



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan  
Företagsekonomiska Institutionen

FEKN90  
Företagsekonomi -  
*Examensarbete på Civilekonomprogrammet*

VT 2013

# Var är kvinnorna?

*En studie om potentiella hinder i revisionsbyråer*

**Författare:**

Iman Karaman

Sara Al-Husseini

**Handledare:**

Peter Jönsson



# Förord

---

*Vi vill börja med att tacka de personer som har underlättat vårt arbete och gjort vår uppsats möjlig att genomföra. Utan stöd av dessa personer hade vår studie inte kunnat slutföras.*

*Först och främst vill vi tacka vår handledare Peter Jönsson vid Företagsekonomiska Institutionen på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. Vi vill tacka honom för vägledning, tips och all annan hjälp vi fått.*

*Vi vill även tacka de fyra revisionsbyråerna som valde att ställa upp på intervjuer under deras högsäsong. Utan respondenternas medverkande och engagemang hade det inte varit möjligt att slutföra vår studie. Ett stort tack till de fyra delägarna och de sju revisorsassistenterna från Pwc, KPMG, Deloitte och Grant Thornton.*

*Sist men inte minst vill vi även tacka våra anhöriga som stöttat oss och bidragit med tips.*

Lund, 2013-05-22

Iman Karaman & Sara Al-Husseini



# Abstrakt

---

**UPPSATSENS TITEL:** Var är kvinnorna? – En studie om potentiella hinder i revisionsbyråer

**SEMINARIEDATUM:** 2013-05-28

**ÄMNE/KURS:** FEKN90, Examensarbete på Civilekonomprogrammet, 30 hp.

**FÖRFATTARE:** Iman Karaman och Sara Al-Husseini

**HANDLEDARE:** Peter Jönsson

**FEM NYCKELORD:** genus, revisionsbranschen, delägare, socialisering, utvärdering

**SYFTE:** Vårt övergripande syfte med uppsatsen är att undersöka varför kvinnor är underrepresenterade på partnernivån i revisionsbyråer samt om kön är en begränsningsfaktor. Vi utforskar delägar-, socialiserings- och utvärderingsprocessen och huruvida de bidrar till underrepresentationen. Dessa processer har inte studerats i samma utsträckning som andra personcentrerade variabler, så som kvinnors barnafödande, hushållsansvar och egenskaper.

**METOD:** Främst har vi använt oss av den deduktiva ansatsen, där vi använder befintlig teori som utgångspunkt. En kvalitativ strategi användes där datainsamlingsmetoden var 11 kvalitativa intervjuer med kvinnliga partners samt både manliga och kvinnliga revisorsassistenter.

**TEORETISKA PERSPEKTIV:** Referensramen utgår från tidigare forskning kring genus och kvinnans karriärmöjligheter inom revisionsbranschen och förstärks med forskning kring organisationsteorier ur ett könsperspektiv.

**EMPIRI:** Den empiriska delen utgörs av de kvalitativa intervjuer som bekräftar eller förkastar den referensram och de teorier som använts. Empirin framhåller vad det är som hindrar men även främjar kvinnans karriär inom revisionsbranschen. Vidare intygar empirin om delägar-, socialiserings- och utvärderingsprocessen bidrar till underrepresentationen av kvinnor.

**SLUTSATSER:** Varken socialiserings- eller utvärderingsprocessen är könsbevarande processer som bidrar till orättvisor och hinder för kvinnan. Delägarprocessen återstår som ovisst då informationen är otillräcklig då en detaljerad insikt inte har kunnat nås. Vidare framkom även att familjesituationen, kvinnors beteendemönster, klienter samt åldersstrukturen är möjliga förklaringar till kvinnors underrepresentation på högre positioner.



# Abstract

---

**TITLE:** Where are the women? – A study about potential obstacles in audit firms

**SEMINAR DATE:** 2013-05-28

**COURSE:** FEKN90, Master thesis in business administration, 30 University Credit Points (30 ECTS)

**AUTHORS:** Iman Karaman and Sara Al-Husseini

**ADVISOR:** Peter Jönsson

**FIVE KEYWORDS:** gender, auditing profession, partner, socialisation, performance evaluation

**PURPOSE:** The overall purpose with the paper is to investigate why women are under-represented at partner stage in audit firms and if gender is a limiting element. We study the partner process, socialisation process and performance evaluation process and how these contribute to the under-representation of women. These processes have not been studied in the same extent as other person-centred elements, like women's childbirth, household responsibilities and characteristics.

**METHODOLOGY:** Our main approach that we have used is the deductive approach where we use existing theories as a start. A qualitative strategy was used where the data collection method was 11 qualitative interviews with partners and both male and female audit trainees.

**THEORETICAL PERSPECTIVES:** Our sources expire from former research on gender and women's carrier opportunities in the auditing profession and this is combined with organisation theory from a gender perspective.

**EMPIRICAL FOUNDATION:** The empirical part consists of interviews that confirm or rejects sources and theories that have been used. The empirical foundation accentuates what prevents and promotes women's carrier in audit firms. Further it verifies if partner, socialisation and performance evaluation process contributes to under-representation of women.

**CONCLUSION:** Neither the socialisation process or the performance evaluation process, are gendering processes that contribute to injustice and obstacles for women. The partner process remains to be unknown since there is lack of information and a detailed insight has not been reached. Further it appeared that family situation, women's behaviour, clients and age structure are possible explanations to the under-representation of women on higher positions.





# Innehållsförteckning

<b>1. INTRODUKTION</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND.....	1
1.1.1 Jämställdhet i Sverige .....	1
1.1.2 Revisionsbranschens hierarkiska karriärsteg.....	2
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	3
1.2.1 Frågeställning .....	7
1.3 SYFTE .....	8
1.4 UPPSATSENS FORTSATTA DISPOSITION.....	8
<b>2. METOD</b> .....	<b>9</b>
2.1 ANSATTS.....	9
2.2 FORSKNINGSSTRATEGI.....	9
2.3 URVAL .....	10
2.3.1 Ämnesval.....	10
2.3.2 Val av företag .....	11
2.3.3 Val av respondenter .....	11
2.4 DATAINSAMLINGSMETOD .....	11
2.4.1 Primärdata.....	11
2.4.2 Sekundärdata .....	13
2.5 STUDIENS TROVÄRDIGHET .....	13
2.5.1 Trovärdighet och äkthet.....	14
<b>3. REFERENSRAM</b> .....	<b>17</b>
3.1 REVISIONSBRANSCHEN .....	17
3.1.1 Att göra karriär.....	18
3.1.2 Delägarprocessen .....	18
3.2 JÄMSTÄLLDHET I ORGANISATIONER.....	19
3.2.1 Organisationskultur .....	20
3.2.2 Strukturer och processer .....	20
3.2.3 Glastak .....	22
3.3 SOCIALISERINGSPROCESSEN .....	25
3.3.1 Rekrytering .....	26
3.3.2 Nätverkande .....	27
3.3.3 Mentorskap.....	28
3.3.4 Utvärderingar.....	29
3.4 UTVÄRDERINGSPROCESSEN .....	30
<b>4. EMPIRI</b> .....	<b>33</b>
4.1 TEMA 1 - KARRIÄR I REVISIONSBRANSCHEN .....	35
4.2 TEMA 2 – GLASTAK.....	39
4.2.1 Kvinnors beteendemönster .....	39
4.2.2 Klienter.....	42
4.2.3 Åldersstruktur.....	44
4.2.4 Familjesituation.....	45
4.3 TEMA 3 - SOCIALISERING .....	47
4.4 TEMA 4 - UTVÄRDERING .....	53
<b>5. ANALYS</b> .....	<b>59</b>
5.1 TEMA 1 - KARRIÄR .....	61
5.2 TEMA 2 – GLASTAK.....	63
5.2.1 Kvinnors beteendemönster .....	63
5.2.2 Klienter.....	64
5.2.3 Åldersstruktur .....	64
5.2.4 Familjesituation.....	65

5.3 TEMA 3 - SOCIALISERING .....	67
5.4 TEMA 4 - UTVÄRDERINGAR.....	68
<b>6. SLUTSATS .....</b>	<b>71</b>
6.1 SLUTDISKUSSION.....	73
6.2 VIDARE FORSKNING .....	75
<b>REFERENSLISTA .....</b>	<b>77</b>
<b>BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE: PARTNERS.....</b>	<b>81</b>
<b>BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE: REVISORSASSISTENTER .....</b>	<b>83</b>
<b>BILAGA 3 – INTERVJUFÖRFRÅGAN .....</b>	<b>85</b>
<b>BILAGA 4 – ARTIKEL.....</b>	<b>87</b>

# 1. Introduktion

---

*I detta kapitel introduceras uppsatsämnet. Vi börjar med att generellt förklara jämställdhet i Sverige för att sedan komma in på revisionsbranschen. Därefter diskuteras problemområdet och tidigare studier kring detta som sedan avslutas med en presentation av syftet och frågeställningarna. I slutet av kapitlet utläses uppsatsens fortsatta disposition.*

---

## 1.1 Bakgrund

Det är ett faktum att det inte är många kvinnor som har lyckats nå toppositioner inom olika professioner. Könsfördelningen bland chefer i både den privata och offentliga sektorn var totalt 64 % män och 36 % kvinnor år 2011. (Statistiska Central Byrån, 2012) I vilken utsträckning det finns olika könsbundna mönster inom professioner när det gäller kvinnors möjligheter att klättra upp på karriärtrappan har varit ett undersökningsområde för flera olika studier. För att professionella nyutexaminerade ska kunna förvänta sig ha samma villkor och möjligheter finns fortfarande mycket kvar att göra. (Elg & Jonnergård, 2011)

### 1.1.1 Jämställdhet i Sverige

I Sverige används ordet jämställdhet när förhållandet mellan kvinnor och män beskrivs. Jämställdhet innebär att kvinnor och män har samma makt att forma samhället och sina egna liv. För att detta ska kunna uppnås måste kvinnor och män ha samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter inom alla områden i livet. (SCB, 2012) Sverige är ett väldigt jämställt land när det gäller lägre positioner inom organisationer. I förhållande till andra länder är dock de högre positionerna inte jämställda i samma utsträckning. Vidare anses Sverige vara ett progressivt land när det kommer till jämställdhet mellan män och kvinnor. Trots detta finns till exempel fortfarande löneskillnader mellan könen även om både kvinnor och män har lika utbildningar och arbetar i nästintill samma utsträckning. (Wahl, Holgersson, Höök & Lingshag, 2011)

Det som är intressant med revisionsbranschen är dock inte enbart att män tenderar att dominera de ledande befattningarna, utan att det faktiskt anställs lika många kvinnor som män. Detta innebär att rekryteringsprocessen i de största revisionsbyråerna är någorlunda jämställd. (Collin, Jonnergård, Qvick, Silfverberg & Zabit, 2007) Under år 2012 ökade antalet kvinnliga delägare i de sju största revisionsbyråerna i Sverige med totalt mindre än en procentenhet, från 15,9 % till 16,4 %. Detta tyder på att det finns en utveckling inom

branschen men att denna är långsam. Det kan vidare bero på att kvinnor har svårt att nå upp till antalet timmar som krävs för att bevara sin kvalifikation som revisor och sedan behålla kvalificeringen när det oftast är hon som tar huvudansvaret för barnen. Mazars SET som har utmärkt sig med högst andel kvinnor bland delägarna två år i rad, menar att det är viktigt att man inte endast ser till timkraven utan även vilken expertis revisorerna har. (Lennartsson, 2012)

Flera byråer är medvetna om att detta problem måste hanteras och att det krävs ett långsiktigt arbete för att ta itu med det. Ett exempel är KPMG som har som mål att öka andelen kvinnliga delägare, vilket de arbetar aktivt med genom individuellt anpassade utvecklingsplaner. (Lennartsson, 2012) Ett annat exempel är Grant Thornton som har kvinnliga nätverk där kvinnor band annat utbyter idéer och knyter nya affärskontakter för att bli starkare i sin yrkesroll. Nätverket arbetar också med att hjälpa organisationer uppnå en ökad jämställdhet. (Grantthornton.se, 2013)

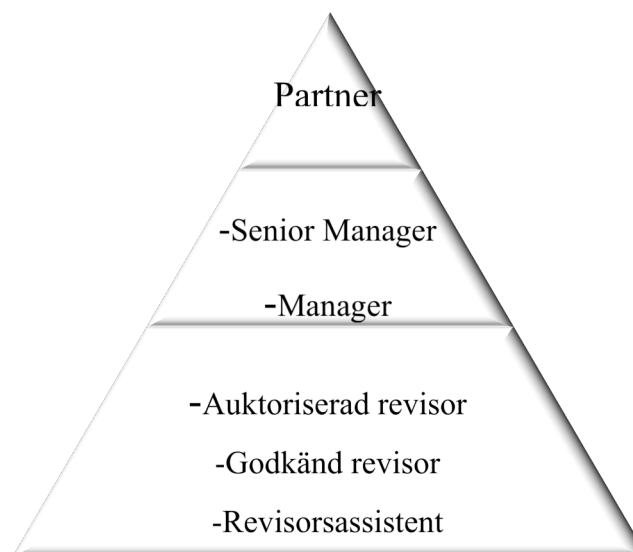
**TABELL 1.1 Antal kvinnliga delägare (Lennartsson, 2012)**

<b>Företag</b>	<b>Delägare</b>	<b>Antal kvinnor</b>	<b>Andel kvinnor</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2005</b>
Mazars SET	51	13	25,40 %	22,80 %	15,60 %	13,30 %
Grant Thornton	139	27	19,40 %	20,20 %	20,30 %	12,00 %
Pwc	247	43	17,40 %	17,00 %	17,80 %	13,30 %
Deloitte	81	12	14,80 %	15,00 %	14,10 %	10,00 %
KPMG	89	13	14,60 %	12,00 %	12,60 %	12,70 %
Ernst & Young	170	22	12,90 %	12,40 %	12,50 %	6,80 %
BDO	56	7	12,50 %	11,20 %	15,50 %	14,20 %

### **1.1.2 Revisionsbranschens hierarkiska karriärsteg**

Till skillnad från de flesta branscher finns inom revisionsbranschen en tydlig karriärstruktur. Det är inte många som når partnerskap. Enbart var tionde av de hundratals civilekonomer som varje år anställs hos någon av de fyra största byråerna når upp. (Axelsson, 2011)

Den vanligaste illustrationen av karriärshierarkin innebär att den nyanställde får börja som revisorsassistent för att vidare klara proven för godkännande och sedan för auktorisation. Därefter kan individen bli manager som följs av positionen senior manager. Toppen på karriärtrappan innebär en position som partner. När en revisor blir partner innebär detta att denne har blivit delägare i revisionsbyrån. Partnerskapet innebär både ansvar men även en ekonomisk risk då revisorn får möjligheten att dela vinst när det går bra för bolaget men samtidigt dela förlust under dåliga tider. Vidare får partnern vara med på stämman och utse styrelse samtidigt som det interna inflytandet blir större. (Axelsson, 2011)



**FIGUR 1.1 Visualisering av karriärstegen.**

## **1.2 Problemdiskussion**

Den viktigaste tillgången ett revisionsbolag har är personalen. Kvinnor utgör numera hälften av de som anställs i revisionsbranschen. Eftersom yrket ser till framtida tillväxt kommer kvinnor att utgöra en stor del av den nödvändiga arbetskraften. Utmaningen för revisionsbranschen idag är att erkänna att uppfattningar om kvinnor måste förändras och att lösningar måste hittas för att uppmuntra utvecklingen av kvinnliga revisorer. (Maupin, 1993)

Att studera organisation och kön kan ha flera goda argument. Organisationer är centrala i dagens samhälle då de till exempel står för produktion av olika typer av tjänster och varor. Dessutom utgör organisationer en stor del av människors liv, antingen genom att vara arbetsplatser eller som olika typer av institutioner, så som hälso- och sjukvård. (Alvesson & Billing, 2011)

Det övergripande målet för jämställdhetspolitiken i Sverige är att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv. Målet innebär bland annat en jämn fördelning av makt och inflytande för kvinnor och män. Detta är dock inte fallet då högre befattningar i organisationer och företag mestadels representeras av män. (SCB, 2012) Utöver rättvisa handlar en jämställd könsfördelning även om demokrati och mänskliga rättigheter. Kvinnors arbete måste värderas lika högt som mäns. De bör få möjligheter och få göra fria val utan att behöva påverkas av könet. (Lansstyrelsen.se, 2013)

Kvinnornas ställning i Sverige har förändrats under de senaste 30 åren, då jämställdhetsfrågan ökat i betydelse både när det gäller maktbegrepp och även lönefrågor. Även forskning kring jämställdhet har ökat avsevärt, dock är utvecklingen i vissa avseenden oförändrad. (Broadbent & Kirkham, 2008; Fagerfjäll, 2003) Trots att det anställs lika många kvinnor som män dominerar män på de ledande befattningarna (Collin et al., 2007; Lennartsson, 2012). Kvinnan stöter på ett så kallat glastak i sin karriär som gör att hennes karriär avstannar medan mannen strävar vidare. Glastaket är en metafor för en osynlig barriär som hindrar kvinnor från att klättra uppåt i karriären. (Fagerfjäll, 2003) Frågan som väcks är således vilka hinder kvinnan stöter på som bidrar till den obalans som finns på toppositioner.

Det råder stor enighet bland beslutsfattare om en jämn könsfördelning på olika toppositioner. Ett viktigt argument för att jämna ut könsfördelningen är rättviseargumentet. Begreppet innebär samma möjligheter för utveckling och befordring, men även att nå högre positioner med större ansvarstagande för både män och kvinnor. Ett annat centralt argument är resursargumentet som får störst stöd i näringslivet. Argumentet innebär att organisationen bör utnyttja kvinnors begåvning och förmåga för att ge nytta till organisationen. I arbetslivet bidrar kvinnor och män till olika värderingar och erfarenheter som breddar olika beslutsunderlag. Detta är en ytterligare anledning till varför könsfördelning bör jämnas ut på toppositioner. (Göransson, 2004)

Flera studier har gjorts inom detta område. Samtliga har inte haft samma fokus men många har kommit fram till liknande resultat. Studierna har kommit fram till olika faktorer som bidrar till att kvinnor är underrepresenterade inom de högre nivåerna av karriärshierarkin. En av dessa studier tyder på att problemet kan fokusera på antingen personen eller situationen. Personcentrerade förklaringar fokuserar på att kvinnans egenskaper och beteendemönster

strider mot typiska ledarroller, medan situationscentrerade förklaringar istället fokuserar på situationen och arbetsmiljön som kvinnan befinner sig i. Strategier för att lyckas komma upp till partnernivå fokuserar ofta på personcentrerade förklaringar, medan studien menar att situationscentrerade förklaringar är minst lika viktiga. (Maupin, 1993) Vi anser att olika variabler som förklarar kvinnors underrepresentation i högre hierarkiska nivåer kan delas in i person- och situationscentrerade förklaringar. Vissa variabler kan lättare urskiljas medan andra är svårare och kommer att ligga i det så kallade "gränslandet".

En av de vanligaste förklaringarna till varför kvinnor inte når toppositioner är att kvinnor föder barn, vilket är ett exempel på en personcentrerad förklaring som hindrar kvinnorna (Jonnergård & Stafssudd, 2009; Maupin, 1993). Den tid kvinnan spenderar hemma tillsammans med barnen bidrar till en bromsning av karriären. Eftersom bibehållandet av auktorisationen kräver 1500 timmars rent revisionsarbete under fem år kan barnledigheten försvåra detta krav. Förutom att revisorn kan förlora sin klientkrets riskerar hon även att förlora sin kompetens. Dessutom brukar kvinnor oftast få barn vid en kritisk tidpunkt för den framtida karriären, vilket hindrar deras utveckling inom organisationen. (Jonnergård & Stafssudd, 2009) En kritisk variabel för att förstå bristen på kvinnliga partners är sociala strukturella faktorer inom byråer, fördelningen av möjligheter och makt samt den sociala sammansättningen av grupper. Kvinnor tenderar att ha mindre makt i en större organisatorisk hierarki och de som är nära toppen är huvudsakligen omgivna av manliga kollegor. Detta tyder på att situationscentrerade förklaringar är viktiga att förstå för att kunna förklara bristen på kvinnor på toppositioner. (Maupin, 1993)

De personcentrerade förklaringarna lägger ansvaret för anpassning, förändring och förbättring enbart på kvinnor, utan att ifrågasätta maktstrukturer och värderingar som ingår i dagens organisationer. Av den anledning måste dessa förklaringar kompletteras med situationscentrerad forskning som studerar olika strukturer och processer i organisationer. (Maupin, 1993) Därför finner vi att studierna som är mest intressanta och har som utgångspunkt i våra frågeställningar är de som handlar om socialisering, utvärderingar och den process revisorn går igenom för att bli delägare.

En struktur kan karakteriseras som stabila auktoritets- och relationsmönster inom byrån och är summan av de sätt på vilka arbetsuppgifterna fördelas mellan olika enheter och roller, men även hur dessa koordineras. Organisationsstruktur handlar således om arbetsdelning och

auktoritetshierarki. Struktur ger ingångsvärden i organisatoriska sammanhang men dessa måste omtolkas under tiden. Praktiken kan skilja sig från det som är formellt fastslaget och därför kan verksamheter löpande organiseras genom olika organisationsprocesser. (Alvesson & Sveningsson, 2007) En process kan exemplifieras som en sammanbunden kedja av aktiviteter. Dessa aktiviteter är sammanbundna då de strävar mot samma mål. Processer är således nätverk som länkar olika aktiviteter. Analyseras processer detaljerat blir nätverken mer komplexa. Det som utmärker processer är att de är repetitiva, vilket innebär att de används flera gånger. Processer är en del av organisationen då varje organisation har olika typer av processer. (Processhandbok, 2009)

Genusskapande processer startar redan vid rekryteringen och fortsätter genom socialisering. Socialiseringen stöds av både belöningsystemet och av de sociala aktiviteter som sker utanför arbetstid. Familjen är viktig men måste vara underordnad arbetet. Individerna måste vara likadana som de andra och ”en i gänget” och det blir denne genom att vara en man. Anderson, Grey & Robson (2005) kartlägger relationen mellan socialiseringen av revisorsassistenter i revisionsbyråernas rutiner och reproduktionen av genusstrukturer. Den genuskapande processen relateras inte enbart till formella organisatoriska strukturer så som bedömnings- och utvecklingsprocesser, utan även till underförstådda informella komponenter så som den korrekta formen av socialisering i organisationen. (Anderson et al., 2005) Utvärderingar utgör en större del av revisorers arbete. Om dessa grundas annorlunda beroende på om det rör en kvinna eller man kan detta vara en förklaring till snedfördelningen på partnernivån. En undersökning visade att kvinnor håller lägre hierarkiska positioner och har lägre ambitioner. (Fogarty, Parker & Robinson, 1998; Jonnergård, Stafsudd & Elg, 2010) Vidare säger kvinnor att de vill lämna revisionsbranschen och att de har sämre möjligheter än män (Fogarty, 1996; Jonnergård et al., 2010).

Det kan vara relevant att utöver partners studera revisorer i deras tidigare år i karriären eftersom deras uppfattningar kan ha långsiktig påverkan både på organisationen och på karriären. Tidiga karriärprestationer har långsiktiga effekter. Utöver detta är människor som är i början av sin karriär mer känsliga för könsbundna vanor inom organisationen som inte längre ifrågasätts av de redan etablerade. (Jonnergård et al., 2010) Dessutom har få forskare i sina studier lagt fokus på revisorsassistenter, vilket gör att ämnet inte är lika utforskat (Anderson et al., 2005).



### 1.2.1 Frågeställning

Utifrån bakgrunden och problemdiskussionen ovan, undersöks följande fråga:

#### *Vad främjar respektive hindrar kvinnornas karriärmöjligheter i revisionsbyråer?*

Denna fråga besvaras genom att fokusera på frågor som rör de olika processer som finns i byråerna:

- **Hur ser processen ut för vem som väljs till delägare och är denna genusbevarande?**
  - Vad krävs enligt de som avgör vem det är som blir erbjuden en toppbefattning och skiljer det sig från medarbetarnas uppfattning?

Här undersöks delägarprocessen; hur och vem som blir utvald. En revisor blir invald av andra revisorer och delägare och därför kan subjektiva bedömningar spela roll. Utöver detta är denna process oftast hemlig vilket också kan bidra till subjektivitet. Därför är det intressant att undersöka på vilken basis en delägare blir utvald och varför det oftast blir män.

- **Är socialiseringsprocessen en genusbevarande process?**
  - Går det att observera könade socialiseringsmönster i revisionsbyråer?

Här undersöks socialiseringen som sker inom organisationens väggar. Varje organisation präglas av normer och värderingar som formar dennes individer. Vi tittar på sättet medarbetare formas då de kommer in i byrån och under tiden de är anställda. De olika mönstren som vi finner analyseras, om dessa är neutrala eller om de är baserade på manliga normer och vilka konsekvenser detta för med sig för kvinnan.

- **Är utvärderingsprocessen en genusbevarande process?**
  - Hur uppfattar medarbetarna de olika utvärderingar som de utför?

Här undersöks ifall utvärderingsprocessen är genusskapande genom att studera anställdas uppfattningar. Genom att analysera uppfattningar om utvärderingsprocessen kommer likheter eller skillnader mellan könen att uppmärksammas. På detta sätt kommer det även att finnas en möjlighet att analysera uppfattningar som direkt hänvisar till att utvärderingar är subjektiva och genusskapande.

## 1.3 Syfte

Vårt övergripande syfte med uppsatsen är att undersöka varför kvinnor är underrepresenterade på partnernivån i revisionsbyråer samt om kön är en begränsningsfaktor. Undersökningsområdena är delägar-, socialiserings- och utvärderingsprocessen och huruvida de bidrar till underrepresentationen. Dessa processer har inte studerats i samma utsträckning som andra personcentrerade variabler, så som kvinnors barnafödande, hushållsansvar och egenskaper.

## 1.4 Uppsatsens fortsatta disposition

### **Kapitel 2 – Metod**

I denna del presenteras metodvalet för den genomförda studien. Olika metodansatser diskuteras och en argumentation kring den valda metoden kommer att föras. Undersökningsdesignen diskuteras och olika tekniker för insamling av data presenteras.

### **Kapitel 3 – Teoretisk referensram**

Detta kapitel inleds med att granska revisionsbranschen tillsammans med delägarprocessen och även jämställdhet i organisationer. Därefter förklaras begreppet glastak och möjliga förklaringar till det. Sedan redogörs det grundligt för två faktorer som är centrala för studien.

### **Kapitel 4 – Empiri**

I detta kapitel redogörs för den empiriska delen av uppsatsen. Här kommer de sammanställda intervjuerna att redovisas. För att underlätta för läsaren delas det empiriska resultat in i olika teman; karriär i revisionsbranschen, glastak, socialisering och utvärdering.

### **Kapitel 5 – Analys**

I denna del kommer resultaten av empirin att analyseras samt vägas mot tidigare forskning och existerande teorier. I början analyseras empirin i sin helhet för att sedan gå in på analysen av varje tema.

### **Kapitel 6 – Slutsats och slutdiskussion**

I denna del presenteras studiens slutsatser. Därefter kommer en slutdiskussion om studien att föras och sedan ges förslag till vidare forskning.

## 2. Metod

---

*I denna del presenteras metodvalet för den genomförda studien. Olika metodansatser diskuteras och en argumentation kring den valda metoden kommer att föras. Undersökningsdesignen diskuteras och olika tekniker för insamling av data presenteras.*

---

### 2.1 Ansats

För att kunna argumentera för vårt metodval och vår forskningsstrategi är det av stor betydelse att ge en beskrivning av metodansatsen. Inom samhällsvetenskapen finns olika uppfattningar om hur ansatsen förhåller sig till praktiken och empirin. Det talas om tre tillvägagångssätt; deduktion, induktion och abduktion. (Bryman & Bell, 2005) Vi har valt att använda oss av den vanligaste ansatsen, den *deduktiva*, då vi använder oss av befintlig teori inom ämnet som utgångspunkt. Denna ansats uttrycker sig på så sätt att forskaren använder befintlig teori och resultat för att sedan skapa hypoteser och testa dessa i en empirisk granskning. Granskningen av hypoteserna analyseras för att sedan antingen bekräftas eller förkastas. (Bryman & Bell, 2005)

Induktion utgår från empirin för att skapa en ny teori vilket innebär att teorin är ett resultat av forskningsinsatsen (Bryman & Bell, 2005). Då vårt valda ämne har varit ett undersökningsfält för flera tidigare studier med större resurser än våra, har vi svårt att tro att vår granskning av empirin kommer att resultera i nya generaliserbara slutsatser. Vi har likväl som mål att ge ett forskningsbidrag och på så sätt kan vår uppsats möjligtvis få en induktiv ansats. Detta då vi studerar delar som inte analyserats i samma utsträckning. Abduktion tenderar att kombinera teorin och empirin för att låta förståelsen för ämnet gradvis växa fram, vilket vi inte ämnar för i vår uppsats.

### 2.2 Forskningsstrategi

För att kunna samla in och analysera empiriskt material måste undersökningsdesignen det vill säga tekniken för insamlingen av data definieras (Backman, 2008). Det finns två forskningsstrategier som en forskare kan använda sig av; den kvalitativa och den kvantitativa metoden. Den kvalitativa metoden har sin fokus på verbala formuleringar, ord och observationer. Siffror och tal det vill säga kvantifiering under insamling används inte. Den kvantitativa metoden har däremot fokus på att hantera numeriska observationer genom

mätningar och kvantifiering med hjälp av matematik och statistik. Hit hör exempelvis enkäter, experiment, prov och frågeformulär. (Bryman & Bell, 2005)

Vi har valt att arbeta med en kvalitativ design då vi inser begränsningarna av den kvantitativa metoden i vår studie. Enkäter har ett begränsat utrymme, då de kan vara mer ledande än en intervju och har begränsade möjligheter för en fördjupad förståelse om respondentens uppfattning. De fokuserar på att kvantifiera data från en mall med givna svarsalternativ. (Bryman & Bell, 2005) Samtidigt är sammanställningen av dessa både tids- och kompetenskrävande, vilket inte kommer att hinnas med på grund av tidsbegränsning. Vi anser även att den kvalitativa metoden kommer att ge oss djupare kunskap inom vårt ämne och hjälpa oss att analysera problematiken i våra frågeställningar. Det underlag vi behöver till vår empiri erhåller vi genom att ha djupa intervjuer med lämpliga professionella inom revisionsbranschen där respondenterna fritt kan uttrycka sig angående kvinnor och män i branschen. Eftersom att vår undersökning baseras på respondentens åsikter och tankar är det viktigt att dessa kommer fram på ett produktivt sätt, som enligt vår åsikt är via intervjuer.

## **2.3 Urval**

### **2.3.1 Ämnesval**

Intresset för ämnet om kvinnor i revisionsbranschen väcktes i samband med ett delmoment i kursen "International Auditing" vid Lunds Universitet. Vår nyfikenhet väcktes primärt av den anledning att det anställs lika många kvinnor som män i revisionsbyråerna, men att kvinnorna tenderar att försvinna ju längre upp revisorn kommer i karriären. Vidare har alltid ett intresse funnits för jämställdhetsfrågor i Sverige och i världen, då vi anser att denna typ av frågor är avgörande för samhällets utveckling i positiv riktning. Vi är två kvinnor som har som mål att vara verksamma inom revisionsbranschen i framtiden och därför är det oerhört intressant för oss att utforska denna bransch. Dels anser vi att det är viktigt att uppmärksamma jämställdhet inom revisionsbranschen då kvinnor och män ska ha samma möjligheter inom alla samhällsområden, och dels studeras frågan av ren nyfikenhet. Att så pass många kvinnor anställs till byråerna och partnernivån ändå domineras av män är en företeelse för sig.

### **2.3.2 Val av företag**

För att kunna genomföra en studie och samla in empiriskt material är det viktigt att välja lämpliga företag för studien. Då vårt ämne fokuserar på revisionsbranschen är uppenbarligen revisionsbyråer det naturliga valet av företag. Målet var att studera revisionsbranschens sju största byråer; Pwc, Ernst & Young, KPMG, Deloitte, Grant Thornton, BDO och Mazars SET, då vi anser att dessa återspeglar den statistik som finns. Dock fick vi enbart positiv respons av fyra byråer. Studien kommer således att grundas på intervjuer från följande företag; Pwc, KPMG, Deloitte och Grant Thornton.

### **2.3.3 Val av respondenter**

Vi har baserat vårt val av respondenter på den arbetslivserfarenhet de har inom branschen. Vår studie baseras vidare på intervjuer av kvinnliga partners som utgör den övre delen av hierarkin. Dock har vi även haft intervjuer med revisorsassistenter, både manliga och kvinnliga. Revisorsassistenter ska ha varit aktiva inom branschen i minst ett till fem år, då vi vill att de ska ha genomgått flera utvärderingar men samtidigt fortfarande känsliga för könade praktiker inom organisationen. Detta för att kunna undersöka vår frågeställning om socialiserings- och utvärderingsprocesserna är könade. Partners intervjuades för att kunna ta del av den delägarprocess då de har genomgått denna och samtidigt är de som väljer ut framtida delägare. Samtidigt var det av intresse att se ifall svaren från partners skiljer sig från de yngre medarbetarna.

## **2.4 Datainsamlingsmetod**

### **2.4.1 Primärdata**

Vi har i vår studie valt att använda oss av primärdata i form av intervjuer. Då vår studie baseras på en kvalitativ forskningsstrategi fann vi det naturligt att välja kvalitativa intervjuer som insamlingsmetod. Den strukturerade metod som används vid kvantitativa forskningsmetoder är relativt opassande för denna typ av kvalitativ studie. Detta för att den kvantitativa metoden fokuserar på forskarens intresse medan de kvalitativa intervjuerna fokuserar på respondentens ståndpunkter, vilket är mer lämpligt för vår studie. De två viktigaste formerna av kvalitativa intervjuer kallas ostrukturerade samt semi-strukturerade intervjuer. (Bryman & Bell, 2005) I ostrukturerade intervjuer får respondenten styra intervjun relativt fritt samtidigt som intervjuaren får räkna med att svaren inte blir särskilt standardiserade. Intervjuaren får vidare använda sig av minnesanteckningar och intervjun kan

snarare mynna ut i ett vanligt samtal. I de semi-strukturerade intervjuer följer intervjuaren istället specifika teman och frågor som ska behandlas under intervjun. Respondenten får även möjligheten att fritt svara och diskutera frågorna. För båda av dessa två kvalitativa intervjutyper är själva intervjuprocessen flexibel. (Bryman & Bell, 2005) Vi har valt att använda den semi-strukturerade intervjutypen för att mest effektivt få svar på våra frågor. Vi framställde två intervjuguider (se bilaga 1-2). Dessa har vi konstruerat utifrån teorin vi har läst och vid enstaka tillfällen har vi tagit hjälp av Elg och Jonnergårds (2011) frågor. Den ena guiden framställdes för partners och den andra var mer passande för revisorsassistenterna. Frågorna är relativt öppna i sin natur vilket gjorde att vi kunde jämföra respondenternas svar på ett produktivt sätt. Samtidigt kunde vi i den semi-strukturerade typen ställa frågor utanför intervjuguiden men också välja ordningen på frågorna.

Vår empiri grundas således på 11 semi-strukturerade intervjuer som tog ca 45 min var. Varje intervju spelades in via ljudupptagning för att underlätta för den empiriska sammanställningen. Som nämndes i kapitel 2.3.2, kommer de intervjuade från fyra olika revisionsbyråer och samtliga finns i Malmö. Vi kommer inte att nämna namn på byråerna eller respondenterna då vi försäkrat att informationen behandlas konfidentiellt. Därför kommer vi att referera till byråerna genom bokstäver från A till D. På byrå B-D (se tabell 2.1) har vi intervjuat en kvinnlig partner var, och två revisorsassistenter varav en kvinnlig och en manlig. På byrå A har vi enbart intervjuat en kvinnlig partner samt en manlig revisorsassistent. Detta innebär att vi har fyra intervjuer med partners, fyra intervjuer med manliga revisorsassistenter samt tre intervjuer med kvinnliga revisorsassistenter. Vi kommer att referera till respondenterna på följande sätt:

**TABELL 2.1 Respondenter**

<b>Byrå A</b>	<b>Byrå B</b>	<b>Byrå C</b>	<b>Byrå D</b>
Partner	Partner	Partner	Partner
	Kvinnlig revisorsassistent	Kvinnlig revisorsassistent	Kvinnlig revisorsassistent
Manlig revisorsassistent	Manlig revisorsassistent	Manlig revisorsassistent	Manlig revisorsassistent

Kontakten med respondenterna har skett via e-post till diverse individer på byråerna (se bilaga 3). Individerna har därefter antingen skickat oss vidare till våra respondenter via e-post eller själva bokat in intervjuerna med kollegor. Samtliga respondenter var ytterst samarbetsvilliga och hjälpsamma, vilket underlättade för insamlingen av det empiriska materialet oerhört.

#### **2.4.2 Sekundärdata**

Information som en tidigare forskare har insamlat kallas för sekundärdata (Bryman & Bell, 2005). I denna studie har vi även använt oss av sekundärkällor. De sekundärkällor vi använt är böcker, artiklar och Internetkällor. Vi använde "LUBSearch" och Lunds Universitets sökmotor "Lovisa" då vi sökte efter lämpliga och relevanta böcker inom vårt område. LUBSearch användes även vid sökandet efter artiklar och även "Google Scholar", men databasen "Business Source Complete" (EBSCOhost) var vår främsta artikelsökmotor. Vi använde olika sökord men de som gav flest relevanta artikelmatchningar var "Gender+audit". Databasen "FAR Komplet" användes då svenska artiklar eftersöktes. Vidare använde vi även diverse artiklars referenslistor som inspiration till fler artiklar. Slutligen har vi använt Internetkällor vid specifika frågor som till exempel information om revisionsbyråer som vi fann på deras hemsidor.

Litteraturen som vi använder oss av i vår referensram är i stor utsträckning peer-reviewed, vilket innebär att artiklarna blivit objektivt granskade innan publicering skett. Detta ökar inte enbart trovärdigheten i dessa artiklar utan även i vår referensram. Vi anser att detta är en viktig faktor vid val av källor då de även ökar tillförlitligheten. Generellt använder vi oss av ett källkritiskt förhållningssätt där vi ifrågasätter källor och detta enbart för att öka trovärdigheten och tillförlitligheten.

### **2.5 Studiens trovärdighet**

Två viktiga kriterier för forskningens bedömning inom företagsekonomi är validitet och reliabilitet (Bryman & Bell, 2005). Validiteten används för att mäta kvalitén på empirin (Yin, 2009). Bryman och Bell (2005) menar att validiteten är en viktig komponent i forskningen då det är denna som bedömer ifall slutsatserna i studien hänger ihop. Enligt Bryman och Bell (2005) innebär vidare reliabilitet att resultaten från en studie får samma utfall om studien skulle göras åter igen. Eftersom vi använder oss av semi-strukturerade intervjuer kan det vara svårt för en annan studie att få samma resultat som denna studie, då varken respondenterna eller intervjuare hade varit samma. Validitet och reliabilitet används dock enligt Bryman och

Bell (2005) vid kvantitativa studier. Vid kvalitativa studier används istället trovärdighet och äkthet.

### **2.5.1 Trovärdighet och äkthet**

Trovärdighet fokuserar inte på mätning av data, så som validitet och reliabilitet utan snarare på att det finns flera möjliga beskrivningar av verkligheten (Bryman & Bell, 2005). Trovärdighet omfattar fyra kriterier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och möjligheten att kunna styrka och bekräfta. Tillförlitlighet innebär att forskaren ger respondenten chansen att bestyrka det som forskaren uppfattar som det korrekta. (Bryman & Bell, 2005) Respondentvalidering är betydelsefull då vi låter respondenterna bekräfta att vår uppfattning av verkligheten är den riktiga. På grund av tidsbristen som vi har för vår studie, fanns ingen möjlighet för respondenterna att bestyrka sammanställningen av intervjuerna och samtidigt har även revisorer hög arbetsbelastning under våren. Därför kommer respondenterna att få ta del av studien vid senare tillfälle. Möjligtvis skulle detta kunna vara en brist eftersom respondenterna inte har kunnat bekräfta att vi har uppfattat och tolkat deras åsikter korrekt. Däremot var vi noggranna med att båda skulle lyssna på intervjuerna i efterhand, trots att båda var närvarande vid intervjuerna. Sedan läste vi även varandras sammanställningar för att kunna säkerställa att materialet är korrekt uppfattat. Vidare skickade vi även vår intervjuguide till respondenterna, vilket vi tror kan ha höjt kvalitén på svaren. Samtidigt kan det också ha missgynnat oss eftersom de har kunnat planera sina svar och anpassat svaren så som de själva velat.

Överförbarhet, det vill säga hur studien går att applicera på verkligheten är svårare vid kvalitativ forskning. Därför innebär överförbarhet att som forskare detaljerat redogöra för det som studerats. (Bryman & Bell, 2005). Vi har därför valt att detaljerat dokumentera varje steg och även presentationen av studien. Vid den empiriska sammanställningen har vi genom ljudupptagning transkriberat varje intervju i detalj, vilket ökar tillförlitligheten i dokumentationen. Pålitlighet betyder att forskaren kan redogöra för alla möjliga faser som finns i själva forskningsprocessen, som sedan kan granskas av andra. Då sammanställningen av intervjuerna resulterade i mer än 80 A4-sidor, var det svårt att hitta en granskare. Detta kan möjligtvis vara en brist då ingen objektivt har kunnat granska sammanställningen. Vi har trots detta vidtagit de ovannämnda åtgärderna vid sammanställningen av intervjuerna, just för att öka trovärdigheten. Det sista kriteriet innebär att forskaren bör kunna styrka sitt resultat (Bryman & Bell, 2005). Vi har försökt att varken låta personliga värderingar eller teoretiska



inriktningar påverka slutsatserna, då vi enbart grundar vår slutsats på hur vårt empiriska material stämmer överens med referensramen.

Vad gäller studiens äkthet finns det fem kriterier som bör beaktas. Den första är om undersökningen ger en rättvis bild av de studerade individernas åsikter och uppfattningar. Vi har intervjuat både partners och revisorsassistenter, vilket innebär att vi har tagit med åsikter från olika håll i organisationen. Detta är ett medvetet val då enbart intervjuer med partners hade kunnat ge en skev bild av verkligheten. Utöver detta så har sammanställningen av intervjuerna genomförts, genom att både redovisa liknande åsikter men samtidigt även de åsikter som avviker från majoriteten. Undersökningen ger även en rättvisande bild då alla respondenter hade möjligheter till att uttrycka sig på samma sätt eftersom att de fick samma frågor. Det bör dock noteras att eftersom våra intervjuer var semi-strukturerade, dök det ibland upp olika frågor i samband med att vi samtalade med respondenterna. Detta innebär att det ibland framkom andra aspekter beroende på vem som intervjuades.

Det andra kriteriet är ontologisk autenticitet, vilket berör om respondenterna uppnått större förståelse om sin sociala situation. Under intervjuerna väcktes frågor hos flera av respondenterna kring miljön de arbetar i. Frågorna som ställdes i undersökningen fick några respondenter att träda in i nya tankebanor som handlar om deras position i teamet och organisationen. Det tredje kriteriet är pedagogisk autenticitet, vilket berör hur studien skapar en uppfattning för respondenterna om hur andra människor upplever problematiken. Det kunde tydligt märkas att respondenterna var medvetna om vårt undersökningsområde, då detta är en fråga som har uppmärksammats sedan ett tag tillbaka i Sverige. Däremot fick de en bredare uppfattning om att inre processer i organisationen skulle kunna vara anledningen till att kvinnor är mindre representerade på partnernivån. Det fjärde och femte kriteriet är katalytisk samt taktisk autenticitet. Dessa kriterier innebär att våra respondenter kommer att kunna förändra sin situation efter vår undersökning samt vidta åtgärder som krävs för en förändring. Detta anser vi inte vara möjligt då det tar tid för att en förändring ska ske och att respondenterna dessutom redan är medvetna om problemet. Då vi kommer att skicka studien till respektive byrå kommer respondenterna att kunna ta del av resultatet. På detta sätt kommer kvinnor att uppmärksamma aspekter de möjligtvis inte känner till och eventuellt vidta åtgärder som krävs för att bli partner om de har denna ambition.

Väsentligt att påpeka är den svårighet som uppkommer på grund av enbart 11 intervjuer men samtidigt var fler intervjuer osannolika på grund av tidsbristen. Visserligen har ett brett val av respondenter noggrant valts ut, det vill säga partners men även både manliga och kvinnliga revisorsassistenter. Däremot är det svårt att få en generaliserbar slutsats baserad på 11 intervjuer. Vidare kan även påpekas att risken finns att respondenterna, särskilt partners, vill visa en positiv bild av företaget då byråerna inte vill verka sämre än sina konkurrenter. Därför menar vi att de ibland kan ha fokuserat på de positiva aspekter snarare än de negativa. Detta har dock uppmärksammats och diskuteras därför i slutdiskussionen.

## 3. Referensram

---

*Detta kapitel inleds med att granska revisionsbranschen tillsammans med delägarprocessen och även jämställdhet i organisationer. Därefter förklaras begreppet glastak och möjliga förklaringar till det. Sedan redogörs det grundligt för två faktorer som är centrala för studien.*

---

### 3.1 Revisionsbranschen

Inom revisionsbranschen skiljer sig byråerna åt när det gäller storlek och tjänstebud. Företagen delas in i stora, medelstora och små revisionsföretag. De stora företagen är de som har mer än 200 anställda medan de medelstora har 11-200 anställda. De små företagen har 1-10 antal anställda. "The Big Four" avser de fyra största globala multiprofessionella revisionsföretagen; Pwc, Ernst & Young, KPMG och Deloitte. Dessa erbjuder inte enbart revisionstjänster utan även konsultverksamhet inom skatterätt, finansiering och management. Även rådgivning inom ekonomi och riskhantering är vanliga tjänster som erbjuds. (Elg & Jonnergård, 2011)

De fyra största revisionsbyråerna upptar ungefär 90 % av marknaden för revision av börsnoterade företag inom EU (Grönbok, 2010). Byråerna ägs i form av partnerskap av en del personal på nationell och global nivå. Dessa företag kännetecknas av väl uppbyggda styrsystem som bygger på både målstyrning och uppföljning av medarbetarnas prestationer. Vissa av de medelstora byråerna är kopplade till internationella partnerföretag och liknar de stora i sitt ägande och sin struktur men tjänsterna är mer begränsade. De små byråerna är rena revisionsföretag med viss rådgivning inom skatte- och redovisningsområdet. (Elg & Jonnergård, 2011)

Revision kan ses utifrån två perspektiv. Det ena perspektivet tyder på att revision syftar till att öka förtroendet för kapitalmarknaden och för information till intressenter. Det andra perspektivet är att revision även är en kommersiell verksamhet där det är viktigt att sälja in uppdrag och dra in klienter till organisationen. Detta speglas i revisionsföretagens målsättningar och prestationsuppföljningar då klienten spelar en stor roll för hur en revisor belönas. Revisionsbyråer är privatägda företag som styrs av resultatmål där byråerna är beroende av lönsamma klienter, särskilt eftersom revisionsplikten för små aktiebolag slopades i november år 2010. (Elg & Jonnergård, 2011)

### **3.1.1 Att göra karriär**

Som tidigare nämnt i kapitel 1.1.2, är de olika karriärstegen inom revisionsbranschen välkända och förhållandevis fasta. De anställda känner till stegen och vet att de ska gå upp för denna karriärtrappa för att utvecklas inom företaget. Karriärtrappan är liknande inom branschen oavsett vilken typ av revisionsföretag revisorn arbetar på. (Elg & Jonnergård, 2011)

Den anställde börjar som revisorsassistent och arbetar i team med en godkänd eller auktoriserad revisor för att få den praktik som krävs för att sedan kunna bli licensierad. Efter tre års praktik med minst 1500 timmar, som i huvudsak gäller revision av aktiebolag, kan en revisorsexamen avläggas för att bli godkänd revisor. För att bli auktoriserad krävs ytterligare två års praktisk utbildning där minst 1000 timmar gäller revision och 500 av dessa ska gälla svårreviderade uppdrag. Sedan avläggs en revisorsexamen. (FAR Akademi, 2013) En annan skillnad mellan godkända och auktoriserade revisorer är att den förra kräver tre års universitetsstudier medan den andra kräver fyra. Licensierade revisorer kan ta egna uppdrag och revidera alla slags företag. Certifieringen förnyas var femte år och för att behålla sin revisorstitel måste en viss del av arbetet innehålla revision. (Jonnergård & Stafsudd, 2009) Värt att nämna är att riksdagen har bifallit förslaget om ändring av revisorslagen, som innebär att det numera inte är möjligt att avlägga revisorsexamen för att bli godkänd revisor. Det är dock fortfarande okänt hur lagändringarna kommer att påverka de teoretiska och praktiska kraven för att få avlägga revisorsexamen. (Revisorsnämnden, 2013)

Efter att ha blivit licensierad börjar revisorn ta mer ansvar och planera revisionsuppdrag, fast under en mer erfaren revisor. Med tiden bygger revisorn sin egen klientkrets som han eller hon är ansvarig för och skriver under revisionsberättelsen. En godkänd eller auktoriserad revisor ska dra in kunder och pengar till byrån. Efter några år kan det bli aktuellt att bli erbjuden delägarskap i det nationella företaget och även det internationella. (Axelsson, 2009)

### **3.1.2 Delägarprocessen**

Att bli delägare och partner är en stor bedrift som karriärmedvetna revisorsassistenter har som mål. I de största byråer kan chansen att bli delägare ta ungefär 10 år, och ibland mer. Byråerna följer upp medarbetare tidigt och följer utvecklingen. En byrå värderar förmågan att driva affärer genom att vara eftertraktad som revisor, medan en annan värderar byrånyttan som

revisorn gör. I delägarprocessen spelar subjektiva bedömningar en stor roll då en revisor blir invald av andra revisorer och delägare. Det anses vara otroligt viktigt att ha en bred klientkrets och samtidigt bygga relationer internt. På detta sätt kan de delägare som ska bjuda in nya, bedöma vad en potentiell ny partner kan tillföra både i yrkessammanhang men även i sociala sammanhang. En partner måste således vara beredd på att ta ansvar men även vara beredd på den ekonomiska risken som följer. (Axelsson, 2011) Vidare kan det vara till fördel om revisorn är bra på att ta in nya kunder eller till exempel bygga interna strukturer. Det finns således olika komparativa fördelar bland dessa delägare som bildar en komplett delägargrupp. Dock anses det alltid viktigt att ha stort engagemang och driv. (Falck, 2012)

### **3.2 Jämställdhet i organisationer**

Det finns flera goda skäl till varför organisationer bör beaktas ur ett könsperspektiv. En av dessa är hur genus förs in i arbetsplatsen och hur processer utformar och skapar kön. Individer formas då de inträder i organisationen och omformas sedan genom olika sociala processer. (Alvesson & Billing, 2011) Organisationer utgör just platser där kön skapas och ordnas. Eftersom dessa processer ofta blir osynliga som könsmärkta, kommer detta utmynna i att kön regenereras. (Wahl et al., 2011)

Wahl et al. (2011) talar om fyra teman som gemensamt ger grundkunskaper inom området organisation och kön. Den första variabeln handlar om struktur. Inom organisationsteorin finns två strukturbegrepp; social struktur och organisationsstruktur. Social struktur behandlar normer och bestämmelser om hur människor inom organisationen ska bete sig. Organisationsstruktur behandlar däremot hur fördelningen av arbetsuppgifter sker för att nå målen i organisationen. Den andra variabeln sätter fokus på kultur. Organisationskulturen utgör således en stor del av organisationen då det rör sig om omedvetna tankar och handlingar som formar människorna inom organisationen. Den tredje variabeln handlar om ledarskap. Frågan om varför det finns så få kvinnor på chefspositioner tas upp och förklaringen enligt författarna tycks ligga i de olika villkor som personerna möter både i karriären men även på chefspositionerna. Den fjärde och sista variabeln rör jämställdhet. Denna variabel och arbetet kring jämställdhet påverkas av rättsregler. Diskrimineringslagen är en sådan vars syfte är att alla har lika rättigheter. (Wahl et al., 2011)

Inom forskningen har det visat sig att ledarstilen mellan män och kvinnor trots allt inte skiljer sig åt. Det är istället organisationsstrukturen som påverkar och formar detta ledarskap, som ofta hamnar i någon typ av manligt ledarskap. De problem som kvinnor på högre chefspositioner stöter på beror ofta på att de hamnar i en minoritetssituation. (Pettersson, 2001)

### **3.2.1 Organisationskultur**

Organisationskultur kännetecknas av värderingar, åsikter och andra gemensamma kulturella uppfattningar (Alvesson, 2009). Kön och könsfrågor är således centrala delar av organisationskulturen (Fogarty et al., 1998). Både kvinnor och män kan inom en organisation ha olika uppfattningar trots att det finns en genomgripande organisationskultur, det vill säga gemensamma uppfattningar och värderingar. Däremot kan många av dessa uppfattningar försvagas eller förstärkas när könsvärderingar sammanfaller med olika kulturella bildningar. På detta sätt kan könsrelationer påverka allmänna värderingar och hur organisationen fungerar. (Alvesson, 2009) Inom organisationskulturen spelar sociala nätverk en stor roll. Kultur inom och utanför organisationen påverkar relationen mellan människor och företag. Nätverkandet anses vara tydliga i kunskapsintensiva företag. (Alvesson, 2009) Det har även visat sig att informella nätverk spelar en stor roll för utvecklingsmöjligheterna för personer inom en organisation. Kvinnor har inte samma möjligheter att ingå i sådana nätverk. (Gonäs, 2005)

När organisationer studeras ur ett könsperspektiv förtydligas hur kulturella uppfattningar sätter sin prägel på organisationsstrukturer och processer. Ofta domineras organisationskulturen av män, det vill säga att det går att se spår av kön och sexualitet i allt från värderingar till stereotyper. Det som ses som typiska manliga värderingar är bland annat konkurrens, kontroll och oberoende medan de typiskt kvinnliga är samarbete och acceptans. (Alvesson, 2009)

### **3.2.2 Strukturer och processer**

Organisationsstruktur kan definieras som summan av de sätt arbetsuppgifterna fördelas mellan olika enheter och roller, men även hur dessa koordineras. Organisationsstruktur handlar med andra ord om arbetsdelning och auktoritetshierarki och är även ett sätt att kontrollera och styra en organisation genom in- och uppdelningar. Organisationens val av strukturer påverkar hur mål definieras och vilka delmål som vägleder olika enheter. En svag

struktur kan resultera i att olika avdelningar inom en organisation utvecklar egna mål som kan vara motstridiga till organisationens övergripande mål. Därför är det oerhört viktigt att revisionsbyråer är måna om att deras organisationsstruktur ska stödja mål som riktar sig till att öka andelen kvinnor på toppositioner. (Alvesson & Sveningsson, 2007)

Organisationsstrukturer är viktiga då de ger ingångsvärden i organisatoriska sammanhang. Dessa strukturer måste dock omtolkas under tiden och praktiken kan skilja sig från designen och det som är bestämt rent formellt. Strukturer är således stabila auktoritets- och relationsmönster till skillnad från processer, som är i ständig rörelse. Genom organisationsprocesser kan verksamheter löpande organiseras. Processer kan skapa, återskapa, tydliggöra eller modifiera struktur. Både att hantera normala och oförutsedda aktiviteter i en organisation kräver organisation av komplicerade auktoritetsrelationer. (Alvesson & Sveningsson, 2007)

För att förstå de formella och informella processer som finns i en organisation, är det av betydelse att vara medveten om könsskapande processer. De könsskapande processer som finns i en organisation pågår ständigt, både på formella och informella sätt. (Gonäs, 2005) Gonäs (2005) menar att kön är ett verb som bildas i olika sociala situationer, särskilt i vardagligt sammanhang. Könsskapande processer kan således ses som individers sätt att hantera situationer så att det passar in med hänsyn till den egna könstillhörigheten. Könstillhörigheten används på så sätt att den till exempel stänger ut kvinnor från särskilda arbetsuppgifter. Just sådana handlingar är en del av och bidrar till könsskapande processer.

Enligt Gonäs (2005) kan könsskapande processer karaktäriseras utifrån fem faktorer;

1. Processtänkande; kön är inget bestämt utan föränderligt både över tid och plats. Därför öppnar ett sådant tänkande möjligheten till förändringar i särskiljandet mellan män och kvinnor.
2. Förhandlas fram; de olika värderingar som finns om femininitet och maskulinitet skapas människor emellan i både formella men också informella möten. Det som sker mellan dessa människor av olika kön kommer sedan att forma kön.
3. Ingår i daglig verksamhet; processerna sker som tidigare nämnt inte på specifikt ställe utan i det vardagliga, så som aktiviteter.
4. Värdering; den syn och värdering som finns på kön inom organisationen. Därefter

kopplas de processer ihop med de värderingar som finns och som organisationen uttrycker.

5. De värderingar som finns påverkar även den ojämna och könsmässiga hierarkin men också segregeringen i organisationen.

### **3.2.3 Glastak**

Inom revisionsbranschen utgör nyanställda män 50 % medan de på partnernivån dominerar med 92 %. Även i ett tidigt stadium av män och kvinnors karriärer finns en märkbar skillnad mellan dem. Kvinnor både uppnår mindre och visar lägre karriärmål och förväntningar samt större avsikter att lämna revisionsbranschen. Utöver detta känner de sig också mindre kapabla till att uppnå sina mål i sin nuvarande firma. (Elg & Jonnergård, 2011; Fogarty, 1996; Jonnergård et al., 2010)

Traditionellt sett har revisionsbranschen varit en mansdominerad bransch. Strukturen i branschen är manlig både när det gäller kunder och ledningsstruktur. (Grey, 1998; Johnson, Kaplan & Reckers, 1998; Jonnergård & Stafudd, 2009; Power, 2003) Även informella och formella strukturer bygger på maskulinitet och manliga värden (Anderson et al., 2005; Grey, 1998). Manliga stereotyper är inplanterade i arbetsledningens medvetande (Fogarty et al., 1998). Många manliga och kvinnliga revisorer antar att de blir framgångsrika i revisionsbyråer om de undertrycker eller eliminerar attityder och beteenden som identifierar dem som "typiskt kvinnliga". Även om revisionsbyråer lyckas skapa kvinnliga ledare med manliga ledaregenskaper och färdigheter innebär detta negativa konsekvenser för både den enskilda kvinnan och organisationen. (Fogarty et al., 1998; Maupin, 1993)

### **Segregering**

Arbetsdelning mellan kön på arbetsmarknaden uppkommer i flera former. Uppdelningen benämns som två typer av könsegregeringar; *horisontell* och *vertikal segregering*. Den horisontella pekar på den ojämna fördelningen bland män och kvinnor i branscher och yrken. Vissa yrken är typiskt sätt mansdominerande medan andra domineras av kvinnor. En liten del tenderar att arbeta i yrken som är mer könsbalanserade. Den vertikala segregeringen visar den ojämna fördelningen bland positioner inom organisationer och företag, som till exempel att kvinnor inte är chefer. Vertikal segregering rör således den hierarkiska fördelning i arbetet som finns mellan könen. (Persson & Wadensjö, 1997) Vissa arbeten och karriärval men även utbildningar är typiskt sätt kvinnliga eller manliga, vilket visas i fördelningen av könen på



arbetsmarknaden. Mannen och kvinnans positioner kännetecknas av olika villkor. Alvesson och Sveningsson (2007) drar slutsatsen att samma arbete inte ger samma lön för kvinnor som för män.

Glastaket är ett exempel på en vertikal segregering och innebär att kvinnor når olika positioner inom organisationen men är mer eller mindre exkluderade från de högsta, som till exempel partnerskap (Collin et al., 2007). Glastaket är en metafor för en osynlig barriär som hindrar kvinnor från att klättra uppåt i karriären (Fagerfjäll, 2003). Barriärerna skapas av attityds- och organisationsmässiga fördomar, samtidigt som de reflekterar den ekonomiska och sociala ojämnheten som finns mellan könen. Särbehandlingen härrör från starka attityder till kvinnors och mäns roller och beteenden. Om det inte finns objektiva förklaringar till att kvinnan inte når upp till toppen så finns det diskriminering i strukturerna och processerna i organisationen. (Wirth, 2001) I organisationssammanhang kan olika processer och strukturer ses som maskulina eller feminina (Alvesson & Billing, 2011). Kompetenta och kvalificerade kvinnor ser upp mot glastaket och ser att de är kapabla till att bryta sig igenom men det är de osynliga barriärerna som hindrar dem från att nå upp (Wirth, 2001).

### **Person- och situationscentrerade förklaringar**

Tidigare studier och forskning har pekat på olika variabler som bidrar till förklaringar kring glastaket. Psykologisk forskning tyder på att problemen förklaras av antingen själva personen eller situationen. De personcentrerade förklaringar tyder på att kvinnors socialiseringsmetoder och beteendemönster samt personlighetsdrag strider mot sådana typiska ledarroller. Bland dessa egenskaper finns rädsla för framgång och en ovilja att ta risker. Denna egenskap har av tidigare forskning förklarats med en oförenlighet mellan prestation och känslan av kvinnlighet. Kvinnor anses ha en inre drivkraft som gör att de undviker framgång. (Fagerfjäll, 2003; Maupin, 1993) De psykologiska faktorerna har visat att kvinnor och män på chefspositioner har samma värderingar och personligheter. Däremot finns det de som pekar på att ledarstilen är annorlunda. Ofta har ledarskap varit förknippat med maskulina termer då det är flest män på dessa positioner. (Alvesson & Billing, 2011)

De situationscentrerade förklaringar fokuserar istället på situationen och arbetsmiljön som kvinnan befinner sig i. Ett alternativt synsätt till varför det finns få kvinnliga partners är vilken typ av arbetsmiljö som drabbar kvinnor i strävan efter partnerskap. Detta perspektiv antyder att den organisatoriska situationens egenskaper, snarare än inre egenskaper eller

färdigheter, kan forma och definiera kvinnors beteende på arbetsplatsen. Strukturen i organisationen, det vill säga fördelningen av möjligheter, makt och den sociala sammansättningen av grupper kan vara en kritisk variabel till att förstå bristen på kvinnliga partners. Kvinnors möjligheter blockeras; de tenderar att ha mindre makt i den högre delen av hierarkin, och de som är nära toppen är huvudsakligen omgivna av manliga kollegor. (Maupin, 1993)

En gemensam personcentrerad förklaring till varför kvinnor inte når toppositioner rör balansen mellan familj och arbete (Maupin, 1993). Kvinnor på chefspositioner anses vara mycket stressade, vilket kan ha kopplingar till balansen (Alvesson & Billing, 2011; Wirth, 2001). Trots att män och kvinnor utför samma eller liknande arbetsuppgifter kommer kvinnan att belastas tyngre eftersom hon även måste ta hand om det obetalda hushållsarbetet (Alvesson & Billing, 2011; Fagerfjäll, 2003). På så sätt påverkar fördelningen av arbetet i hemmet kvinnans arbetsbelastning då denna har visat sig vara ojämn (Persson & Wadensjö, 1997). Då revisorsyrket innebär mycket hårt arbete och många gånger övertid har det vidare visat sig att arbetet inte går bra ihop med barn och familj. Revisorerna prioriterar på så sätt varken familjen eller fritidssysselsättningar. (Elg & Jonnergård, 2011) Konsekvensen av att få barn innebär att revisorn stängs ut från kunder men även från organisationen och utvecklingen, vilket också stärks av de krav som finns för bibehållandet av licens. (Jonnergård & Stafsudd, 2009)

En annan vanlig personcentrerad förklaring till glastaket är de feminina egenskaper som hindrar kvinnan i den mansdominerande branschen. Det är ofta män med lång erfarenhet som sitter på de högre chefspositionerna vilket kan göra att kvinnorna har svårare att sitta på samma position då kvinnor och män skiljer sig både kulturellt men även biologiskt. (Fagerfjäll, 2003; Wirth, 2001) Både män och kvinnor uppfattar direktörsarbete som ett arbete som kräver manliga könsrollsegenskaper. Därför är det troligt att arbetet ses som olämpligt för kvinnor och att kvinnor måste vara mer kvalificerade än män för att godtas på denna nivå. (Maupin, 1993)

Maktstrukturer inom organisationer är som ovan nämnt en annan situationscentrerad förklaring. Dessa är ofta mansdominerade vilket kan leda till könsarbetsfördelning och homosocial reproduktion. (Maupin, 1993) Homosocial reproduktion innebär att människan söker sällskap med det egna könet (Alvesson & Billing, 2011; Jonnergård & Stafsudd, 2009).

Det sker på grund av att individer associerar till andra som tänker på liknande sätt och som har liknande egenskaper (Anderson et al., 2005). Samma könsbekantskapskrets är önskad för ledande positioner. Just eftersom de flesta chefer är män kommer de sannolikt att välja män till avancemang och befordran oavsett deras inställning till kvinnor. (Maupin, 1993) En annan kompletterande teori är social identitetsteori och efterföljarskap. Denna teori bygger på idén om att likar dras till varandra och kan förklara varför det är svårare för kvinnor att nå ledande befattningar inom en organisation. Social identitet handlar om hur människor uppfattar sig själva och hur de väljer att identifiera sig med olika grupper och kategorier. Kön, kläder, språk, attityd och värderingar är exempel på prototypiska förhållanden som kan utgöra en viktig identifikationskälla för organisationsmedlemmar. Om individer inte matchar dessa förhållanden blir det svårt att välja dem som ledare. (Sveningsson & Alvesson, 2010)

Andra centrala förklaringar till glastaket är prestationsutvärderingar men även socialisering och nätverkande (Anderson et al., 2005; Fogarty et al., 1998; Maupin, 1993). Eftersom delar av revisionsbyråers strukturer och processer bidrar till ojämnheten på toppnivå är det av vikt att studera dem väldigt grundligt. Vi anser således att utvärderingar och socialisering ingår i organisationens strukturer och processer. Det är dock svårt att enbart urskilja dem som situationscentrerade förklaringar då dessa även kan påverkas av individens personliga val. Utvärderingssamtalen styrs av den som utvärderar och de kriterier som en revisor ska uppfylla det vill säga av organisationen, och kan därför på ett enklare sätt kategoriseras under situationscentrerade förklaringar. De sätt individer väljer att socialisera sig på kan däremot påverkas av vilka egenskaper och beteendemönster en människa har. Som nämndes i kapitel 1.3, är socialiserings- samt utvärderingsprocessen två av våra undersökningsområden och därför går de igen mer genomgående.

### **3.3 Socialiseringsprocessen**

Socialisering kan definieras som den process individer formas av samhället som de vill tillhöra (Fogarty, 1992). Som en lärningsprocess fortsätter socialisering genom hela livet även om sammanhanget förändras (Fogarty et al., 1998). Socialisering kan ses som en bakomliggande process som integrerar organisationens formella struktur med gruppens sociala relationer och individens psykologiska sammansättning. Den är således en del av den sociala strukturen som länkar individer genom olika förväntningar om beteenden. Socialisation sker när individer förändrar sig som sätt att uppnå de resultat de strävar mot.

Därför finns kognitiva och relationella normer som nykomlingar måste internalisera. (Fogarty, 1992)

Anderson et al. (2005) analyserade de processer av professionell socialisering i två av de största revisionsbyråer i Storbritannien. Könnsfrågor i revisionsfirmor är inte enbart en del av den formella strukturen utan även del av det informella. De formella strukturer är delar av de processer som företagen genomgår, där utvärdering är en sådan. Socialisering och nätverkande är exempel på informella processer. Anderson et al. (2005) menar således att de informella och formella processerna är sammanflätade i organisationen.

Få hade kategoriserat socialisering som en aktivitet men den särskilda formen av de organiserade evenemangen uppfattas som maskulina. Detta eftersom det kan röra sig om baraktiviteter där normen är drickandet. Revisionsbyråerna anordnar olika typer av sociala aktiviteter. Vissa av dessa anordnas på företaget medan andra sker utanför byrån. Revisorsassistenter värderar socialisering högt, trots att det kan uppfattas som något "obligatoriskt". (Anderson et al., 2005) Ett underförstått inslag av denna obligatoriska socialisering fortsätter även vidare genom karriären (Anderson, Grey & Robson, 2001). Män och kvinnor ser däremot inte likadant på de sociala evenemangen. Kvinnliga chefer har ibland valt att utesluta sig själv från evenemangen trots att de anses tappa värde som chefer eller partners. Själva organisationen är en del av större sammanhang som gör att vissa normer och värderingar återspeglar olika typer av sociala normer. Det är de organisatoriska processer som sätter sin prägel på dessa normer, som därmed bildar uppfattningar om mannen och kvinnan. Trots att kvinnan möjligtvis aldrig upplever diskriminering i det dagliga arbetet, så inser de snabbt att en könsfördelad hierarki existerar som de senare måste arbeta i. Därför upplevs inte homosocialitet på samma sätt av manliga som kvinnliga revisorsassistenter. (Anderson et al., 2005) Kvinnliga assistenter uppfattar således socialisering som könsbunden (Anderson et al., 2001).

### **3.3.1 Rekrytering**

Vid rekryteringen av nya medarbetare spelar flera olika faktorer in. I många av byråerna får den sökande genomföra olika typer av tester, psykologiska och matematiska, innan den sökande får en intervju. Därefter följer intervjuer, där det ofta rör sig om fler än en. Vid intervjuerna spelar personlighet en stor roll och egenskaper som att vara social och en bra lagmedlem är eftertraktade. Det är således inte enbart de akademiska meriter som bedöms

utan även om individen passar in i den "sociala modellen". (Anderson et al., 2005; Jonnergård & Stafsudd, 2009) Att ha korrekt "image" kan vara avgörande för att passa in i många organisationer (Anderson et al., 2001). Eftersom rekryteringsprocessen drar mot det gemensamma språket och erfarenheter för att passa in, resulterar detta i en stängd cirkel av homosocialitet. Manliga partners och chefer rekryterar de med samma bakgrund och erfarenheter som de själva. Enbart de som passar in blir anställda. (Anderson et al., 2005; Elg & Jonnergård, 2011) Företag anställer individer som tycker om att vara i sällskap av andra, som är unga och haft ett aktivt socialt liv som student. Företagen förväntar att assistenterna ger sin fritid åt företaget och socialisering. (Anderson et al., 2001; Elg & Jonnergård, 2011)

Könsobalans i revisionsfirmor startar inte vid rekryteringen och rekryteringsprocessen eftersom ungefär lika många kvinnor som män anställs till byråerna. HR-avdelningar på byråerna har ökat förståelsen för de könsfördomar som finns i rekryteringsprocessen samtidigt som de försöker förbättra dem, vilket resulterar i jämställdhet bland nyanställda. Avdelningarna har tagit olika organisatoriska initiativ som rör rekrytering av kvinnor och bibehållandet av kvinnlig personal genom att till exempel ge riktlinjer som hjälper medarbetarna att balansera hemmet och yrkeslivet. (Anderson et al., 2005)

### **3.3.2 Nätverkande**

Det första socialiseringsmomentet som den anställde får ta del av är den introduktionsutbildning som byråerna arrangerar. Utbildningen pågår i ca 2-3 veckor utanför staden som den anställde arbetar i, och ofta utomlands. På dessa utbildningar arrangeras en större mängd sociala evenemang som till exempel sportaktiviteter där de anställda arbetar i team. Många av dessa evenemang är en social norm i företagen och om individen avstår från dem tappar hon eller han sin individuella förmåga att nätverka. Att odla ett sådant socialt liv visar sig vara ett uttryck för det egna nätverket som utgör en stor del av den framtida karriärutvecklingen. Att vara en god lagspelar är en särskild egenskap som påverkar hur individer blandas och nätverkar med sina kollegor. Ofta tar dock detta nätverkande plats i manliga miljöer då det råder brist på kvinnliga chefer. (Anderson et al., 2005) Svårigheten för kvinnan är således att ingå och inkluderas i formella och informella nätverk då det är enklare för män att skaffa sociala relationer och ingå i nätverk (Collin et al., 2007; Jonnergård & Stafsudd, 2009). Därför har det bildats olika sociala konventioner som reglerar det lämpliga sociala beteendet för kvinnor jämfört med män. Hur individer förväntas bete sig skiljer sig åt mellan könen där kvinnan följer vissa sociala normer om att umgås med manliga kollegor.

Just de formella normerna som finns om lagspelare och nätverkande följer antaganden om manliga snarare än kvinnliga beteenden, vilket har visat sig missgynna kvinnliga assistenter. (Anderson et al., 2005) Just skillnader i socialisation mellan män och kvinnor har varit en central förklaring till organisatoriska resultat (Fogarty et al., 1998).

En annan viktig faktor för socialisering av den nyanställda är det professionella beteendet framför klienter. Det som bidrar till professionalism är inte enbart den tekniska kunskapen utan även att få arbetet utfört på rätt sätt, med rätt personer som bär rätt kläder. (Anderson et al., 2001; Elg & Jonnergård, 2011; Grey, 1998; Jonnergård & Stafsudd 2009). De sociala egenskaper och affärsmedvetande är väldigt viktigt för en bra kundrelation (Anderson et al., 2005). Att uppförande och utseende kan tyckas vara oviktigt är inte ovanligt, men i själva verket är de lika avgörande som företagets rutiner och formaliteter som styr en revisor genom det dagliga arbetet. (Anderson et al., 2001) Strukturen i branschen anses vara manlig när det kommer till kunderna, då många kunder är män. Vidare har det visat sig att det finns myter om att revisorn ska vara en man vilket i sin tur innebär att kunden vill ha en manlig revisor. Kvinnorna tycks därför ha svårare att skapa sociala relationer med manliga klienter. Konsekvensen blir att den manliga revisorn har större nätverk och får bättre kontaktrelationer. (Jonnergård & Stafsudd, 2009)

Förutom att revisorsassistenter förväntas offra mycket av sin privata fritid åt socialisering, förväntas de även arbeta övertid. Redan vid utbildningen får de bilda en uppfattning om dessa långa timmar, övertid under kvällar och helger samt de sociala evenemangen under vissa kvällar. Medarbetare förväntas vara tillgängliga för kunden i stort sätt när som helst under dygnet. (Anderson et al., 2001, 2005)

### **3.3.3 Mentorskap**

Mentorskap används som ett organisatoriskt verktyg inom organisationer. Vidare har mentorskap visat sig förbättra en individs möjligheter att hantera sin karriär, men även att det har en positiv inverkan på karriären. En mentor kan ge tillträde till både tillgångar men även formella och informella nätverk inom organisationen, vilket är särskilt betydelsefullt i början av karriären. Samtidigt kan mentorn varna för olika typer av fallgropar som finns i organisationen och karriären. Det har även visat sig att en mentor ökar effektiviteten i arbetet och minskar den stress som många anställda upplever. Vidare utgör mentorskap en väsentlig del av socialiseringen som sker och de sociala normer och värderingar som finns i en

organisation. (Collin et al., 2007)

Inom revisionsbranschen blir assistenten tilldelad en mentor som stödjer assistenter fram tills de har blivit licensierade och ibland ännu längre. Detta är dock inget formellt krav utan brukar ske informellt och är mindre vanligt inom de mindre företagen. Behoven hos assistenterna skiljer sig beroende på kön och företagets storlek. När det gäller kön tenderar kvinnor att förknippa mentorskap i högre grad med karriärplanering, medan män med arbetsrelaterade frågor. (Elg & Jonnergård, 2011) Vidare tyder forskning på att mentorskap har starkare inflytande på kvinnor än på män (Collin et al., 2007).

Organisatorisk utveckling är ofta beroende av en förmåga att hitta lämpliga mentorer under sin karriär. Män tvekar dock att anta rollen som mentor till en ung och lovande kvinnlig chef. Att sponsra en kvinna kan ses som ett riskabelt åtagande då sannolikheten för misslyckande är hög. (Maupin, 1993)

### **3.3.4 Utvärderingar**

Prestationsutvärderingar är en framträdande del av revisorers arbete. De stora revisionsbyråer har utvecklat system för utvärderingar som görs efter varje avslutat revisionsuppdrag. Dessa utvärderar den tekniska prestationen men även hur revisorn har presterat som en gruppmedlem och i relation till klienten. Utöver utvärderingar finns även en formell prestationsbedömning som görs av cheferna var sjätte månad. (Fogarty et al., 1998; Jonnergård et al., 2010)

Vi anser att utvärderingar inom organisationer är en process som ingår i socialiseringen då denna ämnar till att forma en individ. Oavsett om detta sker direkt eller indirekt får medarbetaren en uppfattning om vad som värderas högt i en organisation efter en utvärdering. Bedömningen resulterar i att medarbetaren försöker leva upp till företagets förväntningar för att kunna bli befordrad och på så sätt formas denna individ. Med hänsyn till processens omfattning behandlas denna under egen rubrik.

### 3.4 Utvärderingsprocessen

Prestationsutvärderingar är viktiga instrument att använda när det gäller både befordring men även löner (Johnson et al., 1998). Utvärderingsprocessen är mer formell ju större organisationen är, men det sker dock en formell bedömning av ens uppförande minst en gång om året inom branschen. Utvärderingar som baseras på "Management by objective system" bör vara neutrala men tenderar istället att vara baserade på manliga normer om vad som anses vara bra prestation. (Fogarty et al., 1998; Jonnergård et al., 2010) MBO är ett styrsystem där organisationens mål är kända så att ledning och anställda förstår en gemensam väg framåt. Genom MBO fastställs specifika mål gemensamt av chefer och deras underordnade och sedan granskas framsteg mot överenskomna mål regelbundet. Slutresultatet utvärderas och belöningar tilldelas på grundval av dessa framsteg. (Anthony & Govindarajan, 2007) Instrumenten som används vid utvärderingar varierar mellan byråerna men de producerar alla generaliserbar information om personen som sedan används för framtida belöningar eller möjligheter (Fogarty et al., 1998). Då utvärderingsprocessen är ostrukturerad i sin natur brukar de subjektiva utvärderingsomdömena troligtvis påverkas av att den som gör utvärderingarna har personliga åsikter och attityder om kvinnor i professionen. (Johnson et al., 1998)

Tidigare studier föreslår att kvinnliga revisorer missgynnas på grund av en partisk könsutvärdering där manliga normer styr vilka kriterier som ska utvärderas hos revisorerna (Fogarty et al., 1998; Johnson et al., 1998; Jonnergård et al., 2010). Forskningen pekar vidare på att utvärderingar är en av de praktiker som bidrar till skapandet av könsstrukturer inom revisionsbyrån (Elg & Jonnergård, 2011; Fogarty et al., 1998). Beroende på vilket kön revisorerna tillhör påverkas deras utvärdering. Kvinnor utvärderas hårdare och mer negativt än män. Att kvinnor blir hårdare bedömda kan ha något att göra med att det finns en grundlös tro om att kvinnor är mindre engagerade eller att de påverkas av distraherande personliga frågor. Oavsett vilka motiven är till dessa tankar bevarar de den kulturella asymmetrin som finns inom branschen. (Fogarty et al., 1998) Det är troligt att män och kvinnors uppfattning om vad som är viktigt i utvärderingar skiljer sig åt. Om så är fallet och utvärderingar visar sig vara könsbundna, innebär detta att kvinnors arbete bedöms orättvist jämfört med männen. Utöver den orättvisa bedömningen vid arbetet, är detta ett betydande hinder för kvinnornas karriärer. Som vi tidigare nämnt, i kapitel 1.1.2, är karriärtrappan inom revisionsbranschen väldefinierad. Revisorn förväntas klättra upp ett steg ungefär vart tredje år och det är



utvärderingarna som avgör när en revisor eller en blivande revisor är redo. Det är således avgörande för den enskilda revisorn att ha en korrekt uppfattning om vad som bedöms för att kunna gynna karriären. (Jonnergård et al., 2010)

Som tidigare nämndes under nätverkandet i kapitel 3.3.2, har kvinnor i allmänhet problem med att få inträde till olika nätverk. I mansdominerade organisationer är nya manliga aktörer mer benägna att få information från informella nätverkskontakter med andra anställda män, medan detta kan vara svårare för kvinnor. Detta är ytterligare en anledning till att det är troligt att kvinnor kommer ha andra och mindre tillämpbara kunskaper om utvärderingsprocessen. (Jonnergård et al., 2010)

Kvinnor och män har olika uppfattningar om vad som är viktigt vid utvärderingar. Kvinnorna uttalar sig om *vem* som utvärderar deras arbete och *hur* det sker genom att de till exempel utvärderas via utvecklingssamtal med chefen. Männen däremot talar mer om *vad* som utvärderas med prestationsmått som till exempel lönsamhet och debiteringsgrad. De fokuserar på innehållet i uppgifterna och hur väl de utför dem, medan kvinnor fokuserar på utvärderingen som en process som omfattar aktiviteter och relationer med vissa ansvariga personer. (Elg & Jonnergård, 2011) Till skillnad från kvinnor relaterar manliga revisorer utvärderingar direkt till deras karriärer. Män antar att de ska få organisatoriskt stöd och fokuserar på vad som gynnar deras karriär medan kvinnor är mindre säkra både på sin organisatoriska position och utvärderingen i sig själv. De fokuserar mer på processen än på att porträttera sig själva som goda aktörer. (Jonnergård et al., 2010)

Det har visat sig att det är männens uppfattningar som till högre grad överensstämmer med individer på högre hierarkiska positioner. Revisorer på högre positioner betonar i mindre grad *hur* deras arbete utvärderas och *vem* som gör det, medan *vad* som utvärderas anses vara viktigt. De anger även debiteringsgrad och lönsamhet som utvärderingskriterium. Det är troligt att revisorer på högre hierarkiska nivåer vet bättre vilka utvärderingsmekanismer som faktiskt används för utvärdering av deras arbete. Då individer som har nått högre positioner kommer att ansvara för framtida utvärderingar, blir det ännu mer troligt att det manliga perspektivet på utvärderingar ytterligare kommer att förstärkas. (Jonnergård et al., 2010)

Inflödet av kvinnor är en falsk signal av att kvinnor har slagit sig fram i professionen. Utan jämställdhet i utvärderingar är det tveksamt att en förändring i den dominerande könsprofilen

kommer att ske. Framväxandet av kvinnliga förebilder kommer inte att ske automatiskt. Prestationsutvärderingar är en avgörande mekanism till att könsskillnader upprätthålls och reproduceras inom stora revisionsföretag. Utvärdering av personal är en av de viktigaste processer som sker, eftersom denna kommer att bestämma sammansättningen av den framtida organisationen och även banan för revisorernas karriärer. (Fogarty et al., 1998) Det är viktigt att se till att kvinnor får en realistisk bild av kriterierna som används vid utvärderingen. Ett sätt att hantera detta problem är att utvärderingsprocessen blir mer tydlig och formell. Ett annat sätt är att kvinnor ska bli mer aktiva i att utveckla sina egna professionella nätverk som omfattar andra kvinnor från samma organisation såväl som från andra företag. Ledningen bör också ta sitt ansvar genom att uppmuntra sociala nätverk som inkluderar både manliga och kvinnliga nykomlingar. De bör även påbörja sociala aktiviteter som passar både män och kvinnor och som inte utesluter medarbetare som har privatlivsskyldigheter. (Jonnergård et al., 2010)

## 4. Empiri

---

*I detta kapitel redogörs för den empiriska delen av uppsatsen. Här kommer de sammanställda intervjuerna att redovisas. För att underlätta för läsaren delas det empiriska resultatet in i olika teman; karriär i revisionsbranschen, glastak, socialisering och utvärdering.*

---

Avsikten med denna studie är att se vilka möjligheter och vilka hinder det finns för en kvinna som är verksam inom revisionsbranschen. För att få svar på våra frågeställningar delades intervjun in i tre delar. Den första delen bestod av generella frågor som bidrog till en uppfattning om individen men även om delägarprocessen på byrån och varje individs förklaring till bristen på kvinnor på partnersnivån. Den andra och tredje delen undersökte socialisering och utvärderingar inom respektive byrå. För att få ett brett svarsunderlag har intervjuer genomförts med individer, både kvinnor och män, på två nivåer inom byråerna. Dels de som arbetat längre och är partners och dels revisorsassistenter som har arbetat mellan 1-5 år. Svaren har kategoriserats i olika teman för att på ett mer effektivt sätt åskådliggöra det empiriska resultatet. Utöver de tre processer som ligger till grund för studien har fler teman tillkommit som är betydelsefulla för resultatet och analysen.

Inledningsvis är det av vikt att nämna att inte alla revisorer, varken kvinnliga eller manliga, har ambitionen att bli partners. Men alla, förutom en, uttryckte att de vet vad som krävs för att bli partner på byrån. Respondenterna menade att revisorsassistenter oftast har den ambitionen när de precis har börjat arbeta på byrån och inte vet hur krävande det är att vara partner. Dessutom kräver partnerskapet en säljande roll som innebär att partnern säljer in sig själv och sin byrå till kunden. En partner konstaterade att många trivs med att vara "en andre man", vilket innebär att individen överlämnar sitt arbete åt möjligtvis en partner, som får hantera de tuffa frågorna. Alternativt att de enbart vill arbeta med små kunder. En revisorsassistent påpekade att många trivs med rollen som manager eller senior manager eftersom de inte på samma sätt måste vara tillgänglig för kunden, då oftast någon annan över en själv har ansvaret.

*“Som partner säljer du dig själv, du säljer in dig till ett bolag. Verksamheten står ju inte stilla någon gång på året. Jag måste alltid vara tillgänglig, man har inte friheten att vara ledig på samma sätt och man måste vara tillgänglig för kunden. Jag är ständigt uppkopplad och tar telefon. Är du bara manager och senior manager är det oftast en som är över som tar ansvaret över kunden. Det uppskattar många människor”*

- Partner, byrå B

Den hierarkiska karriärsstegen inom revisionsbranschen är den naturliga utvecklingsvägen. Det är värt att nämna att de assistenter som svarade att de inte ville bli partners var även osäkra på om de skulle stanna kvar inom byrån. Om revisorn dock väljer att stanna kvar inom byrån och göra karriär, är den naturliga vägen uppåt att bli en partner. Samtliga respondenter ser inga hinder i den fortsatta karriären, oavsett kön eller position inom byrån. Två assistenter konstaterade följande:

*“Nej, inte direkt, man formar sina egna möjligheter. Det finns ju möjligheter, så det är inget snack om saken och sen är det upp till individen. Jag tror inte att det kommer gratis. Hindret är i så fall jag själv, att jag inte orkar lägga ner den tid som krävs eller att jag inte har ambitionen att gå så snabbt framåt.”*

- Manlig revisorsassistent, byrå B

*“Känslan för mig är att det enda hindret är en själv. Man måste visa att man vill och att man tar för sig.”*

- Kvinnlig revisorsassistent, byrå D

Samtliga respondenter ser en positiv utveckling för framtiden när det gäller jämställdhet inom revisionsbranschen. Samhället utvecklas och reagerar i större utsträckning på jämställdhetsfrågor än tidigare. Utöver detta har organisationer en sammansättning av personal som speglar samhället och detta påverkas även revisionsbyråer av. En manlig revisorsassistent berättade att byrån som han jobbar på förlorade ett uppdrag från Pepsi i USA för att revisionsteamet endast bestod av vita män. De tyckte att teamet inte kunde representera Pepsi om varken kvinnor eller mörkhyade finns med. En partner menade att det dels beror på att de flesta duktiga studenter är kvinnor och dels för att byråerna har en övervägande del kvinnor som söker. Däremot poängterade hon att hon ändå inte vill att det ska utvecklas till ett kvinnoyrke då dessa tenderar att tappa status.

*“Ja, jag tror att det kommer bli en ganska jämn fördelning. Det tror jag att de har uttalat också, har hört det av en expert. Det ska vara ungefär hälften-hälften i framtiden.”*

- Manlig revisorsassistent, byrå C

## **4.1 Tema 1 - Karriär i revisionsbranschen**

### **Delägarprocessen**

Efter att ha undersökt delägarprocessen på samtliga byråer har olikheter och likheter mellan byråerna identifierats. Två partners gick in mer detaljerat på hur själva processen ser ut, från att bli föreslagen som partner till att bli utvald som partner, medan de andra två talade generellt om vilka kriterier som ska uppfyllas för att bli partner. Delägarprocessen är inte något byråerna är jättetydliga och öppna med, vilket är naturligt för att de ska ge sig själva ett spelutrymme. Detta uppmärksammades redan inledningsvis då det var väldigt svårt att hitta information innan undersökningen.

På alla fyra byråer är det nuvarande delägare som väljer ut eller åtminstone fattar beslut om den nya partnern. Revisionsbyråer ägs av partners och därför bestämmer de vem som ska in i kretsen som ny ägare. Generellt finner man likadana drag i processen på de olika byråerna men de olika nivåerna i beslutprocessen kan skilja sig åt. På byrå D, är det kontorschefen som uppmärksammar eller tar emot någon intresserad på utvecklingssamtal och sedan för informationen vidare till marknadsområdeschefen som sitter i ledningen och har något större geografiskt område. Denne tar i sin tur upp föreslagna kandidater till årets stämma och ger förslagen till styrelsen som får bearbeta dem och sälla. I hyfsat god tid innan stämman kommer styrelsen ut till alla partners och beskriver profilen på de som är föreslagna. Alla partners har sedan rätt att rösta emot förslaget, dock sker detta sällan. I praktiken finns således beslutprocessen på styrelsenivå och inte på ägarnivå, även om partners slutligen beslutar på årsstämman.

Alla byråer var även enade om att delägarprocessen är en lång utvärderingsprocess som startar redan från början som nyanställd. Att bli partner tar tid. Det tar någonstans mellan 10-15 år, men det går tidigt att uppmärksamma vem som har potential att bli partner. Karriärstegen upp till steget innan partnernivån brukar vara väldigt tydliga på alla revisionsbyråer. Det är framförallt att revisorn måste arbeta ett antal år på varje steg och att

han eller hon måste bygga sin erfarenhet, därför är det naturligt att det tar tid.

*“Det handlar om hur man utvecklas och vilka framsteg man gör och vilka egenskaper man har som passar till att bli delägare”*

- Partner, byrå C

Partnern på byrå A var den enda som uttalade sig om ”timing”:

*“Det ska finnas utrymme, att det finns aktier över eller att någon kanske går i pension eller att det finns tillväxt i byrån. Så det handlar inte alltid om egen prestation utan det handlar också om att det finns ett utrymme för fler partners.”*

Byrå C och D delar in sina kriterier i hårda och mjuka kriterier. Exempel på hårda kriterier är hur mycket kundstocken ska omsätta för att revisorn ska kunna bli partner eller utöka aktieinnehavet, vilket är en direkt angiven volym. Mjuka kriterier är däremot hur revisorn är som individ och att han eller hon har ett ansenligt partnerbeteende. Med partnerbeteende menade byrå D:s partner att den anställde ska känna och prata för organisationen. Partnern ska stötta yngre medarbetare, vara ett gott föredöme och vara generös genom att inte enbart bygga egna volymer utan dela med sig till andra så att kontoret växer. De hårda kriterierna uppfyller alla som blir föreslagna till partners, men de mjuka är de som kan skilja sig åt och vara avgörande.

Byrå B följer ett verktyg som beskriver sju förmågor vilka ligger till grund för utvecklingssamtalen, och utifrån dessa sätts målen. Verktyget är globalt och är ett stöd när vid utvecklingssamtal på alla nivåer, även när utvärdering för att bli partner sker. Tanken är att genom att fokusera på förmågorna ska revisorn utvecklas och bli bättre på att utföra sitt arbete. Först ska revisorn uppnå de grundläggande förmågorna sedan ska han eller hon utvecklas för att slutligen uppnå avancerad nivå. Meningen är inte att bli avancerad på alla sju förmågor utan säkerligen ha en eller två starkare förmågor och sedan några som inte är så dominant. Efter att kontoret tittat på potentiella ledare skickas revisorn iväg till ett center utanför London. Där är revisorn i ungefär fyra dagar och spelar olika rollspel samt blir bedömd efter hur han eller hon klarar olika situationer. Antingen får de ett klartecken efter detta eller så får de arbeta vidare på vissa förmågor. Det är inte bara delägarna som kan utse en ny delägare utan ett godkännande från London krävs, även om byrå B i Sverige bestämmer

för Sverigekoncernen.

På byrå A finns inte heller några hårda variabler som måste uppfyllas innan revisorn kan bli föreslagen som partner. Har revisorn ett stort personalansvar så kanske han eller hon har en lägre volym. Det rör sig således om sammanvägning av allt. När en befintlig partnergrupp ser en individ som sticker ut, tittar de på vad som behövs i personens ”partner case” för att de ska kunna ta henne eller honom hela vägen. Det kan till exempel vara att individen kanske inte haft en ledande position och behöver det, att individen behöver ett personalansvar, eller behöver vara ute på marknaden mer. Efter att Malmökontoret valt en kandidat och skrivit en omfattande beskrivning om varför den här personen är lämplig att bli partner, skickas den till Stockholm och en första gallring sker. När en population med lämpliga kandidater blir tillgänglig får dessa åka upp till Stockholm och sätta sig en halv dag med en partnerpanel. Där blir individen bedömd av några som individen aldrig arbetat med tidigare. En bedömning görs utifrån värderingar, etik, marknad med mera, och därefter läggs de som anses vara lämpliga ut i en internationell databas. Detta för att byrå A över hela världen ska kunna tycka till om personen till exempel arbetat med utländska uppdrag och misskött sig. När partners fått ett klartecken fattar partnerstämman beslut om en ny partner.

## **Delägarskap**

Även om stegen i processen, från att individen visat potential till att denne blir partner, skiljer sig från byrå till byrå gick det ändå att upptäcka gemensamma egenskaper som de olika byråerna var ute efter. Alla byråer nämnde att det är viktigt att potentiella delägare ska kunna stå för företagets värderingar.

## **Drivkraft**

Alla fyra partners nämnde denna som en viktig egenskap hos delägare. Individen ska vara en driven person som tar ett stort ansvar för firman och satsar på att driva denna framåt.

*”Att man faktiskt har driv. Man vill driva den här byrån vidare och utveckla den. Att man har en entreprenörsanda och affärsmenskap, tror jag är det viktigaste.”*

- Partner, byrå A

## **Självständighet och affärsmässighet**

Alla fyra partners nämnde vidare att individen självständigt ska kunna driva sina affärer och vara affärsmässig i sitt yrke. Att vara självständig och ha många egna kunder är något som utmärker de flesta partners. Det är betydelsefullt att visa att revisorns är försteman redan från början. Det ska vara en person som samarbetar väl med kunder. Det handlar om någon som kan skapa affärer, då det är de som äger firman och måste driva verksamheten. Detta innebär inte att revisorn måste dra in klienter till byrån redan från dag ett, utan att individen visar en förmåga att hantera dem. Efter att ha blivit kvalificerad revisor börjar revisorn bygga egen volym för att börja komma in på marknaden.

## **Göra sig synlig**

Två av fyra delägare uttryckte explicit att revisorn måste göra sig synlig för att bli partner. Delägarskapen är på Sverigenivå och därför handlar det om att göra sitt namn både internt och ute på marknaden. Delägarna ska veta vem personen är, vad hon eller han gör och kan. Det är således en marknadsföring både internt och sedan hur revisorn fungerar ute på marknaden. En revisor måste själv göra sig synlig och inte vänta på att någon annan ska hitta en.

*“I alla goda världar ska jag förlita mig på att kontorschefen ser just mig och om jag sköter mig och är duktig så kommer kontorschefen och säger: ”Vi tycker att du har skött dig så bra nu så jag kommer att föreslå dig”. Men världen är inte god, utan jag måste göra mig synlig på något vis och sannolikt uttrycka intresse och säga att jag är intresserad, vad är det som krävs för att bli partner?”*

- Partner, byrå D

## **Firmans bästa**

På alla fyra byråer nämndes att en partner ska arbeta för firmans och inte för sitt eget bästa. Det handlar om att utveckla byrån och inte arbeta för sig själv. Revisorn ska leta efter det som gynnar hela företaget och arbeta med det.

*“Det är viktigt att man är generös genom att inte bara bygga egna volymer utan dela med sig till andra så att kontoret växer.”*

- Partner, byrå D



## **En bra ledare**

Två partners nämnde uttryckligt att det är viktigt att vara en bra ledare som partner. Partners är ju de som driver företaget framåt och därför måste revisorn ha ledarfärdigheter som driver medarbetarna åt samma håll.

*”Sen måste man ha gjort sig förtjänt internt, att man har medarbetarnas förtroende och att man har respekt nedifrån för annars kan man inte leda.”*

- Partner, byrå A

## **Tekniskt kunnande**

Det var enbart partnern på byrå A, som explicit uttryckte revisorns tekniska kunnande som avgörande för att bli delägare. De andra byråerna la mycket tyngre vikt vid att vara socialt utåtriktad och marknadsinriktad men nämnde att revisorn ska vara kunnig och kompetent. Partnern på byrå A nämnde även det som väldigt viktigt, men att ha ett väldigt stort tekniskt kunnande. En specialist med unika kunskaper vill byråerna inte riskera att förlora.

## **4.2 Tema 2 – Glastak**

### **4.2.1 Kvinnors beteendemönster**

Under intervjuerna uppmärksammades ett mönster i svaren som handlade om kvinnors beteende. Kvinnors beteendemönster kan skilja sig från männens och ibland påverka deras karriär. Vid enstaka tillfällen nämndes att vissa kvinnliga revisorer har agerat på ett sätt som annars brukar vara typiskt manligt beteende. Dominans, att ta kommando och att våga ta för sig brukar förknippas med manliga egenskaper.

Alla kvinnliga partners och revisorsassistenter nämnde att kvinnor är mer försiktiga än män och att män vågar ta för sig mer. Kvinnorna nämnde att män ofta tar för sig mer och visar att de kan mer än vad de egentligen kan. De nämnde även att männen brukar vara mer framåt och kvinnor är väldigt försiktiga när de ska visa vad de kan. Kvinnor är oftast väldigt duktiga men vågar inte alltid visa att de kan. Det kan bero på att kvinnor ibland är mindre självsäkra än män och vågar därför inte ta för sig lika mycket. Det är viktigt att en revisor är självsäker inom yrket, vilket är något som kvinnor inte alltid är. En assistent nämnde även att hon ibland kunde märka skillnader på beteendet ute hos kunden. Män vågar tala om för klienten hur de ska göra när de är nyanställda mer än vad kvinnor gör, trots att det ibland visade sig vara fel.

*“Killar har en väldigt god egenskap, att på ett väldigt naturligt sätt tro att de kan mer än vad de kan. Tjejer är lite såhär: “Vi ska vara duktiga och jag säger inte att jag kan det förrän jag kan det till 110 %”, och där biter vi oss i tummen ibland... Ibland har tjejer en tendens att tona ner sin egen kompetens och vara mer osäkra. Självförtroendet är väldigt viktigt och där behöver tjejer tuffa till sig ibland för de är jäkligt duktiga men riskerar att förlora sig för att de har ett kontrollbehov och vågar inte släppa saker.”*

- Partner, byrå C

Två kvinnliga revisorer, en partner och en assistent, nämnde att kvinnor inte alltid vågar sälja sig själv på samma sätt som män gör. Att vara social och kunna prata med nya människor har ingen problem med, varken kvinnor eller män. Men när det börjar handla om arbetet blir kvinnor mer osäkra när det kommer till hur och vad som bör sägas. Det blir svårare att sälja sig och där kan män ibland ha lättare att ta för sig och prata fastän de kanske inte riktigt vet vad de pratar om. Kvinnor är ännu en gång försiktigare medan männen kör på.

Enligt respondenterna är ett annat beteendemönster som kvinnor kan ha att de är mindre duktiga på att ta vara på och hjälpa varandra. Män brukar vara mer raka mot varandra och uppskatta varandra på ett annat sätt än vad kvinnor gör. De uppskattar varandras framgångar och drar själv nytta av det genom att hjälpa varandra in i en ny affär. Så brukar inte kvinnor bete sig, utan de försöker visa att de är lika bra fast på ett annat sätt.

Enligt en partner finns det i samhället en slags avundsjuka bland kvinnor, kvinnor ger inte andra kvinnor stöd eller uppskattning. Tvärtom, om en kvinna är framgångsrik i sitt jobb men jobbar mycket, vill andra kvinnor visa att de är bättre mammor än en arbetande mamma. Stoltheten tillåter inte kvinnor att dra nytta av varandra på samma sätt som män gör. Partnern menade att en kvinna aldrig säger: “Gud vad härligt att du är så framgångsrik” till en annan kvinna. Män kanske säger: ”Du ska inte tro att du är något bara för att du är chef” men sedan i samma andetag säga: ”Nu får du hjälpa mig ringa honom”. Kvinnor är inte rättvisa och generösa när de ska nå toppen. Två partners konstaterade:

*“Men jag tror att vi måste lära att ta hand om varandra och göra affärer med varandra. Inte vara snarstuckna mot varandra. Jag tror att vi har lite kvar att lära där.”*

- Partner, byrå C

*“Det är sådana småstick mellan tjejer. Det där tror jag är något tjejer måste jobba på. Jag gick en chefsutbildning för 10 år sedan, som syftade till att få fram fler kvinnliga chefer och vi var 35 där och manliga mentorer. Nästan alla som var mammor där hade samma upplevelse om att det alltid går att sticka på en tjej: “Du har inte bakat bullarna själv till bandyn”. Det går alltid att sticka på en framgångsrik tjej. Jag är inte säker på att killar gör så mot varandra.”*

- Partner, byrå B

Byrå D har ett kvinnligt nätverk som kvinnor på olika positioner i kundföretag anmäler sig till. När partnern från byrå D berättade om nätverket visade hon en besvikelse över att anmälningar inte hade trillat in i ett så högt tempo som de hade hoppats på, medan de två andra omgångarna de hade haft var fullsatta.

*“Förra gången var vi, typiskt en kvinnlig grej, hos en kund som håller på med, inte makeup, men lite absolut typiskt kvinnligt. Blev lite irriterad, men vi fyllde det med en gång. Det kom fullt med folk. Nu har vi en sådan viktig fråga som CSR, då droppar det inte in lika snabbt, så då blev ju vi så besvikna. Ska vi behöva ha blomsterbindning för att kvinnorna ska komma? Det är ju där vi gör fel på något vis.”*

- Partner, byrå D

### **Manliga egenskaper**

Då intervjuerna är semi-strukturerade dök det många gånger upp annan relevant information för studien. Två partners nämnde att de har egenskaper som liknar egenskaper som män brukar ha. Dominans är en sådan egenskap som män tenderar att ha, men även självsäkerhet.

*“Jag gillar att styra mötet, jag gillar att ha en bestämd struktur. Nu gör vi så, och så. Det tror jag är en viss framgångsfaktor, jag ser ut som att jag tar kommandot över situationen. Det kan säkert finnas många som har kapacitet och är duktigare än jag på revisionsfrågor men som inte med samma kommando och struktur tar sig an frågan.”*

- Partner, byrå D

*“Jag tror att jag har till viss del haft manligt beteende och när jag pratar om det så är det att män i mycket större utsträckning vågar ta på sig nya saker. Om vi sitter i en grupp och det är ett projekt som ska ledas så kan jag fråga vem som vill ta det. Så kan jag ha funderat innan jag går in på mötet att den och den tjejen skulle vara lämplig, men de tar oftast längre tid på sig och funderar på om de klarar det här eller att det är kanske någon som kan det bättre. På andra sidan bordet kan det sitta killar som är yngre och mindre erfarna, de räcker upp handen direkt och säger jag tar det. Jag tror att jag har varit lite mer som dem”*

- Partner, byrå A

#### **4.2.2 Klienter**

Något som är ytterst betydelsefullt inom revisionsbranschen är klienterna. När våra respondenter fick frågan om de någon gång blivit orättvist behandlade eller om de mött på något hinder i karriären låg svaren snarare ute hos kunderna än inom organisationen. Alla de kvinnliga revisorsassistenterna var eniga om att de mött större skillnader hos klienter än inom organisationen. De hade alla exempel på någon situation där de hade blivit bemötta på ett visst sätt på grund av deras kön. Generellt handlade det om klienter där äldre män blir förvånade över unga kvinnliga revisorer.

*“Möjligtvis när man är ute hos vissa kunder med gamla gubbar som säger: ”Oj, vad ung du är. Ja, är det ett problem? Nej, jag blev bara förvånad.””*

- Kvinnlig revisorsassistent, byrå B

*“Jag tycker att jag märker mycket större skillnad hos klienter. Hur man bemöts som man eller kvinna... Men det som jag vet att folk har varit med om förutom jag själv, är att jag är mer senior än vissa andra av killarna som kanske precis har börjat, jobbat i en månad, men de har skägg och är långa, så när man kommer ut till en klient så vänder sig klienten till dem. Så blir man helt: ”Nej, det är här som är fokus. Det är jag som bestämmer.””*

- Kvinnlig revisorsassistent, byrå C

En revisorsassistent menade att förklaringen till detta ligger i att det i dag finns fler män på seniora poster inom företagen. En partner påpekade att det är så Sveriges noterade bolag ser ut idag. Partnern menade vidare att om hon tittar på deras VD och CFO så finns där inte tio kvinnor på den listan vilket innebär att hon konstant kommunicerar med män. Samma sak gäller även för styrelser, där är män en majoritet också. Därför menade en partner att det är

ännu viktigare att få respekt och förtroende och bli tagen på allvar. En annan partner berättade att hon inte har träffat några kvinnor ute hos kunderna. Ingen kvinnlig VD, enbart en kund med en kvinnlig ekonomichef. En manlig revisorsassistent menade att det rör samarbetet mellan individer. Han menade vidare att det förekommit att en manlig klient har haft svårare att samarbeta med en kvinnlig revisor men även att det omvända också har förekommit. Samma manliga revisorsassistent samt en kvinnlig revisorsassistent var eniga om att det har med personkemi att göra. Vissa personer funkar inte ihop tycker de.

Enbart en partner från byrå D, kunde ge ett exempel inom den egna organisationen. Det rörde ett uppdrag där en del av delägarkretsen befann sig på en annan ort och den kvinnliga revisorn bjöd in en medrevisor från orten till uppdraget för att bibehålla kommunikationen. Därefter vände sig samtliga till den manliga kollegan trots att uppdraget var den kvinnliga partners. Samma partner kommenterade händelsen:

*“Den typen av förutfattade meningar när vi kommer ut till en kund, vi lever ju i en värld där det ser ut så. Man möter ju männen i styrelserummet, och då är det mannen som är företrädare.”*

En annan partner, byrå B, påpekade svårigheten för kvinnor att få egna kunder. En väsentlig del av partnerskapet är att ha egna kunder. Enligt partnern har män lättare att få egna kunder och att de har ett försprång i detta. När partnern försöker komma in på ett nytt uppdrag och vara ny revisor känner hon att hon är på “pojkarplanen” och att “pojkar leker bättre med andra pojkar”. Samma partner poängterade att det finns ett hjälpmedel inom organisationen:

*“Men på något vis i den mansvärlden som finns där ute är det viktigt att vi tjejer får draghjälp av någon annan man, äldre män som hjälper oss i vår organisation. Någon som säger: ”Ni kan lita på mig, hon är okej.” Du behöver någon som ger dig din första kund.”*

En tredje partner poängterade snarare att hon själv är med i en hel del anbud där hon har hört att det är bra om det är en kvinna som är revisorn. De vill att revisorerna ska återspegla företagets engagemang med jämställdhet. Men hon menade ändå att hon inte enbart vill bli påtänkt bara för att hon är kvinna.

### 4.2.3 Åldersstruktur

En faktor som var oerhört förekommande bland våra intervjuer var åldersstrukturen och strukturen i samhället, men även revisionsbranschen. Samtliga respondenter, partners som revisorsassistenter, påpekade samhällets äldre strukturer. Revisionsyrket anses ha varit ett mansdominerat yrke och dessa äldre män är fortfarande kvar på de högre positionerna.

*“Men visst, vi lever i en väldigt manlig värld. Våra kunder är manliga. Det kommer man inte undan från.”*

- Partner, byrå B

*“Jag tror att det ligger lite längre tillbaka i historien. Det har säkert funnits en viss snedfördelning, det finns fortfarande kvar, men det har säkert varit mer grabbigt ställe tidigare. Det tar ju tid, man kan inte bara avskeda gamla partners...”*

- Manlig revisorsassistent, byrå C

*“Det känns som att det mer ligger i de gamla strukturerna och samhället än att det finns något som hindrar kvinnor att bli partners.”*

- Kvinnlig revisorsassistent, byrå C

Att bli partner kräver lång erfarenhet, vilket innebär att en viss ålder krävs för att bli partner. Det tar även lång tid att bli partner då detta är en lång process. Detta menade respondenterna är något som hänger ihop med det tidigare mansdominerande yrket och att kvinnorna inte har varit med lika länge. Alla respondenter hävdade att detta är något som kommer att förändras med tiden och att en märkbar skillnad på partnernivån kommer att ses i framtiden.

*“...så är det ju med partnerskap, så behöver man en viss ålder och erfarenhet och de som just nu är partners är gubbarna fortfarande...”*

- Partner, byrå D

*“Det tar ju tid innan den generationsväxlingen kommer...”*

- Kvinnlig revisorsassistent, byrå D

*“Revisionsbyråer har många äldre män som delägare, så därför ser statistiken annorlunda ut.”*

- Partner, byrå B

Partnern på byrå B lyfte fram att av dem fyra som senast blivit delägare på byrån, är två kvinnor. Respondenten menade att statistiken håller på att förändras men att det tar längre tid innan det är jämställt. En annan partner menade att det är större skillnader på generationer.

*“Tittar man nu så är det fler kvinnor, så kommer ni tillbaka och frågar samma sak om 30 år så kommer det inte vara mest killar utan mest tjejer. För då har det fått genomslag. Om vi tittar på vilka som är potentiella partners för framtiden så är det mer tjejer som är det på vårt kontor än killar”*

- Kvinnlig revisorsassistent, byrå B

*“Min uppfattning är väl ändå att det är någonting man inte gör på en handvändning utan att det tar tid. När man byter ut de här gamla stofilerna då måste det fyllas på mer jämnt.”*

- Manlig revisorsassistent, byrå A

#### **4.2.4 Familjesituation**

*“Jag tror att ett hinder för kvinnor är att kvinnor skaffar barn. Och i en sådan här organisation, när man blir mammaledig till exempel då släpper man alla sina uppdrag.”*

- Manlig revisorsassistent, byrå A

En vanligt förekommande faktor som rör kvinnor inom organisationer är frågan om barn- och familjesituationen. Utifrån intervjuerna noterades att samtliga respondenter på ett eller annat sätt nämnde familjen och situationen i hemmet. Alla partners som intervjuades har barn och familj men ansåg att barnafödandet inte varit något hinder i deras karriär. Snarare tvärtom, där en partner blev befordrad två gånger under föräldraledigheten, en annan som jobbade deltid under sin föräldraledighet och en tredje vars chef ansåg att det var viktigt att skaffa barn för att kunna utveckla en annan sorts ledarskap. Att få barns uppmärksamhet och leda barn är en ny utmaning som utvecklar nya färdigheter. Tre partners menade dock att barnafödandet inte har varit någon svårighet just på grund av revisionsbranschen. Några klienter kan behållas och revisorn kan fortsätta arbete deltid om hon vill det eftersom det blir lättare att komma tillbaka senare. Samtidigt kan familjen få hjälp med olika typer av tjänster i hemmet som till exempel

städning, vilket en partner påpekade. En annan partner menade att det är viktigt att göra prioriteringar. Hon menade vidare att individer måste hitta sin egen medelväg och fokusera på den. Det går inte att ha samma ambitioner som någon som är heltidsmamma. Alla partners var dock noggranna med att poängterade att de får lov att ta ledigt från arbetet helt under ledigheten och att individen själv får välja.

Revisorerna har vidare ett relativt flexibelt schema vilket också gynnar kvinnorna när barnen är små. En partner berättade att hon hämtar barnen från dagis lite tidigare men sätter sig senare på kvällen och skriver en rapport. Något som partners var eniga om men inte revisorsassistenterna rör balansen i hemmet. Partners menade att någon tar den större rollen hemma vid olika tillfällen för att skapa harmoni i familjelivet. En delägare menade att det kanske inte hade funkat ifall partnern hemma har ett arbete som kräver många resor. Eftersom att revisorerna har ett flexibelt schema går det dock att kombinera i hemmet då revisionsyrket är ett säsongsbaserat arbete där mycket arbete sker under vintern och våren. Respondenterna menade att det går att kompensera detta under sommarhalvåret då arbetstempot är lugnare. Revisorsassistenterna pekade även på det flexibla schemat men tycker inte att någon måste ta den större rollen utan att kombination mellan familj och karriär är fullt möjligt. Två partners pekade även på stödet hemma och att de ändå behöver kunna kombinera privatliv med karriären. Detta är något som även majoriteten av revisorsassistenterna var eniga om.

Något som var väldigt förekommande i intervjuerna är att det inte är enbart kvinnorna tar föräldraledigt utan även männen. Byråerna uppmuntrar männen att ta föräldraledigt och samtliga respondenter ansåg det fullt möjligt och normalt för även pappan att ta föräldraledigt. En kvinnlig revisorsassistent menade att det snarare är konstigt om en man inte tar föräldraledigt. En manlig revisorsassistent gav en manager som exempel och framförde att denna manliga kollega hade fått tre barn på tre år men att det ändå går bra för honom. En revisorsassistent påpekade att kvinnor traditionellt sätt är de som stannar hemma med barnen och menar att problemet ligger i samhällets gamla strukturer. En manlig revisorsassistent menade också att problemet ligger bakåt i tiden då kvinnor inte ville eller kunde göra karriär utan stannade hemma med barn och prioriterade familjen.



*“Vi har en kille som verkligen ligger i delägarspåret som var jätteorolig när han blev pappa för 5-6 år sedan och ville vara hemma. Han kom in och sa: ”Kommer det skada min karriär att jag tar pappaledigt?” Och det är ju helt tokigt för så kan ju inte en tjej uttrycka sig, man kan inte som tjej ställa den frågan.”*

- Partner, byrå B

Samtliga respondenter menade att vissa kvinnor väljer att prioritera familjen framför karriären och lämna branschen, vilket är en förklaring till varför få kvinnor når toppositioner. Alla respondenter menade att barnafödandet kan tänkas vara ett hinder för kvinnans karriär. Detta antingen genom att kvinnan tappar sin kompetens då hon tappar klienter under föräldraledigheten eller genom att hon inte är lika ”hungrig” när hon kommer tillbaka och måste börja om från början. En manlig revisorsassistent förmodade att kvinnan inte enbart tappar kompetensen utan även utvecklingen under den tiden hon är borta från yrket. Dock menade respondenterna att det är upp till kvinnan att själv bestämma angående sitt yrke och att det är individuellt. Arbetsbelastningen är hög och yrket är krävande vilket alla de anställda får uppleva, något som även samtliga respondenter var eniga om. Efter ett par år i branschen väljer både kvinnor och män att antingen stanna kvar eller byta bransch. Därför påpekade alla respondenter att det inte är något som har med de inre processerna i organisationerna att göra utan att frågan om barn- och familjesituationen snarare ligger på individnivå.

*“För mig är det jätteviktigt att ha en bra karriär och få familjesituationen och funka, för jag är inte villig att prioritera bort något. Jag vill ha båda.”*

- Kvinnlig revisorsassistent, byrå B

### **4.3 Tema 3 - Socialisering**

#### **Sociala aktiviteter**

Revisionsbyråer kan ses som väldigt sociala arbetsplatser, inte minst när det handlar om de sociala aktiviteter som sker på byråerna. Samtliga respondenter listade upp otroligt mycket som händer under året. Varje byrå har traditionella sommar- och julfester men även olika typer av ”afterworks” och pubkvällar. Vidare finns olika typer av sportaktiviteter, allt från innebandyträningar till löprundor. The Big Four brukar även ha olika sporttävlingar mot varandra där byråerna bidrar med mixade lag bestående av både kvinnor och män. Som nyanställd ingår man även i olika utbildningskullar som kan kategoriseras som sociala

aktiviteter.

Alla respondenter var även eniga om att båda könen dyker upp på de olika sociala aktiviteterna. En revisorsassistent sa att det är väldigt varierande, att det ibland är fler män och ibland fler kvinnor. Hon tyckte vidare att båda könen värdesätter de sociala aktiviteterna lika högt. Någon enstaka gång har ett lag endast bestått av män, vilket en manlig revisorsassistent påpekade. Samtliga respondenter var vidare eniga om att de yngre medarbetarna är de som stannar kvar längst på de sociala aktiviteter och även är de som är mest aktiva. De äldre med familj och barn stannar oftast en kortare period och går sedan hem, medan de yngre fortsätter. Samtidigt menade respondenterna att de ofta umgås privat med individer som är i ungefär samma ålder och samma yrkesområde. Detta är inte relaterat till kön. Ingen av de intervjuade kunde påstå att de sociala aktiviteterna präglas av manliga normer utan att det snarare rör ålderskillnaderna.

På en av byråerna hade männen tidigare startat herrmiddagar vilket gjorde att kvinnorna startade något eget för enbart kvinnor. På en annan byrå menade partnern att kvinnorna till 80 % drar igång de interna sociala aktiviteterna. Både män och kvinnor dyker upp på aktiviteterna men kvinnogruppen står för aktiviteterna. Den kvinnliga revisorsassistenten gav sin åsikt:

*“Vi är rätt så många tjejer här ändå och många av oss tycker att det är kul att umgås med varandra, så vi trivs bra ihop. Därför blir det att vi tar tag i sakerna. Jag kan tycka att tjejerna hos oss är lite mer handlingskraftiga på den fronten. Killarna hänger gärna med men de tar inte tag i sakerna.”*

- Kvinnlig revisorsassistent, byrå D

### **Socialisering & nätverkande**

Sociala aktiviteter visade sig spela en stor roll på revisionsbyråerna. Våra respondenter var inte helt eniga om att det finns skillnader mellan hur kvinnor och män socialiserar och nätverkar. Majoriteten ansåg att det finns skillnader på sättet män och kvinnor socialiserar och nätverkar på. Dock pekade de även på att frågan ligger på individ- och personlighetsnivå, precis som resterande respondenter menade. Socialiseringen skiljer sig åt beroende på hur individen är som person, vilket många påpekade. En partner talade om att nätverkandet även kan skilja sig åt mellan män och kvinnor beroende på var nätverkandet sker. Som exempel

gav hon att ett avtal någon gång slöts i en bastu, vilket hon inte kunde vara med på. På samma sätt gav hon exempel på att nätverkandet ofta sker vid fotbollsföreningar och diverse sportaktiviteter där den som inte är intresserad går miste om just dessa nätverk. Samma partner menade dock att en genusslutsats inte kan dras när det gäller nätverkande utan att frågan är väldigt personberoende. Hon kom fram till följande:

*“Ibland tappar man tjejer på vägen som är väldigt duktiga. De tycker att det är utanför deras bekvämlighetszon att gå ut och börja sälja eller vad man ska kalla det. Och det kan ju vara en nackdel för deras karriär... Men där är tjejer ibland lite försiktigare och killar lite mer framåt, men som sagt det finns ju båda sidorna.”*

- Partner, byrå C

En partner tror att det ligger i att kvinnor är mer omvårdande och socialiserar på det sätt att de lyfter fram de som inte mår bra för att få gruppen att fungera. Män å andra sidan tappar och bröstar sig fram och har mer behov av det i gruppen. En annan partner som varit ensam kvinna länge på kontoret påpekade att män har ett sätt att prata, där de hela tiden bekräftar varandra och säger samma saker hela tiden. En tredje partner tror att många kvinnor tillsammans har svårare att samarbeta och att män har en fördel då de varit med i olika typer av lagsporter, vilket gör att de är bättre på att umgås med fler. En kvinnlig revisorsassistent menade att det kan skilja sig beroende på om socialiseringen och nätverkandet sker inom eller utanför företaget det vill säga externt, ute hos kunder och marknaden. Hon menade att anställda på byrån är framåt och att det oftast inte finns sådana problem inom företaget. Däremot kan hon se att män tar för sig mer medan kvinnor är mer försiktiga. En annan assistent påpekade att socialiseringen inte är könsbunden utan att revisorn internt umgås med de som socialiserar på samma sätt som en själv.

Samtliga respondenter på en av byråerna var helt eniga om att män och kvinnor inte socialiserar på olika sätt, vilket skilde sig från resten av byråerna. De menade att socialisering är samma för alla. Den kvinnliga revisorsassistenten talade om att socialisering inte är bunden till kön utan snarare till vilken kull denne tillhör. Ett exempel hon gav var alla de nyanställda som socialiserar på sitt sätt tillsammans. Den manliga revisorsassistenten tycker snarare att nätverkandet handlar om hur revisorn ska övertyga någon att bli kund hos dem sedan kvittar det ifall det är en man eller en kvinna som gör det.

Något som många respondenter påpekade var att majoriteten av de formella nätverken utanför byråerna domineras av män. En partner som springer på mycket nätverk menade att det är fler män. Detta menade hon är betydelsefullt eftersom att det är där affärer görs. Samtidigt menade hon att det är viktigt att skapa sitt eget personliga nätverk och därför inte behöva springa på alla nätverk. En manlig revisorsassistent på samma byrå poängterade att det historiskt sätt finns en manlig struktur på de gamla nätverken, vilket kan göra att det blir svårare för kvinnor att få tillträde till dessa. En revisorsassistent på en annan byrå menade att kvinnor inte kan socialisera och nätverka på samma sätt där majoriteten är män.

Två byråer har formella kvinnliga nätverk. Dessa handlar om att kvinnor, både kunder och presumtiva kunder, med relevant arbetssituation får lära känna varandra. Partnern på den tredje byrån berättade att ett formellt nätverk har diskuterats men att tanken lades ner utan vidare förklaring. Hon menade vidare att det är viktigt att revisorn bygger sitt nätverk internt. Att han eller hon alltid har någon att ringa på skatteavdelningen och någon på redovisningsavdelningen.

### **Mentorskap**

På samtliga fyra byråer får revisorn en mentor. Denna mentor skiljer sig åt en aning beroende på vilken byrå revisorn arbetar på. På en av byråerna kallas mentorn för *counselor* och på en annan *performance manager*, men de uppfyller i stort sätt samma funktion. Alla respondenter på byråerna var överens om att mentorn fungerar som ett stöd där det främst talas om vägledning och utveckling. Även olika typer av karriärmål och delmål är väsentliga samtalsämnen med mentorn. En manlig revisorsassistent menade att mentorn ska representera och företräda honom mot andra partners och managers. En kvinnlig revisorsassistent vill att hennes mentor ska vara en engagerad individ som hon kan diskutera allt med.

*“Att han utvecklar mig. Hjälper mig att utvecklas. Tycker han att det här är jag bra på, så läggs inte krut på det utan det är den här biten som behöver utvecklas.”*

- Kvinnlig revisorsassistent, byrå B

*“Till exempel, om jag inte jobbar med koncerner mycket. ”Jag vill göra det, hur ska jag göra? Hur ska jag gå tillväga för att jobba med mer koncerner? Har du något uppdrag som du kan få mig in på?””*

- Manlig revisorsassistent, byrå D

På tre av byråerna kan de anställda även ha en informell mentor som revisorn själv väljer efter personlighet. På den fjärde byrån får revisorn själv ansöka efter en specifik mentor när han eller hon börjar på byrån. Samtidigt får revisorerna på denna byrå både en mentor men även en handledare. Handledaren fungerar som ett stöd för det vardagliga praktiska arbetet medan mentorn fungerar som ett stöd för större bekymmer. Dock var alla fyra överens om att det finns många andra som kan hjälpa till vid eventuella problem. Det kan till exempel vara beroende på vilket område problemet ligger i, då vissa individer är mer specialiserade inom vissa områden. En partner menade att det är viktigt att välja en informell mentor som han eller hon jobbar mycket med och som samtidigt tar en på viktiga aktiviteter och luncher.

*“Jag vill att en mentor ska vara en person som guidar mig. Som hjälper mig att göra rätt val, prioritera och som finns där och som jag känner tillit till. Att guida mig i rätt riktning, eftersom den personen har varit i mina kläder...”*

- Manlig revisorsassistent, byrå B

Den formella mentorn är en individ som är över en själv det vill säga någon på en högre position. Detta innebär att revisorn kan byta mentor beroende på hur han eller hon klättrar i karriärtrappan. När revisorn senare når högre positioner blir han eller hon mentor åt en yngre medarbetare. En partner påpekade att hon har ett ansvar för utvecklingen av sina medarbetare. Hon skulle inte gå på en bankträff själv utan att ta med någon som har nytta utav det. En kvinnlig revisorsassistent på samma byrå menade att alla inom företaget är medvetna om att en nyanställds trivsel inte enbart är någons personliga ansvar, utan allas.

Revisorsassistenter fick vidare frågan om de har någon förebild inom organisationen. Något som de kvinnliga revisorsassistenterna var ense om var att de alla har eller har haft en förebild. Varje förebild var dessutom en kvinna. En av assistenterna menade att det är viktigt att känna att det finns möjligheter för en kvinna att ta sig fram, och det blir enklare om det finns en kvinna som redan har gjort det. Hon menade vidare att hon känner igen sig själv i sin förebild. Hon sammanfattade:

*“Att det inte är för långt borta. Ja, men att man själv kan vara där någon dag.”*

- Kvinnlig revisorsassistent, byrå D

En annan assistent sa att hennes förebild har varit hemma och inte alltid arbetat heltid men ändå lyckats bli partner. Hon har båda världar, både barn och familj och är ändå framgångsrik. Detta är något assistententén tycker är viktigt och poängterade följande:

*“Om man bara hade haft kvinnliga partners som är singlar och jobbar jämt så hade du fått välja. Men så är det inte, för våra partners har familj och barn och får det att gå ihop ändå. De behöver inte lägga ner hela sin själ i det utan ha saker vid sidan om.”*

- Kvinnlig revisorsassistent, byrå B

Två manliga revisorsassistenter sa att de inte har några förebilder. De två resterande menade istället att de har förebilder fast inom olika områden och nivåer. En av dem påpekade precis som den kvinnliga, att det är viktigt att se sig själv i förebilderna och så som han skulle vilja vara när han arbetat i fem år till. Han framhöll följande:

*“Jag vill vara som den personen men inte som den, så tar man rygga på den personen. Så det finns inte bara en typisk förebild. Jag försöker hitta målstolpar på vägen.”*

- Manlig revisorsassistent, byrå B

Partners fick istället frågan om relationer inom byråerna har haft betydelse för karriären. Alla fyra var eniga om att relationer är ytterst viktiga. En av dem menade att det är viktigt att det finns någon som tror på en. En annan menade att hon måste vara taktisk för att skapa nya ingångar ifall hon märker att hon har nått en vägg. En tredje partner berättade följande:

*“Jag tror att det är jättebetydelsefullt att ha någon som peppar dig. Som visar att ”jag tror på dig”. Och att du får det beskedet ganska tidigt för det är en lång karriär, och det är inte alltid man är på topp. Inte alltid man känner att man orkar fortsätta.”*

- Partner, byrå B

## 4.4 Tema 4 - Utvärdering

När intervjufrågorna kring utvärderingsprocessen utformades anpassades en fråga beroende på om det var en partner eller en revisorsassistent. Resterande frågor var generella och dessa ställdes till samtliga. Frågan för partners var: *”Vad utvärderar du hos underordnade och på vilken basis befordras dem?”* och: *”På vilken basis utvärderas ditt arbete?”* för assistenter. Detta var för att jämföra partners uppfattningar med revisorsassistenternas. Syftet var att undersöka hur revisorsassistenter uppfattar utvärderingar, om dessa är i linje med vad partners utvärderar och sedan se om det finns något mönster i hur kvinnor och män svarar. Det gick dessvärre inte att hitta något mönster i svaren som kan redovisas i empirin. Detta kommer därför att diskuteras i slutdiskussionen.

### Hinder i utvärderingsprocessen

Samtliga respondenter ansåg inte att de hade mött på något hinder i utvärderings- och utvecklingssamtalen. Alla upplevde och poängterade att utvärderingar är positiva, efterfrågade och viktiga då individen får feedback på både ens styrkor och svagheter. Flera byråer använde ordet utvecklingssamtal istället för utvärderingssamtal, just för att understryka att syftet är utvärdering och utveckling.

*”Det är nog ingen annan bransch som utvärderas så mycket som vi gör här. Jag tror samtidigt att de som söker sig hit är ofta rätt så drivna så att de uppskattar ofta det här. Har man gjort något bra så får man en bekräftelse på det, de flesta är duktiga. Ofta blir det en egoboost när man har gjort något bra eller så kan det vara nyttigt att höra vad man kan förbättra.”*

- Manlig revisorsassistent, byrå C

En kvinnlig partner uttryckte inget hinder men att revisorn får göra sig tydlig och vilja utvecklas annars finns det en risk att hon inte blir synlig.

*“Nej, inte hinder. Jag får nästan backa tillbaka till de skeden där jag tyckte att jag ville ta något steg framåt så har jag inte fått det. Så kan jag nog ändå självkritiskt säga att jag inte ställde frågan. Jag var inte explicit. Det här vill jag, här står jag, vad behöver jag göra och vad tycker du?”*

- Partner, byrå D

Två kvinnliga partners nämnde inte ett direkt hinder men att utvärderaren ibland är sämre på att peka på ens svagheter. Antingen för att det är svårare att ge kritik eller för att individen är bra på andra saker som gör svagheter mindre synliga. Men de nämnde även att det är ens eget ansvar att försöka utveckla svagheter och inte vänta på att utvärderaren tar upp det. Revisorn utvecklas bäst om denne själv är ärlig och berättar om sina problem.

*“Det är inte alltid att man känner att någon har pekat på det som jag själv har upplevt som mina svagheter... Jag vet att jag vid något tillfälle sa till min chef att jag tycker att det är konstigt att han inte sagt att jag är dåligt på det här. Han hade inte upplevt det men tyckte att om jag kände mig så sopig på det så får jag sätta ett mål för att bli bättre. Så är det nog för många. Om jag har utvecklingssamtal med en yngre medarbetare så är det för att den yngre medarbetaren ska utvecklas och inte för mig. Då måste man vara ärlig som yngre medarbetare och säga att här känner jag att jag måste bli bättre. Man måste våga lägga korten på bordet.”*

- Partner, byrå B

### **Neutralitet**

Samtliga respondenter ansåg att utvärderingsprocessen är neutral. Fokus ligger på vad som har gjorts och vad som ska göras, det spelar ingen roll om det rör en man eller kvinna. På alla fyra revisionsbyråer finns det en strukturerad mall vid utvärderingarna. Denna mall skiljer sig inte beroende på om det rör en man eller kvinna. Dessutom blir det svårare att vara subjektiv i sitt sätt att ställa frågor.

*“Jag tror inte att man bedömer annorlunda. Jag frågade faktiskt X som är revisionsledare nu och kommer att bli kontorschef: “Om du satt med två yngre personer framför dig och de var i barnafödande ålder, inte bara det som avgör med en viktig faktor, hade du behandlat de annorlunda?” Men nej, det hade gått att lösa för i den åldern ser man till att lösa det. Jag tror att vi är rätt duktiga på att inte göra skillnad.”*

- Partner, byrå D



*“Det är jag helt övertygad om att den är. Det finns ju ingen skillnad, den görs på samma förutsättningar för män och kvinnor, det finns inga specifika frågor eller målsättningar som riktar sig direkt till kvinnor, de är exakt samma.”*

- Manlig revisorsassistent, byrå B

Eftersom det är människor som utför dessa utvärderingar så är det möjligtvis svårare att alltid vara helt objektiv. En person kan göra subjektiva bedömningar utan att vara medveten om det. Det är därför viktigt att få utvärderingar från olika team och personer. Olika personer lägger märke till olika saker och tycker att olika saker är viktiga. Har en bra blandning av personer som utvärderingar en så minskar detta problem. Detta sker inom samtliga fyra byråer. Det finns även tydliga instruktioner på hur utvärderingar skrivs och vilka kriterier som ska vara med, så det blir ungefär liknande för alla. Utöver detta sker alltid någon slags kalibreringsprocess, antingen vid lönesättning eller vid utvärderingar. På byrå B sitter partners tillsammans, 7-10 personer, och tittar på var någon har hamnat så inte någon alltid hamnar hos en och samma utvärderare som ger bra omdömen.

*“Kalle ska inte få sämre på grund av att jag inte gillar Kalle, det är därför det är bra att performance manager tvingas till att lyssna till vad de andra i organisationen säger. Det är inte bara hans eller hennes uppfattning utan det är verksamhetens uppfattning som bestämmer vad jag ska få i betyg, även om det är det pm som är den som har mötet. Så jag tror ändå att den här subjektiva bedömningen som skulle kunna ge upphov till att man blir bedömd speciellt, den försvinner i och med man tar in fler och fler åsikter.”*

- Manlig revisorsassistent, byrå C

Samtliga respondenter höll inte med om att revisorer missgynnas på grund av en partisk könsutvärdering där manliga normer styr vilka kriterier som ska utvärderas hos revisorerna.

*“Nej, det skulle jag inte säga. Jag tror att bilden har förändrats jättemycket och den förändras dagligen. Jag tror att er tes här om att det skulle finnas en skillnad, ska jag ärligt säga, att jag tror att den är helt rätt på ett sätt, hur det har varit. Men jag tror att alla de här stora bolagen idag arbetar aktivt för att det ska vara annorlunda och vi kommer att få en genomslagskraft på det i framtiden. Man har haft ett stelt mönster. Jag tror inte egentligen att det har att göra med skillnad mellan män och kvinnor utan det har varit stelt, skärgången har varit på ett visst sätt osv. Jag tror att vi kommer att se en helt annan utveckling framöver, vi*

*har ändrat gamla normer för att vara konkurrenskraftig på marknaden. Vi har snarare fler kvinnor än vad det är kvinnliga VDn på börsen.”*

- Manlig revisorsassistent, byrå B

## **Processen**

Utvärderingsprocessen ser olika ut beroende på vilken byrå revisorn arbetar på. Varje byrå har en egen utvärderingsmall som de följer när utvärderingarna utförs. Denna fungerar som en form av protokoll med ungefär 4-7 huvudrubriker. Det går dock att se många likheter i processerna. På alla de fyra byråerna finns minst två typer av utvärderingar; uppdragsutvärderingar och utvecklingssamtal. Uppdragsutvärderingarna syftar till att utvärdera uppdraget i sig. Det talas bland annat om planeringen av revisionen och hur effektiv den var. Budgeten och om den hölls eller överskreds, vilka problem som stöttes på och hur dessa kunde ha lösts bättre. Även hur arbetet kan effektiviseras och vad som var bra eller mindre bra med revisionen. Antingen hålls dessa utvärderingar formellt som på byrå C och D, eller så bakas de in i utvecklingssamtalet som sker per helår och/eller halvårsvis.

Utvecklingssamtalen hålls minst en gång per år och de bygger dels på utvärderingarna under året och dels på den information som ledaren eller chefen samlat in från andra eller själv upplevt. I början av ett revisionsår sätts målen för det kommande året tillsammans med utvärderaren. Det ska vara mätbara, konkreta, utvecklande och lite utmanande mål. De lägger tillsammans upp en utbildningsplan på vad som behöver göras för att komma dit. Om revisorn har halvårsutvecklingssamtal tittar utvärderaren på om målen fortfarande är relevanta och hur det går med att uppnå dem. När bokslutssäsongen är inne, får revisorn utvärderingar av antingen uppdragen som revisorn har jobbat ett visst antal timmar med eller av ett antal utvalda uppdrag. Utvärderingarna genomgås och en sammanfattande bedömning görs.

Utöver detta finns även “upward-feedback” på två av byråerna. Upward-feedback är anonyma utvärderingar som går uppåt i systemet. Alla som har någon form av arbetsledande roll kan få en sammanställning på sitt medelsnitt och kommentarer som många kanske har lämnat. Dessa får allt från seniorerna som har jobbat i ungefär tre år, till partners och VD. Denna utvärdering görs en gång om året för att se vad som kan förbättras. Denna slags utvärdering är nyttig då det oftast kommer fram sådant som kanske inte framkommer annars.

De kriterier som utvärderingarna innehåller kan skilja sig beroende på byråerna. Det finns trots detta vissa gemensamma kriterier som anses vara viktiga i branschen. Revisorn utvärderas på sina revisionskunskaper, hur det har fungerat i teamet, hur klienterna har bemötts, om revisorn tar in nya klienter till byrån eller säljer extra tjänster till klienten och hur väl revisorn representerar sin byrå. Byråerna har även en kalibreringsprocess. Alla utvärderare sätter sig tillsammans och presenterar medarbetarna för varandra så att alla som är på samma nivå blir rättvist bedömda och inte utifrån den som utvärderar. Slutligen får revisorn en sammanfattande bedömning av hur det har gått under året och baserat på denna sker lönesättning och befordran.



## 5. Analys

---

*I denna del kommer resultaten av empirin att analyseras samt vägas mot tidigare forskning och existerande teorier. I början analyseras empirin i sin helhet för att sedan gå in på analysen av varje tema.*

---

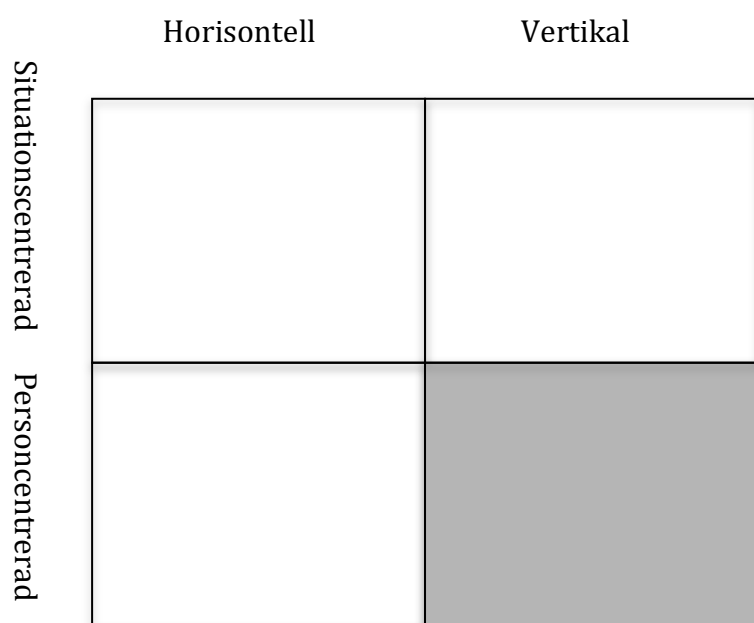
När undersökningen gjordes på de olika byråerna var det tydligt att medarbetarna var medvetna om kvinnors underrepresentation på partnernivån. Detta beror på att problematiken har varit känd och diskuterats under en relativt lång period. Företagen varken ignorerar eller underskattar detta problem, utan uppmärksammar det genom olika initiativ. Som nämndes i empirin under tema tre, har två av byråerna kvinnliga nätverk som riktar sig till kvinnor på ledande befattningar i näringslivet. Nätverken syftar till att skapa ett nätverk för kvinnor där de kan utbyta idéer och knyta affärskontakter.

En stor del av referensramen (bland annat, Anderson et al., 2005; Fogarty et al., 1998; Johnson et al., 1998) härstammar från utlandet och mestadels från USA samt Storbritannien. Detta för att ämnet inte är utforskat i samma utsträckning i Sverige som i utlandet. För att analysen av vår studie ska bli mer tillförlitlig är det av vikt att nämna detta som en anledning för de skillnader som funnits i studien. Generellt sätt stämmer inte vår empiri överens med referensramen och studierna som utförts av bland annat Anderson et al. (2001, 2005), Fogarty et al. (1998), Johnson et al. (1998) och Maupin (1993). Då Sverige ändå skiljer sig en del från utlandet när det kommer till jämställdhetsfrågan är det naturligt att större klyftor finns mellan empirin och teorin. Våra respondenter är som ovan nämnt medvetna om att detta problem finns men samtliga var övertygade om att en förändring pågår.

Även den del av teorin som kommer från Sverige har visat sig inte stämma överens med resultaten av den genomförda studien. Elg och Jonnergårds (2011) resultat tyder på att kvinnor och män uppfattar utvärderingar olika och att män delar samma uppfattningar som de på högre hierarkiska positioner. Detta kunde inte finnas i studien. Det kan dels bero på att deras studie hade en mycket större population som sträckte sig över ett större geografiskt område och dels på att fler frågor om utvärderingar ställdes i studien. Resultatet i Elg och Jonnergårds (2011) studie byggde på en öppen fråga om utvärderingar och på vilken basis revisorers arbete utvärderas, medan våra frågor täckte fler dimensioner. På detta sätt beskrevs istället utvärderingsprocessen detaljerat och sedan uppfattningarna som bygger på denna.

En annan fundering som väcktes kring vår analys var om den referensram som studien utgått ifrån var lämplig. Vid tidpunkten då forskningsfrågorna ställdes ansågs referensramen vara passande samtidigt som det inte fanns oerhört mycket att utgå ifrån, då vinkeln som används i studien är relativt outforskad. Däremot har studien visat att det fortfarande finns en del frågor som är obesvarade samtidigt som nya dimensioner har upptäckts. Detta hade inte varit möjligt om en annan referensram hade använts. Därför ges i kapitel 6.2, förslag på vidare forskning då denna studie har väckt nya tankar.

I referensramen redogjordes det för Persson och Wadensjös (1997) teorier om horisontell och vertikal segregering, samt Maupins (1993) teorier om person- och situationscentrerade förklaringar till glastaket. Den empiriska studien tyder, till en större del, på personcentrerade förklaringar trots att det kan vara svårt att urskilja dessa förklaringar från situationscentrerade. Indirekt tyder vissa svar på situationscentrerade förklaringar till glastaket inom branschen, vilket kommer att diskuteras under kvinnors beteendemönster och i slutdiskussionen. Dock kan inte en slutsats dras då respondenternas direkta svar antyder på att möjligheterna inom branschen finns och att det är upp till varje individ att klättra upp inom organisationen, oavsett om revisorn är kvinna eller man. Då syftet var att studera vad som främjar respektive hindrar kvinnor i samma bransch har fokus varit på den vertikala segregeringen som finns i revisionsbranschen (se figur 5.1).



**FIGUR 5.1** Vertikal och personcentrerad fokus.

## 5.1 Tema 1 - Karriär

Avsnittet kring hur delägarprocessen ser ut har i teorin inte behandlats i lika hög grad som resterande avsnitt. Detta eftersom möjligheten till information kring delägarprocessen är begränsad. Varje byrå vill skapa sig ett spelutrymme och därför går de inte ut med hur processen ser ut i detalj. Trots bristen på information innan den empiriska studien genomfördes, lyckades förväntningarna utifrån referensramen kring processen stämma överens med svaren som erhöles.

Processen har blivit mer strukturerad och öppen jämfört med tidigare år då den inte var lika tydligt beskriven. Den har med åren successivt formerat sig och blivit mer transparent. Medarbetarna förstår vad som krävs och vad det innebär att bli partner på byråerna. Detta speglades i att alla assistenter, förutom en, visste vad som krävs för att bli partner. Det märktes tydligt att byråerna har försökt teckna ner vad som krävs, vilka kriterier som måste uppfyllas och vad bedömningen baseras på. Dilemmat ligger dock i att ju tydligare processen blir desto mer ökar risken för ledningen att bli ifrågasatt. Ju mer transparent processen blir desto lättare blir det för alla att tycka till och jämföra olika uppfyllda kriterier bland revisorerna. Det märks vidare att byråerna konstant försöker vara i en balansgång med hur tydlig processen är.

Karriärstegen upp till manager- och senior managernivån är tydligast och välkända för de anställda. Det sista steget upp till partner blir det som är mindre självklart, trots ovannämnda försök att göra processen så transparent som möjligt. Även om kriterierna som krävs för att bli partner är kända vet ingen exakt vem som slutligen blir partner. Trots våra intervjuer om delägarprocessen känner vi att processen, från att en person har blivit föreslagen på ett kontor tills att han eller hon blir vald på stämman, är oklar. Gallringen som sker däremellan är otydlig och vad den baseras på är okänt. Oavsett om gallringen sker hos styrelsen eller hos en partnergrupp är den precisa processen outtalad, vilket kan innebära att orättvisa bedömningar på grund av kön kan ske. Homosocialiteten och subjektiviteten skulle här kunna spela större roll än vad det gjorde på de olika kontoren. Detta eftersom partners på kontoren känner medarbetarna väl och har en närmare relation till dem än vad en partnergrupp eller styrelse har. Varken partnergruppen eller styrelsen har kunnat bedöma den potentiella revisorn under än lägre tidsperiod, vilket skulle kunna bidra till att gallringen baseras på annat än revisorns kompetens. I byrå B:s process kan bedömningen som sker i London vara orättvis mot

revisorn. Språket i sig kan vara ett hinder för en svensk revisor som inte har engelskan som modersmål och därför har svårare att uttrycka sig på engelska. Även när revisorn sitter med en partnerpanel, som görs på byrå A, är det inte säkert att denne bedöms rättvist. En halv dag med en partnerpanel kan inte alltid vara tillräckligt för en revisor att visa vad hon eller han har för färdigheter.

Det som var gemensamt hos de fyra byråerna var beskrivningen av hur en delägare ska vara, vilket även stämde överens med egenskaperna som nämndes i kapitel 3.1.2. Byråerna är ute efter samma typ av person som passar till att bli nästa partner. De beskriver en partner som driven, engagerad, självständig, en bra ledare och att han eller hon måste vara en person som gör sig synlig inom organisationen och även ute på marknaden. Att bevara befintliga kunder och värva nya anses vara två av de mest centrala uppgifter för en partner. Det finns en tydlig förväntan på hur en partner ska agera gentemot kunden. Vår uppfattning är att dessa kriterier inte är anpassade utifrån kvinnan eller mannen, utan generella kriterier som en partner ska ha. När kriterierna nämndes så var det inte i ett kvinnligt eller manligt sammanhang, utan bara en ren beskrivning av hur en partner ska vara.

Sammanfattningsvis går det inte att dra en slutsats om delägarprocessen är könad, då detaljerad information om hur gallringen av de föreslagna revisorerna går till fortfarande saknas. Det är möjligt att det sker undermedvetna subjektiva bedömningar utifrån vilket kön en revisor tillhör när dessa går igenom gallringen. Även sammansättningen av partnerpanelen är okänd. Denna kan möjligtvis bestå av lika många kvinnor som män eller att majoriteten är män. Troligtvis representeras den av fler män än kvinnor då majoriteten av partners är män. Likaså om det är styrelsen som genomför gallringen. Den homosociala reproduktionen kan möjligtvis bli aktuell här då den är mindre aktuell på byråerna på grund av kalibreringen. Flera kommentarer om att "pojkar leker bäst med pojkar" dök trots allt upp. Det går dock att dra en slutsats om att det finns väldigt tydliga förväntningar på hur en revisor ska vara för att bli partner. Det går även tydligt att se vem som har potential till att bli partner.



## 5.2 Tema 2 – Glastak

### 5.2.1 Kvinnors beteendemönster

Vår empiriska studie resulterade i att dominans, att våga ta för sig och självsäkerhet är egenskaper som brukar förknippas med män. Män är mer självsäkra när de pratar med kunder och mer säkra på sina kunskaper. Det går dock inte att säkerställa att kvinnor bör likna män för att nå toppositioner då det endast var två kvinnor som nämnde detta uttryckligt. Samtliga nämnde däremot att män är bättre på att ta för sig än kvinnor.

Detta för oss tillbaka till Maupins (1993) personcentrerade förklaringar som nämndes i kapitel 3.2.3. De personcentrerade förklaringarna syftar på att feminina egenskaper hindrar kvinnan från att nå högre positioner. Rädslan och oviljan att ta risker är sådana egenskaper som finns i teorin och som även har speglat sig i den empiriska studien. Detta skulle möjligtvis kunna förklaras av samhällets syn på kvinnan. Samhället förutsätter att framgångsrika karriärmedvetna individer ska vara män. Kvinnor har växt upp med få kvinnliga förebilder och därför kan det bli svårare att våga visa sig. De empiriska resultaten visade att de kvinnliga revisorsassistenterna värdesätter en kvinnlig förebild som motiverar assistenten. Det är betydligt lättare att sikta uppåt och vara karriärmedveten när någon under samma omständigheter har lyckats. Ju fler kvinnliga förebilder det finns, desto mer kommer kvinnor att uppmuntras till ledande positioner.

Utifrån respondenternas svar kan det tänkas vara så att kvinnor bör ändra på sitt nuvarande beteendemönster och därmed släppa osäkerheten och våga lita på sig själva mer. Detta är det som har utmärkt de kvinnliga partners som intervjuades. Utöver deras höga ambitioner och envishet, har de även vågat visa sig och ta för sig för att röra sig uppåt inom byrån. Det som dock bör noteras är det sätt respondenterna förhåller sig till manligt och kvinnligt beteende. Trots att byråerna inte visar någon diskriminering i de inre processerna, finns uppenbarligen en tydlig syn på vad som definieras som manligt respektive kvinnligt beteende. Detta är märkvärdigt men samtidigt förunderligt då empirin stundtals visar att det finns diverse förutfattade meningar om kvinnor och män. Detta väcker tanken om detta ändå inte skulle kunna ses som en situationscentrerad förklaring som missgynnar kvinnan, då hon förväntas agera på ett visst sätt.

### **5.2.2 Klienter**

Något som både teorin (Grey, 1998; Johnson et al., 1998; Jonnergård & Stafsudd, 2009; Power, 2003) och empirin tyder på, är att branschens kundstruktur är manlig. Detta innebär att majoriteten av kunderna har män som sitter i ledningen och styrelsen. På så sätt visade det sig att könsfrågan är mer angelägen när det kommer till situationer utanför byrån, snarare än innanför. Detta tyder på att det finns en situationscentrerad förklaring till ett eventuellt hinder i kvinnors karriär. Denna förklaring kan byrån dock inte rå över då detta sker externt hos kunder. Något som är ännu mer intresseväckande är det faktum att samtliga kvinnliga revisorsassistenter kunde ge exempel på annorlunda bemötande ute hos kunderna. Kunderna är uppenbarligen inte vana vid att se unga kvinnliga revisorer, något som kan ha att göra med att de tidigare enbart hade manliga revisorer. När de sedan ser att den kvinnliga revisorn är erfaren och kompetent ändrar de uppfattning. Klienten har någon typ av förutfattad mening när en kvinnlig revisor inträder, som eventuellt ligger i det undermedvetna. Följaktligen ligger en del av problematiken i de svenska bolagen och den manliga struktur som finns i samhället. Därför är det heller inte underligt att de kvinnliga revisorsassistenterna möter dessa attityder när de är ute hos kunderna.

Jonnergård och Stafsudd (2009) antyder vidare att myten påstår att revisorn är en man och att klienten på så sätt vill ha en manlig revisor. Detta bevitnades då revisorerna förklarade att en del klienter blev förvånade när det kom in en kvinnlig revisor. Revisorerna berättade vidare att de aldrig har blivit orättvist behandlade på grund av detta. Det framkom även att en annan del av kunderna faktiskt vill att revisorerna ska återspegla deras verksamhet och på så sätt väljer ett mer jämställt team. Klienterna spelar således en stor roll när det kommer till könsfrågan, inte minst då de i princip utgör hela byråns verksamhet. Därför är det oerhört betydelsefullt att det sker en förändring i könsstrukturen hos kunderna för att även revisionsbranschen ska visa en förändring.

### **5.2.3 Åldersstruktur**

Att samtliga respondenter använde åldersstrukturen i samhället som en faktor till överrepresentationen av män på högre nivåer var förvånansvärt. Samtidigt blir denna faktor mer trovärdig då alla respondenter nämnde den som en förklaring. Collin et al. (2007) menar att det anställs lika många kvinnor som män, och ibland till och med fler kvinnor, vilket även empirin visar. Samtidigt krävs lång erfarenhet och lång tid för att bli partner. På så sätt är det naturligt att det kommer ta tid tills nyanställda kvinnliga revisorsassistenter runt om i Sverige

när partnernivån. Att män dominerade inom branschen tidigare bidrog till att även partnernivån idag domineras av män. Frågan blir således hur partnernivån kommer att se ut om några år då branschen inte domineras av män längre. Vidare uppstår frågan hur det kommer att se ut när partners som är nära pensionsåldern idag går i pension. Respondenterna menar att dessa stofiler kommer att gå i pension, vilket kommer att leda till att delägarskapet måste fyllas på och att detta kommer att göras med en jämn fördelning. Detta är naturligt om de nya potentiella partners faktiskt är fler kvinnor. En av respondenterna uttryckte tydligt att om samma fråga hade ställts om 30 år, så hade ett annat svar erhållits, något som låter rimligt.

Däremot intet sagt att dessa nya partners enbart kommer att bli valda till partners för att det är kvinnor. Då respondenterna påpekade att kontoren är fyllda med duktiga kvinnor är det trots allt kompetensen samt personligheten som avgör. När de äldre manliga partners lämnar plats åt nya partners, tyder den nuvarande statistiken på att partnernivån kommer att bli mer jämnt fördelad. Åldersstrukturen har således varit en stor del av hindret för kvinnor och det tar helt enkelt tid för att en förändring ska kunna ske.

#### **5.2.4 Familjesituation**

Trots försök att inte lägga fokus på denna faktor visade detta sig vara omöjligt. Enligt Jonnergård och Stafsudd (2009) och Maupin (1993) ligger problematiken med att en kvinna skaffar barn inte enbart i att hon måste stanna hemma och vara föräldraledig, utan även att hon förlorar kunder under föräldraledigheten. Att samtliga kvinnliga partners har lyckats nå positionen trots att de har barn och familj, tyder på att det ändå är möjligt att göra karriär. Vidare tycks mammor inte tappa den utveckling och den kunskap som krävs då de valt att till exempel arbeta deltid och få behålla en del klienter. Frågan är dock om kvinnan inte måste få behålla några kunder för att inte tappa allt för mycket. Trots att partners påpekade att kvinnan får lov att ta helt ledigt har respondenterna inte gjort det, vilket väcker frågan om det faktiskt är möjligt. Det är dock märkvärdigt att kvinnorna lyckats bli befordrade under föräldraledigheten. På så sätt sänds det signaler till hela verksamheten om att det är tillåtet och möjligt att ha familj. Att de yngre kvinnliga revisorsassistenter har äldre kvinnliga partners som förebilder är därför naturligt. De ser någon som har lyckats och kan se sig själv i denna person, vilket är väldigt viktigt för en nyanställd som är överrumplad av allt arbete. Det är även viktigt för verksamhetens utveckling att de nyanställda har någon som har lyckats som de kan se upp till så att de själv kan göra det.

De kvinnliga revisorsassistenterna var eniga om att det går att kombinera familj och karriär utan uppoffringar trots att partners menade att någon där hemma stundtals får ta lite mer ansvar. Att revisorsassistenterna förmodar att en kombination utan uppoffringar är möjlig kan också ha att göra med att de ser att partners lyckats trots att de har partners hemma som gör lika mycket karriär. Detta blev också ännu mer tydligt då revisorsassistenterna vid olika tillfällen under intervjuerna refererade till kvinnliga partners. Alvesson och Billing (2011) och Fagerfjäll (2003) menar vidare att kvinnan belastas tyngre än sina manliga kollegor då hon har hand om hushållsarbetet. Däremot visade det sig att revisionsyrket är flexibelt vilket gör det enklare för kvinnan att kunna kombinera med hemmet. På grund av detta kan kvinnan prioritera och kombinera både familjen och karriären. Vidare framkom även att familjen kan ta hjälp av diverse tjänster för att inte belastas ännu mer. Ännu en gång är det värt att nämna att resultatet i studien troligtvis skiljer sig markant från övriga länder i världen. Vi har i Sverige kommit långt i jämställdhetsprocessen jämfört med andra länder, vilket även påverkar hur byråer uppmuntrar kvinnans karriär. För att kvinnan ska kunna bli partner krävs inte enbart stöd från byrån utan att hon får stöd hemifrån och från samhället. När kvinnan väljer att satsa på sin karriär kan hon många gånger få negativ respons från omgivningen, något som hon troligtvis inte hade fått om hon hade varit en man. En annan betydelsefull faktor för könsfrågan är att byråerna uppmuntrar männen att ta pappaledigt. På samma sätt kan även detta sända ut positiva signaler till verksamheten. Det blir mer vanligt och lättare för kvinnan att kunna vara borta en period om även männen gör det.

Något som uppmärksammades under intervjuerna var att barn och familj kan vara ett hinder för kvinnans karriär om kvinnan själv väljer det. Detta blir således något som ligger på individnivå, om kvinnan själv är beredd att satsa på sin karriär, då arbetsbelastningen stundtals är hög. En tydlig majoritet svarade att de åsidosätter sin fritid för arbetets skull, vilket förklarar den tunga arbetsbelastningen. Samtliga respondenter menade att både män och kvinnor väljer om de vill stanna eller fortsätta. På så sätt har båda könen lika möjligheter om de själv väljer att stanna och göra karriär på byrån eftersom det inte rör sig om inre organisatoriska processer.

### 5.3 Tema 3 - Socialisering

Att revisionsbyråerna är sociala arbetsplatser tvivlar varken teorin eller empirin på. Därför är det heller inte märkligt att byråerna anställer individer med en viss social förmåga. Visserligen anställer de individer som passar in men det är inte här det är könsbundet. Homosocialitet existerar således i viss mån men troligtvis inte när det rör socialiseringen. Nästintill alla respondenterna svarade att de aktivt deltar i de sociala aktiviteter som anordnas. Däremot svarade knappt en majoritet att de har varit tvungna att delta i aktiviteter fastän de inte velat. Att de sociala aktiviteterna således är något obligatoriskt är svårt att antyda. Aktiviteterna präglas vidare inte av manliga normer, så som Anderson (2005) antyder. Det stämmer att det förekommer mycket sport i organisationerna men i flera av byråerna var det kvinnor som uppmanade till det. De som inte tycker om sport, oavsett kön, behöver inte delta. Eftersom att byråerna anställt många kvinnor är det dock naturligt att aktiviteterna blir jämställda och att kvinnor är med på aktiviteter trots att vissa aktiviteter ses som mer manliga. Dessutom börjar socialiseringen på den utbildningsvecka som den nyanställda skickas på, vilket tyder på att både män och kvinnor vänjer sig vid socialiseringen snabbt.

Collin et al. (2007) samt Jonnergård och Stafudd (2009) menar att kvinnor har svårare att ingå i formella och informella nätverk eftersom män är bättre på att socialisera. Detta är något som våra respondenter inte höll med om. Visst finns det skillnader på sättet män och kvinnor socialiserar på men socialisering ligger även här på individnivå. Alla människor är olika, vissa kvinnor är bättre på socialisering och socialiserar bättre än vissa män. Att vidare nätverkandet följer antaganden om manliga normer stämmer inte heller enligt empirin. Trots detta väljer respondenterna att kategorisera olika socialiseringssätt som förknippas med kvinnor respektive män. Detta tyder på undermedvetna ogrundade uppfattningar som sannerligen påverkar verksamheten negativt. De olika beteendemönster mellan män och kvinnor som har diskuterats tidigare kan även påverka nätverkandet externt mot kunder.

Något som respondenterna påvisade var att många av de externa nätverken domineras av män. Eftersom att affärerna sker runt om bland dessa nätverk kan nätverkandet bli betydelsefullt. Vidare är frågan om även nätverkandet är personbaserat då revisorn vid nätverkandet i själva verket säljer sig själv. Då samtliga respondenter svarade att de värderar socialisering högt och att nätverkande är en viktig del i karriären, visar detta att revisorn trots kön tvingas att både socialisera och nätverka en hel del genom karriären.

Teorin, och framför allt Collin et al. (2007) påvisar att mentorn är betydelsefull för individens karriär, både internt och externt. Detta är något som även empirin bekräftade. Dock skiljer sig inte behoven av en mentor beroende på kön utan något som alla behöver för vägledning och utveckling. Inte heller har det visat sig att män tvekar att ta rollen som mentor till en kvinna så som Maupin (1993) antyder. Detta är något som kan ha att göra med att våra partners påpekade att de unga kvinnorna är duktiga och har mycket kunskap. Något som dock tycks vara av samma betydelse är den informella mentorn. Att ha någon den anställde själv valt som han eller hon går till vid problem och svårigheter är relativt naturligt. Detta är även något som kan vara till hjälp när det gäller socialiseringsprocessen, då den nyanställda kan få inträde till olika aktiviteter som gynnar en. Relationer inom byrån är på så sätt ytterst viktiga, precis som partners påpekade. Att kunna utvecklas med hjälp av kollegor är en stor del av karriären.

Sammanfattningsvis motstrider det empiriska resultatet teorin. Socialiseringen i byråerna är inte en situationscentrerad förklaring till varken skapandet eller bevarandet av könsstrukturer inom revisionsbyråer.

## **5.4 Tema 4 - Utvärderingar**

I referensramen redogörs för teorier (bland annat Fogarty et al., 1998) kring utvärderingar i revisionsbyråer. Både generell information om vad utvärderingar är men även mer specifikt om hur utvärderingar påverkar kvinnor i karriären har tagits upp. Den generella informationen gick det att finna stöd för i den empiriska studien men inte att utvärderingar utgör ett hinder för kvinnor inom branschen. Alla ansåg tvärtom, att utvärderingar är något som är positivt för karriären. Att utvärderingar är viktiga instrument både när det gäller befordring men även löner var något som stämde överens med teorin. Det råder alltså ingen tvekan om att det är avgörande för revisorn att ha en korrekt uppfattning om vad som bedöms för att kunna gynna karriären. I alla byråer sker det minst en formell bedömning av ens prestationer under året. Det är även så som nämndes i referensramen (kapitel 3.4) att specifika mål fastställs gemensamt av överordnade och deras underordnade och sedan granskas framsteg mot överenskomna mål. Det är dock inte alltid chefer och partners som genomför utvärderingarna, utan det räcker med någon som är steget högre än en själv.

Tidigare studier gjorda av Fogarty et al. (1998), Johnson et al. (1998) och Jonnergård et al. (2010) föreslår att kvinnliga revisorer missgynnas på grund av en partisk könsutvärdering där

manliga normer styr vilka kriterier som ska utvärderas hos revisorerna. Studien bekräftar inte detta då alla respondenter svarade att detta inte stämde i respektive byrå. Samtliga, förutom en som inte visste, ansåg även att processen är neutral och att kvinnor och män utvärderas likadant, ingen hårdare än den andra. Utvärderingsprocessen är numera en strukturerad sådan. Utvärderaren har en fast mall som han eller hon ska följa när de utvärderar medarbetarnas prestationer. Det finns väldigt lite utrymme för subjektivitet i processen. Denna mall skiljer sig som sagt inte beroende på om revisorn är en man eller en kvinna. Dessutom elimineras subjektiviteten antingen genom kalibreringen av utvärderingarna eller när en person får utvärderingar från många olika personer.

Då studien visade att kvinnor inte har större problem med nätverkandet inom organisationen, faller antagandet om att nya manliga aktörer är mer benägna att få information från informella nätverkskontakter med andra anställda män. Informationen som finns kring utvärderingsprocessen i byråerna är öppen för alla. Samtliga respondenter var medvetna om vad som krävs för att bli partner, eller åtminstone vad som krävs för att nå nästa steg i karriärtrappan.

När den empiriska studien genomfördes antogs det att ett mönster skulle uppmärksammas i kvinnors och mäns uppfattningar kring utvärderingar. De flesta svaren innebar att utvärderingarna baseras på de fastslagna dokumenten och de kriterierna som ska uppfyllas. Därför går det inte heller att relatera till Elg och Jonnergårds studie (2011) om att kvinnor och män har olika uppfattningar kring utvärderingar. Detta kan bero på att vi först frågade hur utvärderingar går till på respektive byrå. Därpå ställdes frågan "På vilken basis utvärderas ditt arbete?", och då blir det mest relevant att svara med de kriterier som finns i utvärderingsprocessen. Svaren var i linje med vad partners sa oavsett om det var en man eller kvinna som svarade. Ännu en gång så dras slutsatsen om att detta beror på att utvärderingsprocessen numera är alltmer strukturerad och kriterierna som utvärderas är kända. Den empiriska studien tyder således på att utvärderingar inte är en av de situationscentrerade praktiker som bidrar till varken skapandet eller bevarandet av könsstrukturer inom revisionsbyrån, vilket motstrider teorin.





## 6. Slutsats

---

*I denna del presenteras studiens slutsatser. Därefter kommer en slutdiskussion om studien att föras och sedan ges förslag till vidare forskning.*

---

### ***Hur ser processen ut för vem som väljs till delägare och är denna genusbevarande?***

De kriterier som anses vara viktiga för en partner är välkända och stämmer överens inom branschen. En partner måste vara driven, självständig, engagerad för företaget och ta in nya klienter. Detta är även revisorsassistenterna medvetna om. En revisor blir invald av andra revisorer och delägare men det har visat sig att subjektiva bedömningar inom byrån inte spelar någon roll. Vi kan däremot inte yttra oss angående subjektiviteten genom hela processen, då vi har för lite information om hur gallringen och andra bedömningar sker efter att individen har blivit föreslagen som partner. Vi har därför svårt att dra en slutsats om delägarprocessen är en genusbevarande process.

### ***Är socialiseringsprocessen en genusbevarande process?***

Vi har inte kunnat observera några könade socialiseringsmönster inom de revisionsbyråer vi har undersökt. Vi kunde inte finna att byråerna präglas av just manliga normer och värderingar. Både kvinnor och män är med och deltar aktivt i de olika sociala aktiviteterna. Visserligen dök sport upp ett flertal gånger i alla byråer men kvinnorna var minst lika engagerade. Det vi istället fann var skillnader i socialiseringen beroende på ålder. Ju äldre revisorn är desto mindre är individen med på sociala aktiviteter. Då de externa nätverken fortfarande domineras av män kan det ibland vara svårare för kvinnor att ingå i dessa nätverk. Vi menar inte att detta är omöjligt utan att det möjligtvis blir svårare att ingå i dessa nätverk. Men även detta är under förändring och individer inom de olika nätverken är medvetna om att detta mönster bör brytas.

### ***Är utvärderingsprocessen en genusbevarande process?***

Det har visat sig att utvärderingar uppfattas som neutrala utvecklingssamtal som gynnar utvecklingen av individen. Denna uppfattning delade både män och kvinnor. Vi fick detaljerade svar om hur utvärderingar går till och där kunde vi inte finna skillnader i kvinnors och mäns svar. Utvärderingar är numera en strukturerad process som är betydligt mer

transparent än vad den varit. Både partners och resterande medarbetare har samma förväntningar på utvecklingssamtalen. Utvecklingssamtalen finns för att sätta upp mål för de anställda, vilka överensstämmer med organisationens mål och sedan följs dessa upp. Det finns väldigt lite utrymme för utvärderaren att göra subjektiva bedömningar då det finns en tydlig mall på vad som ska tas upp under en utvärdering. Dessutom kalibreras utvärderingarna på åtminstone tre av de fyra byråer vi studerat. Vi kan därför dra den slutsatsen om att utvärderingsprocessen inte är genusbevarande.

### ***Vad främjar respektive hindrar kvinnornas karriärmöjligheter i revisionsbyråer?***

I vår undersökning framkom olika orsaker till varför det finns få kvinnliga delägare i revisionsbranschen. En av de mest förekommande orsakerna var åldersstrukturen i branschen. Respondenterna menade att det är en tidsfråga innan antalet kvinnliga delägare kommer att öka. Branschen är stel och har varit en mansdominerad bransch då det tidigare var män som utbildade sig till ekonomer. Detta är självklart inte fallet numera, men det tar tid innan äldre män går i pension så att nya delägare kan träda in.

En annan anledning till att det finns färre kvinnliga delägare är att kvinnor får barn under en kritisk tid för karriären. Arbetet i revisionsbranschen är krävande och kvinnan hinner helt enkelt inte med och blir därför tvungen att prioritera det ena framför det andra. Utöver detta bidrar tiden som kvinnan är mammaledig till att hon förlorar kunder och hamnar något steg bakåt. Ännu värre blir det om kvinnan är mammaledig flera gånger. Det som dock främjar kvinnans karriärmöjligheter är att arbetet i revisionsbranschen är flexibelt, trots att det är krävande. Om kvinnan vill så är det möjligt för henne att arbeta deltid samtidigt som hon kan ägna tid åt barnen. Dessutom kan hon välja att utföra ett visst arbete hemifrån då byråerna inte har ett krav på att arbetet måste utföras på kontoret. Det är även viktigt att samhällets syn på kvinnans karriär ändras då det inte räcker med enbart stöd hemifrån.

Något annat som främjar kvinnans karriärmöjligheter är att hon ska göra sig synlig och inte vänta på att någon ska upptäcka henne. Vill hon bli partner så måste hon armbåga sig fram i byrån och göra sin röst hörd. Det är viktigt att kvinnor vågar ta för sig och lita på sig själva. Kvinnor kan ofta mycket mer än vad de vågar visa, och i denna bransch gynnas kvinnan inte av att vara osäker eller att inte göra sig synlig. En partner ska engagera sig för byrån och kunna stå för denna. Därför gäller det att vara framåt och våga ta plats.

## 6.1 Slutdiskussion

Efter genomförd studie finner vi att varken socialisering eller utvärderingar hindrar kvinnor från att klättra upp i karriärtrappan och nå höga positioner inom byrån. Detta innebär att vi inte finner stöd för Maupins (1993) situationscentrerade förklaringar i vår studie utan enbart personcentrerade förklaringar. Det går möjligtvis att diskutera om delägarprocessen skulle kunna vara en situationscentrerad förklaring, men vi kan inte uttala oss om den på grund av informationsbrist.

Enligt respondenterna ser processerna likadana ut för alla oavsett om revisorn är man eller kvinna. Det är individen själv som skapar sin egen lycka och det är upp till var och en om denne vill lyckas på byrån. Vi menar dock att det flera gånger har dykt upp kommentarer och påståenden som tyder på att det finns undermedvetna föreställningar om vad som är manligt och kvinnligt inom revisionsbranschen. De pratar mycket om att män har vissa egenskaper medan kvinnor har andra. Underförstått säger de att det är upp till en själv att lyckas, men det är möjligt att kvinnan lyckas bättre om hon har manliga egenskaper. Kvinnor blir tillskrivna ett visst epitet, vilket även kan betyda att kvinnor förväntas agera efter dessa.

Även om samtliga säger att det är lika möjligheter ger de ändå uttryck till att det är olika karaktärer som kvinnor och män har. De har en tydlig bild på vad som är kvinnligt och manligt och de förutsätter att det finns en tydlig skillnad mellan kvinnor och män. I själva arbetet anser respondenterna dock att alla har lika möjligheter. Det verkar finnas en undermedveten uppfattning om att kvinnor beter sig på ett visst sätt. Vi anser att om det finns så pass tydliga uppfattningar måste det få en inverkan på något sätt. Det är möjligt att dessa undermedvetna uppfattningar förvandlas till förväntningar. Frågan är således om det går att ha så tydliga uppfattningar och att det verkligen inte spelar någon roll för deras karriärer. Då många svar kring de könsbundna processerna var nekande är det ändå förvånansvärt att det talas mycket om vad som är manligt och kvinnligt.

Ibland kan individer agera omedvetet och även uttrycka sig omedvetet. De kan ha vissa föreställningar undermedvetet som de inte tror sig ha. Ett väldigt tydligt exempel på detta är exemplet som partnern på byrå D nämnde. Det fanns ingen anledning för kollegorna att vända sig till den manliga revisorn när hon var den ansvariga, men ändå gjorde de det omedvetet.

Vi upplever att det möjligtvis kan finnas en skevhet i vad som sägs och i det som kan utläsas från helheten. Intrycket som vi får kring kvinnors beteendemönster antyder att det kan finnas situationscentrerade förklaringar i studien, även om respondenterna fokuserar på de personcentrerade förklaringarna. Vi får intrycket av att revisorn måste vara "en tupp i hagen" för att lyckas inom byrån och att det finns förväntningar kring att det är männen som klarar av det men inte kvinnorna.

Det är väsentligt att nämna att företagsklimatet och företagskulturen spelar en stor roll för hur utvecklingen kommer att se ut framöver. I Sverige har vi i stort sett ett klimat som skiljer sig från många länder i världen. Vi har platta och mindre formella organisationer som är mer positiva till förändringar. I exempelvis USA, ser det annorlunda ut. Där är organisationer mycket mer formella och hierarkiska. På så sätt kan det ta längre tid för dessa organisationer att utvecklas framåt när det gäller jämställdhetsfrågan. Utöver detta har företag redan börjat anpassa sig efter utvecklingen som sker i samhället. De som inte har gjort det än kommer att vara tvungna att göra det inom den närmaste framtiden. Jämställdhetsfrågan har uppmärksammats sedan ett tag tillbaka i Sverige och företagen har inkluderats i denna fråga. Detta går att utläsa av exemplet som revisorsassistenten på byrå A gav. Pepsi nekade byrå A uppdraget i USA, just för att revisionsteamet enbart bestod av vita män. Pepsis respons var att de inte ville ha ett team som inte kunde återspegla deras företag. Ett team utan kvinnor och mörkhyade revisorer.

Innan vi kommer in på vidare forskning anser vi det vara viktigt att diskutera vår urvalsgrupp. Vi har valt att intervjua partners och revisorsassistenter, det vill säga de som är i början av sin karriär och de som har nått toppen. Vår avsikt med att studera revisorsassistenter var att undersöka individers olika uppfattningar när de fortfarande är känsliga för könsbundna vanor men även för att ge en ny vinkel för studien. Partners är individer som har lyckats i sin karriär och visst är det intressant att veta deras uppfattningar men risken är att vi får en allt för positiv bild av byrån. Det hade varit intressant att undersöka godkända och auktoriserade revisorer som har ambitionen att bli partners. Dessa skulle möjligtvis ha andra synpunkter då de är i en fas där de har hög press på sig och behöver prestera på ett annorlunda sätt för att nå partnersteget.

## 6.2 Vidare forskning

Under uppsatsens gång samt efter att vi har genomfört vår studie väcktes nya relevanta tankar kring könsforskning inom revisionsbranschen. Empirin och slutsatsen tyder på att branschen kännetecknas av äldre manliga strukturer, vilket innebär att branschen tidigare dominerades av män. Då vi fortfarande är inne i den förändringsfas som behövs för en möjlig reform, vore det möjligtvis mer intressant och relevant att genomföra studien om 15-20 år för att jämföra skillnader från nuvarande antal kvinnliga delägare. För vidare forskning anser vi att lämpligast hade varit att jämföra utvecklingen i Sverige med utvecklingen i ett annat land som till exempel USA eller Storbritannien. Detta då det har framkommit att det finns större skillnader i jämställdhetsproblematiken i andra länder.

Ett annat förslag för vidare forskning, även om vi tror att det kan bli svårt, är att enbart undersöka delägarprocessen. Att försöka få en djupare insikt om hur det exakt går till från förslag till beslut. Det hade varit intressant att veta hur gallringen av kandidaterna sker och vad den baseras på. Vi tror som sagt att det kan bli svårt då företagen har svårt att komma ut med den slags information för allmänheten.



# Referenslista

---

## Böcker

- Alvesson, M. (2009) *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber AB.
- Alvesson, M. Billing Y. D. (2011) *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Alvesson, M. Sveningsson, S. (2007) *Organisation, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Anthony & Govindarajan (2007), *Management Control Systems*, Boston: Mass: McGraw Hill.
- Backman, J. (2008) *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bryman, A. & Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber AB.
- Elg, U. & Jonnergård, K. (2011) *Att träda in i en profession – om hur kvinnor och män etablerar sig inom revisionsbranschen och akademin*. Institutet för ekonomisk forskning. Lund: Ekonomihögskolan.
- Fagerfjäll, R. (2003) *Så spräcker vi glastaket! - En handbok om hur det privata näringslivet ska kunna rekrytera och utveckla 3000 nya kvinnliga toppchefer*. Stockholm: SNS Förlag.
- Gonäs, L. (2005) *På gränsen till genombrott?-Om det könsuppdelade arbetslivet*. Hässleholm: Norra Skåne Offset.
- Grönbok. (2010) *Revisionspolitik: Lärdomar från krisen*. Europeiska kommissionen. Bryssel. 2010-10-13.
- Göransson, A. (2004) *Kvinnor, män och karriärer - Visioner och verklighet i näringslivet*. Stockholm: SNS Förlag.
- Persson, I, Wadensjö, E., (1997) *Glastak och glasväggar?-Den könssegregerade arbetsmarknaden*. SOU 1997:137.
- Pettersson, L. (2001) *Genus i och som organisation - Översikt om svensk arbetslivsforskning med genusperspektiv*. Stockholm: Santérus Förlag.
- Sveningsson, S., Alvesson, M. (2010) *Ledarskap*. Malmö: Liber AB.
- Wahl, A. Holgersson, C. Höök, P. Linghag, S. (2011) *Det ordnar sig - Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Wirth, L. (2001) *Breaking through the glass ceiling - women in management*. International Labour Office – Geneva.

Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods. SAGE Publications: Thousand Oaks, CA.

## Artiklar

Anderson-Gough, F., Grey, C. and Robson, K. (2001) Tests of time: organizational time-reckoning and the making of accountant in two multi-national accounting firms. *Accounting, Organizations and Society*, 26,2, 99–122.

Anderson-Gough, F., Grey, C. and Robson, K. (2005) ‘Helping them to forget’ ...: the organizational embedding of gender relations in public audit firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30,5, 469–90.

Broadbent, J. & Kirkham, L. (2008) “Glass ceilings, glass cliffs or new worlds? Revisiting gender and accounting”, i: *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 21, no 4, pp. 465-473.

Collin, S.O., Jonnergård, K., Qvick, P., Silfverberg, B. och Zabit, S. (2007) ”Gendered Career Rein: A Gender Analysis of the Certification Process of Auditors in Sweden”, i: *International Journal of Auditing*, vol. 11, no 1, pp. 17-39.

Fogarty, T. J. (1992) "Organizational socialization in public accounting firms: A theoretical framework and agenda for future research." *Accounting, Organizations and Society*, 17: 129-149.

Fogarty, T.J. (1996) Gender differences in the perception of the work environment within large international accounting firms. *Managerial Auditing Journal*, 11,2, 10–19.

Fogarty, J. T., Parker, M. L., Robinson, T. (1998) Where the rubber meets the road: performance evaluation and gender in large public accounting organizations. *Women In Management Review*, Vol. 13 Iss: 8, pp.299 – 310.

Grey, C. (1998), ‘On being professional in a “big six” firm’, *Accounting, Organization and Society*, Vol. 23, pp. 569–87.

Johnson, E.N., Kaplan, S.E. and Reckers, P.M.J. (1998) An examination of potential gender-based differences in audit managers’ performance evaluation judgment. *Behavioral Research in Accounting*, 10, 47–76.

Jonnergård, K & Stafsudd, A (2009). *Uttalanden om genuskillnader – om manligt och kvinnligt inom revisionsbranschen*. Angelsfors, C. & Schömer, E. (red.) *En bok om genusnyfikenhet, nytänkande och nytta*. s 177-206. Växjö: Växjö University Press.

Jonnergård, K & Stafsudd, A & Elg, U. (2010). Performance Evaluations as Gender Barriers in Professional Organizations: A Study of Auditing Firms, *Gender, Work and Organization*.



Lennartsson, R. (2012) Fler kvinnliga delägare – men det går långsamt. *Balans* 3/2012.

Maupin, R. J. (1993). Why Are There So Few Women Accounting Partners? *Managerial Accounting Journal*, 8, 10-18.

Power, M.K. (2003) Auditing and the production of legitimacy. *Accounting, Organizations and Society*, 28,4, 379–94.

### **Elektroniska källor**

Axelsson, O. (2009-11-11). Nya vindar inom revision. *Civilekonomen*. Hämtad 2013-02-11 från <http://www.civilekonomen.se/artikel/nya-vindar-inom-revision>

Axelsson, O. (2011-11-11). Revision: så blir du partner. *Civilekonomen*. Hämtad 2013-02-03 från <http://www.civilekonomen.se/artikel/revision-sa-blir-du-partner>

Falck M. (2012-05-15). "Vi vill få in fler kvinnliga delägare". *Ekonomisverige*. Hämtad 2013-03-12 från <http://www.ekonomisverige.se/nyheter/vi-jobbar-pa-att-fa-in-fler-kvinnliga-delagare/>

FAR Akademi. *Godkänd och auktoriserad revisor*. Hämtad 2013-05-21 från: <http://www.farakademi.se/Utbildningar/Utbildningsplaner/Godkand-och-auktoriserad-revisor/>

Grant Thornton. *Kvinnligt nätverk*. Hämtad 2013-05-02 från <http://www.grantthornton.se/Natverk/Kvinnligt-natverk/>

Länsstyrelsen Skåne. *Vad är jämställdhet?* Hämtad 2013-02-06 från <http://www.lansstyrelsen.se/skane/Sv/manniska-och-samhalle/jamstallldhet/metoder-verktyg/vad-ar-jamstallldhet/Pages/index.aspx>

Processhandbok. (2009-04-16) Lunds Universitet. Hämtad 2013-03-28 från: [http://www5.lu.se/upload/Processkontoret/Handbok/Processhandbok\\_LU\\_v1.0.doc.pdf](http://www5.lu.se/upload/Processkontoret/Handbok/Processhandbok_LU_v1.0.doc.pdf)

Revisorsnämnden. *Ändringar av revisorslagen antagna*. Hämtad 2013-05-21 från: [http://www.revisorsnamnden.se/rn/startside/nyheter\\_startside/andringar\\_av\\_revisorslagen\\_antagna.html](http://www.revisorsnamnden.se/rn/startside/nyheter_startside/andringar_av_revisorslagen_antagna.html)

Statistiska centralbyrån, 2012. *På tal om kvinnor och män - lathund om jämställdhet 2012*. Hämtad 2013-02-01 från [http://www.scb.se/statistik/\\_publikationer/LE0201\\_2012A01\\_BR\\_X10BR1201.pdf](http://www.scb.se/statistik/_publikationer/LE0201_2012A01_BR_X10BR1201.pdf)

## **Muntliga källor**

Partner, byrå B i Malmö, 2013-04-03

Kvinnlig revisorsassistent, byrå B i Malmö, 2013-04-05

Manlig revisorsassistent, byrå B i Malmö, 2013-04-05

Partner, byrå C i Malmö, 2013-04-09

Kvinnlig revisorsassistent, byrå C i Malmö, 2013-04-09

Manlig revisorsassistent, byrå C i Malmö, 2013-04-09

Partner, byrå D i Malmö, 2013-04-10

Kvinnlig revisorsassistent, byrå D i Malmö, 2013-04-10

Manlig revisorsassistent, byrå D i Malmö, 2013-04-10

Partner, byrå A i Malmö, 2013-04-17

Manlig revisorsassistent, byrå A i Malmö, 2013-04-17

# Bilaga 1 – Intervjuguide: Partners

---

## *Del I Glastak*

- Det står väldigt lite om delägarprocessen i litteraturen, därför undrar vi om du kortfattat kan beskriva hur man blir en partner.
- Enligt Dig, på vilken basis blir man utvald till partner och vad utmärker dessa?
- Varför tror du att få kvinnor blir partners och oftast män som blir utvalda?
- Finns det några exempel du kan ge på någon situation där du känt dig orättvist behandlad på grund av ditt kön?
- Har du upplevt att det finns något hinder i din karriär? Om ja – hur yttrade sig det?
- På vilket sätt har du tagit dig fram och utvecklats i organisationen? Hur skiljer sig/utmärker sig det sig från andra kvinnor som inte nått upp till partner?

## *Del II – Socialisering & nätverkande*

- Vilka sociala aktiviteter och evenemang finns hos er?
- Anser du att dessa aktiviteter präglas av manliga normer? Upplever du att evenemangen som finns är manliga? (t.ex. baraktiviteter, sportaktiviteter, after-work aktiviteter, utbildningar)
- Tror du att män och kvinnor socialiserar (samspel med personal, umgänge med kollegor) på olika sätt?
- Ingår du i något formellt nätverk i organisationen? Om ja – vad ger det dig?
- Anser du att kvinnor har svårare att få tillträde till olika nätverk?
- Har dina relationer inom byrån haft betydelse för din karriär?

## *Del III – Prestationsutvärdering*

- Beskriv hur utvärderingarna går till. (Hur uppfattar du denna?)
- Vad utvärderar du hos underordnade och på vilken basis befordras dem?

- Anser du att utvärderingsprocessen är neutral mellan män och kvinnor? (t.ex. att kvinnor värderas hårdare och mer negativt än män)
- Anser du att utvärderingsomdömena är subjektiva och att de påverkas av att den som gör utvärderingarna har personliga åsikter och attityder om olika individer?
- Har du stött på något hinder när det gäller utvärderingar? för att utvecklas i din karriär?
- "Revisorer missgynnas på grund av en partisk könsutvärdering där manliga normer styr vilka kriterier som ska utvärderas hos revisorerna". Håller du med detta påstående?

# Bilaga 2 – Intervjuguide: Revisorsassistenter

---

## *Del I Glastak*

- Tror du att det är olika villkor för kvinnor och män som vill göra karriär hos er? Vad innebär i så fall skillnaden?
- Vill du bli partner? Känner du till vad som krävs för att bli partner? Vad lockar i så fall? På vilket sätt kan företaget uppmuntra kvinnor som vill bli partner i organisationen?
- Har du upplevt att det finns ett hinder i din karriär? Om ja – hur yttrade sig det?
- Finns det några exempel du kan ge på någon situation där du känt dig orättvist behandlad på grund av ditt kön?
- Varför tror du att få kvinnor blir partners?

## *Del II – Socialisering & nätverkande*

- Vilka sociala aktiviteter och evenemang finns hos er?
- Anser du att dessa aktiviteter präglas av manliga normer? Upplever du att evenemangen som finns (t.ex. baraktiviteter, sportaktiviteter, afterwork aktiviteter, utbildningar)
- Tror du att män och kvinnor socialiserar på olika sätt?
- Ingår du i något formellt nätverk i organisationen? Om ja – vad ger det dig?
- Anser du att kvinnor har svårare att få tillträde till olika nätverk som domineras av män?
- Har du någon förebild i organisationen? Vad förmedlar han/hon?
- Har du en mentor? I så fall, hur hjälper han/hon dig på vägen?

#### ***Del IV – Prestationsutvärdering***

- Beskriv hur utvärderingarna går till. (Hur uppfattar du denna?)
- På vilken basis utvärderas ditt arbete? (vad, hur och vem)
- Anser du att utvärderingsprocessen är neutral mellan män och kvinnor?
- Anser du att utvärderingsomdömena är subjektiva och att de påverkas av att den som gör utvärderingarna har personliga åsikter och attityder om individer?
- "Revisorer missgynnas på grund av en partisk könsutvärdering där manliga normer styr vilka kriterier som ska utvärderas hos revisorerna". Håller du med detta påstående?
- Har du känt att utvärderingsprocessen har varit ett hinder för att utvecklas i din karriär?

# Bilaga 3 – Intervjuförfrågan

---

Hej,

Vi är två studenter som läser på Civilekonomprogrammet vid Lunds Universitet och går vår sista termin.

Vi skriver vårt examensarbete inom revision och har valt att fördjupa oss i jämställdhetsfrågan inom revisionsbranschen. Vi vill undersöka om utvärderingarna och socialiseringsmetoderna inom revisionsbyråer bidrar till att kvinnor inte når högre befattningar i lika hög grad som män. Vi vill även undersöka delägarprocessen.

Vi behöver genomföra intervjuer med en kvinnlig partner och två revisorsassistenter (en man och en kvinna).

Vi är medvetna om att det är en högsäsongperiod för revisorer och därför är vi väldigt tacksamma för hjälp.

Vi är tacksamma för svar så fort ni har möjlighet!

Tack på förhand!

Med Vänliga Hälsningar

Sara Al-Husseini 0704-xxxxxx

Iman Karaman 0707-xxxxxx





# Bilaga 4 – Artikel

---

## Kvinna eller man – vem blir nästa delägare?

**Få kvinnor är delägare i revisionsbyråer och vad det kan bero har varit ett välutforskat studieområde. En färsk undersökning visar att det handlar om en tidsfråga innan antalet kvinnliga delägare ökar markant. Är du en kvinna som har delägarambitioner, då kan du vara lugn, framtiden är ljus.**

Den senaste undersökningen som har gjorts på fyra olika revisionsbyråer i Malmö tyder på att kvinnor har samma möjligheter som män. Även om andelen kvinnliga delägare endast ökat marginellt det senaste året är byråerna positivt inställda till kvinnliga delägare. Både delägare och revisorsassistenter förväntar sig att antalet kvinnliga delägare kommer att öka inom 20-30 år.

- Jag tror att det kommer bli en ganska jämn fördelning. Det tror jag att de har uttalat också, har hört det av en expert. Det ska vara ungefär hälften-hälften i framtiden, säger en revisorsassistent från byrå C.

**I studien** från Lunds Universitet undersöktes om olika processer inom byråerna hindrade just kvinnor från att klättra upp i karriärtrappan. Denna genomfördes på PwC, KPMG, Deloitte och Grant Thornton. Processerna som undersöktes var delägar-, socialiserings- och utvärderingsprocessen. Undersökningen resulterade i att både socialiseringen och utvärderingarna som sker i byråerna inte påverkas av vilket kön man tillhör.

**Respondenterna** motsäger sig även att delägarprocessen är könad. Undersökningen tyder vidare på att byråerna har ansträngt sig för att delägarprocessen ska vara neutral i byrån, men att ingen slutsats kan dras om



Figur 1 Jämställdhet.

detta på nationell nivå. Studien förkastar således tidigare studier som tyder på att det finns inbyggda manliga normer och värderingar i processerna som anses skapa ett glastak för kvinnor i byråerna.

Det som respondenterna var enade om var att det handlade om en tidsfråga innan delägarskapet blir jämställt i revisionsbranschen.

- Tittar man nu så är det fler kvinnor, så kommer ni tillbaka och frågar samma sak om 30 år så kommer det inte vara mest killar utan mest tjejer. För då har det fått genomslag. Om vi tittar på vilka som är potentiella partners för framtiden så är det mer tjejer som är det på vårt kontor än killar, säger revisorsassistenten från byrå B.

**Det dök dock upp andra faktorer** som ansågs vara anledningen till bristen på kvinnor på partnernivån. Åldersstrukturen var den faktor som alla respondenter nämnde under intervjuerna. Det har tidigare varit en manlig

bransch då män valde att utbilda sig till ekonomer. Så är inte fallet numera. Kvinnor väljer att utbilda sig till ekonomer och har ofta högre betyg än männen när de utexamineras. Det anställs många gånger fler kvinnor än män i de olika byråerna och detta kommer att spegla sig i framtiden även om branschen är stel.

- Jag tror att det ligger lite längre tillbaka i historien. Det har säkert funnits en viss snedfördelning, det finns fortfarande kvar, men det har säkert varit mer grabbigt ställe tidigare. Det tar ju tid, man kan inte bara avskeda gamla partners, säger revisorsassistenten från byrå C.

**En annan tydlig faktor** som nämndes i undersökningen var kvinnans barnafödande och familjeliv. Så som i många andra branscher har kvinnor svårt att kombinera arbete med familj då de fortfarande har det större ansvaret i hushållsarbetet. När kvinnor skaffar familj tenderar de att prioritera bort karriären och satsa på familjelivet. Respondenterna menade dock att det är möjligt att kombinera karriären med familjen om revisorn vill prioritera sin karriär.

- För mig är det jätteviktigt att ha en bra karriär och få familjesituationen och funka, för jag är inte villig att prioritera bort något. Jag vill ha båda, säger revisorsassistenten från byrå B.

**TABELL 1** Antal kvinnliga delägare

Företag	Delägare	Antal kvinnor	Andel kvinnor
Grant Thornton	139	27	19,40 %
Pwc	247	43	17,40 %
Deloitte	81	12	14,80 %
KPMG	89	13	14,60 %

Källa: Lennartsson, 2012

Fotnot: Uppgifterna är insamlade jan-feb 2012