbetsuppgifterna och försöka lösa problemen själv, detta skulle således innebära att arbetsdagarna för mentorerna inte blir så långa då de kan fokusera på sina uppgifter.

Arbetsbelastningen under högsäsong är något som återkommande diskuterats i denna studie. Juniorerna upplever att de inte får tillräckligt med mentorsstöd under högsäsongen då arbetsbelastningen är som störst för samtliga i byrån under denna period. Juniorerna upplever att de är i extra behov av stöd under dessa tider då även arbetsbelastningen i samband med högsäsongen påverkar dem. Mentorerna upplever också dessa tider som påfrestande då de inte alltid hinner att utföra arbetsuppgifterna innan deadline och samtidigt stötta juniorerna. Mentorerna menar att detta är problematiskt då de är medvetna om att deras stöd till juniorerna är väsentligt för juniorernas inläring och utvecklingen i byrån.

6. Diskussion

I detta kapitel diskuteras studiens resultat med utgångspunkt i den tidigare forskningen som presenterats i studien. Forskarna drar paralleller mellan resultatet och vad som tidigare sagts i ämnet.

Studiens syfte var att undersöka och jämföra juniora revisorer och mentorerers upplevelser av mentorskapets påverkan på inlärningsprocessen bland juniora revisorer. Genom att analysera respektive parterers upplevelser i fråga strävade uppsatsen till att bedöma mentorskapets roll i revisionsbranschen, med särskilt fokus på dess påverkan på inlärningsprocessen. Studiens resultat indikerar att mentorskap är en vital del av inlärningsprocessen i revisionsbranschen. Juniora revisorer menar att de gynnas av att bli tilldelad en mentor som också är en senior kollega under inläringstiden och mentorerna instämmer genom att belysa sitt mentorsstöd som vital för junioreernas inlärningsprocess. I studien presenteras resultat som går i linje med tidigare forskning vad gäller mentorskapets påverkan på inlärningsprocessen för juniora revisorer.

I denna studie har personalomsättning bland juniorer belysts som ett av de främsta utmaningar som existerar i revisionsbranschen. Studiens resultat belyser hög arbetsbelastning och tidspress som orsaksfaktorer till att juniora revisorer lämnar revisionsbyråerna tidigt i karriären. Denna studies resultat belyser mentorskap som en potentiell lösning på den höga personalomsättningen, vilket också kan bidra till att minska de kostnader som Diana et al. (2023) identifierar som ett resultat av att revisorer lämnar byråerna tidigt i sin karriär. Resultatet ur denna studie indikerar att stödfunktioner från mentorer som motiverar juniorerna i arbetet underlättar för juniora revisorerers inlärningsprocess vilket ökar incitamenten hos juniorerna att stanna kvar i byrån. Tidigare forskning indikerar också på mentorskap som en lösning på problemet med hög personalomsättning, däribland studier belyser huruvida mentorsstöd som innefattar karriärs- och psykosocialt stöd är kritiskt för att behålla juniora revisorer på arbetsplatsen. Det har också framgått ur tidigare forskning att stöd från en mentor är avgörande för att specifikt öka arbetstillfredsställelsen och

integrationen mellan revisorer på byrån vilket således ökar incitamenten för revisorer att stanna kvar på arbetsplatsen (Herbohn 2004; Diana et al. 2023; Scandura & Viator 1994).

Denna studies resultat belyser även problematiken med hög arbetsbelastning, som innefattar stress och pressade deadlines, som återkommande utmaningar under högsäsong vilket påverkar branschens mentorer och de juniora revisorerna. Tidigare forskning har också belyst hög arbetsbelastning som påfrestande för branschens utövare (Diaz, Loraas & Apostolous 2017). Brown et al. (2016) menar att den höga arbetsbelastningen kan resultera i utbrändhet hos revisorerna och således påverka revisionsarbetet negativt i form av låg revisionskvalitet. I denna studie indikerar resultaten att arbetsbelastningen kan upplevas som extra påfrestande för seniorer som är mentorer men att arbetsbelastningen däremot inte skulle ha någon effekt på deras revisionskvalitet.

Mentorerna upplever att mentorskapet blir en ytterligare uppgift vilket kräver särskilt disponerad tid och att det bör finnas en vilja till att anta mentorsrollen. Tidigare forskning som presenterats i denna studien belyser också detta fenomen som problematiskt för mentorerna då det framkommit att mentorer har svårt att balansera arbetsuppgifterna i rollen som mentor och samtidigt som senior revisor under högsäsong (Hitchcock 2021). Hubbard Murdoch et al. (2021) menar att organisationen måste avsätta särskild tid och resurser för att mentorskapsrelationen ska vara framgångsrik, något som även denna studies mentorer belyst under intervjuerna. Mentorerna i denna studie påstår sig dock många gånger förbise den höga arbetsbelastningen och försöker stödja sina juniorer under högbelastade perioder då de anser sitt stöd som vital för juniorernas inlärningsprocess. Det går därav att diskutera huruvida byråerna behöver avsätta särskild tid för mentorskapet för att främja revisionsarbetet och huruvida det är framgångsrikt att låta seniorerna vara mentorer under högsäsong.

Denna studies juniora revisorer menar också att den höga arbetsbelastningen under högsäsong har varit påfrestande och har påverkat deras inlärningsprocess negativt. Juniorerna upplever att den höga arbetsbelastningen påverkar kvaliteten på deras arbete, då de inte erhåller tillräckligt med stöd från mentorerna under dessa perioder. Tidigare forskning stödjer denna studies resultat vilka indikerar att den höga arbetsbelastningen under högsäsongen

påverkar juniorers inlärningsprocess på så sätt att juniorerna inte lär sig lika mycket som under perioder där belastningen inte är lika hög. Tidigare forskning belyser även vikten av att revisorer behöver särskilda kompetenser vilket möjliggörs genom kontinuerlig inläring, vilket kan bli problematiskt under högsäsongen (Westman et al. 2015; Aghazadeh et al. 2023; Dieryncka et al. 2023).

Denna studie visar att det råder en viss osäkerhet hos de juniora revisorerna, vilket delvis beror på den låga erfarenhet som juniorerna besitter i början av sin karriär. Tidigare forskning förklarar att den höga personalomsättningen kan bero på en osäkerhet i rollen som revisor och låg arbetstillfredsställelse (Diana et al. 2023). I denna studie belyser respondenterna huruvida feedback från mentorer är avgörande för att utvecklas i sin yrkesroll och öka sitt självförtroende. Mentorerna anser att stöd i form av konstruktiv feedback ökar trygghetskänslan hos juniorerna vilket även juniorerna i studien bekräftar. Dock menar de juniora revisorerna att all feedback inte alltid skapar en känsla av trygghet och minskad stress. De menar att feedback i vissa hänseenden, specifikt under högsäsongen, kan upplevas som nedlåtande. I sådana situationer upplevs feedbacken som destruktiv och skapar en känsla av otillräcklighet vilket påverkar juniorens självförtroende negativt. Detta påverkar således juniorernas tro på sina förmågor och deras vilja att lära sig.

Problematik med feedback under högsäsong som juniorerna i denna studie belyst är något som tidigare forskning inte belyst i större utsträckning. Det som den tidigare forskning gör är att belysa feedback från en mentor som kritisk för att öka självförtroendet hos revisorer och främja inläringen på arbetsplatsen (Diana et al. 2023; Swap et al. 2001). Med stöd av Swap et al. (2001) kan problematiken med feedback som juniorerna upplever i denna studie förklaras med att mentorerna saknar pedagogisk utbildning. Därav blir det särskilt intressant att diskutera huruvida byråerna bör investera annorlunda i mentorskapet. Tidigare forskning har även belyst vikten av att byråer behöver bilda en förståelse i hur man utbildar revisorer (Westermann, Bedard & Earley 2015). Detta är också av stor vikt då revisionsbranschen är föränderlig till följd av förändringar i samhälle, ekonomi och teknologi (Westermann, Bedard & Earley 2015; Earley 2001).

I denna studie har respondenterna konstaterat att observering av en mer erfaren individ är ett kritisk verktyg i inlärningsprocessen hos juniorer, vilket även framgår av tidigare forskning (Earley 2001; Bishop 2017). Dock har det i denna studie framkommit att enbart observering inte är lika framgångsrikt som att kombinera observering och att genomföra det observerade beteendet i praktiken. Detta överensstämmer med Russells (2006) uppfattning om individens lärandeprocess där aktivt engagemang och deltagande i arbetsuppgifter främjar en framgångsrik inläring. Juniorerna i denna studie menar att en del av det aktiva lärandet sker genom att reflektera och således imitera det observerade beteendet. Kolb och Kolb (2005) belyser just detta som juniorerna i denna studie poängterat, att delta och reflektera över arbetsuppgifter, som en effektiv inlärningsmetod.

Swap et al. (2001) lyfter fram det kunskapsgap som råder mellan erfarna och mindre erfarna individer, vilket kan leda till utmaningar såsom att mentorer förlorar tålamod och att juniorer önskar stöd från en mer jämlik kollega. Resultatet i denna studie från de juniora respondenterna bekräftar delvis detta resonemang. Juniorerna kan uppleva i vissa situationer där de observerar sin mentor en press till att prestera på samma nivå som mentorn. Studiens juniora revisorer betonar även vikten av kamratrelationer som innefattar att andra likställda kollegor är ett alternativ till stöd under deras inläringstid. Juniorerna menar dock att en kamratrelation inte kan ersätta den vägledning och stöd de tillhandahåller från en mentor med högre erfarenhetsnivå och kompetens. Inga indikationer framträder i denna studiens resultat för att mentorer förlorar sitt tålamod under juniorens inlärningsprocess. I motsats till Nehme, Michael och Haslams (2022) forskning som belyser att seniora revisorer i vissa fall saknar förståelse för de utmaningar som juniorer står inför, framkommer att mentorer i denna studie tar hänsyn till de juniora revisorerens inläringstid och har förståelse för inlärningsprocessen de genomgår.

7. Slutsatser

I följande kapitel presenteras studiens slutsats. Här besvaras forskningsfrågan genom att koppla resultatet till den ursprungliga frågeställningen. Här framgår även studiens bidrag till revisionsbyråer och förslag på framtida forskning.

Tidigare studier som forskat om mentorskap i revisionsyrket har också belyst mentorskapets påverkan på inlärningsprocessen för juniora revisorer. Vad som skiljer denna studie åt är att forskarna valt att specifikt belysa både juniora revisorer och mentorers upplevelser i fråga om mentorskapets påverkan på inlärningsprocessen och således identifiera om det finns aspekter av mentorskapet som fungerar mindre bra. Forskarnas vision var att studien skulle fungera som ett bidrag för revisionsbyråer att få nya perspektiv och incitament för hur mentorskap upplevs och kan behandlas för en effektivare inlärningsprocess. Med utgångspunkt i detta syfte formulerades följande forskningsfråga:

“Hur upplever juniora revisorer och mentorer att mentorskapet påverkar juniorernas inlärningsprocess?”

Studien svarar på denna forskningsfråga genom resultatet som indikerar att både de juniora revisorerna och mentorerna har en positiv attityd till mentorskapet. Respondenterna har till stor del varit enade i sina åsikter vad gäller mentorskapets påverkan på inlärningsprocessen. De juniora revisorerna och mentorerna menar att mentorskap, där en junior revisor får stöd och vägledning av en mer erfaren revisor, är vital för inläringen och den karriärsutveckling som revisorerna genomgår i byrån. Forskarna kunde inte identifiera några större skillnader i respektive grupps upplevelser utan de båda grupper av respondenter visade sig ha en allmän föreställning om mentorskapet som positivt för juniora revisorers inlärningsprocess.

Studiens resultat identifierar ett återkommande problem där funktionerna av mentorskap inte kan utnyttjas fullt ut. Den höga arbetsbelastningen som präglar revisionsbranschen upplevs som extra påtaglig för både mentorer i deras revisorsroll och juniorerna i deras

inlärningsprocess under perioder då det råder högsäsong. Högsäsongen skapar mindre tid för mentorerna att stödja juniorerna, och juniorerna upplever att detta har en negativ inverkan på deras inlärningsprocess. Perioder med högsäsong påverkar inte enbart att mängden tid som mentorerna disponerar juniorerna minskar, denna period påverkar även stödfunktionerna som mentorn tillhandahåller juniorerna negativt. Juniorerna upplever mentorsstödet under högsäsongen som dysfunktionell.

Karriärstöd där juniorerna exponeras till andra nätverk och blir informerade om alternativa karriärsmöjligheter på byrån motiverar de till att stanna på byrån och vilja befordras. Tillsammans med ett psykosocialt stöd där mentorerna fungerar som en förebild och tillhandahåller de juniora revisorerna rådgivning och konstruktiv feedback bidrar dessa stödfunktioner positivt till juniorers inläring. I relation till den sociala kognitiva teorin kan forskarna också dra slutsatsen att observering av en mer erfaren individ, själveffektivitet, motivationsfaktorer och att aktivt tillämpa ett observerat beteende i praktiken är viktiga delar i juniorernas inlärningsprocess vilka tillhandahålls i mentorsrelationen. Således ger också resultaten i denna studie stöd för tidigare forskning som belyst mentorskapet som positivt för juniora revisorers inlärningsprocess.

7.1 Studiens bidrag

Studien bidrar till en fördjupad förståelse för mentorskapets roll i inlärningsprocessen hos de juniora revisorerna. Detta genom att belysa hur både de juniora revisorerna och mentorerna upplever mentorskapets påverkan på inläringen. Genom att belysa båda parter upplevelser i fråga bidrar denna studie till att identifiera upplevelser från de mest centrala individerna, de som själva genomgått processen. På följande sätt bidrar studien till att synliggöra ifall det existerar eventuella konflikter hos juniora revisorer eller mentorer vad gäller mentorskapet i revisionsbyrån.

Ett ytterligare bidrag är att studien identifierat hur högsäsonger påverkar både juniora revisorer och mentorer. De juniora revisorerna upplever sitt stöd från mentorerna som minimalt under högsäsong, vilket enligt juniorerna påverkar deras inlärningsprocess.

Mentorskapet som överlag kan upplevas som påtaglig för mentorerna då de har dubbla roller att både vara mentor och sköta sina ansvarsområden som senior får det extra jobbigt under högsäsonger. Trots att mentorerna i denna studie påstår sig förbise denna utmaning då de anser sitt stöd till juniorerna som vital för deras inlärningsprocess så är detta en synpunkt som revisionsbyråerna bör beakta. Frågan lyder om det ändå trots den höga arbetsbelastningen för mentorer och juniorers nedsatta inläring under dessa perioder ändå är effektivt att seniorerna antar rollen som mentorer?

I stora drag bidrar alltså denna studien till befintlig forskning genom att identifiera ett dubbel perspektiv på mentorskapets påverkan på inlärningsprocessen och att studien identifierat begränsningarna av mentorskapet under högsäsong. Genom dessa fynd kan studien bidra som en inspirationskälla för revisionsbyråer att hitta lösningar på hur de kan hantera och förbättra mentorskapet för att få en gynnsam effekt på juniorers inlärningsprocess. Genom att identifiera utmaningar som juniorerna genomgår i början av sin karriär och ersätta dessa med fungerande tillvägagångssätt ökar också arbetstillfredsställelsen och incitament för juniorerna att stanna kvar på byrån. Tänkbara åtgärder som forskarna identifierat för att förbättra mentorskapet under högsäsonger är resursförstärkning som innefattar mer tid för strukturerade mentorssessioner men också att revisorerna normaliserar kamratstöd där juniorer stödjer varandra i inläringen. Kamratstöd, stöd från junior till junior, var även en potentiell lösning som juniorerna belyste i studien.

7.2 Framtida forskning

Denna studie har avgränsats till att undersöka mentorskapets påverkan på inlärningsprocessen i två svenska Big Four företag under ett begränsat tidsspann. Detta har gjort att de långsiktiga effekterna av mentorskapet inte varit centrala i studien. Därav finns det fortfarande områden som inte har identifierats vad gäller mentorskapet i revisionsbranschen. En tänkbar väg för framtida forskning skulle därav kunna vara, genom en kvalitativ undersökning, att studera de långsiktiga effekterna av mentorskap och dess påverkan på seniora revisorers karriärsutveckling. Detta skulle bidra till en djupare förståelse för hur revisorer upplever mentorsstödet som en bidragande faktor till deras karriärsutveckling.

Denna studie behandlar mentorskapet i en mer generell kontext och särskiljer inte olika former av mentorskap, såsom formellt och informellt mentorskap. Därav skulle ett ytterligare förslag på vidare forskning vara att jämföra formellt mentorskap med informellt mentorskap. Genom att analysera likheter och skillnader mellan formerna kan forskningen bidra till en djupare förståelse för vilken form som är mest optimal för juniora revisorers inlärningsprocess och professionella utveckling. Denna jämförelse kan även identifiera styrkor och svagheter som är förknippade med respektive mentorskapsform i olika tidsmässiga kontexter, exempelvis under perioder med hög arbetsbelastning. Dessa resultat kan ge revisionsbyråerna viktiga insikter för att kunna förbättra sina mentorskapsstrategier vilket vidare kan bidra till att stärka juniora revisorers utveckling.

I denna studie låg det centrala fokuset på upplevelser från juniora revisorer och mentorer vad gäller juniorers inlärningsprocess på revisionsbyråer. Därav har studien inte identifierat upplevelser från mentorer huruvida deras mentorsroll haft en inverkan på deras utveckling på byrån. I denna studie har det ur tidigare forskning endast identifierats minimala insikter i frågan där tidigare forskning belyst att mentorsrollen har ökat mentorns ledarskapsförmåga, ökat deras kontaktnät och arbetstillfredsställelse. Detta är dock inget som konstaterats baserat på studiens respondenter. Genom att genomföra en studie som belyser mentorers upplevelser av hur mentorskapet bidragit till incitament i mentorns karriär skulle studien kunna ge en djupare förståelse i hur mentorerna påverkas av mentorskapet. Detta är gynnsamma insikter för revisionsbyråerna när de väljer att tilldela seniora revisorer mentorsrollen.

Referenslista

Aghazadeh, S., Dodgson, M. K., Kang, Y. J. & Peytcheva, M. (2023). Knowledge creation and transfer in the context of national office consultations: Experiences of audit firm partners. *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*, 42(3), s. 1-23. doi.org/10.2308/AJPT-2020-141

Ahrne, G. & Svensson, P. (2022). *Handbok i kvalitativa metoder*. 3. uppl. Stockholm: Liber.

Al Hilali, K. S., Al Mughairi, B. M., Kian, M. W. & Karim, A. M. (2020). Coaching and mentoring: Concepts and practices in development of competencies: A theoretical perspective. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 10(1), s. 41–54. doi.org/10.6007/IJARAFMS/v10-i1/6991

Amalia, F. A., Sutrisno, S. & Baridwan, Z. (2019). Audit Quality: Does Time Pressure Influence Independence and Audit Procedure Compliance of Auditor?. *Journal of Accounting and Investment*, 20(1), s. 130-144. doi.org/10.18196/jai.2001112

Apprenticeships (u.å). *Stötta din lärling*.

https://www-apprenticeships-gov-uk.translate.google.com/employers/supporting-your-apprentice?x_tr_sl=en&x_tr_tl=sv&x_tr_hl=sv&x_tr_pto=rq# [Hämtad 5 januari 2025].

Atai, G. & Özyaral, O. (2021). Study on Factors Affecting Accountants Job Stress: Focusing On Self-Efficacy, Job Satisfaction and Work Engagement. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 30(1), s. 587-595. [doi:10.24205/03276716.2020.2055](https://doi.org/10.24205/03276716.2020.2055)

Bailey, W. J. & Sawers, K. M. (2012). In GAAP We Trust: Examining How Trust Influences Nonprofessional Investor Decisions Under Rules-Based and Principle-Based Standards. *American Accounting Association*, 24(1), s. 25-46. doi.org/10.2308/bria-50071

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Barker, P., Monks, K. & Buckley, F. (1999). The role of mentoring in the career progression of chartered accountants. *The British Accounting Review*, 31(3), s. 297-312.

doi.org/10.1006/bare.1999.0103

Beck, P. J. & Wu, M. G. H. (2006). Learning by Doing and Audit Quality. *Contemporary Accounting Research*, 23(1), s. 1-30. doi.org/10.1506/AXU4-Q7Q9-3YAB-4QE0

Beckett, R. & Murray, P. (2000). Learning by auditing: a knowledge creating approach. *The TQM Magazine*, 12(2), s. 125-136. doi.org/10.1108/09544780010318389

Bishop, D. (2017). Context, agency and professional workplace learning: Trainee accountants in large and small practices. *Education + Training*, 59(5), s. 516-533.

[doi:10.1108/ET-07-2016-0129](https://doi.org/10.1108/ET-07-2016-0129)

Blomkvist, P., Hallin, A. & Lindell, E. (2018). *Metod för företagsekonomer: uppsats enligt 4-stegsmodellen*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), s. 77-101. [doi:10.1191/1478088706qp063oa](https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa)

Brown, V. L., Gissel, J. L. & Neely, D. G. (2016). Audit quality indicators: perceptions of junior-level auditors. *Managerial Auditing Journal*, 31(8), s. 782-804.

doi.org/10.1108/MAJ-01-2016-1300

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3. uppl. Stockholm: Liber.

Bryman, A., Bell, E. & Harley, B. (2024). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 4. uppl. Stockholm: Liber.

Carrington, T. (2024). *Revision*. 3. uppl. Malmö: Liber.

Carlin, T. M., Finch, N. & Tran, M. D. (2015). Audit quality differences among auditors: The case of Hong Kong. *Journal of Economics and Development*, 17(1), s. 55-70.

[doi:10.33301/2015.17.01.05](https://doi.org/10.33301/2015.17.01.05)

Craig, C. A., Allen, M. W., Reid, M. F., Riemenschneider, C. K. & Armstrong, D. J. (2012). The Impact of Career Mentoring and Psychosocial Mentoring on Affective Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover Intention. *Administration & Society*, 45(8), s. 949–973. doi.org/10.1177/0095399712451885

Curtis, M. B. & Taylor, E. Z. (2018). Developmental mentoring, affective organizational commitment, and knowledge sharing in public accounting firms. *Journal of Knowledge Management*, 22(1), s. 142–161. doi.org/10.1108/JKM-03-2017-0097

David, M. & Sutton, C. D. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

DeMaria, A. N. (2020). Mentorship. *Structural Heart: The Journal of the Heart Team*, 4(6), s. 451-452. doi.org/10.1080/24748706.2020.1832407

Diana, N., Maslichah, M., Basjir, M. & Adhikara, M. F. A. (2023). Mentorship function to reduce turnover intention in public accounting firm. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 12(5), s. 1–10. doi.org/10.36941/ajis-2023-0141

Diaz, M. C., Loraas, T. M. & Apostolou, B. (2017). How do mentoring rewards influence experienced auditors? *The British Accounting Review*, 49(6), s. 594–607.

doi.org/10.1016/j.bar.2017.09.009

Dierynck, B., Kadous, K. & Peters, C.P.H. (2023). Learning in the auditing profession: A framework and future directions. *Accounting, Organizations and Society*, 113(101534), s. 1-62.

doi.org/10.1016/j.aos.2023.101534

Earley, C. E. (2001). Knowledge Acquisition in Auditing: Training Novice Auditors to Recognize Cue Relationships in Real Estate Valuation. *The Accounting Review*, 76(1), s. 81–97. doi.org/10.2308/accr.2001.76.1.81

Ejvegård, R. (2011). *Vetenskaplig metod*. 4. uppl. Johanneshov: TPB.

European Commission (2016). *Reform of the EU Statutory Audit Market - Frequently Asked Questions (updated version)*.
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/memo_16_2244 [Hämtad 13 November 2024].

FAR (u.å). *Vad gör en revisor?*.
<https://www.far.se/kunskap/branschens-yrkesroller/vad-gor-en-revisor/> [Hämtad 28 november 2024]

Feliciano, C. & Quick, R. (2022). Innovative information technology in auditing: Auditors' perceptions of future importance and current auditor expertise. *Accounting in Europe*, 19(2), s. 311–331. doi.org/10.1080/17449480.2022.2046283

Firzly, N., Chamandy, M., Pelletier, L. & Lagacé, M. (2022). An Examination of Mentors' Interpersonal Behaviors and Mentees' Motivation, Turnover Intentions, Engagement, and Well-Being. *Journal of Career Development*, 49(6), s. 1317–1336.
doi.org/10.1177/08948453211039286

Fordham, K. & Fisher, G. (2014). Mentoring and career growth opportunities and their effects on turnover intentions of internal auditors. *Human Resource Management Competitive Session*.

Gertsson, N., Sylvander, J., Broberg, P. & Friberg, J. (2017). Exploring audit assistants' decision to leave the audit profession. *Managerial Auditing Journal*, 32(9), s. 879–896.
doi.org/10.1108/MAJ-05-2016-1381

Grey, C. (1998). On being a professional in a “Big Six” firm. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5–6), s. 569–587. [doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00003-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00003-2)

Hall, M. & Smith, D. (2009). Mentoring and turnover intentions in public accounting firms: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), s. 695-704.

doi.org/10.1016/j.aos.2008.11.003

Hamdam, A., Jusoh, R., Yahya, Y., Jalil, A. A. & Zainal Abidin, N. H. (2022). Auditor judgment and decision-making in big data environment: a proposed research framework. *Accounting Research Journal*, 35(1), s. 55-70. [doi:10.1108/ARJ-04-2020-0078](https://doi.org/10.1108/ARJ-04-2020-0078)

Henricson, M. (2017). *Vetenskaplig teori och metod: från idé till examination inom omvårdnad*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Heo, J. S., Kwon, S. Y. & Tan, H. T. (2021). Auditors' Responses to Workload Imbalance and the Impact on Audit Quality. *Contemporary Accounting Research*, 38(1), s. 338-375.

doi.org/10.1111/1911-3846.12612

Hitchcock, D. (2021). *Auditor strong: A C.P.A. plan for resilience; How Character Strengths, Purpose, and Adapting to Stress Can Help Public Accountants Survive and Thrive*.

Studentuppsats, Scholarly Commons. Pennsylvania: University of Pennsylvania.

Hubbard, M. N., Ens, E., Gustafson, B. & Chambers-Richards, T. (2021). A mixed method mentorship audit: assessing the culture that impacts teaching and learning in a polytechnic.

Empirical Research in Vocational Education and Training, 13(14), s. 1-22

doi.org/10.1186/s40461-021-00119-x

Ilmiani, A. M., Wahdah, N. & Mubarak, M. R. (2021). The Application of Albert Bandura's Social Cognitive Theory: A Process in Learning Speaking Skill. *Ta'lim al-'Arabiyyah: Jurnal Pendidikan Bahasa Arab & Kebahasaaraban*, 5(2), s. 180-192.

doi.org/10.15575/jpba.v5i2.12945

Ivey, G. W. & Dupré, K. E. (2020). Workplace Mentorship: A Critical Review. *Journal of Career Development*, 49(3), s. 714-729. doi.org/10.1177/0894845320957737

Johansson, P. (2022). *När revisionen möter framtiden*. *Balans*, 11 januari.
<https://tidningenbalans.se/artikel/nar-revisionen-moter-framtiden> [Hämtad 2024-10-20].

Kleinman, G., Siegel, P. H. & Eckstein, C. (2001). Mentoring and learning: the case of CPA firms. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), s. 22-34.
[doi:10.1108/01437730110380192](https://doi.org/10.1108/01437730110380192)

Kolb, A. Y. & Kolb, D. A. (2005). The Kolb Learning Style Inventory-Version 3.1 2005 Technical Specifications. *Boston, MA: Hay Resource Direct*, 200(72), s. 166-171.

Kram, K. (1983). Phases of the Mentor Relationship. *The Academy of Management Journal*, 26(4) s. 608-625. doi.org/10.2307/255910

Kram, K. & Isabella, L. (1985). Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development. *Academy of Management Journal*, 28(1), s. 110-132.
[doi:10.2307/256064](https://doi.org/10.2307/256064)

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2021). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3. uppl. Malmö: MTM.

McManus, L. & Subramaniam, N. (2009). Ethical evaluations and behavioural intentions of early career accountants: the impact of mentors, peers and individual attributes. *Accounting & Finance*, 49(3), s. 619-643. doi.org/10.1111/j.1467-629X.2009.00301.x

Minutti-Meza, M. (2013). Does Auditor Industry Specialization Improve Audit Quality? *Journal of Accounting Research*, 51(4) s. 779-817. doi.org/10.1111/1475-679X.12017

Nor, M.A.S., Abu Kasim, N.A., Ismail, H. & Mustapha, M. (2017). Future Chartered Accountants' Experience in the Malaysian Audit Firms: a Focus on Mentoring Supports. *Global Conference on Business and Economics Research*, s. 205-211.

Meyer, C. (2017). Tough love: When mentoring marks a turning point. *Journal of Accountancy*, 224(4), s. 42-44.

Moniz, M. H. & Dimick, J. B. (2020). Mentorship Principles and Practice. Success in Academic Surgery. *Springer Nature*, s. 23-36. [doi:10.1007/978-3-030-55655-6_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-55655-6_3)

Nehme, R., Michael, A. & Haslam, J. (2022). The Impact of Time Budget and Time Deadline Pressures on Audit Behaviour: UK Evidence. *Meditari Accountancy Research*, 30(2), s. 245-266. [doi:10.1108/MEDAR-09-2019-0550](https://doi.org/10.1108/MEDAR-09-2019-0550)

Pierce, B. & Sweeney, B. (2005). Management control in audit firms - Partners' Perspectives. *Management Accounting Research*, 16(1), s. 340-370. doi.org/10.1016/j.mar.2005.06.008

Reinstein, A., Sinason, D. H. & Fogarty, T. J. (2012). Examining Mentoring in Public Accounting Organizations. *Review of Business*, 33(1), s. 40-49.

Revisorsinspektionen (u.å.a). *Revisorsinspektionen*.

<https://www.revisorsinspektionen.se/lattlast/> [Hämtad: 28 oktober 2024].

Revisorsinspektionen (u.å.b). *Marknadsandel för revision av företag av allmänt intresse*.

<https://www.revisorsinspektionen.se/publikationer/marknadsandel-for-revision-av-foretag-av-allmant-intresse/> [Hämtad: 6 januari 2025].

Robertson, J. C. (2007). Staff auditor reporting decisions under time deadline pressure. *Managerial Auditing Journal*, 22(4), s. 340-353. doi.org/10.1108/02686900710741919

Russell, S. S. (2006). An Overview of Adult-Learning Processes. *Urologic Nursing*, 26(5), s. 349-353, 370.

Rustiarini, N. W., Yuesti, A. & Gama, A. W.S. (2021). Public accounting profession and fraud detection responsibility. *Journal of Financial Crime*, 28(2), s. 613-627.

doi.org/10.1108/JFC-07-2020-0140

Saito, Y. & Takeda, F. (2014). Global Audit Firm Networks and Their Reputation Risk. *Journal of Business Research*, 29(3), s. 203-431. doi.org/10.1177/0148558X14530128

Salehi, M. & Dastanpoor, Z. (2018). The effects of psychological factors on the performance of independent auditors in Iran. *Current Psychology*, 40(2), s. 1621–1630.

doi.org/10.1007/s12144-018-0084-4

Scandura, T. A. & Viator, P. E. (1994). Mentoring in public accounting firms: An analysis of mentor-protégé relationships, mentorship functions, and protégé turnover intentions.

Accountancy, Organization and Society, 19(8), s. 717-734.

[doi.org/10.1016/0361-3682\(94\)90031-0](https://doi.org/10.1016/0361-3682(94)90031-0)

Setyaningrum, D. & Kuntadi, C. (2019). The effects of competence, independence, audit work, and communication on the effectiveness of internal audit. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 22(1), s. 39-47.

Siegel, P. H., Reinstein, A. & Miller, C. L. (2001). Mentoring and Organizational Justice among Audit Professionals. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 16(1), s. 1-25.

[doi:10.1177/0148558X0101600104](https://doi.org/10.1177/0148558X0101600104)

Solomon, I., Shields, M. D. & Whittington, O. R. (1999). What do industry-specialist auditors know? *Journal of Accounting Research*, 37(1), s. 191–208. doi.org/10.2307/2491403

Su, L. & Wu, D. (2016). Is audit behavior contagious? Teamwork experience and audit quality by individual auditors. *Social Science Electronic Publishing*.

Swap, W., Leonard, D., Shields, M. & Abrams, L. (2001). Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), s. 95–114. [doi:10.1142/9789814295505_0006](https://doi.org/10.1142/9789814295505_0006)

Söderbom, A. & Ulvenblad, P. (2016). *Värt att veta om uppsatsskrivande: rapporter, projektarbete och examensarbete*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Tabbron, A., Macaulay, S. & Cook, S. (1997). Making mentoring work. *Training for Quality*, 5(1), s.6-9. doi.org/10.1108/09684879710156469

Westermann, K.D., Bedard, J.C. & Earley, C.E. (2015). Learning the "Craft" of Auditing: A Dynamic View of Auditors' On-the-Job Learning. *Contemporary Accounting Research*, 32 (3), s. 864–896. doi.org/10.1111/1911-3846.12107

Bilagor

Intervjuguide juniora revisorer

Bakgrundsfrågor (Mentorskap)

- Kan du beskriva din erfarenhet av mentorskap hittills i din karriär som junior revisor?
- Upplever du att du får tillräckligt med stöd och vägledning från din mentor?
- Upplever du att du behöver mer/mindre mentorstid än vad du har just nu?
- Har mentorskapet främjat ditt intresse för företagets arbete? Motivera.

Karriärsutvecklande stöd

- Har mentorskapet hjälpt dig som junior att utveckla viktiga färdigheter för att avancera inom revisionsyrket? Motivera.
- Hur har din mentor påverkat dina karriärmål och din syn på framtida utvecklingsmöjligheter inom företaget?
- Har mentorskapet hjälpt dig att synas/exponeras inom företaget? Ge exempel.

Psykosocialt stöd

- Hur har mentorskapet påverkat din arbetstillfredsställelse och ditt självförtroende som revisor? Förklara.
- Känner du att du har fått tillräckligt emotionellt stöd från din mentor när det gäller att hantera stress och utmaningar på jobbet? Exemplifiera.
- På vilket sätt har mentorskapet bidragit till din socialisering med andra kollegor på företaget?

Observationellt lärande

- Beskriv en situation där du har lärt dig genom att observera en annan revisors arbete och hur det har utvecklat dina egna arbetsmetoder och strategier?
- Upplever du att det finns situationer där observation inte är tillräcklig för en effektiv inlärningsmetod? Ge exempel.
- Har resultaten av en kollegas handlingar inspirerat eller "avskräckt" dig. Har det haft ett stort inflytande i din yrkesutövning?

Själveffektivitet

- Hur upplever du att mentorskapet från en senior revisor påverkar din tro på din egen förmåga att utföra arbetsuppgifter?
- Anser du att feedback från mentorer är viktigt i juniorens utveckling för att bli alltmer självständiga som revisorer? Motivera!

Motivation

- Hur upplever du att din motivation på arbetsplatsen påverkas av att ha en senior mentor som stöttar dig?
- Vilka typer av stöd eller uppmuntran skulle du säga hjälper dig mest för att hålla din motivation uppe under din lärandeprocess?

Aktivt lärande

- Hur brukar du gå tillväga för att praktiskt tillämpa de färdigheter du observerat hos din mentor?
 - Kan du beskriva en situation där du själv har tagit initiativ till att lära dig något nytt på arbetsplatsen, och hur din mentor har stöttat dig i detta?
-

Intervjuguide för mentorer

Bakgrundsfrågor (Mentorskap)

- Har du utvecklat några nya färdigheter genom att vara mentor åt juniorer? Ge exempel.
- Anser du att mentorskapet är en arbetsbelastning eller en investering som gynnar företaget? Motivera.
- Upplever du att du behöver lägga ner mer/mindre tid på att hjälpa/vägleda juniorer? → Har du tid för att göra det?

Karriärsutvecklande stöd

- Hur upplever du att ditt mentorskap påverkar juniora revisorers karriärmål och deras syn på

framtida möjligheter inom revisionsbranschen?

- Kan du ge exempel på hur du aktivt försöker synliggöra juniora revisorers insatser inom företaget för att hjälpa dem exponeras?
- I början av en juniors karriär, vad anser du vara den viktigaste formen av stöd att tilldelas?

Psykosocialt stöd

- På vilket sätt tror du att en mentor bidrar till ökad arbetstillfredsställelse hos juniorer?
- Upplever du att din roll som mentor bidrar till att öka juniorers självkänsla som revisorer? Motivera.
- Anser du att en vänskaplig relation mellan mentor och junior är väsentlig för att främja inläringen? Varför?

Observationellt lärande

- Upplever du att juniora revisorer lär sig arbetsmoment i revisionsarbetet effektivt genom att observera dig, och i så fall vilka moment?
- Vad anser du vara viktigare, att en junior observerar en erfaren kollega eller tar sig an utmaningar på egen hand? Motivera.
- Hur medveten är du om att juniora revisorer observerar dig i arbetet, och hur påverkar det sättet du hanterar vissa uppgifter? → Måste du anpassa dina metoder till juniorernas nivå? → Påverkar detta din arbetsutövning positivt eller negativt?

Själveffektivitet

- Kan du ge exempel på tillfällen där du medvetet har försökt stärka en junior revisors självförtroende i arbetet?
- Upplever du att feedback du ger till juniora revisorer bidrar till att de utvecklar deras förmåga att arbeta mer själveffektivt och ta egna initiativ? Motivera.

Motivation

- Vilken betydelse anser du att motivation har för juniorers utveckling under deras yrkesmässiga utbildning, och varför är det en central faktor?
- Vilka strategier tillämpar du för att främja och upprätthålla motivationen hos dina juniorer?
- Hur ser du på din roll i att motivera juniora revisorer att prestera och utvecklas i sitt arbete?

Aktivt lärande

- Vilken typ av feedback brukar du ge för att hjälpa juniora revisorer att själva reflektera över och utveckla sina arbetsmetoder?
- Hur ser du på din roll som mentor när det gäller att skapa en miljö där juniora revisorer känner sig trygga att ta egna initiativ och aktivt delta i lärandet?
- Upplever du att junioren tar egna initiativ till att ta emot din information och lära sig?
Motivera.

Avslutande fråga

- Tror du att din roll som mentor är avgörande för juniorers inläring? Motivera!