

2295

2207

1985



Høgskolen
Kristiania

BCR3103

Bacheloroppgave

HR og personalledelse



En undersøkelse av:

*Forholdet mellom maskulin organisasjonskultur og kjønnsbalanse på ledernivå i
revisjonsbransjen*

Vår 2020

“Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania.
Høgskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder,
resultater, konklusjoner eller anbefalinger”.

Forord

Denne oppgaven er den avsluttende delen av vår bachelorgrad i HR og personalledelse ved Høgskolen Kristiania. Disse tre årene har bydd på utfordringer, frustrasjon og mange timer på biblioteket. Likevel har det vært givende, vi har lært mye, fått mestringsfølelse og blitt kjent med nye mennesker. De nye bekjentskapene vi har stiftet gjennom disse tre årene er gull verdt både privat og videre ut i arbeidslivet som kommer. Variasjonen i studiet har gitt oss et godt utgangspunkt til å takle utfordringer, som man møter på i arbeidslivet.

Vi ønsker å rette en stor takk til bedriftene som har deltatt i intervjuene. Vi vet at det har vært ekstra vanskelig for respondentene å sette av tid til intervjuene, ettersom dette foregikk midt under den mest hektiske perioden av Covid-19 pandemien. Uten dere hadde vi ikke kunnet fullføre vår bacheloroppgave.

Til slutt vil vi rette en spesiell takk til vår veileder, Laura E. M. Traavik. Hun har vært til enorm hjelp for oss i de seks månedene vi har holdt på med bacheloroppgaven. Uten hennes hjelp hadde vi fortsatt diskutert formulering av problemstilling ved innleveringsdato. Laura har også gitt oss gode tilbakemeldinger gjennom hele prosessen, som gjorde at vi kunne se ting fra flere perspektiv. I tillegg har hun bidratt med sin erfaring innenfor feltet, og hjulpet oss med å holde motet oppe da ting var vanskelig.

Oslo, 03.06.2020

Kandidatnr: 2295, 2207, 1985

Sammendrag

Formålet med oppgaven har vært å finne ut om det er et forhold mellom maskulin organisasjonskultur og kjønnsbalanse på ledernivå i revisjonsbransjen.

Vi har benyttet oss av velkjent teori innenfor feltet. Schein sin modell ble brukt som en ramme i håp om at den ville gjøre oppgaven mer oversiktlig og dermed hjelpe oss å konkludere. I tillegg benyttet vi oss av Hofstede sin definisjon av maskuline og feminine trekk innenfor organisasjonskultur, som et verktøy for å navigere seg i Schein sin modell. Tidligere forskning om kjønnsbalanse ville være sentral for å vite hvilken retning prosjektet skulle gå i, og for å kunne drøfte problemstillingen.

I dette prosjektet har vi tatt i bruk semistrukturerte dybdeintervjuer. Vi innhentet informasjon fra to respondenter fra ulike organisasjoner. Videre analyserte vi empirien opp mot teori for å kunne finne forhold mellom de to komponentene.

Vi har i denne bacheloroppgaven funnet at det er mer feminin organisasjonskultur enn det vi i utgangspunktet hadde antatt. Tema har en ekstremt høy grad av kompleksitet, og krever en dyp kompetanse på tvers av flere fagfelt som forbigår en bacheloroppgave.

På bakgrunnen av dette fant vi at oppgaven vår ikke var tilstrekkelig for å trekke noen faste konklusjoner. Vi har likevel avdekket noen overraskende funn og mener derfor at dette prosjektet er egnet som et forarbeid for videre forskning.

Oppgavens Struktur

Kapittel 1: Innledning

Kapittel én tar for seg bakgrunnen for temaet vi har valgt å fokusere på, og hvilket mål vi har satt for vår bacheloroppgave. Presentasjon av problemstilling med avgrensning vil også komme frem i dette kapitlet.

Kapittel 2: Teori

I kapittel to vil vi presentere det teoretiske rammeverket vi har satt for oppgaven.

Kapittel 3: Metode

I det tredje kapitlet skal vi redegjøre for de metoden vi har valgt. Vi redegjør videre for forskningsdesignet vi har valgt å bruke, hvordan vi samler inn data og hvilke etiske retningslinjer vi har satt for å kunne fullføre oppgaven i tråd med personvernloven.

Kapittel 4: Presentasjon av funn

I kapittel fire vil vi presentere innsamlet data fra respondentene.

Kapittel 5: Analyse og drøfting

I dette kapitlet skal vi trekke tråder mellom det teoretiske rammeverket i oppgaven, og drøfte dette opp mot innsamlet data.

Kapittel 6: Kritikk rundt forskningsprosessen

I kapittel seks vil vi stille oss kritiske til egen forskning.

Kapittel 7: Oppsummering og konklusjon

Kapittel syv vil inneholde en refleksjon og konklusjon av det vi har funnet ut av i denne oppgaven.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling med avgrensning	2
1.2.1 Avgrensning av oppgaven	2
1.2.2 Begrensninger ved Covid-19 pandemien	2
2.0 Teori	4
2.1 Organisasjonskultur	4
2.1.1 Edgar Schein	5
2.1.2 Geert Hofstede	6
2.2 Kjønnsligestilling	7
2.2.1 Kjønnsbalanse	8
3.0 Metode	10
3.1 Valg av metode	10
3.2 Forskningsdesign	10
3.3 Utvalgsmetode	11
3.4 Datainnsamling	12
3.4.1 Intervjumetode	12
3.4.2 Intervjuguide	12
3.4.3 Gjennomføring av intervjuer	13
3.5 Koding	13
3.6 Validitet	14
3.7 Reliabilitet	14
3.8 Forskningsetikk	15
4.0 Presentasjon av funn	17
4.1 Introduksjonsspørsmål	17
4.2 Verdier og normer	17
4.2.1 Hovedverdier på arbeidsplassen	17
4.2.2 Ideell leder	18
4.2.3 Egenskaper en leder bør besitte	18

4.2.4 Normer på arbeidsplassen.....	19
4.3 Artefakter	19
4.3.1 Kleskode.....	20
4.3.2 Landskap.....	20
4.4 Atferd	21
4.4.1 Typisk arbeidsdag.....	21
4.4.2 Samarbeids- eller konkurransebasert arbeidsplass	22
4.4.3 Implementerte tiltak for vedlikehold av mangfold.....	22
4.4.4 Arbeidstid i lederstillinger.....	23
4.4.5 Rekruttering	24
4.4.6 Samarbeid på ledernivå.....	24
4.5 Kjønnbalanse	25
4.5.1 Situasjonen i dag	25
4.5.2 Iverksatte tiltak	26
4.6 Oppsummering i tabell.....	28
5.0 Analyse og drøfting av funn	29
5.1 Verdier og normer	29
5.2 Artefakter	30
5.2.1 Fysiske artefakter	31
5.2.2 Atferdsmessige artefakter	32
5.3 Atferd	33
5.4 Oppsummering av analyse	36
6.0 Kritikk rundt forskningsprosessen	37
7.0 Oppsummering og konklusjon	38
8.0 Litteraturliste	39

Vedlegg 1

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn

Ifølge SSB har kvinner ofte høyere utdanning og lengre erfaring innenfor ledelse, men likevel er prosentandelen for kvinner i lederstillinger relativt lav. Denne statistikken viser at andelen kvinnelige ledere i Norge har økt fra 32% til 38% fra 2011 til 2017. Likevel er det store forskjeller mellom offentlig og privat sektor der menn regjerer på toppen i de private virksomhetene (Andreassen, 2017).

Vi ønsker å forske nærmere på dette innenfor revisjonsbransjen fordi vi ser at de er særlig preget av kjønnsubalanse på toppen. De har et jevnt mangfold med om lag 50% kvinner og 50% menn som blir ansatt, likevel henger ikke kvinner like godt med i forfremmelser og lederstillinger (Revregn, 2018). Vi ønsker å få innsikt i hvordan situasjonen ser ut i dag, og se på forholdet mellom maskulin organisasjonskultur og kjønnsbalansen i lederstillinger.

Organisasjonskultur er et omfattende og spennende tema som vi ønsker å se nærmere på i praksis. I HR-studiet har vi lært mange teorier rundt dette og ønsker å observere hvor stor påvirkningskraft det kan ha på ledelsen. Likestilling er en stor del av samfunnet i Norge, men vi ser likevel en stor ujevnheter blant kvinner og menn i ledelse innenfor privatnæringen (Andreassen, 2017). Grunnet dette har vi identifisert revisjonsbransjen som et spennende felt å se på kjønns mangfold, og ønsker dermed å se på hvordan kulturen i bransjen forholder seg til ujevnheterne på toppen.

Vi ønsker å se på hvordan én type kultur forholder seg til ubalansen. Dette vil også gi en fremstilling av hvordan ulike områder av organisasjonskultur kan gi ulike utfall, avhengig av hvordan det blir praktisert. I tillegg kan denne informasjonen gi ledere i bransjen muligheten til å se i hvor stor grad tiltakene som allerede benyttes fungerer eller ikke. Dersom vi lykkes med oppgaven, så kan funnene bidra til videre forskning innenfor kausalitet.

1.2 Problemstilling med avgrensning

På grunn av den korte perioden en bachelor tillater forskning, vil det være vanskelig å finne kausalitet med tanke på hvor mange variabler et slikt resultat krever. Etter samtaler med veileder kom vi frem til at denne type oppgave er bedre egnet på masternivå. Derfor har vi ikke valgt å lete etter kausalitet, men heller å beskrive situasjonen på arbeidsplassen på bakgrunn av hvordan utvalgte respondenter opplever det. Vår problemstilling er derfor formulert slik:

“Hva er forholdet mellom maskulin organisasjonskultur og kjønnsbalanse på ledernivå i revisjonsbransjen?”

1.2.1 Avgrensning av oppgaven

Vi velger å forholde oss til én type organisasjonskultur for at begrepet ikke skal bli for stort. I tilknytning til valgt tema skal vi kun fokusere på en spesifikk bransje, da vi i dette prosjektet er presset på tid. Derfor vil vi ikke prøve å utlede nye tiltak eller gi bedriften anbefalinger, men heller beskrive hvordan situasjonen er i dag. En annen viktig avgrensning vil være metodevalg. Etersom metode gir restriksjoner for hvordan en oppgave gjennomføres, må vi være forberedt på at dette vil påvirke oppgavens endelige resultat.

1.2.2 Begrensninger ved Covid-19 pandemien

Utførelsen av denne oppgaven har vært preget av en særegen pandemi som har resultert i betydelige begrensninger. Vi har ikke fått møtt noen av intervjuobjektene i person og flere kandidater kunne ikke intervjues på grunn av spredning av sykdommen. Biblioteket på skolen stengte som følge av Covid-19, dette reduserte mengden av akademiske kilder vi har hatt tilgang til.

Intervju over digitale medier har ført til mye støy i kommunikasjonen, noe vi frykter kan påvirke resultatene. Vi har heller ikke fått muligheten til å intervju like mange respondenter som vi ønsket i utgangspunktet. Mangel på variasjon av kilder ved datainnsamling vil også påvirke validiteten og reliabiliteten til resultatene.

Det har også vært betydelig begrensninger internt i gruppen. Alle gruppemøter har skjedd via *Zoom*, og internettet har ikke fungert optimalt grunnet redusert hastighet som en konsekvens av at alle jobber hjemmefra. Dette har gjort gruppesamarbeidet mer utfordrende.

2.0 Teori

I dette kapittelet skal vi presentere det teoretiske grunnlaget vi har valgt å basere denne bacheloroppgaven på. Oppgavens struktur vil følge Edgar Schein sin modell for de tre kulturelle nivåer. I tillegg vil vi bruke Geert Hofstede sin definisjon om maskulin og feminin organisasjonskultur som et verktøy for å manøvrere oss innenfor den valgte modellen. Videre presenterer vi forskning innenfor mangfold som har funnet at kjønnsbalanse leder til høyere økonomisk overskudd.

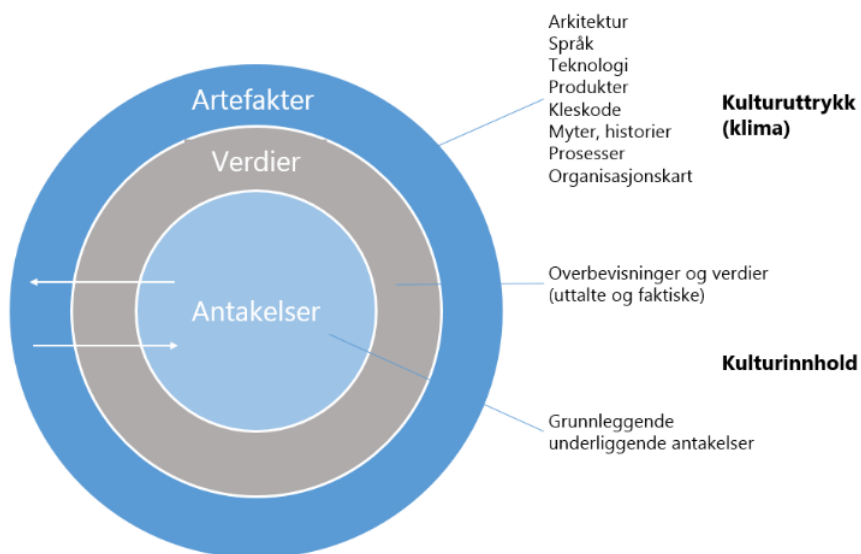
2.1 Organisasjonskultur

Culture is a property of a group. By definition, therefore, a total organization can have a culture if it has been a stable group for some period of time, and every sub-group within that organization can have a culture of its own if it has its own stable history. Whether or not one will find a culture in any given group, therefore, depends upon the stability of that group and the number of significant learning experiences it has had. (Edgar H. Schein, 1988, 8)

Organisasjonskultur er et komplisert begrep som må studeres for å kunne forstås. Kulturen som utvikler seg innad i ulike organisasjoner, reflekterer den kulturen som allerede finnes i det landet man bor i. Dette blir kalt for nasjonal kultur og defineres ifølge NDLA som “Ofte, men ikke alltid, er en kultur definert gjennom landegrenser eller et bestemt geografisk område” (Sundbye, 2017). Alt mennesker persiperer og alle handlinger de utfører er preget av deres egen kulturelle forståelse. På arbeidsplassen vil det alltid være en generell kultur som er bygget opp av felles persepsjoner om verdier, sannheter og normer. Edgar Schein er en kjent forsker innenfor dette feltet og går dypere inn på definisjonen av organisasjonskultur. Han beskriver ulike deler av kulturer som en sammensatt prosess, hvor de ulike komponentene er gjensidig avhengig av hverandre. Denne prosessen går ut på at det blir dannet et mønster i kulturen på bakgrunn av de grunnleggende antagelser som blir formet av gruppen over tid. Dette mønsteret oppstår fra hvordan gruppen håndterer eksterne utfordringer internt, og setter standarden for hvordan det forventes å tenke og føle (Schein, 1988).

2.1.1 Edgar Schein

En teori som står sentralt i denne bacheloroppgaven er Edgar Schein sin modell for organisasjonskultur. Modellen tar for seg tre variabler innenfor organisasjonskultur, og blir ofte referert til som et karriereanker som styrer karrierer i en bestemt retning (Store Norske Leksikon, 2020). Variablene Schein mener er avgjørende for karriereutvikling er observerbare artefakter, verdier og grunnleggende underliggende antakelser. Modellen illustrerer at disse sentrale variablene bygger på hverandre og er nivåer alle kulturer følger.



Figur 1: Kulturnivåer (Edgar Schein 1987)

Figur 1: Kulturnivåer (Edgar Schein 1987)

Artefakter referer til observerbare manifestasjoner. Dette kategoriserer det mest synlige ved bedriften og ser på hvordan ansatte i en organisasjon uttrykker seg atferdsmessig, verbalt eller fysisk. Eksempler på dette kan være kleskode, omgivelser og hvordan folk omgås med hverandre. Videre kan man også observere prosesser, læringsteknikker og strategier (Store Norske Leksikon, 2020).

Verdier er bevisste og bedrifter pleier å utmerke noen sentrale verdier som er oppnådd eller som de ønsker å forankre i arbeidskulturen. Ofte utarbeider man strategier for å oppnå og ivareta disse verdiene. Verdiene skal si noe om hvordan de ønsker å nå sine mål på en bærekraftig måte. De skal dyrkes så dypt i organisasjonskulturen at arbeidere vil med tid opptre automatisk i samsvar

med dem. Verdier på arbeidsplassen skal til slutt praktiseres gjennom normer organisasjonen følger. Normer er uskrevne regler som avgjør hva slags atferd som forventes og aksepteres på arbeidsplassen (Store Norske Leksikon, 2020).

Grunnleggende antakelser er kjernen i en organisasjonskultur. Dette nivået handler om antakelser som er ubevisste og vil vektlegge avgjørelser som blir tatt av medlemmer i bedriften. På grunn av at grunnleggende antagelser i en bedrift er ubevisste, vil det være vanskelig å avdekke de. Antagelsene blir dyrket gjennom en konstant valideringsprosess, og de vil bli forankret og adoptert av kjernen til organisasjonskulturen. Disse antagelsene avgjør hvordan en organisasjon ser på omgivelsene sine. Det er grunnlaget for organisasjonens normer, atferd og generelle holdninger. Det preger individenes persepsjon og skaper et dypt grunnlag for felles verdier og videre observerbare artefakter (Store Norske Leksikon, 2020).

Organisasjonskulturen representerer et mønster av grunnleggende antakelser- skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern interaksjon- som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene. (Busch, Vanebo og Dehlin 2010, 216-217)

Denne definisjonen beskriver at Schein sin modell er en prosess som ubevisst bygger felles sannheter, som resulterer i bevisste handlinger og atferd som anses som akseptabelt i organisasjonen. Busch, Vanebo og Dehlin (2010) kaster også lys over at organisasjonsmedlemmene sin atferd blir styrt av organisasjonskulturen. Dette er en bekreftelse på at kultur er en kontinuerlig prosess i konstant endring.

2.1.2 Geert Hofstede

For å manøvrere seg i Schein sin modell har vi valgt å benytte oss av Geert Hofstede sin tolkning av femininitet og maskulinitet i organisasjonskultur som et verktøy. På sin hjemmeside definerer han forskjellen mellom disse begrepene som:

Masculinity is the extent to which the use of force is endorsed socially. In a masculine society, men are supposed to be tough. Men are supposed to be from Mars, women from Venus. Winning is important for both genders. Quantity is important and big is beautiful.

In a feminine society, the genders are emotionally closer. Competing is not so openly endorsed, and there is sympathy for the underdog. (Geert Hofstede)

En feminin kultur omhandler et samfunn som lytter og bygger på hverandre. En slik kultur resulterer ideelt i et mangfold av ideer, synsvinkler, konstruktiv kritikk, redusert sykefravær og høyere opplevd suksess både for bedrift og ansatt. Hofstede (1993) trekker frem samarbeid og trygghet på arbeidsplassen som kjennetegn på den “feminine” pol. Alternativt kan en maskulin organisasjonskultur benyttes. Det går ut på at de med sterkest stemme blir hørt, promotert og setter en tone som styrer organisasjonskulturen i en bestemt retning. Her trekker Hofstede (1993) frem utfordring, avansement og anerkjennelse som kjennetegn på den “maskuline” pol. Dette kan resultere i en konkurransepreget kultur. En årsak kan være at lederne har lignende verdier og gjerne forfremmer andre som de føler vil passe inn i miljøet de har på ledernivå. Når lederne har en sterk ensformig kultur er det naturlig at det vil påvirke hele organisasjonen.

Disse begrepene brukes for å kategorisere og tolke dataene vi samler inn, og videre gi oss en strukturert oversikt som kan brukes for å konkludere. Det er mange organisasjoner i verden som har dype maskuline kulturer, men Norge praktiserer mest feminin organisasjonskultur ifølge Hofstede-Insights. Hofstede forklarer at det er grunnet at nordmenn ikke måler suksess i penger, men heller i lykke og derfor foretrekker å fordele makt, arbeide sammen og jevne ut fordelene.

Hofstede sine funn er basert på offentlige tjenester i Norge, men det er ikke nødvendigvis slik i den private sektoren. Det private næringslivet er mer pengemotivert og bruker flere ytre motivasjonsinsentiver enn den offentlige sektoren. Slike insentiver kan være bonuser, sosial anerkjennelse og status. Dette er ofte et resultat av en konkurransebasert kultur. På spekteret til Hofstede vil dette kategoriseres mer maskulint.

2.2 Kjønnsligestilling

Ligestilling betyr at alle personer skal ha like rettigheter og muligheter i samfunnet, uavhengig av blant annet kjønn, funksjonsevne, seksuell orientering, alder, etnisitet og religion. Ordet likestilling har tradisjonelt vært brukt i betydningen likestilling mellom kvinner og menn, såkalt kjønnsligestilling. (Store Norske Leksikon, 2019)

Fem av Norges største revisjonsfirmaer har uttalt at de ønsker å øke andelen kvinnelige partnere til 20-25% innen år 2020 (Revregn 2018). Samtidig fokuseres det også på å få opp den kvinnelige andelen generelt i bransjen ifølge RevRegn. Kvinnelig ledelse blir satt i søkelyset, og det kan tyde på at samfunnet har hatt en endring de siste 20 årene i forhold til kjønnsbalanse og mangfold i det norske næringslivet. Likevel er det fortsatt store kontraster mellom kvinner og menn i bransjen, eksempelvis ved rekruttering og lønn.

I 2018 publiserte NRK en artikkel om at mannlige toppledere på 2000-tallet mente at kvinner selv var en stor del av problemet for hvorfor det er så få kvinner i lederstillinger i landet. Videre forklarer artikkelen at mannlige toppledere ikke lenger har samme oppfatning av hvorfor det er slik, og mener at deler av rekrutteringen kan prege kjønnsbalansen. Mye av rekrutteringen foregår via uformelle nettverk, noe som ifølge Marit Teigen (leder i Core) kan være en grunn til at kvinner kan komme dårligere ut enn menn. Rekruttering i den private sektoren gir mer rom for å ansette den man selv ønsker, til forskjell fra den offentlige sektoren der kandidaten med best egnet kompetanse og erfaring vil få jobben.

2.2.1 Kjønnsbalanse

Teorien vi har trukket frem er fra University of Illinois har publisert en forskningsartikkel skrevet av Cedric Herring, "Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity". Denne artikkelen forsker på om rase og kjønn spiller en økonomisk rolle i næringslivet. Vi har valgt å bruke denne forskningsartikkelen som en del av vår teori, da den viser at kjønns mangfold gir en lønnsom avkastning gjennom en kvantitativ undersøkelse. Dette er en av årsakene til at vi ønsker å se nærmere på forholdet mellom maskulin organisasjonskultur og kjønnsbalanse på ledernivå i revisjonsbransjen.

Forskningen går ut på å teste åtte hypoteser om mangfold i forretningslivet, og resultatene viser at syv stemmer. Herring finner at mangfoldige arbeidsplasser gir bedre forretningsresultater enn homogene arbeidsplasser. Undersøkelsen hans avdekket at en høyere kjønnsbalanse fører til mer salg, flere kunder og høyere profitt. "The mean number of customers for organizations with low levels of gender diversity is 20,500. This compares with 27,100 for those with medium levels of gender diversity and 36,100 for those with high levels" (Herring, 2009). Denne dataen viser oss

enorme forskjeller når det gjelder anskaffelse av kunder, noe som vil føre til en betydelig økonomisk vekst for bedriften. Artikkelen påpeker at en grunn til kundeveksten er fordi mangfold dyrker kreativitet, konkurranse om forskjellige ideer og gode løsninger. I en homogen bedrift vil det være en sterkere grad av samhörighet, men mindre tilpasningsevne og innovasjon.

Videre har Peterson Institute for International Economics gjort en undersøkelse som viser at virksomheter med kvinnelige ledere har en høyere nettoinntekt. Det pekes på at virksomheter med mer mangfold ofte er mer kreative, som kan føre til høyere produksjon og dermed også høyere omsetning. Peterson Institute hevder videre at blant annet kjønnsdiskriminering og promotering på arbeidsplassen blir mindre dersom det er flere kvinner i ledelsen (Blumberg, 2018). I Norge har vi likestillings- og diskrimineringsloven som beskytter mot diskriminering. Likevel er det vanskelig å regulere den private sektoren i form av rekruttering og promotering ettersom det ikke er statseid og de kan ta inn mennesker de selv ønsker.

Selv om disse undersøkelsene finner at det er overlegne økonomiske fordeler ved å benytte seg av kjønns mangfold, så er likevel privatnæringen i Norge mannsdominert på ledernivå. For å forske på hvorfor det er slik vil vi forsøke å trekke tråder mellom artefakter, verdier og grunnleggende antagelser, og se hvordan det forholder seg til kjønns mangfold i revisjonsbransjen. Dette gjøres ved å se hvordan organisasjonskulturen opptrer i henhold til Hofstede sin definisjon av maskulinitet og femininitet.

3.0 Metode

I dette kapitlet presenterer vi valg av metode og hvorfor vi har valgt denne tilnærmingen. Denne delen av oppgaven tar for seg valg av forskningsdesign og innhenting av data. Videre redegjøres det for oppgavens kvalitet, noe som innebærer gyldighet og pålitelighet. Avsluttende presenteres etikken rundt fremgangsmåten, og det tas stilling til det etiske rammeverket vi har valgt å forholde oss til.

3.1 Valg av metode

“Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og ikke minst hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser” (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 25). Ved valg av metode må det ses på hvilken problemstilling og formål som er valgt for oppgaven, og hvilken metode som er best egnet for å besvare dette.

Kvalitativ metode handler om å få innsikt i et fenomen, mens kvantitativ metode handler om å få oversikt (Tjora 2020, 28). Vår problemstilling utforsker forholdet mellom maskulin organisasjonskultur og kjønnsbalanse på ledernivå i revisjonsbransjen. For å kunne forske på dette trenger vi et komparativt opplegg som gir innsiktsfull empiri, og som kan settes opp mot eksisterende teori, vi bruker altså deduktiv metode. Ifølge Tjora (2020) handler deduktiv metode om at man jobber fra det teoretiske perspektivet mot det empiriske. Formålet vårt krever en kvalitativ fremgangsmåte. Kvalitativ metode gir oss muligheten til å dykke dypere ned i tematikken ved å ha samtaler med individer som jobber innenfor feltet vi ønsker å undersøke.

3.2 Forskningsdesign

Det finnes en betydelig mengde teori om både organisasjonskultur og kjønnsbalanse på ledernivå. Vår oppgave vil ikke springe ut i egen teori eller ha en bastant konklusjon, fokuset ligger heller på å beskrive den nåværende situasjonen for å kartlegge et mønster. Utvalgte respondenter skal beskrive organisasjonskulturen på arbeidsplassen, samt spørsmål om ledelsen. Basert på dette skal det trekkes tråder ved å kategorisere beskrivelsene i maskuline eller feminine grupper. Oppgavens avrunding skal omhandle en helhetlig vurdering om kjønnsbalansen i

ledelse basert på hvor mange maskuline/feminine komponenter som blir avdekket. For å oppnå en slik fremgangsmåte følges et deskriptivt design.

Vi har valgt å utføre denne forskningen som et komparativt case-studium. “Casestudier er vanlige innenfor organisasjonsforskning og tar sikte på å innhente mye informasjon fra få enheter eller cases” (Askheim og Grenness 2008, 71). I denne oppgaven er bedrift A og bedrift B, de utvalgte casene, der vi har til hensikt å trekke ut og sammenligne mye informasjon om organisasjonskultur og ledelse. Denne dataen samles inn ved å sette opp en intervjuguide med åpne spørsmål som lar respondenten styre samtalen til en viss grad. Videre blir empirien analysert i lys av teori på området. Ifølge Askheim og Grenness (2008) er fordelen med et case-studium at vi får tilgang til mye informasjon på et avgrenset området, noe som gir oss et bedre utgangspunkt for sammenligning.

3.3 Utvalgsmetode

Vi har benyttet oss av en strategisk utvalgsmetode ved å hente ut visse kriterier for å bli utvalgt som respondent. Begrepet strategisk utvalgsmetode handler om at det først velges ut en målgruppe, for så å velge ut personer innenfor målgruppen som deltar i forskningsstudiet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 117).

Vi har valgt å fokusere på privatnæringen. Private og offentlige bransjer skiller seg betraktelig fra hverandre i forhold til både kjønnsbalanse, rekruttering og lønn (SSB, 2018). På bakgrunn av dette valgte vi bedrifter innenfor revisjonsbransjen for å få innsikt i problemstillingen. Vi har valgt å fokusere på én bransje for å få høyere grad av pålitelighet i dataen. Det siste kriteriet for utvelgelse er at respondenten er i lederposisjon.

Vi har trukket ut to forskjellige bedrifter og utført intervjuer med én nøkkelperson fra hver bedrift. De utvalgte respondentene var HR-ledere med ulik utdanning og mengde av erfaring innenfor bransjen. Vi valgte HR-avdelingen fordi de ofte har ansvar for rekruttering, og dermed kunnskap om kjønnsbalansen i virksomheten. Vi tenkte at svarene fra dette utvalget ville gi oss en god overordnet innsikt rundt tematikken. Det var en betydelig forskjell på størrelsen mellom bedriftene vi intervjuet, dermed var det interessant å se om svarene samsvarte med hverandre.

3.4 Datainnsamling

Innhenting av data i kvalitativ metode gjøres vanligvis gjennom å bruke intervju, observasjon eller gruppeintervju (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 29). Oppgaven er avhengig av primærdata og vi har derfor valgt å benytte oss av dybdeintervju. Dette gjøres for å få et innblikk i respondentens holdninger og erfaringer angående temaene vi har valgt til oppgaven.

3.4.1 Intervjumetode

Vi benytter oss av dybdeintervjuer for å innhente primærdata til vår forskning på temaet. Dybdeintervjuer benyttes i all hovedsak når man ønsker å studere holdninger, meninger og erfaringer knyttet til informantene (Tjora 2020, 114). Metoden brukes til å kaste lys over kunnskap rundt tematikken som ledelsen i bransjen besitter, i tilknytning til vår problemstilling. Ved å samle inn observasjoner og beskrivelser fra ledelsen, kan vi avdekke om det er et forhold mellom komponentene vi forsker på.

Metoden vi benytter oss av følger et semi-strukturert opplegg, som vil si at vi bruker en intervjuguide. Her vil det være mulighet for respondenten å føre samtalen utenfor de forhåndssatte “rammene”. Det vil også være mulig å stille oppfølgingsspørsmål, noe som ikke lar seg gjøre i et strukturert intervju. En slik struktur forsikrer oss om at vi får all nødvendig informasjon og dybde vi trenger for å kunne besvare vår problemstilling i forskningsprosjektet.

3.4.2 Intervjuguide

“En intervjuguide er en liste over spørsmål eller tema som en ønsker å komme igjennom i løpet av intervjuet” (Lotherington 1990, 4). Vi har valgt å dele vår intervjuguide opp i tre faser: oppvarming-, refleksjons- og avrundingsspørsmål. Oppvarmingsspørsmålene er i hovedsak kontrollspørsmål for å sikre at intervjuobjektene har kunnskapen og stillingsgraden vi er ute etter, og dermed kunne besvare tematikken i oppgaven. I intervjuguiden vil det legges størst vekt på refleksjonsspørsmålene. Den er delt opp i to deler som gjør rede for komponentene organisasjonskultur og kjønnsbalanse. Spørsmålene angående organisasjonskultur er delt inn i fem hovedkategorier som vi fokuserer på i denne oppgaven: holdninger, atferd, verdier, normer og artefakter. Disse kategoriene er til en viss grad ubevisste, og vi velger derfor å stille noen av spørsmålene på en indirekte måte for å forsøke å få innsiktsfulle svar. Avrundingen vil i

hovedsak basere seg på at intervjuobjektet skal få mulighet til å kunne tilføye informasjon som ikke har blitt nevnt tidligere (Tjora 2020, 145-147).

3.4.3 Gjennomføring av intervjuer

Vi har gjennomført totalt to intervjuer. Det oppstod en del problemer underveis i oppgaven på grunn av Covid-19. Vi skulle i utgangspunktet hatt flere intervjuer, men det ble problematisk i og med at vi intervjuet ledere i bransjen. Lederne har store utfordringer med å håndtere omstendighetene rundt viruset og hadde dermed ikke mulighet til å avsette ekstra tid til intervjuer med oss. Intervjuene som ble gjennomført skulle blitt gjort på arbeidsplassen til respondentene, men ble flyttet over til digitale portaler. Begge ble utført på Skype, da det ble umulig å møtes ansikt til ansikt. Intervjuene varte fra 30 til 50 minutter.

Vi var alle tre til stede ved intervjuene. Under intervjuene hadde en av oss ansvar for å informere kandidatene om nødvendig informasjon angående oppgaven og hva den skulle brukes til. Det ble også informert om bruken av opptaksutstyr og hvorfor vi valgte å benytte oss av dette. Vi brukte lydopptak for å bedre kunne transkribere intervjuene i etterkant. Den andre intervjueren hadde ansvar for å stille spørsmålene slik at det ikke skulle bli unødvendig støy under intervjuene. Dette måtte vi være ekstra forsiktige med ettersom det er større sannsynlighet for at det kan føre til misforståelser om hvem som snakker, hva som blir sagt og hvordan spørsmålene blir stilt ettersom de ble utført digitalt. Den tredje hadde hovedansvar for å følge med på at alle spørsmålene ble stilt, og at eventuelle oppfølgingsspørsmål ble fulgt opp der vi trengte mer informasjon.

3.5 Koding

Ved bruk av dybdeintervju innhenter vi mye informasjon fra respondentene. Det vil derfor være hensiktsmessig å kode svarene vi har fått for å kunne redusere materialet vi har innhentet. I tillegg gir det oss mulighet til å kunne trekke ut det vi anser som viktig for å kunne besvare vår problemstilling (Tjora, 2020, 197). Vi kategoriserte svarene fra respondentene opp mot det teoretiske rammeverket, ved å benytte oss av deduktiv metode. Ved å gruppere svarene inn i kategorier i henhold til det teorien, har vi funnet mønstre som blir brukt til å trekke ut svarene

som var mest relevante til problemstillingen. Hensikten med dette er å finne meningen bak hva respondenten sier (Askheim og Grenness, 2008).

Kvalitativ metode og dybdeintervju gir mye datamateriale å kode. “Koding brukes for å avdekke og organisere de meningsfulle avsnittene og bidrar til å redusere og ordne datamaterialet, slik at det blir lettere å analysere det” (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 174). Det som trekkes ut av datamaterialet vil være grunnsteinen for konklusjonen som trekkes i slutten av oppgaven. Dersom vi forstår og koder innholdet forskjellig innad i gruppen, vil dette kanskje kunne påvirke hvordan vi konkluderer, og i verste fall påvirke validiteten og reliabiliteten i oppgaven (Askheim og Grenness, 2008, 143). På bakgrunn av dette var det nødvendig med god kommunikasjon innad i gruppen, for å sikre enighet og for å redusere sannsynligheten for å mistolke data.

3.6 Validitet

“Validitet i kvalitative studier handler om i hvilken grad vi undersøker det vi skal undersøke” (Larsen 2017, 93). Gjennomføringen av en kvalitativ studie sikrer en høyere form for validitet enn dersom man skulle benyttet seg av en kvantitativ fremgangsmåte. Årsaken til dette er fordi respondenten står fritt til å fortelle om sine egne tanker knyttet til temaet. Når man innhenter data på denne måten må det også tenkes nøye gjennom grunnlaget for å trekke konklusjoner som er tilstrekkelig. Dette er med på å forsterke validiteten i oppgaven, og vi som forskere må være kritiske når vi trekker konklusjoner for å sikre høyest mulig validitet (Larsen, 2017). Ytre validitet omhandler generaliseringsgrad, altså om studien som er gjort kan generaliseres eller ikke (Store Norske Leksikon, 2018). Vi forsøker å oppnå en høy grad av validitet ved å sikre at spørsmålene er formulert slik at de blir forstått likt av respondentene. I tillegg vil spørsmålene være basert på teoriene vi har valgt for å ikke spore bort fra problemstillingen.

3.7 Reliabilitet

“Reliabilitet viser til nøyaktighet eller pålitelighet, altså at undersøkelsen vår er pålitelig, og at nøyaktighet har ligget til grunn i prosessen” (Larsen 2017, 94). Ifølge Larsen (2017) er det vanskeligere å sikre høy reliabilitet ved kvalitative studier, enn hva det er i kvantitative. Grunnen til dette er fordi studien ikke kan dupliseres dersom den blir utført på nytt. Dette fører til at

resultatene fra dette studiet ikke nødvendigvis samsvarer med lignende forskning rundt samme tematikk. Likevel forsøker vi å ha en åpen og transparent fremgangsmåte for å holde en høy grad av pålitelighet.

3.8 Forskningsetikk

“Samfunnet stiller krav om at all vitenskapelig virksomhet skal reguleres av overordnede etiske prinsipper som er nedfelt i lover og retningslinjer” (Dalen 2013, 100). Derfor begynner vi med å danne et etisk rammeverk som vi skal forholde oss til under forskningsprosessen. Denne rammen har til hensikt å styre oss unna forutsette fallgruver som det er trolig å støte på i en slik prosess. Vi benytter oss av kvalitativ metode, som innebærer at vi ønsker å samle inn informasjon ved hjelp av dybdeintervju.

Vi har valgt å anonymisere respondentene i oppgaven slik at de skal kunne si sine egne meninger, uten at det resulterer i negative konsekvenser. Dersom respondenten gir informasjon som kan true anonymiteten deres, vil det ikke brukes i oppgaven. Intervjuobjektene vil også bli informert om at opptaksverktøyet kan skruses av når som helst (Tjora 2020, 176).

I forkant av intervjuene sendes det et meldeskjema til NSD, slik at retningslinjene for personvern blir oppfylt. Vi ønsker å benytte oss av elektroniske hjelpemidler i form av opptaksutstyr for å sikre korrekt gjengivelse av intervjuene. Dette er nødvendig for at vi enklere skal kunne transkribere intervjuene i etterkant og oppnå konsensus. “Mens journalister ikke bruker lydopptak, men tilbyr sitatsjekk, gjør samfunnsforskere det motsatte: Bruk av lydopptaker er regelen, men sitatsjekk brukes sjelden” (Tjora 2020, 179). Vi skal informere respondentene i forkant av intervjuene, om at et slikt meldeskjema er sendt inn og godkjent. Før vi benytter oss av opptaksverktøy i intervjuene, gir vi klar beskjed om hensikten rundt bruken av dette verktøyet og er tydelige på at all informasjon skal anonymiseres i oppgaven. Dette vil sikre oss som forskere tillit fra respondentene helt fra begynnelsen.

“Vi har i denne forbindelse et etisk krav om alltid å framstille informanter på respektabelt vis, og erfaringene vist til her, forteller oss at noe justering og opprydding må forventes i overgangen fra muntlig til skriftlig språk” (Tjora 2020, 181). Under opprydding av intervjuet velger vi å trekke

frem de relevante delene. Vi er oppmerksom på at tolkningen av budskapet kan påvirkes under redigeringen, og derfor er det viktig at informasjonen respondentene gir blir fremstilt på en forsvarlig måte som gjenspeiler deres sannhet. Vi må være spesielt oppmerksomme på dette grunnet Covid-19. Dette har tvunget oss til å tilrettelegge intervjumetoden slik at det utføres digitalt. En konsekvens er at gapet for mistolkning forstørres.

Etter avsluttet intervju får respondentene tilbud om å bli tilsendt transkripsjonen for å godkjenne innholdet. I tillegg gir vi respondentene muligheten til å sensurere eller fjerne innhold før innleveringsfrist 3.juni. Dette gjøres for å bekrefte at begge parter har forstått informasjonen likt, og styrker dermed både reliabiliteten og validiteten i resultatdelen (Dalen 2013, 21).

4.0 Presentasjon av funn

Her presenterer vi de mest relevante funnene fra intervjuene. Disse vil bli presentert i samme rekkefølge som spørsmålene ble stilt. Det vil være utdrag av svarene vi innhentet fra respondentene vi anser som viktige for oppgaven, og nødvendig informasjon for å senere kunne analysere og konkludere i tråd med problemstillingen. Spørsmålene stilles på bakgrunn av Edgar Schein sin modell om organisasjonskultur, Geert Hofstede sin teori for maskulin og feminin organisasjonskultur og forskning vi har funnet angående kjønnsbalanse.

4.1 Introduksjonsspørsmål

Vi startet intervjuene med noen introduksjonsspørsmål, for å få innsikt i respondentenes stilling i selskapet og hvilket forhold de har til revisjonsbransjen. Her har vi valgt å intervju to ledere i hver sin HR-avdeling. Dette vil gi en indikator på respondentenes kunnskap rundt emnet vi undersøker og hvor troverdig svarene vi får vil være på bakgrunn av dette. Likevel velger vi å holde den spesifikke stillingstittelen anonym for å beskytte identiteten til respondentene.

Begge respondentene har samme stillingstittel, som kan være et godt utgangspunkt når vi senere skal sammenligne svarene. Samtidig hadde Respondent B både lengre og bredere erfaring innenfor feltet, med bakgrunn som revisor. Respondent A hadde kortere erfaring med revisjonsbransjen. Denne informasjonen vil bli tatt i betraktning når vi ser på de videre svarene i intervjuet.

4.2 Verdier og normer

Vi tar utgangspunkt i Schein sin teori om organisasjonskultur for å kunne avdekke likheter og forskjeller på en oversiktlig måte. Verdier og normer er derfor viktig å sammenligne med tanke på at det setter tonen for atferden.

4.2.1 Hovedverdier på arbeidsplassen

For å beskytte anonymitet til respondentene har vi valgt å skrive et kort sammendrag av svarene de ga oss på dette spørsmålet. Respondent A sier at hovedverdiene som står sentralt på deres arbeidsplass er nærhet til kunde, variasjon, bredde og det sosiale miljøet. Respondent B forteller

at de har fem hovedverdier de står for. Dette omhandler blant annet at de skal vise omsorg internt og eksternt, og at det er fokus på samarbeid. Respondent B påpeker også at integritet er viktig i bedriften, og de har en visjon om å bygge tillit.

4.2.2 Ideell leder

Ved å beskrive en ideell leder kan kvalitetene som kommer frem bli kategorisert som feminine eller maskuline, basert på Hofstede sin definisjon og forskning. Ved å putte informasjonen i slike kategorier, vil det være lettere å få en oversikt i resultatdelen og dermed konkludere på en ryddig måte.

Respondent A: *“Ideell leder er en som ser deg. En som er interessert i deg, og opptatt av den du er og utover det du skal levere. En som investerer i deg nok til å lære om hvordan du fungerer godt, og hva som gjør at du ikke fungerer godt, og sånn sett at du kan være med å diskutere. Åpen og raus i forhold til folks ulikhet. En som gjerne går foran og viser, men som alltid er der i ryggen når det går galt også. Sånn at du kan stole på at det er greit nok å bli kasta ut på kaldt vann, men det er noen til å fange deg opp der hvis og når det går galt”.*

Respondent B: *“Jeg tenker at det er en leder som er visjonær, som setter et mål og som vet hvor vi skal. Og som klarer å motivere folkene eller medarbeiderne til å jobbe sammen mot det målet. Og samtidig få anerkjenne og se medarbeiderne, hva de bidrar med og hva de står i osv. Og så tenker jeg det å by på seg selv er for meg viktig med en leder, det at man viser sine egne styrker og svakheter”.*

4.2.3 Egenskaper en leder bør besitte

Vi ønsker å se på hva respondentene mener er viktige egenskaper for å bli valgt til en lederstilling. Dette er et forsøk på å gjennomskue de underliggende holdningene i bedriften på bakgrunn av hva slags egenskaper som blir prioritert. Vi ønsker å finne ut av hvordan svarene fra respondentene kan deles inn i maskulin og feminin kultur, basert på hvilke egenskaper som blir sett på som viktige hos en leder.

Respondent A: *“Det vi snakker mye om er medarbeiderskap, det handler om å ta eierskap til egne hverdag, alle er en rollemodell og alle må bidra med å walk the talk. At man er genuint opptatt av andre mennesker (...) Det å evne å være robust nok til å stå i det, derfor er det viktig med den genuine motivasjonen til å faktisk ha lyst til å drive med ledelse og ikke bare ha det som en tittel eller en erfaring”.*

Respondent B: *“Så må du på en måte også vise at du har potensiale til å kunne utvikle lederferdigheter. Enten som prosjektleder, eller som vi kaller team manager i revisjon da, som leder i prosjekter mindre eller større, altså revisjonsoppdrag i større eller mindre omfang (...) Man har jo en god teoretisk bakgrunn, men kjenner nødvendigvis ikke XX sin revisjonsmetodikk osv. Det må man jo lære. Det gjør man jo over et par år, så blir man senior Associates. Så det er jo et erfaringsopprykk. Så der er det egentlig bare at du bygger erfaring slik at du blir forfremmet”.*

4.2.4 Normer på arbeidsplassen

Vi ønsker å spørre respondentene om de kan gi oss svar på om det finnes noen normer på arbeidsplassen. Dette kan fortelle oss noe om hva slags atferd som aksepteres på bakgrunn av grunnleggende antakelser.

Respondent A: *“(…) Også er det litt sånn at de ansetter kull ikke sant, så det er jo gjerne grupper der det er litt typisk for det kullet, og typisk for det kullet”.*

Respondent B: *“Vi er jo veldig mye sammen og vi rekrutterer veldig mange unge samtidig. Da blir det nesten en sånn kull-følelse, som man har på studie. Sånn at jeg er 94-kullet for å si det sånn”.*

4.3 Artefakter

Vi ønsker å få innsikt i observerbare artefakter på arbeidsplassen, for å få et tydeligere bilde på det Hofstede definerer som maskulin eller feminin kultur. Disse observerbare artefaktene er en av de tre nivåene Schein beskriver i sin modell for organisasjonskultur.

4.3.1 Kleskode

Den mest betydelige observerbare artefaktet vi ønsker å trekke frem er hva slags kleskode de benytter seg av på arbeidsplassen.

Respondent A: *“Det er ganske kjedelig. Og det er morsomt, for det er pent antrekk altså. Samtidig som det man må huske på at man kler seg for kunden og ikke for seg selv. Så er det noe med å tilpasse seg. Men i utgangspunktet så unngår vi shorts og hullede jeans og prøver å være pen i tøyet hva nå enn det skal bety”.*

Respondent B: *“Den er sånn at du skal tilpasse deg klienten egentlig. Skal du ut å telle spiker for spikerverket så har du ikke på deg gucci-frakk, som jeg pleier å si når jeg var revisor (...) På kontoret er det veldig varierende på en måte, hvis man vet at man skal være inne hele dagen og sånn så kan det være litt forskjellig. Så klart at man skal være anstendig kledd, det har vi jo”.*

Oppfølgingsspørsmål: Har dere eksempelvis Casual friday?

Respondent A: *“En periode hva det motkultur der det var dressup-friday. Vi bruker jo aldri slips, men den yngre garden kom med slips eller sløyfe på fredager og jakke.”*

Respondent B: *“Det er kanskje på noen fredager at man kan gå i ola-bukse og litt sånn, men ellers så har vi jo mer, hva skal man si, litt sånn dresscode da. Det er ikke sånn at alle går i slips hver dag for å si det sånn, det er det ikke.”*

4.3.2 Landskap

Hvilken planløsning som blir benyttet kan fortelle oss noe om hvor samarbeidsorientert de ansatte på arbeidsplassen er. Dette underbygger noen av faktorene som forklarer om kulturen er maskulin eller feminin.

Respondent A: *“Det som er i Oslo så sitter partnere på kontorer og resten sitter i åpent kontorlandskap. I de andre byene er det stort sett cellekontorer, så skal vi flytte snart til helt nye*

bygg, og da tror jeg faktisk at en del av partnerne velger å gå ut i åpent landskap. Det sier de nå hvertfall inntil de skjønner hva det egentlig innebærer.”

Respondent B: *“Vi har åpent landskap. De fleste stedene hos oss er det ikke kontorer, men mange små grupperom, som telefonrom og arbeidsrom. Hvis man vil ha det helt rolig, uten noe støy kan man for eksempel sette seg på et sånt arbeidsrom.”*

4.4 Atferd

Atferden gjenspeiler hvordan organisasjonskulturen blir utført i praksis, kontra hvordan den blir dannet. Vi sammenligner respondentenes subjektive tilnærming til de ulike elementene i Schein sin modell, med hvordan ting faktisk er i selskapene.

4.4.1 Typisk arbeidsdag

Vi ønsker å se hvordan en typisk arbeidsdag i revisjonsbransjen ser ut for å kunne se nærmere på om det er en faktor som kan bidra til hvordan kjønnsbalansen i revisjonsbransjen er. Disse faktorene vil bli trukket frem i Hofstede sin modell for organisasjonskultur under analysedelen.

Respondent A: *“Min er nok veldig annerledes enn andres, men jeg kan fortelle litt om de det gjelder flest i revisjonsbransjen. Bransjen er jo i sin natur ganske hierarkisk, det er gitte nivåer. Etterhvert som du blir mer erfaren får du også mer opplæringsansvar, større prosjektansvar og leveranseansvar for stadig flere og større prosjekter da. Så typisk ville jo avhenge av hvor lenge du har vært her”.*

Respondent B: *“(…) jeg sitter jo i ulike lederforumer, og jeg har dialog med administrerende direktør, andre typer ledere. Man tenker alt fra strategi, altså HR type strategi da, så det går det litt mer tid til. Også er det en del sånn løpende oppgaver, som er tillagt en leder. Sånn som å følge opp økonomi, budsjett og rapportering. Mye støtte til lederne er det jo, mye støtte og veiledning til ledere i ulike situasjoner”.*

4.4.2 Samarbeids- eller konkurransebasert arbeidsplass

Vi ønsker her å finne ut om revisjonsbransjen har fokus på konkurranse eller samarbeid i sin organisasjonskultur. Grunnen til at vi ønsker å se på dette er fordi det er en bransje med høyt fokus på tall og prestasjoner, og er derfor nysgjerrige på om den ujevne kjønnsbalansen kan ha en sammenheng med dette eller ikke.

Respondent A: “Det er lov til å bli god, vi ønsker at folk skal bli så gode som overhodet mulig og vi prøver å legge til rette for at de skal bli så gode de kan, men sammen med andre. Det betyr ikke på bekostning av andre. I det øyeblikket noen internt vil forsøke å klatre eller komme seg opp på bekostning av andre så blir det slått litt ned på i kulturen altså (...) Og det oppleves og beskrives slik, vi har jo medarbeiderundersøkelser hvor det kommer veldig godt ut på det, så jeg tror faktisk at vi er relativt bra på det som går på å unngå de negative sidene av prestasjonskultur, altså mere fokus på positiv psykologi, kall det mestringsfølelsen og mestringstro på det man gjør. Nå er det mest egentlig å løfte fram kundecaser eller kollegacaser på kontormøter eller fellesmailer i forhold til om noen har gjort noe spesielt bra”.

Respondent B: “Det er en samarbeidsbasert arbeidsplass. Ut fra HR da, så er det jo å samarbeide med for eksempel lønn. Det er samarbeid med advokater, det kan være samarbeid med IT i forhold til å få systemer til å flyte. Det er samarbeid med kunden, altså for oss så er jo kunden vår i revisjonsvirksomheten. I en HR-avdeling hos oss, i et revisjonsselskap, i revisjon virksomheten være våre kunder. Altså man klarer ikke å løse problemet alene, det er så komplekse problemstillinger, at man må løse ting sammen. Alt fra ting i ulike perspektiver, diskutere sammen med andre som har et annet utgangspunkt, en annen erfaring, annen kompetanse”.

4.4.3 Implementerte tiltak for vedlikehold av mangfold

De siste årene har det vært fokus på mangfold i arbeidslivet i Norge. Vi ønsker her å se på hvordan revisjonsbransjen vedlikeholder de tiltakene som er iverksatt for å ivareta denne trenden.

Respondent A: *“Utad så ser jeg at det uttales veldig mye rundt dette her i bransjen som vel i andre bransjen. Det handler vel litt om gubbeveldet i utgangspunktet, så prøver man å brøse brura litt sånn at det skal se bra ut, så tror jeg at tallene fortsatt er litt triste (...) Og vi ser jo det sånn klassisk i revisjonsbransjen så er det omtrent 50/50 de første årene så er det avskalling etterhvert sånn kjønnsmessig når du kommer på ledelsesdimensjonen som jeg synes er kjempe synd, men som jeg kan ha noen tanker om, men som det er vanskelig å si noen eksakte årsaker (...) Altså bruke objektive tester og kriterier ved vurdering og ansettelse. Bruke objektive vurderinger ved belønninger, prestasjoner og muligheter. Og det gjør vi jo det vi kan for å få til, ved å tydeliggjøre hva kriteriene er ved henholdsvis hva som skal til for å bli ansatt, og hva som skal til for å bli vurdert som flink”.*

Respondent B: *“Altså vårt hovedfokus har vært på kjønnsbalanse i utgangspunktet. I forhold til internt da, når vi rekrutterer også, så prøver vi jo å få det så langt det er mulig, for det blir jo aldri 50/50, men tett på da. I forhold til å ha en god kjønnsbalanse helt fra starten av. Flere kvinner enn menn faller fra da, man har ikke like mange kvinner som er ledere som menn. Også kan man stille seg spørsmål “hvorfor”, så er ikke revisjonsbransjen så veldig annerledes enn andre deler av samfunnet da. Det er et samfunnsproblem, at man ikke har nok mangfold blant ledere”.*

4.4.4 Arbeidstid i lederstillinger

Vi ønsker å finne ut om arbeidstider i lederstillinger kan være avgjørende for kjønnsbalansen. Ettersom bransjen har omlag 50/50 kvinner og menn på medarbeidernivå, ønsker vi å finne ut om arbeidstiden kan bidra til skjevfordelingen på ledernivå.

Respondent A: *“Dere er jo sikkert bekjent med begrepet særlig uavhengig stilling. Det blir man godt kjent med i revisjon. Det er jo engang sånn at vi søker utvidelse av overtidsmulighetene, sånn at det jobbes generelt sett mye, men lederne hos oss har du to ulike nivåer på ledere. Du har mellomlederne som fortsatt har overtidsbetalt og sånn sett så ser vi jo hvor mye de jobber, så har vi jo en del etterhvert partnere som har særlig uavhengig stillinger, som ikke følges med så mye på antall arbeidstimer. Skulle jeg tatt en sånn snitt ville jeg sagt inntil 250-300 timer overtid første halvår”.*

Respondent B: *“Det varierer veldig. Når man blir en leder i et selskap, så er det jo på nesten hvertfall mentalt leder hele tiden tenker jeg. Man går og tenker på ting hele tiden, det blir liksom ikke så skille mellom hva som er jobb og fritid, jo lenger opp i systemet man kommer. Jeg synes det er veldig vanskelig å si noe om akkurat hvor mange timer man bruker i løpet av en uke for eksempel. At det er mer enn 40 timer, det er det jo på en måte”.*

4.4.5 Rekruttering

Vi vil her se på hvordan organisasjonen velger å rekruttere til lederstillinger. Vi er derfor nysgjerrige på om rekrutteringen i hovedsak foregår internt eller eksternt. Hvordan dette gjøres kan gi en pekepinn på hvilke verdier organisasjonen står for, og hva de ønsker å oppnå med rekruttene videre i karrieren.

Respondent A: *“Oppover i systemene så sier vi jo at, hvertfall 80 prosent av lederstillinger skal rekrutteres internt, hvertfall forsøksvis. Det er vi veldig tydelig på”.*

Respondent B: *“Det er både internt og eksternt (...) Rekruttering vil jo typisk være for eksempel et internt prosjekt eller intern oppgave. En intern prosess hvor man da avklarer hva alle medarbeiderne sammen skal ut å rekruttere studenter for eksempel. Her jobber jo rådgivere og revisorer side om side”.*

4.4.6 Samarbeid på ledernivå

Begge våre respondenter er enige om at samarbeid settes høyt i bransjen og at det er viktig med god kontakt både mellom ansatte og kunder de jobber sammen med. Vi ønsker her å se på om dette endrer seg dess høyere en kommer opp i stillinger, og om det blir mer eller mindre form for samarbeid i en lederstilling.

Respondent A: *“Du har samarbeid på to dimensjoner. Det ene er samhandling og det andre er sosialaspektet ved at det eller verdiaspektet samhandles og at folk er åpne. Uten tvil blir du eksponert for flere mennesker og jobber mer på tvers, og sånn sett samhandling etterhvert som du kommer oppover i systemet. Det ønske om å jobbe sammen, fordi det vektes høyt hos oss da.*

Og man skjønner at ingen får til nettverk alene. Du har ikke noen mekanismer heller som eventuelle bonuser som ødelegger for samarbeid”.

Respondent B: *“Det blir mer form for samarbeid hvor høyere i systemet du kommer. Som helt nyansatt er det mest på de interne oppgavene man jobber sammen, når det er et helt vanlig revisjonsoppdrag, så er det ikke så mye de jobber sammen med andre tjenester, som konsulenter eller advokater. Da har du på en måte mer definerte oppgaver du skal løse. Jo høyere opp du kommer, jo mer samarbeid er det på tvers”.*

4.5 Kjønnbalanse

I artikkelen “Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity”, opplyses det om at kjønns mangfold er økonomisk lønnsomt for bedriften. Vi bruker derfor denne delen av intervjuet på å forsøke å forstå hvorfor det fortsatt er så store forskjeller på ledernivå i revisjonsbransjen. Spørsmålene er utarbeidet på en måte som vil si noe om hvor bevisst bedriften er på sin egen situasjon og hva slags tiltak de benytter seg av.

4.5.1 Situasjonen i dag

For å bevare anonymiteten til respondentene velger vi å skrive en generell oversikt over prosentandelen kvinnelige og mannlige ansatte. Dette vil gi en indikasjon på kjønns mangfold. Vi ser en likhet i begge selskapene at prosentandelen av nyansatte er fordelt med ca 50/50 kvinner og menn. Dersom en går opp på ledernivå ser man at andelen kvinner reduseres betraktelig. Begge selskapene har ca. 20 prosent kvinnelige partnere.

Oppfølgingsspørsmål: Tror du det er en grunn til at balansen er slik som den er?

Respondent A: *“Vi har jo tatt opp flere kvinnelige mellomledere de siste årene enn tidligere. Men de, hverfall min klare opplevelse og vurdering er at det er færre med uttrykte partnerambisjoner. Så kan de hende at det er litt sånn, jaja jeg har det, men sier det ikke høyt. Så det kan godt hende at det er mye skjult der, også tror jeg fortsatt at det er litt sånn biologisk og fysisk sett at kvinner tar en større andel av jobben hjemme og med barn og sånn. Dette sånn*

tidsmessig og periodemessig, mellomledernivå slår jo ofte inn i den perioden der det første barnet ofte kommer”.

Respondent B: *“Jeg tror det er mange variabler jeg, både samfunnsmessige sider, selskapets sider og hos den individuelle, altså hos hver og en da. Det er mange ulike vinklinger på hvorfor det har blitt sånn. Altså på samfunnets sin side, så kan man bare tenke på forventninger. Er forventningene at du blir en mor, kan for eksempel ikke bli en dårlig mor, du må gjøre sånn og sånn. Hvis du ikke gjør ting sånn, så er det lettere å bli stemplet som dårlig mor enn dårlig far. Forventninger som både samfunnet og de rundt deg har til din rolle når du får familie. I forhold til selskapet, så er det å få gode rollemodeller i forhold til at det er få kvinnelige ledere. Da har man jo kanskje ingen å se opp til som har fått det til”.*

4.5.2 Iverksatte tiltak

Videre har vi forhørt oss om eventuelle tiltak bedriftene benytter seg av for å jevne ut kjønnsforskjellene. I denne delen leter vi etter likheter og ulikheter på tvers av bedriftene når det gjelder implementering av tiltak, og hvor nyttig de har vært.

Respondent A: *“Så der kom det noen grep som vi lagde noen rutiner for sånn at man i større grad kunne ta hjemmekontor og i større grad kunne styre hverdagen med mindre overtid og den type ting da, for å forsøke å jevne ut dette. Det er vel noe av de bedre tingene vi har tatt opp. Vi har jo tatt opp en sånn ting som kvinnenettverk, vi har noen veldig sterke, superdyktige sluggere av noen fagpersoner og mennesker av kvinnelige partnere for eksempel. De har brøytet seg vei opp igjennom og gjort skikkelig, som jeg tror har vært gjennom ganske mange tøffe tak altså for å komme dit de er. Så vi begynte å diskutere om at de kanskje kunne dele litt av de erfaringene, sånn at andre kan lære og finne ut om det er noe de vil, og om de kan gjøre noen ting annerledes, og kan man være mentor eller guide for å hjelpe andre i de situasjonene. Så forsøker vi å spørre om det er ønskelig med et slikt type kvinnelig nettverk, og da er det veldig ulikt hvem vi spør, alle er av samme kjønn”.*

Respondent B: *“Ja, vi har for eksempel vår mentorordning for kvinner. Hvor vi da tar ut de kvinnene vi tenker er talenter som absolutt har et potensial til å nå langt i vårt selskap. Vi har*

ekstra oppfølging av de som har gått inn i permisjon (...) Og har vi det sånn generelt at vi prøver å tenke på dette med rollemodeller, hvem er det som står på scenen, hvem er det som uttaler seg i media osv. Vi prøver å være bevisst på sånne helt enkle ting da, hvilken type bilder er det vi bruker osv”.

4.6 Oppsummering i tabell

Vi har valgt å oppsummere funnene i en tabell for å få en ryddigere oversikt. Ved å kategorisere svarene inn i enig og uenig, får vi en indikasjon på om funnene gjelder bransjen eller den enkelte bedriften. Funnene fra tabellen vil bli tatt med videre i analysen.

<i>Spørsmål</i>	<i>Oppsummering av funn</i>	<i>Enig</i>	<i>Uenig</i>
Verdier og normer			
Hovedverdier på arbeidsplassen	Begge organisasjonene fokuserer på verdier som ivaretar mennesker på arbeidsplassen.	X	
Ideell leder	Respondentene sine opplevelser av hva en ideell leder er, ser vi er forskjellig i den forstand at Respondent A beskriver en støttende leder, mens Respondent B beskriver en rollemodell		X
Egenskaper en leder bør besitte	Respondentene trekker begge frem at det er viktig med rollemodeller. Respondent A beskriver en rollemodell som viser medfølelse og støtte, altså leder ved å trekke frem personlige egenskaper som bidrar til et trygt miljø. Respondent B setter mer fokus på å lede ved å vise hvordan selve jobben skal gjennomføres.		X
Normer på arbeidsplassen	Begge respondentene beskriver arbeidsmiljøet som kull-basert, og derav finnes det ingen identifiserbare overordnede normer.	X	
Artefakter			
Kleskode	Her ser vi at respondentene samsvarer med hverandre da de forteller at det i stor grad handler om å tilpasse seg til arbeidsdagen og klienter. Samtidig så kommer det tydelig fram fra begge respondentene at den "riktige" kleskoden i stor grad er formel.	X	
Landskap	Respondent A nevner at medarbeiderne sitter i åpent landskap og partnerne sitter på kontorer. Respondent B forteller at hele bedriften benytter seg av åpent landskap.		X
Atferd			
Typisk arbeidsdag	Respondent A forteller hvordan en typisk arbeidsdag ser ut for flertallet, mens Respondent B forklarer hvordan det ser ut for en leder høyt oppe i systemet.	-	-
Samarbeids- eller konkurranse basert arbeidsplass	Her ser vi en likhet i hvordan begge respondentene legger fokus over på at arbeidsplassene er preget av mye samarbeid, og at det er avgjørende for å lykkes. Organisasjonskulturen er preget av samarbeid både internt og eksternt, og mindre fokus på konkurranse mellom medarbeiderne.	X	
Implementerte tiltak for vedlikehold av mangfold	Respondent A mener objektive vurderinger kan hjelpe med å vedlikeholde mangfoldet, mens Respondent B mener at det ikke kun gjelder revisjonsbransjen, og at dette er et samfunnsproblem.		X
Arbeidstid i lederstillinger	Begge våre respondenter mener at arbeidsmengden øker ettersom man blir leder. Respondentene påpeker også at det kan bli mye overtid, spesielt i første halvår.	X	
Rekruttering	Vi ser at begge organisasjonene har fokus på å rekruttere internt til lederstillingene.	X	
Samarbeid på ledernivå	Våre respondenter er klare på at samarbeidet blir enda viktigere dess høyere man kommer opp i systemet. Likevel blir det et skifte for hvordan samarbeidet foregår.	X	
Kjønnsbalanse			
Situasjonen i dag	Respondentene samsvarer med hverandre når de forteller at kvinner føler en sterkere troskap til familien.	X	
Ivertsatte tiltak	Begge bedriftene har valgt å benytte seg av kvinnelige rollemodeller som et tiltak.	X	

5.0 Analyse og drøfting av funn

I dette kapittelet skal vi knytte våre viktigste funn fra respondentenes intervjuer opp mot valgte teorier. Videre skal forholdet mellom maskulin organisasjonskultur og kjønnsbalanse drøftes, ved hjelp av analysering av innhentet data.

5.1 Verdier og normer

I Schein sin modell er verdier et sentralt begrep innenfor organisasjonskultur. Verdier danner normer på arbeidsplassen som utbreiter seg i atferd og avgjør retningen til kulturen. For å forstå hvordan organisasjonskultur forholder seg til andre elementer ved bedriften, må analysen begynne med å avdekke forholdet mellom verdier og kjønnsbalanse på ledernivå.

Funnene viser at bedriftene er opptatt av menneskelige verdier som blant annet sikrer trygghet og trivsel. Respondentene nevner verdier som omhandler integritet, samarbeid og nærhet. Slike verdier kan betraktes som grunnlag for en feminin organisasjonskultur, dersom vi tar utgangspunkt i Hofstede sin definisjon.

Vi ønsker å se hvor dypt verdiene ligger i organisasjonen ved å avdekke hvordan en ideell leder vil se ut for våre respondenter. Respondent A beskriver en ideell leder som *“En som gjerne går foran og viser, men som alltid er der i ryggen når det går galt”*. I tråd med bedriftenes overordnede verdier, så beskrives en leder med ønske om samarbeid og nærhet. Respondent B forteller at en ideell leder, *“Jeg tenker at det er en leder som er visjonær, som setter et mål og som vet hvor vi skal”*. Respondent B snakker om en som leder med bedriftens produktivitet som baktanke. En slik fremgangsmåte har mer maskuline karakteristika enn å lede ved å ivareta personlig trivsel og selvutvikling.

Kjønnsbalansen på ledernivå i den private revisjonsbransjen har i mange år vært ujevn (SSB, 2017). For å kunne finne dypere innsikt i hvorfor det er slik, vil det være naturlig at kjønnsbalansen trekkes sammen med beskrivelsen av en ideell leder. Dersom vi ser på hva respondentene sier ser vi at Respondent A beskriver en mer inkluderende og støttende leder, dette skaper grunnlaget for en feminin arbeidskultur. En slik kultur samsvarer med verdiene bedriften forsøker å overholde.

Som nevnt tidligere beskriver Respondent B en leder med fokus på mål og visjoner. Dette kan ifølge Hofstede helle mer mot en maskulin kultur. Likevel er verdiene i organisasjonen til Respondent B opptatt av samarbeid og integritet. Dette kan tyde på at de overordnede verdiene bedriften forsøker å overholde ikke er like godt implementert som de ønsker. Selv om Respondent B beskriver en ideell leder som mer maskulin enn Respondent A, ser vi likevel at begge bedriftene har en kvinnelig andel av partnere på ca. 20 prosent.

Vi har forsøkt å avdekke verdier ved å spørre respondentene rett ut hva bedriften selv mener de har som verdier, og ved å be dem beskrive en ideell leder i håp om at den underliggende kulturen vil gjenspeiles i svarene deres. Svarene vi innhentet viste likevel ikke noe forhold mellom verdiene og den kvinnelige andelen av ledere i bedriftene.

Normer utspringer fra verdier og er uskrevne regler. Vi ønsker å stille spørsmål som kan knyttes opp mot normer på arbeidsplassen, for å få en dypere forståelse av de uskrevne reglene. I funnene ser vi at bedriftene har flere uskrevne regler, som handler om sosiale handlingsmønstre. Begge respondentene forteller at de ansetter kull, der hvert kull har sine normer de følger innad i gruppen. Respondent A forteller “(..) *de ansetter kull ikke sant, så det er jo gjerne grupper der det er litt typisk for det kullet, og typisk for det kullet*”. Respondent B sier “*Da blir det nesten en sånn kull-følelse, som man har på studiet*”. Normene varierer fra kull til kull, så vi avdekket ikke noe bemerkelsesverdig oppførsel under intervjuet. Videre vil det ikke være mulig å drøfte feminine eller maskuline holdninger i normer basert på informasjonen vi har fått, med tanke på at det forandrer seg i hvert kull. Derfor kan ikke dette funnet si noe om det påvirker kjønnsbalansen i bedriften eller ikke.

5.2 Artefakter

Observerbare artefakter er det ytterste laget av Schein til teoretiske løk. Artefakter skal illustrere de mest åpenbare manifestasjonene av verdier, og normer som blir praktisert på arbeidsplassen. På dette planet er det vanlig å skille mellom fysiske og atferdsmessige artefakter. De fysiske artefaktene kan observeres ved å for eksempel analysere kleskoder, logoer og nettsider. Disse tingene kan si noe om kulturen grunnet at valgene gjenspeiler verdiene bedriften bevisst eller ubevisst viser til omverden. Uniformer kan være et eksempel på et bevisst forsøk på å vise

kunder at bedriften bryr seg om fellesskap. Mørke farger på hjemmesiden til et selskap kan tolkes som et ubevisst valg som tyder på mannsdominert kultur. Atferdsmessige artefakter kan være tradisjoner eller seremonier som bygger videre på normene til bedriften.

5.2.1 Fysiske artefakter

Under intervjuene forklarer respondentene hva slags kleskoder som forventes. De avslører mange likheter på tvers av bedriftene på dette området, noe som tyder på at disse forventningene er gjennomgående i bransjen og ikke bare i casene vi har studert. Respondent A forteller at *“Det er ganske kjedelig. Og det er morsomt, for det er pent antrekk altså. Samtidig som det man må huske på at man kler seg for kunden og ikke for seg selv”*. Ut ifra dette sitatet avslører respondenten at kleskoden i hovedsak er formell, men med tanke på at man skal tilpasse seg til kunden, så er det akseptert å vike fra den generelle kleskoden dersom det passer seg. Videre sier Respondent B at *“Den er sånn at du skal tilpasse deg klienten egentlig”*, deretter bygges det videre på uttalelsen ved å avklare at *“Så klart at man skal være anstendig kledd”*. Dette utsagnet samsvarer i stor grad med uttalelsen til Respondent A. Videre avslører begge respondentene at det har vært forsøk på å ha noen dager i uken hvor de ansatte skal kunne kle seg annerledes enn de vanligvis gjør, men at det ikke har blitt opprettholdt. Likevel viser det til at begge bedriftene er bevisst på at kleskoden er et gjennomgående mønster, og det tyder på at det er et resultat av organisasjonskulturen.

Ut ifra informasjonen som ble oppgitt, så virker det som at det er viktig å få frem at kleskoden kun bestemmes av hvordan arbeidsdagen ser ut, i form av hvilke klienter/kunder du skal samarbeide med. Samtidig så kommer det tydelig fram fra begge respondentene at den “riktige” kleskoden på jobb i revisjonsbransjen i stor grad er formell. En formell kleskode kan vise til en maskulin kultur, men det er ikke nok informasjon å binde sammen fra teori og funn til å kunne si noe om at det har en direkte påvirkningskraft på kvinner som blir promotert.

Selv om kleskode alene har gitt oss liten indikasjon på forholdet mellom organisasjonskultur og kvinnelige ledere, så forteller Respondent B at de forsøker å være bevisste på *“(..) hvem er det som står på scenen, hvem er det som uttaler seg i media osv”*. Respondenten gir uttrykk for at de er bevisste på hvordan de presenterer seg offentlig og det gjenspeiles på hjemmesiden. Her har

de lagt ut bilder og informasjon om partnerne i revisjonsavdelingen, og vi ser at det er én kvinne og fire menn. Dette samsvarer med årsrapporten deres som informerer om at ca. 20% av partnerne er kvinner. Likevel blir fargen rosa brukt flere steder på hjemmesiden deres, noe som kan tyde på at de forsøker å verve flere kvinner og skape mindre avstand mellom kjønn og organisasjon.

5.2.2 Atferdsmessige artefakter

Schein forteller om atferdsmessige artefakter som eksempelvis tradisjoner og seremonier. Virksomhetene har felles normer på arbeidsplassen som uttrykkes i atferdsmessige artefakter. Det vil være interessant å se om dette kan være en påvirkende faktor for kjønnsbalansen på ledernivå.

Respondent A forteller “(..) så har vi noe som kan kalles en norm, men som etterhvert har blitt en fast regel om at det arrangeres fredagspils hver fredag (..)”. Dette støttes av Respondent B som sier at “Mye som skjer som blir organisert også på fritiden blant ansatte”. Dersom vi trekker tråden tilbake til verdier, kan vi se at artefaktene vil samsvare i form av at ansatte i selskapet er opptatt av trivsel også utenfor arbeidsplassen. Det ser ut som at det å inkludere seg selv utenfor arbeidstiden, er en sosial norm som verdsettes. Dette kan underbygge funnene i verdier, hvor begge selskapene nevner nærhet og samarbeid som viktige faktorer.

Ifølge Hofstede er en av faktorene som beskriver en feminin kultur blant annet fokuset på fritid, miljø og trivsel. Ettersom at begge Respondentene trekker frem disse elementene som gjennomgående mønstre, vil det kunne karakteriseres som feminine trekk i organisasjonskulturen.

Funnene vi har avdekket om kjønnsbalanse i punkt 4.5, viser at det i startfasen er rundt 50/50 fordelt kvinner og menn. Dersom vi går videre opp på ledernivå forteller Respondent A at “mellomledernivå slår jo ofte inn i den perioden der det første barnet ofte kommer”. Ettersom vi ser at de sosiale normene verdsettes høyt i selskapene, kan dette kanskje være problematisk for kvinnelige ledere ettersom de ikke får deltatt på de sosiale sammenkomstene i permisjonstiden.

Respondent B forteller at *“Hvis du ikke gjør ting sånn, så er det lettere å bli stemplet som dårlig mor enn dårlig far”*. Dersom vi ser dette i lys av det Respondent A tidligere sa angående fredagspils, vil det kanskje kunne skape utfordringer for kvinnelige ledere. Dette på grunnlag av at de kanskje har familier de må hjem til på fredager, og i frykt for å bli stemplet som dårlig mor er det ikke sikkert de vil være med. Likevel kan det finnes andre sosiale sammenkomster som kan passe bedre sammen med familielivet.

5.3 Atferd

Fram til nå har vi diskutert hvordan kulturen i bedriften blir dannet, og presentert dette gjennom de ulike elementene i Schein sin modell. Videre skal vi gå inn på hvordan denne kulturen praktiseres gjennom atferd. I en organisasjon vil det være interessant å se på hvordan en ledende person beskriver typiske handlinger på arbeidsplassen, og hvordan atferden praktiseres på grunnlag av de forskjellige fasene fra modellen til Schein. I denne delen vil vi kartlegge hvordan våre viktigste funn om dette temaet kan være med på å beskrive hvordan kjønnsbalansen er.

Begge respondentene forklarer at bransjen er hierarkisk og at dette preger måten man jobber på i selskapene. Vi ønsket å finne ut om bransjen var preget av konkurranse eller samarbeid.

Respondent A sier blant annet at *“(..) vi ønsker at folk skal bli så gode som overhodet mulig og vi prøver å legge til rette for at de skal bli så gode de kan, men sammen med andre”*. Respondent B sier *“Det er en samarbeidsbasert arbeidsplass”*. Det nevnes av begge parter at man jobber forskjellig i de ulike nivåene, men en fellesnevner er samarbeid. Som nevnt kategoriserer Hofstede kulturer med fokus på samarbeid som feminine, noe vi ser hos begge selskapene. Samtidig er styringsformen maskulin i form av ulike makt dimensjoner, som følge av en hierarkisk oppbygging.

For å forske videre på forholdet bedriftene har mellom maskulin organisasjonskultur og kjønnsbalanse på ledernivå, har vi spurt respondentene om hvordan virksomhetene deres forholder seg til dette. Ved å forklare rekrutteringsprosessen avklarer de hvordan de bevisst forsøker å jevne ut mangfoldet. Respondent A forklarer at *“Oppover i systemene så sier vi jo at, hvertfall 80 prosent av lederstillinger skal rekrutteres internt, hvertfall forsøksvis”*. Respondent B sier at *“Det er både internt og eksternt (...) Rekruttering vil jo typisk være for eksempel et*

internt prosjekt eller intern oppgave”. Vi finner at virksomhetene benytter seg i størst grad av intern-rekruttering, noe som skaper en maskulin organisasjonskultur med tanke på at begge bedriftene har en hierarkisk struktur. Som nevnt tidligere hevder Peterson Institute at kjønnsdiskriminering og promotering på arbeidsplassen blir mindre dersom det er flere kvinner i ledelsen (Blumberg, 2018). Med tanke på at det er omlag 80% menn på toppen i begge bedriftene, kan det tenkes at det kan påvirke promoteringsmulighetene for kvinner.

Respondent A forteller videre at de benytter seg av *“objektive vurderinger ved belønninger, prestasjoner og muligheter”* for å unngå diskriminering. Dette vurderes som tiltak for å sikre dem en rettferdig rekrutteringsprosess. Likevel kan dette anses som et konkurransebasert kriteriet, gitt at det krever mye tid å kunne prestere godt nok til å utmerke seg. Dette kan slå ut i en indirekte konsekvens av færre kvinnelige ansatte som viser interesse for lederstillinger. Denne antagelsen springer ut fra at begge respondentene mener at tids-forpliktelse er hovedårsaken til at kvinner velger bort lederstillinger. Respondent A påstår at *“(.) kvinner tar en større andel av jobben hjemme og med barn og sånn. Dette sånn tidsmessig og periodemessig, mellomledernivå slår jo ofte inn i den perioden der det første barnet ofte kommer”*. Respondent B underbygger denne påstanden ved å bekrefte at en avgjørende faktor er at kvinner prioriterer tid hjemme ved å si *“(.) på samfunnets sin side, så kan man bare tenke på forventninger. Er forventningene at du blir en mor, kan du for eksempel ikke bli en dårlig mor (.)”*. De har også en enighet om at desto lenger opp i systemet man kommer, desto flere arbeidstimer kreves. Respondent A forteller *“(.) så har vi jo en del etterhvert partnere som har særlig uavhengig stillinger, som ikke følges med så mye på antall arbeidstimer. Skulle jeg tatt en sånn snitt ville jeg sagt inntil 250-300 timer overtid første halvår”*. Respondent B sier at *“(.) det blir liksom ikke så skille mellom hva som er jobb og fritid, jo lenger opp i systemet man kommer”*. Her kommer det tydelig frem at arbeidstiden spiser mye av fritiden, noe som underbygger påstanden om at kvinner velger bort lederstillinger dersom det er slik at kvinner prioriterer tid med familie.

Med tanke på at begge virksomhetene anser arbeidstidene i lederstillinger som en hindring for at kvinner skal bryte glasstaket, så har de implementert tiltak. Respondent A sier at bedriften har satt disse grepene *“(.) i større grad kunne ta hjemmekontor og i større grad kunne styre hverdagen med mindre overtid og den type ting da, for å forsøke å jevne ut dette”*. Respondent B

forklarer at bedriften vedkommende jobber for hjelper kvinnene i bedriften slik *“Vi har ekstra oppfølging av de som har gått inn i permisjon”*. Utover dette fortelle begge respondentene at de benytter seg av rollemodeller og mentorer for kvinner, med hensikt om å oppfordre kvinner til å bli ledere.

Vi finner at virksomhetene benytter seg i størst grad av intern-rekruttering, noe som skaper en maskulin organisasjonskultur med tanke på at begge bedriftene har en hierarkisk struktur. De forsøker å implementere tiltak for å feminisere arbeidskulturen, likevel er kun omlag 20% partnerne i begge virksomhetene kvinner. Grunnet dette, ser det ut til at tiltakene ikke er tilstrekkelig.

5.4 Oppsummering av analyse

Basert på drøftingen i analysen har vi identifisert feminine og maskuline trekk innenfor bedriftene. Dette er en fremstilling av dataen vi har analysert opp mot Hofstede sin definisjon.

Oversikten vil hjelpe oss å konkludere i henhold til vår problemstilling “Hva er forholdet mellom maskulin organisasjonskultur og kjønnsbalanse på ledernivå i revisjonsbransjen?”.

<i>Spørsmål</i>	Respondent:	Feminin	Maskulin	Ikke identifiserbart
Verdier og normer				
<i>Hovedverdier på arbeidsplassen</i>	A	X		
	B	X		
<i>Ideell leder</i>	A	X		
	B		X	
<i>Egenskaper en leder bør besitte</i>	A	X		
	B		X	
<i>Normer på arbeidsplassen</i>	A			X
	B			X
Artefakter				
<i>Kleskode</i>	A		X	
	B		X	
<i>Landskap</i>	A		X	
	B	X		
Atferd				
<i>Typisk arbeidsdag</i>	A		X	
	B	X		
<i>Samarbeids- eller konkurranse basert arbeidsplass</i>	A	X		
	B	X		
<i>Implementerte tiltak for vedlikehold av mangfold</i>	A	X		
	B			X
<i>Arbeidstid i lederstillinger</i>	A		X	
	B		X	
<i>Rekruttering</i>	A		X	
	B		X	
<i>Samarbeid på ledernivå</i>	A	X		
	B	X		
Kjønnsbalanse				
<i>Situasjonen i dag</i>	A			X
	B			X
<i>Iverksette tiltak</i>	A	X		
	B	X		

6.0 Kritikk rundt forskningsprosessen

I denne oppgaven har vi tatt en del valg, både bevisst og ubevisst. Hvordan valgene ble tatt har hele veien påvirket hvordan oppgaven vil bli seende ut til slutt. På slutten av denne forskningsprosessen ser vi at vi kunne kvalitetssikret spørsmålene bedre, og at vi hadde flere antagelser rundt teorien som viste seg å ikke stemme.

Vi har valgt å benytte oss av Schein sin teori om de tre nivåene i organisasjonskultur. Her ser vi først og fremst at de grunnleggende antagelsene er svært vanskelig å avdekke gjennom intervjuer, fordi det er ubevisst i kulturen. Vi håpet på å avdekke de grunnleggende antagelsene ved å analysere de andre fasene i Schein sin modell, disse er til en viss grad bevisste og derfor lettere å trekke frem. Nå som alle funnene er samlet kan vi fortsatt ikke si noe fast om grunnleggende antagelser og dette skyldes begrensning av ressurser, tid og respondenter. En slik avsløring hadde krevd en mer omfattende forskningsprosess. Videre ligger det mye spekulasjon og antagelser i funn av verdier og artefakter grunnet at det er vanskelig å få ærlig og konkret informasjon fra respondenter. Derfor ligger de sikreste funnene våre på atferds-funnene, med tanke på at de kan observeres og derfor gjør det lettere for respondenten å rapportere brukbar informasjon.

Vi ser i ettertid at vi kunne stilt flere oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene, for å sikre at respondentene forstår spørsmålet på samme måte. Vi ser også at noen av spørsmålene våre var veldig generelle, og dermed ble det vanskelig å drøfte dette opp mot teoriene vi valgte. For eksempel har vi kategorisert funnene inn i maskulin eller feminin kultur. Her ser vi at det tidvis er vanskelig å skille mellom de to begrepene og hvor respondentene sin besvarelse passer inn. Ettersom vi har valgt ut egne forskningsartikler om kjønnsbalanse, vil dette i stor grad påvirke hvordan vi ser på fordelene med kjønns mangfold i organisasjoner. Vi ser her i ettertid at vi kunne hatt flere artikler og synspunkter for å kunne gi et større bilde av hvordan dette påvirker ulike selskaper i virkeligheten. Likevel vil vi understreke at vi har tatt en grundig gjennomgang av flere titalls artikler for å finne de mest troverdige og nøyaktige kildene som passet vårt formål.

7.0 Oppsummering og konklusjon

I dette prosjektet har vi avdekket et jevnt antall funn av maskulinitet og femininitet. Vi har lagt merke til at respondentene gir oss svar som beskriver en feminin kultur på noen spørsmål, men videre oppgir de svar som er maskuline dersom spørsmålet er formulert på en annen måte. Vi tror dette er grunnet at Hofstede sine maskuline og feminine trekk ligger på et spekter, derfor er det mer nyansert enn vi trodde. Vi har forstått at vektleggingen krever en høy grad av skjønn, fremfor hvilket trekk som går igjen flest ganger.

Vi velger å trekke frem to punkter som har utmerket seg fra funnene. I spørsmålene rundt rekruttering finner vi at begge bedriftene tar i bruk intern-rekruttering, som kan føre til ujevn kjønnsbalanse. Videre fant vi at arbeidstiden kan gjøre at kvinner selv velger bort lederstillinger til fordel for å tilbringe tid med familien. Ut ifra svarene rundt rekruttering og arbeidstid kan det ha en innvirkning på forholdet mellom maskulin organisasjonskultur og kjønnsbalanse på ledernivå i revisjonsbransjen.

Likevel har vi i denne forskningsprosessen innsett at problemstillingen vår er en fallgrube i seg selv, grunnet at den oversimplifiserer et utrolig omfattende og komplisert tema. På bakgrunn av vårt deskriptive design har vi valgt å kun beskrive innhentet data slik det har blitt presentert til oss. For eksempel fant vi langt flere feminine trekk enn vi i utgangspunktet hadde trodd i denne bransjen. Det vil være naturlig å anta at organisasjonene er påvirket av den sterke feminine nasjonalkulturen i Norge. Det vil likevel være vanskelig å trekke tråder mellom maskulin organisasjonskultur og kjønnsbalanse på ledernivå. Dette betyr ikke at det ikke finnes et forhold, men vi må ta utgangspunkt i våre funn som er innhentet fra kun to respondenter, og deres subjektive beskrivelser.

Vi konkluderer med at det ikke er tilstrekkelig funn til å avdekke hva forholdet mellom komponentene er, ettersom det er mange andre faktorer som spiller inn. Det vår oppgave kan bidra med er å beskrive empiri basert på populær og kjent teori. Forhåpentligvis har dette skapt et grunnarbeid til videre forskning i fremtiden.

8.0 Litteraturliste

Andreassen, Ivar H. 2017. “Stadig flere kvinnelige ledere” *SSB*, 12. Oktober. Lesedato: 18. Mars 2020: <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/stadig-flere-kvinnelige-ledere>,

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness, 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget

Blumberg, Yoni, 2018. “Companies with more female executives make more money—here’s why” *CNBC*, 2. Mars. Lesedato: 16. Februar 2020: <https://www.cNBC.com/2018/03/02/why-companies-with-female-managers-make-more-money.html>.

Busch, Tor, Jan Ole Vanebo, Erlend Dehlin. 2010. *Organisasjon og organisering*. Oslo: Universitetsforlaget, 6 utgave

Dalen, Monica, 2013. *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Universitetsforlaget, 2. Utgave

Grønmo, Sigmund, 2018. “Validitet” *Store Norske Leksikon*. 20. Februar. Lesedato: 7. April 2020: <https://snl.no/validitet>

Hofstede, Geert, 1993. *Kulturer og organisasjoner*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag

Hofstede Insights. “Country Comparison Norway”, Lesedato 6. April 2020: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/norway/>

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen, 2005. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag, 2. Utgave

— — —. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag, 4. Utgave

— — —. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag, 5. Utgave

Krekling, David Vojislav, 2018. “Mannlige toppledere har begynt å forstå hvorfor de har så få kvinnelige kolleger” *NRK*, 7. Mars. Lesedato: 26. Mars 2020:

<https://www.nrk.no/norge/mannlige-toppledere-har-begynt-a-forsta-hvorfor-de-har-sa-fa-kvinnelige-kolleger-1.13942242>

Larsen, Ann Kristin, 2017. *En enklere metode*. Fagbokforlaget, 2. Utgave

Lotherington, Ann Therese, 1990. *Intervju som metode*. Tromsø: Forut

Revregn. 2018. “Må legge forholdene til rette”. Lesedato: 23. Mars 2020:

<https://www.revregn.no/i/2018/2/dnr02-2018-269>

Revregn. 2018. “Slik skal kvinneandelen blant lederne økes”. Lesedato: 23. Mars 2020:

<https://www.revregn.no/i/2018/2/dnr02-2018-400>

Ryste, Marte Ericsson og Ingunn Ikdahl, 2019. “Likestilling” *Store Norske Leksikon*, 1. Juli.

Lesedato: 14. Februar 2020: <https://snl.no/likestilling>

Sagberg, Ingvild 2018. “Organisasjonskultur” *Store Norske Leksikon*, 15. Februar. Lesedato: 30.

Mars 2020: <https://snl.no/organisasjonskultur>

Schein, Edgar H, 1987. *Organizational culture and leadership*. Libro forlag

Schein, Edgar H, 1988. *Organizational culture*. Sloan School of Management, MIT

Selmer-Anderssen, Ina, 2018. “Store kjønnsforskjeller i arbeidslivet. *SSB*, 5. Mars. Lesedato:

<https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/store-kjonnsforskjeller-i-arbeidslivet>

Sundby, Live Marie Toft, 2017. “Kulturelle faktorer” *NDLA*, 27. September. Lesedato: 28. Mai

2020: <https://ndla.no/nb/subjects/subject:7/topic:1:183192/topic:1:102949/resource:1:75328>

Tjora, Aksel, 2020. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal, 3. Utgave, 4. Opplag

Forsidebilde: "Kjønn og arbeidsliv" *Min utdanning*. Nedlastningsdato: 21. April 2020:

https://min.utdanning.no/utdanningsvalg_oppgave_kjonn_og_arbeidsliv

Vedlegg 1:

Introduksjonsspørsmål

- Hvor lenge har du jobbet på arbeidsplassen?
- Hva er din erfaring innenfor dette feltet?
- Hvilken stillingstittel har du?

Organisasjonskultur

- **Verdier**
 - Hvilke hovedverdier står sentralt på arbeidsplassen?
 - Kan du beskrive din ideelle leder?
- **Holdninger**
 - Hvilke krav stilles for å bli forfremmet?
 - Hvilke nøkkelegenskaper er avgjørende for å bli vurdert til en lederstilling?
- **Normer**
 - Har dere noen normer på arbeidsplassen som er verdt å nevne?
- **Artefakter**
 - Hva slags kleskode har dere på jobb?
 - Dersom det er formelt ønsker vi å vite litt mer om denne kleskoden. Evnt. Casual fredag?
 - Hva slags planløsning har dere på kontorene?
 - Har dere noen sosiale aktiviteter utenfor arbeidstiden?
- **Atferd**
 - Hvordan ser en typisk arbeidsdag ut for deg?
 - Vil du si at det er mer konkurranse- eller samarbeidsbasert arbeidsplass?
 - De siste årene har det blitt mer mangfold innenfor lederstillinger i revisjonsbransjen, hvilke tiltak har dere implementert for å vedlikeholde denne trenden?
 - Hvilke nøkkelegenskaper er avgjørende for å bli vurdert til en lederstilling?
 - Hvor lange er arbeidsdagene i lederstillingene?
 - Er det internrekruttering oppover i systemet eller mer ekstern?

- Desto høyere stillinger, blir det mer eller mindre samarbeid?
- Hva slags tiltak implementerer dere for å passe på at organisasjonskulturen forblir dynamisk?

Kjønnsbalanse

- Hvor mange jobber på arbeidsplassen?
- Hvordan er kjønnsbalansen på ledernivå på arbeidsplassen?
- Tror du det er en grunn til at balansen er slik som den er?
- Har dere noen tiltak som dere har tatt i bruk for å bevisst jevne ut kjønnsforskjeller?

Avrundings spørsmål

- Vil du legge til noe du ikke har sagt enda?
- Ønsker du noe oppklaring rundt intervjuet?
- Har du noen andre spørsmål angående oppgaven?
- Ønsker du å få tilsendt dikteringen fra dette intervjuet?