



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Institutionen för psykologi

*Kandidatuppsats inom Human Resources*

## **Organisationskulturens betydelse för work-life balance hos nyexaminerade i konsultbranschen**

## **Organizational culture's impact on work-life balance among recent graduates in the consulting industry**

**Anna Waldén & Mariana Westin**

Kandidatuppsats HT23

Handledare: Birgitta Wanek

Examinator: Ilkka Salo

## **Abstract**

In this essay, work-life balance and organizational culture within the consulting industry among recent graduates has been examined. Both aspects have been previously studied in the consulting sector, but previous research has not been found where both aspects are investigated in relation to each other and recent graduates. The main research question is: What significance does organizational culture have for the perceived work-life balance of recent graduates within the consulting industry? To measure this, a quantitative survey was used and distributed via social media. The survey was answered by 64 respondents, of which 60 responses were used in the study. The survey also included four open questions where respondents had the opportunity to provide longer answers. Work-life balance was measured with three dimensions according to Hayman's work-life balance scale (2005), and organizational culture was measured using The Organizational Culture Assessment Instrument by Cameron and Quinn (1999). The results of the organizational culture measurement showed a tendency for market culture within the consulting sector, but also that the respondents rated all types of organizational culture relatively evenly. A correlation analysis between the three dimensions of work-life balance and organizational culture was conducted. The results showed statistically significant correlations between clan culture, hierarchy culture, and market culture, and two different dimensions of work-life balance.

*Keywords:* Work-life balance, organizational culture, consulting sector, recent graduates and boundaryless work.

## Sammanfattning

I denna uppsats har work-life balance och organisationskultur inom konsultbranschen hos nyexaminerade undersökts. Aspekterna har tidigare undersökts kopplat till konsultsektorn, men det har inte hittats forskning där både aspekter undersöks i relation till varandra för nyexaminerade. Huvudfrågeställningen för undersökningen lyder: Vilken betydelse har organisationskulturen för nyexaminerades upplevda work-life balance inom konsultbranschen? För att mäta detta har en kvantitativ enkät använts, som skickades ut via sociala medier. Enkäten besvarades av 64 respondenter varav 60 svar användes i undersökningen. Enkäten innehöll även fyra öppna frågor där respondenterna hade chans att skriva längre svar. Work-life balance mättes med tre dimensioner enligt Haymans work-life balance skala (2005) och organisationskultur mättes med hjälp av The Organizational Culture Assessment Instrument av Cameron och Quinn (1999). Resultatet på mätningen av organisationskultur visade en tendens mot marknadskultur inom konsultsektorn, men även att respondenterna skattade alla typer av organisationskultur relativt jämnt. En korrelationsanalys mellan de tre dimensionerna av work-life balance och organisationskultur gjordes. Resultatet visade att det fanns statistiskt signifikanta korrelationer mellan klankultur, hierarkikultur och marknadskultur och två olika dimensioner av work-life balance.

*Nyckelord:* Work-life balance, organisationskultur, konsultsektorn, nyexaminerade och gränslöst arbete.

## **Tack!**

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till varandra för gott samarbete. Dessutom vill vi tacka vår handledare, Birgitta Wanek - stort tack för din feedback och kloka inspel. Sedan ett välbehövt tack till våra kursare som vi har suttit med i Paradiskvarteret varje dag, utan er hade det varit väldigt tråkigt! Tusen tack till de som inspirerade uppsatsen och som agerade pilottestare, och självklart tack till respondenterna - utan er så hade den här uppsatsen inte varit möjlig!

## **Organisationskulturens betydelse för den upplevda work-life balance hos nyexaminerade inom konsultbranschen**

Konsulter kan i vissa fall jobba upp till 80 timmar i veckan, vilket är dubbelt så mycket som är reglerat i §5 (1982:673) Arbetstidslagen. Konsult är ett arbete som vissa automatiskt tänker har låg work-life balance, och de långa timmarna är en bidragande orsak till det. Stämmer denna bild av att konsulter har låg work-life balance, varför skulle då så många dras till branschen? Många ambitiösa toppstudenter från prestigefyllda universitet rekryteras till de stora konsultfirmorna (Noury et al., 2017), och detta lyfte intresset för att just fokusera på nyexaminerade inom konsultbranschen. Med denna uppsats vill det undersökas hur unga konsulter upplever sin work-life balance och hur företagskulturen samvarierar med deras work-life balance. Det har inte hittats så många specifika studier inom detta ämne som undersöker just nyexaminerades upplevelse av work-life balance kopplat till organisationskultur, och syftet med denna undersökningen är att generera ny kunskap om detta. Nyexaminerades upplevelse är av särskilt intresse då det är ett outforskat ämne och dessutom så kan deras upplevelse av work-life balance skilja sig åt från de som har varit i konsultbranschen längre. I en tidigare studie där forskarna Noury et al. (2017) undersökte work-life balance hos konsulter, blev ett av resultaten att om en var chef inom konsultorganisationer så var det lättare att uppnå hög autonomi och därigenom en bättre work-life balance. Detta resultatet blir intressant i relation till nyexaminerade inom konsultbranschen, som oftast är längre ner i organisationen med titlar som juniora konsulter då de i de flesta fall inte har hunnit bli chef ännu. Därmed kan nyexaminerade eventuellt inte uppnå denna grad av autonomi som chefer inom konsultbranschen har möjlighet att uppnå, och därigenom inte samma grad work-life balance.

### **Teoretisk bakgrund**

Här nedan presenteras teoretiska ramverk, tidigare studier och bakgrundsfakta för att öka förståelsen kring work-life balance, konsultsektorn, dagens flexibla arbetsliv och företagskultur. Det presenteras även fakta om kunskapsintensiva företag som är en övergripande kategori av företag som konsultsektorn ingår i. Med denna bakgrund är målet att ge en bra teoretisk grund för att tolka och förstå resultaten som presenteras senare i uppsatsen.

### **Work-life balance**

Work-life balance, hädanefter refererat till som WLB, är ett mycket aktuellt ämne. WLB har under de senaste årtionden fått mycket uppmärksamhet från både allmänheten och

från forskare. Begreppet WLB handlar om relationen mellan individens arbete och individens liv utanför arbetet. Att ha en tillfredsställande balans mellan arbete och fritid anses positivt. Vad som menas med en tillfredsställande balans har forskare olika uppfattningar om, där Collins et al. (2003) menar det att det ska bestå av lika distribution av tid mellan arbete och privatliv (Kelliher et al., 2018). Reiter (2007) menar däremot att begreppet WLB bör tolkas med en situationsbaserad inställning, det vill säga att balansen beror på individens omständigheter och att vad som anses vara en bra WLB skiljer sig åt mellan individer. Hur en individ uppfattar sin WLB handlar om hur de uppfattar sin situation, därför är det högst individuellt (Kelliher et al., 2018). Clark (2000) har definierat WLB som “balance [is] satisfaction and good functioning at work and at home, with a minimum of role conflict” (Clark, 2000, s.751). Denna definition passar enligt Reiter (2007) in i den situationsbaserade tolkningen av WLB (Kelliher et al., 2018).

Clark (2000) publicerade 2000 en helt ny teori inom området WLB som kallas “Work/family border theory”. Teorin behandlar hur individer navigerar och förhåller sig till arbetet och sitt familjeliv, och hur individen korsar gränserna mellan de två olika sfärerna för att uppnå balans. Denna teori går att applicera på livet utanför arbetet, och inte bara familjelivet som artikeln nämner. Gränser mellan arbetet och livet utanför arbetet kan vara tidsmässiga, fysiska och mentala. I Work/Family border theory är grundtanken om att arbetet och familjelivet befinner sig i två olika domäner centralt. Arbete och familjeliv har varit skilt i olika domäner sedan den industriella revolutionen, där arbetet flyttades från hemmet in i fabriken. Den tidigare industriarbetaren korsade gränsen mellan dessa domäner vid två tillfällen, vid arbetsdagens början och vid arbetsdagens slut. Människor som arbetar i nutid korsar också dessa domäner, och ofta i högre utsträckning än tidigare, eftersom arbetssättet idag har förändrats och blivit mer flexibelt. Ju oftare gränserna korsas desto svårare kan det vara att upprätthålla en balans mellan de olika domänerna. Som individ finns det möjlighet att påverka dessa gränser och därigenom uppnå en bättre WLB. Individen kan uppnå mindre konflikt mellan arbete och familjeliv genom att till exempel kommunicera öppet och därmed få stöd från kollegor och familj. Organisationen kan även underlätta förflyttningen mellan domänerna genom att till exempel erbjuda flexibla arbetstider. Om individerna är aktiva deltagare i domänerna, det vill säga har högt inflytande och kan identifiera sig i båda domänerna, så har de högre chans att få en bra balans mellan arbete och familjelivet. Sammanfattningsvis så kan individen påverka sin WLB genom att vara medveten om hur

gränserna korsas mellan arbete och livet utanför arbetet (Clark, 2000). Hur individen upplever sin WLB är högst individuellt (Kelliher et al., 2018), och därför är även hur de väljer att korsa dessa gränser mellan arbete och livet utanför arbetet individuellt.

I dagens samhälle finns det möjligheter att inom vissa branscher arbeta hemifrån, och detta ökar flexibiliteten för de anställda. Detta innebär också att gränserna mellan arbetet och familjeliv suddas ut, och därmed att gränserna mellan domänerna blir svårare att se. Konsultsektorn är en av många branscher som erbjuder sina anställda flexibiliteten att arbeta hemifrån (Allvin et al., 2006), och detta kan påverka de anställdas WLB. Därför kommer nästa stycke fokusera på det flexibla arbetslivet som informations- och kommunikationsteknik möjliggör för.

### **Det flexibla arbetslivet**

Med hjälp av internet, mobiltelefoner och datorer så kan många människor idag arbeta utanför det fysiska kontoret, och även utanför de vanliga kontorstiderna. Informations- och kommunikationsteknik, hädanefter IKT, har förändrat vår värld och vårt sätt att arbeta. Enligt Tennakoon (2021) så har IKT gjort det lättare för individer att korsa gränsen mellan arbete och icke-arbete, och använts som ett sätt att upprätthålla en god WLB genom att ge möjlighet till mer flexibilitet. Under Covid-19 pandemin gjorde IKT det möjligt för många att arbeta hemifrån och testa på flexibiliteten som IKT möjliggör för, och detta har bidragit till nya normer kring hemarbete. Författaren Tennakoon (2021) undersökte i sin studie hur användning av IKT för arbetsrelaterade uppgifter, till exempel att använda sin jobbmejl och svara på jobbsamtal utanför arbetstid, påverkar en individs WLB. Resultatet i studien blev att det kan bli en nedåtgående spiral för individen om IKT för arbetsrelaterade uppgifter används utanför arbetstid.

Dén-Nagy (2014) påpekar att IKT kan ses som ett "tveeggat svärd", då det erbjuder möjligheter till ökad flexibilitet som kan bidra till ökad WLB, men att flexibiliteten också gör det lättare att engagera sig i arbetsrelaterade aktiviteter utanför arbetstid. I en artikel av Bellmann och Hübler (2020) så diskuterar författarna "remote work paradox", vilket handlar om både de positiva och negativa effekterna av hemarbete, som IKT möjliggör. Positiva aspekter som tas upp är att det ökar de anställdas autonomi, bidrar till en mindre arbets/familj konflikt och i vissa fall till mindre stress. Negativa aspekter som tas upp kring hemarbete är att det gör det svårare att skapa och behålla relationer på arbetet, att arbetet lättare kan

inkräkta på de anställdas fritid och att obetalt överarbete kan öka (Bellmann och Hübler, 2020).

Inom konsultbranschen finns det ofta möjlighet att utföra arbetsysslor utanför kontorstider och även utanför kontoret, då arbetet ofta med hjälp av IKT, kan göras från vilken plats som helst. Allvin et al. (2006) beskriver att kunskapsföretag, där konsultsektorn ingår, ofta använder sig av flexibilitet genom förtroende. Detta betyder att de anställda får stor frihet att själva lägga upp sitt arbete vilket möjliggör hemarbete och flexibla arbetstider (Allvin et al., 2006). Kunskapsintensiva företag använder sig ofta av IKT, eftersom deras tjänster består av kunskap och inte fysiska produkter, och då blir denna typ av modern teknik viktigt för dem (Muller och Doloreux., 2009). Därför kommer nästa stycke att ge mer information om kunskapsintensiva företag.

### **Kunskapsintensiva företag**

Kunskapsintensiva företag, även kända som knowledge intensive business services som benämns i fortsättningen KIBS, är organisationer som starkt förlitar sig på expertisen och intellektuella kapaciteten hos sin arbetsstyrka. Konsultfirmor är ett klassiskt exempel på KIBS (Muller & Doloreux., 2009), och därför är det viktigt att ha en övergripande förståelse av KIBS för att i sin tur förstå konsultsektorn.

Kunskapsintensiva företag kännetecknas av en stark inriktning på skapandet, distributionen och tillämpningen av kunskap som den primära drivkraften bakom sina affärsaktiviteter (Muller & Doloreux., 2009). Nyckelkaraktäristika för kunskapsintensiva företag är att de värderar sitt humankapital högt, fokuserar på innovation och forskning, har anpassade och specialiserade tjänster, använder sig av informations- och kommunikationsteknik och prioriterar kontinuerligt lärande hos sina anställda. Arbetskraften består ofta av anställda med specialiserad utbildning och kunskap. De produkter eller tjänster som erbjuds av KIBS-företag är ofta skräddarsydda för kunden, till exempel konsulttjänster, rådgivning eller andra kunskapsbaserade tjänster. KIBS tenderar att dra nytta av avancerad IKT för att hantera och sprida kunskap effektivt. Med tanke på kunskapens snabbt föränderliga natur prioriterar dessa företag kontinuerligt lärande och anpassning för att förbli konkurrenskraftiga. Detta innebär löpande träning och utveckling för deras anställda (Muller & Doloreux., 2009). KIBS-företag och konsultsektorn är tätt sammanflätade och delar flera sammanhängande aspekter. Konsultsektorn handlar med att tillhandahålla professionell



rådgivning, vägledning och tjänster till kunder, ofta med hjälp av specialiserad kunskap. Konsultsektorn kommer att presenteras närmare i nästa underrubrik.

### **Konsultsektorn**

Konsultsektorn har sina anor från tidiga 1900-talet när James McKinsey, en revisor från Illinois, började McKinsey & Company. Företagets syfte var att rådge företag om hur de kunde använda revisionsprinciper för effektiv förvaltning. I 1963 så grundades Boston Consulting Group som en direkt konkurrent till McKinsey & Co, branschen började utvidgas och mellan 1980 och 2000 så dök Deloitte, KPMG, PwC och Ernst & Young upp på marknaden (McKenna, 1995). PwC beskriver på sin hemsida att de arbetar med "*revision och rådgivning*" (PwC, 2023), och på Ernst & Young beskriver sina tjänster som att de "*hjälp till att skapa förtroende och hållbar tillväxt på finansmarknader och i ekonomier världen över.*" (EY, 2023). De stora konsultfirmorna arbetar idag med flera olika områden, inte bara med revision, som dessa citat från PwCs och EYs hemsida visar på.

Dessa fyra företag har idag smeknamnet "The Big Four", eftersom de omsätter miljarder varje år. EY hade under 2023 globala intäkter på 49 miljarder USD, KPMG en omsättning på 35 miljarder USD för året 2022, Deloitte rapporterade 65 miljarder USD 2023 och PwC omsatte 53 miljarder USD under 2023 (EY Press Release, 2023) (KPMG Press Release, 2022) (Deloitte Press Release, 2023) (PwC Press Release, 2023). Sammanlagt har The Big Four ungefär 1 408 000 personer anställda globalt (Statista Research Department, 2023).

Dessa stora globala firmor har en väldigt tydlig "karriärstege", där målet för många är att bli befordrade inom organisationen. Detta skapar en organisation med en tydlig hierarki (Månsson et al., 2013). Ofta börjar den anställda på företaget som juniorkonsult, blir befordrad till konsult, sedan seniorkonsult, manager och sedan direktör. Kornberger et al. (2011) beskriver konsultfirmornas hierarki som "move up or out" (s.522), det vill säga att om den anställda inte vill bli befordrad eller har kompetenserna för att stanna kvar i denna tydliga "karriärstege", så finns det ingen anledning för den att stanna kvar i företaget. Konsultföretagen vill attrahera och rekrytera de bästa talangerna, och därför så är det vanligt att toppstudenter från de bästa universiteten rekryteras direkt efter examen. Dessa nyexaminerade anställda börjar då i företaget tidigt och lär sig arbetet, och om de senare inte anses platsa så blir de ombudda att lämna företaget (Noury et al., 2017). Detta påvisar ytterligare på den "move up or get out" mentaliteten inom företagen.

De Jong och Van Eekelen (1999) redovisar för skuggningen av tre konsulter under sina vanliga arbetsveckor på en nederländsk konsultfirma, där forskarna observerade och noterade varena interaktion konsulterna hade. Resultatet i studien visade att arbetet som konsult kännetecknades av hög intensitet, med en genomsnittlig arbetsvecka som långt överstiger 40 timmar. Den höga intensiteten gör att mycket av arbetet går i snabb takt, och konsulterna ägnade enligt studien 72% av sin tid åt sociala interaktioner. Enligt De Jong och Van Eekelen (1999) är konsultarbete hektiskt i grund och botten med arbetsdagar som oftast är oförutsägbara.

Den höga intensiteten (De Jong & Van Eekelen, 1999) och de stora prestationskrav inom konsultbranschen, skapar i kombination med en hög flexibilitet ett behov av att konsulterna måste vara mycket effektiva och fokuserade. Detta resulterar i att det ställs höga krav på dem att vara initiativtagande, och att konsulterna alltid måste ligga i framkant och "sälja in sig själv" (Allvin et al., 2006).

Effektiva konsulter innehar kompetensen att "lyssna på alla frågor utan att nedgradera någon av dem" (De Jong & Van Eekelen, 1999, s.187). Att bygga och upprätthålla givande kundrelationer betraktas som den absolut viktigaste kunskapen att ha som konsult samt att behålla förtroendet mellan kunden och konsulten är av högsta prioritet. Interaktionen med kunder präglas av en hög grad av positivt och människoriktat beteende, särskilt ett koncept som kallas "showing agreement". Detta betyder att konsulten är muntligt positiv och uppmuntrande till kunden, samt att konsulten visar ett tydligt positivt kroppsspråk i alla interaktioner med kunden. Konsulter bidrar till kundens problemlösningsprocess genom att ge dem information, dela åsikter och göra förslag för tillvägagångssätt. Strukturering av information framstår som en central aspekt av konsulternas arbete. Konsulterna ser denna strukturering som viktigt, även om kunder kan uppfatta det som en uppgift de själva skulle kunna hantera. Konsulterna brukar dock oftast hantera strukturering, då det är någonting de besitter expertisen inom (De Jong & Van Eekelen, 1999).

Merilainen et al. (2004) gör en kvalitativ jämförelse mellan finska och brittiska konsulter om diskurs och motstånd inom konsultbranschen, och om detta definierar livet som konsult. I resultaten är en konsult definierad som en person som är villig att göra vad som än krävs för att leverera resultat, även om det betyder att riskera sin egen hälsa och familjeliv. Studiens resultat visar att många som börjar som konsulter ser på konsultbranschen som en språngbräda till deras karriär, att de måste uthärda några år utan privatliv för att sedan få den

önskade karriären senare i livet. Merilainen et al. (2004) beskriver det som “a short-term pain for a long-term gain” (s.549). Från intervjuer i artikeln förstås det att konsulterna får mycket adrenalin av arbetet och att de blir helt inne i det mentalt och fysiskt. Dagen efter ett arbetspass med mycket adrenalin upplever konsulterna ohälsa, det beskrivs att de är så trötta att de inte kan hålla ögonen öppna och att deras kropp blir sliten. Livet som konsult jämförs med en berg- och dalbana, med toppar men också dalar (Merilainen et al., 2004). En översikt av konsultsektorn har beskrivits i detta stycke. Nästa underrubrik kommer fokusera mer på WLB inom konsultsektorn och några relevanta tidigare studier som undersöker detta.

### ***WLB inom konsultsektorn.***

I en studie av Kaiser et al. (2011) så undersöktes en grupp av 800 konsulter, där resultaten visade att konsulterna ansåg att deras arbete var en större eller mycket större prioritering än deras liv utanför arbetet. Detta indikerar på en låg WLB hos konsulterna (Kaiser et al., 2011).

Noury et al. (2017) undersökte WLB inom två större konsultföretag i Tyskland. De kommer fram till att WLB i dessa konsultföretag i stor grad regleras av individuella arrangemang, snarare än formella policys och regler från företagets sida. I studien visar resultaten flera faktorer som underlättar för de anställda att uppnå bättre WLB. Autonomi nämns som en viktig del i att uppnå en bra WLB, och att ökad autonomi bidrar till att konsulterna lättare får flexibilitet för att arbeta hemifrån och att arbeta färre timmar. Studien identifierar att i en roll som chef inom ett konsultföretag så finns det större chans att ha en hög autonomi, eftersom en chef så har större självbestämmanderätt över sitt eget schema och kan därigenom uppnå en bättre WLB. En annan viktig faktor som också påverkar WLB är hur konsulternas projekt är utformade. Inom konsultbranschen arbetar konsulterna främst inom projekt, och därför kan intensiteten på arbetet variera mellan olika projekt. Om konsulterna arbetar med ett större projekt under en längre tid finns det större chans att de kan uppnå en högre WLB, eftersom projektet då har längre tid att genomföras och för att det ingår många konsulter inom samma team. Stöd från klienter och från chefer spelar stor roll för WLB hos individerna, och även här så kan stödet för WLB variera beroende på projekt då konsulterna arbetar för olika klienter och olika chefer inom organisationen. Studien bekräftar att socialt stöd är viktigt för att konsulterna ska kunna prioritera WLB och för att det ska ses som legitimt inom företaget (Noury et al., 2017).

I en studie av Wynn och Haid Rao (2020) analyserades data från intervjuer med 50 managementkonsulter med fokus på WLB och autonomi. I studien så kom författarna fram till att konsulterna använder strategier för att öka sin autonomi och då även öka sin WLB. För att hantera sin WLB så har forskarna identifierat tre huvudstrategier som konsulterna använder sig av för att skydda sin autonomi. Dessa är att de 1) glorifierar sin passion för sitt arbete och att de glorifierar att de är lämpliga för att arbeta inom ett yrke som de själva anser kräver övertidsarbete, 2) understryker sin förmåga att arbeta självständigt och att de klarar av att ett arbete som kräver hög skicklighet, 3) använder sig av en retorik som bygger på att det är deras egna val att arbeta inom konsultbranschen.

Som beskrivet ovan så präglas konsultbranschen av en intensiv arbetskultur, och WLB hos de anställda varierar. I nästa stycke så kommer organisationskultur presenteras närmare, eftersom det genomsyrar hela organisationen och därmed också WLB.

### **Organisationskultur**

Organisationskultur är ett stort område inom forskning, och det används både inom den akademiska världen och av ledare inom organisationer. Anledningen till att organisationskultur är ett så stort forskningsområde är för att kulturen i en organisation är central för alla aspekter inom organisationen, och ett viktigt medel för att förstå en organisation. Hur medlemmar i en organisation, såsom anställda, tänker, känner, värderar och agerar påverkas av organisationskulturen. Kulturen kopplar ihop organisationen som helhet med vardagen i organisationen och med den individuella upplevelsen hos de personer som befinner sig i organisationen. Kultur är en viktig faktor i hur företag och andra organisationer fungerar, både inom ledarskap, strategiska beslut och hur de anställda interagerar med varandra. Dock bör kultur inte ses som det viktigaste instrumentet för att öka organisationens effektivitet och framgång (Alvesson, 2013). En vanlig felaktig uppfattning är att det finns någonting som heter rätt eller fel organisationskultur, men det stämmer inte. Organisationskultur är någonting subjektivt, och en kultur som fungerar positivt i en organisation måste inte fungera positivt i en annan (Schein, 2010).

Nyckelbegrepp inom kultur är idéer, symboler, ritualer, myter, meningsskapande, identitet och värderingar, och alla dessa går också att hitta inom organisationskultur. Symboler och meningsskapande lyfts fram som de två viktigaste begreppen inom organisationskultur. Meningsskapande handlar om hur en organisation tolkar och förklarar olika situationer och objekt (Alvesson, 2013).

Det går att argumentera att kultur är någonting för vagt och för brett för att kunna analyseras på ett användbart sätt. Alvesson (2013) menar dock att kultur är onekligen viktigt, och att det därför är bra att analysera och förstå kulturen i organisationen. För att göra kultur mindre vagt så kan det ses utifrån specifika fenomen, och Alvesson tar upp som ett exempel att analysera hur anställda tänker strategiskt eller hur anställda förstår sin kund. Detta kan ge viktiga insikter om organisationskulturen och göra att begreppet känns mindre abstrakt (Alvesson, 2013). Det finns olika sätt att mäta organisationskultur, och i nästa stycke presenteras det mätinstrument som har använts i undersökningens enkät.

### ***The Competing Values Framework.***

Organisationskultur är ett stort begrepp, som har kort introducerats i föregående stycke. I denna undersökning har det valts att mätas genom mätinstrumentet Organizational Culture Assessment Instrument. Detta mätinstrument som är baserat på The Competing Values Framework av Quinn och Rohrbaugh (1983), som i fortsättningen kommer att benämnas som CVF. I denna text så förklaras de olika organisationstyper som CVF tar upp, och mätinstrumentet diskuteras även ytterligare i metodavsnittet.

CVF publicerades 1983 av Quinn och Rohrbaugh som ett resultat av deras forskning om organisationskultur och ledarskap. Modellen skapades för att hjälpa organisationer att förstå sin kultur. Utgångspunkten i CVF är att de flesta organisationer kan beskrivas med hjälp av två dimensioner, representerade av en horisontell och en vertikal axel som var och en löper mellan "tävlande" värden. CVF hjälper organisationer att lokalisera sin utgångspunkt och förutsäga vilka spänningar och avvägningar de kan förvänta sig vid genomförandet av en förändring. Den första dimensionen representeras på den vertikala axeln och visar var organisationens kultur befinner sig mellan att vara helt flexibel och helt stabil. Den andra dimensionen representeras på den horisontella axeln och visar om organisationen är mer internt eller externt fokuserad (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Utifrån de två dimensionerna bildas i modellen fyra organisationskulturtyper, dessa är klan-, hierarki-, marknads-, och adhokratikultur (se Figur 1 nedan).

Klankultur (flexibelt och intern) representerar teamwork, effektiva relationer, personlig empowerment och talanghantering. Detta är den "människoorienterade" sektionen. Marknadskultur (stabil och extern) är motsatsen till klan. Marknadskulturen representerar måluppfyllelse, snabb respons och konkurrenskraft. Detta är den "uppgifts- och målorienterade" sektionen. Adhokratikultur (flexibel och extern) representerar innovation,

kreativitet och planering för framtiden. Detta är den "informella och entreprenöriella" sektionen. Hierarkikultur (stabil och intern) representerar byråkrati, struktur och effektivitet. Detta är den "formella och stabila" sektionen. CVF hjälper organisationer att identifiera sin företagskultur och underlättar för ledare att fatta rätt beslut, erkänna och arbeta med de motsägelser som är inneboende i deras organisation samt förbättra värdegrunden och effektiviteten (Quinn & Rohrbaugh, 1983).

I boken *Diagnosing and Changing Organizational Culture - Based on the Competing Values Framework* av Cameron och Quinn (1999) beskrivs de fyra olika typer av organisationskultur som nämns ovan. Klankultur kännetecknas som en vänskaplig arbetsplats där människorna delar mycket av sig själva. Arbetsplatsen känns som en del av din familj där ledarna representerar en slags mentor eller förälder. Organisationen binds samman av lojalitet, tradition och en hög nivå av engagemang. Organisationen främjar och använder sig av långsiktig personalutveckling och lägger stor vikt vid moral och sammanhållning. Framgång i arbetet kännetecknas som sensitivitet och medkänsla för kunder, och även att se kunderna som medmänniskor. Teamwork, konsensus och deltagande är genomsyrade i hela organisationen.

Adhokratikultur ger en dynamisk, entreprenöriell och kreativ arbetsplats. Organisationen främjar individuellt initiativ och frihet till egna tankar. Det är en risktagande arbetsplats där medarbetarna gärna tar egna chanser och äventyrar sin säkerhet för att "sticka ut". Det som håller organisationen samman är en stark tro på innovation och kreativitet, där ledarna är risktagare och inspiratörer. Organisationens långsiktiga mål är att vara i framkant av samhällets innovation inom sektorn, att växa och att anskaffa nya tillgångar. Framgång är att få unika produkter eller tjänster som gör organisationen ledande inom sektorn.

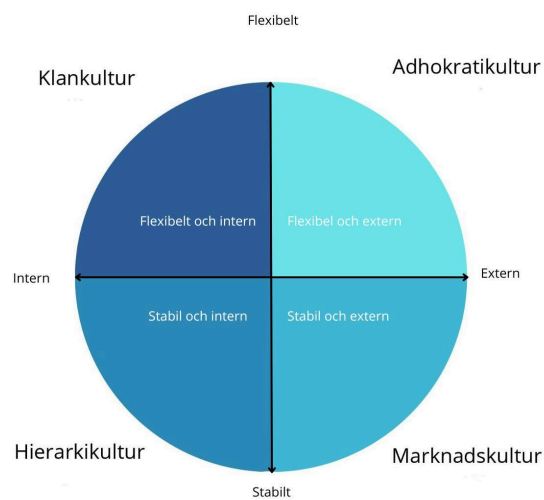
Hierarkikultur kännetecknas av en formell och strukturerad verksamhet, där policy och rutiner bestämmer hur arbetet ska se ut. Ledarna värdesätter god koordination och organisering på effektivt sätt, och att upprätthålla en smidigt fungerande organisation är högsta prioritet. Regler och policy binder organisationen samman, och det långsiktiga målet är stabilitet och prestation med effektiv och obehindrat verksamhet. Framgång i en hierarkikultur definieras av pålitlig leverans, smidig schemaläggning och låga kostnader. Säker anställning och förutsägbarhet är prioriterat av cheferna i sin hanteringen av personalen.

Marknadskultur är en resultatorienterad organisation vars största prioritet är att få jobbet klart. Medarbetare är högst tävlingsinriktade och målorienterade, cheferna är hårt drivande och tävlingsinriktade ledare. Miljön är hård och krävande och ett gemensamt fokus

på att vinna binder organisationen samman. Ett gott rykte hos en medarbetare och framgång ger mycket respekt hos andra på arbetsplatsen, och organisationens långsiktiga mål är tävlingsinriktade handlingar som leder till att mål uppnås (inom rimliga gränser). Framgång definieras av hur stor del av marknaden domineras av organisationen, konkurrenskraftig prissättning och marknadsledarskap prioriteras. Organisationskulturen kan kallas för hårt drivande och tävlingsinriktad (Cameron & Quinn, 1999).

**Figur 1:** Bearbetad från The Competing Values Framework av Quinn och Rohrbaugh (1993).

### The Competing Values Framework av Quinn och Rohrbaugh (1983)



## **Syfte och frågeställning**

Syftet med denna studie är att undersöka företagskulturen och work-life balance hos nyexaminerade och därmed nyanställda inom konsultbranschen. Genom kontakter i branschen så har vi hört berättelser om ett krävande liv som konsult. Timmarna är långa, personliga relationer blir svåra att upprätthålla och under en period under deras liv blir det svårt att hinna med saker utanför arbetet. Samtidigt som vi har hört berättelser om ett krävande liv som konsult, så berättar våra kontakter i branschen även att de har kul på sitt jobb, får lära sig mycket och får ta mycket ansvar på jobbet som de växer av. Dessa kontraster är vi intresserade av att undersöka, eftersom många unga nyexaminerade dras till konsultbranschen. Vi vill genom att undersöka företagskultur och work-life balance för nyexaminerade inom konsultbranschen förstå dessa fenomen. För att undersöka detta har vi valt två frågeställningar, se nedan.

Huvudfrågeställning: 1) Vilken betydelse har organisationskulturen för nyexaminerades upplevda work-life balance inom konsultbranschen?

Underfrågeställningar:

2) Vad upplever nyexaminerade inom konsultbranschen som det bästa respektive sämsta med sitt arbete?

3) Hur ser nyexaminerade inom konsultbranschen på sin upplevda work-life balance och vad har de för strategier för att uppnå work-life balance?

## **Metod**

### **Deltagarna**

Enkäten besvarades av totalt 64 respondenter, där data från 60 stycken användes. Några få deltagare svarade nej på kontrollfrågorna om de hade tagit examen mellan 2018-2023 samt om de arbetade på ett konsultbolag, och dessa 4 respondenter har därför inte kunnat slutföra undersökningen och är således inte med i resultatet. Deltagarna i undersökningen var mellan 22 och 33 år gamla, med en medelålder på 26,5 år. Könsfördelningen på våra respondenter var 34 män samt 26 kvinnor. Av respondenterna uppgav 44 stycken att de arbetade i Stockholm. Övriga respondenter uppgav att de arbetade i Malmö (4), Helsingborg (1), Köpenhamn (2), Berlin (2), München (2), Wien (3) och London (1).



## Mätinstrumenten

Enkäten samlade in data genom först en skattningsskala från ett validerat mätinstrument om WLB som bestod av totalt 15 frågor (Hayman, 2005). Sedan mätte den organisationskultur genom, "Organizational Culture Assessment Instrument", som bestod av 6 items (Cameron & Quinn, 1999). Det fanns även två egenkonstruerade skattningsfrågor där respondenterna fick skatta på en skala mellan 1-7, hur ofta de kollade sina jobbmejl utanför arbetstid och om de kände att de kunde vara hemma från jobbet i den utsträckningen de behövde för att bli friska. I skalan stod 7 för hela tiden och 1 stod för inte alls. Enkäten avslutades sedan med fyra öppna, egenskrivna frågor. Det samlades även in demografisk data om ålder, könstillhörighet, i vilken stad respondenterna arbetade och hur många timmar i veckan de arbetade. Det var inte ett krav att svara på vilken stad de arbetade i. I enkäten fanns det även 4 öppna frågor som det var frivilligt att svara på, och dessa frågor har författarna själva konstruerat. De öppna frågorna var om respondenterna kände att de hade balans mellan privat- och arbetsliv och om de hade några strategier för att uppnå balans mellan privat- och arbetsliv. Det var även öppna frågor om vad respondenterna tyckte var bäst med sina jobb, och de sämsta med sina jobb. Syftet med de öppna svarsalternativen var att undersöka vilka faktorer respondenterna själva valde att lyfta fram kopplat till WLB och till vad som motiverade dem att arbeta som konsulter. De öppna frågorna hade även som syfte att ge en djupare förståelse i ämnet och göra det möjligt att se fler nyanser i datan.

Haymans (2005) validerade mätinstrument för WLB har använts i enkäten. WLB mättes med hjälp av 15 frågor, som är anpassat från ett instrument av Fisher-McAuley et al. (2001). Skalan är utformad för att bedöma tre dimensioner av WLB: work interference with personal life (WIPL), personal life interference with work (PLIW) och work/personal life enhancement (WPLE). Dessa tre dimensioner är bekräftade av en faktoranalys av Hayman (2005). Hayman utförde en reliabilitetsanalys på dimensionerna och fick följande resultat: WIPL:  $\alpha=0.93$ , PLIW:  $\alpha=0.85$ , WPLE:  $\alpha=0.69$  och  $\alpha =0.88$  för den totala skalan ( $n=554$ ). I resultatet presenteras Cronbach's alpha för skalan från denna undersökningen, resultatet blev WIPL:  $\alpha = 0.89$ , PLIW:  $\alpha = 0.72$  och WPLE:  $\alpha = 0.65$  och för den totala skalan  $\alpha=0.83$  ( $n = 60$ ). Mätinstrumentet fungerade på så sätt att respondenterna ombads att ange hur ofta de har känt sig på ett speciellt sätt under de senaste tre månaderna. De fick skatta påståenden såsom "My personal life suffers because of work" och "My job gives me energy to pursue personal activities" med hjälp av en skala med sju punkter där 1=Inte alls, 4=Ibland och 7=hela tiden.

Vid faktor 1 och 2 indikerar höga poäng en låg WLB, medan vid faktor 3 som är formulerad som positiva frågor så indikerar höga poäng en hög WLB. Mätinstrumentet som Hayman (2005) har tagit fram har en god validitet och reliabilitet, vilket indikerar att instrumentet har potential att vara användbart verktyg för att bestämma uppfattningar om WLB bland anställda, och verktyget har använts på många företag som ett verktyg att mäta detta (Hayman, 2005). Detta mätinstrument har därför använts i enkäten på grund av dess höga validitet, reliabilitet och därför att instrumentet redan används mycket på företag och på organisationer.

I enkäten har även Organizational Culture Assessment Instrument, eller OCAI som den kommer att benämnas i fortsättningen, använts. Det validerade instrumentet är framtaget av Cameron och Quinn (1999) och använts för att mäta organisationskultur. OCAI bygger på den teoretiska modellen "The Competing Values Framework" av Quinn och Rohrbaugh (1983). CVF beskriver fyra huvudkulturer, a) klankultur, b) adhokratikultur, c) marknadskultur och d) hierarkikultur. Med hjälp av CVF har Cameron och Quinn (1999) tagit fram instrumentet OCAI. Instrumentet består av 6 stycken items som beskriver nyckelaspekter inom organisationskultur. Syftet med instrumentet är att bedöma dessa 6 nyckelaspekterna av organisationskultur, dessa 6 aspekter är "Dominant Characteristics", "Organizational leadership", "Management of employees", "Organization glue", "Strategic emphases" och "Criteria of success". Varje item består av 4 stycken påståenden som respondenterna ska skatta, och i varje item så ska den totala summan av skattningen på de fyra frågorna vara lika med 100. Genom att addera svaren på dessa 6 items sågs sedan vilken av de 4 huvudkulturtyperna från CVF organisationen tillhörde genom att se viken huvudkultur som hade högst medelvärde. I OCAI finns det inget rätt eller fel svar, precis som det inte finns någon rätt eller fel organisationskultur. Instrumentet mäter inte alla typer av organisationskulturer, och Cameron och Quinn (1999) påpekar i sin bok att OCAI är framtaget som ett sätt att övergripigt organisera organisationskultur, att ge företag ett verktyg för att identifiera nyckelaspekter i organisationskulturen och för att öppna upp för en diskussion om förändring på företaget. OCAI ger inte hela bilden av en organisationskultur (Cameron & Quinn, 1999). I enkäten användes OCAI eftersom det är ett lättillgängligt verktyg, det är validerat med god reliabilitet och eftersom det är ett sätt att övergripande mäta organisationskultur utan att ta upp allt för mycket tid av våra respondenter.

## **Design**

För insamlingen av data i denna uppsats användes en kvantitativ tvärsnittsdesign i form av en enkät (Se Bilaga A). Totalt fanns det 34 frågor i enkäten, varav 5 av de 34 frågorna var inte obligatoriska att svara på för att kunna lämna in enkäten. Språket i enkäten var på engelska, eftersom våra validerade mätinstrument, som beskrivs mer i detalj nedan, var utformade på engelska. Frågorna från mätinstrumenten valdes att behållas på engelska då översättningen skulle minska validiteten av mätinstrumenten. Enkäten testades även av en pilot-respondent som ingick i urvalet, detta för att säkerhetsställas att frågorna tolkades korrekt.

## **Urval**

Målgruppen för denna studie var individer som var nyexaminerade och som arbetade på specifika konsultfirmor. De konsultbolag, vars anställda enkäten riktade sig till var Deloitte, Ernst & Young, KPMG, PwC, Boston Consulting Group, vilket även exemplifieras både i enkäten och informationsbrevet. Att vara nyexaminerad operationaliserades i denna studie som att respondenten hade tagit examen från ett universitet mellan åren 2018-2023.

För att säkerhetsställa att respondenterna ingick i urvalet så fanns det i enkäten två kontrollfrågor som kontrollerade om respondenterna uppfyllde dessa krav. Begränsningen av urvalet valdes för att kunna svara på frågeställningen, och därför var det viktigt att alla respondenter var nyexaminerade. En form av bekvämlighetsurval användes, ett snöbollsurval. Ett snöbollsurval uppstår när forskaren först får kontakt med en mindre grupp människor som är relevanta för undersökningen och använder därefter dessa för att få kontakt med ytterligare respondenter som passar undersökningen (Bryman, 2018). Enkäten gjordes tillgänglig via sociala medier för att kunna komma i kontakt med urvalet, och dessutom skickades enkäten direkt till många potentiella deltagare via LinkedIns kontaktfunktion. Enkäten skickades även ut till författarnas kontakter inom konsultbranschen, som i sin tur hänvisade oss till sina nätverk, och därigenom fick enkäten nya respondenter.

## **Etik**

Bryman (2018) tar upp flera grundläggande etiska aspekter gällande anonymitet, frivillighet, integritet och konfidentialitet som ska gälla för alla som väljer att delta i en undersökning. Dessa aspekter har uppfyllts genom att enkäten är frivilliga att fylla i, och att enkäten var anonym. Respondenterna kunde under hela enkäten avbryta sitt deltagande. I början av enkäten presenterades det hur datan skulle användas, och det var tydligt att datan

skulle användas på gruppnivå. I enkäten fanns det en fråga där deltagarna fick ge sitt samtycke för att delta i undersökningen och där de gav sitt samtycke att deras data fick användas. Informationskravet och samtyckeskravet som Bryman (2018) tar upp i sin bok är också uppfyllt, då alla deltagare i enkäten fick information om undersökningen innan de gav sitt samtycke.

Enkäten behandlar inte några känsliga personuppgifter enligt Integritetsskyddsmyndigheten (2023), och det går inte heller att identifiera någon av personerna som deltagit i enkäten. Eftersom enkäten inte har behandlat några känsliga uppgifter har inte heller ett godkännande från Etikprövningsmyndigheten behövts.

### **Analys**

Svaren från enkäten bearbetades genom att inventera svaren på de frågor som krävde detta, för att kunna analysera datan på ett korrekt sätt. De sammanlagda resultaten för huvudkulturerna inom OCAI togs fram genom addition. För att sedan analysera resultaten har statistikprogrammet Jamovi använts för att ta fram deskriptiv statistik såsom medelvärde och standardavvikelse. Cronbach's alpha har också använts för att testa den interna reliabiliteten av de tre dimensionerna för WLB. Huvudanalysen av datan bestod av en korrelationsanalys (Pearsons) vilken presenteras i resultatdelen nedan. Alfa-nivån för analyserna sattes till 0.05.

För de fyra öppna frågorna i enkäten har en tematisk analysmetod använts. Enligt Bryman (2018) så är tematisk analysmetod en av de vanligaste analysmetoderna för kvalitativ data, där kluster skapades och subteman för att hitta större övergripande teman. Ett kodningsschema har skapats för att sedan identifiera de större övergripande teman som har presenterats i resultatet.

## **Resultat**

### **Kvantitativ data**

Resultatet från OCAI-skalan, där 4 olika typer av huvudkulturer mättes, visar att inom konsultföretag finns det en tendens mot en marknadskultur. Detta då det skattades högst av våra respondenter ( $M = 31,7$ ,  $SD = 15,8$ ). Adhokratikultur hade ett medelvärde på 20,1 ( $SD = 13,6$ ), hierarkikultur ett på 22,4 ( $SD = 14,5$ ) och klankultur ett på 25,3 ( $SD = 14,3$ ). Skattningen av marknadskultur är något starkare jämfört med de andra huvudkulturerna. Det som resultatet även visar är att respondenterna skattade alla fyra huvudkulturer relativt jämnt. Medelvärdet som OCAI skalan utgår ifrån är 25 och alla värden, inklusive marknadskultur, ligger nära medelvärdet. Därför visar resultatet endast en tendens mot marknadskultur.

Resultatet från mätningen av de tre dimensionerna av WLB sammanfattas i detta stycke. Dimensionen WIPL, work interference with personal life, mäter hur mycket respondenten känner att arbetet inskränker på privatlivet. Dimensionen PLIW, personal life interference with work, mäter hur mycket deras privatliv inskränker deras arbete. I både WIPL och PLIW så indikerar höga värden en låg nivå av WLB enligt Hayman (2005). Den tredje dimensionen, WPLE, work/personal life enhancement, mäter arbets-/personlig livsförbättring. WPLE ska tolkas på så sätt att högre medelvärde indikerar en hög nivå WLB. Medelvärdena för de tre olika dimensionerna blev för WIPL 4,17 ( $SD = 1,10$ ), för PLIW 2,4 ( $SD = 0,94$ ) och för WPLE 4,35 ( $SD = 0,88$ ). Cronbach's alpha i WLB-skalan av Hayman (2005) blev WIPL:  $\alpha = 0.89$ , PLIW:  $\alpha = 0.72$  och WPLE:  $\alpha = 0.65$  ( $n = 60$ ). Cronbach's alpha för hela skalan sammanlagt blev  $\alpha = 0.83$ . Alla dessa ligger nära de Cronbach's alpha värdena som Hayman (2005) fick när hen konstruerade skalan, och detta indikerar att den interna konsistensen är hög.

Resultaten för de tre egenkonstruerade frågorna visade resultatet att konsulterna arbetade i genomsnitt 51 timmar i veckan ( $SD = 8,27$ ). Resultatet visar också på att konsulterna i stor utsträckning läser sina jobbmejl utanför arbetstid, med ett medelvärde på 5,5 ( $SD = 1,63$ ). I skalan stod 7 för hela tiden och 1 stod för inte alls. På frågan om de kände att de kunde vara hemma från jobbet i den utsträckningen de behövde för att bli friska så visade resultatet ett medelvärde på 3,9 ( $SD = 1,85$ ).

Resultaten av huvudanalysen, korrelationsanalysen (Pearsons  $r$ ) presenteras i detta stycke. De största sambanden fanns mellan WPLE (Work Personal Life Enhancement) och klankultur (A), som visade ett positivt signifikant samband,  $r = 0,488$  och  $p = <0,001$ . Detta visar att om en organisation har högre värden av klankultur (A) så korrelerar det positivt med WPLE. Det näst största sambandet fanns mellan WPLE och hierarkikultur (D), där Pearsons  $r$  ligger på  $-0,429$  och ett  $p$ -värde på  $<0,001$ . Detta visar att om en organisation har höga värden av hierarkikultur så korrelerar detta negativt med WPLE. Enligt Navarro och Foxcroft (2022) så indikerar ett värde runt 0,5 en medelhög korrelation. Det fanns även en signifikant negativ korrelation på  $r = -0,346$  och ett  $p$ -värde på  $<0,01$  mellan Work/personal life enhancement (WPLE) och marknadskultur (C). Den sista signifikanta korrelationen fanns mellan Work interference with personal life (WIPL) och klankultur (A), som visade en negativ korrelation på  $r = -0,267$  och ett  $p$ -värde på  $<0,05$ . För övriga korrelationer så fanns det inga signifikanta samband. Tabell I visar korrelationsmatrisen mellan de 4 olika huvudkulturtyper av OCAI av

Cameron och Quinn (1999) och de 3 dimensionerna av WLB från Haymans skala (2005). Signifikanta värden finns mellan 4 korrelationer, och dessa är markerade med stjärnor (\*) för att visa på graden av signifikans.

**Tabell I.** Korrelationsmatris (Pearsons  $r$ ) mellan de 4 olika huvudkulturtyper i OCAI av Cameron och Quinn (1999) och de 3 dimensionerna av WLB från Haymans skala (2005).

Variabler	Work interference with personal life	Personal life interference with work	Work/personal life enhancement
A, klankultur	-.267*	-.172	.488***
B, adhokratikultur	.057	-.065	.224
C, marknadskultur	.159	.072	-.346**
D, hierarkikultur	.044	.234	-.429***

**Not I.** \* =  $p < .05$ , \*\* =  $p < .01$ , \*\*\* =  $p < .001$ .  $n=60$

**Not II.** OCAI = Organizational Culture Assessment Instrument

**Not III.** WLB = Work-life balance

## Öppna frågor

I enkäten fanns fyra frågor där respondenterna hade möjlighet att skriva längre svar. Dessa frågor var inte ett krav att svara på enkäten för att kunna slutföra den, och därför är responsen för dessa frågor lägre än för de icke-frivilliga frågorna. Nedan följer sammanfattning av teman som har identifierats för de fyra öppna frågorna.

### **Strategier för att uppnå WLB (35 responser)**

*“Work-life balance means something different for each individual, and I am not sure I have found it.”* - Citat från en av respondenterna.

Det har identifierats teman som flest av respondenterna har uppgett som sina främsta strategier för att uppnå en bra WLB. De tre huvudteman som har identifierats av svaren är *mental och fysisk hälsa* (20 respondenter), *jobbrelaterade strategier* (26 respondenter) och *fritidsrelaterade strategier* (22 respondenter). De flesta av respondenterna har uppgett fler än en strategi i sina svar.

Inom huvudtemat *mental och fysisk hälsa* finns det ytterligare underteman, och ett av de teman som har identifierats är *träning och hälsosam mat*, som 11 av respondenterna uppgett som strategi. Ett annat tema som identifierades är *prioritering av sömn*, detta svarade 4 respondenter att de prioriterar. Det sista undertemat var *mental hälsa*, som 5 respondenter uppgett att de prioriterade, genom att gå i terapi och ta tid för sig själv.

Inom det andra huvudtemat *jobbrelaterade strategier*, uppgav 10 respondenter att undertemat *strukturering och prioritering* av jobbrelaterade uppgifter var en av deras strategier för WLB. Ytterligare ett undertema som fyra respondenter använde sig av som strategi var att *sätta in sitt arbete i en större kontext*, för att förstå att i det stora hela handlar inte deras arbete om liv eller död och detta hjälpte dem då att känna sig lugnare. Respondenterna nämnde även att lära sig säga nej, ha gränser inom arbetslivet och att utnyttja den flexibilitet som deras arbete tillät, som strategier. Detta uppgavs av 6 respondenter. Ytterligare strategier som bara uppgavs av en respondent per ämne var, *AI, arbeta snabbt, acceptera att jobbet ta mycket tid* och att *utnyttja de långsamma perioderna av arbetet*.

Det sista huvudtemat inom strategier för WLB var *fritidsrelaterade strategier*. En strategi som var vanlig är att *prioritera att ha jobbfria kvällen och helger*, som 11 av respondenterna uppgav var en strategi de använde sig av för att åstadkomma WLB. Ytterligare strategier är att *stänga av notiser på jobbmobil och jobbdator*, som togs upp av 6 respondenter. En annan viktig strategi var *tid för nära och kära*, som 5 av respondenterna nämnde.

### ***Balans mellan arbete och fritid (37 responser)***

*“I do have a balance but that is due to me challenging my workplace and project leads rather than my company having a culture where balance is valued.”* - Citat från en av respondenterna.

Respondenterna svarade i denna fråga hur vidare de upplevde en balans mellan arbete och fritid, och de gavs i frågan en chans att utveckla sitt svar. 12 av respondenterna svarade att de hade en *bra balans mellan arbete och fritid*, 4 svarade att de hade en *hyfsad balans*, 9 svarade att det *beror på projektet*, och 11 svarade att det *inte hade någon balans mellan arbete och fritid* alls då deras jobb tog upp för mycket av deras tid.

Två av respondenterna berättade att de upplevde det svårt att ha en WLB i nuläget, men att eftersom de just nu prioriterar sitt jobb och inte har egna barn så tyckte de att det inte var ett problem. En respondent uppgav även att hen hade roligt på jobbet och detta underlättade de långa timmar på kontoret.

En respondent beskrev att det var svårt att ha den rätta WLB, särskilt i dessa ekonomiska tider och när en befinner sig i början av sin karriär. Citatet nedan beskriver denna respondents upplevelse av WLB, och svårigheten hen har att hitta en balans mellan arbete och fritid.

*I think it's difficult to find the right work-life balance, especially in the early years of a consultant's career, as you have to prove yourself to the project manager and the partner, which is why you have to be constantly available, work very long hours and push yourself to perform at your best 24 hours a day, 7 days a week. Especially in difficult economic times like now, it is extremely competitive to get into a top consultancy and, above all, to stay there. Many are fired after just a few months and often without a really good reason, putting even more pressure on young consultants. - Citat från en av respondenterna.*

### **De bästa aspekterna med arbetet (42 responser)**

*“The best aspects in my work are solving complex problems, interacting with senior clients and having fun in the team” - Citat från en av respondenterna.*

Teman har identifierats av respondenternas svar i denna fråga. Huvudteman som genomsyrade svaren var *socialt, karriär/personlig utveckling* och *förmåner*.

Under huvudtemat *socialt* skrevs det bland annat om kollegor, kompetenta medarbetare, arbetsteamet, gemenskap och vänskap på jobbet. 20 av 42 respondenter nämnde dessa ämnen. Fyra av svaren nämnde roliga aktiviteter, med detta menas after-work aktiviteter såsom middag med kollegor och en givande social miljö på arbetsplatsen. Networking, företagets kultur och själ nämns två gånger vardera.

Under huvudtemat *karriär/personlig utveckling* så var lärandekurvan, kompetensutveckling och personlig utveckling genomsyrande begrepp. Dessa svar tog upp 22 av dem totala svaren. Klienter/kunder och uppdrag nämns i 6 svar, flexibilitet och professionell frihet i 3 och karriärsutveckling och erfarenhet i 5. Ytterligare lockande aspekter av arbetet var att lösa komplexa problem och alltid jobba mot ett mål. Autonomi och att få förtroende och tillit av chefer på projekt uppgavs också som några av de bästa aspekterna med arbetet. Variation i arbetet, kreativitet, entreprenörskap och möjligheten att jobba på projekt som var av personlig betydelse uppgavs som attraktivt. Ett begrepp som var tydligt genom svaren var en “sense of purpose” som autonomin gav. Respondenterna kände att de fick ett syfte och en mening genom deras arbete och det var en av de bästa aspekterna av arbetet.

Det sista huvudtemat var *förmåner*. Sju av svaren på hela frågan uppgav att lön, framtida lön och förmåner var de bästa aspekterna med jobbet. Möjligheter till att resa inom jobbet togs även upp (två svar) samt den prestige som jobbet innebär enligt dem (fyra svar).



### ***De sämsta aspekterna med arbetet (37 svar)***

*“My least favorite aspects of the job are the amount of time that needs to be invested and that it is expected from you to be invested”* - Citat från en av respondenterna.

Efter en tematisk analys av svaren på frågan, “What are your least favourite aspects about your job?”, bestämdes två huvudteman: *arbetssätt* och *organisationen*.

Under huvudtemat *arbetssätt* var det begreppet som dök upp flest gånger var arbetstimmar (12 av 37 svar), alltså kände respondenterna att det sämsta med jobbet var de långa och oförutsägbara timmarna. 4 respondenter nämnde oförutsägbarheten som en oattraktiv aspekt. 8 tog upp den tunga arbetsbelastningen som en sämre egenskap av arbetet. Arbetsbelastningen var det som ledde till de långa och oförutsägbara timmarna. Respondenterna kritiserade att de hade begränsad kontroll över sitt arbete, att vissa projekt var tråkiga och endast administrativa (3), de skulle vara tillgängliga 24 timmar om dygnet och alltid prestera på högsta nivån.

Det andra huvudtemat, *organisationen*, fokuserar på hur själva företagen fungerade dag till dag och vilka brister respondenterna kände att företagen hade. Hierarki var ett av svaren som förekom flest gånger, i 6 av 37 svaren. Policy, lågt mångfald och dåligt ledarskap på grund av hierarki var bristande delar av organisationen som nämndes av respondenter. 6 uppgav att en hård och stressande miljö var en av de sämre aspekterna av jobbet, och två kände att de inte fick tillräckligt betalt för arbetet de gjorde. Det nämndes också att det var svårt att få ta ledigt, då det skulle gå genom ens kund, projektledare och närmsta chef. Flera respondenter tog upp att de inte hade någon work-life balance.

### **Diskussion**

Huvudfrågeställningen för denna uppsats var “Vilken betydelse har organisationskulturen för nyexaminerades upplevda work-life balance inom konsultbranschen?”. Genom en statistisk korrelationsanalys av resultaten från enkäten kunde korrelationer identifieras om de sammanbindande upplevelserna av WLB och organisationskultur, vilket resulterade i en inblick i arbetslivet för nyexaminerade inom konsultsektorn. Resultatet visar även på att respondenterna i studien upplever organisationskultur och WLB på olika sätt, och det är viktigt att ta hänsyn till individens egna upplevelse av fenomenen.

Vidare så berättade respondenterna om sina egna reflektioner om WLB och organisationskultur, där de själva beskrivit vad de anser vara det bästa respektive sämsta med

sitt arbete och om de har strategier för att uppnå WLB. Detta har analyserats genom tematiskt analys där teman har identifierats. Dessa öppna frågor där respondenterna har fått möjlighet att skriva längre svar har varit en styrka i metoden då detta har hjälpt att fånga en större bild av fenomenen och ökat förståelsen för konsultsektorn, nyexaminerades upplevelse av WLB och organisationskultur. Nedan presenteras en diskussion utifrån uppsatsens frågeställningar och även en diskussion om undersökningens begränsningar.

### **Organisationskulturens betydelse för nyexaminerades upplevda work-life balance inom konsultbranschen**

Genom att få fyra statistiskt signifikanta resultat på korrelationsanalysen går det att se att organisationskultur i viss mån samvarierar med WLB och tvärtom. Vi kan se från korrelationsanalysen att de fyra olika typerna av organisationskultur har olika betydelser för work-life balance hos respondenterna. Det går inte att se någon typ av kausalitet i resultaten, utan bara korrelation.

Klankultur och WLB dimensionen Work interference with personal life (WIPL) gav en signifikant korrelationskoefficienten som antyder på en negativ korrelation mellan klankultur och WIPL. Detta betyder att ju högre grad av klankultur i en organisation desto mindre inskränker arbetet på privatlivet eller tvärtom, eftersom det inte går att se riktning på korrelationen. Mellan klankultur och Work/personal life enhancement (WPLE) visade resultatet en signifikant positiv korrelation, och den var nästan dubbelt så stor som korrelationen mellan klankultur och WIPL. Klankultur beskrivs av Cameron och Quinn (1999) som en vänskaplig arbetsplats där kollegorna nästan blir som ens familj, och där teamwork och konsensus är viktiga byggstenar inom organisationen. Enligt vårt resultat så korrelerar graden av klankultur på arbetsplatsen både med Work interference with personal life (WIPL) och Work/personal life enhancement (WPLE). Graden av klankultur korrelerar negativt med WIPL, och positivt med WPLE. Den positiva korrelationen mellan klankultur och WPLE är den starkaste korrelationen som har uppmätts i resultatet. En organisation med högre grader av klankultur borde alltså uppleva högre nivåer av WPLE, eller tvärtom.

Marknadskultur korrelerar enligt resultatet negativt med WPLE. Marknadskultur beskrivs av Cameron och Quinn (1999) som en resultatorienterad organisation, där att vinna och uppnå mål är viktigt. Miljön beskrivs som hård och krävande, där framgång på marknaden är av prioritet. Marknadskultur korrelerar enligt resultatet med en lägre grad av WPLE, vilket indikerar att en organisation som har hög grad marknadskultur också borde ha

något lägre grad work-life balance. WPLE är endast en dimension av de tre dimensionerna som mätte WLB i enkäten. Eftersom ingen av de två andra dimensionerna gav signifikanta resultat, så kan endast resultatet av en dimension diskuteras. Detta gör att det inte kan dras slutsatser om övriga WLB dimensioner kopplat till marknadskultur. Detta kan på ett liknande sätt inte heller göras för någon av de andra huvudkulturtyperna, eftersom det inte fanns signifikanta resultat för alla tre dimensionerna av WLB inom samma huvudkulturtyp. Detta gör att inte hela bilden av WLB beskrivs, utan endast en eller två dimensioner. I framtida forskning hade det varit intressant att undersöka detta ytterligare, och då genom ett större sample eller med mera precisa mätinstrument få fler signifikanta resultat.

Hierarkikultur är en organisationskultur där policy och rutiner är viktigt, och detta skapar en formell och strukturerad verksamhet. Det långsiktiga målet är stabilitet, en pålitlig verksamhet som är kostnadseffektiv och levererar resultat i tid (Cameron & Quinn, 1999). Hierarkikultur korrelerade negativt med Work/personal life enhancement (WPLE), och var den näst starkaste korrelationen i resultatet. Detta indikerar att höga grader av hierarkikultur minskar work-life balance genom att korrelera negativt med WPLE, som är en dimension av work-life balance.

Organisationskultur och WLB är individuellt, och i denna undersökning har endast den upplevda WLB mätts. Detta kan göra att respondenterna möjligen upplever att de har en bättre WLB inom klankultur, då de ser sina kollegor som vänner och det råder en stämning av konsensus inom organisationen. En anställd som har hierarkikultur på arbetsplatsen arbetar eventuellt lika många timmar som en med klankultur, men den med hierarkikultur känner möjligen att den har sämre WLB på grund av den hårda och mindre vänskapliga miljön. Detta måste inte betyda att respondenterna har en bättre WLB, utan bara att respondenterna upplever detta. Resultatet visar att konsulterna i snitt arbetade 51 timmar i veckan, och även att de använde sin jobbmejl i stor utsträckning utanför arbetstid. Detta ger en indikation på att respondenterna, oavsett organisationskultur, arbetar mycket och upplever sin WLB olika. Enligt Schein (2010) finns det ingen rätt eller fel organisationskultur, utan organisationskultur är subjektiv. Detta kan resultera i att respondenternas individuella förutsättningar påverkar hur de upplever organisationskulturen, och även hur de upplever sin WLB relaterat till kulturen.

Genom att göra flera korrelationsanalyser så har möjligheten att få signifikanta resultat ökat, vilket kan öka sannolikheten för att statistiskt insignifikanta resultat falskt klassas som signifikanta. Därför har  $p$ -värdet i resultatdelen redovisats som  $p < .05$ ,  $p < .01$  och  $p < .001$ .

Detta för att visa transparens i resultaten och för att ge läsaren möjlighet att tolka de signifikanta resultaten själv.

### **Nyexaminerade inom konsultbranschen upplevelse av det bästa respektive sämsta med sitt arbete**

Undersökningen har svarat på denna frågeställning genom att i resultatet presentera de huvudteman och underteman som författarna har tagit fram med hjälp av tematisk metod. Sammanfattningsvis svarade respondenterna att det bästa med deras arbete var de sociala aspekterna som bra och roliga kollegor, möjligheten till karriär/personlig utveckling och olika typer av förmåner såsom lön och resor. Det sämsta med deras arbete var sammanfattningsvis arbetssätt och organisation. Långa arbetstimmar, hög arbetsbelastning, hierarki och en hård arbetsmiljö togs upp av flera respondenter som det sämsta med deras arbete.

Flera av respondenterna nämnde att de sämsta med sina jobb var hierarkin inom organisationen, men detta syntes inte i OCAI mätningen. Många respondenter uppger i sina längre svar att det bästa med sitt jobb är kollegorna och sina arbetsteam. Eventuellt kan det vara så att inom arbetsteamet finns det mindre inslag av hierarkikultur, medans i organisationen som helhet finns vissa inslag av hierarki. OCAI är ett övergripande mätinstrument som eventuellt inte plockar upp de mindre kulturstrukturerna inom organisationen, till exempel inom arbetsgrupper. Dessa nyanser kommer möjligen inte fram via det mätinstrument som har använts i enkäten. I framtida forskning inom området skulle detta kunna undersökas närmare.

### **Nyexaminerade inom konsultbranschen upplevelse av work-life balance och vilka strategier de har för att uppnå work-life balance**

Medelvärdet för WPLE låg lite över medianen på skalan vilket indikerar att respondenterna hade medelnivå av work-life balance i denna dimensionen. Höga medelvärden på dimensionerna WIPL och PLIW visar på låg work-life balance, och här har respondenterna skattat aningen högre än median och under medianen. Detta visar på att respondenterna i dessa dimensioner upplever att de själva har en medelnivå av WLB. Medelvärdet för PLIW skattades under mitten vilket visar att respondenterna inte känner att deras privatliv inskränker på deras arbetsliv i så hög grad. Det är även tydligt från de öppna frågorna att många av respondenterna prioriterar sitt jobb över sitt privatliv. Detta stämmer även överens med tidigare forskning från Kaiser et al. (2011), där resultatet visade att majoriteten av konsulterna prioriterar sitt jobb i större eller mycket större utsträckning än

deras liv utanför arbetet. Den sista dimensionen WPLE ska tolkas så att höga medelvärden indikerar hög WLB, och även här har respondenterna skattat strax över medianen på skalan. Detta indikerar en medelnivå av WLB. Sammanfattningsvis går det att säga att de nyexaminerades svar på Haymans WLB-skala inte var extrema, utan indikerar på en medelnivå av work-life balance hos respondenterna.

Resultatet visar även att respondenterna i stor utsträckning använder sina jobbmejl utanför arbetstid. Tennakoon (2021) menar att användningen av arbetsrelaterad information och kommunikationsteknik, såsom jobbmejl, kan resultera i en negativ nedåtgående spiral och resultera i en sämre WLB.

Work-life balance är enligt Reiter (2007) beroende av en individs omständigheter, och att vad som anses vara en bra WLB skiljer sig åt mellan individer. Collins et al. (2003) menar istället att en bra WLB består av lika distribution av tid mellan arbete och privatliv (Kelliher et al., 2018). Utifrån detta så kan resultaten tolkas på olika sätt. De nyexaminerade konsulterna arbetar enligt resultatet enligt långt över 40 timmar i veckan, och detta skulle enligt Collins et al. (2003) definition inte resultera i en bra WLB. Om man istället tolkar WLB utifrån Reiters (2007) situationsbaserade definition, så kan resultatet peka mot en bra WLB beroende vad som passar individerna i undersökningen.

De allra flesta av respondenterna som svarade på de öppna frågorna reflekterade om sin WLB, och detta visar på att de har en insikt om fenomenet och att WLB är någonting som de själva tänker på. Svarsfrekvensen på de öppna frågorna var lägre än för hela enkäten, eftersom det inte var ett krav att svara på de öppna frågorna. Därför kan respondenter som inte reflekterar aktivt om sin WLB valt att inte svara på de öppna frågorna, och detta måste beaktas när resultatet tolkas.

Strategier som respondenterna uppgav att de använder sig av för att få en bättre WLB, är sammanfattningsvist strategier relaterade till mental och fysisk hälsa, jobbrelaterade strategier och fritidsrelaterade strategier. I en studie av Wynn och Haid Rao (2020) så definierar forskarna tre huvudstrategier som konsulter använder sig av för att öka sin WLB. De huvudstrategier som Wynn och Haid Rao identifierade är inte samma som de som har identifierats i denna undersökning. Detta kan ha och göra med hur studien är strukturerad och hur analysen har genomförts. I Wynn och Haid Rao (2020) studie så har de med hjälp av semistrukturerade intervjuer från femtio konsulter identifierat dessa huvudteman. I enkäten som genomfördes i denna uppsats har respondenterna fått chans att svara på frågan om WLB

strategier endast i textform, och detta kan påverka vad som valdes att lyftas fram av respondenterna.

### **Begränsningar**

Av sextio respondenter har feedback tagits emot från fyra stycken om att enkäten var för lång och tog upp för mycket tid när de besvarade den. Detta är uppskattad feedback då det kan indikera på att flera personer kan ha påbörjat enkäten men inte avslutat den då de har tyckt att enkäten har varit för omfattande. De potentiella respondenterna som inte har haft tid att svara på enkäten kan därför ha fallit bort. Troligtvis är det de potentiella respondenterna som jobbar mest och inte har så mycket fritid, och som eventuellt då har mindre WLB. Eventuellt kan vissa av de potentiella respondenterna med minst WLB fallit bort från undersökningen då de kände att de inte hade tid. Detta gör så att resultatet möjligen skulle sett annorlunda ut om en kortare enkät hade genomförts. Vid framtida forskning om ämnet kan lärdomen om längd på enkäten tas med. Samtidigt är det också viktigt att använda sig av validerade mätinstrument och kontrollfrågor för att ha en hög validitet, och dessa är generellt mer omfattande och tar mer tid. Eventuellt hade en ytterligare kortare enkät genererat fler svar och därmed ökat den externa validiteten.

En av de potentiella respondenterna angett att hen inte fick svara på enkäter som behandlar liknande ämnen som enkäten, eftersom det gick emot deras företagspolicy. Detta var inte ett problem som författarna hade information om innan urvalet valdes. Ett potentiellt problem kan vara att flera personer inte har kunnat besvara vår enkät då det gick emot deras företagspolicy.

En annan begränsning som tidigare har tagits upp i diskussionen är att många korrelationsanalyser har genomförts. Genom att utföra flera korrelationsanalyser ökar möjligheten att få signifikanta p-värden, vilket ökar risken för felaktig klassificering av statistiskt insignifikanta resultat som signifikanta. Detta kan ha påverkat resultatets giltighet och tillförlitlighet. Vidare, så var bara fyra av tolv korrelationsanalyser signifikanta, och möjligen hade fler varit signifikanta om fler respondenter hade deltagit i enkäten. Undersökningen har endast 60 deltagare, och en större mängd deltagare hade dessutom bidragit till högre generaliserbarhet.

### **Ny kunskap och vidare forskning**

Vi har hittat få studier som fokuserar just på WLB och organisationskultur hos nyexaminerade, och därför har undersökningen genererat ny kunskap om WLB och om

organisationskultur för just nyexaminerade. En studie av Noury et al. (2017) visade på att om individen är chef inom en konsultorganisation, så får hen högre autonomi och har då lättare att påverka sin WLB. Vårt urval är nyexaminerade och då oftast inte hunnit bli befördrade till chefer, och därför är det intressant att undersöka vilka strategier de har för WLB när de fortfarande är nya till arbetslivet och sektorn.

Det är möjligt att både WLB och organisationskultur påverkas av faktorer som inte mäts i undersökningen, som till exempel personlighet, arbetsuppgifter och livsförutsättningar hos respondenterna. Därför hade det varit intressant att vid framtida forskning utforska detta, och även undersöka om det finns kausalitet mellan organisationskultur och WLB. Det hade även varit intressant att undersöka nyexaminerade konsulter upplevelse av WLB och organisationskultur genom kvalitativ metod såsom intervjuer. Med ett större urval, mer precisa mätinstrument och en annan design hade möjligen nya insikter kunnat nås.

### **Avslutning**

Sammanfattningsvis i denna undersökning så har resultatet visat på signifikanta korrelationer mellan klankultur, hierarkikultur och marknadskultur och två olika dimensioner av work-life balance. Resultatet har även visat att de nyexaminerade konsulterna upplever en medelnivå av work-life balance, och att de har olika strategier för att upprätthålla sin work-life balance. Undersökningen har genom resultaten gett en inblick i arbetslivet för nyexaminerade inom konsultsektorn. Organisationskultur och work-life balance är högst individuella upplevelser och varje person har olika åsikter och uppfattningar om vad som är mycket eller lite jobb, eller vad som kännetecknar olika kulturtyper. Trots de långa timmarna inom konsultbranschen och enligt vissa hårda arbetsförhållanden, verkar majoriteten av respondenterna trivas på sina arbeten och få ut mer positiva aspekter än negativa. Undersökningen har begränsningar som är viktiga att ta med sig när man tolkar resultatet, och det finns utrymme för framtida forskning att undersöka ämnet närmare.

## Referenslista

- Alvesson, M. (2013). *Understanding organizational culture*. SAGE Publications.
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete: Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Liber.
- Arbetstidslag (SFS 1982:673). Svensk författningssamling.  
[https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/arbetstidslag-1982673\\_sfs-1982-673/](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/arbetstidslag-1982673_sfs-1982-673/)
- Bellmann, L., & Hübler, O. (2020). Job satisfaction and work-life balance: Differences between homework and work at the workplace of the company. *IZA – Institute of Labor Economics*, 1(13504). <https://doi.org/10.2139/ssrn.3660250>
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3. uppl.). Liber.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison Wesley.
- Clark, S. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 6(53), 747-770.
- De Jong, J. A., & Van Eekelen, I. M. (1999), Management consultants: what do they do?, *Leadership and Organization Development Journal*, 20(49), 181-188.
- Deloitte Press Release. (6 januari 2024). *Deloitte reports record FY2023 revenue*. Deloitte.
- Dén-Nagy, I. (2014). A double-edged sword?: A critical evaluation of the mobile phone in creating work–life balance. *New Technology, Work and Employment*, 29(2), 193–211.  
<https://doi.org/10.1111/ntwe.12031>
- EY Press Release. (6 januari 2024). News Release: *EY reports record global revenue results of just under US\$50b*. EY press release.  
[https://www.ey.com/en\\_cy/news/2023/09/news-release-ey-reports-record-global-revenue-results-of-just-under-us-dollars-50b#:~:text=The%20Global%20EY%20organization%20\(EY,9.3%25%20in%20US%20dollars\).&text=Video%20Player%20is%20loading.&text=This%20is%20a%20modal%20window](https://www.ey.com/en_cy/news/2023/09/news-release-ey-reports-record-global-revenue-results-of-just-under-us-dollars-50b#:~:text=The%20Global%20EY%20organization%20(EY,9.3%25%20in%20US%20dollars).&text=Video%20Player%20is%20loading.&text=This%20is%20a%20modal%20window).
- EY. (6 januari 2024). *Vilka VI är – Builders of a better working world*. EY US - Home.  
[https://www.ey.com/sv\\_se/about-us#our-purpose](https://www.ey.com/sv_se/about-us#our-purpose)
- Hayman, J. (2005). Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13(1), 85-91.



- Integritetsskyddsmyndigheten. (6 januari 2024). *Behandling av personuppgifter – för forskare*. IMY.
- Kaiser, S., Reindl, C. U., & Stolz, M. L. (2011). Managing work-life balance in consulting organisations: Issues and results. I K. *The future of knowledge-intensive service work: Theory and practice of managing human and organizational resources* (s. 243-294). Metropolis.
- Kelliher, C., Richardson, J., och Boiarintseva, G. (2018). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st Century. *Human Resource Management Journal*, 29(2). <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215>
- Kornberger, M., Justesen, L., Justesen, Mouritsen, J. (2011). When you make manager, we put a big mountain in front of you: An ethnography of managers in a big 4 accounting firm. *Accounting, Organizations and Society*, 36(8), 514–533. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.07.007>
- KPMG Press Release. (6 januari 2024). *KPMG delivers strong global revenues, reporting 14% growth in FY22*. KPMG.
- McKenna, C. D. (1995). The Origins of Modern Management Consulting. *Business and Economic History*, 24(1), 51–58.
- Muller, E., & Doloreux, D. (2009). What we should know about knowledge-intensive business services. *Technology in Society*, 31(1), 64–72. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2008.10.001>
- Månsson, J., Elg, U., Jonnergård., K. (2013). Gender-based career differences among young auditors in Sweden. *International Journal of Manpower*, 34(6), 572–583. <https://doi.org/10.1108/ijm-06-2013-0150>
- Navarro, D., & Foxcroft, D. (2022). *Learning statistics with jamovi: a tutorial for psychology students and other beginners*. LSJ book.
- Noury, L., Gand, S., Sardas, J. (2017). Tackling the work-life balance challenge in professional service firms: The impact of projects, organizing, and service characteristics. *Journal of Professions and Organization*. <https://doi.org/10.1093/jpo/jow010>
- PwC Press Release. (6 januari 2024). *PwC global revenues rise to record US\$53.1 billion*. PwC.
- PwC. (6 januari 2024). *Om oss*. <https://www.pwc.se/sv/om-pwc.html>

- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Reiter, N. (2007). Work life balance: What do you mean? The ethical ideology underpinning appropriate application. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 273–294. <https://doi.org/10.1177/0021886306295639>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley And Sons Ltd.
- Statista Research Department. (6 januari 2024). *Number of employees of the Big Four accounting/audit firms worldwide in 2023*. Statista
- Tennakoon, K. L. (2021). Empowerment or enslavement: The impact of technology-driven work intrusions on work–life balance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 38(4), 414–429. <https://doi.org/10.1002/cjas.1610>

## Appendix

### Bilaga A

#### Survey - Corporate culture and work-life balance at consulting firms

Thank you for considering participating in our study on corporate culture and work-life balance at consulting companies. The study is part of our bachelor thesis for the Human Resources program at Lund University. The bachelor thesis will later be published through Lund University Publications Student Papers. The survey should take about 10-15 minutes to complete, there are no right or wrong answers in the survey.

The study you are about to partake in is focused on corporate culture and the effect it has on work-life balance. The study focuses on graduates who are in their first years of employment at a consulting company. This study aims to understand the intense work environment at consulting firms and the unique company culture that compels so many young graduates to work for them.

The survey is completely anonymous, we cannot see your name or email. By taking part in this study you consent to us using your answers for our research. While answering the survey you can at any time choose to exit and your answers will not be sent in. Once you have sent in your answers we cannot remove them from the study, as you are anonymous. We will analyze the answers on a group level.

We are very grateful for your participation and we hope you enjoy it!

Feel free to contact us with any questions or feedback, and if you are interested in the final result we would be happy to send you a copy of our thesis.

Reach us at [ma7374we-s@student.lu.se](mailto:ma7374we-s@student.lu.se) or [an8781wa-s@student.lu.se](mailto:an8781wa-s@student.lu.se)

Best wishes,

Anna Waldén and Mariana Westin

Lund University

I have read the information above and I consent to this study. *(Yes) (No)*

For this study's demographic we are looking for individuals who work for a consulting firm. Do you work for a consulting firm? (For example; PwC, Deloitte, Ernst & Young, KPMG,

McKinsey & Company, Boston Consulting Group, etc). If you do not fit the demographic, thank you so much for your time so far! *(Yes) (No)*

For this study's demographic we are looking for individuals who graduated (Master's or Bachelor's degree) between 2018-2023. If you do not fit the demographic, thank you so much for your time so far! Did you graduate from a university between 2018-2023? *(Yes) (No)*

### Part 1

In which city do you work? *(Not required) (Short answer text)*

How old are you? *(Short answer text)*

What is your gender? *(Male, female, prefer not to say, open option)*

Approximately how many hours a week do you work? *(Short answer text)*

### Work-life balance

We are using the WLB scale by Hayman (2005) to measure work-life balance. *(Answer option for all the questions = 1-7, 1 = not at all, 4 = sometimes, 7 = all the time)*

My personal life suffers because of my job.

My personal life drains me of energy for work.

My personal life gives me energy for my job.

My job makes my personal life difficult.

I have a better mood because of my job.

I neglect personal needs because of work.

My job gives me energy to pursue personal activities.

It is hard to work because of personal matters.

My work suffers because of my personal life.

I put my personal life on hold for work.

I miss personal activities because of work.

I am happy with the amount of time for non-work activities.

I have a better mood at work because of my personal life.

I am too tired to be effective at work.

I struggle to juggle work and non-work.

Do you check your email outside of work hours (on weekends, late at night etc)?

If you are ill, do you feel like you can take as much time off work as you need to get healthy?

### **Organizational culture**

We are using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) by Cameron & Quinn (1999) to diagnose corporate culture. There are 6 blocks of questions that need to be answered together.

A, B, C and D in the block must equal to 100. The higher the score the more you agree with the statement. Please provide your scores for A, B, C and D on the line below. Example: A - 30, B - 20, C - 40, D - 10.

#### **Dominant Characteristics**

- A: The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves.
- B: The organization is a very dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks.
- C: The organization is very results oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement oriented.
- D: The organization is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do.

#### **Organizational leadership**

- A: The leadership in the organization is generally considered to be mentoring, facilitating, or nurturing.
- A: The leadership in the organization is also considered to be entrepreneurial, innovating, or risk-taking.
- B: The leadership in the organization is also considered to be no-nonsense, aggressive, and results-oriented.
- C: The leadership in the organization is also considered to be coordinating, organizing, or smooth-running in terms of efficiency.

#### **Management of Employees**

- A: The management style in the organization is characterized by teamwork, consensus, and participation.

- B: The management style in the organization is characterized by individual risk-taking, innovation, freedom, and uniqueness.
- C: The management style in the organization is characterized by hard-driving competitiveness, high demands, and achievement.
- D: The management style in the organization is characterized by security of employment, conformity, predictability, and stability in relationships.

### **Organization Glue**

- A: The glue that holds the organization together is loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high.
- B: The glue that holds the organization together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge.
- C: The glue that holds the organization together is the emphasis on achievement and goal accomplishment. Aggressiveness and winning are common themes.
- D: The glue that holds the organization together is formal rules and policies. Maintaining a smooth-running organization is important.

### **Strategic Emphases**

- A: The organization emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist.
- B: The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued.
- C: The organization emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant.
- D: The organization emphasizes permanence and stability. Efficiency, control, and smooth operations are important.

### **Criteria of Success**

- A: The organization defines success on the basis of the development of human resources, teamwork, employee commitment, and concern for people.
- B: The organization defines success on the basis of having the most unique or newest products. It is a product leader and innovator.
- C: The organization defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is key.
- D: The organization defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling, and low-cost production are critical.

### **Open questions**

Do you feel like you have a balance between work and life? Why or why not? (*Not required*)

Do you have any strategies to help you achieve work-life balance? Is it something you think about? *(Not required)*

What are your favorite aspects about your job? *(Not required)*

What are your least favorite aspects about your job? *(Not required)*