



Hvorfor er det mangel på kjønnsbalanse i toppsjiktet av konsulentbransjen?

Et utforskende mixed design studie av konsulentbransjen i Norge.

Tina Elise Beisland & Mari Lind Aronsen

Veileder: Professor Kjell G. Salvanes

Selvstendig arbeid innen Masterstudiet i økonomi og administrasjon,
hovedprofil økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntar for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Abstract

Despite being one of the most gender equal countries in the world, the Norwegian labour market is far from gender balanced. The level of women in top management positions in the Consulting Industry is strikingly low. In the four biggest consulting firms in Norway, only 13 % of the partner positions are filled by women. What is preventing women from taking these jobs? The purpose of this study is to identify which structural barriers might prevent women from taking top management positions. Our findings suggest that the way the jobs are constructed makes it challenging for women to accommodate family obligations. On average consultants work 45-50 hours a week, in top management positions around 60 hours a week. High performance demands related to billing hours, delivering high quality services, sales and contributing internally intrudes with family life. This study examines job characteristics, with an emphasis on autonomy and flexibility, client relations, work pace, and incentive systems. We explore how these characteristics cause work-to-family conflicts, resulting in gender inequality.

Sammendrag

Til tross for at Norge er ett av verdens mest likestilte land, er toppen av næringslivet langt fra kjønnslikestilt. I konsulentbransjen er andelen kvinner i lederstillinger kritikkverdig lav. I «de fire store» domineres toppstillingene av menn. Her finner man kun 13% kvinner på øverste stillingsnivå. Hva kan årsakene være til at det ikke er kjønnsbalanse i toppstillingene?

Måten jobbene er organisert på gjør det utfordrende for kvinner å ha et familieliv. Konsulenter jobber i snitt 45-50 timer i uken – i topplederstillinger rundt 60 timer i uken. Det skal faktureres timer, leveres tjenester av høy kvalitet, selges nye prosjekter og i tillegg bidras internt i bedriften. Disse karakteristikene gjør at kvinnelige konsulenter med barn opplever at jobben kommer i konflikt med forpliktelsene i hjemmet. Når karriere og familieliv blir en prioriteringssak hopper kvinnene av karrierestigen.

Kjønnsbalanse i arbeidslivet er viktig. Kvinners yrkesdeltakelse har bidratt betydelig til den norske velferden og potensialet er enda stort. Videre er kjønnsbalanse et argument for likestilling og rettferdighet. Det fører også til bedre utnyttelse av kunnskap, og kompetanse.

Denne studien viser at det ikke er mangel på karriereambisjoner og konkurranseorientering hos kvinner som skaper kjønnskjevhet i konsulentbransjen. Gjennom spørreundersøkelser og dybdeintervjuer kartlegges det at måten jobbene er strukturert på er uforenelig med et familieliv. Vi har utforsket om den lave kvinneandelen i toppsjiktet i konsulentbransjen kan forklares med utgangspunkt i organisasjonsstruktur.

Nøkkelord: Kvinner og ledelse, karriererealisering, organisasjonsstruktur, jobbkarakteristikk, insentivsystem, familieforpliktelser, arbeid -og familiekonflikt, konsulentbransjen.

Forord

Denne masterutredningen er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet i Økonomi og Administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Utredningen går innenfor hovedprofilen Økonomisk Styring. Arbeidet med masterutredningen har vært utrolig spennende, lærerikt og interessant. For oss har den skapt mange gode diskusjoner og faglig utfordring, men den har også krevd mye tid og hardt arbeid. Vi ønsket å skrive en oppgave om et tema som vi var genuint opptatt av og som skulle ha et bidrag. Det har gitt oss betydelig faglig tyngde og innsikt i temaet «kvinner og ledelse».

Vi setter stor pris på det positive samarbeidet vi har hatt med vår casebedrift. Tusen takk til alle respondentene og informantene som har tatt seg tid til å besvare spørreundersøkelsen og delta i dybdeintervjuene. Det har vært spennende å bli kjent med dere og bedriften.

Gjennom hele prosessen er det flere støttespillere som vi ønsker å takke. Takk til Kjell Salvanes som har vært en god veileder og solid støttespiller gjennom hele utredningen. Dine faglige innspill, konstruktive kritikk og tilbakemeldinger har vært av stor betydning for vårt pågangsmot og motivasjon. En stor takk går også til Beate Karlsen ved AFF som bisto i å finne den rette casebedriften til utredningen.

Sist, men ikke minst, må våre familier, venner og kjæreste takkes. Vi er utrolig takknemlige for deres tålmodighet, oppmuntrende ord og forståelse i en periode hvor masteren har vært krevende og tatt opp mye tid. Vi er heldige som har dere!

Bergen 19.12.17

Tina Elise Beisland

Mari Lind Aronsen

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING.....	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 FORSKNINGENS KONTEKST	2
1.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	3
1.4 BEGRENSNINGER.....	3
1.5 BIDRAG	4
1.6 OPPGAVENS STRUKTUR	4
2.0 TEORETISK RAMMEVERK.....	5
2.1 ARBEIDSLIV OG LIKESTILLING I NORGE	6
2.1.1 Situasjonsbeskrivelse	6
2.1.2 Det skjevstilte arbeidsmarkedet	7
2.1.3 Kvinners karrierepreferanser og -ambisjoner	7
2.1.4 Kjønnsskjell i villighet til å konkurrere.....	9
2.2 HVORFOR KJØNNSSBALANSE I ARBEIDSMARKEDET?	10
2.2.1 Rettferdighetsperspektiv	10
2.2.2 Samfunnsøkonomisk perspektiv	11
2.2.3 Kompetanse og mangfold.....	11
2.3 ORGANISASJONSSTRUKTUR	12
2.3.1 Mangfold eller enhet.....	13
2.3.2 Stabilitet eller fleksibilitet.....	14
2.3.3 Strukturelle konfigurasjoner.....	14
2.3.4 Jobbkarakteristikk: Autonomi og fleksibilitet i geografisk lokasjon og arbeidstid.....	16
2.3.5 Jobbkarakteristikk: Kunderelasjon	18
2.3.6 Jobbkarakteristikk: Arbeidstempo.....	18
2.3.7 Jobbkarakteristikk: Insentivsystem	19
2.4 LEDELSE.....	23
2.5 OPPSUMMERING AV TEORI	23
2.6 EMPIRISKE FORVENTNINGER.....	24
2.7 BEGREPSAVKLARING	25
2.8 ANALYSEMODELL	26
3.0 PRESENTASJON AV BRANSJE OG BEDRIFT	28

3.1 HVA ER EN KONSULENT?	28
3.2 KONSULENTBRANSJEN.....	28
3.2.1 Organisasjonsstruktur i konsulentbransjen.....	29
3.2.2 Ledelse i konsulentbransjen.....	30
3.2 PRESTASJON AV CASEBEDRIFT	32
4.0 METODE.....	34
4.1 FORSKNINGSDESIGN	34
4.1.1 Forskningsmetode.....	35
4.1.2 Forskningsstrategi.....	36
4.1.3 Tilgang til casebedrift	36
4.1.4 Tidshorisont.....	37
4.1.5 Populasjon og utvalg	37
4.2 KVANTITATIV DATAINNSAMLING	38
4.2.1 Utforming av spørreundersøkelse	38
4.2.2 Skalaer.....	40
4.2.3 Variabler.....	40
4.2.4 Testing av spørreundersøkelsen	42
4.2.5 Utsendelse	42
4.2.6 Respondentene og responsrate	42
4.3 KVANTITATIV DATAANALYSE	43
4.3.1 Fremgangsmåte	43
4.3.2 Klargjøring av datasettet.....	43
4.3.3 Deskriptiv statistikk.....	44
4.4 KVALITATIV DATAINNSAMLING.....	44
4.4.1 Semistrukturerte intervjuer	45
4.4.2 Intervjuobjektene	45
4.4.3 Intervjuguide og gjennomføring av intervju	47
4.5 KVALITATIV DATAANALYSE	48
4.5.1 Fremgangsmåte	48
4.5.2 Klargjøring av datasettet.....	48
4.5.3 Template analysis	48
4.6 EVALUERING AV STUDIET	51
4.6.1 Validitet.....	51

4.6.2 Reliabilitet	53
4.6.3 Etiske tilnærminger	54
5.0 RESULTAT	56
6.1 KVANTITATIV DATAANALYSE	56
6.1.1 Klargjøring av datasett	56
6.1.2 Deskriptiv statistikk	56
5.2 OPPSUMMERING AV KVANTITATIVE FUNN	70
5.3 KVALITATIV DATAANALYSE	71
5.3.1 KonkurransEinstinkt	72
5.3.2 Familieforpliktelse	72
5.3.3 Karriererealisering	76
5.3.4 Jobbkarakteristikk: Autonomi og fleksibilitet i lokasjon og arbeidstid	81
5.3.5 Jobbkarakteristikk: Kunderelasjon	84
5.3.6 Jobbkarakteristikk: Arbeidstempo	87
5.3.7 Jobbkarakteristikk: Økonomiske insentiver	91
5.3.8 Jobbkarakteristikk: Karrierebaserte insentiver	92
5.4 OPPSUMMERING AV KVALITATIVE FUNN	96
6.0 DRØFTING AV FUNN	98
6.1 DE GRUNNLEGGENDE FORUTSETNINGENE FOR KARRIEREREALISERING ER DER	98
6.2 JOBBKARAKTERISTIKKER SOM IKKE HENSYNTAR FAMILIELIV	103
6.3 ET INSENTIVSYSTEM SOM VISER MØDRENE VEIEN UT	106
7.0 AVSLUTNING	108
7.1 KONKLUSJON	108
7.2 STUDIENS BEGRENSNINGER	109
7.3 BIDRAG TIL TEORI	110
7.4 BIDRAG TIL PRAKSIS	110
7.5 VIDERE FORSKNING	111
LITTERATURLISTE	112
VEDLEGG	124
VEDLEGG 1 - INFORMASJONSSKRIV TIL RESPONDENTER	124
VEDLEGG 2- SPØRREUNDERSØKELSE	125
VEDLEGG 3 – DYBDEINTERVJU	132

VEDLEGG 4 – GODKJENNING FRA NSD	135
---------------------------------------	-----

Figurlise

Figur 1 - Analysemodell	26
Figur 2 - EY, PwC, Deloitte og KPMG karrierestige	31
Figur 3- Kjønnsfordeling	57
Figur 4- Alder	57
Figur 5 - Kjønn og alder.....	57
Figur 6 - Fordeling av kjønn på stillingsnivå.....	58
Figur 7 - Antall år i bedriften.....	58
Figur 8 - Familieforhold.....	59
Figur 9 - Arbeidsfordeling i hjemmet	59
Figur 10 - Kjønnforskjeller i konkurranse med andre	60
Figur 11 - Forskjeller på stillingsnivå i konkurranseinnstilling.....	60
Figur 12 - Prestere bedre enn andre	61
Figur 13 - Karriererealisering	62
Figur 14 - Jobb - og familiekonflikt.....	62
Figur 15 – Autonomi.....	63
Figur 16 - Antall arbeidstimer i uken.....	64
Figur 17 - Antall arbeidstimer i uken og stillingsnivå	64
Figur 18 - Overtid	65
Figur 19 - Overtid og familie.....	65

Figur 20 - Tilgjengelighet ovenfor kunder.....	66
Figur 21 - Kundeinteraksjon	67
Figur 22 - Opplevd arbeidspress og tempo på stillingsnivå.....	68
Figur 23 - Opplevd arbeidspress og tempo	68
Figur 24 - Ajour med arbeidsoppgaver	69
Figur 25 - Forfremmelse etter egne prestasjoner	70

Tabelliste

Tabell 1 - Nøkkeltall fra SSB.....	6
Tabell 2 - Karriererealisering målt ved plassering på stillingsnivå, blant eliteutdannede kvinner og menn med og uten barn.....	8
Tabell 3 - Preferanser for karriere og arbeid-familietilpasning blant eliteutdannede kvinner og menn.....	8
Tabell 5 - Kjønnssfordeling i «de fire store».....	32
Tabell 6 - Informanter.....	46
Tabell 7 - Familieforpliktelse.....	50

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn

Norge betraktes som ett av verdens mest likestilte land (World Economic Forum, 2017). Norge har høy andel av kvinnelig yrkesdeltakelse¹ (Landsorganisasjonen i Norge, 2014), likestillingsorienterte lover og reguleringer (Likestillingsloven, 2013, §1), og holdninger som gjør at vi står i særstilling når det gjelder å legge til rette for kjønnslikestilling. Ifølge World Economic Forum Global Gender Gap Report (2017) er Norge rangert som nr. 2 i henhold til de mulighetene kvinner har, med hensyn på økonomiske og politiske muligheter, helse- og velferdsordninger, og utdanning.

I om lag alle de viktigste posisjonene i det norske samfunn finner vi kvinner. I politikken er de tre viktigste stillingene besatt av kvinner: Vi har kvinnelig statsminister, finansminister og utenriksminister. I offentlig forvaltning er det kvinnelige ledere i både Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) og i Landsorganisasjonen i Norge (LO) (Kapital.no, 2017). Likevel er det systematiske forskjeller på menn og kvinner i arbeidslivet (Barne- og likestillingsdepartementet, 2012).

I næringslivet er kvinnerepresentasjonen lav. Ingen av de store norske selskapene på børsen ledes av kvinner, (Kapital.no, 2017) og man må helt ned på 62. plass av de største selskapene i Norge før man finner en kvinne i toppen (Aftenposten, 2015). Kvinner tjener generelt mindre i sammenlignbare yrker, og er underrepresentert i ledergrupper og i lederstillinger på høyere nivå. Dette til tross for at det er 6 % flere kvinner i Norge som tar høyere utdanning enn menn (Hamre, 2016). I toppstillingene har næringslivet en jobb å gjøre for å øke kvinnerepresentasjonen.

Petersen (2002) begrunner forskjellene i det kjønnsdelte arbeidsmarkedet med preferanseteori; *“Hovedutfordringen for kvinner er at deres preferanser for en «sedat*

¹ Målt i sysselsettingsrate: 73.8 % i 2013, med et gjennomsnitt i OECD-land på 57,2 % (Landsorganisasjonen i Norge,

livsstil» basert på korte og avslappede arbeidsdager – kombinert med hovedansvar hjemme – ikke er forenlig med kravene i yrker og bransjer som tilbyr interessante, prestisjefylte og godt betalte jobber”.

Som en kontradiksjon påpeker Haavind (2008; Jensen 2006, 2008; Aarseth 2008) at norske kvinners mulighetsrom i debatten om over- og underordningsperspektivets relevans og legitimitet er reaktualisert (Halrynjo & Lyng, 2010). Jensen (2006) argumenterer for at Petersens (2002) preferanseteori ikke lengre er gyldig, og det er tid for nye begreper og forståelse for kvinners arbeid og- familietilpasninger.

I det skandinaviske, moderne arbeidsmarkedet viser det seg at eliteutdannede kvinner foretrekker likestilt arbeid-familietilpasning (Halrynjo & Lyng, 2010). Hva er det da som skaper det systematiske skillet mellom norske menn og kvinner i det norske arbeidsmarkedet?

Halrynjo & Lyng (2010) har forsket på kjønn og karriererealisering² i eliteprofesjoner, hvor de ikke avdekket forskjeller mellom menn og kvinner uten barn. Forskningen viser derimot at forskjellene mellom menn og kvinner oppstår etter foreldreskap.

I denne utredningen skal kjønns skillet kartlegges, og kommer som et resultat av organisasjonsstrukturens karakteristikk i konsulentbransjen. Dette for å få innsikt i hvorfor det er så få kvinner i lederstillinger i næringslivet i Norge.

1.2 Forskningens kontekst

Det har blitt forsket på hvordan de ulike organisatoriske og strukturelle egenskapene i aksjemegler-bransjen i USA har hatt en innvirkning på arbeids- og familieforhold. Dette er noe som videre påvirker hvorvidt familieliv og lederstilling lar seg kombinere, som antakeligvis skaper utfordringer for kvinner i finansbransjen (Blair-Loy, 2006). I studien

² Se begrepsavklaring kapittel 2.7.

påpeker Blair-Loy at funnene hennes burde testes i andre yrker som opplever samme intense kunderelasjoner.

På bakgrunn av dette falt valget av bransje på konsulentbransjen. Valget begrunnes i vår oppfatning av hvordan konsulentbransjen er organisert og strukturert, og at den har særskilte trekk som gjør det utfordrende for kvinner å ta lederstillinger (Salvanes, 2016). Det foreligger lite empiri om hvordan arbeids- og familietilpasninger praktiseres, erfares og artikuleres blant norske eliteutdannede kvinner og menn, til tross for et ønske om en likestilt tilpasning. Konsulentbransjen er en relativt stor arbeidssektor i Norge bestående av høyt utdannede menn og kvinner. Med utgangspunkt i temaet presentert innledningsvis og tendensene i det norske arbeidsmarkedet, har vi konstruert et forskningsspørsmål som forklart i kommende avsnitt.

1.3 Forskningsspørsmål

Basert på kjønnsforskjeller i toppledelsen av konsulentbransjen ønsker vi å se nærmere på om det kan begrunnes av organisatoriske, strukturelle årsaker til svært lav andel kvinner i lederstillinger i bransjen. Vi vil undersøke om det er arbeidets karakter, med forventninger og press fra arbeidsgiver og klienter, og insentivsystemet som skaper disse utfordringene. Oppgaven legger særlig vekt arbeidets karakteristikk i tilknytning til kvinner med familie- og omsorgsforpliktelser.

Gitt ovennevnte argumenter har følgende forskningsspørsmål blitt utarbeidet:

Hva er det med organisasjonsstrukturen i konsulentbransjen som gjør at svært få lederstillinger besittes av kvinner?

1.4 Begrensninger

Det er bevisst gjort noen hensiktsmessige begrensninger i masterutredningen. Til tross for at de organisatoriske karakteristikkene i konsulentbransjen, ble tatt som utgangspunkt ble kun én bedrift studert. Det begrunnes i tids- og ressursmessige årsaker. I tillegg bærer

konsulentbransjen preg av likhet i organisasjonsstruktur og karakteristikker. Derfor anses det som hensiktsmessig å gå i dybden på én bedrift.

Videre er det de organisatoriske faktorene som vi har antatt har en effekt på kvinners karrieremuligheter som har blitt forsket på.

1.5 Bidrag

Studien gjennomføres med utgangspunkt i et stort konsulentfirma i Norge. Målet med studien er å bidra med innsikt og økt forståelse innenfor et felt som ikke har blitt forsket på i Norge. Vi vil skape et bidrag til teori om kvinner og ledelse i næringslivet, med særlig vekt på konsulentbransjen. I lys av det teoretiske bidraget er det ønskelig å gi et praktisk bidrag til bransjen, slik at bedriftene bedre kan tilrettelegge for kvinners karriereutvikling i fremtiden. Målet er å skape et grunnlag som kan bidra til en omstrukturering og forbedring av næringen, gjennom synliggjøring, økt forståelse og tilrettelegging for kvinner med familieforpliktelser.

1.6 Oppgavens struktur

Masterutredningen er delt inn i syv hovedkapitler. Innledningen danner utgangspunktet for valg av tema og problemstilling. Kapittel 2.0 består av en teoretisk redegjørelse av relevante teorier, begreper og definisjoner. Videre følger en introduksjon av teoretiske områder som organisasjonsstruktur, ledelse, samt en presentasjon av konsulentbransjen og valgt bedrift. I kapittel 4.0 vil utredningens metodiske valg beskrives. Deretter vil vi evaluere studiet og drøfte kvalitetskriteriene for å legitimere studien. I kapittel 5.0 blir studiens resultater presentert, hvor vi analyserer datamaterialet vi har innhentet og presiserer funnene våre. Deretter drøftes resultatene i kapittel 6. Avslutningsvis vil en konklusjon trekkes, utredningens bidrag og avgir forslag til videre forskning fremmes.

2.0 Teoretisk rammeverk

Innledningsvis ble masterutredningens tema som omhandler «kvinner og ledelse» knyttet opp mot konsulentnæringen i Norge introdusert, og utfordringene ved bransjens struktur. Vi vil gå i dybden på hvilke organisatoriske karakteristikker som angivelig gjør det utfordrende for kvinner med familieforpliktelser å stige i gradene i konsulentbransjen.

I det teoretiske rammeverket vil tidligere forskning og eksisterende litteratur rundt temaet for oppgaven gjennomgås og presenteres, som et grunnlag for å besvare studiens forskningsspørsmål. Det gis en situasjonsbeskrivelse av arbeidslivet i Norge med fokus på likestilling, som bygger utgangspunktet for problemstillingen og dens kontekst. Deretter trekkes organisasjonsstruktur og ledelse inn som relevante temaer i sammenheng med forskningsspørsmålet.

Det teoretiske rammeverket bygges i stor grad på statistikk og nøkkeltall fra Statistisk Sentralbyrå (SSB) som illustrerer de systematiske forskjellene mellom menn og kvinner i arbeidslivet i Norge. Det tas også utgangspunkt i Halrynjo & Lyngs (2010) forskning omkring kvinner og karriererealisering og Teigen (2015) som fokuserer på kvinner i næringslivet og betydningen av det.

Med hensyn på konsulentbransjen blir litteratur av Bertrand, Goldin & Katz (2009) presentert da deres forskning tar utgangspunkt i eliteprofesjonsutdannede mødre prioriterer familiehensyn over karriereutvikling. Niederle & Vesterlund (2011) er brukt i sammenheng med kjønnsforskjeller i preferanser for konkurranse. I forbindelse med organisasjonsstruktur og jobbkarakteristikk har det blitt tatt utgangspunkt i Jacobsen & Thorsvik (2013), Lazear & Gibbs (2009), Blair-Loy (2009), Olberg & Nicolaisen (2013) og Bragelien (2003).

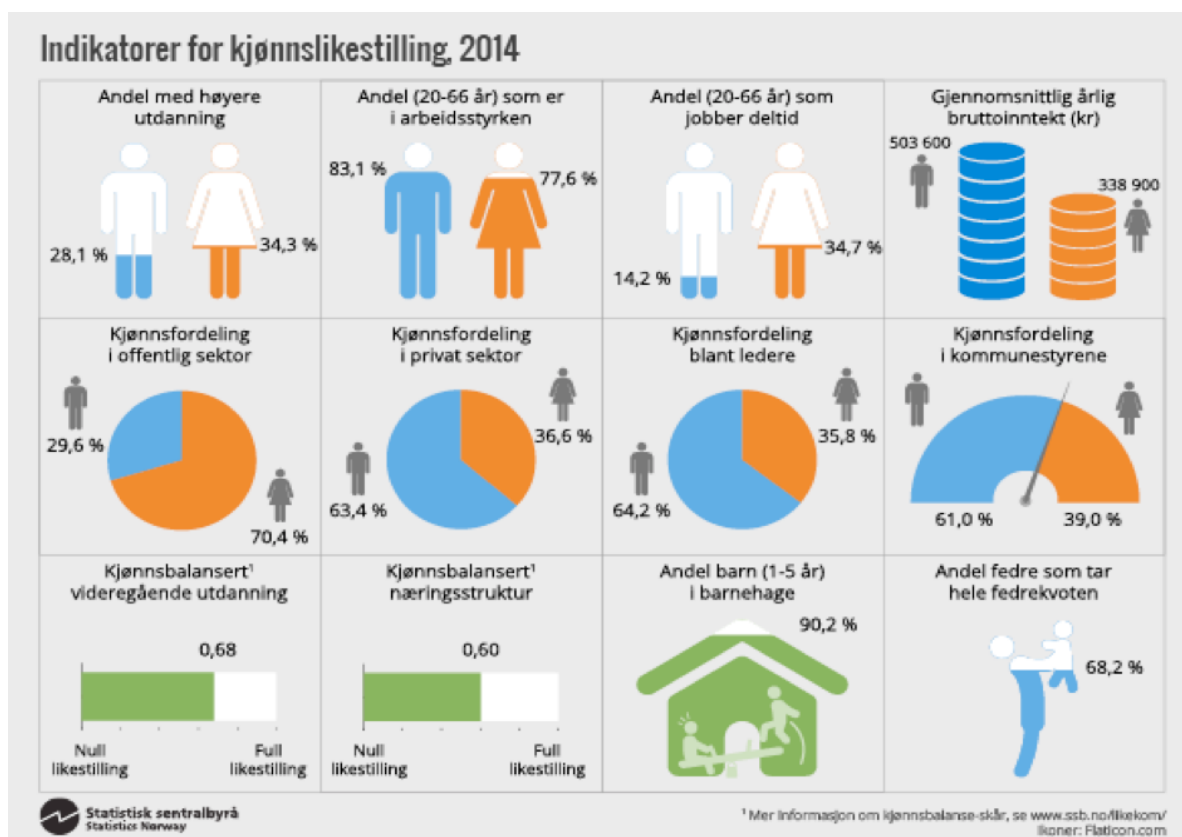
2.1 Arbeidsliv og likestilling i Norge

2.1.1 Situasjonsbeskrivelse

Tall fra SSB ved Karin Hamre (2016) viser at det er nesten like mange yrkesaktive menn og kvinner i Norge. Det er et kjønnsdelt arbeidsmarked med spredning på tvers av sektorer og næringer som kvinner og menn jobber i: I offentlig sektor er største andelen kvinner, mens det er flest menn som jobber innenfor privat sektor (Hamre, 2016). I det norske arbeidsmarkedet bruker kvinner lengre tid på utdanning, men de arbeider mindre og har lavere lønn enn menn.

I tillegg er norske kvinner underrepresenterte i lederstillinger i næringslivet. En tredjedel av lederstillinger i Norge besittes av kvinner, og i topplederstillinger er andelen under en fjerdedel (SSB, 2016).

Tabell 1 - Nøkkeltall fra SSB



(Hamre, 2016).

2.1.2 Det skjevstilte arbeidsmarkedet

Teigen (2015) deler det kjønnskjeve mønsteret i arbeidsmarkedet i to hovedbegrunnelser. Den ene begrunnelsen omhandler faktorer som går på tilbudssiden og den andre omhandler faktorer som angår etterspørselssiden. Etterspørselsperspektivet vektlegger arbeidsgivernes holdning og handlinger. Det fremkommer i organisasjonens struktur, og kan ha mer eller mindre synlige former for ekskludering (Teigen, 2015).

Tilbudssideperspektivet omhandler kandidaten selv, og kjennetegnes ved individuelle valg når det gjelder utdanning, deltakelse på arbeidsmarkedet, verdier, karriereorientering og preferanser (Teigen, 2015). I korte trekk tar den for seg sammenhengen mellom kandidatenes ferdigheter og hvordan de plasserer seg selv i arbeidsmarkedet. I dette tilfellet er menn ofte mer karrierebevisste og har en stor villighet til å konkurrere for egen karriererealisering (Teigen, 2015). Kvinner, på den andre siden, tar valg ut i fra et familiehensyn, og har ofte mindre insentiv til å konkurrere og ta risiko (Almås, Cappelen, Salvanes, Sørensen & Tungodden, 2012).

Denne forenklete todelingen antas ikke å dekke kompleksiteten ved kjønnskjevheten i arbeidsmarkedet og begrunner ikke tilstrekkelig hvorfor kvinner er generelt underrepresenterte i lederstillinger i Norge.

2.1.3 Kvinners karrierepreferanser og -ambisjoner

Nyere forskning viser at det er ingen forskjeller i karriererealisering i eliteyrker mellom barnløse menn og kvinner i Norge (Halrynjo & Lyng, 2010). Kvinner har tilnærmet like preferanser og ambisjoner for en karriere som menn, og ligger på samme stillingsnivå før de får barn. Til tross for dette er det store signifikante forskjeller på karriererealisering mellom menn og kvinner *med barn*. Mens fedrene er overrepresentert på topp- og mellomledernivå, er mødre overrepresentert på laveste stillingsnivå, og det med god margin. I tabell 2 presenteres kjønnsforskjellene i karriererealisering mellom menn og kvinner, målt i stillingsnivå, med og uten barn. Resultatene viser et tydelig kjønnsdelt mønster, hvor ubalansen oppstår etter foreldreskap.

Tabell 2 - Karriererealisering målt ved plassering på stillingsnivå, blant eliteutdannede kvinner og menn med og uten barn

	Kvinner uten barn	Menn uten barn	Kvinner med barn	Menn med barn
	Prosent	Prosent	Prosent	Prosent
Andel på toppledernivå	5	6	9**	19**
Andel mellomleder- og spesialistnivå	39	43	44**	55**
Andel på fullmektig/rådgiver/konsulentnivå	51	57	46**	26**
N Totalt 3924	513	549	1553	1309

** = signifikante kjønnsforskjeller på 0,01-nivå.

(Halrynjo & Lyng, 2010).

Resultatene fra Halrynjo & Lyng (2010) viser tydelig at forskjellene på menn og kvinners karriererealisering er marginale uten barn, men øker betydelig etter foreldreskap. Videre viser Halrynjo & Lyng (2010) at forskjellene ikke kan begrunnes i preferanser. I tabell 3 viser resultatene av preferanser for karriererealisering og arbeid-familietilpasning.

Tabell 3 - Preferanser for karriere og arbeid-familietilpasning blant eliteutdannede kvinner og menn

	Kvinner uten barn	Menn uten barn	Kvinner med barn	Menn med barn
	Gjennomsnitt (std. avvik)	Gjennomsnitt (std. avvik)	Gjennomsnitt (std. avvik)	Gjennomsnitt (std. avvik)
Preferanse for karriere (indeks)	3,33* (0,84)	3,21* (0,87)	3,28 (0,89)	3,28 (0,87)
	Prosent	Prosent	Prosent	Prosent
Andel som foretrekker likestilt arbeid-familietilpasning	96**	80**	94**	74**
N Totalt 3924	513	549	1553	1309

* = signifikante kjønnsforskjeller på 0,05-nivå, ** = signifikante kjønnsforskjeller på 0,01-nivå.

(Halrynjo & Lyng, 2010).

Forskningen står i motsetning til preferanseteori og Petersen (2002) sine prediksjoner, og belyser et faktum om at det er ingen forskjell mellom mødre og fedres karrierepreferanser. Det er en indikasjon på at det er like attraktivt for eliteutdannede kvinner med barn å ha en karriere, som for menn. Resultatene fra tabellen viser i tillegg at 94 % av kvinner med barn i eliteprofesjoner ønsker en likestilt tilpasning, hvorav begge foreldrene arbeider like mye og deler likt på familieforpliktelsene (Halrynjo & Lyng, 2010).

I forbindelse med konsulentbransjen viser Bertrand, Goldin & Katz (2009) at eliteprofesjonsutdannede mødre med en master i Business Administration aktivt velger jobb ut i fra et familiehensyn. Det å ta karrierebeslutninger ut fra familiehensyn innebærer å unngå jobber med lange arbeidstider og høyt arbeidstempo, hvilket reduserer mulighetene for en videre karriereutvikling.

2.1.4 Kjønnsforskjell i villighet til å konkurrere

En annen teori rundt kvinners karriereutvikling tar utgangspunkt i deres villighet konkurrere. Niederle & Vesterlund (2011) har forsket på om kvinner og menn er forskjellige i sine preferanser for konkurranse og hvorvidt denne forskjellen har en påvirkning på deres økonomiske utfall.

I forskningen ble preferansene for konkurranse mellom kvinner og menn kartlagt ved å måle hvor store andeler menn og kvinner som velger konkurransebaserte insentiver fremfor resultatbaserte (Niederle & Vesterlund, 2011). Funnene tilsier at dobbelt så mange menn foretrekker konkurranse enn kvinner. Til tross for at prestasjonene mellom kjønnene er like, og at det ikke foreligger kjønnsforskjeller i evner og ferdigheter. I forbindelse med karriererealisering kan kvinners preferanse for konkurranse sees i sammenheng med beslutningene de foretar i henhold til stillingstyper og stillingsnivå.

Bakgrunnen for hvorfor kvinner generelt er mer risikoaverse enn menn og i større grad skyr konkurranse er et komplekst område. Forskning viser at kvinner er mindre selvsikre relativt til deres evner enn menn (Niederle & Vesterlund, 2011). Det kan være en indikasjon på at kvinner undervurderer egne evner eller har et større behov for trygghet enn menn. Det er nærliggende å tro at kvinner da i større grad foretrekker innsatsorienterte stillinger over

resultatorienterte stillinger, fordi det er mindre risiko knyttet til prestasjoner og resultater. Det fører til at man finner en høyere andel av menn i stillinger som preges av konkurranse. Resultatorienterte stillinger bærer i større grad preg av konkurranse og et krav om å levere målbare eller ikke-målbare resultater. Slike stillinger blir som regel kompensert med bonus.

I forbindelse med valg av stillingsnivå argumenterer Niederle & Vesterlund (2011) for at kvinner i mindre grad går inn i en konkurrerende forfremmelsesprosess hvor de blir vurderte relativt til andre. Kvinners relative lavere vilje til å entre turneringer, i forhold til menns, kan direkte knyttes opp mot viljen til å konkurrere med andre i en forfremmelsesprosess i arbeidslivet.

I en rekrutteringsprosess hvor forfremmelsen skjer relativt til andre kandidater, ved *konkurranse*, vil det være nærliggende å tro at kvinner tar avstand. Det vil si at kvinners relative manglende villighet til å konkurrere, vil først og fremst ha en effekt på andel kvinner i kampen om forfremmelse. Det vil videre ha en effekt på antall kvinner i høyt ansette stillinger. Kjønnsforskjeller i preferanser for konkurranse kan være en forklaring bak forskjellene i arbeidsmarkedet, og særlig i fraværet av kvinner i konkurransepregede stillinger og på toppnivå (Niederle & Vesterlund, 2011).

2.2 Hvorfor kjønnsbalanse i arbeidsmarkedet?

Som nevnt innledningsvis arbeider kvinner mindre enn menn. Norske kvinner befinner seg i større grad på lavere stillingsnivå, tjener mindre og jobber mer deltid enn menn. Til tross for dette er Norge mye mer tjent med et kjønnslikestilt arbeidsmarked.

2.2.1 Rettferdighetsperspektiv

Først og fremst er kjønnsbalanse og –likestilling i arbeidsmarkedet et argument for rettferdighet (Barne- og likestillingsdepartementet, 2012). Det innebærer at alle mennesker på tvers av kjønn, etnisitet, religion og lignende, skal ha like vilkår til samfunnsdeltakelse³.

³ Samfunnsdeltakelse omfatter deltagelse i læring og utdanning, arbeidsliv og politikk, men også i familieliv og sivilsamfunn (Barne- og likestillingsdepartementet, 2012).

Det er grunnleggende rettigheter som skal sikre et fullverdig medborgerskap, uten diskriminering, marginalisering og utestengelse. Kjønnsligestilling i forbindelse med arbeidslivet innebærer at menn og kvinner skal ha samme mulighet til deltakelse i arbeidslivet og på like vilkår (Barne- og likestillingsdepartementet, 2012). For å oppnå like muligheter og vilkår må offentlige myndigheter og arbeidsgivere ta ansvar for å fremme likestilling, samt tilrettelegge for lik deltakelse i arbeidslivet.

2.2.2 Samfunnsøkonomisk perspektiv

Balanse mellom kvinner og menn i arbeidslivet er også et samfunnsøkonomisk tema. En høy andel av kvinnelig sysselsetting har bidratt til høy verdiskapning i Norge. Det betraktes som en viktig forutsetning for en bærekraftig velferdsstat (NHO a, 2015).

I følge en forskningsrapport ved Instituttet for samfunnsforskning ved Kirsti Misje Østbakken ville Norges brutto nasjonalprodukt (BNP) vært 3,3 milliarder norske kroner lavere dersom kvinners yrkesdeltakelse hadde bestått slik den var i 1972 (Werner, 2016). Hvis kvinner hadde jobbet like mye som menn de siste 40 årene ville den samfunnsøkonomiske gevinsten ha vært 2,3 milliarder norske kroner høyere.

Sammenlignes disse tallene med oljefondet som har en markedsverdi på 7,3 milliarder, kan man påstå at likestilling har hatt nesten like mye innvirkning på Norges velferd som oljen. Det samfunnsøkonomiske potensiale er fremdeles stort, siden en større andel kvinner jobber deltid og i reduserte stillinger i Norge i dag.

Med dette kan slutninger trekkes om at et kjønnsligestilt arbeidsmarked kunne i sum bidratt med 5,5 milliarder kroner av Norges BNP, som tilsvarer 75 % av det norske oljefondet. Påstår man at oljefondet har lagt grunnlaget for velferdsstaten Norge, viser disse tallene at kvinnelig yrkesdeltakelse hatt et tilnærmet like stort økonomisk bidrag.

2.2.3 Kompetanse og mangfold

Det norske næringsliv avhenger av begge kjønns kompetanse, evner og ferdigheter (NHO b, 2015). I tillegg argumenteres det for at kjønnsbalanse på alle nivåer i virksomheter vil skape bedre arbeidsmiljø og mangfold (NHO, 2016). Kjønnsbalanse vil gi økte ressurser i form av

kunnskap og kompetanse, samt redusere de negative virkningene ved skjevrekuttering som tap av talenter og tap av konkurranseevne i norsk konsulentbransje (Forskerforbundet, 2011).

Jacobsen & Thorsvik (2013) har oppsummert sentrale teorier knyttet til forskjellen mellom kvinnelig og mannlig ledelsesstiler. Hovedtrekkene påpeker at kvinner er mer åpne for andre synspunkter, de kommuniserer mer komplekst og annerledes enn menn ved bevisst bruk av kroppsspråk. I tillegg er de mer samarbeidsorienterte enn konkurranseorienterte, og bruker makt på en annen måte. Sist påpekes det at kvinner er mer omsorgsfulle og menneske- og relasjonsorienterte enn menn.

Representasjon av kvinner i toppledelsen i næringslivet har positive ringvirkninger for det øker sannsynligheten for at kvinner på lavere nivå blir forfremmet, som videre gagnar næringslivet som helhet (Kunze & Miller, 2014).

Martin Bryn, Partner i Deloitte har uttalt: *“Vi er nødt til å få en bedre kjønnsbalanse lenger opp i organisasjonen. Flere kvinnelige ledere innebærer mer kreativitet, lønnsomhet og en rikere kultur, noe som er viktig for en sunn og god forretning”* (Deloitte, 2017).

Videre i det teoretiske rammeverket vil organisasjonsstruktur og de utvalgte karakteristikene som utmerker seg i konsulentbransjen presenteres.

2.3 Organisasjonsstruktur

“Utforming av organisasjonsstruktur omfatter de viktigste beslutninger ledere i moderne organisasjoner gjør” (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.71).

Organisasjonsstruktur er en organisasjons arkitektur, og er designet slik at mennesker skal leve og fungere både innenfor og utenfor den. Organisasjonsstruktur definerer hvordan arbeidsoppgaver i en virksomhet skal organiseres, fordeles, grupperes og koordineres, samt hvordan beslutningsmyndighet skal fordeles på alle nivåer i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En organisasjonsstruktur har særlig tre generelle virkninger på individers atferd; det har en *spesialiserende* effekt, ved at konkrete arbeidsoppgaver skal fokusere oppmerksomheten rundt det den enkelte ansatte skal jobbe med og begrense mulighetsområdet. Organisasjonsstrukturer har en *koordinerende* effekt, ved at spesialiserte aktiviteter og oppgaver innad i virksomheten blir koordinert mellom de ansatte. Det skjer

gjennom etablerte regler, rutiner, systemer og formelle strukturer, som samkjører de ansatte og gjør at dem opptrer på vegne av bedriften for å realisere dens mål. Sist har den en *stabiliserende effekt* på atferd. Med dette menes det at når mennesker blir rekruttert til en stilling får de rammer de skal forholde seg til, samt retningslinjer og holdepunkter for arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

“Formell organisasjonsstruktur viser til formelt vedtatt arbeidsdeling for å fremme spesialisering i organisasjonen, gruppering av oppgaver i ulike organisasjonsenheter for å fremme koordinering mellom oppgavene, fordeling av autoritet som bestemmer hvem som skal ha myndighet til å bestemme hva som skal gjøres, og systemer for styring, koordinering og kontroll av arbeidet som utføres i organisasjonen” (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 72)

Når man utarbeider en organisasjonsstruktur er det ulike vurderinger som må tas, blant annet med hensyn på tempo, fleksibilitet, integrering, koordinering og innovasjon (Stanford, 2013). Disse faktorene kan fordeles inn i to overordnede beslutninger som må tas når organisasjonsstrukturen skal utarbeides. For det første må det vurderes hvorvidt bedriften skal praktisere mangfold eller enhet. For det andre må det tas hensyn til om man skal ha en stabil og forutsigbar bedrift, eller fleksibel og innovativ bedrift (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.3.1 Mangfold eller enhet

I forbindelse med mangfold versus enhet må det tas stilling til om bedriften skal ha stor grad av arbeidsdeling og spesialisering, eller om arbeidet skal struktureres i team og avdelinger. Arbeidsdeling og spesialisering innebærer teknisk oppdeling av «produksjonsprosessen» for en enkelt vare eller tjeneste (Store Norske Leksikon, 2014). Det kjennetegnes ved at de ansatte arbeider på et mer spesialisert og avgrenset område. Teamarbeid derimot innebærer samarbeid, koordinering av arbeidsoppgaver og gjensidig avhengighet, i prosessen med å løse en oppgave eller realisere et mål. Arbeidsdeling og spesialisering kan skje på individnivå eller gruppenivå. På individnivå omhandler det variasjonen i arbeidsoppgavene en medarbeider skal ha i sin stilling. På gruppenivå ser man oppgavene i sammenheng med enhet. I en enhet kan arbeidsdelingen være funksjonsbasert eller markedsbasert. Funksjonsbasert gruppering kjennetegnes ved at likeartede oppgaver samles i én organisatorisk enhet. En markedsbasert gruppering innebærer at alle oppgaver forbundet

med et produkt eller virksomhetsområdet samles i samme organisatoriske enhet (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Det finnes flere ulike typer oppbygging av organisasjonsstruktur, men som regel bruker bedrifter hybrider av disse. Konsulentbransjen er blant annet en bransje som typisk består av en kombinasjon av den funksjonsbaserte inndelingen og den markedsbaserte inndelingen. Denne typen struktur kalles matrisestruktur og betraktes som en kompleks måte å koordinere arbeid på (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.3.2 Stabilitet eller fleksibilitet

Bedrifter som bærer preg av stabilitet, kjennetegnes ved faste rutiner og retningslinjer, samt sentralisert beslutningsmyndighet. Det har sine fordeler ved at de ansatte har faste og forutsigbare arbeidsdager og -tider, og har en begrensende effekt på ansattes atferd. Ulempen er at det skaper mangel på autonomi i jobben, som kan føre til tap av motivasjon, ineffektive prosesser ved at beslutning kun tas høyt oppe i systemet, og det er uforenlig med ansatte som har behov for større frihet og tilrettelegging i jobben.

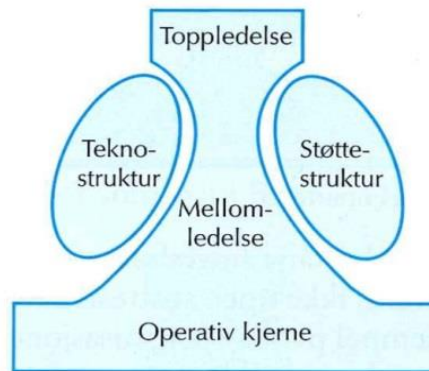
Bedrifter som vektlegger fleksibilitet praktiserer en løsere tids- og arbeidsplan, noe som skaper et større mulighetsrom for de ansatte. Fordelen er at de ansatte får mer tillit og ansvar, noe som kan styrke motivasjonen. Det er en mer desentralisert arbeidsordning, hvor beslutninger tas raskere på et lavere nivå. I tillegg gir det ansatte muligheten til å ha fleksible arbeidsdager.

Ulempen med denne strukturen er at det kan føre til at de ansatte arbeider mer enn de i utgangspunktet ville gjort med en fast arbeidsdag. Forskning viser at bedrifter som praktiserer fleksitid har ansatte som jobber lengre og som ofte tar med seg jobben hjem (Blair-Loy, 2009). Det gjør at de ansatte er i større grad er tilgjengelig for sine klienter og kollegaer utover arbeidstiden.

2.3.3 Strukturelle konfigurasjoner

Sentralt i organisasjonsteori er de ulike formelle organisasjonsstrukturene, også omtalt som konfigurasjonene (Jacobsen & Thorsvik, 2013). De ulike konfigurasjonene skiller seg fra hverandre basert på hvordan arbeidsdeling, koordinering og styring foregår.

Konfigurasjonene, eller typologiene, er utviklet av Henry Mintzberg og strukturerer organisasjoner i fem hoveddeler - en operativ kjerne, en mellomledelse, en toppledelse, en teknostruktur og en støttestruktur (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Disse delene vil ha ulik betydning og innflytelse i de ulike organisasjonskonfigurasjonene og varierer dermed i størrelse.



*Jacobsen & Thorsvik(2000) s.87

(Konfigurasjoner, bilde, 2000).

Konsulentbransjens organisasjonsstruktur kjennetegnes ved det Mintzberg ville kategorisert som ad hoc-kratiet, «den innovative organisasjonen» (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Typiske kjennetegn for den innovative organisasjonen er en grunnleggende matrisestruktur for styring, koordinering og kommunikasjon. Det er en flatere struktur med innslag av spesialisering og profesjonalisering, med ansatte som jobber fleksibelt, og team- og prosjektbasert (Store Norske Leksikon, 2016). Videre har den innovative organisasjonen fleksible arbeidsoppgaver som omdefineres og tilpasses etter behov, og kommunikasjonsstrømmen er flytende både horisontal og vertikal. Organisasjonsformen er særskilt tilpasset for å imøtekomme ulike kunder og brukeres behov, og man finner den typisk i konsulentfirmaer og reklamebyråer (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Den innovative organisasjonen bærer særlig preg av prosjektarbeid, fleksibilitet, koordinering og utnyttelse av de ansattes spesialkompetanse. Ulempen med denne organisasjonsformen er at det kan oppstå uklare autoritetsforhold, som videre kan påvirke styring og koordinering av ansatte. Andre strukturer som er vanlig å bygge opp organisasjonen etter er entreprenørorganisasjonen, maskinbyråkratiet, det profesjonelle

byråkratiet og den divisjonaliserte organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013), men grunnet fokuset i oppgaven vil disse ikke være relevante å utdype.

En viktig del av bedriftens organisasjonsstruktur er fastsettelsen av hvordan de ansatte skal jobbe og hvordan de skal motiveres til innsats. I den sammenheng introduseres de relevante på ulike jobbkarakteristikkene for utredningens forskningsspørsmål.

Jobbkarakteristikker er en del av jobbdesignet. Designet og karakteristikken sier noe om hvordan stillingen er organisert og sammensatt, og kartlegger hvilke rammer og retningslinjer den ansatte skal jobbe innenfor. Videre har jobbdesignet tre hovedformål; forbedre den ansattes effektivitet i å utføre oppgavene, skape og ta i bruk de ansattes kunnskap og forbedre den ansatte sin motivasjon (Lazear & Gibbs, 2009). I fastsettelsen av jobbkarakteristikk er det ulike faktorer som må vurderes, som blant annet arbeidsoppgaver, funksjoner, ansvar og atferd (Dagens Perspektiv, 2008).

På bakgrunn av masteroppgavens fokus vil vi gå nærmere inn på de jobbkarakteristikkene vi tror ligger til grunn for hvorfor det er så få kvinner i lederstillinger i konsulentbransjen. Disse karakteristikkkene er autonomi og fleksibilitet i geografisk lokasjon og arbeidstid, kunderelasjon, arbeidstempo og insentivsystem.

2.3.4 Jobbkarakteristikk: Autonomi og fleksibilitet i geografisk lokasjon og arbeidstid

Hackman & Oldham (1976) definerer autonomi som selvstendighet og uavhengighet i arbeidet. Det innebærer frihet og rom til å handle, samt ta egne beslutninger når man utfører arbeidet sitt. Autonomi er blant annet viktig for å øke ansattes egenmotivasjon (Lazear & Gibbs, 2009; Hackman & Oldham, 1976). Noen studier viser at autonomi og fleksibilitet minsker forpliktelsene til bedriften (Grover & Cooker, 1995). Andre studier viser at autonomi i jobben fører til mindre stress og minsker faren for å bli utslitt (Gryzyqacz, Carlson & Shulkin, 2008).

Fleksibilitet i geografisk lokasjon og arbeidstid er en ordning som gjør at de ansatte til en viss grad kan styre arbeidet i forhold til tid og sted (Virke.no, 2016). Fleksibel arbeidsdag defineres ved at en ansatt har kontroll over egen arbeidsplan (Meiksis & Watson, 1989). Ved å ha fleksibilitet i jobben kan en arbeidstaker selv bestemme daglig og ukentlig arbeidstid -

og sted innenfor gitte rammer. Ansatte strukturerer og fordeler arbeidsoppgavene sine etter kapasitet, ønske og behov. En slik jobbkarakteristikk gir frihet til å planlegge arbeidsdagen selv, så lenge oppgavene blir gjort.

Forskere argumenterer for at ansatte verdsetter fleksibilitet i arbeid fordi det hjelper dem til å justere arbeidstiden slik at den imøtekommer familieforpliktelsene. Blair-Loy (2009) viser derimot i sin studie at aksjemeglere opplever et økende arbeids- og planleggingsbehov ved å ha fleksibel arbeidsdag. Meglerne med fleksitid opplever i større grad konflikt mellom jobben og familieforpliktelsene, enn meglere med fast arbeidstid. Videre forklarer Blair-Loy hvordan fleksibilitet og autonomi påvirker balansen mellom familie og jobb, og at det avhenger av yrke og organisasjonsstruktur. Tilsvarende forskning er gjort i andre bedrifter innenfor finansnæringen (Blair-Loy & Wharton, 2004; Wharton & Blair-Loy, 2006). Dette tilsier at det kan være flere yrker og bransjer som vil møte samme utfordring med autonomi og fleksitid. Det er nærliggende å tro at det gjelder særlig klient -og servicedrevne næringer, som bygger på mange av de samme karakteristikkene som aksjemarkedet.

Uavhengig om virksomheter har faste rammer eller fleksibilitet i arbeid, er det lovmessige reguleringer som setter grenser for lengde og fordeling av arbeidstid. Alminnelig arbeidstid i Norge har en grense på 9 timer i løpet av 24 timer, og 40 timer i løpet av 7 dager (Arbeidsmiljøloven, 2005, §10-4). Dersom organisasjonen bruker tariffavtaler kan det avtales kortere arbeidstid, som for eksempel 37,5 timer per uke (7,5 time dagen). I Norge er det vanlig å jobbe 5 dager i uken, á la 37,5 timer i løpet av en arbeidsuke (Polachek, Tatsiramos & Zimmermann 2015). Arbeidsmiljøloven har noen klausuler som gjør at bedrifter kan justere arbeidstiden, ved bruk av fleksitid og redusert arbeidstid, men det skal hovedsakelig sette begrensninger i forhold til hva som er en forsvarlig arbeidstid (Arbeidstilsynet, 2017). Arbeid som går over den alminnelige arbeidstiden er etter lovens grense overtidsarbeid (Arbeidstilsynet, 2017). Det er ikke uvanlig at ansatte jobber overtid og det er derfor nødvendig med reguleringer. Loven setter en begrensning ved at overtid ikke skal brukes som en fast ordning, men skal kun tillates under et særlig og tidsavgrenset behov (Arbeidstilsynet, 2017). Ifølge Arbeidsmiljøloven §10-6 (2005) er overtidsarbeid tillatt inntil 10 timer i løpet av en uke, 25 timer i løpet av en måned og 200 timer i løpet av et år.

2.3.5 Jobbkarakteristikk: Kunderelasjon

Konsulentbransjen er en kundedreven næring. Det innebærer at konsulentene er avhengige av sine kunder for å drive virksomhet. Det medfører at kundene kan sette krav og forventninger til tjenesten som skal leveres. Konsulentbransjen har likhetstrekk med servicebransjen, i henhold til hvordan kundene oppfatter tjenesten de tilbyr. Service er en sosial prosess, hvor ansatte skal imøtekomme kundenes forventninger og krav (Normann, 2000). Ofte medfører høye kundekrav at ansatte må jobbe mer og lengre enn vanlig, avhengig av kunderelasjonen og hvor krevende en kunde er. På lik linje med finansbransjen er konsulentbransjen preget av kontinuerlig samhandling med kunder utover firmaets grenser og utover normal arbeidsdag (Blair-Loy, 2009). En annen faktor som kan påvirke kunderelasjonen er interaksjon og krav om tilgjengelighet. Olberg & Nicolaisen (2013) omtaler dagens arbeidsmarked for et «24/7-samfunn» ved at det foreligger forventninger til at tjenester skal være tilgjengelig når de trengs. Det varierer med arbeidsfordeling og teamsammensetning i bedriften. Dersom kundene kan forholde seg til et team og ikke enkeltpersoner vil det være mindre krav om tilgjengelighet.

Blair-Loy (2009) fastslår at høye kundekrav fører til at de ansatte er tilgjengelig for kunden utover det som kategoriseres som vanlig arbeidstid, noe som medfører økte konflikter på hjemmebane. Grunnet likhetstrekk i kunderelasjoner i finansbransjen og konsulentbransjen, kan det trekkes paralleller mellom de to, og det er naturlig å anta at dynamikken er den samme.

2.3.6 Jobbkarakteristikk: Arbeidstempo

DiMaggio (2001; Powell, 2001) påpeker at det kreves mye for å henge med i markedet og for å være konkurransedyktig blant konkurrenter. I en undersøkelse av forskningsstiftelsen Fafo gjennomført på oppdrag av LO, viser at det er generelt høyt tempo på norske arbeidsplasser og at ansatte generelt sett ikke føler de har tilstrekkelig med tid til å utføre oppgavene sine (Olberg & Nicolaisen, 2013). Dette tidspresset sier noe om hvor hektisk ansatte har det på jobb med tanke på arbeidsmengde og tidsfrister. Norge og andre nordiske land skiller seg ut i hvorvidt arbeidsintensitet oppleves som positivt eller negativt av lederne. Hele åtte av ti norske ledere mener det er nødvendig med svært høyt press og arbeidstempo.

Det kan trekkes en direkte sammenheng med at sju av ti medarbeidere opplever at de må arbeide innenfor svært korte frister i minst en fjerdedel av den totale arbeidstiden (Olberg & Nicolaisen, 2013). I andre europeiske land er gjennomsnittet lavere. Arbeidspress og intensitet er særlig utpreget i yrker som finans, offentlig forvaltning og teknisk tjenesteyting.

Høyt arbeidstempo, stressnivå og press fra bedriften kan gi negative og positive effekter, både for de ansatte og for bedriften. Olberg & Nicolaisen (2013) påpeker at tidspress går utover måten arbeidet blir utført på, noe som kan skape mindre kontroll og kvalitet i arbeidet. Det er ulike trekk i arbeidsmarkedet som peker på at det er høyere tempo i enkelte yrker i dag enn før. Det er en tendens som har ført til at de ansatte i større grad evalueres etter de resultatene de leverer, noe som videre er tett knyttet opp mot insentivsystemet (Olberg & Nicolaisen, 2013).

For den ansatte kan det opplevde arbeidspresset og det høye tempoet medføre stress, og påvirke balansen mellom arbeidstid og fritid i negativ forstand (Olberg & Nicolaisen, 2013). Det er veldokumentert i tidligere forskning at lange arbeidsdager, høyt tempo og overveldende volum kommer i konflikt med forpliktelsene man har på hjemmebane (Berg, Kalleberg & Appelbaum, 2003; Galinsky, Kim & Bond, 2001; Wharton & Blair-Loy, 2006).

2.3.7 Jobbkarakteristikk: Insentivsystem

Insentivsystem er en viktig del av organisasjonsstruktur og det har som formål å motivere mennesker til handling, gjennom å påvirke atferd og valg ved å gjøre et alternativ mer attraktivt (Det store norske leksikon, 2016). Ifølge Lazear & Gibbs (2009) omhandler insentiver *å betale for ytelse*. Insentiver er viktig for organisasjoner fordi det påvirker ansattes atferd. Struktureres insentivsystemet riktig kan det være en god kilde til verdi for bedriften, men har insentivsystemet mangler kan det gi motsatt effekt (Lazear & Gibbs, 2009). Derfor må insentivsystemet konsekvent utvikles for å skape de riktige holdninger og motivasjon, i henhold til bedriftens mål og strategi.

Insentiver kan deles inn i monetære og ikke-monetære. Monetære insentiver er direkte knyttet til økonomiske kompensasjoner som lønn og bonus, mens ikke-monetære insentiver er knyttet til ansvar og status (Lazear, 1998). I den forbindelse tar vi utgangspunkt i

monetære, økonomiske insentiver med fokus på lønn og bonus, og ikke-monetær insentiver knyttet opp mot karrierebaserte insentiver og forfremmelsessystem.

Økonomiske insentiver

Som nevnt omhandler økonomiske insentiver lønn og belønning, og det er en form for økonomisk kompensasjon for å ha utført en oppgave. I utarbeidelsen av en lønnsstruktur må det vurderes hvorvidt ansatte skal avlønnes i form av en fast lønn eller variabel lønn. Fast lønn er en tidslønn som baseres på timer, dager, uker eller måned. Variabel lønn er resultat- og/eller prestasjonsbasert lønn som baserer seg på fysiske og målbare resultater (Lazear & Gibbs, 2009).

Fast lønn representerer en trygghet for den ansatte, ved å redusere risikoen knyttet opp til hvor mye lønn man får utbetalt. Fast lønn gir stabil og forutsigbar lønnsutbetaling, noe som egner seg godt for risikoaverse mennesker. Ulempen med en slik ordning er at den ansatte går glipp muligheten for en høyere lønnsutbetaling. Med variabel lønn kan den ansatte potensielt tjene mer, dersom vedkommende leverer gode resultater og prestasjoner. Risikoen er derimot relativt høy for å få lavere lønn, hvis resultatmålene ikke oppnås. Den utbetalte lønnen består av en grunnlønn og en bonusandel som er knyttet opp mot målbare og ikke-målbare resultater.

Ved bruk av bonus er det vanlig å sette en lavere grunnlønn, enn hvis man benytter seg av fast lønn. Bedrifter bruker belønning og resultatbasert lønn, for å påvirke ansattes innsats, og få bedre samvariasjon mellom de ansatte og bedriftens mål (Lazear & Gibbs, 2009). Ifølge Bragelien (2003) vil en resultatavhengig lønn brukes til å forsterke signalet ledelsen ønsker å sende ut til de ansatte, hvis det er utformet riktig.

Bedriftens insentivordninger må tilpasses den generelle styringsmessige filosofien og behov, med hensyn på hva man ønsker å stimulere, i tillegg til kultur og tradisjoner (Bragelien, 2003). I noen tilfeller vil det være naturlig å benytte seg av individuelle bonuser, mens i andre sammenhenger vil gruppebaserte være mest egnet. Av den grunn kan det være gunstig å utforme en ordning på avdelingsnivå og ikke bedriftsnivå. Dessuten kan det være hensiktsmessig å foreta individuelle vurderinger, da ulike individer responderer ulikt på insentivordningen.

Det viktigste er at den ansatte oppfatter systemet som positivt og motiverende, og ikke avskrekkende eller urettferdig. Dersom insentivsystemet ikke blir utformet riktig kan det ha negative effekter på ansattes holdning og arbeidsmåte. I flere tilfeller argumenterer derfor Bragelien (2003) for at fastlønn fungerer som et bedre system.

Karrierebaserte insentiver

Karrierebaserte insentiver omhandler forfremmelse, nedgradering⁴ og laterale forflytninger⁵. De to sistnevnte er ikke relevante for denne utredningen og vil derfor ikke utdypes nærmere. Det er ulike argumenter både for og mot bruken av forfremmelse som et insentiv. Lazear & Gibbs (2009) argumenterer for forfremmelse som insentiv, når den som har gjort den beste jobben på ett stillingsnivå forfremmes. En forfremmelse er et signal om at en ansattes evne er større enn en annens. I og med at resultatet ikke bare kommer an på den ansattes evne, men også innsats, vil den ansatte jobbe hardere mot en forfremmelse. Det er en type ikke-monetære insentiv ved at det bidrar til økt status og ansvar som kan påvirke tilfredshet og mestringsfølelsen til de ansatte.

En forfremmelsesprosess kan bygges på ulike metoder. Blant annet kan forfremmelse baseres på relative vurderinger, hvor kandidatene vurderes relativt til hverandre. Det er en konkurransebasert metode, gjerne omtalt som *turneringer*, hvor den beste kandidaten forfremmes. En annen metode er å basere forfremmelsen på absolutte vurderinger. Det er en individuell metode som tar utgangspunkt i fastsatte, konkrete standarder som vurderingsgrunnlag for om kandidaten skal forfremmes.

Utfordringene ved karrierebaserte insentiver er hvordan vurderingene skal tas og resultatene måles. Turneringer er enklere å måle, fordi man sammenligner kandidater hvor den beste blir forfremmet. På den andre siden innebærer bruk av konkurranse mer risiko og usikkerhet for de ansatte. Det kan medføre at risikoaverse kandidater lar vær å entre en turnering, slik at man får færre kvalifiserte kandidater i en forfremmelsesprosess. Det kan potensielt medføre at den beste kandidaten ikke rykker opp.

⁴ Nedgradering vil si å senke en persons rang eller status (Lazear & Gibbs, 2009).

⁵ Laterale forflytninger handler om å forflytte ansatte til andre stillinger som krever andre egenskaper (Lazear & Gibbs, 2009).

Evalueringskriterier

Evaluering av økonomiske og karrierebaserte insentiver kan enten gjøres ved bruk av subjektive eller objektive vurderinger. Ved bruk av objektive vurderinger, også kalt kvantitative vurderinger, tas det ofte utgangspunkt i tallbaserte målefaktorer som er lett tilgjengelig. Subjektive vurderinger er ofte mer tid- og ressurskrevende og baseres på skjønn (Lazear & Gibbs, 2009). Kvantitative evalueringer anses som det mest objektive, da det er tellbare faktorer og ikke skjønn. Det er mer synlig og derfor enklere å rettferdiggjøre.

Thune (2014) påpeker at det har blitt mer vanlig å ta i bruk karakterkort i Norge, til tross for at det betraktes som en gammeldags metode. Bedrifter gir de ansatte karakterer med mål om at det skal virke prestasjonsfremmende, motiverende og utviklende. Likevel er det flere selskaper som har sluttet på grunnlag av at det oppleves som demotiverende og som begrensende for innovasjon og utvikling (Thune, 2014). Karakterene strekker seg ofte fra 1-5, der 5 er toppkarakter og 3 betyr at man innfrir minste forventningene og målene. Det påpekes at ambisiøse medarbeidere vil kun motiveres og være fornøyd med egen innsats i de tilfellene de får toppkarakter (Thune, 2014). Selv om det er flere negative sider med å evaluere på denne måten, brukes det fordi det anses som objektivt og målbart.

«Opp eller ut»-prinsippet

I forbindelse med forfremmelser praktiserer prinsippet kalt, «opp eller ut» i ulike bransjer. Prinsippet går ut på at de ansatte har en tidsperiode til å oppnå en viss rang eller grad av progresjon i firmaet. Dersom man ikke oppnår progresjonen, ligger det et indirekte press på at den ansatte skal avslutte arbeidsforholdet på eget initiativ. Formålet er å finne de flinkeste ansatte ved bruk av hyppig utskiftninger. Særlig i profesjonelle servicefirmaer finner man «opp eller ut» -prinsippet. Slike servicebedrifter er avhengig av de beste ansatte og de små forskjellene kan utgjøre store ulikheter i produktivitet (Lazear & Gibbs, 2009). Konsulent- og advokatbransjen er eksempler på dette.

Fordelen med «opp eller ut»-prinsippet er at ansatte på arbeidsplassen vil være ambisiøse, sterke og likesinnede personer. Det brukes mye tid på jobben og dersom miljøet fører til at man utfordrer hverandre, utvikler seg ytterligere og raskere, vil det være positivt. Dyktige kandidater vil avansere raskere og blir ikke sittende fast på samme nivå i flere år slik mange gjør i andre bedrifter som ikke praktiserer «opp eller ut» (Firmsconsulting, 2017). Sett i

sammenheng med evalueringskriterier og karaktersetting viser forskning at det skaper økt turnover, som betyr antall personer som begynner og slutter i en periode (Thune, 2014).

I forbindelse med problemstillingens fokus rundt ledelse vil en kort redegjøre for begrepet gjennomføres.

2.4 Ledelse

Rent definisjonsmessig innebærer ledelse å ha ansvar for resultater i en bedrift (Sagberg, 2017). Ledelse omhandler både menneskene som har dette ansvaret, og det å *utøve ledelse*. Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 416) definerer ledelse som *“en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd”*.

I en organisasjon knyttes ledelse opp til å ha ansvaret over ulike oppgaver og funksjoner. Overordnet omhandler det å skape oppslutninger og ta beslutninger for menneskene i organisasjonen. Målet med ledelse er å få ansatte til å jobbe for å realisere et bestemt mål innenfor rammene i organisasjonen. I tillegg skal ledelse påvirke ansattes motivasjon til ytelse og trivsel i arbeid.

I et bedriftsperspektiv har ledelse tre aspekter (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere mennesker. Det har som hensikt å påvirke andres atferd, og det skal bidra til at virksomheten når sine mål. Det eksisterer ulike teorier om ledelse, hvordan det bør forstås og hvordan det påvirker menneskers atferd og motivasjon i organisasjoner. En bedrift kan ha flere ledere og ledelse kan utøves på flere nivåer i bedriften, med typisk på toppnivå, mellomnivå og førstelinjeledelse (Sagberg, 2017). Hvor i bedriften, på hvilken måte og i hvilken grad ledelse utøves, varierer med organisasjonsstrukturen. Konsulentbransjen følger ikke normen med førstelinjeledelse, mellomledelse og toppleidelse, men en annen struktur. Siden konsulentbransjen har en matrisestruktur, vil ledelsesbegrepet være mer uklart og sammensatt (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.5 Oppsummering av teori

Til tross for at Norge regnes som et av verdens mest likestilte land, er næringslivet langt fra likestilt.

Vi har vært inne på teorier som omhandler menn og kvinners preferanser for konkurranse og karriere. Det har også blitt presentert litteratur som viser de systematiske forskjellene mellom kjønnene på stillingsnivå. Det kan være ulike forklaringer for hvorfor kvinners karriereutvikling stagnerer og til at de har en lavere grad av karriererealisering enn menn. Vi fokuserer på det organisatoriske perspektivet med utgangspunkt i jobbkarakteristikk.

Det er nærliggende å tro at tøffe arbeidskrav, lange arbeidsdager, forventninger om å være tilgjengelige ovenfor klienter og kollegaer, og insentivsystemets utforming gjør det utfordrende for kvinner å kombinere jobb med familie og omsorgsforpliktelser.

2.6 Empiriske forventninger

Kjønnsbalanse er viktig av rettferdighetsårsaker, samfunnsøkonomiske årsaker, for å fremme mangfold og utnytte kompetanse. Av den grunn anser vi temaet som spennende, viktig og relevant for det norske arbeidsmarkedet. Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket er det satt noen forventninger til funn som angivelig skal kunne besvare forskningsspørsmålet. Forventningene underbygges av den teoretiske tilnærmingen til kvinners karriererealisering og hvilke organisatoriske faktorer som gjør at det er så få kvinner i toppsjiktet i konsulentbransjen.

De empiriske forventninger er tredelt: Det fokuseres rundt kvinners villighet til å konkurrere, og ambisjoner og preferanser for en karriere. Vi vil se på familieforpliktelser og hvorvidt det setter grenser for karriereutviklingen. Til sist fokuseres det på jobbkarakteristikk, og hvordan det kan virke gjensidig utelukkende med familieforpliktelser.

Studiet har som mål å finne ut om de kvinnelige konsulentene har lavere vilje til å konkurrere og ta risiko enn de mannlige, for å identifisere om det påvirker valgene om å entre en potensiell forfremmelsesprosess. I tillegg ønsker vi å se på kjønnsforskjellene i ambisjoner og preferanser om en karriereutvikling. Dette er to forutsetninger som vi anser som viktige for karriererealisering, og baseres på tidligere forskning. Vi forventer å finne ut at kvinnelige konsulenter har samme preferanser for en karriere som mannlige. Det antas derimot ikke å avdekke kjønnsforskjeller mellom menn og kvinners konkurranseinstinkt. Det begrunnes i at når man befinner seg i en prestasjonsbasert bransje og bedrift, forutsettes en viss grad av konkurranseorientering.

Videre setter oppgaven fokus på hvordan konsulentene opplever balansen mellom jobb og familie. Vi forventer at kvinnelige konsulenter opplever en konflikt mellom forholdet jobb og familie, og at prioriteringer av den ene går på bekostning av den andre. Den opplevde konflikten mellom forholdet jobb og familie blir ansett som hovedårsak til at kvinner ikke befinner seg i høyere lederstillinger, med årsak i medfølgende «ofringer» knyttet til familielivet.

I tillegg vil det kartlegges hvordan konsulentene jobber, for å se om det begrenser kvinners karrierevalg. Antakelsen går ut på at en lederstilling i konsulentbransjen forutsetter at konsulentene jobber lange dager, har et høyt arbeidstempo og strenge forventninger til kundekrav. Det lar seg dårlig kombinere med private forpliktelser som familie.

En annen karakteristikk som blir studert er insentivsystemene i bedriften. Det forventes å avdekke at konsulentbransjen praktiserer et insentivsystem med tøffe evalueringskriterier som forutsetter at de ansatte opprettholder et vedvarende høyt innsatsnivå. Det antas at et slikt insentivsystem fører til at mødre i småbarnsfasen «faller av», som medfører at karriereutviklingen stagnerer.

2.7 Begrepsavklaring

I denne delen blir nøkkelbegreper i oppgaven redegjort for. Det begrunnes i at respondentene i undersøkelsene ikke skal feiltolke begreper, påstander eller spørsmål, og for at leser av oppgaven skal forstå hva vi legger i de ulike begrepene som går igjen.

«Karriererealisering» er et hyppig brukt og utgjør et sentralt begrep i denne utredningen, men det er ikke teoretisk etablert og har ingen klare definisjoner. Av den grunn er det som nødvendig å operasjonalisere begrepet. Halrynjo & Lyng (2010) måler karriererealisering i stillingsnivå. I denne utredningen omtales karriererealisering som å utfolde seg og virkeliggjøre sine individuelle behov og ønsker, knyttet opp mot karriereutvikling. Ved å «karriererealisere» seg selv, imøtekommer man de individuelle preferanser og ambisjoner for karriere.

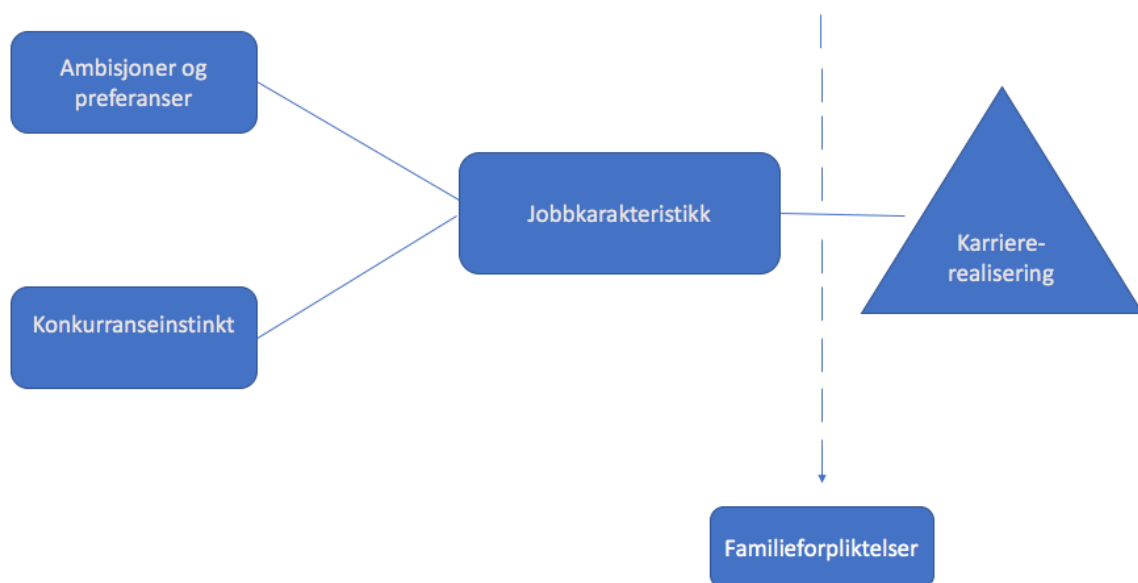
«Jobbkarakteristikk» er et sammensatt begrep. I denne utredningen brukes jobbkarakteristikk i stedet for jobbdesign og lignende, fordi studien skal trekke frem spesifikke særpreg som påvirker de ansattes arbeid. Oppgaven begrenses til utvalgte karakteristikk

undersøkes i forhold til konsulentbransjen. Jobbkarakteristikkene er nøye vurdert og plukket ut fra forventninger om funn.

Til sist benyttes «bakkemannskap» som en fellesbetegnelse for hjelp til forpliktelsene i hjemmet av andre enn samlivspartner, som eksempelvis til husarbeid, barnepass, kjøring av barna til fritidsaktiviteter, og lignende. Det innebærer betalt, profesjonell hjelp som vaskehjelp eller au pair, eller ubetalt hjelp fra andre venner eller familiemedlemmer som eksempelvis besteforeldre.

2.8 Analysemodell

Analysemodell er en visualisering av problemstillingen, og er utviklet på bakgrunn av teori og litteratur (Ghauri & Grønhaug, 2010). Kvinners karriererealisering er fenomenet vi ønsker å få en dypere forståelse av. Kvinner karriererealisering er et komplekst tema med mange hensyn å ta stilling til. Med vekt på konkurransevilje, ambisjoner, familieforpliktelser og jobbkarakteristikk studeres kvinners karrieremuligheter. Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket og våre forventninger om funn, illustreres samspillet med de ulike hensynene og forutsetningene i en analysemodell.



Figur 1 - Analysemodell

Modellen viser grunnleggende forutsetninger for karriererealisering: ambisjoner, preferanser og konkurranseinstinkt for kvinner. Jobbkarakteristikk danner grunnlaget for ansattes jobbsituasjon. Disse karakteristikene kan potensielt komme i konflikt med familieforpliktelsene, noe som medfører at kvinner tar valg som prioriterer familien over en karriere. Det kan forklare den lave kvinneandelen i lederstillinger i konsulentbransjen i Norge.

3.0 Presentasjon av bransje og bedrift

I dette kapitlet skal det redegjøres for konsulentbransjens oppbygging, struktur og karakteristikkk, samt hva ledelse i konsulentbransjen innebærer. Avslutningsvis i kapitlet vil det gis en kort presentasjon av casebedriften.

3.1 Hva er en konsulent?

En konsulent er en rådgiver og ekspert innenfor et spesielt fagfelt, som selger sin kunnskap og ekspertise til næringslivet (Utdanning.no, 2017). Konsulent er ingen beskyttet yrkestittel, man og kan enten jobbe innenfor et privat konsulentfirma, i offentlig sektor, eller som selvstendig næringsdrivende. Konsulenttjenester kan tilbys innenfor de fleste yrkesgrupper, hvorav de største segmentene innenfor «Consulting» er IT-rådgivning, bygg og anlegg, og markedsføring og kommunikasjon (Abelia, 2012). Hovedfunksjonen til en konsulent er å skape ny innsikt, bidra til kompetanseoverføring og ressursutnyttelse i næringslivet.

3.2 Konsulentbransjen

Konsulentbransjen er en klientdreven næring. Siden kundene har et kontinuerlig behov for endring må konsulentbransjen imøtekomme det. Det betyr rask omstilling i forbindelse med servicen som tilbys, struktur og drift. De siste årene har bransjen gjennomgått en signifikant transformasjon, særlig innenfor områdene teknologi og lovgivning. Det har ført til et større press på å reagere raskt, samtidig som de må opprettholde konkurransefortrinn og sikre langsiktig vekst (Consultancy.uk. 2017).

I Norge har konsulentbransjen hatt en betydelig vekst de siste 30 årene. Ifølge Abelias konjunkturbarometer (2011) har næringen hatt en sysselsettingsvekst på nærmere 60 %, fra året 1990 til 2008. IKT-utvikling, komplekse markeder og dereguleringer av offentlige tjenesteyting har bidratt til fremvekst av spesialiserte kunnskaps- og rådgivningstjenester.

Bransjen oppfyller en viktig rolle i norsk økonomi (Abelia, 2012, s. 9). Konsulenter har en funksjon som bidrar til økt fleksibilitet, innovasjon og omstillingsevne. Hovedårsaken til kjøp av konsulenttjenester er knyttet til behovet for spesialkompetanse. Spesialkompetansen er noe som kundene selv ikke innehar på permanent basis, av kapasitetsmessige årsaker.

Etterspørselen av konsulenttjenester drives i stor grad av krevende problemstillinger hos kunden, som de selv ikke har kunnskap eller kompetanse til å håndtere.

3.2.1 Organisasjonsstruktur i konsulentbransjen

Konsulentfirmaer mangler generelt de nivåene av organisasjonshierarki som vanligvis eksisterer i store organisasjoner (McDonnell, 2017). De fleste bedriftene har en relativt flat struktur. I de største byene har konsulentavdelingen spesialiserte oppgaver ut fra de ulike rådgivningssegmentene, mens på de mindre kontorene vil konsulentene være nødt til å dekke alle områdene.

Det som kjennetegner konsulentselskaper er at de må balansere utvikling av spesifikk kunnskapsområder, som eksempelvis strategi, med fokus på å selge og levere tjenester til klienter innenfor spesialiserte områder eller industrier, som blant annet olje- og gassindustrien. For å kombinere de to områdene er de fleste konsulentfirmaene organisert med en matrisestruktur (McDonnell, 2017). En matrisestruktur gjør at ansatte kan fleksibelt skifte område etter behov. Det bidrar til kompetanseutvikling innenfor spesialiserte områder, slik at man kan imøtekomme kundenes spesifikke krav til tjenesten. Det konkluderes med at konsulentbransjen preges i stor grad av *arbeidsdeling* og *spesialisering*, med en betydelig grad av *fleksibilitet*. Det er vanlig at konsulentene blir tildelt ulike kunder og prosjekter etter faglig ekspertiseområde og kapasitet.

Jobbkarakteristikk

Det foreligger begrenset teori angående jobbkarakteristikkene i konsulentbransjen oppgaven fokuserer på, som praksis rundt arbeidstid, arbeidstempo og kunderelasjoner. Disse karakteristikkkene vil derfor kartlegges gjennom empiri.

I forbindelse med konsulentbransjens praksis rundt oppbygging av insentivsystem fastslår Kolakowski (2017) at det er vanlig å konstruere det rundt «opp eller ut»-prinsippet, som tidligere nevnt i teorien. Den pyramidiske «opp eller ut»-systemet innebærer at de ansatte følger en norm for karriereutvikling. Det innebærer at man jobber et forutbestemt tidsspenn for antall år på hvert stillingsnivå, før et eventuelt opprykk til neste nivå i hierarkiet

(Kolakowski, 2017). Det forutsetter at de ansatte oppfyller krav og forventninger til hva de skal levere av resultater.

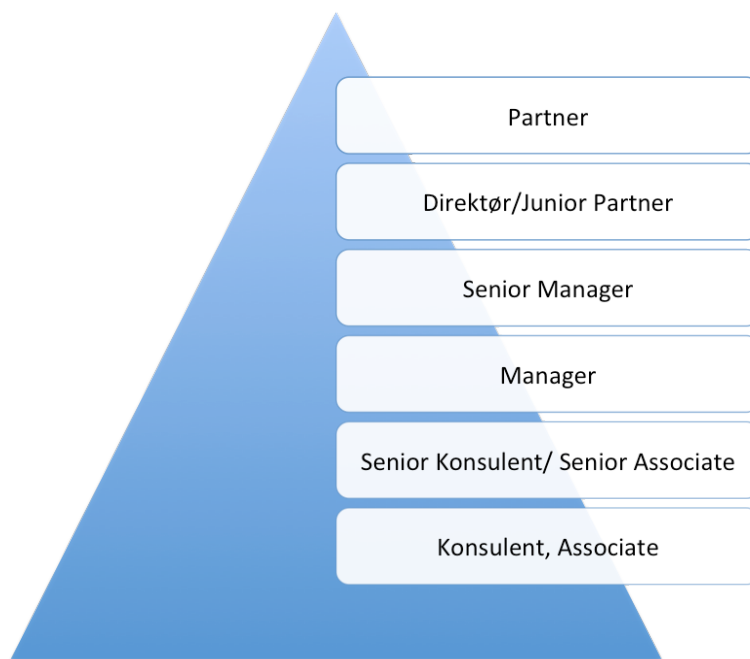
I det globale arbeidsmarkedet er det vanlig at konsulentbedrifter benytter seg av karakterkort som vurderingsgrunnlag ved en forfremmelse eller bonusutbetaling. Det gjelder særlig amerikanske, internasjonale selskaper (Kolakowski, 2017). Konsulentbransjen setter karakterer ut fra hvor godt den ansatte leverer på de ulike vurderingsdimensjoner, som blant annet er salg, fakturerbare timer til kunde, kundetilfredshet og interne bidrag (Thune, 2014). Dersom den ansatte ikke leverer etter målene, forventes det at vedkommende slutter. Hvis den ansatte ikke slutter på eget initiativ blir man gjerne coachet ut (Kolakowski, 2017). Presterer den ansatte godt over en forutbestemt tidsperiode, forfremmes vedkommende. Slik virker «opp eller ut»-prinsippet.

Etter hvert som man beveger seg oppover i hierarkiet får de ansatte mer ansvar for både drift, prosjekt og andre medarbeidere. På de høyeste nivåene i konsulentbedriftene er det vanlig at de ansatte får mer ansvar for å markedsføre selskapet tjenester til nye potensielle kunder, eller selge nye engasjement til eksisterende kunder. Salgskravene og fakturerbare timer er ofte det som vektlegges mest for å bli forfremmet til høyeste nivå i konsulentbransjen, det vil si Partner. Kolakowski (2017) påpeker at disse to evalueringsdimensjonene medfører at arbeidstimer gjerne overskrider langt over det normale.

3.2.2 Ledelse i konsulentbransjen

Videre følger en oversikt som illustrerer de ulike stillingsnivåene og karrierestigen som bransjen praktiserer. Figuren 2 tar utgangspunkt i de store internasjonale konsultentselskapenes karrierestige⁶.

⁶ EY, PwC, Deloitte og KPMG



Figur 2 - EY, PwC, Deloitte og KPMG karrierestige

I samarbeid med nøkkelpersoner i bransjen har vi etablert et konkret ståsted for hva som regnes som en lederstilling i konsulentbransjen og hva det innebærer. I dialog med en Partner i casebedriften ble det gitt følgende redegjørelse: Det som skiller lederstillingene fra de stillingene på et «lavere nivå» er når den ansatte får prosjektlederansvar. Det skjer fra og med stillingsnivå Manager og oppover. I tillegg utøves ledelse når en ansatt sitter i ledergruppen i bedriften. Enten i en Direktør-stilling eller i en Partner-stilling.

En rapport gjennomført av Bergen Næringsråd viser kjønnsbalansen i de fire store konsulentfirmaene på stillingsnivå. I oversikten fremkommer det at den generelle kjønnsfordelingen internt i selskapene består av 40% kvinner og 60% menn (Borge & Mikalsen, 2017). Det mest interessante er fordelingen på stillingsnivåene. Tabell 5 viser at det ikke er store kjønnsforskjeller på de laveste nivåene, men desto lengre opp i hierarkiet man kommer, desto flere menn er det. Rapporten tar utgangspunkt i «de fire store» innenfor konsulenttjenester i Norge, som er PwC, EY, KPMG og Deloitte.

Tabell 4 - Kjønnsfordeling i «de fire store»

«De fire store»		
	Kvinner	Menn
Associate/sr. Associate	47,5 %	52,5 %
Manager/sr. Manager	45 %	55 %
Direktør	17 %	83 %
Partner	13 %	87 %
Total	40 %	60 %

(Kjønnsfordeling i «de fire store», bilde, 2017).

3.2 Prestasjon av casebedrift

Casebedriften i oppgaven er ett av de største selskapene som tilbyr konsulenttjenester i Norge. Bedriften er internasjonal og tilbyr andre tjenester, som revisjon og juridisk bistand, men vi konsentrerer oss rundt konsulentvirksomheten. Selskapets kunder kommer fra både offentlig og privat sektor, og er både lokale og internasjonale. Konsulentbedriften har kontorer i alle de store norske byene, hvor nesten samtlige avdelinger tilbyr konsulenttjenester. Mye av grunnlaget for at vi ønsket å samarbeide med den valgte bedriften er fordi det er en av de største konsulentvirksomhetene i Norge. I tillegg har de et stort kjønnsfokus, hvor de blant annet har iverksatt interne tiltak som skal forhindre at kvinner slutter.

I dialog med casebedriften ble det opplyst om at insentivsystemet bygger på et karaktersystem. Karaktersystemet baserer seg på en evaluering av hver enkelt ansatt. Blant

annet evalueres og vektes de ansatte med utgangspunkt i fakturerbare timer, salg, interne bidrag og mer⁷. Dette er vanlige evalueringsdimensjoner i bransjen. Basert på evalueringskriteriene får de ansatte karakterer, som videre avgjør de økonomiske og karrierebaserte insentivene. Det vil si bonus og forfremmelse.

I likhet med andre konsulentselskaper har casebedriften det samme karrierehierarkiet som vist i tabell 4. På de laveste stillingsnivåene i bedriften, Associate og Senior Associate praktiseres fastlønn og overtidbetaling. Stillinger lenger opp i hierarkiet praktiserer individuell bonus.

⁷ Med hensyn til konfidensialitet vil ikke dette utdypes nærmere.

4.0 Metode

Videre følger en introduksjon av metodene som er benyttet gjennom masteroppgaven. Det er gjennomført en casestudie hos et enkelt konsulentselskap, og de metodiske valgene som er foretatt i denne studien baseres på utredelsens case og kontekst. I dette kapitlet beskrives studiens forskningsdesign, metode for datainnsamling og metode for dataanalyse. Avslutningsvis vil metodens kvalitet evalueres og de etiske utfordringene ved gjennomføringen presenteres. For å gi en oversiktlig framstilling har vi tatt for oss den kvantitative delen først for så å presentere den kvalitative delen etter kapitlet om analyse av kvantitative data.

Studiet er godkjent av Norsk Senter for Forskningsdata (NSD)⁸.

4.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet en overordnet plan over de metodene brukt gjennom til innsamling og analysering av data, med formål om å besvare valgt problemstillingen (Saunders et al., 2016). Det finnes tre hovedtyper forskningsdesign; kausalt, eksplorativt og deskriptiv. Kausalt design brukes for å forklare årsakssammenhenger. Deskriptiv design benyttes når man ønsker å forklare eller beskrive et fenomen. Et eksplorativt forskningsdesign tilrettelegger for å utforske et fenomen hvor det foreligger lite forskning, for å få en dypere innsikt og forståelse i fenomenet (Saunders et al., 2016). Det ble benyttet et eksplorativt forskningsdesign i denne utredningen.

Målet med oppgaven er å få innsikt i hva som gjør det utfordrende for kvinner å besitte i lederstillinger i konsulentbransjen. Det foreligger lite teori omkring utredningens tema. Av den grunn er eksplorerende design mest egnet for utredningen (Saunders et al., 2016). Det er viktig med fleksibilitet og tilpasningsevne i studien, for å skape økt forståelse og innsikt i emnet (Saunders et al., 2016). Litteraturgjennomgangen ga oss retning på hva vi bør undersøke, men det ble også gjort i dialog med fagkyndige på området.

⁸ Se vedlegg 4.

I arbeidet med å svare på et forskningsspørsmål er det vanlig å benytte seg av en deduktiv eller induktiv tilnærming (Saunders et al., 2016). En deduktiv tilnærming tas det utgangspunkt i eksisterende og deretter drøftes empirien (Jacobsen, 2005). Ved en induktiv tilnærming utvikles teori fra empiri. Ifølge Jacobsen (2005) utvikles det ny teori, eller så modifiseres eksisterende teorien. Ingen av tilnærmingene gjensidig utelukker hverandre og det er mulig å kombinere de to, i en abduktiv tilnærming.

I denne studien er tilnærmingen induktiv, noe som innebærer å utvikle teori fra empiri, og det som observeres. Innsamlet data blir benyttet til å identifisere relasjoner og faste mønstre som kan gi bedre innsikt og forståelse innenfor temaet (Saunders et al., 2016). Målet med å ha en eksplorerende tilnærming er å i større grad oppnå åpenhet og oppdage nye utfordringer som ikke har blitt forutsett. Selv med denne tilnærmingen har eksisterende litteratur blitt brukt for å få et grunnleggende innblikk i temaet og for å danne et faglig godt utgangspunkt for datainnsamlingen.

4.1.1 Forskningsmetode

Valg av forskningsmetode avhenger av problemstillingen og formålet med studien. En kvalitativ metode bygger på data gjennom bilder og ord, mens en kvantitativ metode foretrekker data gjennom tallmateriale (Justesen & Mik-Meyer, 2010). I utredningens tilfelle med eksplorativt design kan metoden gjennomføres på ulike måter, men ofte brukes kvalitativ metode (Saunders et al., 2016). Ofte utfyller kvalitativ og kvantitativ metode hverandre, og det er blitt vanligere å kombinere metodene for å få en dypere forståelse av fenomenet (Creswell, 2008). Av den grunn blir begge metodene brukt.

Denne metodiske tilnærmingen hvor både kvalitativ og kvantitativ metode benyttes kalles *Mixed methods design* (Saunders et al., 2016). I utredningen ble det samlet inn kvantitativ data fra et større utvalg ved hjelp av en spørreundersøkelse, og kvalitativ data fra et mindre utvalg gjennom dybdeintervju.

Valg av metode begrunnes i at de kvantitative resultatene skal bidra med å danne en grunnleggende forståelse av problemet. Resultatene skal gi studien en overordnet innsikt i hvilke organisatoriske faktorer som kan ha en begrenset effekt på kvinners

karriererealisering. Videre skal de kvalitative resultatene danne grunnlaget for å undersøke fenomenet i dybden.

Den kvalitative metodedelen i mixed methods design brukes til å forklare forhold som blir avdekt i de kvantitative resultatene. Den kvalitative metoden gir innsikt i menneskelig erfaring som ofte er vanskelig å kvantifisere (Jacobsen, 2005) og er ment for å gi dypere innsikt i utredningens forskningsspørsmål. Ved å ta i bruk funn og resultater fra spørreundersøkelsen vil vi kunne få en bedre forståelse av temaet, som gir oss mer grunnlag for å foreta den kvalitative datainnsamlingen.

4.1.2 Forskningsstrategi

Ifølge Yin (2014) velges forskningsstrategi med utgangspunkt i studiets problemstilling. Det ble besluttet å gjennomføre en casestudie for å best mulig kunne besvare oppgavens problemstilling. Casestudie benyttes ofte som metode i eksplorerende studier fordi metoden undersøker et fenomen i en reell setting og henter informasjon fra ulike kilder, og som utvikler seg innenfor konteksten underveis (Jacobsen, 2005; Saunders et al., 2016). Hensikten med casestudier er å forstå dynamikken i utredningens emne og tema, samt å «komme på innsiden» av konteksten (Yin, 2014).

I casedesign skiller Yin (2014) mellom *singel* og *multiple* casestudier, og *holistisk* og *embedded* casestudier. Disse dimensjonene handler om hvorvidt en opererer med ett eller flere caser, og hvorvidt det brukes en eller flere analyseenheter. Denne studien er en singel casestudie fordi det er én casebedrift som blir studert. Videre er det også en såkalt embedded casestudie, fordi data blir innhentet fra flere analyseenheter innenfor bedriften, det vil si flere konsulenter (Saunders et al., 2016).

4.1.3 Tilgang til casebedrift

Det første man må gjøre i en forskningsprosess er å få formell tilgang til en bedrift som man ønsker å gjennomføre forskningsarbeidet i (Ryen, 2002). Etter tips fra veileder kontaktet vi Beate Karlsen i AFF, som direktør for Solstrand-programmet og leder for FiftyFifty-

programmet⁹. På bakgrunn av interesse og kompetanse innenfor temaet kvinner og ledelse, og relevante nettverk, bisto Karlsen i prosessen med å etablere kontakt med utvalgt casebedrift i studiet.

4.1.4 Tidshorisont

Det er vanlig å skille mellom to studier: *tverrsnittstudie* og *longitudinell tidshorisont*. Grunnet tidsbegrensningen ved at masterarbeidet kun strekker seg over et studiesemester, ble det besluttet å gjennomføre et tverrsnittstudie. Det innebærer studie av et fenomen på et bestemt tidspunkt. Longitudinell undersøker utvikling som skjer over tid, men anses ikke som hensiktsmessig i vårt tilfelle (Jacobsen, 2005; Saunders et al., 2016).

4.1.5 Populasjon og utvalg

Kun et utvalg ble spurt om å svare på spørreundersøkelsen, over alle relevante i populasjonen (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010; Dillman, Christian & Smyth, 2014). Med denne begrensningen sparer man tid, men det kan potensielt føre til mindre presise resultater enn dersom hele populasjonen hadde deltatt. Hele populasjonen ville i dette tilfellet vært alle konsulentene i bransjen.

Et utvalg kan settes sammen som et *sannsynlighetsutvalg*, eller *ikke-sannsynlighetsutvalg*. I et sannsynlighetsutvalg har hver enhet i målpopulasjonen en kjent og positiv sannsynlighet for å bli valgt (Fink, 1995; Hair, Bush & Ortinau, 2006; Gripsrud et al., 2010). Det krever komplett oversikt over hele populasjonen, noe som er utfordrende å få tak i (Hair et al., 2006). I et ikke-sannsynlighetsutvalg har man derimot et utvalg karakterisert ved at det på forhånd ikke er mulig å avklare hvilken sannsynlighet det er for å observere enhetene i utvalget (Fink, 1995; Hair et al., 2006; Gripsrud et al., 2010).

I og med at studien tar utgangspunkt i organisasjoner vil det ikke være mulig å gjennomføre spørreundersøkelse med et sannsynlighetsutvalg, dermed er utvalget i oppgaven et ikke-

⁹ FiftyFifty-programmets samler kvinner i Norges 12 største selskaper, med mål om å motivere dem til å ønske, ville og tørre å ta på seg lederansvar (AFF, 2017)

sannsynlighetsutvalg. Det innebærer at utvalget består av informanter, normalt sett valgt ut av den som gjennomfører studiet, eller at informantene på forhånd melder sin interesse til å delta (Saunders et al., 2016). Innenfor ikke-sannsynlighetsutvalg er det undertypene bekvemmelighetsutvalg¹⁰, kvoteutvalg¹¹ og vurderingsutvalg (Gripsrud et al., 2010).

I et vurderingsutvalg velges det ut elementer fra populasjonen fordi de har bestemte egenskaper som man ønsker skal være representert i utvalget (Gripsrud et al., 2010). Siden studiet inneholder både kvalitativ og kvantitativ metode er det fordelaktig å benytte vurderingsutvalg som metode, fordi man ønsker å spørre representanter fra ulike kategorier innenfor populasjonen.

Som nevnt er populasjonen i studien konsulentbransjen i Norge. Siden populasjonen er relativt stor, ble det besluttet å fokusere på ett enkelt konsulentselskap. Det ble avgjort å heller gå i dybden på problemet internt i en enkelt bedrift, da det fort blir svært omfattende å utgangspunkt i flere.

Siden studiet gjøres med et vurderingsutvalg har vi valgt elementer fra populasjonen. Disse såkalte elementene er konsulentavdelingen i bedriften og arbeidsstillingen personene har.

4.2 Kvantitativ datainnsamling

For å oppnå bredere forståelse av bransjen, organisasjonsstrukturen og de ansatte ble det som nevnt brukt spørreundersøkelse for innhenting av data i den kvantitative metodedelen. Spørreundersøkelse er et godt hjelpemiddel for å innhente informasjon og få generell innsikt om konsulentbransjen.

4.2.1 Utforming av spørreundersøkelse

I utarbeidelsen av en spørreundersøkelse må det først tas stilling til hvordan man skal samle inn primærdataene. Det mest hensiktsmessige for utredningen er *selvutfyllingsskjema*.

¹⁰ I et bekvemmelighetsutvalg bestemmes utvalget ut i fra hva som er lettest å få til innad i populasjonen (Gripsrud et al., 2010, s.136)

¹¹ Kvoteutvalg er når man har informasjon om fordeling av variabler i populasjonen, deretter sørger for at fordelingen i utvalget blir lik fordelingen i populasjonen med hensyn på variablene (Gripsrud et al., 2010, s.137).

Metoden går ut på at respondentene foretar undersøkelsen uten assistanse, noe som egner seg godt da det er geografiske avstander mellom undertegnede og respondentene. Ved å benytte denne metoden reduseres også sosial ønskerdighet, tendensen til at respondenten avgir svar som «setter dem i et godt lys», heller enn å avgi det riktige svaret (Dillman et al., 2014). Interaksjoner mellom respondenten og intervjuer elimineres også ved bruk av selvutfyllingsskjema, og sjansen for samtykke reduseres, det å være enige med en annen person (Dillman et al., 2014).

En annen faktor som må vurderes er hvordan best nå ut til utvalget. Målet i studien er å nå ut til flest mulig i et større utvalg med geografisk spredning. Derfor ble spørreundersøkelsen sendt elektronisk per e-post, via en programvare kalt Qualtrics. Programvaren ga respondentene muligheten til selv avgjøre tidspunktet de ønsket å besvare spørsmålene. I tillegg tilrettet programmet for respondentene å kunne ta pause underveis og svare i eget tempo. Dette var et bevisst valg, for å redusere risikoen for haste besvarelser eller misforståelser. På denne måten sikrer man økt gyldighet i svarene som er innhentet.

I utformingen av en spørreundersøkelse må det også tas stilling til hvordan spørsmålene skal stilles og om respondentene må besvare alle. Respondentene måtte besvare alle spørsmål og påstander, bortsett fra de såkalte «åpne spørsmålene». Det ble inkludert et svaralternativ som var «ikke relevant», av selvforklarende grunner.

Spørsmålene kan enten være lukket med svaralternativer i form av avkrysning, eller de kan være åpne, slik at respondenter kan skrive svar selv. Fordelen med åpne spørsmål er at respondenten kan svare med egne ord, mens ulempen er at dataen blir mer ressurskrevende å bearbeide (Gripsrud et al., 2010). Av denne grunn ble det satt en begrensning i at de fleste spørsmålene skulle besvares med avkrysning mellom ulike svaralternativer. I forbindelse med rekkefølgen på spørsmålene, startet vi med enkle og interessante spørsmål, for å fange interessen til respondenten (Gripsrud et al., 2010). Bakgrunnsspørsmål og generelle fakta som utdanning, arbeid og familieliv ble dermed stilt i starten av undersøkelsen.

Innholdsmessig måtte det på forhånd kartlegges hvilke spørsmål som var viktig å inkludere. Det ble gjort med utgangspunkt i teorien og forskningsspørsmålet. Flesteparten av spørsmålene ble utarbeidet med utgangspunkt i tidligere etablerte skalaer.

4.2.2 Skalaer

I følgende delkapittel tar vi for oss innhenting og utforming av spørsmålene vi har brukt i spørreundersøkelsen.

I store deler av spørreundersøkelsen ble respondentene bedt om å ta stilling til ulike påstander og utsagn. En *likert-skala* er en metode som ofte brukes for å fange opp respondentenes ulike holdninger (Gripsrud et al., 2010). Vanligvis brukes en skala med fem alternativer, kalt fem-punkts likert-skala. Her blir respondentene bedt om å angi i hvilken grad de er enige eller uenige på et utsagn. Det er dermed hensiktsmessig å bruke likert-skala for å fange opp ulike svar-variasjoner i utvalget. Skalaen har et nøytralt punkt (3), som har til hensikt å hindre at respondenter som er nøytrale ikke blir pålagt å svare dersom de ikke kan ta stilling til påstanden (Saunders et al., 2016). Fem-punktsskala blir rangert fra “helt uenig” (1) til “helt enig” (5). I tillegg, inkluderte vi svaralternativet “ikke relevant”. Ved å inkludere dette alternativet ble ingen av respondentene tvunget til å svare på et spørsmål de ikke hadde en mening om, slik at kvaliteten på dataene ikke reduseres (Saunders et al., 2016).

4.2.3 Variabler

I utarbeidelsen av spørreskjemaet ble spørsmålene strukturert etter fokusområdene i fem deler. Det starter med en personlig del som omhandlet respondentenes bakgrunn, før undersøkelsen går inn på temaene konkurranseinstinkt, familieforpliktelser, jobbkarakteristikk og karriererealisering. Under presenteres hvilke såkalte *items* og *skala* som ble brukt som bakgrunn for spørsmålene våre.

Flere av skalaene fremkom på engelsk og vi var dermed nødt til å oversette dem. For å sikre at det ble gjort tilfredsstillende ble skalaene først oversatt til norsk. Deretter ble de verifisert av en ekstern, hvor en som ikke hadde sett de originale spørsmålene oversatte de tilbake. Etter det ble spørsmålene sammenlignet opp mot hverandre og små justeringer ble foretatt.

Konkurranseinstinkt

For å kartlegge respondentenes konkurranseinstinkt ble tre item fra en skala på opprinnelig tjue itemer utviklet av Netemeyer og Wang (2002) benyttet. Her ble tre items brukt var innenfor emnet *Trait competitiveness*, Opprinnelig målte skalaen med en *likert-skala* fra 1-7 (Sterkt uenig til sterkt enig), men som tidligere nevnt ble fem-punktsskala brukt. Retningen

på skalaen forble imidlertid den samme ved at de som scorer høyt har konkurranseinstinkt. Et eksempel på item er; *“Jeg legger inn mer innsats når jeg konkurrer med andre.”*

Familieforpliktelser

Påstander som omhandler familieforpliktelser ble utarbeidet med utgangspunkt i tre items som har sin opprinnelse i Netemeyer, Boles & McMurrian (1996) måleinstrument for *Work-Family conflict* og *Family-Work Conflict*. Den etablerte skalaen besto opprinnelig av ti items, fordelt på hver innfallsvinkel. De tre itemene som ble benyttet i denne undersøkelsen var et utdrag av de fem innenfor *Work-Family conflict*. De tre utvalgte tok for seg kjernen av utfordringene innenfor familieforpliktelser. Et eksempel på spørsmål under denne variabelen er; *“Kravene i jobben min forstyrrer mitt hjem- og familieliv.”*

Karriererealisering

For å undersøke respondentenes opplevde karriererealisering, ble det brukt en skala med fjorten items utviklet av Greenhaus, Parasuraman & Wormley (1990). De fleste av itemene tok for seg *Supervisory Support*, mens de resterende tar for seg *Career Satisfaction*. I denne utredningen har vi benyttet oss av de fem itemene som tar for seg innholdet i Career Satisfaction. De ansatte ble bedt om å vurdere ulike påstander om sin karriere blant annet vurdere i hvilken grad de var enig eller uenig i; *“Jeg er fornøyd med fremdriften jeg har gjort mot å møte mine overordnede karrieremål”*.

Jobbkarakteristikk

Det ble tatt utgangspunkt i Kristiansen, Christensen & Borg (2002) sin *Work environment* modell i påstandene som omhandlet jobbkarakteristikk. Modellen hadde syv itemer. Av disse ble fem items valgt, som mest relevant for bransjen og bransjens utfordringer. Eksempler på spørsmål er: *“Jeg må ofte jobbe overtid for å være ajour med mine arbeidsoppgaver”*. Utvalgte spørsmål ble utelatt i skalaene til Kristiansen, Christensen & Borg (2002), til fordel for Morgeson & Humphrey (2006) sine skalaer. Grunnen til dette var at Morgeson & Humphrey (2006) tok for seg jobbautonomi og at disse var allerede validerte. Et eksempel fra denne skalaen er: *“Jobben lar meg ta mine egne beslutninger om hvordan jeg planlegger arbeidet mitt”*.

I forbindelse med insentivsystemer brukte vi en skala som er tilnærmet lik en skala etablert av Olderøy og Holmen (2007). Skalaen stilling til lønn, bonus og konkurransebaserte

insentiver, som er emner som inngår oppgaven som belønningsinsentiv og karrierebaserte insentiver. Olderøy & Holmen (2007) brukte en syv-punkts likert-skala, men i spørreundersøkelsen ble det også her brukt fem-punkts likert-skala. Et eksempel som har til hensikt å måle insentivsystemer: *“Jeg vil heller bli forfremmet etter egne prestasjoner enn at mine prestasjoner blir målt opp mot andre i bedriften.”*

4.2.4 Testing av spørreundersøkelsen

Før spørreundersøkelsen sendes ut, er det viktig å teste den på en gruppe på minimum 5-10 personer (Gripsrud et al., 2010). For at testen skal være optimal bør den sendes til personer som likner på målgruppen (Hair et al., 2006). På denne måten undersøkes det hvorvidt spørsmålene er forståelige og hvor langt tid det tar å svare på undersøkelsen. Testpersonene ga tilbakemeldinger om at alle spørsmålene var forståelige og tydelige. Første pre-testen ble sendt til familie og venner av undertegnede som jobber innenfor finansnæringen. Ut fra tilbakemeldingene ble noen spørsmål omformulert. Etter korrigeringen ble spørreundersøkelsen testet på medstudenter. Til slutt sendte fikk en representant fra casebedriften teste den. Det var viktig for bedriften at undersøkelsen ikke var for tidkrevende, dermed ble den justert til fem minutter for å imøtekomme deres ønsker.

4.2.5 Utsendelse

Alle i utvalget tok selv beslutningen om de ønsket å delta i undersøkelsen og bidra til forskningen. For å sikre høy responsrate fulgte vi Saunders (et al., 2016) sine anbefalinger om å kontakte respondentene i forkant. I utsendelsen fulgte det med et informasjonsskriv som beskrev utredningen slik at utvalget skulle forstå hva slags bidrag de kunne gi. Se vedlegg 1 for informasjonsskrivet og vedlegg 2 for spørreundersøkelse.

Undersøkelsen ble utsendt med en svarfrist på 7 dager.

4.2.6 Respondentene og responsrate

Det må avgjøres hvor mange representanter som skal være i utvalget slik at resultatene representerer presise funn om populasjonen. Ved bruk av ikke-sannsynlighetsutvalg bestemmes antall respondenter av subjektiv og intuitiv beslutning, som baseres på enten tidligere studier, bransjestandard, eller andre tilgjengelige ressurser. Desto større populasjonen er, desto flere respondenter burde inkluderes i utvalget. Sudman (1976) laget

en tommelfingerregel som sier at en minst burde ha 100 respondenter. En høy responsrate vil redusere risikoen for skjevheter mellom de som svarer og de som ikke svarer (Shih & Fan, 2008).

350 ansatte i bedriftens Consulting-kontorer mottok spørreundersøkelsen. Dette inkluderte kvinner og menn på alle stillingsnivå. Begge kjønn er inkludert i undersøkelsen, til tross for at utredningen omhandler kvinner. Ved å inkludere begge kjønn så kan eventuelle forskjeller og likheter som vil fremkomme i funnene påpekes og brukes som grunnlag for dybdeintervjuene.

Etter en uke oppnådde spørreundersøkelsen en responsrate på 39,7, %.

4.3 Kvantitativ dataanalyse

I dette delkapittelet presenteres fremgangsmåten for å analysere den innsamlede dataen fra spørreundersøkelsen. Under gis en detaljert beskrivelse av metoden for å behandle data, for å kunne se sammenhengen med antakelsene, som videre skal svare på problemstillingen i studiet.

4.3.1 Fremgangsmåte

I prosessen med å analysere datamaterialet fra spørreundersøkelsen benyttes analyseverktøy som er mest hensiktsmessig for forskningsdesignet og metoden. Før en går i gang med analysen må datasettet klargjøres. For å analysere talldataene ble det statistiske dataprogrammet SPSS brukt.

4.3.2 Klargjøring av datasettet

Før man går i gang med dataanalysen er det viktig å gjennomgå datamaterialet og klargjøre det. Det gjøres ved å rense det for eventuelle ekstremverdier eller feil. Ekstremverdier defineres som tilfeller med ± 3 standardavvik fra gjennomsnittet til variabelen i datasettet. Årsaken til at disse ekstremverdiene fjernes er fordi de kan endre utfallet av analysen betraktelig, og det bryter med forutsetningen om normalitet (Garson, 2012). Det kan eksempelvis skje ved at noen av respondentene har systematisk valgt å svare på kun ett av ytterpunktene, enten helt enig eller helt uenig. Ekstremverdier kan også komme av ekstreme forhold utenfor bedriften som vi verken har kjennskap til, eller som er relevante for studien.

4.3.3 Deskriptiv statistikk

I analysen av de kvantitative dataene ble det besluttet å bruke deskriptiv statistikk. Deskriptiv statistikk presenterer informasjon om respondentene på en strukturert og oversiktlig måte (Saunders et al., 2016). Det skaper en oversikt over de viktigste egenskapene i datasettet.

Når man benytter seg av deskriptiv statistikk er det vanlig å bruke sentraltendens, fordeling og spredning (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). Sentraltendens måles ut fra gjennomsnittet i datasettet. Spredningen uttrykker variasjonen i fordelingen og måles ved standardavvik. For å se om dataene vi har innhentet er normalfordelte sjekker vi skjevhet og spissitet. Det gjøres i dataprogrammet SPSS. Regelen er at datasettet er normalfordelt dersom skjevheten er ± 1 og spissiteten er ± 3 (Garson, 2012).

Videre er målet å undersøke sammenhenger mellom variabler ved å foreta bivariate eller multivariate fordelinger av kategorivariabler (Ringdal, 2001). En bivariate krystabell gjør at vi kan studere to variabler samtidig, og kan identifisere sammenhenger man ellers ikke ville sett (Gripsrud et al., 2010). Vi vil særlig se på sammenhengen mellom kjønn, barn og stillingsnivå opp mot de ulike påstandene. Ved å bruke krystabeller og prosentuer¹² frekvensfordelingen kan det foretas sammenligninger av forskjellige verdier ved å se på svarene til en bestemt påstand.

4.4 Kvalitativ datainnsamling

En kvalitativ forskningsmetode er godt egnet for å få innsikt i menneskelig erfaring som er vanskelig å kvantifisere (Jacobsen, 2005). Valg av metode begrunnes i mål om å oppnå forståelse av et fenomen, samt få frem menneskers meninger, holdninger og opplevelser rundt fenomenet. Metoden skal gi rik og detaljert data, og et videre innblikk i informantenes tolkning av organisasjonsstruktur, og kvinner og lederstillinger.

I utredningens kvalitative datainnsamling innhentes informasjonen gjennom individuelle dybdeintervjuer, hvilket er en svært utbredt tilnærmingstype innenfor kvalitative studier

¹² Med prosentuering menes at man gjør tall om til prosent (Larsen, 2007).

(Saunders et al., 2016). Yin (2014) uttrykker at denne innsamlingsmetoden er den viktigste i en casestudie. Ved å bruke dybdeintervjuer får en mulighet til å innhente omfattende og utdypende data fra intervjuobjektene, sammenlignet med det vi innhentet via kvantitativ metode (Saunders et al., 2016). Det ble gjennomført, ikke-standardiserte dybdeintervjuer, med nøkkelpersoner fra casebedriften.

4.4.1 Semistrukturerte intervjuer

I denne utredningen ble semistrukturerte intervjuer benyttet som metode for innhenting av data. Kvale (1997) beskriver semistrukturerte intervjuer som en dialog mellom informanten og forsker som går dypere enn en normal hverdagslig samtale, hvor man aktivt tar i bruk en spørre- og lyttetilnærming. Det er en mellomting av et åpent intervju, som anses som en vanlig samtale, og et lukket intervju, hvor spørsmålene er fastsatt på forhånd (Saunders et al., 2016). Et semistrukturert intervju vil ha til dels fastsatte temaer og spørsmål, for at man best skal kunne besvare forskningsspørsmålet. Selv om det er et fast oppsett, vil man ha muligheter for å avvike fra oppsettet hvis informantene kommer med noe uventet og interessant informasjon som man ønsker å følge opp. Ved å ha et semistrukturert og ikke-standardisert intervju, er det lov å ha en fleksibel struktur på intervjuet (Saunders et al., 2016). Ved å tillate åpne spørsmål kan det føre til at man kommer mer i dybden hos informantene (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

4.4.2 Intervjuobjektene

Tidligere ble populasjon og utvalg redegjort for. Med utgangspunkt i et vurderingsutvalg har elementer rundt informantenes arbeidssstilling begrenset utvalget til konsulenter i lederstilling i casebedriften. Jacobsen (2005) viser til at en øvre grense på antall informanter på 20 personer. Begrunnelsen er at metoden er tidkrevende. Av den grunn er det vanligere med færre intervjuer når de gjennomføres individuelt.

Det ble gjennomført seks dybdeintervjuer. Utvelgelsen av informanter ble gjort i samarbeid med en kvinnelig Direktør i casebedriften, som også var leder for et internt kvinnefremmende program i bedriften. Utvalget baserte seg på hvilken stilling de ansatte hadde i bedriften og hvilken livssituasjon de befant seg i med hensyn på familie. Informantene var alle ansatte på Oslo-kontoret. Informantene vises i tabellen under.

Tabell 5 - Informanter

Alias	Kjønn	Stilling	Familieforhold
Mannlig Direktør	Mann	Direktør	Samboer og to barn med ekskone, og ett barn med samboer. Alder på barn: 8, 6, 1 år.
Kvinnelig Direktør 1	Kvinne	Direktør	Gift og tvillinger. Alder på barn: 9 år.
Kvinnelig Direktør 2	Kvinne	Direktør	Gift og fire barn. Alder på barn: 15, 14, 12 og 9 år.
Kvinnelig Senior Manager 1	Kvinne	Senior Manager	Gift og to barn. Alder på barn: 7 og 3 år.
Kvinnelig Senior Manager 2	Kvinne	Senior Manager	Samboer og ingen barn.
Kvinnelig Partner	Kvinne	Partner	Gift og to barn. Alder på barn: 12 og 10 år.

4.4.3 Intervjuguide og gjennomføring av intervju

I forkant av intervjuene er det viktig å utarbeide en god intervjuguide (Saunders et al., 2016). Intervjuguiden ble utarbeidet i god tid før intervjuene skulle avholdes, slik at det var tid til å evaluere og korrigere den. Det ble stilt flere ulike spørsmål rundt de samme fenomenene, for å kunne få rik og variert informasjon (Kvale, 1997).

Justesen & Mik-Meyer (2010) argumenterer for å gjennomføre en pretest av intervjuguiden, for å på denne måten sikre at formuleringene av spørsmålene er klare og forståelige. Av den grunn gjennomførtes et testintervju, hvor det i etterkant ble gjort mindre justeringer på spørsmålene.

Spørsmålene ble formulert åpne for å kunne følge opp med mer detaljerte spørsmål underveis i intervjuprosessen. Oppfølgingsspørsmålene ble stilt avhengig av hvordan informanten svarte på spørsmålene, og hvordan samtalen utartet seg underveis. Det er viktig å stille tilleggsspørsmål og oppfølgingsspørsmål for utredningens resultat (Kvale, 1997).

Intervjuguiden ble delt inn i fem hoveddeler; en personlig del, litt om bransjen og bedriften, jobbkarakteristikkene vi fokuserte på i teorien, tanker omkring kvinner og ledelse, og et par avslutningsspørsmål. Oppdelingen var ment til å bidra til en ryddig struktur på intervjuet.

Før intervjuet fikk intervjuobjektene tilsendt en oversikt over hovedtemaene i intervjuet¹³. Dette for å sikre at informantene hadde gjort seg opp noen refleksjoner, slik at svarene kunne bli mer utdypende og kvaliteten på intervjuet hevet. Informasjonsskrivet fungerte også som en samtykkeerklæring hvor det ble bedt om tillatelse til å ta lydopptak av samtalen. Intervjuene ble gjennomført personlig, med klare inndelte roller. En av undertegnede gjennomførte intervjuet, mens den andre observerte, tok notater og kom med relevante oppfølgingsspørsmål. Av praktiske årsaker gjennomførte vi intervjuene på informantenes arbeidsplass, på hovedkontoret til casebedriften i Oslo.

I starten av intervjuet ble bakgrunnen for studien presentert, med bidraget og hensikten bak utredningen. Denne metoden er såkalt *ikke-truende* (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Videre

¹³ Se vedlegg 3

ble informantene opplyst om at intervjuene ville anonymiseres, slik at vi sikret konfidensialitet. Bruken av lydopptak tilrettela for fokus på informanten og det som ble sagt under intervjuet. Denne fremgangsmåten ble gjort med hensikt om at intervjuet skulle oppleves som en åpen og nær dialog. Ikke minst, bidro det til å holde fokus på nødvendige oppfølgingsspørsmål underveis. På forhånd ble det lagt opp til en times intervju, men på grunn av ulik mengde oppfølgingsspørsmål strakk enkelte intervju seg opp mot halvannen time.

4.5 Kvalitativ dataanalyse

I denne delen av kapittelet blir fremgangsmåten for å analysere det kvalitative datamateriale presentert. Under gis en mer detaljert beskrivelse av metoden for å behandle data for å se sammenhengen med våre forventninger om funn, som skal svare på forskningsspørsmålet.

4.5.1 Fremgangsmåte

Kvalitative datasett er både omfattende og tidkrevende å analysere, og datamengden er ofte svært stor. Det er ulike metoder for å analysere kvalitativ data på, og en anbefalt metode er å oppsummere, kategorisere og kode intervjuet inn under ulike temaer (Saunders et al., 2016).

4.5.2 Klargjøring av datasettet

Samme dagen som intervjuene ble gjennomført startet arbeidet med transkriberingen. Under transkriberingen ble det brukt lydopptak, som informantene hadde godkjent på forhånd av intervjuene. Transkribering gjøres ved at hvert eneste ord som blir sagt på lydopptaket gjengis direkte i skriftlig tekst. Å gjennomføre transkriberingen rett etter gjennomføringen av intervjuene var et bevisst valg, da intervjuene var «ferskt i minne». For å få en effektiv prosess ble intervjuene fordelt likt mellom de undertegnede, for å fordele arbeidet tilknyttet transkriberingen likt.

4.5.3 Template analysis

Etter datainnsamlingen og transkriberingen var gjennomført startet arbeidet med å analysere datamaterialet. Analysemetoden *template analysis* ble benyttet. Metoden defineres av King (2012, s.426) som ”*Template analysis is a style of thematic analysis that balances a*

relatively high degree of structure in the process of analyzing textual data with the flexibility to adapt it to the needs of a particular study”.

Ved bruk av *template analysis* blir dataene i studien behandlet mer fleksibelt, hvilket er gunstig når målet er å se sammenhengen mellom all innsamlet data, spesielt med hensyn på den kvantitative delen. Dette gir en systematisk oversikt over funnene (Saunders et al., 2016).

Template analysis innebærer å kodifisere ulike enheter av data, og deretter kategorisere kodene (Saunders et al., 2016). Arbeidet startet med å identifisere koder med grunnlag i den innsamlede dataen, for å kunne utvikle en kodeliste, *en mal*. Dette gjorde at kodene ble tilpasset på grunnlag av det informantene trakk frem. Ut over dette var det hensiktsmessig å utarbeide noen av kodene med utgangspunkt litteraturen knyttet til de ulike temaene som ble diskutert under intervjuet.

Sistnevnte ble brukt til å kodifisere enheter av data som inneholdt visse kjennetegn som gjeldende litteratur viste til.

Under analyseprosessen ble malen reorganisert og revidert med kodene, ved å endre kategoriene. Disse endringene måtte dermed tilpasses til de transkriberte intervjuene som allerede var analysert. Ifølge Saunders (et al., 2016) kan man ved å gjøre endringer underveis komme frem til nøkkelemner og mønstre i de innsamlede dataene. En annen fordel med denne metoden er at man kan identifisere ulike emner oppgaven ikke hadde fokus på da analysen startet (King, 2012). I tabell 7 vises et utdrag av kodene vi utarbeidet for å illustrere analysemetoden. Tabellen viser kategorien *familieforpliktelse* med tilhørende temaer og koder.

Tabell 6 - Familieforpliktelse

Tema	Eksempel på sitat	Typiske ord eller uttalelser
Familieforpliktelse		
Balansen i hjemmet	“Mannen min har alltid vært utrolig, altså vi har vært veldig likestilt hjemme, (...), og det har nok vært litt nøkkel til at jeg kan ta såpass store jobber da.”	Likestilling, arbeidsfordeling, avveininger, dobbeltarbeid.
Bakkemannskap	“Jeg vet om andre som har au pair. (...) Jeg tenker at de må jo ofre mye av det jeg ikke er villig til å ofre.”	Au pair, vaskehjelp, besteforeldre, avhengig.
Prioriteringer	“Ja, jeg prioriterer hardt. Eller jeg prioriterer familien når jeg kan.”	Bekostning, alternativkostnad, ofringer, verdier.
Arbeid- og familiekonflikt	“Det å skrive 8 timer gjør at dagen strekker seg til at man står opp kvart på sju til du er i seng tidligst halv 12.(...) Også hvis du skal rydde, vaske, hente barn og alt så innimellom, også har jeg tross alt en mann som faktisk tar halvparten.”	Stress, balanse, prioriteringer i hverdagen.

Etter kategoriseringen ble kodifiserte enheter samlet og systematiserte etter kategori. Dette ble gjort for å sikre bedre over hvilke data som var tilknyttet de ulike kategoriene.

Sammendragene bidro til en helhetlig og ryddig oversikt, som var svært nyttig å bruke i bearbeidelsen av funn og resultater.

4.6 Evaluering av studiet

For å sikre studiens legitimitet og troverdighet vil det i denne delen av masterutredningen diskuteres kriteriene for å vurdere forskningens kvalitet mot studiets metode.

Evaluering av forskningen er en prosess hvor man bedømmer materialet eller metoden i henhold til hvor nøyaktig og konsistent den er (Saunders et al., 2016). I den sammenheng er det viktig å være bevisst på studiens begrensninger og fremme disse for leser, at studien blir legitimert. I evalueringen av kvantitativ og kvalitativ forskning og dens kredibilitet, er validitet og reliabilitet to sentrale bedømmelseskriterier (Saunders et al., 2016).

4.6.1 Validitet

Validitet refererer til studiens gyldighet og hensiktsmessighet, og hvorvidt studiens resultater er nøyaktige og generaliserbare. Validitet kan deles inn i tre kategorier; intern validitet, ekstern validitet og begrepsvaliditet (Saunders et al., 2016).

Intern validitet

På bakgrunn av utredningens eksplorative design vil intern validitet som kriterium for kvalitet ikke være relevant (Saunders et al., 2016). Intern validitet omhandler kausale sammenhenger mellom to variabler, og vil ikke være gjeldende i en studie som er eksplorerende, men heller årsaksforklarende (Saunders et al., 2016). Av den grunn vil intern validitet være lav.

Ekstern validitet

Ekstern validitet refererer til hvorvidt funnene i analysene er generaliserbare, det vil si om de kan være representative for en større gruppe enn det utvalget vi har benyttet oss av i studien (Saunders et al., 2016). Det kan omhandle andre situasjoner, bedrifter eller bransjer. I oppgavens spørreundersøkelse, hvor utvalget består av et stort antall respondenter, vil man

sannsynligvis også få representative funn for andre bedrifter i samme næring. Det styrker den eksterne validiteten.

Noe som kan svekke den eksterne validiteten er at vi kun benytter oss av én casebedrift i konsulentbransjen som forskningsobjekt i studien. Det setter begrensninger i form av at avvik og variasjoner kan forekomme, basert på forskjeller i bedriftsstørrelse og lokasjon. Et mindre, nasjonalt konsulentfirma lokalisert i en mindre by vil sannsynligvis få andre funn enn denne oppgavens bedrift, som er et større, internasjonalt konsulentfirma i Norge. Det gjør at funnene ikke kan generaliseres til alle konsulentbedriftene Norge, kun de som er komparative i størrelse, karakteristikk og lokasjon.

Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet er grunnleggende for måleinstrumentets kvalitet, noe som betyr at dersom begrepsvaliditeten er lav, er måleinstrumentet meningsløst.

Begrepsvaliditeten ble først og fremst tatt hensyn til i selve utformingen av spørreundersøkelsen. Her ble begrepene operasjonalisert, slik at det var overensstemmelse mellom valgte indikatoren og de teoretiske begrepene.

Et annet tiltak for å sikre høy begrepsvaliditet var å gjennomføre en pre-test, slik at eventuelle svakheter ved begrepene kunne korrigeres, før undersøkelsen blir sendt ut til respondentene. Som nevnt under kvantitativ datainnsamling ble det foretatt en pre-test av spørreundersøkelsen av kontakter undertegnende hadde som arbeidet innenfor finansnæringen. Det begrunnes i at de med forståelse av bransjen kunne bekrefte undersøkelsens validitet. Pre-testen ble også annet foretatt av en Direktør i bedriften, som testet hvorvidt spørsmålene var relevante, forståelige og passende. I etterkant av pre-testen ble tre spørsmål fjernet fordi de var overflødige.

I forbindelse med den kvalitative datainnsamlingen er ikke operasjonalisering av begreper like kritisk, fordi ukjente begreper eller uklare formuleringer kan klargjøres underveis i intervjuet, uten at det vil ha noen effekt på resultatene.

4.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om studiens pålitelighet og konsistens, og hvorvidt man vil få samme resultater dersom man skulle gjennomført testene på nytt (Saunders et al., 2016). Det vil si i hvilken grad studien kan etterprøves. Tiltak for å øke metodens reliabilitet er å benytte seg av en etablerte skala og et spredt utvalg. I tillegg vil god svartid bidra til å øke reliabiliteten fordi respondentene får god tid til å gi godt gjennomtenkte svar. For å sikre kvaliteten av studiet er det viktig at vi har en entydig, klar og nøyaktig operasjonalisering, for å oppnå reliabilitet. Her vil en først vurdere reliabiliteten opp mot den kvantitative metoden, deretter den kvalitative.

Spørreundersøkelsen ble som sagt sendt ut til 350 konsulenter, med en svarfrist på 7 dager. Svarfrist ble satt til en uke, ettersom undersøkelses gjennomføringstid var begrenset til fem minutter. Responsraten ble på 39,7%, hvilket som er å anse som representativt i henhold til Saunders (et al., 2016). Mengden datamaterialet representerer et stort utvalg av konsulenter innenfor bedriften, noe som styrker reliabiliteten som også nevnt i validitet. Dette er fordi det øker sannsynligheten for at undersøkelsene kan gjentas med samme resultat.

En svakhet ved spørreundersøkelsen som svekker reliabiliteten er at vi har benyttet oss av følelser over virkelig praksis. Eksempelvis: *“Jeg føler at familieforpliktelser begrenser mine muligheter for karriereutvikling og lederstillinger”*. Det er det ikke sikkert respondenten ville svart det samme hvis vedkommende hadde tatt testen om igjen. Det er fordi spørsmålet omhandler følelser og virkelig praksis. Det er en faktor som kan svekke testens reliabilitet (Langvik, 2016). Likevel har vi vært konsistente i formuleringene av spørreundersøkelsen og har tatt et bevisst valg av viktigheten i å få innsikt i respondentenes personlige opplevelser og oppfatninger.

Flere av respondentene svarte på undersøkelsen sent på kvelden eller tidlig på morgenen. Det kan kunne tolkes som en indikasjon på tidspress og stress på jobb, noe som gjør at svarresultatene kan bli unøyaktige eller lite gjennomtenkte. Det svekker reliabiliteten. Det er vanskelig å kontrollere for slike feil ved respondentene. Det kan likevel sis med sikkerhet at majoriteten av respondentene brukte tiden vi hadde beregnet på å svare på undersøkelsen, slik at resultatene anses som troverdige og legitime.

Grunnet studiens eksplorerende design er etablerte skalaer en utfordrende oppgave. Noen av de områdene studien fokuserte på, hadde ikke blitt testet ut før, slik at en måtte bruke skalaer som var tilnærmende like tidligere etablerte skalaer. Det kan potensielt svekke studiens reliabilitet. Det gjelder særlig innenfor variabelen insentivsystemer og jobbkarakteristikk. Resterende variabler ble utviklet med utgangspunkt i etablerte skalaer. Da det kun ble benyttet deskriptiv statistikk som analysemetode av de kvantitative data, anses det ikke som en stor svakhet.

I forbindelse med den kvalitative datainnsamlingen er krav om troverdighet og pålitelighet i kvalitative studier med dybdeintervju utfordrende. Begrunnelsen er at dybdeintervju er samtalestyrt, hvor vi som forskere til en viss grad kan påvirke respondentene og dermed resultatene. Ulik tolkning av resultat vil også forekomme, basert på undertegneds kompetanse og erfaringsbakgrunn, slik at muligheten for å gjennomføre samme undersøkelse med samme resultat vil være usannsynlig.

I tillegg ble det avholdt semi-strukturerte dybdeintervjuer hvor det ble stilt oppfølgingsspørsmål underveis, noe som også gjør at en annen forsker eller forsøksgjennomfører ikke ville kunne foretatt samme studie. Likevel styrker vi som forskere studiens pålitelighet ved å beskrive fremgangsmåten under hele studiet i detalj og ved å ikke manipulere resultatene. For å i størst mulig grad styrke troverdigheten og påliteligheten i den kvalitative delen av studien vår, var vi konsekvente i utarbeidelsen av intervjuguiden. Undertegnede var nøye i vurderingen om spørsmålene hadde en førende karakter, eller om de fremsto som nøytrale og objektive.

En siste utfordring knyttet til studiens troverdighet er at det foreligger lite teori rundt organisasjonsstruktur og karriererealisering. Av den grunn kan troverdigheten svekkes ved at det foreligger ingen sammenlignbare studier på organisasjonsstrukturens betydning for kvinners karriererealisering. Det er likevel en naturlig del av å ha en eksplorativ studie.

4.6.3 Etiske tilnærminger

I ethvert forskningsprosjekt er det viktig å ta hensyn til etiske utfordringer. Målet med å ta hensyn til forskningsetikk er å fremme god vitenskapelig praksis og unngå vitenskapelig uredelighet (Forskningsetiske komiteene, 2016). Etter anbefaling fra Norsk senter for

forskningsdata (NSD) ble rådgivende og veiledende retningslinjer fra De Nasjonale Forskningsetiske Komiteene¹⁴ benyttet. I oppstartsfasen av masterutredningen ble forskningsprosjektet forhåndsgodkjent av Personvernombudet for forskning, som er med på å styrke og legitimere det etiske aspektet av oppgaven.

Et grunnprinsipp er at man skal ivareta respondentenes konfidensialitet og håndtering av sensitiv informasjon (Thagaard, 2009). I forbindelse med gjennomføring av spørreundersøkelsen og dybdeintervjuet, ble det sendt ut et informasjonsskriv som opplyste respondentene om hvordan informasjonen ville bli behandlet. I spørreundersøkelsen ivaretas anonymiteten gjennom programmet vi brukte Qualtrics. I forbindelse med dybdeintervjuet opplyste vi informantene om at personopplysninger vil bli oppbevart i et kodebeskyttet dokument, som kun vi to vil ha tilgang til.

En annen vurdering i henhold til forskningsetikk er at man bruker resultatene riktig. Med dette menes det at man ikke manipulerer resultatene for å få de funnene man ønsker å få. Det er viktig at studien har god validitet og reliabilitet, og at eventuelle svakheter ved studien fremheves. Grunnen til at studien skal legitimeres i denne forstand er fordi andre skal kunne bruke forskningen og referere til den i ulike sammenhenger.

¹⁴ De Nasjonale Forskningsetiske Komiteene skal bidra til at forskning i offentlig og privat regi skjer i henhold til anerkjente etiske normer. Dette gjør vi gjennom forebyggende arbeid, rådgiving og gransking av enkeltsaker om mulig uredelig forskning (Forskningsetiske komiteene, 2016)

5.0 Resultat

I denne delen vil resultatene av analysen gjennomgås. For ordens skyld har er funnene delt i to deler, kvantitativ dataanalyse og kvalitativ dataanalyse. Til slutt oppsummeres de innsamlede dataene for å skape grunnlag for diskusjonen i kapittel 6.

6.1 Kvantitativ dataanalyse

I første delen av analysen presenteres resultatene fra spørreundersøkelsen. I all hovedsak vil de gjengis i tabeller og figurer som viser data i prosent eller andel. Hovedfokus er å fremheve kjønnsforskjellene, men det blir også tatt stilling til forskjeller mellom de ulike stillingsnivåene og familieforhold.

6.1.1 Klargjøring av datasett

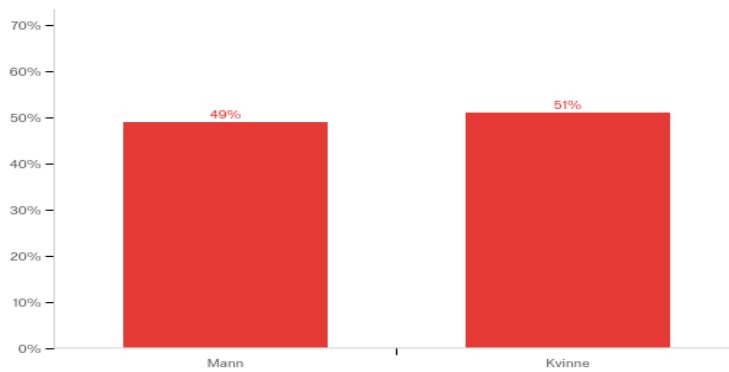
Spørreundersøkelsen ble sendt til totalt 358 medarbeidere i konsulentbedriften, hvor 8 ikke var relevante respondenter, herunder sekretærer. Av de 350 konsulentene i bedriften var det 139 som svarte på undersøkelsen. Før dataene ble behandlet, ble datasettet kontrollert og rensset for eventuelle ekstremverdier eller feil. I denne prosessen ble ingen ekstremverdier i svarene fra spørreundersøkelsen identifisert. Dermed kunne arbeidet gå videre med studiets 139 svar. Ingen skjevhet eller spisshet ble heller identifisert i datamaterialet.

6.1.2 Deskriptiv statistikk

Med deskriptiv statistikk er man ute etter å få bredere forståelse for bransjen, organisasjonsstrukturen og hvordan jobbkarakteristikk påvirker de ansatte. Funnene presenteres i grafer og tabeller, med tilhørende forklaringer.

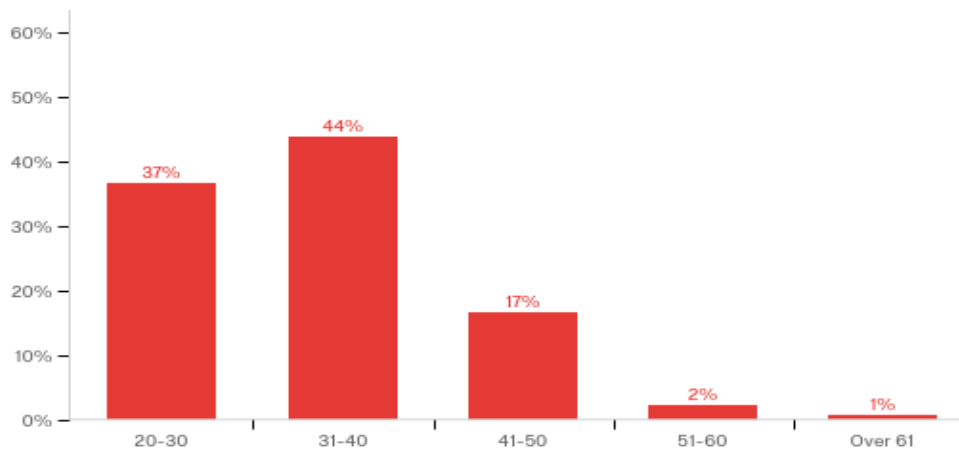
Bakgrunnsdata

Av de totalt 139 respondentene i spørreundersøkelsen, utgjorde 49% menn og 51% kvinner. Med andre ord representerer utvalget kjønnsbalanse på overordnet plan.



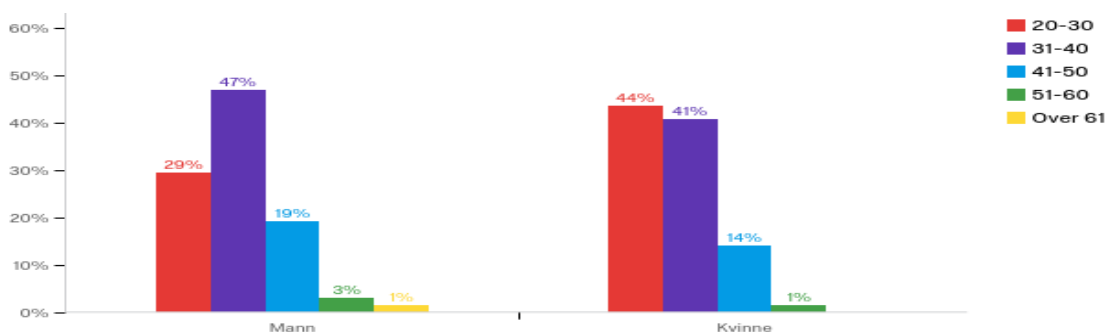
Figur 3- Kjønnfordeling

Alderen på respondentene varierte fra 20 år til over 61 år, hvor gjennomsnittsalderen på respondentene lå mellom 31-40 år.



Figur 4- Alder

Fordeling av kjønn og alder illustreres i figur 3. Det var forskjell mellom kjønnene på alder. Flesteparten av kvinnene var mellom 20-30, mens de fleste mennene var mellom 31-40.



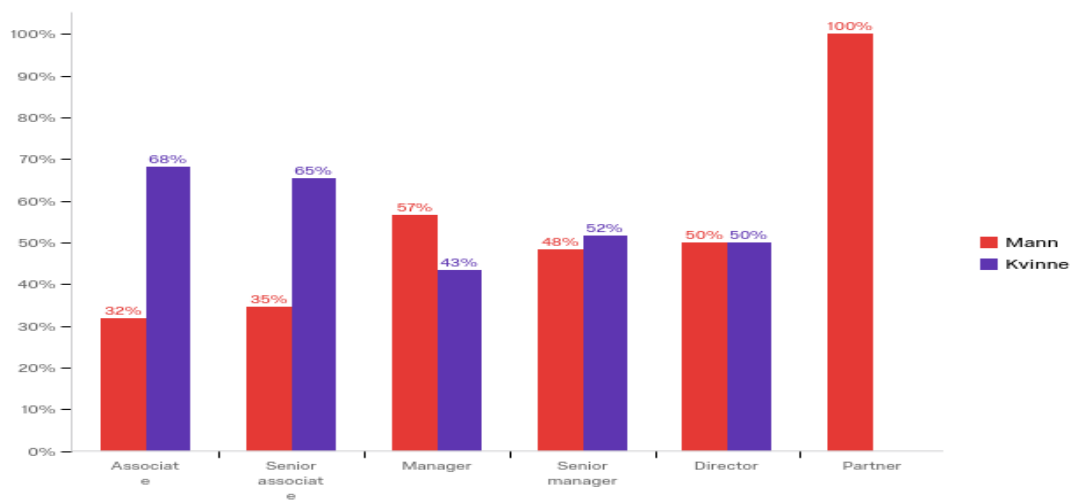
Figur 5 - Kjønn og alder

Stillingsnivå

I figuren under presenteres kjønnsfordelingen i bedriften i de ulike stillingsnivåene. Det var signifikante forskjeller mellom menn og kvinner på de ulike nivåene. På det laveste nivået, Associate, var andelen kvinner nesten 70%.

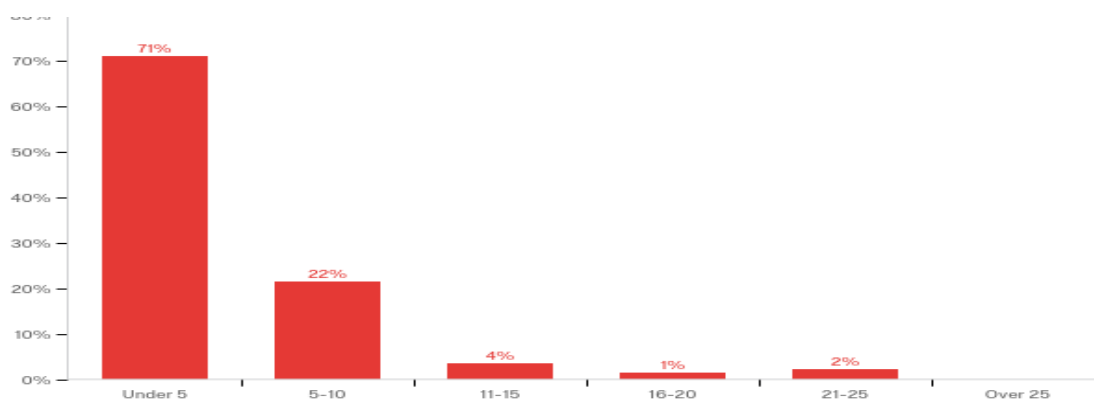
Tilsvarende viste neste stillingsnivå, Senior Associate, at fordelingen mellom menn og kvinner var henholdsvis 35% og 65%.

På høyeste stillingsnivå, Partner, var andelen kvinner på 0 %.



Figur 6 - Fordeling av kjønn på stillingsnivå

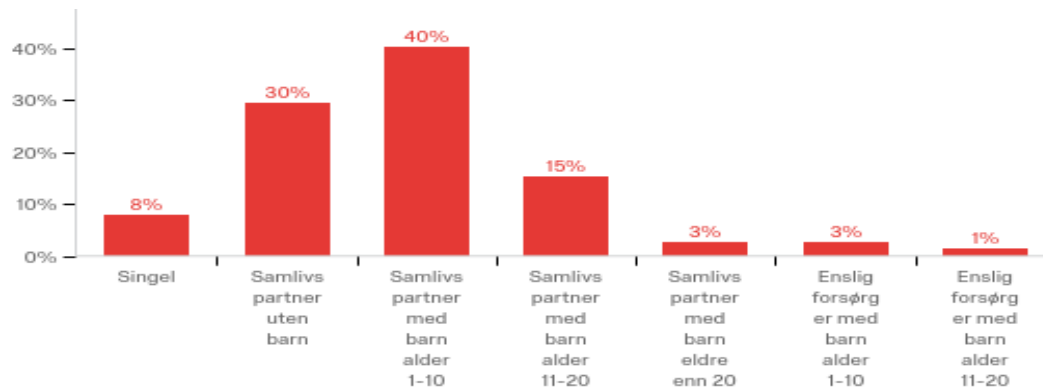
Så mange som 71% av de ansatte hadde jobbet i bedriften i under 5 år. Det tyder på hyppige utskiftninger av ansatte og høy turnover i casebedriften. Her var det ingen forskjeller i kjønn eller på stillingsnivå.



Figur 7 - Antall år i bedriften

Familieforhold

Resultatene fra spørreundersøkelsen viste at flertallet av de ansatte hadde samlivspartner med barn. Andelen som var singel eller hadde samlivspartner uten barn var totalt 38 %. Resterende 62 % hadde barn, enten med samlivspartner eller var aleneforsørgere. 40% av disse hadde barn i alderen 1-10 år, det vil si at de befant seg i en «småbarnsfasen».



Figur 8 - Familieforhold

I figur 7 illustreres arbeidsfordelingen i hjemmet. 57% mente arbeidsfordelingen var likestilt, mens 24% rapporterte at kvinnen gjorde mest i hjemmet. Tar man ut andelen som har svart “ikke relevant” blir fordelingen slik at 66 % rapporterer om likestilling i hjemmet, mens 27 % mener at kvinnen gjorde mest.

Tas det utgangspunkt i svarene med hensyn på kjønn var eneste forskjellen at flere kvinner mente at arbeidsfordelingen var likestilt, mens flere menn mente at kvinnen gjorde mest i hjemmet. Det forelå ingen funn på forskjellene mellom arbeidsfordeling og stillingsnivå.



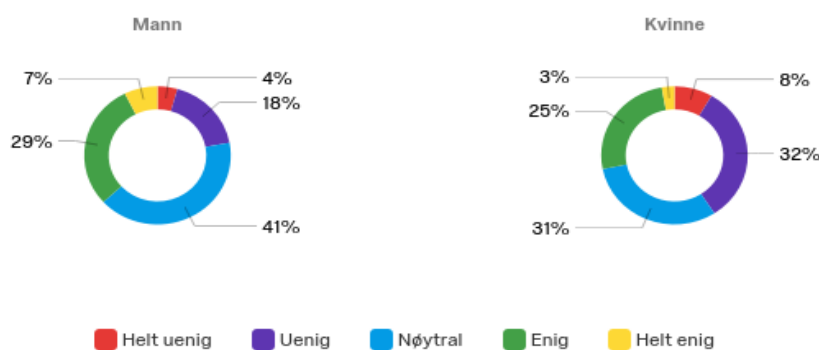
Figur 9 - Arbeidsfordeling i hjemmet

KonkurransEinstinkt

For å kartlegge respondentenes holdning til konkurranse måtte respondentene ta stilling til følgende påstand:

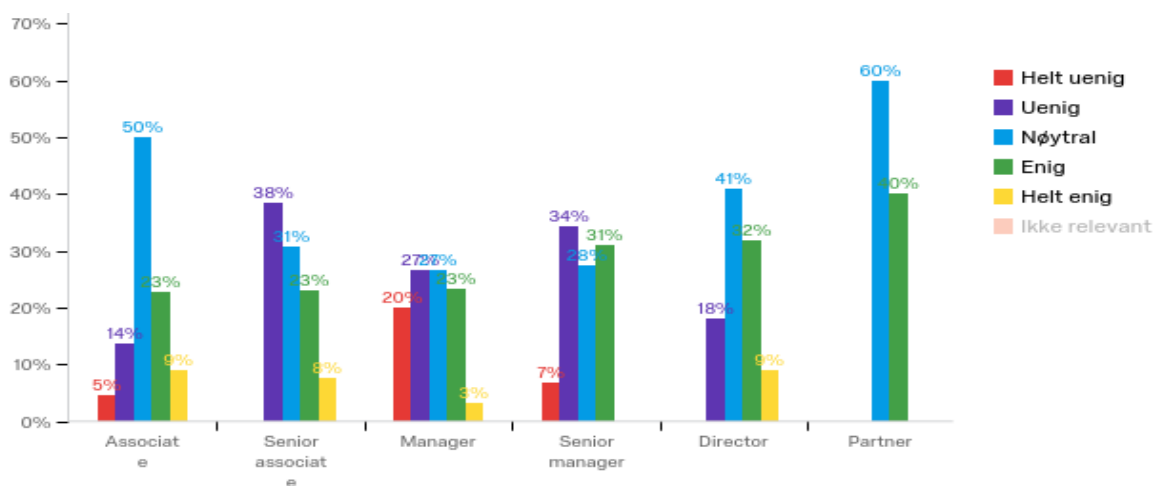
“Jeg liker å jobbe i situasjoner som involverer konkurranse med andre.”

Her var gjennomsnittet nøytralt i forhold til den gitte påstanden. Ses det med utgangspunkt i kjønn, viste det seg at flere menn foretrakk konkurranse over kvinner. Dette fremkommer av figur 8.



Figur 10 - Kjønnforskjeller i konkurranse med andre

Videre viste funnene forskjell i stillingsnivå. Graden av enigheten økte med stillingsnivå. På Partner-nivå var ingen uenige i den gitte påstanden.

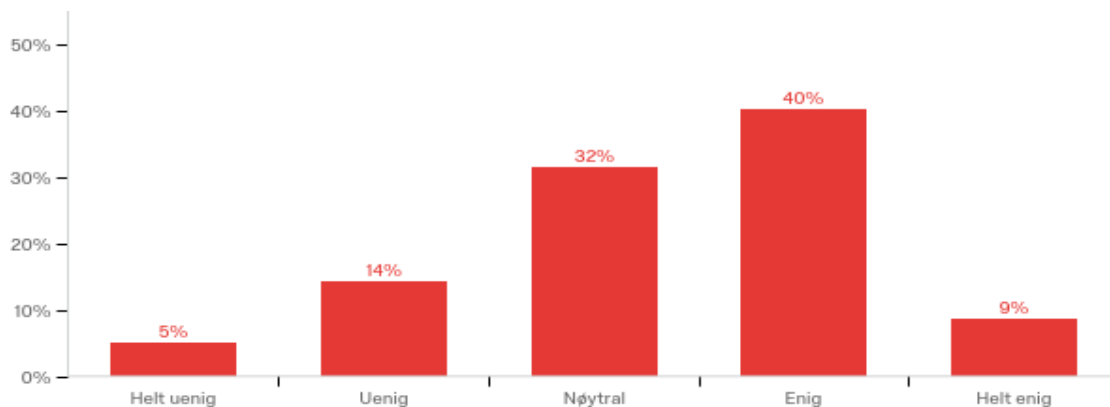


Figur 11 - Forskjeller på stillingsnivå i konkurranseinnstilling

Videre i forbindelse med konkurranseinstinkt stiltes følgende påstand:

“Det er viktig for meg å prestere bedre enn andre.”

Funnene viste at 40% av respondentene var enige, og at gjennomsnittet lå mellom nøytral og enig. Ved å se det i sammenheng med stillingsnivå var det ingen signifikante forskjeller i data. Det som må trekkes frem var at kvinner var i større grad uenige i påstanden enn menn. 20% av kvinnene var uenig, mot 8% menn.



Figur 12 - Prestere bedre enn andre

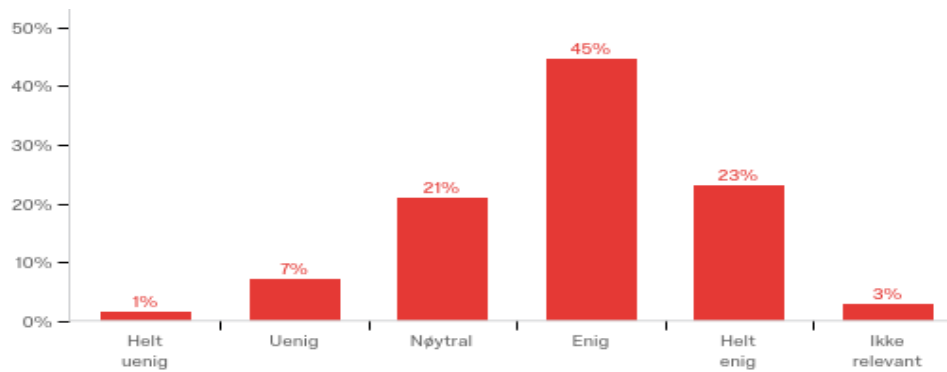
Karriererealisering

For å kartlegge respondentenes holdning til opplevd karriererealisering ble de bedt om å ta stilling til følgende påstand:

“Jeg er fornøyd med fremdriften jeg har gjort for å møte mine overordnede karrieremål.”

Fordelingen av svar ble undersøkt med hensyn på kjønn, men det fremkom ingen forskjell i svarene. Respondentene som svarte helt uenig og uenig befant seg naturligvis på lavere stillingsnivå som Senior Associate, men også en liten andel på Senior Manager. Denne svarandelen var likevel så marginal at det ble besluttet å fremstille det generelt plan i casebedriften, uavhengig av kjønnsforskjeller og stillingsnivå.

Med utgangspunkt i bedriften i sin helhet var gjennomsnittet er enige, og om lag en fjerdedel av respondentene var helt enige i opplevd karriererealisering. En mindre svarandel på totalt 8 prosent helte på den negative siden.



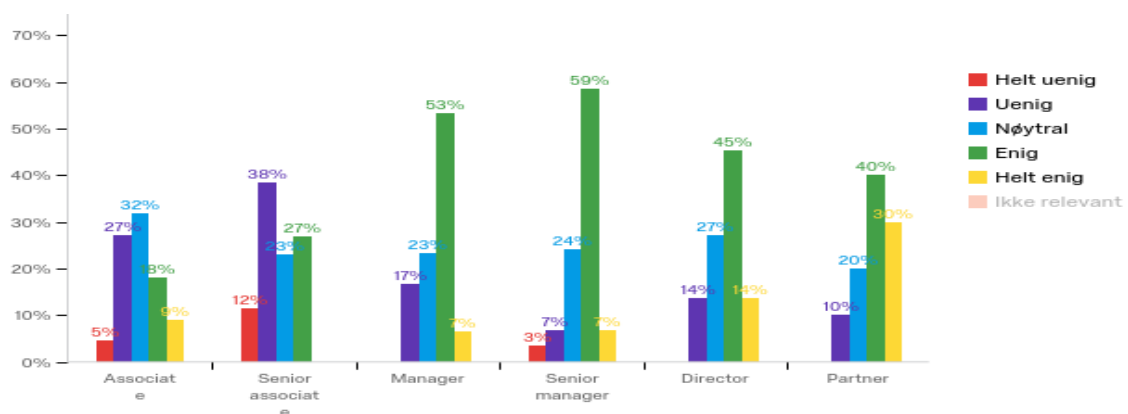
Figur 13 - Karriererealisering

Familieforpliktelse

For å undersøke hvordan jobb påvirker familieforpliktelsene tok respondentene stilling til følgende påstand:

“Krav i jobben forstyrrer mitt hjem- og familieliv.”

Resultatene viste at hele 42% var enige. Svarene ble undersøkt mot stillingsnivå. På de to laveste nivåene er respondentene uenige i påstanden, mens fra manager og oppover var flertallet enige.



Figur 14 - Jobb - og familiekonflikt

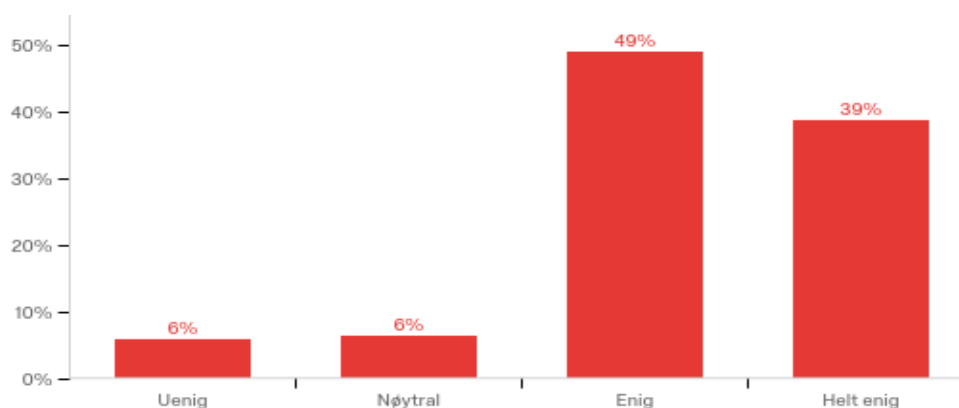
Jobbkarakteristikk: Autonomi og fleksibilitet i arbeidstid og –sted

I forbindelse med følgende jobbkarakteristikk ble konsulentenes arbeidsforhold som omhandlet arbeidstid, overtidarbeid, og muligheten til å styre og planlegge egen arbeidsdag kartlagt. Ingen variasjoner på tvers av kjønn og heller ikke på stillingsnivå ble avdekket, og derfor vil funnene i all hovedsak illustreres på bedriftsnivå.

Først ble graden av autonomi og fleksibilitet ble kartlagt. I figur 13 presenteres data som viste at konsulentene i casebedriften opplevde stor grad av fleksibilitet til å planlegge og styre egen arbeidsdag. Respondentene ble bedt om å ta stilling til påstanden:

“Jobben lar meg ta mine egne beslutninger om hvordan jeg planlegger arbeidet mitt.”

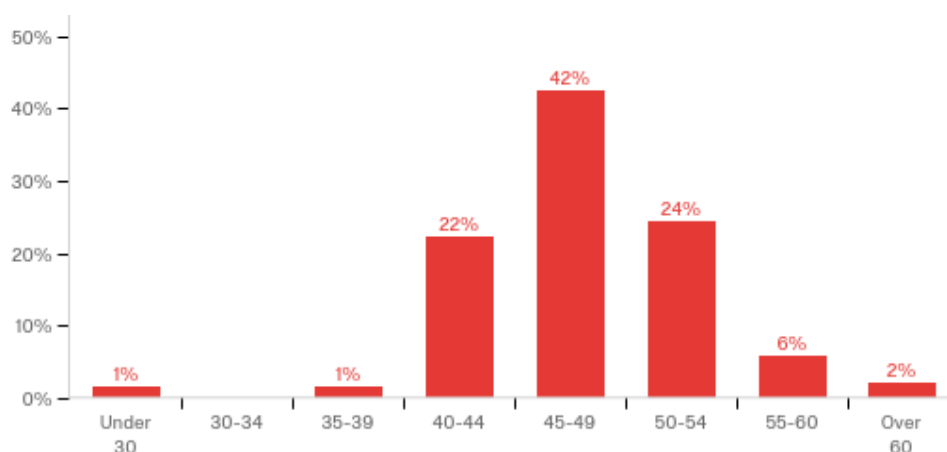
Omtrent samtlige opplevde stor grad av autonomi i jobben, som modellen under illustrerer.



Figur 15 – Autonomi

I teorien ble det påvist at fleksibilitet i jobben fører til at ansatte jobber totalt flere timer i uken. Konsulentene ble spurt om hvor mange arbeidstimer de hadde i uken, og svarene kan settes i sammenheng med graden av autonomi.

En andel på 42% rapporterte at de jobbet mellom 45-49 timer i uken. 24% sa at de jobbet mellom 50-54 timer i uken og 2 % jobbet over 60 timer i uken. Kun 1% av de ansatte rapporterte at de arbeider det som kvalifiserer som en vanlig arbeidsuke, 35-39 timer. Av de som jobbet under 30 timer i uken var deltidsarbeiderne.



Figur 16 - Antall arbeidstimer i uken

Videre ble det besluttet å fremstille arbeidstid med hensyn på stillingsnivå i en krysstabell, for å illustrere forskjellene i hvor mye tid jobben krevde ut fra hvilken stilling de ulike konsulentene hadde. Som sagt arbeidet majoriteten av respondentene mellom 45-49 timer i uken. I tillegg var det 31 konsulenter som har rapportert en arbeidstid på 40-45 timer. 34 rapporterer at de jobber 50-54 timer i uken.

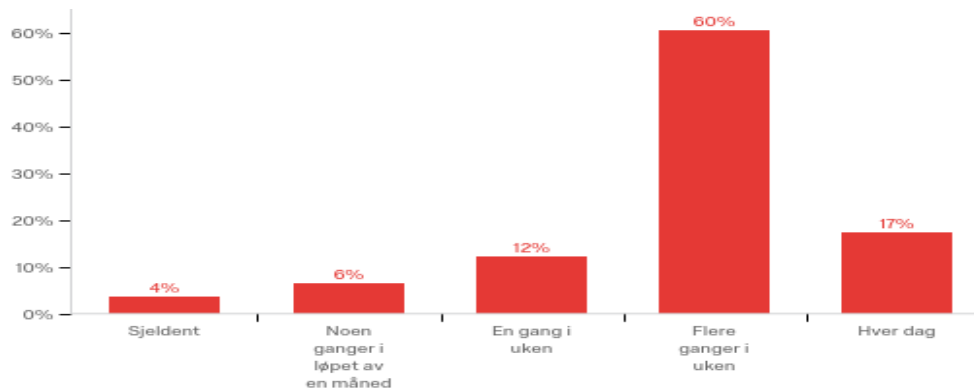
Fordelingen på de ulike stillingsnivåene viste ikke klare tendenser i antall timer i uken på hvert stillingsnivå, men heller variasjoner i alle stillingene. Flesteparten av Associates jobber mer enn 45 timer, og ingen av Senior Associates eller Managers rapporterte om mindre enn 40 timer i uken.

Antall arbeidstimer i uken	Stillingsnivå						Totalt
	Associate	Senior Associate	Manager	Senior Manager	Direktør	Partner	
Under 30	1	0	0	1	0	0	2
30-34	0	0	0	0	0	0	0
35-39	1	0	0	1	0	0	2
40-44	4	7	6	9	4	1	31
45-49	9	7	18	14	10	1	59
50-54	6	9	5	4	7	3	34
55-60	1	3	1	0	0	3	8
over 60	0	0	0	0	1	2	3
Totalt	22	26	30	29	22	10	

Figur 17 - Antall arbeidstimer i uken og stillingsnivå

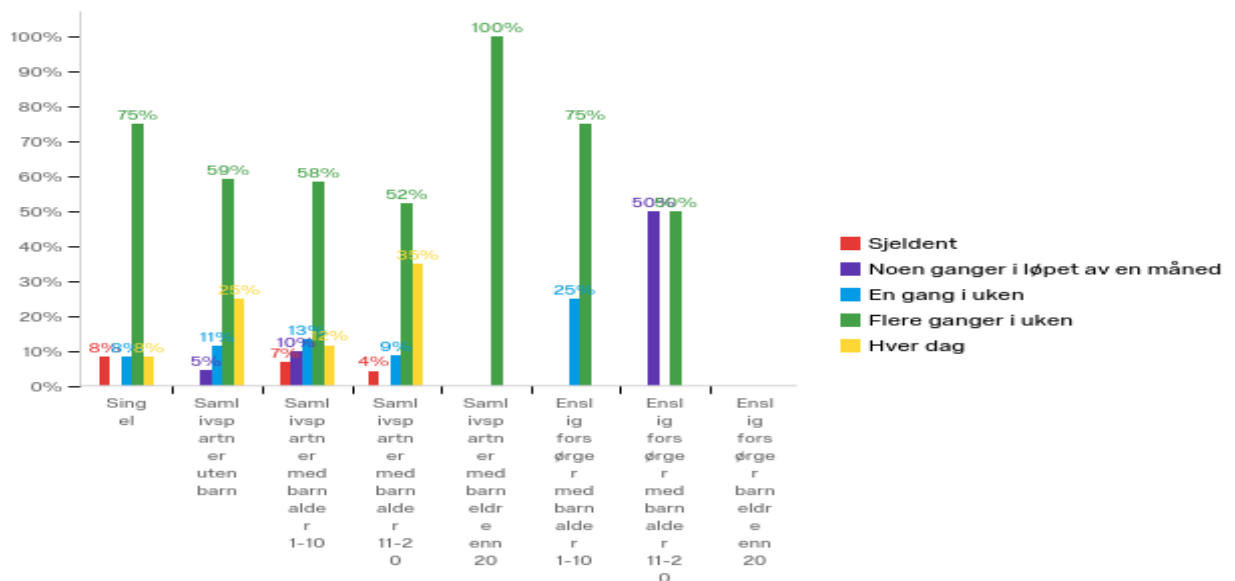
Ved overtidsarbeid er det verdt å merke seg hvor stor andel som jobbet overtid i uken. Om lag 60% av respondentene opplyste i spørreskjemaet at de arbeidet overtid opptil flere ganger i uken. 17 % sier de jobber overtid hver dag, mens kun 4% sier at de jobbet sjeldent overtid. Dette kan sees i sammenheng med figur 15 som illustrerer arbeidstimer rapportert. Spørsmålet som ble stilt var:

“Hvor ofte jobber du overtid?”



Figur 18 - Overtid

Videre ble det satt fokus på sammenhengen mellom overtid og familieforhold. Figur 17 viser at de fleste jobbet overtid flere ganger i uken uavhengig av familieforholdet, bortsett fra enslige forsørgere.



Figur 19 - Overtid og familie

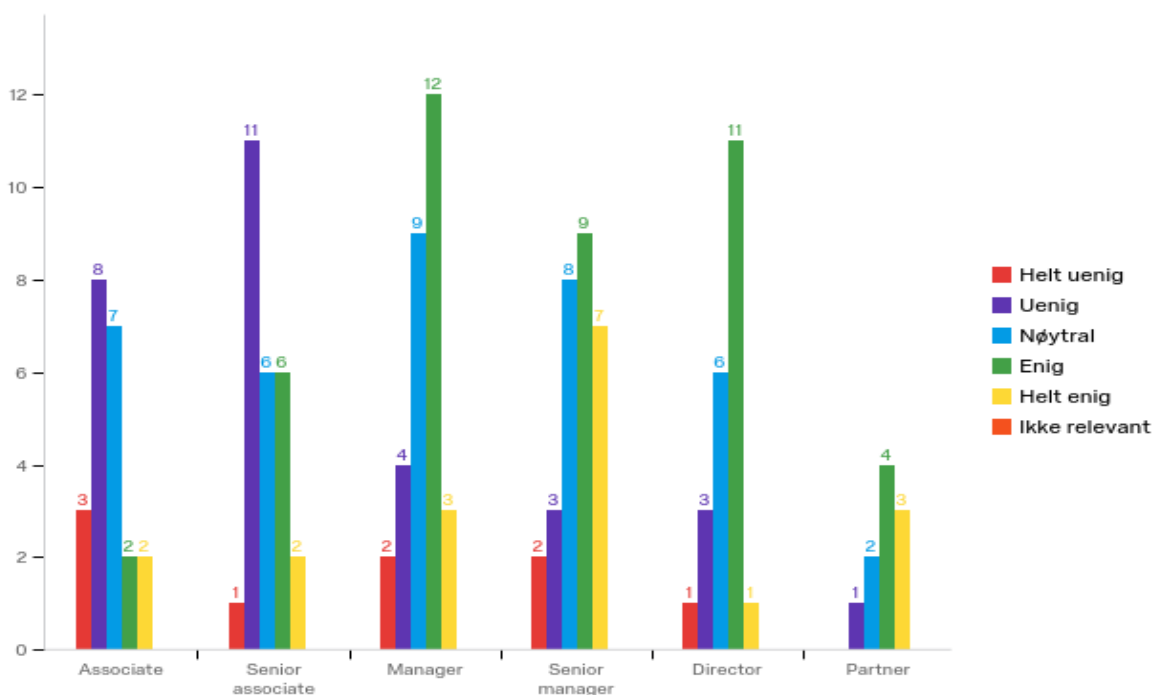
Arbeidskarakteristikk: Kunderelasjoner

Fra teorikapittelet kan en med sikkerhet si at konsulentbransjen er en type bransje som er svært kundeorientert. Derfor ble det utforsket om konsulentene opplevde kundekravene som høye og hvorvidt de måtte være tilgjengelige utover vanlig arbeidstid.

Følgende påstand ble stilt:

“Mine kunder forventer at jeg er tilgjengelig utover «vanlig arbeidsdag»”.

Det var stor spredning i de ulike stillingene. Eksempelvis var ingen av Partnerne helt uenige. På den andre siden av skalaen var Associates i større grad helt uenige og uenige. På Manager-nivå, Senior Manager-nivå og Direktør-nivå var det store utslag på enig.

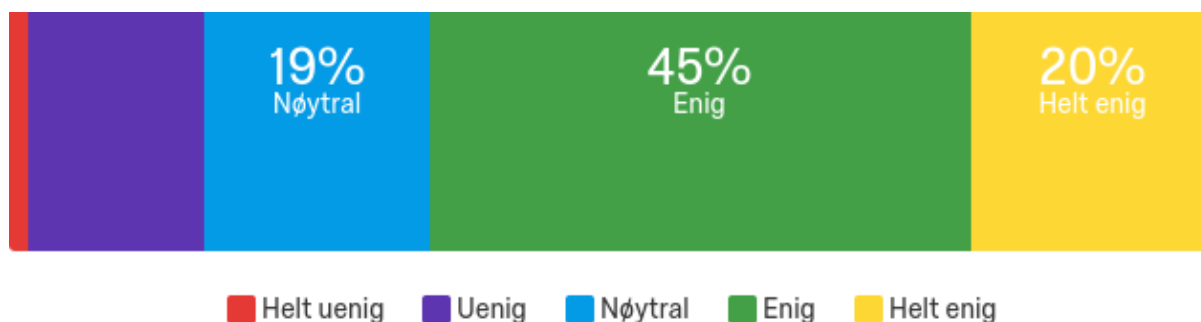


Figur 20 - Tilgjengelighet ovenfor kunder

Videre ble respondentene bedt om å ta stilling til følgende påstand:

“Mine kunder er avhengige av å ha kontakt med meg, og ikke mine kollegaer”.

Her illustreres det at gjennomsnittet lå mellom enig og nøytral. Likevel rapporterte ⅓ av respondentene “helt enige” og nesten halvparten “enige” i påstanden.



Figur 21 - Kundeinteraksjon

Jobbkarakteristikk: Arbeidstempo

Videre presenteres statistikk tilknyttet hvor høyt arbeidstempo og -press de ansatte opplevde i sin arbeidshverdag.

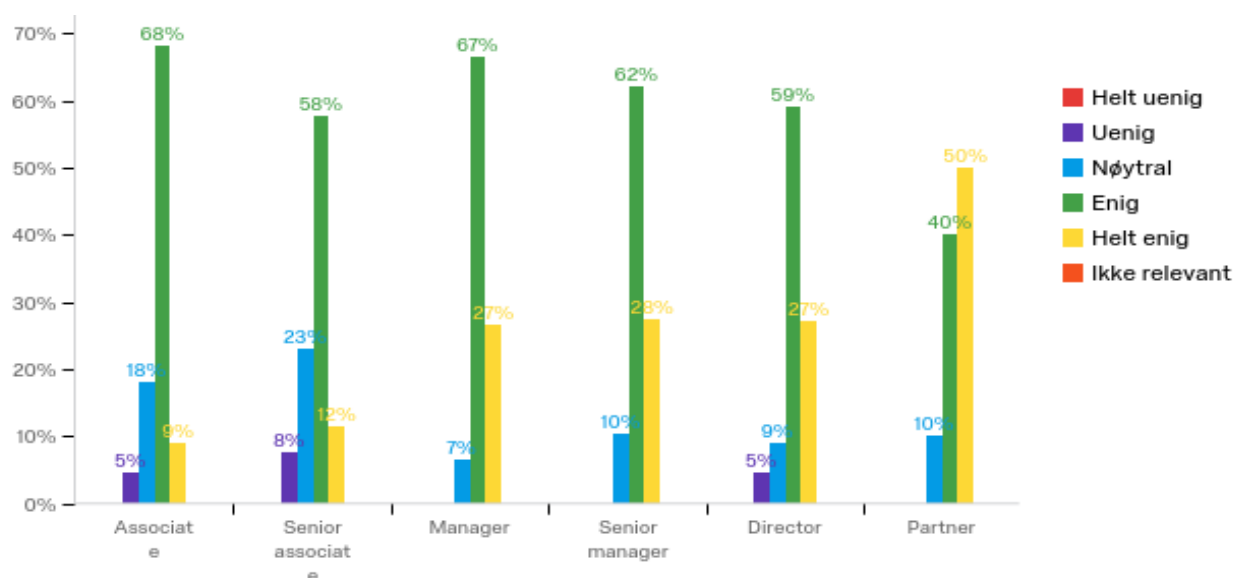
Påstanden i spørreundersøkelsen lyder som følger:

“Jobben min krever at jeg jobber veldig fort og det er høyt arbeidspress.”

Her ble resultatene undersøkt med hensyn på kjønn, men svarfordelingen viste ingen særlige mønstre som kunne begrunnes i kjønn. Videre ble svarandelen sjekket med hensyn på stillingsnivå. Det fremkom at alle ansatte på forskjellige stillingsnivå opplevde et høyt arbeidstempo og -press.

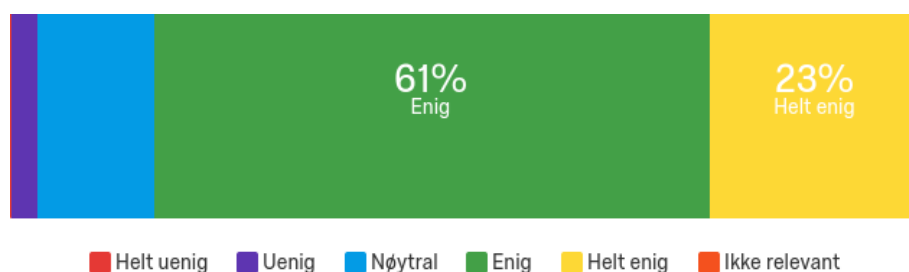
Mellom 59 % og 68 % av Associates, Senior Associates, Manager, Senior Manager og Direktør svarte enig. Respondenter i partnerstilling hadde en større svarandel som stilte seg helt enig, enn enig.

Av Associates og Senior Associates var det bare 5 % og 8 % som var uenige. Ingen rapporterte helt enig i denne påstanden.



Figur 22 - Opplevd arbeidspress og tempo på stillingsnivå

Ser man hele bedriften under ett var hele 61 % av respondentene enige i påstanden, og 23 % helt enige. En mindre andel stilte seg nøytrale og en marginal andel var uenige.

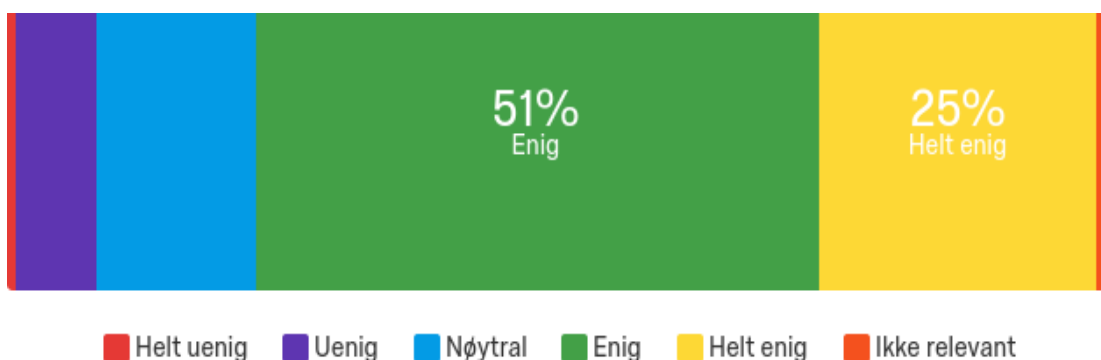


Figur 23 - Opplevd arbeidspress og tempo

For å bekrefte om det opplevde arbeidspresset kan knyttes til arbeidsoppgaver ble respondentene bedt om å ta stilling til følgende påstand:

“Jeg må ofte jobbe overtid for å være ajour med mine arbeidsoppgaver.”

Funnene viser at over halvparten av de ansatte stilte seg enige til påstanden, og en fjerdedel var helt enige.



Figur 24 - Ajour med arbeidsoppgaver

Jobbkarakteristikk: Økonomiske insentiver

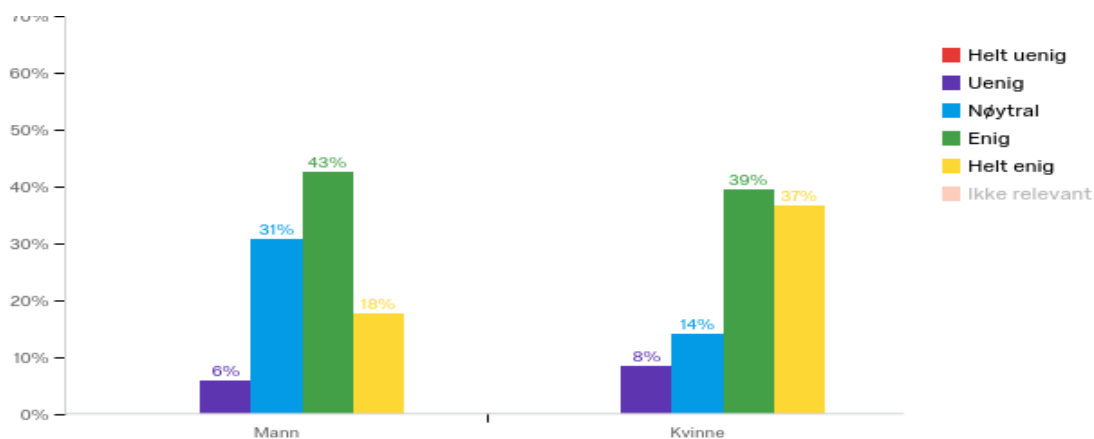
I forbindelse med økonomiske insentiver besto spørreundersøkelsen av påstander som dreide seg om hvorvidt respondentene foretrakk bedriftens insentivsystem i henhold til et konkurranseperspektiv og risikovilje. Resultatene ga ingen videre grunnlag for drøfting, og er derfor utelatt fra resultatkapitlet.

Jobbkarakteristikk: Karrierebaserte insentiver

For å få innsikt i respondentenes meninger om forfremmelsessystemet ble følgende påstand stilt:

“Jeg vil heller bli forfremmet etter egne prestasjoner enn at mine prestasjoner blir målt opp mot andre i bedriften.”

Hele 57% av respondentene var enige i dette og 38% helt enig. I henhold til kjønn var de kvinnelige konsulentene i større grad enig eller helt enig i påstanden, mens menn i større grad var nøytrale eller enige.



Figur 25 - Forfremmelse etter egne prestasjoner

På slutten av spørreundersøkelsen ble det lagt inn et felt hvor respondentene stod fritt til å komme med tilbakemeldinger. 12% av respondentene la igjen kommentarer. Blant annet skrev en kvinnelig ansatt at hun hadde vært sykemeldt i jobben grunnen stress.

Andre tilføyinger gikk i stor grad ut på begrunnelser for hva dem har lagt i de ulike svarene sine. En spesifiserte hva hun hadde lagt i anslaget på arbeidstid og en annen kvinnelig ansatt utdypet at hun aldri ville nådd sitt stillingsnivå hvis ikke hun har hatt en fleksibel og likestilt ektemann.

Det kom en negativ ladet tilbakemelding om at «arbeidspress» var et utydelig definert begrep og at samlivsforhold ikke hadde et alternativ for kjæreste. Ifølge til Bitner, Booms og Tretreault (1990) uttrykkes som oftest negative ytringer i det frivillige kommentarfeltet. Sett bort i fra den ene kommentaren, mottok vi kun positiv respons, med utdypende svar, lykkeønskninger og tilbakemeldinger. Det kan tolkes dit hen at undersøkelsen har blitt oppfattet som uproblematisk.

5.2 Oppsummering av kvantitative funn

Data og funn fra spørreundersøkelsen har nå blitt presentert. I bakgrunnsdata ble generell informasjon om respondentene som fordeling av kjønn, alder og stillingsnivå kartlagt. Det

ble undersøkt for signifikante forskjeller i besvarelsene mellom kjønnene, samt og identifisert hvordan konsulentene jobber i praksis.

Med utgangspunkt i bakgrunnsdata ble et sentralt funn knyttet opp mot fordeling av kjønn på de ulike stillingsnivåene. Her fremstod det tydelige kjønnsforskjeller, til tross for stor grad av likestilling i hjemmet.

Funnene viste små forskjeller i villigheten å konkurrere med andre i henhold til kjønn. Forskjellen var mer tydelig på stillingsnivåene, hvor konkurransevilligheten økte desto høyere stillingsnivå respondentene var på. Resultatene på karriererealisering viste at respondentene var i stor grad fornøyd med egen fremdrift mot overordnede karrieremål. Det ble gjort funn på at konsulentene i høyere stillinger i hierarkiet opplevde i større grad at jobbkrav forstyrrer familieforpliktelsene. På de to laveste nivåene i hierarkiet oppleves ikke denne utfordringen, men fra og med Manager blir det ansett som et problem. Dette kan ses i sammenheng med når man typisk får barn.

Videre hadde de ansatte høy grad av autonomi i arbeidsdagen og antall arbeidstimer i uken gikk langt over normalen, uavhengig av stillingsnivå. 60% jobbet overtid flere ganger i uken, og dette er uavhengig av familieforholdet. Kun enslige forsørgere rapporterte at de jobbet overtid noen få ganger i løpet av måneden. Med lange arbeidsdager og overtidarbeid, opplevde respondentene høyt arbeidstempo på alle stillingsnivå. Kundekravene opplevdes ulikt på stillingsnivåene. Desto høyere opp i hierarkiet, desto større grad av tilgjengelighet krevde kunden.

5.3 Kvalitativ dataanalyse

I denne delen blir kvalitative funn fra de seks dybdeintervjuene presentert. Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket blir temaene konkurranseinstinkt, familieforpliktelser, karriererealisering og jobbkarakteristikk gjennomgått systematisk.

Funnene presenteres i form av sitater fra informantene. Underveis påpekes kjønnsforskjeller i resultatene.

5.3.1 KonkurransEinstinkt

I teorien ble det henvist til forskning rundt kjønnsforskjeller i villighet til å konkurrere og preferanse for risiko, som en potensiell årsak til at kvinner ikke søker de mest konkurransepregede stillingene eller kjemper om en forfremmelse.

I den kvantitative dataanalysen var det som tidligere nevnt marginale forskjeller mellom menn og kvinners preferanse for konkurranse i bransjen. I dybdeintervjuet reflekterte informantene rundt eget konkurranseinstinkt, hvorav samtlige vurderte det som høyt. Det viser følgende sitat:

“Jeg har alltid gått gjennom studiene med ekstremt bra karakterer, og alltid gjort det veldig bra, har alltid fått veldig gode tilbakemeldinger. Så hvis noen skal vise noe så kan i hvert fall jeg vise at kvinner kan gå hele veien, helt til topps liksom.”

Kvinnelig Direktør 1

“Jeg har jo litt sånn intern konkurranse, jeg har ganske mye sånn konkurranse i meg, en sånn konkurranse med meg selv.”

Kvinnelig Senior Manager 1

“Jeg har absolutt kvinnelige kollegaer som vil opp og frem som signaliserer de ønskene.”

Mannlig Direktør

5.3.2 Familieforpliktelse

I det teoretiske rammeverket har vi presentert teorier om hvordan familie og jobb kan komme i konflikt med hverandre. Familieforpliktelser er på lik linje med konkurranseinstinkt en forutsetning for hvorvidt kvinner står fritt til å prioritere karriere, eller om de opplever begrensninger på hjemmebane.

Hvordan arbeidsfordelingen mellom samlivspartnerne var i hjemmet ble vektlagt og hvorvidt de opplevde arbeid- og familiekonflikt. Dette for å identifisere kjønnsforskjeller i hvordan informantene opplevde at familieforpliktelser kunne sette begrensninger for karrieren.

En av informantene startet intervjuet med å fortelle om den generelle holdningen til å kombinere en konsulentjobb med familieliv. Kommende sitat illustrerer dette:

“Når jeg gikk ut av mammaperm og startet i konsulentbransjen så var det mange som sa «Er du gæren? skal du liksom.... med små barn? Det var liksom, det var det du valgte.»”

Kvinnelig direktør 1

For å få innsikt i konsulentenes familieforpliktelser og balansen i hjemmet, utforsket vi hvordan arbeidsfordelingen i hjemmet var. Det viste seg å være god likestilling mellom samlivspartnerne og det var tydelig at de er avhengige av lik fordeling for å kunne være i den arbeidssituasjonen de befant seg i. Følgende illustrerer likestilling i hjemmet:

“Mannen min har alltid vært utrolig, altså vi har vært veldig likestilt hjemme, når det kommer til mat, skifte bleie, vaske huset, og det har nok vært nøkkel til at jeg kan ta såpass store jobber da. Jeg har jo flere venninner som har jobber men som fortsatt gjør nesten alt hjemme. Og ja, da klarer man ikke gjøre like mye på jobb, fordi du blir dobbeltarbeidende. Men sånn har jeg aldri hatt det, så det er det som har gjort at jeg har klart å kunne legge inn mer på jobb også da.”

Kvinnelig Direktør 2

“Det er veldig jevnt, jeg tror ikke jeg forsnakker meg nå.”

Mannlig Direktør

Familie og en stilling på høyere nivå i konsulentbransjen var vanskelig å kombinere. Konsulentene forklarte at de var avhengige av hjelp i hverdagen av andre enn samlivspartneren. Samtlige hadde behov for bakkemannskap for å kunne jobbe slik som de gjorde, men i ulik grad. To av informantene var avhengige av au pair som kunne ta seg av den hverdagslige logistikken, som kjøring og henting, matlaging, renhold og lignende. Det fremkommer i følgende sitat:

“Så fikk jeg barn nr. 4 hos min tidligere arbeidsgiver og det var mye reising så da fikk vi en au pair. Det hadde vi ikke klart oss uten og det har vi enda. I det livet vi har valgt å leve så, (...). Det er jo endel som har nær familie og besteforeldre i nærheten som hjelper med henting og sånn eller andre ting. Man må på en måte ha noen backing hjemme. (...) Det er au pairen som må hente og levere på fotballtrening og sånt. For det er vanskelig for meg å få tid til det. (...) Vi prøvde første året når vi kom hjem fra utlandet å ikke ha au pair, men det ble helt kaotisk og vi fikk det ikke til, rett og slett. Den ene tingen jeg skulle ønske jeg hadde mer av, eller som jeg savner mest i hverdagen er å komme hjem å lage mat til barna, siden

de ikke er så fornøyde med maten til au pairen.”

Kvinnelig Direktør 2

“Jeg har en au pair som følger de to eldste barna som jeg deler med min ekskone. De er hos oss halvparten av tiden og da er au pairen også hos oss halvparten av tiden. Det betyr at jeg får endel avlastning på, la oss kalle trivielle ting. Det vil si frokostlaging, vasking, renhold, strykning. Det er i mindre grad henting i og med at de eldste barna begynner å bli selvstendige. Og det yngste barnet deler jeg og samboeren min på å hente.”

Mannlig Direktør

Ikke alle informantene brukte au pair, men de hadde likevel behov for bakkemannskap i form av betalt vaskehjelp og besteforeldre. Det viser sitatene:

“Ja, vi har vaskehjelp, annenhver uke. Så tar jeg den uken i mellom. Mine svigerforeldre bor veldig nærme, og de er pensjonister, så de hjelper til av og til. I de siste ukene har det faktisk vært slik at de har hentet en dag i uken, så det har vært veldig bra.”

Kvinnelig Senior Manager 1

“Vi har ikke noe betalt hjelp annet enn vaskehjelp annenhver uke. Så har vi besteforeldre i nærheten. Vi har jo hatt perioder hvor de har kunnet trå til. Vi har ikke noe sånn faste avtaler med dem, bare hvis ting blir krise, hvis jeg har et møte og han har et møte, hvis barna har vært syke så kan vi ringe dem, så kan en av oss kjøre dem ned dit.”

Kvinnelig Direktør 1

Den kvinnelige Partneren hadde greid seg uten betalt hjelp, men hadde vært avhengig av hjelp fra besteforeldre:

“Nei, vi er vel en av de få jeg kjenner som ikke har vaskehjelp. Vi har heller ikke au pair. Da barna var små hadde vi heller ingen betalt hjelp, men da hadde vi jo besteforeldre som jeg tror, uten de, så tror jeg neppe vi kunne hatt de to karrierene vi har da. Da barna var små da var det mine foreldre som leverte barna i barnehagen og hentet dem igjen.”

Kvinnelig Partner

Videre ble det identifisert hvordan familieforpliktelsene ble påvirket av konsulentenes jobbsituasjon og hvordan de gjorde prioriteringer i hverdagen. Flere av de kvinnelige

informantene hadde vanskeligheter med å finne en god balanse mellom jobb- og familieliv. Følgende sitater demonstrerer dette:

“I høst hadde jeg det ikke bra i det hele tatt, fordi det var fullstendig kaos på hjemmebane. Fordi jeg hadde to prosjektene samtidig som jentene begynte i fjerde klasse og plutselig fikk et helt annet nivå på leksene. (...) Vi hadde kvelder hvor de lå og gråt fordi de følte at de mestret ingenting og det var altfor mye lekser, og de fikk det ikke til og de følte seg dumme, og da betyr liksom jobben ingenting.”

Kvinnelig direktør 1

“Det er jo kjempevanskelig hvis du prioriterer familie. Fordi det er ikke forenelig. Måten man jobber på er ikke forenelig med et godt familieliv.”

Kvinnelig Direktør 1

Den mannlige informanten anså prioriteringer mellom jobb og familie mer som et verdivalg, med følgende sitat:

“Jeg tror at man i løpet av et langt liv har litt endrede verdier (...) Det ble en fase av livet hvor det ikke var mye overtid og da trodde jeg at det var det jeg skulle drive med og så kommer du på andre tanker og verdivalgene dreier seg litt og du ønsker å utvikle deg karrieremessig og sånt noe, sånn at du... ja, jeg tror det handler om verdivalgene og setter målene ut i fra det.”

Mannlig Direktør

Videre ble informantene spurt om de følte jobben gikk på bekostning av noe og hvordan de lot seg påvirke av det. I intervjuene fremkom det at alle informanter følte at jobben gikk på bekostning av familie og andre ting på privaten. Det viste seg at de kvinnelige informantene opplevde det er et problem, mens én anså det som et bevisst valg hun hadde tatt. Den mannlige direktøren ga uttrykk for at det ikke var en utfordring. Et utdrag av sitater viser dette:

“Jeg har følt på det ja. Mer enn egentlig det jeg syns er komfortabelt nå.”

Kvinnelig Senior Manager 1

“For å få det til å gå opp og være til stede, så blir det ingen kvelder hvor man kan møte venner, eller trene.”

Kvinnelig Direktør 1

“Eller jo det går jo på bekostning av noe, sånn er det jo. Du har jo 24 timer i døgnet og dersom du velger å jobbe så får du jo mindre tid hjemme. Men det er jo et valg, og det er et bevisst valg jeg har gjort.”

Kvinnelig direktør 2

“Det er jo f.eks. møter og seminarer som spiser seg inn i helgen. I blant kan det være en uting, en annen gang kan man synes det er greit. Men når den type ting kommer så må man gå en runde med seg selv og lage en alternativplan. Det kan jo godt hende jeg blir invitert til en guttetur og da kan det jo hende jeg sier da må jeg finne noen som kan passe på barna i helgen, ikke sant. Og så kan jeg kjenne litt på det da, men det er ikke veldig annerledes om det er i jobben eller om det er i privat. Den følelsen av å ikke være der for barna sine den er jo lik uansett.”

Mannlig Direktør

5.3.3 Karriererealisering

Forskning rundt kvinners preferanse for karriere og faktisk karriererealisering ble redegjort for i teoridelen av oppgaven. I den sammenheng ble også antakelser rundt hvorfor kvinners karriereutvikling stagnerer etter foreldreskap fremmet. Funn vedrørende konsulentenes karriererealisering, med vekt på ambisjoner, preferanser, og hvorvidt de føler de kan fortsette sin personlige karriereutvikling blir presentert her.

I intervjuene ble bransjen i sin helhet diskutert, og hvordan informantene opplevde kjønnsbalansen i ledelsen. Det var klart færre kvinner enn menn i lederstillinger i casebedriften. Det kjennetegnet også næringslivet generelt. Følgende sitat demonstrerer dette:

“Jeg var på sånn partner- og direktørsamling for alle i landet. Vi møttes i Bergen og når jeg kom inn i det rommet der, og det sitter liksom 100 stykker så bare holdt jeg på å.. ja, bare herregud.. er det et sånt selskap jeg jobber i?! Det var liksom bare mørke dresser og grått hår. Det så ut som et sånt begravelsesbyrå. Da ser du hvor få kvinner det er da, når du ser

alle på en gang. Dessverre er det langt igjen i denne bedriften også.”

Kvinnelig Direktør 2

“Jeg blir jo litt sånn sjokkert da, jeg var inne forrige uke og så litt sånn på ledelsen i store norske selskap og da blir man jo deprimert. Altså det er jo bare menn over femti. Det er jo helt krise. Så jeg kjente det at da ble jeg litt sinna, så jeg syns det er veldig bra at dere fokuserer på temaet.”

Kvinnelig Senior Manager 2

Den mannlige informanten opplevde ikke konsulentbransjen som mannsdominert, til tross for at det var flere menn enn kvinner på øverste nivå:

“Når du ser på kandidater så er det like mye kvinner som det er menn, og jeg tror det er en ganske god balanse mellom dem. Derfor tror jeg ikke det er noe vi føler på, at vi er underernært på det ene eller det andre kjønn. Sånn at nå må det inn flere menn, eller mer kvinner. (...) Vi er i en bransje hvor det er mange som er sultne, også blant kvinner. Vi har svinn på alle nivåer uavhengig av kjønn.”

Mannlig Direktør

Han ble gjort oppmerksom på funnene fra spørreundersøkelsen som viste til klar kjønnsubalanse i toppen av casebedriften. Med litt ettertanke og refleksjon kommer det frem at det er få kvinner på toppnivåene Direktør og Partner, i konsulentbransjen:

“Ja, nå er det vel bare én kvinne som er kvinne i Partnergruppen og hun er jo et arbeidsjern av dimensjoner, og partnere jobber jo ekstremt mye.”

Mannlig Direktør 1

Konsulentene vurderte ambisjonene og karriere ulikt. To av de kvinnelige informantene mente karriereambisjoner ikke var forenelig med livssituasjonen de befant seg i, som følgende sitater viser:

“Jeg har tenkt ganske mye på det egentlig i det siste, og det går egentlig rett i diskusjonen med det dere sitter og holder på med fordi foreløpig svar nå er egentlig nei, fordi det vil rett og slett kreve for mye. Jeg har alltid gått gjennom studiene med ekstremt bra karakterer, og alltid gjort det veldig bra, har alltid fått veldig gode tilbakemeldinger, så hvis noen skal vise noe så kan i hvert fall jeg vise at kvinner kan gå hele veien, helt til topps liksom. (...) Men

hvis jeg gjør det nå går det på bekostning av min tid med mine barn. Og det er jeg rett og slett ikke villig til å gi.”

Kvinnelig Direktør 1

“Altså, nei. Hva skal jeg si. Direktør er nok mer nærliggende. Partner har jeg ikke lyst til tror jeg. Jeg tror ikke jeg kommer til å være her så lenge at det blir aktuelt. (...) Det er litt vanskelig å kombinere konsulentbransjen med familieliv. (...) Så det er også en av grunnene til at jeg ikke kan se for meg at jeg kommer til å være motivert egentlig, til å jobbe så hardt på å sette inn et støt for å bli partner da.”

Kvinnelig Senior Manager 1

Andre informanter hadde ambisjoner om å fortsette karriereutviklingen og uttalte:

“Sånn personlige ambisjoner så ønsker jeg å bli partner, det er jo det jeg jobber for, eller nei, ikke det jeg jobber for kanskje. Men når man kommer inn i konsulentbransjen så er det en naturlig del og det er en forventning om at du skal over på et nytt nivå etter en viss periode (...) Sånn at når jeg kommer rett inn på direktørnivå og partner er det neste steget, så er det jo naturlig at det er det jeg jobber for da.”

Kvinnelig Direktør 2

“Ja det er en ting man smaker på og som er en del av min utviklingsplan ja. Men der er vi tilbake til verdivalgene og hvorvidt man kan ta alle de utfordringene som venter på deg på neste nivå.”

Mannlig Direktør

“Jeg har ambisjoner om å komme opp på direktørnivå i bedriften, forhåpentligvis innen relativt kort tid. (...) Det å stige opp til direktør, er absolutt noe jeg har ambisjoner om.”

Kvinnelig Senior Manager 2

Det ble stilt spørsmål om hva informantene selv opplevde som begrensende i henhold til karriererealisering. Både de kvinnelige og mannlige informantene påpekte at arbeidsmengde, innsats og familieliv var forklaringer på hvorfor særlig kvinners karriereutvikling stagnerer. Det viser sitatene:

“Jeg skulle gjerne jobbet masse mer, holdt masse foredrag, og jeg skulle gjerne blitt partner. Jeg skulle gjerne visst meg selv og andre (...) Jeg tror at det hvis jeg skulle blitt partner her

nå da, så tror jeg at det hadde krevd at jeg girer opp et ekstra hakk, og det hakket er på bekostning av hjemmet.”

Kvinnelig Direktør 1

“Det krever, det koster for mye på hjemmefronten. Særlig det i forhold til tiden med barna, tiden går så fort ikke sant. De vokser så fort disse barna. Det er noe med at man ikke vil ofre det.”

Kvinnelig Senior Manager 1

“Jeg kunne jo ha jobbet veldig mye mer enn det jeg gjør. Og det er veldig mange andre som jobber mye mer enn meg også, men jeg må rett og slett sette noen begrensninger og de begrensningene som jeg må sette er kanskje ikke det som verdsettes her i forhold til det å kunne rykke opp til direktør og partner etter hvert. Jeg tror ikke jeg kommer til å ville være her så lenge at det blir aktuelt, nei.”

Kvinnelig Senior Manager 1

“Utgangspunktet mitt var liksom at jeg skulle opp og frem, så med en gang man får barn så merker man at hvis ikke de har det bra, så kommer det først liksom. (...) Om man ønsker å ta steget opp når man ser hva det krever ekstra, når man ser at det 100 % kommer til å spise av familietiden. Da kommer man med en gang i den konflikten. Man får jo ikke flere timer i døgnet. Samtidig så er innsatsen, for de av oss som har barn og familie, den alternativkostnaden den kjennes veldig høy.”

Kvinnelig Direktør 1

“Det er på en måte de som tar hovedbyrden på hjemmefronten som gjør at de ikke kan legge inn sene kvelder og sønner. Og det er klart at karriere er forbundet med hvor mye innsats du legger inn, så ja. Jeg tror det er en kombinasjon av kvinners egne valg. (...) Men jeg ser jo mange ting, sånn strukturelle ting som gjør at det er vanskeligere for kvinner.”

Kvinnelig Direktør 2

“Jeg tror det går på verdivalg og innsatsen som det ligger i kortene som må til. Og at det er arbeidsmengden som er en begrensende faktor.”

Mannlig Direktør

For å se nærmere hvorvidt det var særtrekk med casebedriften som skapte utfordringene, ble det spurt hva som skulle til for at de selv skulle tatt steget videre i karriereutviklingen. I den

sammenheng kom det frem at det er særlig utpregede forhold i bransjen og en dynamikk som kom i veien for karriereutviklingen:

“Når du spurte meg om det var noe som «bedriften» kunne gjort for meg, føler på en måte de gjør det de kan innenfor hvordan de faktisk driver. Det er jo bare sånn det er(...). Jeg syns de gjør det de kan innenfor de rammene som ligger i bransjen da.”

Kvinnelig Senior Manager 1

Et mål med undersøkelsen var å fremme den enkeltes oppfatning om hvorfor det var så få kvinner i lederstillinger i konsulentbransjen basert på egne opplevelser og erfaringer. Informantenes inntrykk var sammensatt og preget av ulike meninger. Mulige forklaringer som ble trukket frem var en gammeldags «gutteklubben grei-kultur».

Andre faktorer er at mangel på kvinnelig representasjon i ledelsen som medførte at kvinner ikke identifiserte seg i den arenaen, mangelen på «rollemodeller». En annen presenterte viktigheten av en god sponsor. Sist var kombinasjonen av et godt familieliv og en karriere sett på som uforenelig. Det viser sitatene:

“Jeg tror at mange kvinner ikke ser seg selv i de stillingene fordi de ser ingen andre der. Man ser ikke seg selv naturlig i den partnergruppen da. Jeg tror at hvis det hadde vært 50/50, så tror jeg bare kvinner hadde hatt et helt annet mindset og ganske sånn ubevisst tror jeg. Det er ikke sånn at jeg bevisst går rundt og tenker «å nei, tenk hvis det bare er en annen dame så blir det kjempetøft å komme inn der», men jeg tror man bare ubevisst legger det litt fra seg fordi at man ikke identifiserer seg med de som er på toppen. Så det er liksom noen som må brøyte vei og få en større andel da.”

Kvinnelig Senior Manager 2

“Ja det er nok veldig sammensatt da. For jeg tror at mange kvinner ikke ser seg selv i de stillingene fordi de ser ingen andre der. (...) Man ser ikke seg selv naturlig i den partnergruppen da. Men jeg tror man bare ubevisst legger det litt fra seg fordi at man ikke identifiserer seg med de som er på toppen. Så det er liksom noen som må brøyte vei og få en større andel da. Også er det sikkert masse annet som de mer tradisjonelle tingene med at kvinnen gjør mer i hjemmet og det her, men jeg tror det har veldig mye med det at hvis vi hadde sett mer, større andel sånn gjengs over i næringslivet, så tror jeg det at man hadde

bare fått det i gang på en helt annen måte da. Det er min hypotese.”

Kvinnelig Partner

“Jeg tror jo for så vidt at det som har gjort at det har gått bra, og at jeg har kommet dit jeg er, er jo det ene jeg tenker at jeg har vært veldig heldig med han som jeg har fulgt i 17 år..

Han ble jo pappa tre uker etter jeg ble mamma. Sånn at jeg tror at det hadde vært mye vanskeligere for meg hvis han ikke hadde skjønt hva det betydde å ha små barn.”

Kvinnelig Partner

“Man skal jo ha litt flaks om hvem man er heldige å jobbe sammen med, om man har de riktige sponsorene da. Som du er eksponert for. Du jo heldig om du jobber tett med person i ledelsen over lengre tid, så vil jo den personen kunne trekke deg oppover. Så det er jo på en måte, man skal ha litt flaks og man skal ville ofre det det krever da.”

Kvinnelig Senior Manager 1

“Min hypotese er at den største forskjellen mellom menn og kvinner er ens eget ønske basert på den alternativkostnaden. (...) Kravene er bare litt høye og da blir alternativkostnaden høy. Det jeg må ofre da. Familien min”

Kvinnelig Direktør 1

5.3.4 Jobbkarakteristikk: Autonomi og fleksibilitet i lokasjon og arbeidstid

Jobbkarakteristikkene autonomi og fleksibilitet er særlig utpreget i konsulentbransjen. Fleksibel arbeidstid gir konsulenter stor frihet til å planlegge og styre egen arbeidsdag. Samtidig har det den effekten at man alltid er på jobb og tilgjengelig ovenfor kunder og kollegaer.

Konsulentene beskrev fleksibilitet i arbeidet som en gode. Samtlige opplevdes det som helt essensielt for å kunne balansere familie og jobb.

“Jeg fant ut at konsulentbransjen gir kjempefleksibilitet. Ingen som vet hvor jeg er til enhver tid. Så jeg styrer min egen hverdag veldig mye. Og den fleksibiliteten, er vel den største godene som jeg har som konsulent.”

Kvinnelig Direktør 1

“Det er veldig positivt vil jeg si. Det hender jo at et av barna ringer og sier at de har glemt det og det, eller noen skal til tannlegen eller sånn. Og det å være i en jobb hvor du enten kan stikke innom hjemme og hente det mellom noen møter eller legge inn på forhånd i kalenderen at da og da skal jeg følge til tannlegen. Jeg kunne aldri hatt en jobb som krever at du må være på jobben. Lærer har jeg tenkt på, herregud tenk å være lærer, du må jo liksom få vikar hver eneste gang du skal gjøre noe som er litt av privat karakter.”

Kvinnelig Direktør 2

Informantene ble opplyst om forskning som viste til at fleksitid medfører at man jobber flere timer i døgnet totalt sett. Dermed er man «alltid er på jobb», noe som kommer i større konflikt med familieliv enn hvis ansatte med faste arbeidstider og faste arbeidsdager. Konsulentene bekreftet at teorien stemte med praksis med sitatene:

“Jeg vil si at fleksibiliteten er det største pluss men også det «the biggest curse» på en måte da fordi det er jo veldig ... den har jo fordeler og ulemper helt klart. Så ja, jeg har jo absolutt opplevd det. Det vil jeg si det gjør.”

Kvinnelig Direktør 1

“Ikke sant, jeg blir jo irritert når sjefen kaller meg inn til et videomøte kl. 21 på kvelden. Da kjenner jeg at jeg blir litt sånn derre... det kan gå an å prøve å legge det til... men han, min sjef er kanskje den som er verst på det. Så ja, fleksitid er definitivt et stort gode, men absolutt så kan det komme i konflikt med familie.”

Kvinnelig Direktør 1

“I og med at det ikke er noen klar grense når du starter og slutter, så da blir det litt sånn at du alltid er på jobb da. (...) Men det har nok også noe med at den type yrker som har fleksibel arbeidstid er en type yrker som er de man jobber mer i. Ja, la oss si konsulentbransjen og finansbransjen, man jobber jo mye. Altså det er liksom sånn det er, og det å gå inn i et sånn type yrke og tenke at jeg skal jobbe 40-timers uke og ikke mer, det tror jeg er litt vanskelig”

Kvinnelig Direktør 2

Mest merkelig var den kvinnelige Partnerens holdning til fleksibel arbeidstid.

“Ja! Jeg er vel stort sett på jobb hele tiden. Men det er klart at det, spesielt når man har barn så er det litt enklere å dra hjem, lage middag, kjøre til fotballkamp, og heie. Da står jeg jo og tenker jobb hele tiden, men det kommer jo plutselig en telefon eller en mail eller. Så sånn sett vil jeg si at jeg er på jobb nesten hele tiden. Hvis jeg ikke hadde hatt muligheten til å være på jobb hele tiden hadde det vært vanskeligere å kombinere jobb og være mamma. (...) Jeg tenker egentlig bare på det som positivt. At man kan være tilgjengelig hele tiden.”

Kvinnelig Partner

For å få et mer konkret bilde på hvordan konsulentenes dager så ut, ble informantene bedt om å beskrive en typisk arbeidsdag og arbeidsuke. Konsulentene hadde lange og omfattende arbeidsdager som strakk seg fra tidlig morgen til sene kvelder. Informantene påpekte at det varierer fra prosjekt til prosjekt. Følgende sitater demonstrerte dette:

“Vi driver jo og fører timer hele tiden. Men sånn 8 timer på et skjema så tenker man «å, så greit» men det er jo ofte ikke det for først så vil jeg helst spise frokost med barna. Men hvis jeg gjør det er jeg ikke ute av huset før tidligst 8, og da er jeg ikke her på jobb før kvart på ni. Det vil si, skal du ha 8 timer da, så må du i hvert fall jobbe til kvart på fem, og da er du ikke hjemme før kvart på seks. Og det vil si at da får du ikke spist med barna og i hvert fall ikke forberedt noen ting. (...) Så hvis du drar kvart på fire, så har du bare jobbet syv timer. Også får du middag på bordet, så skal du vaske og rydde opp, også går klokka ganske fort, så få barna i seng, også er de i seng til 9. Så når du da setter deg ned å jobbe fra 9 til halv 11, så har det egentlig gått sånn stort sett i ett og klokken er nå halv 11. Så skal du føre disse sju jævla timene. Også blir det sånn. 8 og en halv time. Så ser det jo i utgangspunktet ut som du har hatt en dritdeilig og avslappende dag. Men da har du stort sett gjort noe hele tiden, og antakeligvis er det noe som har skjedd så klokken er halv 11 kvart på 11 også føler du egentlig at du har jobbet hele dagen.”

Kvinnelig Direktør 1

“Jeg er morgenfugl, så i dag var jeg på jobb halv 6. Men det er ikke standarden.”

Mannlig Direktør

“Når en vanlig arbeidsuke er 40 timer, så er det veldig sjeldent jeg har en 40 timers uke, så sånn sett er det alltid litt overtid. Forrige uke var det veldig mye, da satt jeg to kvelder til 00:00 nesten og jobbet hele helgen. Men det er helt eksepsjonelt som jeg ikke har hatt siden

jeg begynte her. Men sånn vanligvis ligger jeg på sånn 45-50 timer. 50 timer i uken er nok gjennomsnitt.”

Kvinnelig Direktør 2

“Man skal jo være 100 % hos kunde, og 100 % er ikke 40 timer egentlig. Jeg vet ikke om noen andre har nevnt det her, for vi har jo egentlig et krav om 45 timer i uka fakturerbart i vår avdeling egentlig da.”

Kvinnelig Senior Manager 1

“Jeg er 100% allokert til kunde. Og så er det sånn på hvert stillingsnivå så er det ulike krav til hva man skal bidra med. Det er alltid overtid, hvis man måler 40 timer som en standard uke. Men det kan også være perioder hvor du har langsiktig engasjement hos kunde som gjør at du justerer tempoet litt etter kunde og kundens generelle aktivitet. Det er veldig situasjonsbetinget, ut i fra deadlines og hva slags natur et kundeengasjement har. Men det er todelt, det er en forventning om at en skal være x antall timer hos en kunde og en forventning om at man skal bidra til salg og nyskapning og interne bidrag.”

Mannlig Direktør

“Det varierer jo veldig. Men jeg jobber vel sånn 50-60 timer. Ofte 60 timer, heller enn 50. (...) Jeg er jo ute hos kunde og så er det jo endel andre krav som spiller inn og tar tid i arbeidsdagen. Som det her med rekruttering, medarbeiderutvikling, kurs, forfremmelser, evalueringer, og så videre. Så jeg har en del interne møter i forhold til det. Og så har vi sånne ledermøter i Consulting, som er annenhver mandag, på kveldstid. Det er jo stort sett med kunderelatert arbeid fra 8-16 da, og så er det 1 til 3 kvelder i uken hvor det også er interne møter fra 16 og utover da.”

Kvinnelig Partner

5.3.5 Jobbkarakteristikk: Kunderelasjon

Som nevnt er konsulentbransjen en klient-drevet bransje, hvor konsulentene leverer en tjeneste, sin spesialkompetanse, til kunder med ulike behov. Konsulentene jobber prosjektbasert og er svært avhengige av sine kunder, og det stilles krav til å levere tjenester med høy kvalitet innenfor visse tidsfrister.

Konsulentene må være tilgjengelige ovenfor kundene. Et av områdene som skulle utforskes var hvorvidt konsulentene må påregnes å arbeide utover vanlig arbeidstid, gitt av arbeidsmiljøloven. Funnene bærer preg av ulik grad av forventninger ut ifra hvem kunden er og hvilket prosjekt man jobber med. Dette kommer frem i følgende sitater:

“Ja, jeg vil si at det er veldig forskjellig fra prosjekt til prosjekt, men i det prosjektet jeg da hadde, da var det ofte møter som startet kl. 07 om morgenen, og det er jo litt sånn på kanten. Men det var ikke nødvendigvis de som vil det, men det var for å få totaliteten til å gå opp. Og da hadde jeg også en prosjektleder som kunne ringe meg på kvelden og liksom be om at jeg må gjøre noe og det til i morgen, men han ba veldig om unnskyldning hver gang han gjorde det da. Men det spørs jo hvordan relasjon man får til kunden”.

Kvinnelig Direktør 2

“Det varierer veldig. Veldig fra kunde til kunde, og fra fase til fase i prosjektet. Fra person til person hos kunden, det varierer veldig. Men stort sett så pleier jeg i starten av prosjekter å være veldig tilgjengelig og jobbe med relasjonsbyggingen, og så etter hvert blir man jo bedre kjent. Det kommer litt an på hvor langt prosjektet er, jeg har jo prosjekter som er bare fem uker, og da er det jo veldig intenst. Men etter hvert som man på en måte får blitt kjent med dem og får tilliten deres og sånn, så kan man være litt mer fleksibel i forhold til sånne ting.”

Kvinnelig Senior Manager 1

Kundekrav og premisser i arbeidet ble til en viss grad styrt av kundene. Det fremkom variasjoner med hensyn på kunden, men en overordnet holdning var at kunden skulle settes først.

“Hvis kundene dine vil ha noe klart så må du bare gjøre det på et vis, for å sette det veldig på spissen.”

Kvinnelig Senior Manager 1

“Ulempen med å jobbe med kunder er at du må hoppe litt når de sier hopp. Så det er litt vanskelig å planlegge.”

Kvinnelig Direktør 1

“La oss si du skal ha en intern presentasjon og det plutselig kommer opp noe hvor du må prioritere kunden, så er det på en måte akseptert å prioritere kunden. Fordi kunden først er grunnleggende prinsipp. Og det er klart at dersom man drar den litt langt så kan man jo si at med en gang kunden sier denne vil jeg ha til i morgen og da kan det hende du sitter hele kvelden og gjør det liksom, det kan hende.”

Kvinnelig Direktør 2

“Det er litt det jeg snakket om i sted når man leies inn på prosjekter og koster mye penger. Så hvis man snur det og ser det fra kundens sin side, så har de jo en utfordring når de leier inn noen og betaler en høy timepris for noen skal komme inn og på en måte være eksperten, tryllekunstneren som kommer og fikser det for deg. Så de forventer jo at det kommer å løse seg innen kort tid, det er ikke deres utfordring at jeg må hente barna i barnehagen. Samtidig så er det litt sånn at så lenge jeg får gjort det jeg skal så bryr ikke de seg om jeg jobber klokka 3 om natta, eller sitter til klokka 7 om kvelden ikke sant. Så den utfordringen i bransjen, den går jo toveis.”

Kvinnelig Senior Manager 1

En faktor som påvirker kundekrav er graden av interaksjon konsulentene må ha med kunden. Resultatene var preget av ulike oppfatninger og meninger. I enkelte tilfeller var kundene avhengig av direkte kontakt med konsulenten som ledet prosjektet. I andre tilfeller kunne de henvise til andre kollegaer. Det vises med sitatene:

“Noen prosjekter så er det bare meg på, eller et team med 3-4 stykker. Og hvis man er et team med 3-4 stykker så er det jo andre som man kan henvise til, kanskje. Også er det der hvor de er veldig avhengige av deg. Ja, så det varierer veldig.”

Kvinnelig Senior Manager 1

“Det styrer vi egentlig litt selv. Nå er jeg jo prosjektleder, jeg tenker litt på det prosjektet som jeg har. Det er jeg som styrer det, men vi har delt prosjektet i arbeidsstrømmer. Så de andre er ledere av hver sin arbeidsstrøm og de har veldig god kommunikasjon med prosjektlederen. Så de kommuniserer direkte. Men sånn som i dag fikk jeg 2-3 mailer som bare ble sendt til meg, så da videresendte jeg dem til den. Men i går da jeg valgte å være hjemme så hadde jeg et møte der hvor jeg fikk han ene til å steppe inn. I det andre selskapet jobbet jeg veldig alene, men når jeg fikk for mye å gjøre, eller trengte å være borte en dag

eller to, så fikk jeg inn en annen person som var såpass inne i prosjektet som kunne ta over workshopen ganske sømløst. Det føler jeg er litt opp til meg å styre, hvordan tillit jeg har til teamet. Jeg er ikke noe sånn trakt at alt skal via meg.”

Kvinnelig Direktør 1

5.3.6 Jobbkarakteristikk: Arbeidstempo

Høye kundekrav og knappe tidsfrister å forholde seg til medfører høyt arbeidstempo. Konsulentene blir prestasjoner målt og evaluert etter ulike krav, noe som skaper et høyt arbeidspress og -stress.

Følende sitater illustrerer arbeidstempoet i bransjen:

“Det er jo et høyt tempo. Det er jo på en måte en livsstil tenker jeg. Jeg tror man dette litt av på et tidspunkt. Den indre motivasjonen, for å da nå kjempelangt. (...) For jeg sitter akkurat nå selv og vurderer om jeg skal bli eller ikke. Eller om jeg skal finne en jobb hvor jeg kan ta ned det stresset litt, med mange prosjekter, mye som skjer, mye av det ekstrasosiale greiene.

Kvinnelig Direktør 1

“Det er nok mange som mener at det mye press i forhold til å fakturere timer og sånn. (...) Det som henger mest over meg er salg. Jeg skal selge for «så så» mye, så kjenner litt på det presset der.”

Kvinnelig Direktør 2

“Jeg tror det følte arbeidspresset er ganske likt på alle nivåer. Alle vil si at de har fylt opp begeret. Men begeret dekker ikke alt, og det renner ofte over. Det jobbes mye på alle stillingsnivåer men jeg tror dette har noe med hvor ambisiøse man er på de ulike stillingsnivåene.”

Mannlig Direktør

“Jeg ser på det som en slags prestasjonskultur. At du hele tiden skal prestere og det tenker jeg mye på. Jeg må prestere for å ha en god jobb, å sikre at du levere kvalitet, skal fakturere så så mye timer. I går leverte vi et tilbud til et stort selskap og da er det selvfølgelig andre bedrifter som skal inn å konkurrere etter meg.”

Kvinnelig Direktør 2

“Det er jo et høyt arbeidspress. Høyt arbeidspress er det jo definitivt. Stress... Det er jo litt sånn opp og ned. Noen ganger kan du ha høyt arbeidspress uten at det er stress, fordi du har kontroll på det du skal gjøre. (...) Jeg er helt enig at det er et arbeidspress, og det tenker jeg er litt sånn en del av det å være konsulent og samtidig se på antall timer våre konsulenter jobber så er det veldig varierende da. Spesielt i småbarnsfasen da, hvis du på en måte tenker at du skal være 40 timer i uken på kunde og så skal du hente i barnehagen og styre med middag og alle de greiene der, og så skal du jobbe litt med salg. Så blir det jo på en måte, det krever jo ganske mye, og du får ikke tid til så mye annet da.”

Kvinnelig Partner

Særlig på høyeste nivå var presset stort. Dette sitatet tar for seg utfordringen:

“Altså når du er partner så sitter du formelt som en del av partnergruppen, og da sitter du i den ledergruppen. Når du er partner har du også mye mer krav i forhold til salg og du skal selge for «så så» mye. Og du blir mye tettere fulgt opp på salg (...) Så jeg tror det kan være et ganske høyt press, vi hadde nettopp en som sluttet som partner nå i partner gruppen. Selv om jeg ikke helt vet hva som lå bak så tror jeg nok at det «derre presset» i forhold til hver eneste uke så skal du sitte i de møtene og liste opp alle salgsinsiativer, og hvert fall da hvis du ikke jobber så mye med salg så tror jeg fort at det føles litt sånn at «å nei nå er det møte igjen og hva skal jeg si nå for jeg har ikke solgt noe siden sist.» Det tror jeg kan være ganske så vanskelig og mye press. Det er nettopp det at for å gå fra direktør til partner så må du bevise veldig mye på salg da. Og at du klarer å generere din egen business.”

Kvinnelig Direktør 2

Informantene meddelte at det var rom for å sette begrensninger i arbeidstid, men det kunne oppfattes som negativt i bedriften. En av informantene fortalte følgende:

“Altså jeg synes at det er takrom for å sette avgrensninger også. Jeg husker når det var en kvinne som når hun skulle inn på prosjektet som sa at altså jeg ønsker ikke å jobbe mer enn 40 timers uker, og hmmm så sa jeg ja okei. Da er det en ganske tydelig preferanse (...) Og så kan de oppleves som en litt stram begrensning og da blir jo sånne ting tatt opp dersom man føler at det medfører en mangel i leveransen, men jeg vil si at det er ok.”

Mannlig Direktør

Arbeidstempoet i jobben medfører et generelt høyt stressnivå. Årsakene til det opplevde stresset omhandlet særlig fakturerbare timer og salgspress, og at det kom i konflikt med familieforpliktelsene. Resultatet eksemplifiseres i følgende sitater:

“Jeg holdt et foredrag for 1000 mennesker, styreledere og administrerende direktører. (...) Men mens jeg holdt på med det, og litt sånn i etterkant – var det verdt det? For da var det masse ekstra. Da måtte jeg sitte på kveldene å gjøre det. Masse stress, masse ekstra. Og det blir hele tiden den avveiningen. Det er trist å kjenne på, trist å innrømme, ikke innrømme, men erkjenne, kanskje.”

Kvinnelig Direktør 1

“Man kunne jo selvsagt hatt lavere belastning, som nå i det siste med at vi fikk en litt tøff høst og mannen min har slitt litt med ulike ting, så har jeg liksom tenkt at kanskje jeg skal gå ned i prosent. Fordi det hadde gjort at vi hadde fått en litt mindre stressende hverdag på en måte. For nå føler jeg at mye av det stresset hjemme er min skyld. For hvis jeg hadde hatt 50 % stilling eller 70, som hadde gjort at jeg kunne spise frokost hjemme hver dag, dratt kl. 8 og visst at jeg var hjemme til 16, det hadde vært en fantastisk mye bedre hverdag.”

Kvinnelig Direktør 1

“Salgsbiten er vel kanskje det som stresser meg mest, for det handler litt om hvilke prosjekter man har i utgangspunktet og hvilken kunde det er. Noen prosjekter er det veldig enkle å selge mer i, sånne svære tunge prosjekter som går og går, og tikker og tikker og forlenger og forlenger, (...) ja da får man mye gratis i lys at du er staffet på det prosjektet. Så det er kanskje det som stresser meg.”

Kvinnelig Senior Manager 1

Det viste seg at casebedriften hensyntar og tilrettelegger for konsulentenes dersom de må være borte fra jobb over en lengre periode, som for eksempel ved sykemelding. Følgende sitat bekrefter dette:

“Og da fikk jeg også på bonusutbetalingen så trekker de fra sykemeldt mer enn 8 dager, vet ikke hvor de får 8 dager fra da men uansett. Så trekke de det fra bonusberegningen ut fra da at telleren blir lavere. Så da endte jeg opp med at de tar antall dager eller antall timer totalt sett jeg kan jobbe også antall timer jeg har fakturert. Også da trekker de ut alle de sykemeldingsdagene ut fra telleren slik at prosentene blir like høye. Så jeg opplevde at jeg

da fikk en femmer på fakturerbare timer, selv om jeg hadde vært sykemeldt i en og en halv måned. Så da hensyntar de akkurat det”

Kvinnelig Direktør 1

Likevel blir ikke syke barn hensyntatt. Dersom en ansatt må være hjemme med sykt barn, mister konsulenten de fakturerbare timer. Det har negative konsekvenser for evalueringen, bonus og forfremmelsen. Som følgende sitat illustrerer:

“Jeg måtte kansellere det møtet med dere på tirsdag fordi da var sønnen min syk og da mister jeg jo de timene ikke sant. Og det ivaretas jo ikke, ikke sant. Når de da regner og enten jeg er syk selv eller syke barn eller hva det skulle være, ting som gjør at jeg ikke kan være på jobb så mister jeg jo de timene. Jeg har en kollega som bare «Søren altså, jeg måtte på legevakten fordi sønnen mine hadde tryna og slått seg skikkelig i barnehagen og da fikk jeg ikke jobba.» Og det er jo i mitt hode litt feil da.”

Kvinnelig Senior Manager 1

Resultatene tyder på at forventninger om egne prestasjoner medfører høyt arbeidstempo og press. Konsulentbransjen har en høy prestasjonskultur hvor det stilles krav til å levere høy kvalitet på tjenester og gode resultater til kunder. I tillegg er det en rekke andre dimensjoner som konsulentene må levere på. Blant annet sosiale sammenkomster som frokoster, faglige bidrag i henhold til foredrag og fagkvelder, og lignende. For to av informantene var dette noe som skapte ekstra stress i hverdagen.

“Ja, mye sosialt og sånn som i vår avdeling så er det jo egentlig bare veldig positivt med, det er vel hver tredje uke det er frokoster fra halv 8 om morgenen til 9. Men det som er litt dumt med det, hehe, det er obligatorisk. Eller det er ikke uttalt at det er obligatorisk, men vår leder følger med på hvem som er der, og hvis du ikke har vært der over tid så får du på en måte, så legges det merke til. Men så kan du ikke føre tid på det. Så det er på en måte fritiden din.”

Kvinnelig Senior Manager 1

“Jeg vet at hvis jeg droppe for mange frokoster eller mange fagkvelder så får man litt sånt skråblikk. Og det er litt slitsomt å gå rundt med den følelsen da.”

Kvinnelig Direktør 1

“Kanskje en av grunnene til at jeg på et tidspunkt kunne tenkt meg til en annen jobb, er at jeg syns det blir for mye med alle disse sosiale greiene. For meg er det «kvelen» akkurat nå.”

Kvinnelig Direktør 1

5.3.7 Jobbkarakteristikk: Økonomiske insentiver.

Som tidligere presentert ble de økonomiske insentivene i bedriften bygd opp slik at manager og opp fikk bonus. Bonusen ble gitt etter hvordan de ansatte presterte etter de ulike evalueringsdimensjonene og etter hvilken karakter de fikk. Det var delte meninger om insentivsystemet. Det ble både oppfattet som rettferdig og transparent, men også som uklart. Det viser sitatene:

“Fordelen med et sånt system er at det blir veldig transparent, det syns veldig mye om noen jobber mye fordi de fakturerer mere timer og de får da høyere bonus og om de gjør de bra på prosjekter får gode tilbakemeldinger, får høyere bonus, om man sklir ut litt og ikke leverer så får de lavere bonus. Jeg synes sånn sett at det er et rettferdig system, på en måte.”

Kvinnelig Direktør 2

“Jeg føler det er litt sånn «black box» hva du ender opp med.”

Kvinnelig Direktør 1

“For meg så kunne jeg egentlig, ikke sikkert det hadde funket, men hvis jeg hadde lagt på lønn men også tatt bort bonuselementet. Men spørsmålet er, hadde alle strukket seg like langt? For et konsultentselskap er jo et lite sånt pyramidespill da, ikke et spill men i hvert fall en pyramideeffekt. Jeg vet ikke egentlig om alle ville strukket seg like langt da, så det er nok på en måte med på at vi alle strekker oss lengre, så får selskapet mer igjen for oss, men vi har et mye større høyere stressnivå.”

Kvinnelig Direktør 1

“Dersom du er ute av et prosjekt og det tar litt tid å komme i gang med et nytt, så blir du sittende på benken eller på kontoret hvor det nesten ikke er noen siden alle er ute på prosjekter. (...) En ting er jo at du raser ned på den interne evalueringen som regner ut bonusen, men kanskje enda verre er den følelsen av at alle andre er på prosjekt, men jeg er

ikke og man mister litt selvtilliten av det, så ja.”

Kvinnelig Direktør 2

For at et insentivsystem skal fungere optimalt er det viktig at det fører til at de ansatte får motivasjon til å gi ekstra innsats. Resultatene viser at intervjuobjektene ikke ble motivert til ekstra innsats for å få større bonus, som følgende sitat viser:

“Det er en sånn demotiverende faktor, for nå er vi gammel nok til at vi kunne være det foruten. (...) Jeg kjenner at det er ikke noen stor motivasjonsboost i hvert fall. Om den type system. (...) Jeg føler liksom at det ikke motiverer meg veldig, men jeg føler jeg blir veldig irritert hvis jeg føler jeg ikke får det jeg burde ha.”

Kvinnelig Direktør 1

“Jeg har litt sånn holdning at jeg jaja det går som det går. Men det som skjedde da vi kom til sommeren i fjor var at jeg tenkte «Søren heller jeg kunne ha jobbet på», hadde jeg jobbet 40 timer til så hadde jeg fått 5 i stedet for 4, og da hadde jeg kanskje fått 50 000 mer i bonus, ikke sant.”

Kvinnelig Senior Manager 1

“Får jeg vite at jeg gjør en kjempejobb av min leder, så blir jeg mer motivert, ikke karakteren og bonusen.”

Kvinnelig Direktør 2

5.3.8 Jobbkarakteristikk: Karrierebaserte insentiver

I forbindelse bedriftens insentivsystem var målet å se hvordan de ansatte ble påvirket i et karrieresperspektiv.

I forfremmelsesprosessen viste det seg at de fleste informantene opplevde systemet som rettferdig. Her ble det trukket frem at objektive kriterier, lite trynefaktor og karaktersystem frem som momenter som gjorde systemet rettferdig. Følgende sitater viser dette:

“Jeg synes sånn sett at det er et rettferdig system, på en måte. Og hvert fall hvis jeg sammenligner med tidligere arbeidsplass, der hadde man jo ikke klare mål i forhold til hva du skulle levere i stillingen.”

Kvinnelig Direktør 2

“Målene er like uansett om du er kvinne eller mann. Så kravene er helt objektivt og det er naturlig at de som er en litt ung manager, ikke klarer å score så bra som en erfaren manager. For da er egentlig forventningene at du overpresterer og det er da et signal om at du da kan rettferdiggjøre at du kan gå opp til neste stillingsnivå.”

Mannlig Direktør

“Jeg opplever at det er veldig objektive kriterier og at det er lite trynefaktor, det er kanskje noe, men den er ikke så synlig for meg.”

Mannlig Direktør

Likevel rapporterte tre av informantene at forfremmelsespolitikken var uklar:

“Det er liksom «black box» Ingen andre enn de som forfremmes vet hva som skjer. Men det som, vi måles jo og evalueres jo, hvert halvår og da har vi en sånn forventningsmatrise.”

Kvinnelig Direktør 1

“Akkurat hvem som blir partner og hvordan det er, det er litt sånn mystisk prosess som bare de vet selv. Hvordan den prosessen var, var nok mer åpen i min tidligere jobb.”

Kvinnelig Senior Manager 1

“Jeg føler samtidig at de prosessene er litt, i hvert fall når du kommer på de litt høyere nivåene, så blir det litt sånn tilfeldig, sånn er det vel kanskje uansett, men jeg føler ikke det er karaktersystemet som nødvendigvis skaper grunnlag for at de beste blir forfremmet da. Fordi det systemet er så utrolig firkantet. Så det blir litt sånn tilfeldig og litt hvem som er synlige for flere partnere og litt sånn.”

Kvinnelig Senior Manager 2

Deretter ble informantene spurt om hvordan de opplevde systemet i et konkurranseperspektiv, om hvorvidt det var konkurranse om stillingene øverst i hierarkiet, vist i tabell 4. Bedriften hadde ikke nødvendigvis har et øvre tak på antall forfremmelser, men det ble vanskeligere og vanskeligere desto høyere man kom i hierarkiet. Det ble mer konkurranse om plassene på høyere nivå, og nåløyet var mindre.

“Ja, eller det finnes vel en slags norm for de ulike stillingene for når du når de forskjellige stillingsnivåene. Men det blir kanskje tynnere og tynnere, eller mer tåkelagt etter som du når

de ulike gradene.”

Mannlig Direktør

“Det er jo litt i sakens kultur at for å bli partner så må du vise at du bringer inn din egen business, og prestere på salg. Det er alltid plass til en partner som genererer salg for det vil jo bare være med å øke potten. Og det ser man jo her og, noen år er det ingen som blir forfremmet til partner, mens andre år er det flere som blir forfremmet til partner.”

Kvinnelig Direktør 2

“Det skal ikke være noen glasstak i bedriften om hvor mange som får lov til å gå videre til neste nivå, og jeg tror på de lavere nivåene er det vanlig at man avanserer og så tror jeg at nåløyet blir strammere og strammere da. Jeg tror kanskje det er mest stramt fra senior manager til direktør og definitivt aller strammest fra direktør til partner.”

Mannlig Direktør

For kvinner var forfremmelsesprosessen tregere dersom de fikk barn. Fødselspermisjon førte til at karriereutviklingen ble satt på vent. Det bekreftes med følgende sitat:

“Når det gjelder forfremmelsesdelen, om det gjør at kvinner sakker ut i forhold til gutta, den perioden man er borte. Det er klart, er man borte i 9 måneder, er det ikke så unaturlig at forfremmelsen din tar 9 måneder lengre.”

Kvinnelig Direktør 1

En vesentlig mekanisme i insentivsystemet var «opp eller ut»-prinsippet. Det viste seg at insentivsystemet til casebedriften fremmet en «opp eller ut»- politikk i den grad at ansatte sluttet dersom de ikke opprettholdt forventningskravene eller stillingsprogresjonen som lå i normen. Følgende sitater illustrerer dette:

“Jeg merker at det kommer i konflikt hvis du plutselig får en 3er, herregud jeg er jo vanligvis god, jeg vil jo ha en 5er. Også skjønner du at det som kreves for å få en femmer er å ofre det på hjemmebane. Og da er du ikke så veldig interessert lengre. Men likevel, så smerter det da. Det å akseptere at du får en treer. Og det gjør man kanskje ikke, så da tenker man at da slutter jeg heller.”

Kvinnelig Direktør 1

“Jeg tror at fordi det er et system som sier at du skal være «så så» mange år der og så skal du videre. Det ligger veldig naturlig hva som er neste steg, så er det litt sånn at om du da får beskjed at du ikke kommer til neste steg, så er det ikke nødvendigvis bedriften som sier at du skal slutte. Men det er litt sånn at det føles som et personlig nederlag.”

Kvinnelig Direktør 2

“Det er mange av de yngste, det er mye kollektivitet og fellesskapsfølelse. At dersom man avviker fra normen så kjenner man veldig på det, så det er en slags følelse av urettferdighet.”

Mannlig Direktør

“Det er ganske kjipt å få en dårlig karakter på en del ting, og sier at da vil man heller backe ut, fordi man orker ikke da å bli evaluert å få negativ tilbakemelding fordi du ender opp med å velge litt på hjemmebane.”

Kvinnelig Direktør 1

“Jeg har jo sett andre som har på en måte blitt coachet ut da. Og ikke nødvendigvis for de ikke er flinke nok, på en måte, men for at de har en profil som ikke passer helt. Både på det som er lett å selge ut til kunde og for så vidt passer inn i disse karaktersystemene da. Så hvis du har en litt annen profil som ikke er sømlinjeformet. Du får fort dårligere karakterer da. (...) Da er det litt sånn kanskje like greit at hun slutter.”

Kvinnelig Senior Manager 2

Svak evaluering og dårlige karakterer var demotiverende for konsulentene. De karrierebaserte insentivene var bygget for å motivere ansatte til innsats, slik at de etterhvert kunne stige i gradene. Likevel motiverte ikke insentivene mot en forfremmelse. Det vises i sitatene:

“Nei, jeg opplever det ikke som veldig motiverende sånn egentlig. Det er ikke det om jeg får en firer eller femmer i karakter som motiverer meg på jobben sånn i det hele tatt. Det er de jeg jobber med, prosjektene, oppgavene jeg har, ja, de jeg jobber med hos kunde, i tillegg. Jeg har nok litt sånt ambivalent forhold til de karakterene fordi de blir litt sånn tvangstrøye. Det blir litt sånn stressende å forholde seg til spesielt målene på fakturerbare timer og salg.

For de er veldig sånn målbare.”

Kvinnelig Senior Manager 2

“Men det er klart at akkurat det å få karakterer på alt du gjør til enhver tid, jeg vet ikke om det er så kjempe motiverende, eller det er jo kjempemotiverende når du får toppkarakter, men alt under er jo ikke det.”

Kvinnelig Direktør 2

“For min del da, jeg blir jo ikke motivert av å sitte og høre på, å dra inn eksempler på sånne superwomen som er supermoms og superkarrierer og har fått det til kjempebra, for det er kanskje bare 1 % andel, det er ikke det som motiverer meg. (...) For det er jo på en måte, man har ulike familier, man har ulike forutsetninger på hjemmebane, man har ulike barn.

Ulike barn som har ulike personligheter, som da krever forskjellige ting.”

Kvinnelig Senior Manager 1

5.4 Oppsummering av kvalitative funn

I den kvalitative analysen ble det gjort flere interessante funn. Av de konsulentene som ble studert på høyere stillingsnivå i casebedriften var det ingen lavere vilje til å konkurrere eller ta risiko. Videre ble det påvist at de i utgangspunktet hadde store ambisjoner og preferanser for en karriere.

Arbeidsfordelingen i hjemmet mellom samlivspartnerne til konsulentene var likestilt. Dette var en særlig forutsetning for at de kvinnelige konsulentene skulle ha muligheten til å balansere en karriere og familie. I den sammenheng ble det også kartlagt at konsulentene var avhengige av hjelp for å få hverdagen til å gå rundt, i form av au pair, vaskehjelp eller besteforeldre.

Konsulentene bekreftet at det var vanskelig å kombinere jobb og familie, og at jobben ofte kom i konflikt med forpliktelsene i hjemmet og tiden med barna. De måtte stadig foreta valg og prioriteringer som medførte at den ene gikk på bekostning av den andre. Denne utfordringen opplevde særlig de kvinnelige konsulentene uten au pair.

Flere av de kvinnelige konsulentene anså måten organisasjonen jobbet på som en begrensning for hvorvidt de kunne fortsette karriereutviklingen. Utover arbeidsmengde og

arbeidspress, spilte faktorer som «guttekultur», mangelen på kvinnelige rollemodeller og viktigheten av å ha en sponsor inn på hvorfor det er så få kvinner i toppledelsen i konsulentbransjen.

Det fremkom at konsulentene jobbet svært mye, med lange arbeidsdager og mye overtidarbeid. I en kundeorientert bransje, som konsulentbransjen, var man avhengig av å tilpasse seg kundens behov og ønsker. Likevel hadde konsulentene muligheten til å henvise kundene til kollegaer.

Arbeidstempoet i casebedriften var som forventet, høyt og krevende. Det ble begrunnet i prestasjonskulturen i bedriften. Det var press på å fakturere tilstrekkelig antall timer til kunde, generere salg, og det ble forventet at konsulentene skulle bidra internt som rekruttering av nye ansatte, sosiale tiltak og omdømmebyggende aktiviteter.

Insentivsystemet til casebedriften baserte seg på hvordan de ansatte presterte innenfor de ulike dimensjonene, og bonusutbetalingen og hvorvidt en ansatt ble forfremmet var avhengig av dette. Systemet ble oppfattet som både positivt og negativt av informantene. Karaktersystemet derimot ble ansett som høyst umotiverende. Flere av de kvinnelige konsulentene mente at å få en dårlig karakterscore fordi de prioritert familieforpliktelser ville til slutt kunne medføre at de slutter i bedriften.

6.0 Drøfting av funn

I denne delen av utredningen drøftes resultatene i sammenheng med det teoretiske rammeverket, for å besvare forskningsspørsmålet:

«Hva er det med organisasjonsstrukturen i konsulentbransjen som gjør at svært få lederstillinger besittes av kvinner?».

Drøftingskapitlet er strukturert etter det teoretiske rammeverket som ble presentert i kapittel 2, med tre hovedfunn og tretten delfunn.

Først drøftes kvinners preferanser og ambisjoner for karriere knyttet opp mot funnene i studiet. Videre går det inn på kjønnsforskjeller med hensyn på viljen til å konkurrere og ta risiko. I tillegg blir funn som omhandler familieforpliktelser og forutsetningene i hjemmet drøftet. Delfunnene går inn under hovedfunnet som videre er kalt «De grunnleggende forutsetningene for karriererealisering *er der*».

I neste del av drøftingskapitlet diskuteres funn om konsulentbransjens organisasjonsstruktur, som innledningsvis ble ansett som en begrensende faktor for kvinners karriererealisering. Herunder vil de ulike jobbkarakterstikkene trekkes frem, i hovedfunnet «Jobbkarakteristikk som ikke hensyntar familieliv».

Sist presenteres insentivsystemet i hovedfunnet «Et insentivsystem som viser mødrene veien ut». Her blir evalueringssystemet, motivasjon og «opp eller ut»-prinsippet drøftet.

Grunnet utredningens eksplorative tilnærming ble det gjort nye funn underveis som ikke kan drøftes med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket. Funnene vil heller diskuteres i sin helhet.

6.1 De grunnleggende forutsetningene for karriererealisering *er der*

Kvinner har samme preferanser for karriere som menn

Både i den kvantitative og kvalitative analysen ble det avdekket funn omkring kvinners karriererealisering. Sett bort fra stillingsnivå og familiesituasjon ble det bekreftet av resultatene at kvinner i konsulentbransjen hadde samme preferanser for karriere som menn. I

de kvalitative funnene bekrefter alle de kvinnelige informantene at de gjerne skulle gått hele løpet opp til toppen av organisasjonskartet i casebedriften. Funnet er i tråd med forventninger presentert i kapittel 2 (Halrynjo & Lyng, 2010), som viste til marginale forskjeller mellom kvinner og menns preferanser for karriere.

Store forskjeller i kjønnsfordelingen på stillingsnivå

Karin Hamre (2016) viser til at Norges arbeidsmarked er tydelig kjønnskjevt med overvekt av menn i topplederstillinger. Det kan trekkes paralleller til konsulentbransjen i Norge. Til tross for at preferansene for karriere mellom menn og kvinner ble avdekt som like, kunne man tydelig se kjønnsforskjeller på de ulike stillingsnivåene i bedriften.

Fra den kvantitative analysen fremgikk det at menn dominerer på Partner-nivå, mens det er sterk kvinnerepresentasjon på lavere stillingsnivå. På Associate-nivå var 68 % kvinner og 32 % menn. På høyeste stillingsnivå var alle Partnerne som svarte på undersøkelsen menn. Kjønnsfordelingen på stillingsnivå samsvarer med Borge & Mikalsens (2017) rapport av de største konsulentselskapene i Norge.

Gjennom den kvalitative analysen får en innsikt i hvor sterkt representert menn var i forhold til kvinner med hensyn på antall ansatte. Bransjen ble beskrevet som særlig mannstung i topplederstillingene, og det var en realitet som det ble uttrykt frustrasjon over.

Menn og kvinner er mer likestilt i hjemmet enn på jobb

Til tross for mangel på kjønnsbalanse i ledelsen i konsulentbransjen (Borge & Mikalsen, 2017) rapporterer et stort flertall av konsulenter om likestilling i arbeidsfordelingen på hjemmebane i studiet. Av den deskriptive statistikken viste 66 % at arbeidsfordelingen i hjemmet var likestilt, mens 27 % rapporterte at kvinnen tar hovedbyrden hjemme. Det tilsier at likestillingen ikke er oppnådd, men at det tradisjonelle kjønnsmonsteret i hjemmet ikke er like gjeldende i denne sammenheng. I henhold til Halrynjo & Lyng (2010) sin studie er preferansene for en likestilt arbeid-familietilpasning høy både hos kvinner og menn, og majoriteten av kvinnene i konsulentbedriften i dette studiet rapporterte om likestilling i hjemmet.

På de høyeste nivåene i konsulentbedriften er det i stor grad likestilt arbeids- og familietilpasning, noe som anses som høyst nødvendig for å inneha en slik stilling. Det var

til og med én av de kvinnelige informantene som var perfekt likestilt i forhold til hvor mye hun og ektemannen hadde vært hjemme med barna. Den kvinnelige informanten hadde vært hjemme med barna i fire fødselspermisjoner, mens ektemannen hadde vært hjemme med barna i 4 år i en annen periode av livet deres. Et annet fellestrekk var at konsulentene hadde samlivspartnere i relativt høyt ansette stillinger, som arbeidet tilnærmet likt antall timer som de selv med små variasjoner. Det viser til likestilte holdninger og ordninger, både på hjemmebane og i arbeidslivet.

Funnene viser at mangelen på kvinner i toppstillinger ikke kan begrunnes i tradisjonelle holdninger om at kvinnen skal ta hovedbyrden på hjemmefronten.

Kvinner vil også konkurrere

Niederle & Vesterlund (2011) refererte til forskjeller i preferanser for konkurranse mellom menn og kvinner, samt vilje til å ta risiko. De fastslår at selv om kvinner er like kompetente, og har like gode evner og ferdigheter som menn, er de betydelige mer risikoaverse enn menn. Hvis kvinner frykter konkurransepregede stillinger og forfremmelsesprosesser som preges av konkurranse, er det naturlig å se det i sammenheng med karriererealisering.

Som presentert i den kvantitative analysen var det i liten grad kjønnsforskjeller i viljen til å konkurrere. Det ble observert en liten forskjell mellom menn og kvinner på hvorvidt respondentene var nøytrale eller enige i om de foretrakk å konkurrere med andre. Mer interessant var at det var store individuelle forskjellene på stillingsnivå. Det tyder på at menn og kvinner på de lavere stillingsnivåene ikke er like villige til å konkurrere seg videre til neste stillingsnivå, men det er vanskelig å si for med sikkerhet ut fra et overfladisk resultat fra spørreundersøkelsen. Variasjonene i svar var såpass tvetydige at det er utfordrende å se sammenhenger eller trekke konklusjoner. Av den grunn vil ikke funnet drøftes ytterligere.

Derimot i de kvalitative funnene viste det seg at de kvinnelige informantene hadde minst like stort konkurranseinstinkt som den mannlige. De kvinnelige konsulentene var sterkt innstilte på å nå toppen og opplevde ingen personlige begrensninger i form av risikoaversjon eller frykt for å være mindre kompetent enn andre. Den mannlige konsulenten uttrykte særlig at han hadde kvinnelige kollegaer som var innstilte på å komme seg opp og frem. Dermed er konkurranseinstinktet som begrensende faktor ikke en underliggende årsak til hvorfor så få kvinner befinner seg i toppen av karrierehierarkiet. Det kan se ut som ut kjønnsforskjeller i

villighet til å konkurrere slår inn lenge før individer kommer i en arbeidsposisjon som våre informanter.

Ved å ta et valg om å ta en høyere utdanning, vurdere arbeidsmuligheter og sikte seg inn i en prestasjonspreget bransje- og bedrift, er det nærliggende å tro at risikoaverse mennesker faller av på veien. Niederle & Vesterlund (2011) sine teorier om kjønnsforskjeller i villigheten til å konkurrere kan dermed ikke sees som en årsak til hvorfor det er så få kvinner i lederstillinger i denne bransjen.

Karriere versus familieliv

I det teoretiske rammeverket ble det fastslått at preferansene for en karriere er lik for kvinner og menn (Halrynjo & Lyng, 2010), noe som sammenfalt med våre funn. Videre viste Halrynjo & Lyng (2010) til systematiske forskjeller mellom menn og kvinners karriererealisering før og etter foreldreskap. I den sammenheng ble det sett nærmere på hva som skjer etter foreldreskap som gjør at kvinners karriere stagnerer i konsulentbransjen.

I denne kartleggingen kommer det klart frem at konsulentene må foreta verdivalg basert på egne preferanser for en arbeid- og familielivtilpasning. Det som ble mest klart var at måten konsulentene jobber på er ikke forenelig med det man kan kalle «et godt familieliv». For å prestere på jobb etter alle kravene som en stilling på høyt nivå forutsetter, kreves det innsats og arbeidstimer som overstiger normalen. De arbeidstimene tas direkte ut fra den tiden man kan ha hjemme med barna. For flere kvinner er alternativkostnaden til tiden med barna for høy til at man ønsker å la jobb gå på bekostning av den. Flere opplever allerede at kravene og presset er for stort i stillingen de besitter, og føler jobben tar større plass og kommer i større konflikt med familien enn det de er komfortable med.

Bakkemannskap som forutsetning for karriererealisering

I analysen av datamaterialet kom det frem at bakkemannskap er ansett som en viktig forutsetning for å kombinere karriere i konsulentbransjen med familieliv. Konsulentene med barn hadde behov for hjelp i hjemmet, i form av besteforeldre, au pair eller vaskehjelp. Det som skilte seg ut var graden av familieforpliktelsene de var villige til å fraskrive seg. Som nevnt var to av konsulentene med små barn innstilt på å fortsette karriereutviklingen til Partner-nivå. Begge hadde behov for au pair for at hverdagen skulle gå rundt. I disse tilfellene tok au pairen seg av den dagligdagse logistikken som kjøring og henting av barn,

forberede måltider, samt husarbeid. Det avlastet konsulentene i den grad at de kunne sitte lengre på kontoret og bruke mindre tid i hjemmet.

Konsulentene med små barn som ikke hadde au pair, opplevde i større grad konflikt i jobb - og familiebalansen. Konflikten innebar at de ikke ville ofre tiden med barna for jobb. I deres tilfelle ville ikke avansement i bedriften la seg gjøre, for det ville spise 100% av tiden med barna. Det medførte at de også befant seg i en fase hvor de revurderte sin stilling i bedriften. Overnevnte funn sammenfaller med forventninger om funn: familieforpliktelser og foreldreskap er en overordnet årsak til mangelen på kvinner i toppledelsen i konsulentbransjen. Kvinnelige konsulenter må foreta et valg mellom å oppdra barna sine selv og forbli på gitt stillingsnivå, eller la andre ta seg av «morsrollen», for å kunne stige i gradene og videre oppnå en stilling i toppledelsen av organisasjonen.

Syke barn hemmer karrieren

Et annet moment som kan ses i sammenheng med Halrynjo & Lyngs (2010) er at konsulentene i småbarnsfasen opplever det begrensende for karrieren hvis barnet blir syk. Dersom konsulentene må være hjemme med sykt barn en dag, taper de fakturerbare timer. Det fremkommer i dybdeintervjuene at casebedriften ikke tar hensyn til dette. Det påvirker hvordan konsulentene evalueres i henhold til bonus, forfremmelse og karaktersettingen. Det jobben derimot tar hensyn til er sykemeldinger. Hvis konsulentene er sykemeldt over en lengre periode så trekkes det fra bonusberegningen, slik at konsulentene ikke får noen dårligere evaluering grunnet tapte fakturerbare timer eller andre kriterier.

Paradoksalt viser det at det å være hjemme med sykt barn én dag har større negative effekter for evalueringen og karaktersettingen, enn en sykemelding over en lengre periode. I slike tilfeller er det vanskelig å se hvordan jobben tar hensyn og tilrettelegger for kvinner med familieforpliktelser.

I denne studien ble det kartlagt at kvinner har samme ambisjoner for en karriere som menn, til tross for at det er kjønnsforskjeller på høyere stillingsnivå. Mennene og kvinnene hadde likestilte ordninger på hjemmebane, noe som gjør at kjønnsforskjellene ikke kan begrunnes i gammeldagse holdninger eller kultur. Det fremkommer at karriereutviklingen til kvinner med barn begrenses fordi jobb og familie er vanskelig å kombinere. Av denne grunn går

oppgaven videre inn på de strukturelle årsakene til at kvinner med familieforpliktelser ikke karriererealiserer seg.

6.2 Jobbkarakteristikker som ikke hensyntar familieliv

Autonomi og fleksibilitet gir lange arbeidsuker

I teorikapittelet ble det presentert at arbeidsplasser som praktiserer fleksibel arbeidstid og som har stor grad av autonomi, har ansatte som arbeider totalt sett flere arbeidstimer i uken. Ofte fører det til større jobb- og familiekonflikt (Blair-Loy, 2009). Fleksibiliteten som mange betrakter som en stor fordel, fører gjerne med seg at de ansatte alltid er på jobb. Som nevnt praktiseres fleksitid i konsulentbransjen, og det er noe som påvirker hvor mye konsulentene jobber i uken og familieforholdene deres.

Konsulentene jobber i gjennomsnitt 45-49 timer i uken, og en andel på 24 % jobber mellom 50 og 54 timer i uken. Det betyr at andelen arbeidstimer konsulentene jobber i uken overgår Arbeidsmiljølovens bestemmelser (2005, §10-4) som begrenser seg til 40 timer i uken og normen for en vanlig arbeidsuke på 37,5 (Polachek et al., 2015). I forbindelse med arbeidstimer og stillingsnivå, var det ingen entydige mønstre. Det var store variasjoner på alle nivå, noe som tyder på at det ikke stilles krav på hvor mange timer man skal jobbe i uken på de ulike stillingene. Det viser seg at alle konsulentene, uavhengig av stillingsnivå, har et høyt antall arbeidstimer i uken.

I forbindelse med fleksibel arbeidstid kom det klart frem at arbeidsordningen ble betraktet som det største godet i jobben. Konsulentene synes i stor grad de lettere kunne kombinere et familieliv og en karriere med muligheten til å styre arbeidsdagen selv. Ved å grave litt dypere og få konsulentene til å reflektere rundt ordningen, viste det seg at fleksitid ikke var entydig positivt. I likhet med Blair-Loy (2009) finner vi at fleksibel arbeidstid gjør at konsulentene konstant er «på jobb», selv om de er på hovedkontoret, på barnas fotballkamper eller spiser kveldsmat med familien. Konsulentene opplevde at deres overordnede hadde få sperrer for å legge skypemøter til sent på kvelden, eller at kunder kunne stille krav til at en jobb skulle være ferdigstilt dagen etter. Til tross for at de er innforståtte og innstilte på overtidarbeid og kveldsarbeid, understreker de frustrasjon ved å gå på akkord og føle det at man har vært på jobb fra dagen startet kl.07:00 til man avsluttet kl. 23:30.

Kunden først!

Olberg & Nicolaisen (2013) refererer til kundedrevene næringer som et «24/7-samfunn» ved høye kundekrav og forventninger om konstant tilgjengelighet. Konsulentbransjen betraktes som et slikt samfunn. Det er viktig at man er på tilbudssiden, og fører til kundekrav. Det er sammenfallende med funnene fra analysen, som viser at kunden alltid skal settes først og premissene for samarbeid blir lagt etter deres ønsker og behov. Konsulentene blir evaluert etter kundens tilfredshet og kvalitet av tjenesten.

Kundekrav oppleves ulikt på de forskjellige stillingsnivåene, men sammenfaller med hvilket nivå man blir ansett som leder for et prosjekt. Fra Manager og høyere opp i systemet opplever de ansatte at de må være tilgjengelig for kunden utover arbeidstiden, fordi de da fungerer som en prosjektleder. I all hovedsak har kundene behov for å ha kontakt med lederen av prosjektet, særlig på store prosjekter der flere ansatte er involvert. Kravene varierer med hensyn på kunde, prosjekt og fase i prosjektet. Tilgjengeligheten og kundeinteraksjonen preges av hvilken type prosjekt og om det er mange personer som samarbeider, og konsulentene kan i stor grad henvise forespørsler videre til kollegaer.

I teorien ble det forklart at den intense kunderelasjonen fører til at man alltid er på jobb og at arbeidsdagen strekker seg til å vare langt ut over normalen (Blair-Loy, 2009). Funnene i denne studien viser derimot at det ikke er kundene i sin helhet som skaper lange arbeidsdager og dermed utfordringer med familielivet. Det blir avdekket at det er kundekravene i kombinasjon med andre krav fra bedriften som gjør det problematisk for kvinner med familieforpliktelser. Derfor er ikke kunderelasjon utslagsgivende for hvor mye de ansatte jobber, men det er klart at med fleksibel arbeidstid så blir de automatisk mer tilgjengelige for kunder.

Krever mer enn bare konsulenttjenester

Et uforutsett funn som er å anse som viktig å trekke frem er at en konsulentjobb innebærer mer enn rådgivningstjenester. En dimensjon som inngår i jobben og som et evalueringskriterium er *interne bidrag*. Interne bidrag innebærer blant annet sosiale sammenkomster som frokoster, jobbrelaterte ting som fagkvelder, deltakelse og bidrag i rekrutteringssammenheng, og omdømmebyggende aktiviteter.

De sosiale og fagrelaterte aktivitetene er ikke obligatoriske i den forstand at ansatte er pålagt å møte opp, og det regnes heller ikke som arbeidstimer. Likevel opplever konsulentene skråblikk fra sjefer, og risikerer dårligere evaluering og karakterscore dersom de ikke stiller opp. Med andre ord så oppleves det som obligatorisk. Det som er viktig å merke seg er at alle interne bidragene går utover arbeidstiden og spiser 100 % av fritiden til konsulentene. Det var noe særlig kvinnene i bedriften opplevde som utfordrende.

Til tross for at konsulentene er 100 % utstasjonert hos kunder, med eksempelvis en 45-timers arbeidsuke, må de likevel stille opp på de interne bidrag som kan ta flere ettermiddager og kvelder i uken fra konsulentene. Dette uten at de kan skrive timer for det. Dersom de avstår får de en dårligere evaluering og svakere karakterscore. Til syvende og sist vil det fremstås som at de har gjort en dårlig jobb. Det påvirker videre karriereutviklingen og bonusutbetalingen til konsulentene. For konsulenter uten barn er det mer eller mindre uproblematisk å imøtekomme kravene. For kvinner med familie oppleves det som et umulig krav å imøtekomme, hvis man eksempelvis skal kjøre barna i barnehagen eller spise middag med familien.

Et arbeidstempo preget av faktureringspress og salgsstress

Det ble beskrevet i teorien at evalueringskriteriene på høyere nivå i konsulentbedriftene i større grad vektlegges av salg og fakturerbare timer, og at vurdering av ansattes prestasjon munner ut i en karakter. I henhold til Kolakowski (2017) medfører et slikt system for prestasjonsmåling press og stress i jobben. Ofte strekkes antall arbeidstimer langt utover det normale for at de ansatte skal kunne registrere et tilstrekkelig antall fakturerbare timer. Det viste seg å være sammenfallende med studiens funn. Et kontinuerlig press på å fakturere timer til kunder og opprettholde salgsmål går igjen som en hovedutfordring hos alle konsulentene som ble intervjuet.

Konsulentene i studien opplevde et høyt arbeidstempo i jobben, med press om å fakturere tilstrekkelig antall timer til kunde og stress knyttet til å generere salg. Kriteriene forutsetter at de ansatte legger inn vesentlig tid og innsats i jobben. I den sammenheng er det viktig å understreke forskjellene i de ulike prosjektene og kundene som konsulentene jobbet med. Noen prosjekter kunne dra ut og gi større muligheter for mersalg, noe som ga konsulentene «mye gratis» i forhold til evalueringskriteriet salg.

Konsulentene, både den mannlige og kvinnelige, med au pair opplevde ikke like høyt personlig press og stress, men beskrev heller mer objektivt om opplevd arbeidspress i bedriften. Det gjør at det opplevde presset og stresset kan ses i sammenheng med familieforpliktelser i hjemmet.

Konsulentenes arbeidshverdag preges av tøffe arbeidskrav med lange arbeidsdager, stor grad av overtidarbeid, høyt arbeidstempo og -press, og krav fra kunder om å levere en tjeneste av høy kvalitet innen gitte tidsfrister. Kravene i jobben medfører at de må foreta tøffe valg for hvordan de skal prioritere tiden sin, og balansere forholdet mellom jobb og familie.

6.3 Et insentivsystem som viser mødrene veien ut

Uoverkommelig og demotiverende insentivsystem

Et insentivsystem som bygger på kvantitative og tellbare kriterier er ifølge teori både transparent og objektivt (Lazear & Gibbs, 2009). I henhold til resultatene fra analysen stemmer det. Insentivsystemet oppleves i stor grad som rettferdig og bærer ikke preg av kjønnsdiskriminering. Konsulentene opplevde ingen konkurranse om å komme på et høyere nivå eller begrensninger i antall forfremmelser.

Likevel fant ikke de kvinnelige konsulentene insentivsystemet som motiverende. I samsvar med Thune (2014) viser resultatene at karaktersystemet kun er motiverende dersom de ansatte får toppkarakter. Det vil si at insentivsystemet motiverer ikke på riktig måte, og virker dermed mot sin hensikt.

Et insentivsystem skal øke ansattes ytelsen for å nå fastsatte mål og kriterier (Lazear & Gibbs, 2009), og som nevnt bruker konsulentbedriften karakterkort som mål på ytelsen. Som fastslått i analysen er kravene for å få toppkarakter svært høye, noe som fremkommer i jobbkarakteristikken drøftet tidligere. Ved å bygge opp insentivsystemet etter karakterskala på ulike evalueringsdimensjonene, blir det vanskelig å innfri kriteriene noe som øker presset (Kolakowski, 2017). Resultatene fra dataanalysen illustrerer samme effekt. Særlig på de stillingsnivåene hvor ansatte typisk befinner seg i en småbarnsfase, er det utfordrende å innfri evalueringsmålene med god karakterscore. Kvinnelige konsulenter med familie opplever at familieforpliktelsene påvirker bonusstørrelsen og forfremmelsesprosessen negativt ved at kravene til toppkarakterer er uoverkommelig.

Kolakowski (2017) fastlår at fakturerbare timer og salg er de største stressmomentene i et slikt insentivsystem, noe som sammenfaller med funnene fra casebedriften. Salg og fakturerbare timer er de to dimensjonene som konsulentene opplever som mest stressende. For kvinnelige konsulenter med barn blir det en avveining om de skal prioritere jobb eller familie, om de skal oppnå gode karakterer eller tilbringe ettermiddager og kvelder med familien.

Skal kvinnene «opp eller ut» av bedriften?

I sammenheng med insentivsystemet er det en mekanisme som «coacher» ansatte ut eller forventer at de skal slutte dersom de ikke leverer etter forventningene (Kolakowski, 2017). Denne mekanismen eksisterer i casebedriften også, noe som påvirker de kvinnelige konsulentene med barn. Jobbsituasjonen preges av trivsel og spennende prosjekter, men utfordringene oppstår når jobbkrav og familieforpliktelser begynner å virke gjensidig utelukkende på hverandre.

Resultatene fra analysen fremhever at kritiske evalueringer, utfordringer og dilemma som melder seg når kvinnene får barn. Mye av dette skyldes de harde jobbkarakteristikkene i bransjen og karaktersystemet, noe som påvirker kvinnes motivasjon. Videre fører det til tvil om egen kapasitet og vilje til å gjøre det som kreves for å nå nye høyder i bedriften. Likevel er det en gjennomgående opplevelse at casebedriften ikke kan klandres, men heller bransjens dynamikk. Det resulterer i at de kvinnelige konsulentene heller slutter.

Sammenfallende med «opp eller ut»-prinsippet kan det diskuteres om insentivsystemet viser mødrene veien ut av konsultantselskapet, hvis de velger å ta seg av familie- og omsorgsforpliktelsene, i stedet for å benytte seg av bakkemannskap.

7.0 Avslutning

I det avsluttende kapittelet av dette eksplorative mixed design studiet vil konklusjonen på forskningsspørsmålet trekkes. Videre vil begrensninger ved studien, bidrag til teori og bidrag til praksis presenteres. Avslutningsvis vil vi komme med forslag til videre forskning.

7.1 Konklusjon

Formålet med dette studiet har vært å skape ny innsikt og kunnskap om en problemstilling som er viktig og relevant for det norske arbeidsmarkedet. Temaet for oppgaven har vært kvinner og ledelse, hvor det har blitt undersøkt hvilke faktorer som gjør at kvinner er underrepresenterte i lederstillinger i konsulentbransjen. Resultatene fra studien har både vært forventede og overraskende.

Toppsjiktet i det norske næringsliv er svært mannsdominert, særlig i konsulentbransjen. Det er et påfallende kjønnsmonster i casebedriften på de ulike stillingsnivåene hvor menn dominerer topplederstillingene og kvinnene er overrepresenterte på laveste stillingsnivå.

Kvinnene i bransjen har like høye ambisjoner og preferanser for en karriere som menn. Det er heller ingen kjønnsforskjeller i konkurranseinstinkt og viljen til å ta risiko mellom kjønnene. Dermed begrunnes ikke den lave kvinneandelen i grunnleggende forutsetninger hos kvinnene.

Utfordringene ligger i bransjens dynamikk og i organisasjonsstrukturen, og hvordan det virker utelukkende med familie- og omsorgsforpliktelser. Konsulentbransjen preges av jobbkarakteristikk som forutsetter et høyt innsatsnivå med arbeidsdager som strekker seg langt utover normalen, høyt arbeidstempo, prestasjonspress hvor de ansatte blir målt og evaluert i alt de gjør. Karakteristikkene og kravene for å stige i gradene gjør det umulig for en kvinne som også vil prioritere tid til å følge opp barna.

Insentivsystemet er formet slik at de «flinkeste» får høy bonus og blir forfremmet. Motivasjonen til konsulentene synker i systemet hvor de ikke klarer å opprettholde god karakterscore hvis familie prioriteres. Det medfører at det heller det søkes jobber med lavere krav, hvor familieforpliktelser ikke forringer karrieremulighetene.

Norge har enda en lang vei å gå for å få likestilling i næringslivet og det er på tide at næringslivet selv tar ansvar. Kvinnelig arbeidskraft er en viktig ressurs for Norge og en god start vil være å *faktisk* tilrettelegge for at kvinner skal kunne kombinere en god karriere med et godt familieliv.

7.2 Studiens begrensninger

En svakhet ved den gjennomførte studien er at det kun ble intervjuet én mannlig konsulent. For å forbedre sammenligningsgrunnlaget på tvers av kjønn, burde studien optimalt sett intervjuet flere menn i casebedriften. Det hadde både vært gunstig og interessant å få bedre innsikt i det mannlige perspektivet, for å kunne foreta sammenligninger mellom kjønnene. Dersom utvalget hadde bestått av flere mannlige informanter hadde sammensetningen av informanter vært mer variert, og oppgaven har således kanskje gått glipp av andre viktige synspunkt fra et mannlig perspektiv. Hadde studien fått flere mannlige innspill hadde man kunne sammenligne kvinnes og menns oppfatning i større grad.

En annen begrensning ved studiet er at utredningen ble fokusert rundt én bedrift i konsulentbransjen og ikke flere. Det gjør at funnene våre ikke kan generaliseres til hele bransjen, da særlig med hensyn på mindre, nasjonale konsulentbedrifter som muligens ikke har de samme jobbkarakteristikkene som de store, internasjonale firmaene. For å i større grad kunne komme med bidrag til kan endre kjønnskulturen i konsulentbransjen til det bedre og for å få mer signifikante funn, skulle studien med fordel tatt utgangspunkt i flere konsulentbedrifter i Norge som varierer i størrelse og lokasjon.

Avslutningsvis vil det legges til at dersom man hadde intervjuet flere konsulenter på de ulike stillingsnivåene i casebedriften, er det naturlig å anta at man hadde fått økt innsikt og forståelse for variasjoner i arbeidskrav for hver enkelt konsulent – for begge kjønn. De kvalitative dataene begrenses til de øverste stillingsnivåene: Partner, Direktør og Senior Manager. Det hadde vært interessant å få perspektivet til Associate, Senior Associate og Manager også, for å få mer innsikt i skillet mellom det som regnes som en lederstilling og stillingene på lavere nivå.

7.3 Bidrag til teori

Tidligere har eksisterende teorier og litteratur blitt koblet opp mot empiri, og på bakgrunn av dette er formålet med studiet oppfylt. Det teoretiske bidraget er knyttet opp til det teoretiske rammeverket presentert i kapittel 2. Sammenlignet med tidligere studier har denne utredningen i større grad fokusert på eksterne faktorer som påvirker kvinnens karriererealisering i konsulentbransjen, over kvinners individuelle valg og preferanser.

Halrynjo & Lyng (2010) påpeker i sin forskning at kvinner i eliteyrker, som konsulenter, har like store ambisjoner og preferanser for karriere som menn. Dette er sammenfallende med resultatene i denne respektive studien. I motsetning til Niederle & Vesterlunds (2011) forskning viser resultatene fra studiet at konkurranseinstinktet ikke er lavere for kvinner enn for menn i casebedriften. Det anbefales å gjøre videre forskning innad i flere konsulentbedrifter for å se om trenden er sammenfallende for hele bransjen. Resultatene viser at er ambisjoner, preferanser eller konkurranseinstinkt ikke er avgjørende for at kvinner er underrepresentert i lederstillinger i konsulentbransjen.

Videre står funnene i studien til dels i strid med Blair-Loy (2009) i forhold til de intense kunderelasjonene som kundedrevne næringer opplever. Til tross for at kunden er helt essensiell i konsulentbransjen, fremkom det i studien at kunderelasjonene ikke var den største utfordringen for kvinnene med familieforpliktelser.

7.4 Bidrag til praksis

Denne utredningen har også et bidrag til praksis. Det har blitt identifisert og synliggjort hvilke utfordringer kvinner opplever i løpet av karrierelivet sitt i denne spesifikke bransjen og bedriften. I tillegg har det blitt belyst hvilke hensyn som må tas for tilrettelegging for å få flere kvinner i lederstillinger.

Funnene vil forhåpentligvis kunne bidra til at konsulentbransjen foretar strukturelle endringer for å få flere kvinner i toppledelsen, og hvordan de bedre kan tilrettelegge for familieforhold.

7.5 Videre forskning

Studien viser et behov for ytterligere forskning innenfor kvinner og ledelse i næringslivet. Det har blitt avdekket flere strukturelle utfordringer fra konsulentbransjens og casebedriftens side som gjør det utfordrende for kvinner å ta lederstillinger. Lignende studier bør foretas i andre bransjer med lignende karakteristikk, for å skape generaliserbar kunnskap om temaet kvinner og ledelse i næringslivet. Kunnskapen kan brukes til å omstrukturere og optimalisere jobbkarakteristikkene, slik at det blir enklere for kvinner med familieforpliktelser å ta lederstillinger.

Videre ville det vært interessant å forske nærmere på insentivsystemet med karaktersetting. Dette for å se om systemet faktisk medfører at kvinner med barn i større grad slutter i konsulentstillingen eller forlater bransjen. Det kan være en stor forklaring på den lave kvinneandelen i toppsjiktet av konsulentbransjen.

Avslutningsvis bør det foretas et oppfølgingsstudie av dette studiet for å identifisere utviklingen i bransjen med hensyn på antall kvinner i lederstillinger. Ved å gjennomføre studien om igjen noen år fremover i tid vil man kunne studere om kvinneandelen i toppstillinger i konsulentbransjen har økt.

Litteraturliste

- Aarseth, H. (2008a). *Hjemskapningens moderne magi*. Avhandling (dr.polit.). Oslo: institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo.
- Aarseth, H. (2008b). Fortellinger om kjønn, makt og kjærlighet. Svar til Hanne Haavind. *Tidsskrift for kjønnsforskning*. Vol. 32, 80-88.
- Abelia. (2012). *Konsulentbransjen - en forutsetning for et kunnskapsbasert Norge*. (Konsulentrapport, 2012). Hentet fra: http://abelia.nsp01cp.nhosp.no/getfile.php/Bilder/Nyheter/Abelia_konsulentrapport_web.pdf
- AFF. (2017). *Kvinner kjemper sammen for kjønnsbalanse i toppledelsen*. Hentet fra: <http://www.aff.no/publikasjoner/kvinner-kjemper-sammen-for-kjonnsbalanse-i-toppledelsen>
- Almås, I., Cappelen, A., Salvanes, K., Sørensen, E. & Tungodden, B. (2012). *Willingness to compete in a gender equal society*. NHH Discussion papers SAM 24/2012.
- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. LOV-2005-06-17-62. Hentet fra: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL_11.
- Arbeidstilsynet.no (2017). *Arbeidstid*. Hentet fra: <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/arbeidstid/>.
- Arbeidstilsynet.no. (2017). *Overtid*. Hentet fra: <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/arbeidstid/overtid/>.
- Barne- og likestillingsdepartementet. (2012). *Likestilling kommer ikke av seg selv*. (Meld. St.

44 2012-2013) Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-44-20122013/id731019/sec1>

Berg, P., Kalleberg, A. L., & Appelbaum, E. (2003). Balancing work and family: The role of high-commitment environments. *Industrial Relations*, 42, 168-188. DOI: 10.1111/1468-232X.00286.

Bertrand, M., Goldin, C., & Katz, L. (2009). Dynamics of the gender gap for young professionals in the corporate and financial sector. *National Bureau of Economic Research. Working paper*, No. 13681. DOI: 10.3386/w14681.

Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54 (1), 71-84. DOI: 10.2307/1252174.

Blair-Loy, M. (2009). Work Without End? Scheduling Flexibility and Work-to- Family Conflict among Stockbroker. *Work and Occupations*, 36 (4), 279-317. DOI: 10.1177/0730888409343912.

Blair-Loy, M. & Wharton, A. S. (2004). Mothers in finance: Surviving and thriving. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 596, 151-171. DOI: 10.1177/0002716294288820.

Blair-Loy, M. & Wharton, A. S. (2006). Long work hours and family life: A crossnational study of employees' concerns. *Journal of Family Issues*, 27, 415-436. DOI: 10.1177/0192513X05282985.

Borge, I. & Mikalsen, G. (2017). *Kjønnsfordeling i bransjen Strategiske Rådgivere*. (Bergen Næringsråd). Hentet fra: <https://www.bergen-chamber.no/media/1502/2017-kjoennsfordeling.pdf>

Bragelien, I. (2003). Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes.

Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. 2/2003. Hentet fra:
<https://www.magma.no/bruk-av-loenn-som-styringsinstrument-hvorfor-saa-mange-mislykkes>

Bragelien, I. (2011). Belønninger som styringsverktøy- når bør toppledelsen holde fingrene av fatet? *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. 5/2011, 31-43. Hentet fra: <https://www.magma.no/belonnninger-som-styringsverktoy-nar-bor-toppledelsen-holde-fingrene-av-fatet>.

Consultancy.uk. (2017). *Management consulting*. Hentet fra:
<http://www.consultancy.uk/consulting-industry/management-consulting>

Consultancy.uk. (2017). *Trends and challenges in the management consulting industry*. Hentet fra: <http://www.consultancy.uk/news/13111/trends-and-challenges-in-the-management-consulting-industry>

Creswell, J.W. (2008). *Educational Research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, 3rd edition. Upper Saddle River, NJ: Merrill/Prentice Hall.

Dagens Perspektiv. (2008). *Stillingsbeskrivelse*. Hentet fra:
<http://www.dagensperspektiv.no/2008/stillingsbeskrivelse>

Deloitte (2017). *Deloitte på innsiden: Hvordan er det å jobbe som Partner i Deloitte*. Hentet fra: <https://www2.deloitte.com/no/no/pages/careers/articles/karriere-historier-martin-bryn.html>

Dillman, D. A., Christian, L. M. & Smyth, J. D. (2014) *Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method*, 4.edition. Hoboken: Wiley.

DiMaggio, P. (2001). Introduction: Making sense of the contemporary firm and prefiguring its future. In P. DiMaggio (Ed). *The twenty-first-century firm: Changing economic*

organization in international perspective, 3-30. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Langvik, E. (2017). *Testbruk og misbruk – kvalitetskrav til testene og de som benytter dem*.

Hentet fra: <http://veilederforum.no/content/testbruk-og-misbruk-%E2%80%93-kvalitetskrav-til-testene-og-de-som-benytter-dem>

Firmconsulting. (2017). *Up or out in consulting*. Hentet fra:

<https://www.firmsconsulting.com/quarterly/up-or-out-policy/>

Forskerforbundet. (2011). *Forskerforbundet: Handlingsplan for kjønnsbalanse i akademia*.

(Skriftserien nr. 6/2011). Hentet fra:

https://www.forskerforbundet.no/Documents/skriftserien/2011-6_Likestilling.pdf

Forskerforbundet. (2017). *Forskerforbundets politikk for likestilling*. (Skriftserien nr.

7/2017). Hentet fra:

https://www.forskerforbundet.no/Documents/skriftserien/2017-7_Likestillingspolitikk.pdf?epslanguage=no

Forskningsetiske komiteene. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap,*

humaniora, juss og teologi. Hentet fra: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>

Galinsky, E., Kim. S.S., & Bond, J. T. (2001). *Feeling overworked: When work becomes too much*. New York: Families and Work Institute.

Garson, G. D. (2012). *Testing statistical assumptions*. 2012 Edition. North Carolina: Statistical Associates Publishing.

Ghauri, P., & Grønhaug K. (2010). *Research Methods in Business Studies*. 4. Edition Financial Times Prentice Hall.

Golden, L. (2001). Flexible work schedules: Which workers get them? *American Behavioral Scientist*, 44, 1157-1178. DOI: 10.1177/00027640121956700.

Greenhaus, J., Parasuraman, S. & Wormley, W. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcome. *Academy of Management Journal*, 1990 Vol. 33. no.1, 64-86. Hentet fra: <http://www.jstor.org/stable/256352>

Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse- Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JPM*. 2.Utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Grover, L. & Crooker, K. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family- friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48, 271-288. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1995.tb01757.x.

Grzywacz, J. G., Carlson, D.S., & Shulkin, S. (2008). Schedule flexibility and stress. *Community, Work & Family*, 11, 199-214. DOI: 10.1080/13668800802024652.

Haavind, H. (2008). Det tosidige likestillingsprosjektet: Hva er det som skjer, og hvordan blir forståelsen formet? *Tidsskrift for kjønnsforskning*, nr.4 (2008), 59-79. Hentet fra: https://uit.no/Content/390985/Kj%C3%B8nn_likestillingmakt.pdf

Hackman, J.R & Oldham G.R. (1976) Motivation through the design of work. *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 16, issue 2, 250-279. DOI: 10.1016/0030-5073(76)90016-7.

Halrynjo, S. & Lyng, S.T. (2010). Fars forkjørsrett - mors vikeplikt? *Tidsskrift for samfunnsforskning*, vol. 51, nr. 2, 249-280.

Hamre, K. (2016). *Kjønnsdelt arbeidsmarked tross kvinnes utdanningsforsprang*. Hentet

fra:

<https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/kjonnssdelt-arbeidsmarked-tross-kvinnernes-utdanningsforsprang>

Hair, J. F., Bush, R. P. & Ortinau, D. (2006). *Marketing Research: Within a Changing Environment*. 3.ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Holmen, M. & Olderøy, H. (2007). *Motivasjon og incentivsystemer i salgsbransjen*. (Masteravhandling, Norges Handelshøyskole). Bergen.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2.Utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen D.I., & Thorsvik. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Jensen, R.S. (2006). Det store spranget: Endringer i kvinneliv i Nord-Odal. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, vol. 47, 95-107. Hentet fra: https://www.idunn.no/tfs/2006/01/det_store_spranget_endringer_i_kvinneliv_i_nord-odal?removeHighlight=true

Jensen, R.S. (2008). *Et slag i luften- Svar til Hanne Haavind*. Tidsskrift for kjønnsforskning. Vol. 10, 179-208. Hentet fra: <http://www.fafo.no/index.php/en/item/et-slag-i-luften-svar-til-hanne-haavind>

Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisasjons- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzel Forlag.

Kapital.no. (2017). *Norges 100 mektigste kvinner*.

Hentet fra: <https://kapital.no/redaksjonelt/kaaringer/norges-100-mektigste-kvinner>

King, N. (2012). *Doing template analysis*. I G. Symon & C. Cressell (Red.), *Qualitative Organizational Research. Core Methods and Current Challenges*. London: Sage.

Kjønnsfordeling i de fire store, bilde. (2017). Hentet fra: <https://www.bergen-chamber.no/media/1502/2017-kjoennsfordeling.pdf>

Kolakowski, M. (2017). *Up or out Policy*. Hentet fra: <https://www.thebalance.com/up-or-out-policy-1286912>.

Konfigurasjoner, bilde. (2000). Hentet fra: <http://docplayer.me/docs-images/60/44875707/images/14-0.png>

Kristensen, T., Christensen, K. & Borg, V. (2002). *Work Enviroment and Cardiovascular Diseases*. NIOH. Copenhagen.

Kunze, A., & Miller, A. R. (2014). *Women Helping Women? Evidence from Private Sector Data on Workplace Hierarchies*. Discussion Paper No. 8725, The Institute for the Study of Labor

Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Landsorganisasjonen i Norge. (2014) *Litt om kjønnsforskjeller i arbeidslivet*. (Samfunnsnotat nr xx/14). Hentet fra: http://www.lo.no/Documents/Likestilling/nr%2010_Litt%20om%20kj%C3%B8nnsforskjeller%20i%20arbeidslivet.pdf

Larsen, A. K. (2007). *En enklere metode- veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen, Fagbokforlaget

Lazear, E. P. (1998). *Personnel Economics for Managers*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Lazear, E.P., & Gibbs. M. (2009). *Personnel Economics in Practice*. New York: John Wiley

& Sons Inc.

Likestillingsloven. (2013) *Lov om likestilling mellom kjønnene m.v. av 21 juni 2013 nr. 59.*

Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2013-06-21-59?q=likestilling>

Meiksis, P. F., & Watson, J. M. (1989). Professional autonomy and organizational constraint: The case of engineers. *Sociological Quarterly*. Vol. 30, 561-585.

Hentet fra: <http://www.jstor.org/stable/4121464>.

McDonnell, S. (2017). *Consulting Firm Organizational Structure*. Hentet fra:

<https://yourbusiness.azcentral.com/consulting-firm-organizational-structure-27072.html>.

Morgeson, P. & Humphrey, S. (2006). The Work Design Questionnaire: Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology. The American Psychological Association*. Vol. 91, 1321- 1339. DOI: 10.1037/0021-9010.91.6.1321.

Netemeyer, R., McMurrian, R. & Boles, J. (1996). Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scale. *Journal of Applied Psychology 1996. The American Psychological Associations Inc.* Vol.81, no.4, 400-410. DOI: 0021-9010/96/3.00

Netemeyer, R. & Wang, G. (2002). *The Effect of job autonomy, customer demandingness, and trait competitiveness on salesperson learning, self-efficacy, and performance.* Journal of the academy of marketing science. EBSCO Publishing.

NHO a. (2015). *Bedre kjønnsbalanse i næringslivet*. Hentet fra:

<https://www.nho.no/Politikk-og-analyse/Arbeidslivspolitik/utlopte-artikler/bedre-kjonnsbalanse-i-naringslivet/>

NHO b. (2015). *Kvinner i næringslivet - Mange kvinner i jobb*. Hentet fra:

<https://www.nho.no/Politikk-og-analyse/Arbeidslivspolitik/kvinner-i-naringslivet/2015/mange-kvinner-i-jobb/>

NHO. (2016). *Siemens-sjefen: Kjønnssbalanse i bedriften er lønnsomt*. Hentet fra: <https://www.nho.no/Politikk-og-analyse/Arbeidslivspolitik/slik-jobber-siemens-med-kjonnsbalanse-i-ledelsen/>

Niederle, M. & Vesterlund, L. (2011). Gender and Competition. *National Bureau of Economic Research*. Vol. 3, 601-630. Doi: 10.1146/annurev-economics-111809-125122.

Normann, R. (2000). *Service Management*. 3.Utgave. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Olberg, D., & Nicolaisen, H. (2013). *Arbeidstid- dilemmaer og utfordringer*. Fafo-rapport 2013:17. Hentet fra: http://www.fafo.no/media/com_netsukii/20307.pdf

Personvernombudet, Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste. (2012): *Må prosjektet meldes?* Hentet fra <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/>

Petersen, T. (2002). Likestilling i arbeidsmarkedet. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, Vol. 43, 443-478.

Polachek, S., Tatsiramos, K. & Zimmermann, K. (2015). *Gender Convergence in the Labor Market*. UK: Emerald Group Publishing Limited, Howard House.

Powell, W.W. (2001). The capitalist firm in the twenty-first century firm: Emerging patterns in western enterprise. *The twenty-first-century firm: Changing economic organization in international perspective*. 33-68. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ*

metode. Bergen: Fagbokforlag.

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapelig til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.

Sagberg, I. (2017). *Ledelse*. Hentet fra: <https://snl.no/ledelse>

Sagdahl, M. (2014). *Autonomi*. Hentet fra: <https://snl.no/autonomi>.

Salvanes, K. (2016). *Kvinnene som unngår toppen - Hvorfor finner vi ikke kvinner i toppstillinger i norsk næringsliv?* Hentet fra: <https://www.nhh.no/forskning/forskningsnytt/arkiv-forskningsartikler/2016/november/kvinnene-som-unngar-toppen/>

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*. 7. Edition. Harlow: Pearson Education.

Shih, T. H., & Fan, X. (2008). Comparing response rates from web and mail surveys: A meta-analysis. *Field methods*. Vol. 20, no. 3, 249-271. DOI: 10.1016/j.edurev.2008.01.003

SSB. (2016). *Indikatorer for kjønnslikestilling i kommunene*. Hentet fra: <https://www.ssb.no/likekom>

Store Norske Leksikon. (2014). *Arbeidsdeling*. Hentet fra: <https://snl.no/arbeidsdeling>

Store Norske Leksikon. (2016). *Henry Mintzberg*. Hentet fra: https://snl.no/Henry_Mintzberg

Store norske leksikon. (2016). *Insentiv*. Hentet fra: <https://snl.no/insentiv>

Stanford, N. (2007). *Guide to Organization Design. Creating high-performing adaptable enterprises*. London: The Economist

Teigen, M. (2015). *Virkninger av kjønnskvolteringer i norsk næringsliv*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. 3. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Thune, K. (2014). *Nei takk til karakterer på jobben*. Hentet fra:
<http://www.hegnar.no/Nyheter/Personlig-oekonomi/2014/02/Nei-takk-til-karakterer-paa-jobben>

Utdanning.no. (2017). *Yrkebeskrivelse: konsulent*. Hentet fra:
<https://utdanning.no/yrker/beskrivelse/konsulent>

Virke.no (2016). *Hva er fleksibel arbeidstid, fleksitid og timebank?* Hentet fra:
<https://www.virke.no/lovverk-radgiving/jus-arbeidsliv/fagartikler/hva-er-fleksibel-arbeidstid-fleksitid-og-timebank/>.

Werner, K. (2016). *Kvinner i arbeid*. Hentet fra:
<https://www.siste.no/meninger/innenriks/politikk/kvinner-i-arbeid/o/5-47-66157>

Wharton, A. S., & Blair-Loy, M. (2006). Long hours and family life: A cross-national study of employees' concerns. *Journal of Family Issues*. Vol. 27, 415-436. DOI: 0.1177/0192513X05282985.

World Economic Forum. (2017). *The Global Gender Gap Report 2017* (10th Anniversary Edition). Hentet fra: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and methods*. 5. Ed. Los Angeles, California: Sage

Vedlegg

Vedlegg 1 - Informasjonsskriv til respondenter

Bakgrunn og tema

Bakgrunnen for studien er en masteroppgave, gjennomført ved Norges Handelshøyskole. Vi startet prosjektarbeidet i juni 2017, og skal være ferdigstilt desember 2017.

Temaet for oppgaven er kvinner og ledelse, hvor vi ønsker å forske på hvorfor det er så få kvinner i mellom- og topplederstillinger i konsulentbransjen. Hovedfokuset vil være på det organisatoriske, strukturelle aspektet i bransjen. Tidligere forskning har identifisert systematiske forskjeller mellom kvinner og menn generelt i arbeidslivet, etter foreldreskap, og dette særlig innenfor konsulentbransjen. Årsakene til de systematiske forskjellene har ikke blitt kartlagt, og vi tror det er et resultat av jobbkarakteristika og insentiv. Formålet med studiet er å skape innsikt, ny empiri, og systematisere kunnskapen om kvinner i lederstillinger.

I denne spørreundersøkelsen finnes det ikke riktige eller gale svar. Kom gjerne med egne kommentarer og tanker på slutten av undersøkelsen.

Undersøkelsen vil ta ca. 5 minutter.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Datainnsamlingen vil bestå av både kvalitative dybdeintervjuer og kvantitative spørreundersøkelser. I forbindelsen med denne spørreundersøkelsen vil det ikke bli samlet inn annen informasjon enn det du oppgir. Dataene vil etter innsamling bli anonymisert, og arkivert ved prosjektets slutt. Studien er godkjent av Personvernombudet for forskning (NSD).

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien.

For å delta i undersøkelsen klikker du på lenken “Spørreundersøkelse” under. Ved å klikke på denne lenken samtykker du at du ønsker å delta. Undersøkelsen vil anslagsvis ta 5 minutter å besvare. Du kan starte på undersøkelsen, ta pause og så begynne der du sluttet uten at svarene dine er borte.

Frist

Undersøkelsen starter mandag 01.11.2017 og avslutter mandag 08.11.2017.

Vi er avhengig av din deltakelse i studien, og setter derfor stor pris på ditt bidrag.

Med vennlig hilsen

Tina Elise Beisland og Mari Lind Aronsen

Vedlegg 2- Spørreundersøkelse

Bakgrunn/ Generelt / Personlig

1. Kjønn

Mann

Kvinne

2. Alder

20-30

31-40

41-50

51-60

Over 61

3. Familieforhold

Singel

Samlivspartner uten barn

Samlivspartner med barn alder 1-10
Samlivspartner med barn alder 11-20
Samlivspartner med barn eldre enn 20
Enslig forsørger med barn alder 1-10
Enslig forsørger med barn alder 11-20
Enslig forsørger med barn eldre enn 20

4. Hvordan er arbeidsfordelingen i hjemmet?

Kvinnen gjør mest
Mannen gjør mest
Likestilt
Ikke relevant

Karriere og arbeidsforhold

5. Utdanning

Videregående skole
Høyere utdanning bachelorgrad (3 år)
Høyere utdanning mastergrad (5 år)
Doktorgrad (+ 5 år)

6. Samlivspartners utdanning

Har ikke samlivspartner
Videregående skole
Høyere utdanning bachelorgrad (3 år)
Høyere utdanning mastergrad (5 år)
Doktorgrad (+ 5 år)

7. Hvor mange år i bedriften?

Under 5

5-10

11-15

16-20

21-25

Over 25

8. Stillingstype

Midlertidig kontrakt/vikariat

Deltid

Fulltid

9. Stillingsnivå

Associate

Senior associate

Manager

Senior manager

Director

Partner

10. Samlivspartners yrke

Har ikke samlivspartner

11. Arbeidsordning

Fast arbeidstid/-sted

Fleksibel arbeidstid/-sted

12. En vanlig arbeidsdag starter og slutter (ca. estimert)

13. Hvor ofte jobber du overtid?

Sjeldent

Noen ganger i løpet av en måned

En gang i uken

Flere ganger i uken

Hver dag

14. Hvor mange timer jobber du vanligvis per uke?

Under 30

30- 34

35-39

40-44

45-49

50-54

55-60

Over 60

15. Hvor mange timer jobber samlivspartneren din per uke?

Under 30

30- 34

35-39

40-44

45-49

50-54

55-60

Over 60

Har ikke samlivspartner

16. Hvordan er lønnstrukturen din?

Fastlønn

Fastlønn + bonus

Annet

Jobbkarakteristika

17. “Jobben min krever at jeg jobber veldig fort og det er høyt arbeidspress”

5-skala

18. “Arbeidsmengden er ujevnt fordelt så det hoper seg ofte opp”

5-skala

19. “Jeg må ofte jobbe overtid for å være ajour med mine arbeidsoppgaver”

5-skala

20. “Jobben lar meg ta mine egne beslutninger om hvordan jeg planlegger arbeidet mitt”

5-skala

21. “Jobben lar meg planlegge hvordan jeg gjennomfører arbeidet mitt”

5-skala

22. “Mine kunder er avhengige av å ha kontakt med meg og ikke mine kollegaer.”

5-skala

23. “Mine kunder forventer at jeg er tilgjengelig utover “vanlig arbeidstid”.

5-skala

Familieforpliktelse

24. “Kravene i jobben min forstyrrer mitt hjem -og familieliv.”

5-skala

25. “Andel av tiden jobb opptar gjør det vanskelig å oppfylle familieforpliktelser”

5-skala

26. “Arbeidspress gjør det vanskelig å oppfylle familieforpliktelse.”

5-skala

27. “Arbeidsrelaterte plikter gjør at jeg endrer mine planer for familieaktiviteter.”

5-skala

Insentivsystem (Økonomiske -og karrierebaserte insentiver)

28. “Jeg foretrekker innsatsbasert lønn (time-/fastlønn), over resultatbasert lønn (bonus/provisjon)”

5-skala

29. “Jeg foretrekker en felles bonusordning over en konkurransebasert bonusordning“
(Konkurransebasert bonus: bonus basert på individuelle prestasjoner relativt til andre i bedriften).

5-skala

30. “Jeg vil heller bli forfremmet etter egne prestasjoner enn at mine prestasjoner blir målt opp mot andre i bedriften”

5-skala

31. “Jeg er redd for å være mindre kompetent enn motparten i konkurransen om en forfremmelse”.

5-skala

Konkurranseinstinkt

32. “Jeg liker å jobbe i situasjoner som involverer konkurranse med andre.”

5-skala

33. “Det er viktig for meg å prestere bedre enn andre.”

5-skala

34. “Jeg legger inn mer innsats når jeg konkurrer med andre.”

5-skala

Karriererealisering

35. “Jeg er fornøyd med suksessen jeg har oppnådd i min karriere”

5-skala

36. “Jeg er fornøyd med fremdriften jeg har gjort med å møte mine overordnede karriere”

5-skala

37. “Jeg er fornøyd med fremdriften mot å møte mine mål for inntekt.”

5-skala

38. “Jeg er fornøyd med fremdriften jeg har gjort mot å møte mine mål for utvikling av evner og ferdigheter.”

5-skala

Avslutning

39. Har du blitt tilbudt lederstilling på et tidspunkt i karrieren?

Ja

Nei

Ikke relevant

40. Dersom du har fått tilbud, men takket nei: hvorfor takket du nei?

41. Har du noe annet du ønsker å legge til?

Vedlegg 3 – Dybdeintervju

Informasjon til informantene

Hei, takk for din tid og bidrag. I og med at vi ikke vet hvor stor innføring du har fått i prosjektet fra før, så vi tenkte å innlede med å fortelle litt om oppgaven vår.

Kvinner og ledelse er et hett tema, og hvor det fokuseres på hvorfor det er så lite kvinner i toppsjiktet i næringslivet. Særlig ser man disse forskjellene i advokatbransjen og finansnæringen. Vi ønsker å se litt nærmere på konkrete faktorer i bransjen som gjør det slikt. Begrensningen vi har satt oss er arbeidskarakteristikk og insentivsystemer.

Formålet med studiet er å skape innsikt, ny empiri, og systematisere kunnskapen om kvinner i lederstillinger.

Slik som intervjuet vil foregå er at jeg vil hovedsakelig stille spørsmålene mens ** kanskje vil ta litt notater underveis, og stille oppfølgingsspørsmål.

Intervjuet er inndelt i ulike deler - vi starter litt generelt med en personlig del, så går vi over på bransjen og bedriften hvor vi snakker om organisatoriske trekkene i jobbkarakteristikken og insentivsystemet, før vi avslutningsvis snakker litt om kvinner og ledelse.

Vi ønsker å ta lydopptak av intervjuet, og vi ber om samtykke til å gjøre dette.

Intervjuguide

Personlige spørsmål

- Navn
- Alder
- Karrierebakgrunn - utdanning, hvor lenge har du jobbet i bedriften?
- Familiesituasjon - samlivspartner, barn? Alder på barn? Hvor mange barn?
- Hvis samlivspartner - hva er hans arbeidssituasjon? Hvordan er fordelingen av arbeidsoppgaver og familieforpliktelser i hjemmet? Likestilt, skjevfordelt?
- Hvis barn, får dere noe hjelp fra andre med barna eller vasking? Vaskehjelp, au pair, besteforeldre, dagmamma el.
- Hvordan kom du dit du er i dag? Fortell litt om veien?
- Har det gått på bekostning av noe? Hobbyer, sosialt, familieliv/samliv?
- Kan du fortelle litt om hva jobben din går ut på?

Om bransjen og bedriften - Åpne spørsmål, still oppfølgingsspørsmål

- Hvordan opplever du konkurranseintensiteten i bransjen, altså eksternt i markedet?
- Gjør det at det stilles ekstra krav til deres ansatte om å hele tiden være “på” for å konkurrere med andre bedrifter om kundene?

Jobbkarakteristikk

- Hvordan ser en vanlig arbeidsuke ut for deg? Lange dager? Mye overtid? Helgearbeid? Sitter du mye på kontor eller jobber hjemme?
- Arbeidstid? Din partners arbeidstid?
- Tar du med jobben hjem? Hvis ja: skaper det konflikter i partnerforholdet?
- Hvor enkelt er det for deg å balansere jobb og familieliv? Kan du fortelle litt om hvordan du gjør det? evt. ganger der det oppstår konflikt på grunn av jobb og familieforpliktelser.
- Opplever du at bedriften har fokus på å tilrettelegge for familieforpliktelser?
- Gjør du prioriteringer med jobben som går på bekostning av familie?

-
- Hvordan ser fordeling av arbeidstid og -ansvar ut i bedriften på de ulike stillingssnivåene?
 - Praktiserer dere fleksibel arbeidstid eller fast? Hvilken effekt tror du dette har for kvinner, og særlig mødre i de ulike stillingene? Opplever du det samme?
 - Det er gjort forskning på at konsulenter som jobber flexitid arbeider totalt flere arbeidstider enn dem med fast, hva tenker du om det?
 - Forventes det at man er mye tilgjengelige for kundene utover arbeidstid?
 - Hvordan er kunderelasjonene? Har man faste kunder eller deler man en “pot”?
 - Har du noen gang opplevd høyt arbeidspress, kan du fortelle litt om det?
 - Hvordan arbeider man? Prosjektvis - typ mye i perioder? Eller med forutsigbare, faste dager?
-
- Hvordan er lønnsstrukturen i bedriften? Har det påvirket ditt valg for stilling/jobb? I hvilken grad påvirkes din motivasjon av lønn og forfremmelsessystem?
 - Tror du noen av disse faktorene påvirker en kvinne i valget om å ta en lederstilling
 - Hvilken forfremmelsespolitikk praktiserer dere? “Turnering eller basert på egne prestasjoner”.
 - Hvordan ble du forfremmet til den posisjonen du er i i dag?
 - Begrunnelsen for denne praksis? - Fordeler og ulemper med dette?
 - Hvordan opplever du dette systemet? Kan du si noe om personlige erfaringer eller opplevelser?
 - På hvilken måte tror du det kan påvirke motivasjon til forfremmelse?
 - Det har tidligere blitt forsket på at kvinner er mindre villige til å konkurrere enn menn, og dermed kan det føre til at de skyr unna konkurransepregede stillinger, eller forfremmelsessystemer som krever konkurranse med andre. Har du opplevd det slik, eller sett dine kollegaer bli påvirket av dette?
 - Blir du motivert eller demotivert av å konkurrere med andre?
 - Har du noen eksempler på situasjoner der du har måtte konkurrere om en klient, mot en ansatt, eller lignende?
 - Hvordan håndterer du risiko og usikkerhet i jobben?

-
- Opplever du i kvinner i mindre grad forhandling om lønn og evt. forfremmelser enn menn?
 - Praktiserer “up or out” prinsippet i bedriften? - Hvordan har det påvirket deg og dine kollegers karrierevalg? Opplever du at mange i bedriften slutter på grunn av denne ordningen?

Kvinner og ledelse

- Hva mener du kan være årsaken til at det er så lite kvinner i lederstillinger i bransjen?
- Hva har vært viktig for deg, når det kommer til å klatre på karrierestigen?
- Gjøres det noen spesielle tiltak for å rekruttere flere til mellomleder- og topplederstillinger? Fokus?
- Hva tror du kan få flere kvinner til å ta lederstillinger?
- Er det noe bedriften i denne forbindelsen kan gjøre?

Avslutningsvis

- Er det noe av det vi har snakket om som du ønsker å utdype?

Er det noe vi ikke har snakket om som du mener vi burde være oppmerksomme på?

Vedlegg 4 – Godkjenning fra NSD

Kjell G. Salvenes
Helleveien 30
5045 BERGEN

Vår dato: 09.10.2017

Vår ref: 55982 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 18.09.2017.
Meldingen gjelder prosjektet:

55982	<i>Kvinner og ledelse</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Norges Handelshøyskole, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Kjell G. Salvenes</i>
Student	<i>Tina Beisland</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernuleppe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Norges Handelshøyskole sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til Informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Norges Handelshøyskole er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

- hvilke opplysninger som skal innhentes og hva dette innebærer for deltaker
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 20.12.2017 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaeverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal