



Examensarbete, 15 hp, för
Kandidatexamen i företagsekonomi: Redovisning och Revision
VT 2017

Kvinnors karriärer inom revisions- branschen och kundens inverkan

Berina Gacanin och Elenore Larsson

Sektionen för hälsa och samhälle

Författare

Berina Gacanin och Elenore Larsson

Titel

Kvinnors karriärer inom revisionsbranschen och kundens inverkan

Handledare

Jennifer Emsfors

Medbedömare

Elin Smith

Examinator

Sven-Olof Collin

Sammanfattning

Revisionsbranschen har länge varit en erkänt mansdominerad bransch. Allt fler kvinnor träder in i branschen och andelen kvinnliga revisorer förväntas öka i takt med generationsskiftet. Kvinnor har dock svårt uppnå det högsta steget inom revisionsbranschen, vilket är delägarnivå. Flera olika teorier berör de hinder som finns för kvinnor att avancera till högre positioner inom företaget. En aspekt som dock inte diskuterats i stor utsträckning är kundens inverkan på kvinnors karriärer inom revisionsbranschen. Förväntningar och krav från kunden formerar även företagets normer. Studiens syfte är att utifrån ett kund- och delägarperspektiv utforska hur kundens upplevelser och förväntningar av revisorer ur ett genusperspektiv inverkar på kvinnors karriärer inom revisionsbranschen. De aspekter som berörs ur genusperspektiv är vilken image och egenskaper revisorn förknippas med, relationen med revisorn och kraven som ställs på revisionsbyrån samt hinder och karriärmöjligheter inom revisionsbranschen.

Studien är kvalitativ och bygger på en deduktiv ansats. Kvalitativ forskning genomfördes för att få en djupare och bredare förståelse för fenomenet. Tidigare forskning presenteras i den teoretiska referensramen i tre huvudsakliga avsnitt: image och egenskaper, relationen med revisorn och kraven på revisionsbyrån samt hinder och karriärmöjligheter. Det empiriska materialet har samlats in genom semistrukturerade djupintervjuer med åtta kunder till revisionsbyråer och två med kvinnliga delägare till revisionsbyråer.

Slutsatsen av denna studie är att genom olika aspekter har kunden en indirekt och direkt inverkan på kvinnors karriärer inom revisionsbranschen. Den indirekta inverkan är de aspekter som berör krav och förväntningar kunden har på revisorer. Eftersom revisionsbyråerna till stor del vill tillgodose kundens behov, kan kunden ha en direkt inverkan genom hur de uttrycker sig angående kvinnliga revisorer. Vidare beror kundernas inverkan mycket på hur revisionsbyråerna väljer att hantera de krav och förväntningar som kunden framför.

Ämnesord

Kvinnors karriärer, Revisionsbranschen, Kundens inverkan, Könssstereotyper, Förväntningar, Egenskaper

Author

Berina Gacanin och Elenore Larsson

Title

Women's careers in the audit industry and customers impact

Supervisor

Jennifer Emsfors

Co-examiner

Elin Smith

Examiner

Sven-Olof Collin

Abstract

The audit industry has long been a recognized male-dominated industry. More and more women are entering the industry and the proportion of female auditors is expected to increase as new generations enter. However, women have hardly achieved the highest step in the audit industry. The highest level is partnership. Several different theories explain the obstacles that exist for women to advance to higher positions within a company. However, one aspect that has not been discussed to a large extent is the customer's impact on women's careers in the audit industry. Expectations and requirements from the customers also form a company's standards. The aim of the study is to explore from a customer and partner perspective, how customers' experiences and expectations of auditors from a gender perspective, affect women's careers in the audit industry. The aspects that the study aims to explore from a gender perspective are what image and characteristics the auditor is associated with, the relationship with the auditor and the demands placed on the audit firm as well as obstacles and career opportunities in the audit industry.

The study is qualitative and builds on a deductive approach. Qualitative research was conducted to gain a deeper and broader understanding of the phenomenon. Previous research is presented in the theoretical framework in three main sections: Gender and Career, Auditing Industry and Customer Perspective. The empirical material has been collected through semistructured interviews with eight clients to audit firms and two female partners of audit firms.

The conclusion of this study is that the customer has an indirect and direct impact on women's careers in the audit industry. The indirect impact is both aspects that concern the client's expectations and demands on auditors. Since the audit firms largely want to meet the customer's needs, the customer can have a direct impact through how they talk about female auditors. In addition, the impact of a customer depends greatly on how the audit firms choose to handle the requirements and expectations that the customer presents.

Keywords

Women's Careers, Auditing, Customer Impact, Gender stereotypes, Expectations, Characteristics

Förord

Vi vill börja med att tacka vår handledare Jennifer Emsfors som har bidragit med värdefull feedback och inspiration. Vid varje handledartillfälle har du peppat och motiverat oss. Vi vill även tacka övriga lärare som givit oss värdefulla råd.

Ett stort tack vill vi tillägna samtliga intervjupersoner som ställt upp i vår studie. Utan er hade denna studie inte varit möjlig att genomföra. Era erfarenheter och råd kommer vi att bära med oss ut i arbetslivet.

De här veckorna har varit utmanande och intensiva, vilket har bidragit att våra sämre sidor framhävts. Vi vill således tacka våra familjer och bästa vänner för deras stöd och tålamod. Avslutningsvis vill vi tacka oss själva för hårt arbete, bra samarbete, många skratt och en vänskap för livet. I sann Berina och Elenore anda avslutar vi med ett: *BOOM!*

Kristianstad, Maj 2017

Berina Gacanin

Elenore Larsson

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.2 Problematisering	2
1.3 Syfte	5
1.4 Disposition.....	6
2. Vetenskaplig metod	7
2.1 Forskningsposition och forskningsansats	7
3. Teoretisk referensram	9
3.1 Image och egenskaper	9
3.1.1 Revisorns image	9
3.1.2 Social Role Theory	11
3.1.3 Expectation States Theory	12
3.2 Relationen med revisorn och krav på revisionsbyrå	13
3.2.1 Revisionsbyråernas organisationskultur	13
3.3 Hinder och karriärmöjligheter	15
3.3.1 Glastaket och glasklippan	15
3.3.2 Könstereotyper.....	16
3.3.3 Makt och ledarskap	17
3.4 Modellutveckling	20
4. Empirisk metod.....	23
4.1 Forskningsdesign	23
4.2 Intervjuform.....	23
4.3 Urvalsram	24
4.3.1 Avgränsningar	26
4.4 Forskarens objektivitet och roll	27
4.5 Intervjuguiderna.....	27
4.6 Informationsbearbetning	28
4.7 Test av intervjuguiden.....	30
5. Empirisk analys	31
5.1 Vem är revisorn?.....	31
5.1.1 Image och egenskaper	31
5.2 Kunden och revisorn	38
5.2.1 Relationen med revisorn och kraven på revisionsbyrå	38
5.3 Kvinnor inom revisionsbranschen	46
5.3.1 Hinder och karriärmöjligheter.....	46

5.4 Sammanfattning av empirisk analys	50
6. Slutsats	53
6.1 Teoretiskt bidrag	56
6.2 Praktiskt och socialt bidrag	57
6.3 Begränsningar	57
6.4 Vidare forskning	58
Källförteckning.....	59
Bilaga 1: Intervjuguide till kunderna	65
Bilaga 2: Intervjuguide till delägarna	66

Figur- och tabellförteckning

Figur 1: Studiens forskningsmodell.....	22
Figur 2: Sammanfattning av den empiriska analysen.....	52
Tabell 1: Presentation av intervjupersoner.....	26
Tabell 2: Presentation av personer som informella samtal utfördes med	26
Tabell 3: Meningsbärande enheter och kodning.....	29
Tabell 4: Sammanställning av revisorns egenskaper.....	36

1. Inledning

Jämställdhet är ett ämne som blivit allt mer omdiskuterat i dagens samhälle. Regeringen har genom inrättande av en jämställdhetsmyndighet även påvisat behovet av ett mer jämställt samhälle. Syftet med myndigheten är att bidra till förstärkning av jämställdhetsintegreringen och därigenom kunna genomföra jämställdhetspolitiken på ett effektivt tillvägagångssätt (Socialdepartementet, 2016).

I de flesta organisationerna är det färre kvinnor än män som når de högre positionerna. Fenomenet förekommer inom både offentlig sektor och privat sektor. I den offentliga sektorn är högst andel män i chefspositioner inom staten. Längre ner i hierarkin inom landsting och kommuner ökar andelen kvinnliga chefer (Statistiska centralbyrån, 2015). I börsnoterade företag är skillnaden större än i den offentliga sektorn mellan antal kvinnor och män som är representerade i styrelser och ledningar. Vidare är det endast 6 procent kvinnor som är styrelseordförande och verkställande direktörer i börsbolag (Statistiska centralbyrån, 2016).

En bransch som visat goda förutsättningar till att bli helt jämställd är revisions- och redovisningsbranschen enligt jämställdhetsundersökningen som årligen genomförs i tidningen *Balans*. Ökningstakten av kvinnor som delägare har enligt undersökningen fördubblats. Skulle ökningen fortsätta i den takten, skulle det vara helt jämställt om tio år.

Trots utveckling och de till synes goda förutsättningarna består svårigheter för kvinnor inom deras karriärer. Problemet för kvinnor att avancera inom revisionsbranschen beskrivs med allt från glastak till glasklippor. Ytterligare aspekter är att kvinnan antas vara mer familjeorienterad än mannen. Detta innebär att kvinnan stannar hemma med barnen i större utsträckning än vad mannen gör och förlorar således yrkesverksamma år (Anderson-Gough, Grey, & Robson, 2005).

Jämställdhetsarbetet anses inte bara vara en fråga om rättvisa, utan är även av stor vikt ur ett affärsstrategiskt intresse (Lennartsson, 2014). Studier visar att mångfald inom många branscher kan vara värdefullt för företaget. Mångfald innefattar en rad olika aspekter som exempelvis ålder, utbildning och kön (Campbell & Minguez-Vera, 2008). Olika egenskaper bidrar till att det skapas en mer kreativ atmosfär och att de anställda kompletterar varandra (Ilmakunnas & Ilmakunnas, 2011). Ytterligare en fördel som nämns i studie av

Campbell och Miguez-Vera (2008) är att företag med mångfald har en bättre förståelse för marknaden. Kunder är olika och alla har inte samma preferenser, således är det en fördel om företag har en variation av anställda för att lättare förstå och anpassa sig till marknads heterogenitet (Campbell & Miguez-Vera, 2008). Fördelen med företag där det råder mångfald ger indikationer på att strävan efter en mer jämställd arbetsplats och samhälle kommer att fortskrida (Lennartsson, 2014).

Mångfald kan dock vara svårt att uppnå i alla branscher, då branschen kan bygga på vissa specifika värderingar och normer. Ett exempel är revisionsbranschen, som är en erkänt mansdominerad bransch. Studier har visat att branschen bygger på manliga värderingar och normer (Jonnergård, Stafssudd, & Elg, 2009). Manligheten som präglat revisionsbranschens anser Grey (1998) bidragit till att revisorn förknippas med en viss image. Arketyper inom byråerna har länge varit en vit heterosexuell man och även den revisorn kunderna främst bemött. Förutom de fysiska förväntningarna på revisorn, förknippas arketyper med manliga egenskaper som exempelvis aggressiv och tävlingsinriktad. Arketyper som beskrivs av Grey (1998) behöver inte vara urbildningen av revisorn som alla kunder kräver att bemöta. Som nämnts av Campbell och Miguez-Vera (2008) skiljer sig kunderna i både kön, ålder och etnicitet, således kan det antas vara en fördel för revisionsbyråer att ha heterogena revisorer. Grey (1998) beskriver även att det är viktigt att revisorerna ska komma överens med alla kunder oavsett vem kunden är. Genom att ha en variation av revisorer utökas möjligheten att tillgodose kundens behov. Inom revisionsbranschen spelar kundkontakten och värvning av kunder en central roll (Pasewark & Viator, 2006). Kunden skulle således kunna inverka på olika beslut och normer som byråerna anpassar sin organisationskultur efter och som i sin tur kan inverka på kvinnors karriärer inom branschen.

1.2 Problematisering

De senaste åren har rekryteringen av kvinnor ökat och balansen mellan kvinnor och män är nästan helt jämn bland unga revisorer (Jonnergård m.fl., 2009). Det är ungefär samma antal män och kvinnor som träder in i revisionsbyråer och sedan även får sin licens (Månsson, Elg, & Jonnergård, 2013). Problematiken beträffande könsfördelningen uppstår högre upp i organisationen där skillnaden mellan andelen män och kvinnor blir desto mer märkbar (Schein, 2007).

Revisionsbyråer har allmänt kritiserats för att de har misslyckats med att främja kvinnor till de högre nivåerna i organisationer. Segregeringar har minskat inom byråerna, men det finns fortfarande en blockeringspunkt vid delägarenivå (Whiting, Gammie, & Herbohn, 2015). Jämställdhetsundersökningen som genomförs av tidningen Balans årligen visade att andelen kvinnliga delägare 2016 var enbart 21 procent i genomsnitt. Undersökningen omfattade de sju största revisionsbyråerna¹. Trots att det fortfarande är en låg andel kvinnliga delägare har dock andelen ökat kontinuerligt sedan 2005, men ökningen har varit långsam (FAR, 2017).

Trots utbildning, ekonomiska och samhällseliga förändringar kvarstår det skillnader mellan andelen kvinnliga och manliga delägare. I en studie av Whiting m.fl. (2015) visade deras resultat att de intervjuade delägarna hade en uppfattning om att kvinnor "väljer" att prioritera familjeansvaret framför arbetet. Genom den uppfattningen, finns det indikationer på att de inte vill erkänna de hinder som finns för kvinnor att nå delägarskap. Som delägare förväntas ett åtagande till företaget samt kunderna, men det skiljer sig från byrå till byrå (Whiting, Gammie, & Herbohn, 2015). Relationen till kunderna är dock det mest centrala för delägarna (Witteck, van der Zee, & Mühlau, 2008).

Generationsskiftet förväntas även bidra till att jämställdheten kommer öka inom revisionsbranschen (FAR, 2017). Patriarkatet som styr samhället under flera generationer tycks dock vara resistent mot radikala förändringar (Anderson-Gough, Grey, & Robson, 2005). Att patriarkatet har dominerat samhället är inte helt oväntat. Enligt Schein (2007) beskrivs en bra ledare, av både män och kvinnor, enligt de karaktärsdrag en man förknippas med (Schein, 2007). Maupin och Lehman (1994) diskuterar även i sin artikel hur den maskulina stereotypen i större utsträckning anammats av både män och kvinnor för att klättra i hierarkin. Detta i sin tur försvårar en förändring då båda könen avstår från att förknippas med feminina egenskaper, då dessa egenskaper anses negativa för ledare.

Det presumeras att de yrken som räknas som professioner bör uppfylla en del kriterier. Professioner är statusfyllda yrken och det krävs bland annat att en förfogar över särskilda kunskaper (Brante, 2009). Grey (1998) beskriver även att det finns ytterligare aspekter som beaktas inom professioner. Det finns normer som beskriver hur en ska klä sig, agera och presentera sig själv. Professioner förknippas även främst med vita heterosexuella män

¹ Pwc, Deloitte, KPMG, Ernst & Young, Grant Thornton, BDO och Mazar

(Grey, 1998). Eftersom dessa normer har associerats med professioner länge är det således även vanligt att en kund har förutfattade meningar hur de som arbetar inom professionen ska vara (Anderson-Gough, Grey, & Robson, 2000). Ansvarvaret ligger på ledningsgruppen att skapa stark etisk organisationskultur som enligt Akers och Eaton (2003) förhindrar dysfunktionella beteenden och diskriminering. Att revisionsbranschen och professioner länge dominerats av män bidrar till att organisationskulturen formas efter manliga värderingar. Kunden har i sin tur främst bemötts av den mansdominerade organisationskulturen och har förväntningar utefter den etablerade kulturen (Grey, 1998).

Kunderna är dock inte helt oskyldig till att det funnits svårigheter för kvinnor att avancera inom revisionsbranschen. Kunderna spelar en väsentlig roll för hur organisationskulturen utformas i företagen (Lindkvist, Bakka, & Fivelsdal, 2014). Det är av stor vikt för företag att vara kundvänliga, speciellt för branscher med mycket kundkontakt. I en studie av Anderson-Gough m.fl. (2000) diskuteras bland annat att kundens krav format organisationskulturen i revisionsbyråerna. En viktig aspekt för kundrelationen är att revisorn alltid ska vara tillgänglig och att kunden ska kunna förvänta sig en fortlöpande relation. Det kan i sin tur påverka hur rekryteringsprocessen ser ut i revisionsbyråerna. Det är även vanligt att frågor angående familj och barn ställs vid anställningsintervjuerna. Det indikerar på att familjeansvaret är en aspekt som revisionsbyråerna tar i beaktande vid rekryteringsprocessen. Kundrelationen brukar generellt sett bli lidande vid ökat familjeansvar, eftersom tillgängligheten och engagemang för kunden minskar (Anderson-Gough m.fl., 2000). Det finns en dominerande syn ur ett samhällsperspektiv på hur kvinnor ska förhålla sig till familjelivet. Synen är att kvinnans primära roll är att vara mamma och detta motiveras även med de biologiska egenskaper kvinnan besitter (Dambrin & Lambert, 2008). Ur ett annat perspektiv förväntas dock inte mannen vara föräldraledig (Collin, Jonnergård, Qvick, Silberberg, & Zabit, 2007). Ofta kräver kvinnors karriärer ett mer komplex samspel med övriga delar av deras liv, än vad det gör för män (Månsson m.fl., 2013). I studien utförd av Anderson-Gough m.fl. (2000) ställdes bland annat frågan hur de anställda kombinerade sitt jobb med familjelivet. Det var flera på revisionsbyråerna som ansåg att det inte gick att kombinera de två aspekterna av sitt liv och samtidigt ha en framgångsrik karriär. Flera ansåg även att för att uppnå en bra flexibilitet med familjeliv, var de tvungna att lämna firman.

Det finns många olika teorier som förklarar hinder kvinnor kan möta inom sina karriärer. Teorin om glastaket används ofta för att resonera kring svårigheter för minoriteten att avancera inom företagen (Månsson m.fl., 2013). Glastaket markerar de högsta stegen på karriärstegen som är ledarpositionerna och kvinnors svårigheter att uppnå dessa stegen. Barriärerna skapas genom de företagstraditioner och fördomar som präglat samhället under en lång tid (Hymowitz och Schellhardt, 1986, refererad i Schein, 2007).

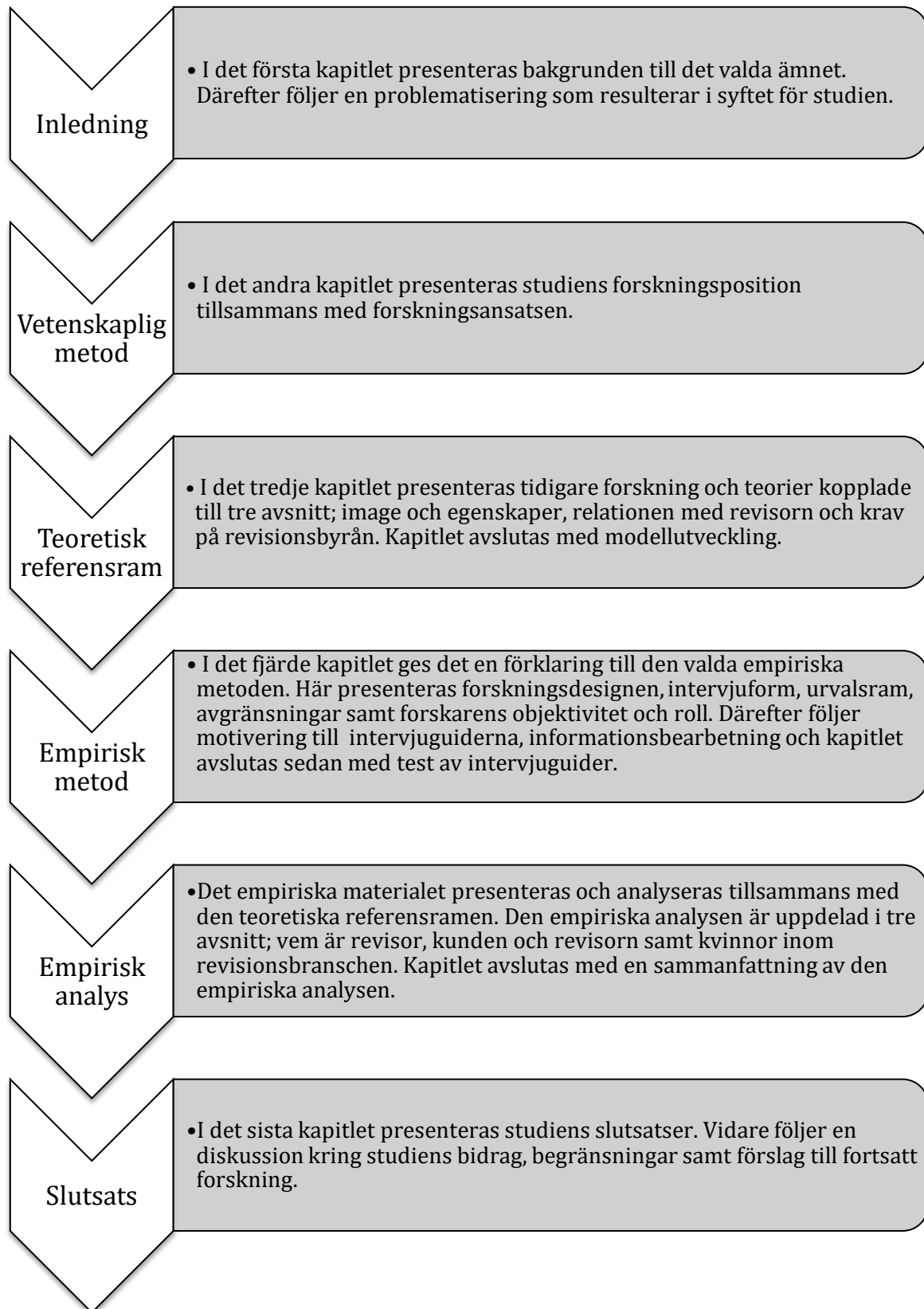
Ytterligare skäl kan vara att människor föredrar att socialisera med personer som liknar dem själva. Eftersom det redan är många män högre upp i organisationer tenderar de att rekrytera nya män in i organisationen. Det gör att det blir svårt för kvinnor att klättra uppåt på karriärstegen. Således skapas hinder för deras karriärmöjligheter. Mansdominansen leder till att kvinnor har svårare att få tillgång till nödvändiga kontakter och nätverk (Jonnergård m.fl., 2009). För kvinnor inom revisionsbranschen kan detta innebära svårigheter vid värvande av kunder. Vidare kan en homogen miljö eliminera eventuella konflikter. Personer som har liknande personlighetsdrag och har samma värderingar tenderar att hamna i konflikt mer sällan än de personer som inte har det. Däremot kan det hämma utvecklingen inom företaget om alla har samma åsikter (Campbell & Minguez-Vera, 2008).

Tidigare studier har berört kundens inverkan på revisionsbranschen och hur detta i sin tur kunnat hämma kvinnors karriärmöjligheter (Grey,1998; Anderson-Gough m.fl.,2000; Anderson-Gough m.fl., 2005). Studierna har främst utgått från revisorernas perspektiv och hur de upplever att kunderna inverkar på deras karriärer. Det som skiljer denna studie från tidigare studie är att vi kommer utgå från ett kund- och delägarperspektiv för att utforska hur kunden genom sina förväntningar och upplevelser kan inverka på kvinnliga revisorers karriärer.

1.3 Syfte

Studiens syfte är att utifrån ett kund- och delägarperspektiv utforska hur kunders upplevelser och förväntningar av revisorer ur ett genusperspektiv inverkar på kvinnors karriärer inom revisionsbranschen.

1.4 Disposition



2. Vetenskaplig metod

Studiens syfte är att utifrån ett kund- och delägarperspektiv utforska hur kunders upplevelser och förväntningar av revisorer ur ett genusperspektiv inverkar på kvinnors karriärer inom revisionsbranschen. För att förstå studiens utgångspunkt är det väsentligt att redogöra för vilka vetenskapliga ramar undersökningen baseras på. Kunskap och hur kunskap nås står i centrum för synen på forskningen. Förhållandet forskaren har till kunskapen blir även avgörande för hur det valda ämnet angrip (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Det blir således lämpligt att klargöra vilken syn och vilka antagande som denna studie utgår ifrån. I detta kapitel kommer därför studiens forskningsposition och forskningsansats att presenteras.

2.1 Forskningsposition och forskningsansats

Studien tar sin utgångspunkt i en fenomenologisk och hermeneutisk ansats. Fenomenologi belyser olika fenomen som behöver förklaras. Fenomenologi bygger även på individers erfarenheter, där fokuset ligger på att försöka skapa en tydlig bild av hur saker upplevs direkt av individerna (Denscombe, 2014). Applicering av en hermeneutisk ansats bidrar till att forskarna försöker förstå och belysa fenomenen genom tolkning av individers upplevelser. Vidare är det även ett synsätt för tolkning och förståelse av texter. Den centrala idén som utgör grunden för hermeneutik är att forskarna utifrån analyser av texter ska försöka identifiera textens mening ur intervjupersonernas perspektiv. Vidare handlar hermeneutik om förståelse av kontext genom insamling samt analys av data (Bryman & Bell, 2011).

Genom att tillämpa både fenomenologisk och hermeneutisk ansats kan vi belysa olika aspekter som inverkar på kvinnors karriärer inom revisionsbranschen ur ett kund- och delägarperspektiv. En central aspekt i studien är tolkning och analys av intervjuer. Det är inte enbart vad intervjupersonerna säger som beaktas, utan även intryck och tolkning av situationen. En annan viktig aspekt är att analysera intervjuerna och skapa förståelse kring textens mening. Det handlar således om inferensläsning och tolkning av textens innebörd, vilket gör att hermeneutisk ansats är lämplig för denna studie. Centralt för studien är att beakta kunders och delägars erfarenheter och upplevelser tillsammans med tolkning och förståelse av upplevelserna. Således används fenomenologi för att belysa kunders och

delägares erfarenheter och hur de upplevs av individen. Därefter tillämpas hermeneutisk ansats för tolka, analysera och skapa förståelse kring individens upplevelser.

Eftersom studiens syfte är att utifrån ett kund- och delägarperspektiv utforska hur kunders upplevelser och förväntningar av revisorer ur ett genusperspektiv inverkar på kvinnors karriärer inom revisionsbranschen, krävs det en öppenhet då det kan vara ett känsligt ämne att diskutera. Det krävs således att få en ökad förståelse kring åsikter, beteenden och värderingar som kunder samt delägare av revisionsbyråer har, vilket gör att en kvalitativ metod är lämplig för studien. I kvalitativ forskning läggs tyngden på hur individer tolkar och uppfattar sin omgivning (Bryman & Bell, 2011). Kvalitativ forskning möjliggör en mer djupgående studie av ett relativt begränsat område (Denscombe, 2014). Studien är således kvalitativ för att kunna få en mer djupgående analys av det valda ämnet. Forskarens egen bakgrund, identitet samt övertygelser kan påverka resultatet i större utsträckning än vid kvantitativ forskning. Det blir således centralt för forskarna att försöka ha en så neutral roll som möjligt och att minska sin inverkan på resultatet. Vidare har kvalitativ forskning bättre förutsättningar för att klara av tvetydigheter och motsägelser än en kvantitativ forskning (Denscombe, 2014). Genusfrågor kan vara känsliga att diskutera och en vill inte säga något olämpligt om det ena könet. Således är det viktigt att kunna identifiera motsägelser genom mer subtila signaler. Att tvetydigheter och motsägelser kan hanteras fördelaktigare beror på att det är den sociala verkligheten som studeras i en kvalitativ forskning. Det är inte enbart en analys som studeras, utan en återspeglning av den sociala verksamheten bidrar till att osäkerheter inom den sociala närvaron kan hanteras bättre (Denscombe, 2014).

Deduktiv ansats utgår ifrån det som är känt inom ett visst område tillsammans med teoretiska överväganden för att sedan testa det i empirin (Bryman & Bell, 2011). Studien utgår ifrån den teoretiska referensramen och utefter den har två intervjuguider utformats. Intervjuerna har utförts med individer på företag som har anknytningar till revisorer samt med delägare av revisionsbyråer för ett mer nyanserat synsätt. Studien har således haft en deduktiv ansats.

3. Teoretisk referensram

I följande kapitel presenterar studiens teoretiska referensram som är uppdelad i tre huvudsakliga avsnitt: image och egenskaper, relationen med revisorn och krav på revisionsbyrån samt hinder och karriärmöjligheter. I första avsnittet image och egenskaper redogörs för vilken image revisorn länge förknippats med. Social Role theory och Expectation States Theory beskriver vilka förväntningar som kan finnas på respektive kön och hur detta kan hämma kvinnor inom mansdominerade branscher. I avsnittet relationen med revisorn och krav på revisionsbyrån, redogörs för hur bland annat organisationskulturen påverkats av kunderna och hur detta i sin tur leder till krav. Samtidigt påverkar den etablerade organisationskulturen även förväntningar på relationen mellan revisor och kund. Slutligen redogörs för vilka hinder som länge funnits för kvinnors karriärer och hur karriärmöjligheterna påverkats av att det länge varit mansdominerat i företagstoppar.

3.1 Image och egenskaper

3.1.1 Revisorns image

Förutom de formella kraven i form av utbildning och kompetens, krävs det att revisorn är eftertraktad och har ett bra rykte bland kunder. Att revisorn har ett bra rykte stärker även byråns varumärke vilket är en viktig aspekt för att bli delägare (Zerni, 2012). Det är även viktigt för delägare att kunna bibehålla en bra image för kunder och övriga anställda på revisionsbyrån. En bra image bidrar till ökad kundnöjdhet och skapar en trivsamt miljö på byrån. Samtliga delägare måste således samverka för att skapa en positiv framställning av byrån, som även uppfyller kundens förväntningar (Pierce & Sweeney, 2005).

Trots att ovannämnda aspekter är viktiga för delägarskapet, är relationen med kunderna det mest centrala för revisionsbyrån (Witteck, van der Zee, & Mühlau, 2008). Grey (1998) beskriver även i sin artikel vikten av att *"agera som en delägare"*. Även om en anställd gör ett utmärkt jobb, är det viktigt att agera professionellt och ha en god social förmåga, vilket gynnar kundkontakten.

I en studie av Anderson-Gough m.fl. 2000 diskuteras även hur viktigt det är att revisorer agerar och ser ut på ett visst sätt när de besöker kunder. Intervjupersonerna i studien beskriver bland annat att det finns krav på sociala färdigheter. Vid kundbemötande krävs

bland annat ett bra självförtroende och att en klär sig professionellt. Detta ansågs av intervjupersonerna i studien skapa ett förtroende hos kunden. Överlag menar de att det är av stor vikt att upprätthålla en professionell image eftersom detta förväntas av kunderna (Anderson-Gough, m.fl., 2000).

Eftersom organisationskulturen inom revisionsbranschen är djupt etablerad skapar revisionsbyråerna en egen identitet. I de större revisionsbyråerna är detta väldigt tydligt då revisorerna enligt Grey (1998) identifieras som BSF² typer, mer än vad de förknippas med professionsyrket generellt. En del av att vara en BSF typ är bland annat hur en klär sig. Det förväntas av samtliga inom organisationen att *"look the part"*, vilket innebär att en förväntas klä sig anständigt och professionellt. Att klä sig professionellt innebär för män att de inte ska komma i jeans till jobbet. Män förväntas komma till jobbet i kostym och slips. För kvinnor är definitionen av professionellt klädd mer komplext. Skulle en kvinna komma klädd i något som anses oanständigt, som exempelvis en för kort kjol skulle det inte bara ansetts som oprofessionellt, det skulle även kunna leda till sexistiska kommentarer. Vidare beskriver Grey (1998) att kvinnor även får avstå från sin sexualitet, eftersom de feminina egenskaperna ansågs som oprofessionella.

Vidare är det inte bara klädsel som spelar roll för att anses som en BSF typ. Både ens fysiska utseende och hur en presenterar sig själv är viktiga aspekter. Ur en stereotypisk synvinkel finns även egenskaper som karakteriserar BSF typer, bland annat att de är aggressiva och tävlingsinriktade. Grey (1998) beskriver även att alla de aspekter som klädsel, utseende, egenskaper och sociala färdigheterna som kännetecknar en BFS typ är konstruerade och rekonstruerade av de stora revisionsbyråerna. I studien av Grey (1998) beskriver en delägare till en BSF att kunden även har förväntningar på att revisorerna ska förhålla sig till en viss image och roll som anställd inom en profession. Vidare beskrev kvinnliga revisorer att hindret för dem att klättra i hierarkin var kunderna och inte revisionsbyråerna (Grey, 1998). Enligt intervjupersonerna i Greys (1998) studie var det svår för de manliga kunderna att acceptera att en kvinna skulle revidera åt dem. Kunderna till revisionsbyråerna var oftast män, då högre positioner inom organisationer till stor utsträckning innehas av män.

² BFS står för Big Six Firms: Ernst & Young, Deloitte & Touche, Arthur Andersen, KPMG, PriceWaterhouse och Coopers & Lybrand

Arketyper som beskrivs som en vit heterosexuell man i medelåldern är den kunden förväntas bemöta (Anderson-Gough, 2000). Anderson-Gough m.fl. (2000) beskriver även att revisionsbyråerna använder detta som en förklaring till mansdominansens i toppen av hierarkin eftersom kunden förväntar sig en manlig revisor.

Med ovanstående resonemang kan det således finnas förväntningar på revisorns image som generellt sett inte förknippas med kvinnor från kundens sida. Männerna har således en fördel i egenskaperna av sitt kön.

3.1.2 Social Role Theory

Social Role Theory användes främst för att förstå skillnader och likheter mellan könen i sociala sammanhang. Vanligtvis delas män och kvinnor in i två kategorier, där mannen betraktas som försörjaren till familjen och kvinnan som hemmafru (Eckes & Trautner, 2000). Det sociala beteendet som kännetecknar kategorierna beskrivs genom olika egenskaper: *communal* och *agentic* (Bakan, 1966; Eagly, 1987 refererad i Eckes & Trautner, 2000).

Kvinnor förknippas med vänlighet och att de är omtänksamma. Deras primära roll förväntas vara att ta hand om människor som behöver omhändertagande, exempelvis barn och äldre. Deras omtanke gör även att de kan förstå personer bättre och kan uppfatta andras känslor även om de inte uttrycker sig verbalt. Deras egenskaper är således *communal*. De egenskaper som män förknippas med är *agentic*. Mannen förväntas vara bestämd och självsäker i sitt beslutsfattande. Dessa egenskaper är av större vikt i deras roll som yrkesmän (Eckes & Trautner, 2000).

Könsrollerna som män och kvinnor förknippas med är socialt konstruerade och beror enligt Social Role Theory inte på biologiska skillnader. Män och kvinnor förväntas besitta *agentic* och *communal* egenskaper för att sedan gjas in i könsrollerna redan i ung ålder. Normen om vad som anses vara kvinnligt respektive manligt blir således svårt för de båda könen att avvika från. På grund av att individen gjas in i könsrollerna blir det naturligt att anamma egenskaperna som respektive kön förväntas besitta (Macintosh & Krush, 2017).

Kvinnor och män agerar stereotypiskt till en viss utsträckning, men båda könen kan anta egenskaper utifrån vilken ledarroll de har (Sargent, 1981 refererad i Eagly m.fl., 1990). Det innebär att om en ledarroll kräver omtänksamhet och en mer demokratisk form av

ledarskap kan personen anta mer *communal* egenskaper vilket kvinnor förknippas med. Om en ledarroll kräver mer bestämd och aggressiv ledarskapsstil är *agentik* egenskaper mer passande (Eckes & Trautner, 2000). Trots att individen kan anamma olika egenskaper beroende på vilken arbetssituation denne befinner sig i, kan det ändå vara svårt att bevisa att de besitter könsmotsägande egenskaperna. I revisionsbranschen som präglas av manlighet kan det således innebära att kvinnor måste kämpa hårdare för att bevisa att de besitter egenskaper som vanligtvis förknippas med män.

3.1.3 Expectation States Theory

Enligt Expectation States Theory är kön en aspekt som påverkar förväntningar kring vilken kunskap, förmåga eller inflytande en person har. Kön kan således indirekt förknippas med en persons prestationsförmåga. Kvinnan anses mer artistisk, litterär, förstående och tålmodig. Män anses bland annat vara mer bestämda och vetenskapliga. Initialt kan detta antyda att män kan ha högre status i många arbetsrelaterade situationer (Berger m.fl., 1980 refererad i Roth m.fl, 2012). Kvinnan kan således i egenskap av sitt kön anses mindre kunnig än mannen på sitt jobb (Roth, Purvis, & Bobko, 2012). Förväntningarna på respektive kön är även anledningen till att kön är sammanflätat med den sociala hierarkin som råder i allmänhet och ledarskap. Män antas ha större kompetens och större social betydelse än vad kvinnor har. Samtliga resonemang leder till att kvinnor hindras från att nå högre upp i hierarkin (Ridgeway, 2001).

Expectation States Theory argumenterar även för att när individer ställs inför en uppgift kan de försöka anpassa sig till den givna uppgiften. De försöker känna av klimatet och miljön för att sedan kunna agera på ett lämpligt vis (Van Knippenberg & Hogg, 2004). Detta kan vara en bidragande orsak till att kvinnor tonar ner sin sexualitet för att passa in i en mansdominerad miljö (Sheppard, 1989 refererad i Wilson, 2004).

På arbetsplatsen kan uppgifter kategoriseras i könsneutrala, maskulina och feminina. Förväntningarna på man respektive kvinna beror på kategorin på uppgiften. Vid könsneutrala uppgifter antas män ändå ta mer plats än kvinnor på grund av sin fördelaktiga position. Män har generellt mer förtroende, tar mer plats samt har större möjlighet att influera. Är uppgiften maskulin kommer männens position att förstärkas. Är uppgiften feminin kommer dock kvinnor att vara mer bekväma med att ta initiativ och vara mer bestämmande (Ridgeway, 2001).

Revisionsbranschen är mansdominerad och brukar traditionellt sett beskrivas som mest lämpad för män (Jonnergård m.fl., 2009; Mupin & Lehman, 1994). Det kan således enligt Expectation States Theory innebära att kunden har ett större förtroende för manliga revisorer, då branschen länge dominerats av män.

3.2 Relationen med revisorn och krav på revisionsbyrå

3.2.1 Revisionsbyråernas organisationskultur

Den viktigaste aspekten för att avancera till de högsta nivåerna inom revisionsbranschen är att ha en god relation med kunderna (Witteck, van der Zee, & Mühlau, 2008). Revisionsbranschen beskrivs som en av de mest hierarkiska i dagens moderna samhälle. På de större byråerna finns det oftast i huvudsak tre till fyra nivåer under den påskrivande revisorn. Revisionsteamets utformning varierar beroende på revisionsbyråernas storlek. De mindre byråerna har vanligtvis inte samma strikta hierarkiska ordning (Carrington, 2014).

Revisionsbranschen kännetecknas av en hög personalomsättningen, dock upplevs inte detta som ett större problem för revisionsbyråerna. Anledningen till att det inte anses vara ett problem är att systemet används för att rekrytera kompetenta anställda till positioner högre upp i hierarkin. Carrington (2014) beskriver ett system som är vanligt förekommande i de stora revisionsbyråerna, up or out. De som inte gör karriär och strävar efter att klättra i den hierarkiska ordningen förväntas inte stanna kvar inom firman. Den som inte presterar efter framgångskriterierna som gäller på byråerna, kommer sannolikt själv att inse att de saknar intresse för branschen för att lyckas (Carrington, 2014).

Förutom ett intresse för branschen krävs det även hängivenhet och motivation för att nå de högsta stegen (Jackson, 2001). Hängivenhet och motivation är något kvinnor tycks sakna enligt Jackson (2001). Vidare har kvinnor lägre ambitioner att avancera inom sina karriärer och har större intentioner att lämna revisionsbranschen i jämförelse med män (Jonnergård, Stafsudd, & Elg, 2009).

Kvinnor brukar i större uträkning än män ha avbrott i karriären. Avbrotten kommer i samband med att kvinnor föder barn. Det faktum att kvinnor har fler uppehåll i karriären än män resulterar i att kvinnors utveckling hämmas. Ytterligare en konsekvens av uppehåll i karriären är att kvinnor blir missnöjda med sin arbetssituation och mister då även

motivation till karriäravancemang (Burke & McKeen, 1995). Familjeansvaret som till stor del ligger på kvinnan, begränsar möjligheten till att engagera sig i organisationen och jobba övertid (Baumgartner & Schneider, 2010; Burke & McKeen, 2010). Inom revisionsbranschen spelar kundkontakten och värvande av kunder en väsentlig roll. De begränsningar som orsakas av familjeansvaret är till stor nackdel inom just professioner där kundkontakten är väsentlig. Det blir svårt att engagera sig i organisationen och visa hängivenhet till både arbetsgivare och kunder.

Att ha en fortlöpande relation med kunderna är också en viktig aspekt som leder av uppehåll och familjeansvar (Pasewark & Viator, 2006). Vidare beskrivs i Anderson-Goughs m.fl. (2000) studie av intervjupersonerna att kunderna förväntar sig att de alltid ska vara tillgängliga när det krävs. Att alltid vara tillgänglig och utföra arbetet i tid är en del av organisationskulturen och ett krav som ställs på revisorn. För att uppfylla kraven som kunderna ställde uppoffrades privatlivet. Vidare beskriver Anderson-Gough m.fl. (200) i sin studie att kundernas krav och förväntningar på revisorn bidrar till den etablerade organisationskulturen. Organisationskulturer är sammansatta av många olika element, exempelvis gemensamma värderingar och bra sammanhållning. Vissa faktorer är externa och kräver att organisationen anpassar sig. Ledningens viktigaste uppgift är att skapa en sammanställning mellan omgivningens krav, anställdas förväntningar och organisationens strategiska utveckling (Lindkvist, Bakka, & Fivelsdal, 2014).

Revisionsbranschen har länge byggt på manliga normer och värderingar vilket har underlättat för män att avancera. Det som dock bör belysas är att det är svårt för både kvinnor och män att kombinera familjeansvaret och karriären. I Baumgartners och Schneiders (2010) studie diskuteras bland annat vikten av att underlätta balansgången mellan karriären och familjelivet samt vilka fördelar detta kan innebära för personalens karriärmöjligheter. Men trots att organisationer implementerar system som ska underlätta för de anställda, har det visats att implementeringen misslyckas. En konsekvens av att implementeringen av systemen misslyckas är att organisationerna tappar kompetens (Burke & McKeen, 2010). I Anderson-Goughs m.fl. (2000) studie framkom det att om en ville uppnå flexibilitet och familjeliv var alternativet att sluta som revisor. Både manliga och kvinnliga revisorer upplevde att det var svårt att fostra barn och samtidigt vara hängiven till karriären. Trots att män tar mer familjeansvar i nutid än vad de gjorde förr i tiden, förvän-

tas ändå kvinnan vara i större behov av flexibilitet mellan familjeliv och karriär (Anderson-Gough, m.fl., 2000).

Med ovanstående resonemang finns det således belägg till att om kunden vill ha en kontinuerlig och långvarig relation är sannolikheten större att de kan uppnå detta med manliga revisorer.

Ytterligare en aspekt som kan påverka vilka krav kunden ställer på revisionsbyrån är att revisionsyrket räknas som en profession. En profession är ett avgränsat och statusfyllt yrke som tillämpar abstrakt och ofta vetenskaplig kunskap. Det gör att det kan finnas förväntningar och krav både från externa och interna aktörer kring hur revisorer ska utföra arbete och bemöta kunder (Fransson & Jonnergård 2009). Revisionsbranschen som en profession kan dessutom bidra till ökad drivkraft för synlighet samt öppenhet både mot andra revisionsbyråer och kunder (Humphrey, Loft, & Woods, 2009). Wilson (2004) beskriver även att yrken som har varit mansdominerade har professionsorganisationer varit starkt emot att kvinnor ska komma in i professioner. Män i professioner ansåg att kvinnors inträde skulle sänka de professionella kraven. När professioner bygger på manliga normer, ansågs kvinnor vara ett hot mot identiteten i professionen både som individer och grupp. Kvinnor ansågs vara emotionella, irrationella och ologiska vilket bidrog till att män bedömde att de skulle uteslutas från professionen (Wilson, 2004).

3.3 Hinder och karriärmöjligheter

3.3.1 Glastaket och glasklippan

De som först använde sig utav metaforen om glastaket var Hymowitz and Schellhardt (1986, refererad i Dreher, 2003). Glastaket används för att beskriva hinder i organisatoriska hierarkier, strax under ledningsnivån som begränsar och förhindrar kvinnor att avancera till de högre positionerna (Dreher, 2003). Glastaket gäller inte bara för kvinnor utan det ses även som ett hinder för andra minoriteter (Cook & Glass, 2014). Barriärerna skapas av beteendemässiga och organisatoriska fördomar som förhindrar kvalificerade individer att avancera i organisationer. I revisionsbranschen är glastaket en ofta förekommande förklaring till varför kvinnor hamnar utanför beslutsfattande kretsar. På grund av barriärerna stannar kvinnor lägre ner på karriärstegen och längre ner i hierarkin än vad män gör (Dambrin & Lambert, 2008). Det resulterar i att kvinnor blir begränsade till mer

operativa arbetsuppgifter och blir därmed inte delaktiga i beslutsprocesser i samma utsträckning som män (Sahoo & Usha, 2016).

Glastakets förekomst kan bero på olika faktorer. Dambrin och Lambert (2008) diskuterar att det beror på olika familjerelaterade situationer, till exempel moderskap. En annan orsak kan vara selektiv uppfattning, det vill säga att cheferna tenderar att välja efterträdare i likhet med dem själva i termer av ledarstil, ålder samt kön (Sahoo & Usha, 2016).

Synen på hypotesen om glastaket har utvecklats av Nutley och Mudd (2005) till en glasklippa. När kvinnor har lyckats ta sig igenom glastaket hamnar de ofta på en glasklippa. Glasklippan innebär att de ledande positionerna är osäkra och riskabla för kvinnor. Risken att kvinnor hamnar på en glasklippa är större än vad det är för deras manliga medarbetare. Om något går fel riskerar en kvinnas rykte att försämrans i högre utsträckning än vad en mans rykte gör. När män misslyckas ses det ofta som ett resultat av omständigheter snarare än att det är hänförligt till deras personliga kompetens. När det gäller kvinnors misslyckade, hålls de mer personligt ansvariga för vad som har gått fel (Nutley & Mudd, 2005). Glasklippan förutspår också att yrkesminoriteter har större chans att bli befordrade till ledarpositioner i organisationer som är i kris, kämpar eller befinner sig i riskzon för att misslyckas. Kvinnor och män som tillhör yrkesminoriteter tenderar att vara mer emotionella, relationella samt ha högre social kompetens. Dessa egenskaper kan värderas högre i organisationer som har det tufft och möter svåra personalbeslut (Cook & Glass, 2014).

3.3.2 Könstereotyper

Könstereotyper grundar sig på historiskt skapade element och relationer. Könstereotyper är något som förändras i takt med samhällets utveckling. Den individuella livserfarenheten har således betydelse för synsättet på stereotyper. Myter, ideologier samt diskurser angående vad som anses manligt och kvinnligt tillsammans med institutioner är andra aspekter som påverkar könstereotypen. Institutioner är till exempel familj, utbildning, skola, staten och arbetsplatser (Bengtsson, 2001).

Maskulinitet beskrivs av Alvesson och Billing (1997) utifrån termer som bland annat analytiskt, objektiva, opersonligt, rationellt, handlingsorienterat samt materialistiskt. Typiska manliga värderingar och principer är kontroll, självständighet, konkurrens samt självhävande. Vidare beskriver författarna femininitet som prioritering av känslor tillsammans

med termerna kreativt och fantasifullt. Feminina värderingar och principer karaktäriseras bland annat av samarbete, ömsesidigt beroende, personliga uppfattningar samt acceptans (Alvesson & Billing, 1997). Stereotypiskt beskrivs män även som mer kapabla, effektiva, intelligenta och kunniga. Kvinnor beskrivs ur en stereotypisk synvinkel som vänliga, varma, uppriktiga och pålitliga (Fiske, Cuddy, Glick, & Xu, 2002).

De olika beteenden som kännetecknar olika könstereotyper kan påverka hur individen uppfattas och förväntas agera i arbetssituationer. Kvinnor är i större utsträckning associerade med att vara involverade i barnomsorg än vad män är. Månsson m.fl. (2013) beskriver att män som är involverade i barnomsorg därför tenderar att straffas hårdare än kvinnor gällande till exempel befordringar. För kvinnor ligger barnomsorg och föräldraledighet i linje med vad som förväntas av könet. För män är det ett mindre förväntat beteende, vilket kan leda till att män bestraffas högre om de är involverade i barnomsorg och föräldraledighet än kvinnor gör (Collin m.fl., 2007). Män har dock under senare år blivit mer involverade i barnomsorg. I takt med att samhället har ändrat syn och att lagar har tillkommit som gynnar män i frågor om föräldraledighet, har andelen män som är föräldraledda ökat (Fleischmann & Sieverding, 2015).

En studie utförd av Brescoll, Dawson och Uhlmann (2010) belyser att könsstereotypen kan spela roll hur agerandet av en individ bedöms. Studien utfördes i en mansdominerad bransch, där författarna jämförde ett likvärdigt misstag mellan två ledare. Jämförelsen genomfördes mellan en ledare med könsöverensstämmande egenskaper och en ledare med könsmotsägande egenskaper. Författarna kom fram till att när en individ begår ett misstag i ett motsägande könsstereotypiskt yrke blir det mer förödande än om det varit i ett könsstereotypiskt överensstämmande yrke. Resultatet visade även att kvinnor drabbades hårdare än män. Det blir således svårare för individer att avancera i sina karriärer i yrken som inte matchar dem könsstereotypiskt (Brescoll, Dawson, & Uhlmann, 2010).

3.3.3 Makt och ledarskap

Ur en kulturell synvinkel har män ansetts vara bättre ledare under en lång tid. Enligt många studier finns det bevis för att både män och kvinnor hellre jobbar för en manlig ledare än en kvinnlig (Maupin & Lehman, 1994; Eagly & Johnson, 1990; Kanter, 1977). Varför kvinnor inte passar i en ledarroll beskrivs med att deras temperament inte är pas-

sande och att det inte är feminint att leda (Kanter, 1977). Enligt normer beskrivs en bra stereotypisk ledare i maskulina termer (Eagly & Johnson, 1990).

Många teorier beskriver att kvinnor och män hanterar makt på olika sätt. Män är mer tävlingsinriktade och dominanta som ledare, vilket anses komma naturligt sedan barndomen. Det finns dock inga vetenskapliga bevis på att detta stämmer. Könet avgör således inte om en person har någon speciell förmåga eller fallenhet att leda. Ur en annan synvinkel hade det då kunnat argumenteras för att kvinnor är bättre ledare eftersom de har egenskaper som gör dem bättre på att socialisera med andra människor. Bevisligen är det den socialt konstruerade könstereotypen som påverkar människors uppfattning om hur en bra ledare ska vara (Kanter, 1977). Uppfattningen av hur en bra ledare ska vara, är till nackdel för kvinnors karriärmöjligheter.

Den negativa attityden och förtrycket mot kvinnliga ledare kan även beskrivas med den negativa porträtteringen som gjorts av de som vill förhindra kvinnor att ta mer plats. Kvinnliga ledare beskrivs med egenskaper som bland annat emotionella, strikta och kritiska (Kanter, 1977). Kvinnliga chefer kan även betraktas som ett hot mot den manliga självbilden (Wilson, 2004).

Det finns olika källor som orsakar stress för kvinnliga chefer. De ska hantera diskriminering, fördomar och könstereotypiska förväntningar. Det gör att kvinnors karriärmöjligheter kan begränsas. Eftersom det finns få kvinnor i ledarpositioner, finns det få förebilder och kvinnliga ledare kan känna sig isolerade. Wajcman (1996) studerade kvinnliga och manliga chefer. Studien fokuserade på vilka attityder och erfarenheter respektive kön hade samt om det var någon signifikant skillnad. Studien påvisade ingen stor skillnaden mellan manliga och kvinnliga chefer. De hade samma bakgrund, inställningar och arbetade lika länge. För kvinnor var det dock inte det enda som krävdes för att nå toppen av hierarkin och fortsätta sin karriär. Hindret som omnämns är bland annat "mansklubben" som utgjordes av de övriga cheferna samt mentorskap för att kunna fortskrida sin karriär (Wajcman, 1996).

Enligt Kanter (1977) finns det ytterligare faktorer till att ledarpositionerna inom företag är homogena. Män har i flera decennium haft möjlighet att avancera till de högsta nivåerna inom organisationer. Det har skapats normer som banat vägen för män att klättra i hierarkin. Kvinnor förknippas inte med samma lojalitet som män, då de förväntas uppoffra kar-

riären för moderskap och familjeliv. Däremot är män förväntade att försörja familjen och är således lojala mot sin arbetsplikt. Vidare beskriver Kanter (1977) att en ledare förlitar sig mycket på sin omgivning. Det är viktigt för övriga anställda att ha respekt för sin ledare och då män respekteras mer av sin omgivning som ledare är detta ytterligare en fördel.

I en studie av McDonalds (2011) beskrivs det att det är en stor fördel att associeras med vita mäns nätverk. Eftersom det anses fördelaktigt att vara vit man i sociala sammanhang och i arbetets relaterade sammanträden har männen en fördel att avancera inom sin karriär. Män får i större utsträckning tillgång till socialt kapital än vad kvinnor får, vilket bidrar till att män får bättre möjligheter och förutsättningar att göra karriär (McDonald, 2011). Det uppstår även homogenitet på toppen i organisationer då både män och kvinnor tenderar att främst nätverka med personer av samma kön (Macintosh & Krush, 2017). Män har till stor del högre positioner än kvinnor och kan därigenom skapa kontakter med andra individer på toppositioner. Män utvecklar således ett statusfyllt och brett nätverk, medan det är svårare för kvinnor att utveckla ett sådant nätverk. Det kan således bli svårt för kvinnor att ta del av information som kan vara viktig för deras karriärer (McDonald, 2011).

Nätverk anses vara en viktig källa när det kommer till framtida försäljningsmöjligheter. Interna relationer, som till exempel ryktet av individens nätverk tillsammans med mångfalden och styrkan av nätverket påverkar förmågan att nå ut till kunderna (Macintosh & Krush, 2017). Forret och Dougherty (2001) har definierat nätverksbeteende som individers försök att bibehålla och utveckla relationer med personer som har möjlighet att hjälpa dem i deras karriärer samt arbete. Kvinnor har generellt sett mindre nätverk och känner mindre inflytelserika personer. Mäns nätverk tenderar att ha större mångfald samt utbud vilket även skapar möjligheter för män att uppnå fördelaktiga positioner. Dessa positioner skapar tillgång till kontakter med högre status och information. De skillnader och fördelar som associeras med nätverksbeteende är hänförligt till *agentiv* och *communal* egenskaperna som beskrivs i Social Role Theory (Macintosh & Krush, 2017). Mäns nätverksbeteende som beskrivs mer som *agentiv*, innebär att män söker sig mer till socialt kapital som genererar arbetsrelaterade förmåner. Mäns sociala kapital beskrivs av Van Emmerik (2006) som hårt socialt kapital. Kvinnor har mer emotionella och relationella mål. Kvinnor söker sig således till socialt kapital av mjukare form som genererar relation-

ella fördelar och emotionellt stöd. Mjukt socialt kapital bygger på relationer med mycket närhet och tillit samt emotionellt stöd (Van Emmerik, 2006).

Resultatet från studien av Macintosh och Kruch (2017) visade att män inte nödvändigtvis gynnas mer av nätverk än kvinnor. Det visade snarare att män och kvinnor gynnas olika av nätverk. Nätverk skapar således karriärmöjligheter för både kvinnor och män. Professionella nätverk var relaterade till kvinnor medan kundnätverk indikerades vara mer relaterad till män. Clarke (2011) förklarar att kvinnor gynnas mer av professionella nätverk eftersom det ger mer möjligheter att få tillgång till mentorer och förebilder (Clarke, 2011). Professionella nätverk möjliggör det för kvinnor att dela erfarenheter, skapa kontakter samt att arbetsmöjligheter öppnas. De professionella nätverken bidrar således till att begränsa fördelarna som män har genom sina nätverk (Macintosh & Krush, 2017).

3.4 Modellutveckling

I det ovanstående avsnittet har det redogjorts för olika aspekter och teorier som länge inverkat på kvinnors karriärer. Studiens syfte är att utifrån ett kund- och delägarperspektiv utforska hur kunders upplevelser och förväntningar på revisorer ur ett genusperspektiv inverkar på kvinnors karriärer inom revisionsbranschen. För att besvara syftet har en modell utvecklats med stöd av den teoretiska referensramen. Den teoretiska referensramen bygger på en bred ansats. För att begränsa studien illustrerar modellen tre huvudområden: *vem är revisorn?*, *kunden och revisorn* samt *kvinnor inom revisionsbranschen*. Dessa tre huvudområden delas sedan upp i underkategorier, som definieras nedan.

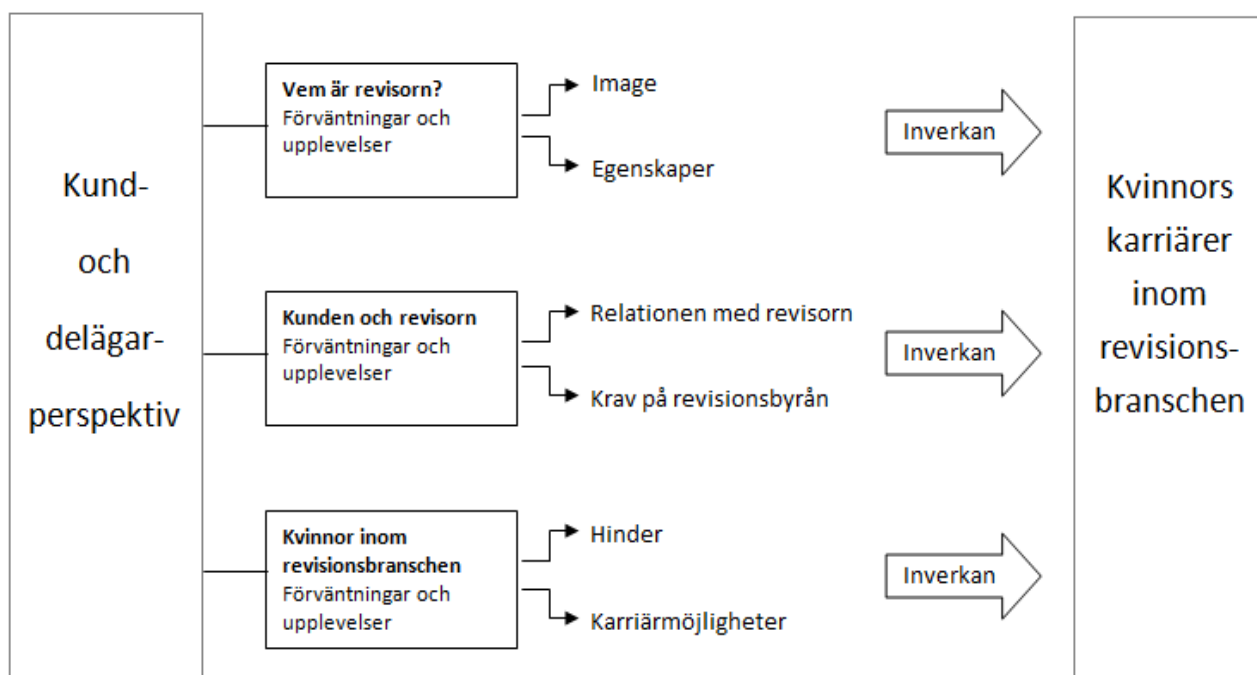
För att utforska vem revisorn är för kunden kommer fokus läggas på vilka förväntningar och upplevelser kunderna har på revisorns *image och egenskaper*. Vidare kommer delägarers perspektiv av revisorns image och egenskaper ställas mot kundens för att kunna utföra en mer nyanserad analys. Grey (1998) beskriver bland annat att den stereotypiska revisorn oftast beskrevs som en vit heterosexuell man i medelåldern. Revisorns image har länge präglats av manlighet och således har det enligt Anderson-Gough m.fl. (2000) skapats förväntningar om att revisorn ska vara manlig. I Greys (1998) studie förklarar kvinnliga revisorer att kundens förväntningar på att revisorn ska vara manlig utgjort ett hinder för dem att klättra i hierarkin. Ur en stereotypisk synvinkel förväntas även revisorer besitta vissa egenskaper (Grey, 1998).

Vissa egenskaper som revisorer förknippades med är bland annat aggressiva, tävlingsinriktade och bestämda vilket vanligtvis förknippas med män (Grey, 1998; Eckes & Trautner, 2000). Kvinnors emotionella och irrationella egenskaper användes dock som en anledning till att de länge uteslöts från professioner (Wilson, 2004). Enligt Expectations States Theory och Social Role Theory kan förväntningar på bland annat egenskaper påverkas av kön (Eckes & Trautner, 2000; Roth m.fl. 2012). Vidare kan enligt Expectation States Theory kön vara en aspekt som påverkar förväntningar kring vilken kunskap, förmåga eller inflytande en person har. I en mansdominerad bransch som revisionsbranschen länge har varit (Jonnegård m.fl. 2012) kan således kundernas förväntningar vara att revisorn ska vara manlig. Om kunden förväntar sig och prefererar en manlig revisor kan detta utgöra ett hinder för kvinnor att klättra i hierarkin som Grey (1998) nämner i sin studie. Således är det viktigt för denna studie att utforska vem är revisorn för kunden idag?

Förutom subtila inverkan i form av förväntningar och upplevelser av revisorns image och egenskaper, kommer det även utforskas hur kunden kan inverka mer direkt på revisorns karriär. Detta görs genom att utforska vilka upplevelser och förväntningar kunderna och delägarna har på *relationen mellan revisorn och kunden*. Vidare utforska även vilka *krav kunden ställer på revisionsbyrån*. Det är viktigt för revisionsbyråerna att skapa ett samspel mellan interna mål och förväntningar med kundens krav (Lindkvist m.fl.,2014). För revisionsbyråerna är det viktigt att behålla och kunna rekrytera kunder till byråerna. Det är således viktigt att tillgodose kundernas krav och förväntningar (Gale, 1994). Från revisorns sida krävs det hängivenhet till organisationen och engagemang för att uppfylla kundens krav (Pasewark & Viator, 2006). Möjligheter för kunder att ställa krav på revisionsbyråerna blir större vid en bra relation. Wittek m.fl. (2008) beskriver betydelsen av att ha en bra relation med kunderna och att det är en av de mest centrala aspekterna för delägare. Dock finns det olika hänseenden som påverkar relationen i negativ bemärkelse. Revisionsbranschen har länge kännetecknats av högpersonalomsättning, vilket skapar avbrott i relationen mellan revisor och kund (Carrington 2014). Pasewark m.fl. (2006) beskriver vidare att relationen med kunden kan bli lidande på grund av uppehåll. Kvinnor har i större utsträckning avbrott i sina karriärer än män. Det uppstår främst till följd av att familjeansvaret till stor del ligger på kvinnor, vilket begränsar möjligheten till att engagera sig i organisationen (Baumgartner & Schneider, 2010).

Det har länge funnits *hinder* och begränsningar för kvinnors *karriärmöjligheter*. I takt med generationsskiftet har det således blivit allt viktigare att diskutera och motverka dessa hinder. Idag saknas system som underlättar bland annat avbrott i karriärerna som kan orsakas av familjeansvar (Pasewark & Viator, 2006). Vidare har män haft ett försprång och etablerat sig i maktpositioner under en längre tid. Detta har givit dem tillgång till betydelsefulla kontakter som gynnat deras karriärer (Macintosh & Krush, 2017). Enligt tidigare studier (Grey, 1998; Anderson-Gough, m.fl. 2000) finns det indikationer på att kunden kan inverka på vilka krav och arbetssätt revisionsbyrån förhåller sig till. Således kan det även finnas möjlighet för kunden att inverka genom sitt inflytande på revisionsbyråerna på kvinnors karriärmöjligheter samt hinder som exempelvis glastaket och glasklippan. Således är det av intresse för studien att utforska kundens förväntningar och upplevelser kring hinder och karriärmöjligheter för kvinnor inom revisionsbranschen.

I samband med att de ovannämnda aspekterna analyseras utifrån ett kund- och delägarperspektiv syftar modellen till att undersöka hur kundens upplevelser och förväntningar inverkar på kvinnors karriärer inom revisionsbranschen.



Figur 1: Studiens forskningsmodell

4. Empirisk metod

För att få en förståelse kring hur empirin har samlats in redogörs det i detta avsnitt för forskningsdesignen, intervjuform, urvalsram och avgränsningar. Det är viktigt som forskare att inte påverka intervjupersonerna för att minimera sin inverkan på resultatet. Därför presenteras även forskarens roll och subjektivitet. Avsnittet avslutas med motivering till utformning av intervjuguiderna, informationsbearbetning samt test av intervjuguiderna.

4.1 Forskningsdesign

Studiens syfte är att utifrån ett kund- och delägarperspektiv utforska hur kunders upplevelser och förväntningar av revisorer ur ett genusperspektiv inverkar på kvinnors karriärer inom revisionsbranschen. Ambitionen är således att erhålla nyanserade beskrivningar av intervjupersonens egna erfarenheter med revisorer och revisionsbranschen. Då detta är en kvalitativ studie kan det krävas mer komplexa frågor och djupare samtal för att få det bästa resultatet (Denscombe, 2014).

Intervjuer genererar värdefulla insikter då djupgående information från nyckelpersoner framkommer. Till skillnad från enkäter där svarsfrekvensen är generellt låg garanterar intervjuerna en hög svarsfrekvens. Anledningen till detta är att intervjuer är avtalade på förhand och är inbokad när den passar i både tid och plats för intervjupersonen. Det som dock kan anses vara nackdel är att databearbetningen är tidskrävande. Vidare beskrivs en nackdel vara att det kan krävas resurser för möte om intervjupersonerna är geografiskt utspridda. Denna nackdel har eliminerats då intervjuerna är bokade inom närområdet (Denscombe, 2014). Under intervjuer är det även möjligt att samla in personers emotioner, språkbruk och normer (Ahrne & Svensson, 2015). Språkbruk är en väsentlig aspekt i denna studie då det är viktigt att urskilja om revisorn benämns som man eller kvinna av den intervjuade.

4.2 Intervjuform

Intervjuformen är kvalitativ för att möjliggöra en bredare bild av kundens uppfattning om revisorer. Kvalitativa intervjuer varierar mycket och det finns möjlighet att ställa fasta frågor men även komplettera med mer öppna frågor. Intervjufrågorna kan anpassas efter situationen och således skapas även en mer avslappnad situation. Intervjuerna har varit

semistrukturerade och djupgående. Två intervjuguidar med frågor som formulerats i förväg har använts under intervjuerna. Intervjuguiderna syftar till att skapa likadana förutsättningar för de intervjuade, men samtidigt låta dem själva tillföra flera dimensioner och nyanser till ämnet (Ahrne & Svensson, 2015). Semistrukturerade intervjuer gör det möjligt att även under intervjuens gång lägga till intressanta frågor relaterade till ämnen som intervjupersonen själv går in på.

Samtliga intervjuer sker ansikte mot ansikte. Fördelen med detta är att, bortsett från det som sägs kan en tolkning av ansiktsuttryck samt kroppsspråk avslöja en persons känslor. Det kan finnas känsliga frågor som den intervjuade finner svåra att svara på och detta kan framkomma genom kroppsspråk.

4.3 Urvalsram

Ett urval måste noggrant väljas till undersökningen för att det ska generera i tillförlitlig och relevant information till studien (Denscombe, 2014). Denscombe (2014) beskriver vidare att det finns två olika typer av urvalstekniker, sannolikhetsurval och icke-sannolikhetsurval. Studien utgår ifrån icke-sannolikhetsurval, vilket innebär att forskaren har bestämmanderätt eller valfrihet i urvalsprocessen. När intervjusubjekten är handplockade för ämnet kallas det även subjektivt urval (Denscombe, 2014).

Syftet med studien är att utifrån ett kund- och delägarperspektiv utforska hur kunders upplevelser och förväntningar av revisorer ur ett genusperspektiv inverkar på kvinnors karriärer inom revisionsbranschen. Urvalet av intervjupersoner består således av åtta kunder till revisionsbyråer som är verksamma inom olika sektorer samt två delägare till revisionsbyråer. Några kriterier som utgicks från när företagen valdes var bland annat att de skulle ha revisor. Det valdes även medvetet företag i både offentlig och privat sektor för att få ett bredare perspektiv. Storleken på företagen varierar från medelstora till stora företag. Huvudsakliga kriterier vid val av kunder var att de skulle ha nära kontakt med revisorn under ett antal år. Vidare valdes även kunder av båda könen och varierande åldrar. Det var viktigt för studien att välja intervjupersoner i olika åldrar, för att få en inblick i huruvida uppfattningar samt förväntningar har förändrats på revisorn under åren.

Två kvinnliga delägare valdes medvetet, eftersom vi ville undersöka deras erfarenhet av hur kunden kan ha inverkat på deras karriärer. Intervjuerna med delägarna möjliggjorde

en jämförelse mellan kundernas uppfattning och de kvinnliga ägarnas erfarenhet inom branschen. Totalt utfördes tio intervjuer, samtliga intervjupersoner som deltagit i studien presenteras i tabell 1. En intervju genomfördes hemma hos kunden och övriga skedde på respektive arbetsplats. Samtliga företag och byråer låg i närområdet, vilket möjliggjorde personliga intervjuer.

Det kan vara svårt att avgöra hur många intervjuer som krävs för att uppnå mättnad. En fördel med kvalitativa intervjuer är att forskaren kan varva intervjuer med analys. Fördelen innebär även att det inte är nödvändigt att besluta om hur många intervjuer som exakt krävs från början. Forskaren kan således känna efter när det uppnåtts en mättnad då en analys görs successivt (Ahrne & Svensson, 2015).

På arbetsplatserna som intervjuerna genomfördes på förekom det även informella samtal, (se tabell 2). I samband med intervjuerna som utfördes var det även andra anställda på företagen som var intresserade av vårt arbete. Deras intresse möjliggjorde att ytterligare relevant information till studien kunde samlas in. De informella samtalen varierade men det var två stycken som specifikt tillförde med information av betydelse för studien, vilka presenteras i tabell 1. Samtalen berörde bland annat den förväntade imagen på revisorn och hur det var förr som kvinnlig revisor att träda in i branschen jämfört med nu. De informella samtalen har på sätt bidragit till ytterligare information som kan analyseras tillsammans med materialet från intervjuerna.

Tabell 1: Presentation av intervjupersoner

Intervjuperson	Antal verk- samma år	Befattning	Typ av bolag	Kön	Påskrivande revisor	Intervjutid
Kund A	10 år	Ekonomichef	Privat	Kvinna	Man	40 min
Kund B	40 år	Ekonomichef	Privat	Man	Kvinna	45 min
Kund C	23 år	Ekonomichef	Offentligt	Kvinna	Man	42 min
Kund D	10 år	Ekonomichef	Privat	Kvinna	Man	49 min
Kund E	40 år	Ekonomichef	Privat	Man	Man	40 min
Kund F	12 år	Controller	Offentligt	Kvinna	Man	40 min
Kund G	30 år	Ekonomichef	Offentligt	Man	Man	50 min
Kund H	10 år	Ekonomichef	Privat	Man	Man	40 min
Delägare A	17 år	Auktoriserad Revisor	Privat	Kvinna		55 min
Delägare B	19 år	Auktoriserad Revisor	Privat	Kvinna		60 min

Tabell 2: Presentation av personer som informella samtal utfördes med

Befattning	Kön	Samtalstid
Ekonomiassistent	Kvinna	20 min
Revisorsassistent	Kvinna	25 min

4.3.1 Avgränsningar

Studiens syfte är att utifrån ett kund- och delägarperspektiv utforska hur kunders upplevelser och förväntningar av revisorer ur ett genusperspektiv inverkar på kvinnors karriärer inom revisionsbranschen. Således har intervjuer med kunder och delägare utförts. Kunden skulle ha den primära kontakten med revisorn samt ha en möjlighet att påverka valet av revisor. Det var följaktligen främst ekonomichefer och controllers som uppfyllde dessa kriterier. Som nämnts tidigare i studien är det främst män högst upp i hierarkin inom re-

visionsbranschen och som därmed besitter de högsta positionerna. Det var således värdefullt för vår studie att fokusera på kvinnliga delägare som tagit sig upp till toppen.

4.4 Forskarens objektivitet och roll

Ahrne och Svensson (2015) refererar till Roethlisberger och Dicksons (1939;1964) fem regler som forskaren ska förhålla sig till under intervjun. Intervjuaren ska lyssna på ett tålmodigt och vänligt sätt samt reflektera över vad som sägs. Vidare ska inte intervjuaren anta någon auktoritär roll eller argumentera. Intervjuaren ska bara tala och ställa frågor för att exempelvis få den intervjuade att känna sig avslappnad eller utveckla frågorna mer.

Jämställdhetsfrågor och diskussioner om kvinnor i arbetslivet kan vara ett känsligt ämne. Det kan vara svårt för den intervjuade att inte låta den moraliska kompassen påverka hur hen svarar på frågorna. Därför är det viktigt att inte ge råd eller moraliska uppmaningar.

Genom att vara passiv och ha en neutral hållning minimerar forskaren sin inverkan på undersökningsresultat. Uttalanden ska vara neutrala samt försiktiga och presentationen av sig själv ska se till att inte stöta bort eller förarga den intervjuade. Poängen med detta tillvägagångssätt är att få den intervjuade att öppna upp sig (Denscombe, 2014).

Det är av stor vikt för forskare att respektera de etiska principerna som är viktiga att ta hänsyn till vid bemötande och urval av informanter samt rapportering av undersökningen. Det är viktigt att visa respekt, tolerans och omsorg gentemot intervjupersonen för att inte skapa olägenheter. En viktig etisk aspekt i studien är att samtliga intervjupersoner ska garanteras anonymitet (Ahrne & Svensson, 2015).

4.5 Intervjuguiderna

Två intervjuguides har sammanställts för att försäkra sig om att intervjuerna bidrar med relevant information till studien (se bilaga 1 och 2). Frågorna ska inte vara ledande då syftet är att intervjupersonerna ska tala fritt om sina upplevelser och förväntningar. Följdfrågor kan vara mer stängda för att få en tydligare uppfattning om vad intervjupersonen menar. Samtliga intervjuer inleds med att intervjupersonen får tala fritt om sin bakgrund, erfarenhet, arbetsplats och utbildning. Att låta intervjupersonen tala fritt bidrar även till en mer avslappnad stämning. Därefter har intervjuguiderna delats upp utifrån studiens modell.

De första frågorna i intervjuguiderna syftar till att från kunderna och delägarnas perspektiv få ta del utav deras förväntningar och upplevelsers gällande vilken image och egenskaper de förknippar en bra revisor med. Inledningsvis skulle frågorna inte vara för fokuserade på genus då kunderna och delägarna skulle få möjlighet att resonera fritt. När intervjupersonerna fick prata fritt kring image och egenskaper kunde det även noteras om revisorns benämndes som en hon eller han. Hur revisorn benämndes var en subtil signal kring vilket kön revisorn förknippas med.

Sedan ställdes frågor med fokus på relationen mellan kunderna och revisorerna. Vidare ställdes även frågor om vilka krav som ställdes på revisorn samt hur dessa krav framfördes. Frågorna kring krav och relationen med revisorn gav en inblick i hur kunden kunde inverka på revisorerna samt vilka krav de generellt brukar ha på revisorn. Delägarna fick även frågor som berör deras nätverk samt interna och externa relationer. Delägaren får möjlighet att beskriva sitt nätverk och eventuellt framhålla ett maskulint eller feminint nätverk. Frågor angående vikten av interna och externa relationer kan ge indikationer på vilken relation som varit viktigast för att uppnå delägarskap. De externa relationerna är den de har med sina kunder.

Frågorna som hänför sig mer till genus ställdes i slutet för att undvika att intervjuerna skulle bli för fokuserade på genus. Vi var även medvetna om att vi som kvinnor kunde inverka på hur intervjupersonerna svarade på frågor som var genusrelaterade. I slutet av intervjun fick kunderna och delägarna resonera kring hinder som finns för kvinnor inom revisionsbranschen och hur de såg på kvinnors karriärmöjligheter inom branschen. Vidare fick intervjupersonerna resonera kring sina upplevelser och förväntningar kring manliga respektive kvinnliga revisorer.

Eftersom intervjuerna är semistrukturerade fanns det även möjlighet att utveckla frågor och fördjupa sig i diskussioner som är relevanta för vår studie.

4.6 Informationsbearbetning

Nio av tio intervjuer spelades in på röstmemo applikationen på Iphone 5s och Iphone 6s. Att spela in intervjuer ger forskaren möjlighet att fokusera på det intervjupersonen säger och under intervjuens gång utveckla frågor. Det ger även möjlighet att uppmärksamma kroppsspråk och reaktioner som inte förmedlas verbalt. Vidare kan forskaren visa enga-

gemang enklare än om intervjuerna måste antecknas för hand. Intervjun som inte spelades in, antecknades via dator och bearbetades kort efter intervjun. Det var viktigt att bearbeta det nedskrivna materialet snabbt för att inte glömma viktiga aspekter.

Inspelningarna fördes sedan över på datorn för att därefter transkriberas och kodas. Intervjun inleds med att presentera studiens syfte och sedan få samtycke att spela in av intervjupersonen. Vidare antecknas uppgifter som är viktiga att komma ihåg. När intervjun avslutas tillkom ytterligare relevant information och således var det bra att ha anteckningsblock. Transkriberingen utfördes så snart som möjligt efter intervjun för att undvika att något eventuellt skulle glömmas bort. Samtliga intervjupersoner är anonyma och detta togs hänsyn till vid transkribering (Ahrne & Svensson, 2015). Efter transkriberingen skapades tabeller där en uppdelning mellan transkriberad text med rödmarkerade meningsbärande enheter, koder och teman gjordes (se tabell 3). Under bearbetningen av informationen återkopplades det hela tiden till den teoretiska referensramen och studiens forskningmodell för att inte avvika från studiens syfte.

Tabell 3: Meningsbärande enheter och kodning

Transkriberad text med rödmarkerade meningsbärande enheter	Kod	Kategori	Tema
”Det är ju klart man representerar ju ändå sitt företag när man är ute bland kunder. Jag gillar ju själv inte att gå runt i kostym och bankpyjamas och sådana grejer, så det förväntar jag mig definitivt inte att man ska ha då”	En viss förväntan på hur revisorns image i form av klädsel finns. Men inga specifika krav.	Förväntningar på klädsel.	Vem är revisorn? Image och egenskaper
“inte bara ha en kommunikation via filer som skickas hit och hit [...] utan att man verkligen har en personlig relation, det uppskattar jag”.	Personlig relation med revisorn är något kunden värdesätter. Att träffa revisorn personligen och inte bara ha digitalkommunikation.	Förväntningar på relationen med revisorn.	Kunden och revisorn Relationen med revisorn
”Jag har kunder som ringt och sagt att jag vill inte jobba med den och den, och det är ju jättebra då har man ju kunden kvar för då byter de ju inte. De byter bara handläggare, på tal om	Att ha en öppen relation är viktigt enligt delägare A. Istället för att byta revisionsbyrå kan det räcka med att kunden får en annan revisor.	Upplever att en öppen relation är viktigt.	Kunden och revisorn Krav på revisionsbyrån

att man inte går ihop med alla såhär, det kan ju ha skitit sig och då ska man ju ha den öppna relationen.	Personlighetsmässigt kan alla inte gå ihop.		
”jag har ju upplevt att det är kvinnor som är mer föräldralediga”	Kund upplever att kvinnor har mer avbrott i karriären på grund av föräldraledighet.	Upplevda hinder i en kontinuerlig relation.	Kunden och revisorn Relationen med revisorn
”kanske är det att man inte vill lika mycket som kvinna, man kanske tar mer ansvar hemma och sådär.”	Kvinnor saknar viljan att fokusera på karriären, för att de hellre väljer att fokusera på familjeansvar.	Familjeansvaret ett hinder för kvinnors karriärer.	Kvinnor inom revisionsbranschen Hinder
”alltså överlag kanske vi får kämpa mycket mer för att bevisa att vi ska vara bättre på något vis än männen”	Kvinnor måste jobba hårdare än män för att bevisa sina färdigheter.	Upplevda hinder för kvinnor inom revision.	Kvinnor inom revisionsbranschen Karriärmöjligheter

4.7 Test av intervjuguiden

Intervjuguiden testades två gånger med två olika intervjupersoner i form av pilotstudier. En pilotstudie innebär att insamlingsmetoden testas i förväg för att kontrollera att den fungerar i verkligheten. Går pilotstudien bra infinner det sig en säkerhet hos forskarna att intervjufrågorna fungerar samt att givande information framkommer. Skulle det visa sig att det finns saker att förbättra, finns det möjlighet att genomföra sådana innan den egentliga datainsamlingen startar (Denscombe, 2014).

Den första pilotstudien gav indikationer på att en del frågor var svåra att förstå för intervjupersonen och således lades det till underfrågor. Vidare fanns det frågor som saknades för att kunna uppnå syftet med vår studie. Det var en del frågor som även bedömdes som mer kvantitativa och är således opassande för en kvalitativ studie.

Efter att intervjuguiden till kunderna utvecklats, utfördes en pilotstudie med en ny intervjuperson. Pilotstudien påvisade att frågorna var mer lämpade för syfte med studien och gav även intervjupersonen möjlighet att själv utveckla och resonera kring frågorna. Pilotstudierna gav en indikation på att upplägget av studien var fungerande.

5. Empirisk analys

Under detta kapitel presenteras den empiri som samlats in genom intervjuer med kunderna och delägarna. Studiens teoretiska referensram och studiens forskningsmodell ligger till grund för kapitelns struktur. Intervjusvaren presenteras genomgående genom bland annat citat. Vidare analyseras svaren med stöd av den teoretiska referensramen. Avslutningsvis sammanfattas de tre avsnitten genom figur 2.

5.1 Vem är revisorn?

5.1.1 Image och egenskaper

Samtliga kunder ser revisorn som en rådgivare och stöd för företaget. Revisorerna förväntas tillföra den kunskap och kompetens som kunderna själva inte besitter. Kund B beskriver stödet av revisorn på följande vis: ”[revisorn ska] Ge mig de bitarna i mitt pussel, mitt företagspussel, så att det blir så bra som möjligt”. Kund A beskrev revisorn som en samarbetspartner, som ska kontrollera och ge råd som hjälper verksamheten framåt. Kund C tyckte att revisorn skulle bidra till förbättringar inom verksamheten: “[revisorn ska] försöka hjälpa oss så att vi kommer framåt och inte bara att det blir rätt utan hur kan vi göra det bättre och ännu mer effektivt”. För samtliga kunder är det viktigt att revisorn ser till verksamhetens bästa och att allting blir korrekt gjort. Vidare beskriver samtliga kunder att revisorn ska ha ett intresse för hela verksamheten. Kund C beskriver detta tydligt genom följande; “man ska inte vara för nere i debet och kredit, utan ha lite intresse för resten av avdelningarna också”.

Delägare A och B beskrev i likhet med kundernas framställning av revisorn och vad som förväntas av dem. Båda delägarna ansåg att det var viktigt att vara en bra rådgivare och att kunderna skulle kunna vända sig till dem även vid frågor utanför den primära verksamheten. Delägare B resonerande i likhet med kund C att det inte bara är viktigt med ett bra sifferminne, det är även viktigt att förstå verksamheten: “att kunna prata med folk, läsa av folk, förstå hur de har tänkt och sådant, det är de som ligger bakom siffrorna”. Delägare A beskriver revisorer som “bollplank”, då kunden ska kunna komma med sina frågeställningar och få svar på de frågor som ligger utanför deras kompetens.

Av alla intervjupersoner, både kunder och delägare, benämnde fem personer revisorn som en ”han”. Även de personer som hade kontakt med kvinnliga revisorer benämnde revisorn som en ”han” i allmänt tal. Ett exempel var bland annat; ”en revisor idag är ju mycket mer konsult än vad han har varit tidigare”. Det ger således en indikation på att en revisor förknippades med det manliga könet av de fem intervjupersonerna. Kund E resonerade vidare; ”förr förväntade man sig oftast manliga revisorer, nu är det väl mest de påskrivande, jag har under mina år aldrig haft en kvinnlig påskrivande revisor”. De övriga fem intervjupersonerna benämnde inte revisorn som en han. Det som dock anmärktes var att de ibland började med att referera till revisorn som en han för att snabbt lägga till ”eller hon”. Det kom således mer naturligt att förknippa revisorn med det manliga könet. Revisionsyrket har länge förknippas med det manliga könet enligt Anderson-Gough m.fl. (2000). Eftersom kunderna benämner revisorn som en han, finns det således indikationer på att Anderson-Gough m.fl. (2000) antagande fortfarande stämmer till en viss del.

Kunderna medgav även att de förknippade revisorn med en viss image, som till exempel klädstil. Kund G uttrycker sig på följande:

Det är ju klart man representerar ju ändå sitt företag när man är ute bland kunder. Jag gillar ju själv inte att gå runt i kostym och bankpyjamas och sådana grejer, så det förväntar jag mig definitivt inte att man ska ha då, men å andra sidan kanske man inte ska ha ringar i hela huvudet och trasiga kläder och sånt där. Vårdad klädsel kan man väl säga då va. Man ska se hyfsat städad ut. (se tabell 3)

Kund F antog att de hade en klädkod eftersom de alltid såg välklädda ut. När kund H diskuterade kring klädstil nämndes följande: ”de behöver ju inte ha fluga och strikta kläder som kostym”. Genom informella samtal med en tidigare anställd på revisionsbyråer framkom att det fanns krav på hur en klädde sig: ”de sa redan vid anställningsintervjun att kvinnor skulle ha kjol, men absolut inte för kort, men det var ju en tag sedan nu”. Genom informella samtal med en revisionsmedarbetare som idag jobbar på en av *Big four* firmorna framkommer det följande: ”inne på kontoret är det inte lika strikt, men när vi ska ut till kunderna så klär man upp sig mer, man kan inte komma i vad som helst”. Samtliga kunder tycker att revisorerna ska klä sig anständigt och professionellt. Dock fanns det inget specifikt krav för varken hur kvinnor eller män skulle klä sig. Det är således mycket upp till den enskilde att avgöra vad som betraktas som anständigt. Det är dock svårt att frånga att det finns en del förväntningar både från kunden och revisionsbyråerna på hur revisorerna ska klä sig. Grey (1998) beskriver i sin studie att klädstil är ytterligare en vik-

tig aspekt för att framstå som professionell. Grey (1998) nämner allt från kjollängd till att fysiskt utseende kunde spela roll på hur en framstod. Den traditionella synvinkeln på hur manliga och kvinnliga revisorer förväntas klä sig har under senare tid modifierats. Från kundernas perspektiv tycks det idag inte vara samma krav på klädkod, men en viss förväntning på klädstil kvarstår. En aspekt som bör anmärkas är att när kunden talar om revisorns image resoneras främst kring den manliga revisorns klädstil. Vilket är en ytterligare indikation på att revisorsyrket associeras med män.

Delägare B påpekade dock att kundens krav inte alltid kunde tillgodoses. Ett av sådana tillfälle beskriver delägaren på följande vis: “men om en kund till exempel kommer med någon revisionsfråga och kommer och säger att jag vill göra såhär och jag säger såhär får man inte göra, då får de ju inte sina önskemål”. Strävan att minska förväntningsgapet är av stor vikt för revisorerna. Gale (1994) beskriver att kundens förväntningar bidrar till en standard som används för att jämföra olika revisionsbyråer. För att behålla kunden är det således viktigt att försöka uppfylla kundens förväntningar. På grund av riktlinjer och lagar som revisorn måste följa kommer det dock alltid finnas ett litet förväntningsgap.

När frågan om vem revisorn är för kunden diskuterades även egenskaper som en bra revisor förknippas med. Samtliga kunder anser att kunnighet inom yrket är en viktig aspekt. Kund A förklarar dock att: “det är viktigt att de är kunniga, men ändå kan erkänna att de kan göra fel ibland”. Kund A fortsätter sitt resonemang med att påpeka vikten av ödmjukhet: “Ödmjukhet, jag tror att ödmjukhet är något som man vinner mycket på i alla lägen. Speciellt på mindre företag där personalen kanske inte är så vana vid ekonomi”. Kund D påpekar att det kan vara lätt att sätta revisorn på en piedestal: “man har respekt för revisorn och lite där kanske man höjer dem lite. De kan ju fantastiskt mycket, de har ju koll. Revisorerna är ju vårt stöd till att få allt rätt och riktigt”. Genom informella samtal på företagen har det även framkommit att det är en viss nervositet när revisorerna kommer “idag var revisorerna här, alla blir så nervösa direkt” beskriver en anställd. Således kan ödmjukhet vara en bra egenskap för kundbemötandet.

En egenskap som lyfts fram av kund B och kund E är att en revisor ska vara bestämd. Kund B beskriver det på följande sätt: “Det är också viktigt för en revisor att våga säga ifrån trots att man kanske tycker att det är obehagligt så ska man väl säga ifrån, så att det ska bli rätt”. Delägare B ansåg även att det vara viktigt att vara bestämd: “Ja kunna argu-

mentera för sin sak. Det är väl också rätt viktigt, stå på dig”. Vidare menade även kund E att om revisorn var bestämd skapade det även ett förtroende gentemot revisorn. Kund A och kund G menar dock att det även ska gå att resonera med dem. Det ska finnas möjlighet för dem som kunder att få framföra sina resonemang. Revisorn bör enligt kund G vara lyhörd, för att kunna lyssna med omdöme, för att sedan kunna resonera tillsammans. Kund F förklarar varför det är viktigt att kunna resonera med sin revisor: “för det finns faktiskt olika sätt som är rätt.” Det är således viktigt med en bra kommunikation mellan kunden och revisorn. Kund C uttrycker det på följande vis: “Kommunikativ, så att man kan ha en dialog från båda perspektiven”. Kund B vill att revisorn ska kunna förklara och kunna delge information om hur de ska gå tillväga. Kund C resonerar kring de pedagogiska egenskaperna: “pedagogisk, så man kan förklara saker som vi kanske kan göra bättre eller så”.

I likhet med kund B och C nämner även kund D de pedagogiska egenskaperna: “Lite pedagogiska ska de vara, de kommer ju med annan kunskap. De ska ju kunna förklara och delge information”. Delägare A anser även att de är viktigt som konsult att vara kommunikativ och kunna förklara för sina kunder.

En egenskap som alla nämnde var bland den viktigaste egenskapen är en god social förmåga. Kund G uttrycker sig på följande angående den sociala förmågan

Ja många ekonomer är ju inte så roliga om vi ska vara helt ärliga. Vi har ju haft revisorsassistenter som knappt vågar hälsa, de har ju inte den sociala kompetensen. Tycker man om att hålla på mycket med siffror blir det att man stänger ute världen.

Kund B menade även att en god social förmåga skapade en bra stämning: “man ska ha lite humor och vara lätt att prata med”. Kund E påpekar även följande: “det blir svårare att jobba med en revisor som har dålig social kompetens”. Kund E förklarar att det blir en dålig stämning och en undviker att kontakta revisorn således. Han hade själv varit i kontakt med en revisor som hade en dålig social förmåga: “jag ville alltid söka svar på annat håll, min sista utväg var att kontakta henne”. Kund G nämner att den sociala förmågan är en egenskap som kan utvecklas med tiden och att han märkt det hos deras revisor. Delägare A belyser också vikten av den sociala kompetensen: “den sociala kompetensen, den är hur viktig som helst. Man kan vara hur duktig som helst på det du gör men kan du inte ta människor så har du ingenting att göra i konsultbranschen”. Delägare B resonerar på följande angående den sociala kompetensen: “Den sociala kompetensen är jätteviktig.

Man kan lära sig väldigt mycket sen ska man ju framförallt ha den utbildningen som krävs givetvis”. Delägare B menar att revisorn har utbildningen som grund, men att den sociala biten sedan spelar en stor för utvecklingen inom branschen.

Sex av åtta kunder samt delägare A nämnde engagerad som en viktig egenskap. Det kunderna främst syftade på var engagemanget för hela deras verksamhet och inte bara siffrorna företaget genererade. Delägare A uttrycker: “engagemanget, att man ställer upp och visar det bästa för bolaget hela tiden”. Även kunderna beskriver att det är viktigt att revisorerna ställer upp och att de är pålitliga. När kund D talar om pålitlighet menar hon bland annat att de ska kunna hålla sekretessen.

För att revisionen ska kunna utföras på ett bra och korrekt vis är effektivitet och noggrannhet viktiga egenskaper. Kund E beskriver det enligt följande: ”de ska ju vara effektiva men samtidigt får de ju inte vara slarviga”. Kund J förklarar att de ska vara effektiva och ”snabba på att ge feedback”. Kund J resonerar vidare: ”under revisionen kan det uppstå tidsbrist, får vi feedback snabbt hinner vi ändra på det, det är ju bäst för båda parter”. Att vara noggrann är en viktig egenskap, dock tyckte kund J att det inte fick bli för mycket: ”jag har erfarenhet av en revisor som hela tiden ställde extra kontrollfrågor. Även om man lägger fram samma underlag och gör likadant varje år så fick man frågor har du gjort det, det och det? Eftersom hon ställde samma frågor hela tiden kände jag mig inte betrodd”. Kund A har liknande tankesätt angående noggrannhet: ”de ska inte vara för petiga [...] det ska inte vara på kronnivå. Det är viktigt att vara noggrann och det måste man vara i detta yrke och inom hela ekonomibranschen, men det får inte bli för mycket”. Kund A nämner att revisorerna ska vara professionella. En av anledningarna till att kund A bytte revisor var för att de inte var professionella. Hon utvecklade vidare att revisorn ansågs som oprofessionell på grund av saknat intresse för verksamheten. De visade inget engagemang och det fanns ingen hängivenhet till dem som kunder.

Delägarna belyste några egenskaper som kunderna inte nämnde. Dessa egenskaper var snabblärd och objektiv. Delägare A påpekar att branschen förändras mycket och således är det viktigt att vara snabblärd. Delägare B anser att det är viktigt att vara objektiv och oberoende som revisor: ”det är jätteviktigt med oberoende, annars kan du nog inte vara revisor”.

I tabell 4 sammanfattas revisorns egenskaper som nämndes av kunderna och delägarna.

Tabell 4: Sammanställning av revisorns egenskaper

Revisorns egenskaper ur kundernas perspektiv	Revisorns egenskaper ur delägarnas perspektiv	Manligt eller kvinnligt enligt den teoretiska referensramen	Referenser
Kommunikativ	Kommunikativ	Kvinnligt	Fogelberg (2005)
Pedagogisk	Pedagogisk	Kvinnligt	Insamling från empiri
Social	Social	Könsneutralt	
<i>Bestämd</i>	<i>Bestämd</i>	<i>Manligt</i>	Eckes & Trautner (2000)
Noggrann	Noggrann	Kvinnligt	Fogelberg (2005) Ittonen & Peni (2012)
Kunnig	Kunnig	Manligt	Roth m.fl. (2012) Fiske m.fl. (2002)
Lyhörd	Lyhörd	Könsneutralt	
<i>Engagerad</i>	<i>Engagerad</i>	<i>Manligt</i>	Jackson (2001)
Humor		Könsneutralt	
Professionella		Manligt	Wilson (2004)
<i>Pålitliga</i>		<i>Kvinnligt</i>	Fiske m.fl. (2002)
Ödmjukhet		Kvinnligt	Alvesson & Billing (1997)
<i>Effektiv</i>		<i>Manligt</i>	Fiske m.fl. (2002)
Resonabla		Könsneutral	
	Snabblärd	Könsneutralt	
	Analytisk	Manligt	Alvesson & Billing (1997)

Fetstil= nämns av alla intervjupersoner

Kursiverat= nämns av fem eller fler intervjupersoner

Övriga= nämns av mindre än fem personer

De egenskaperna som kunderna och delägarna beskriver en bra revisor med kan vidare hänföras till kön. En del egenskaper antas män främst besitta och en del anknyts till kvinnor. Revisionsbranschen har länge varit mansdominerad men har genom generationsskiften blivit mer jämställd (Jonnergård m.fl., 2009). Många av kunderna förklarar att de hade mer kontakt med kvinnliga revisorer än vad de hade med manliga. Delägarna beskrev att när de rekryterar nya anställda var de flesta sökande kvinnor. Det finns således belägg för att branschen allt mer könsneutraliseras.

Ur en stereotypisk synvinkel anses män generellt ha mer förtroende och möjlighet att influera i större omfattning än kvinnor. Män och kvinnor kategoriserar i olika könsroller som är socialt konstruerade och har således inget med biologiska skillnader att göra. På grund av mannens fördelaktiga position i arbetsrelaterade situationer anses de oftast ha högre status än kvinnor. Enligt Expectation States Theory kommer mannen således ta mer plats trots att uppgiften anses könsneutral (Roth m.fl., 2012).

Enligt Social Role Theory förknippas män med *agentic* egenskaper och kvinnor med *communal*. Kvinnors egenskaper (*communal*) som exempelvis ödmjukhet (Alvesson & Billing, 1997), pålitlighet (Fiske m.fl., 2002) och noggrannhet (Fogelberg-Eriksson, 2005; Ittonen & Peni, 2012) är lämpade för branscher där bland annat människor behöver omhändertagande. Män förknippas med bestämdhet (Eckes & Trautner, 2000), effektivitet (Fiske m.fl., 2002) och kunnighet (Roth m.fl., 2012; Fiske m.fl., 2002) vilket är lämpligt i ledarpositioner, således högre upp i hierarkier. Andra kvinnliga egenskaper som intervjupersonerna beskriver revisorn med är kommunikativ (Fogelberg-Eriksson, 2005) och pedagogisk. Pedagogisk är en egenskap som inte går att hänföra till något kön enligt teorier. Intervjupersonerna förknippade dock den pedagogiska egenskapen till deras kvinnliga revisorer. Utifrån den insamlade empirin kan det således tolkas att pedagogisk är en egenskap som främst anses vara en kvinnlig egenskap. Vidare beskrevs en bra revisor med manliga egenskaper som engagerad (Jackson, 2001), professionell (Wilson, 2004), objektiv (Alvesson & Billing, 1997) och analytisk (Alvesson & Billing, 1997). Det fanns ytterligare egenskaper som nämndes av intervjupersonerna som inte gick att associera till kön. Egenskaperna var social, humor, resonabel, lyhörd och snabblärd. Både kunderna och delägarna förknippade en bra revisor med mer manliga egenskaper än kvinnliga.

En del egenskaper ansågs som viktiga av flera intervjupersoner. De egenskaperna som alla intervjupersoner nämnde var social och kunnig. Social är inte associerat till något av könen, medan kunnig anses som en manlig egenskap. Fyra egenskaper nämndes av fem eller fler, dessa var bestämd, engagerad, pålitlig och effektiv. Endast pålitlig är en egenskap som hänförs till kvinnor. Det tyder på att de manliga egenskaperna i större uträkning förknippas med en bra revisor än kvinnliga om egenskaperna kopplas till teorier. Trots att de manliga egenskaperna dominerar tycks inte detta spela någon roll för hur intervjupersonerna ser på manlig respektive kvinnlig revisor. Anledningen till detta är bland annat att kunderna och delägarna själva endast förknippade två egenskaper till kön. Noggrannhet förknippades med kvinnor och bestämd förknippades med män av samtliga intervjupersoner. Detta ger indikationer på att kunderna och delägarna inte direkt förknippade kön med specifika egenskaper. Vidare kan ytterligare en anledning vara att båda könen kan anpassa sina egenskaper utefter vilket yrke de är verksamma inom (Ridgeway, 2001). Om revisionsyrket bevisligen är mer lämpad för de med manliga egenskaper torde

även kvinnor anpassa sig efter det. Intervjupersonerna tycker inte heller att könet spelar så stor roll för dem, utan lägger mer vikt vid personligheten. Kund G resonerar på följande vis: "Egentligen har det nog inte med manligt och kvinnligt att göra. Det är ju personligheten tycker jag. Det finns ju alla typer av bägge kön, om man säger så".

Könstereotyper påverkas av bland annat myter, ideologier samt diskurser om vad som är manligt och kvinnligt (Bengtsson, 2001). Således är könstereotyper socialt konstruerade och det behöver inte vara självklart att alla individer är i linje med vad som förväntas könstereotypiskt.

5.2 Kunden och revisorn

5.2.1 Relationen med revisorn och kraven på revisionsbyrån

Kunderna fick även diskutera sin relation med revisorn och vilka krav de ställde på revisionsbyrån. Delägarna fick även reflektera över deras relation med kunden samt de krav som vanligtvis framfördes. Diskussioner kring vilken inverkan kunden hade och till vilken utsträckning kraven tillgodoseddes berördes även. Kunden fick även resonera kring hur de ansåg att de främst kunde inverka på kvinnors karriärer inom revisionsbranschen. Synen kunderna hade på sin egen inverkan på revisorn och revisionsbyrån skiljde sig åt till en viss del. Samtliga kunder var dock överens om att de hade en inverkan på revisorn och revisionsbyrån.

En aspekt som påverkar i vilken utsträckning kunden kan inverka på revisorn och revisionsbranschen berodde på vilken relation de hade. Kund A exemplifierade vikten av en god relation genom att beskriva sina tidigare erfarenheter. Kund A ansåg att det var lättare att inverka på revisionsbyrån om relationen var bra. Deras tidigare revisorer hade inte varit tillmötesgående och relationen hade varit relativt ansträngd. Slutligen upphörde samarbetet då de inte ansåg att relationen blev bättre.

Samtliga kunder beskrev relationen till revisorn som bra och relativt öppen. Kund D uttrycker vikten av att relationen måste vara bra: "Den är ju bra. Den är rätt så stark, så man inte bara slänger ut dem och byter. Och den relationen måste ju vara bra. Det måste ju vara ett förtroende [...] alltså annars hade det ju inte funkat". Vidare är den personliga relationen något som kund D värderar högt: "inte bara har en kommunikation via filer

som skickas hit och hit [...] utan att man verkligen har en personlig relation, det uppskattar jag” (se tabell 3). Kund B menar att relationen till revisorn inte är så formaliserad: “man niar inte varandra utan det är du”. Kund D beskriver också att det är viktigt med en jämbördig relation: “de ska ju inte sätta sig över en och liksom se ner på en, utan man ska ju ha en jämlik roll kan jag känna”. I linje med kundernas uppfattningar är det enligt Humphrey m.fl. (2009) viktigt för revisionsbyråer att ha en öppenhet och synlighet gentemot sina kunder. Relationen till kunderna blir då bättre och det skapar således en grund för en långvarig relation.

Betydelsen av en långvarig relation är något som samtliga kunder och delägare framhåller. Kund C förklarar att långvariga relationer resulterar i bättre samarbete och en större helhet i revisionen: “ju längre samarbete man haft med revisorn desto mer blir de insatta i våra frågor och kan hjälpa till. Om man byter revisor för ofta så kommer man inte på djupet utan då kommer man bara till de här måste sakerna som man måste göra inom en revision”. Kund G beskriver att det tar tid att bygga upp en bra relation till revisorn. Att det tar tid och bygga upp en ny och förtroendegivande relation till revisorn menar kund G är en av orsakerna till varför byte av revisor vill undvikas.

Delägarna är eniga med kunderna kring betydelsen av både den långvariga och den personliga relationen. Enligt delägare B är alla relationer personrelaterade och det är viktigt att förstå och tillgodose den enskilde kundens behov. Genom att skapa en långvarig och personlig relation med kunden menar delägare A att ett starkt förtroende skapas. Delägare A förklarar att: “Kundfokuset är ju A och O” och där kundrelationen spelar en betydande roll. Delägare A delger även ett exempel på att hur de kan behålla kunder genom bra relationer:

Jag har kunder som ringt och sagt att jag vill inte jobba med den och den, och det är ju jät-tebra då har man ju kunden kvar för då byter de ju inte. De byter bara handläggare, på tal om att man inte går ihop med alla såhär, det kan ju ha skitit sig och då ska man ju ha den öppna relationen (se tabell 3).

En öppen och bra relation kan således enligt delägare A bidra till att kunder trots missnöje med en enskild revisor, ändå väljer att stanna kvar som kund inom revisionsbyrån.

Kunderna på de privatägda företagen nämner även vikten av att ha en kontinuerlig kontakt med revisorn. Kund A beskriver att de har: “kontakt med dem hela året lite då och då och hela tiden håller oss uppdaterade. Både från vårt håll och från deras. Det gör att det

blir lättare i slutet och mindre fel när dom i slutet på året ska godkänna allt”. Kund H påpekar dock att samtidigt som de har en bra relation med revisorn så finns det ett visst förhållningssätt mellan parterna. Kund H utvecklar sitt resonemang och menar att relationen inte är som till övriga anställda, men att det ändå finns en lättsamhet i relationen. För kunderna på offentliga bolag ser relationen lite annorlunda ut. Offentliga bolag är mer styrda och Kund F förklarar att det är politiskt tillsatta revisorer som väljer ut revisionsbyrå och att avtalen skrivs på fyra år. Eftersom de offentliga bolagen inte väljer revisor själva, kan relationen till den nuvarande revisorn avbrytas på grund av politiska aspekter. Samtliga kunder till offentliga bolag är dock överens om att den långvariga relationen är viktigt och att det är något som bolagen strävar efter att ha.

Det finns olika aspekter som påverkar den långsiktiga relationen negativt. Fyra av åtta kunder har noterat att det är en hög personalomsättning bland revisorsassistenter. Kund G förklarar att: [en revisor] “var väl med alla år, men så var det alltid någon ny med henne i princip varje år och det är ju inte sådär jättekul. Man får ju liksom då förklara allt igen”. Kund C beskriver att hon ser den höga personalomsättningen som ett problem: “problem som jag upplever med revisionsbranschen är ju att det ganska ofta kommer nya revisorer eller revisorsassistenter”. Kund C fortsätter att resonera kring att för revisionsbranschen är det viktigt att det kommer in nya medarbetare, men att kunderna blir lidande för det. Det blir således varken en långvarig eller kontinuerlig relation på grund av hög personalomsättning.

Den höga personalomsättningen som noterats av kunderna överensstämmer med Carringtons (2014) beskrivning att revisionsbranschen kännetecknas av en hög personalomsättning. Enligt Carrington (2014) ser dock inte revisionsbyråerna det som ett problem, eftersom systemet används för att rekrytera kompetenta personer till de högre positionerna. Kundernas åsikter och resultatet från Carringtons (2014) studie skiljer sig således åt. Det skiljer sig åt i bemärkelsen att kunderna ser personalomsättningen som ett problem medan revisionsbranschen snarare ser det som positivt.

En aspekt som kan bidra till den höga personalomsättningen inom revisionsbranschen är föräldraledighet. Föräldraledighet skapar ett avbrott i den långsiktiga relationen mellan kunden och revisorn och bidrar således även till ökad personalomsättning. Kund D beskriver att föräldraledighet medför att nya revisorer kommer till företaget för att utföra

revision. Vidare är avbrott i relationen något som kund D anser är negativt. Avbrottet resulterar i upplärning av ny revisor och revisionen tar således längre tid att utföra. Kund D har även noterat att det finns en skillnad mellan vilka revisorer som till största del är föräldralediga: “jag har ju upplevt att det är kvinnor som är mer föräldralediga” (se tabell 3). Delägare B uttrycker först att hon inte upplever kombinationen av familjeansvar och karriär som svårt. Under samtalets gång framgår det ändå en svårighet med avbrott i karriären:

Det är väl kanske det som är lite risken med branschen ju föräldraledighet, du tappar rätt mycket när du är borta ett år det hinner ändras mycket. Så det kanske är ur den aspekten och att du tappar kunskap. Men att kombinera med familjeliv är inget problem.

Kundernas samt delägarnas erfarenheter är i linje med Burke och McKeens (1995) resonemang. Enligt Burke och McKeen (1995) brukar kvinnor ha mer avbrott i sina karriärer än vad män har och att avbrotten ofta kommer i samband med att kvinnor föder barn. Författarna beskriver också att eftersom kvinnor har fler uppehåll i sina karriärer påverkar det deras utveckling negativt (Burke & McKeen, 1995). Avbrott i karriären kan följaktligen påverka den individuella utvecklingen negativt, men även den långsiktiga relationen till kunder kan påverkas negativt. Kunden använder revisorn mycket som stöd och förväntar sig att hen ska finnas tillgänglig när frågor uppstår.

För kvinnor är föräldraledighet i linje med vad som förväntas av könet. Ur en könstereotypisk synvinkel är det dock mindre förväntat av det manliga könet. Män bryter alltså normen i större uträkning när de är föräldralediga, vilket kan bestraffas med att de får svårare att nå de högre positionerna (Månsson m.fl., 2013). Det är dock viktigt att ta i beaktelse att det har hänt mycket beträffande den generella synen på föräldraledighet kopplat till kön. Idag är det vanligare att även män är föräldralediga (Fleischmann & Sieverding, 2015). Kund D poängterade att hon även varit i kontakt med manliga revisorer som varit föräldralediga, även om det inte är i samma utsträckning som kvinnor. Den ökade andelen manliga revisorer som är föräldralediga var således något som Kund D hade noterat. Trots den ökade andelen män som är föräldralediga ligger familjeansvaret vanligen på kvinnor. Familjeansvaret är något som kan begränsa kvinnors möjligheter att engagera sig i organisationen och möjlighet till att utföra övertidsarbete (Baumgartner & Schneider, 2010; Burke & McKeen, 2010). Som Anderson-Gough m.fl. (2000) beskriver i sin studie, har kunden genom krav på bland annat tillgänglighet i alla lägen bidragit till att

övertidsarbete blivit en del av organisationskulturen. Vidare har revisionsbranschen länge präglats av TBP³ och således är det vanligt att det krävs mycket tid och engagemang för att uppnå uppsatta mål (Barrainkua & Espinosa-Pike, 2015). Således har den etablerade organisationskulturen som påverkats av kundernas krav på tillgänglighet en negativ inverkan på kvinnors karriärer. Familjeansvaret bör inte utgöra en konsekvens för karriären varken för kvinnor eller män. Det är därför viktigt för organisationer att underlätta samspel mellan privatlivet och arbetet genom bland annat policys. Att implementera ett system för att underlätta avbrott har bevisat sig vara svårt för organisationer, därav kvarstår problemet (Burke & McKeen, 1995).

Föräldraledighet är således en aspekt som påverkar den långsiktiga relationen mellan revisorn och kunden. Samtliga kunder har tryckt på att en långsiktig relation är viktigt eftersom arbetet blir både bättre och mer effektivt. Föräldraledighet skapar ett avbrott i relationen, vilket kan ses som negativt ur kundernas synvinkel. Ingen av kunderna uttrycker direkt att könet på revisorn spelar roll eller att det skulle vara negativt för kvinnor att vara föräldralediga. Utifrån kundernas resonemang kring revisorn, relationen och avbrott framgår att föräldraledighet är en aspekt som stör den långsiktiga relationen och det är således en nackdel för kvinnliga revisorer i sina karriärer.

En aspekt som gör det möjligt för kunder att inverka på revisionsbyrån är genom att ställa krav. Kraven som kunderna ställer på revisionsbyrån är något som delägarna menar att byrån i så stor utsträckning som möjligt försöker tillgodose. Delägare A uttrycker att: "kundernas bästa är ju vårt bästa". Delägare B är överens med delägare A, men förtydligar att alla önskemål och krav inte kan tillgodoses. Framförallt är det olika lagar och regleringar som ligger bakom att vissa önskemål och krav inte kan tillgodoses. Enligt Lindkvist m.fl. (2014) är ledningens viktigaste uppgift att tillsammans med organisationens strategiska utveckling och anställdas förväntningar, skapa ett samspel med kundernas krav. Kundernas krav är således viktiga att ta hänsyn till och att de kan kombineras med revisionsbyråns interna mål och förväntningar (Lindkvist, Bakka, & Fivelsdal, 2014). Delägarnas uppfattning stämmer överens med Lindkvist m.fl. (2014) beskrivning. Det är alltså viktigt att försöka tillgodose kundens behov och krav, men att det även måste fungera tillsammans med interna aspekter samt lagar och regleringar.

³ TBP är en förkortning för time budget pressure

I vilken mån kunderna ansåg att de kunde ställa krav på revisorn och revisionsbyrån skilde sig åt beroende på om kunden arbetade på ett privat eller ett offentligt bolag. Kunderna på privatägda företag var alla överens om att de har möjlighet att i olika omfattningar ställer krav på revisorn och revisionsbyrån. Kunderna ansåg även att samtidigt som krav förhandlades vid kontraktskrivningen, fanns det möjlighet att löpande ställa krav. Möjligheten till att löpande ställa krav på revisorn och revisionsbyrån kan således bidra till att kundernas inverkan är större än om det bara varit möjligt att ställa krav vid kontraktskrivningen. Den goda relationen som samtliga kunder beskriver att de har med revisorn och revisionsbyrån är även en bidragande faktor till att krav kan ställas. Kund A beskriver att de har möten där de diskuterar och lägger upp hur samarbetet ska se ut: "Under detta möte brukar det komma upp saker som vi säger att vi förväntar oss av dem och även tvärtom". Kund H berättar om ett tillfälle när han ansåg att de fick framföra sina krav på ett bra och effektivt sätt:

Då var det en överordnad revisor som frågade vad kan de kunnat förbättra: vad har ni för krav och behöver vi byta ut dom som gör revisionen hos er? Det tycker jag faktiskt är rätt bra. Då satt ju hela ekonomiavdelningen tillsammans med revisionsfirman och la fram vad vi tyckte om respektive och vad de kan förbättra och vilken som kan, ja förbättringspotential.

Kund B förklarar att de inte samtalar något med revisorn eller revisionsbyrån angående vilka förväntningar och krav de har mer än det som förhandlas vid kontraktskrivningen. Anledningen till det menar kund B på är att företaget känner att det inte är något som är nödvändigt eftersom de redan får det som förväntas. Kund B menar dock att om de skulle känna behov av att framföra krav så finns det möjligheter till det. Kund D svarade liknade som kund B och förklarar att: "Där är det nog mer en ömsesidig förståelse för vad man förväntar och vad man kan kräva". Kund D utvecklar vidare att det beror på att de ha haft ett så långt samarbete tillsammans och att det förmodligen hade varit annorlunda vid en ny relation.

Det är framgår således tydligt från kunderna att de har möjlighet att inverka på revisorn och revisionsbyrån genom att ställa krav. Genom kundernas resonemang kan det vidare urskiljas att kunder på privatägda bolag har större möjlighet att ställa krav på revisorn och revisionsbyrån i jämförelse med offentliga bolag. Kraven från kunderna ställs på revisionsbyrån och revisorn som individ. Det ger indikationer på att kunderna kan påverka

både kvinnliga och manliga revisorer, där övergripande krav är i fokus som inte direkt är hänförligt till ett specifikt kön.

Förutom krav som kunderna ställer finns det även möjlighet för kunderna att inverka på revisorn och revisionsbyrån i form av deras förväntningar och uppfattningar gentemot revisorn och byrån. Kundens åsikter och uppfattningar om en enskild revisor kan genom upprepad kritik bidra positivt eller negativt till revisorns karriär. De flesta kunderna är inne på att de har möjlighet att inverka på revisorers karriärer framförallt i en negativ bemärkelse. Kund A beskrev ett exempel när hon ansåg att de hade en inverkan på vilka revisorer som reviderade hos dem:

Hade någon förra året, två olika killar, en av dom var medhjälpare och en som kom vid inventering. Då sa jag till revisionsbyrån som de tillhörde, att om de inte var tvungna att komma i år så behöver dom inte göra det och det gjorde dom inte heller.

Vidare menar Kund A att: "ja vi kan absolut påverka så, för då kom de inte". Delägare A förklarar att personlighetsmässigt så går inte alltid kunden och revisorn ihop. Vid ett sådant fall är det inte något fel på kompetensen hos revisorn. Delägare A menar att ett sådant byte av revisor inte påverkar revisorns karriär. Delägare B resonerar liknade som delägare A och beskriver att bara för att en kund anmärker något positivt eller negativt kring en revisor, inverkar inte det direkt på revisorns karriär. Delägare B diskuterar dock att om det rör sig om en kund som är värd väldigt mycket pengar kan deras åsikter inverka på revisorns karriär.

I likhet med delägare B:s resonemang menar kund F att: "får man chansen att revidera ett stort företag och gör det väldigt bra så kan säkert företaget ha en viss betydelse när de ska söka jobb inom samma bransch eller andra". Kund F tror dock inte att mindre kunder har möjlighet att inverka på revisorns karriär. När det kommer till inverkan specifikt på kvinnors karriärer inom revisionsbranschen diskuterar kund F inverkan ur en negativ aspekt: "Det är om de skulle vara väldigt dåliga, så man framför det till deras överordnad då". Kund C anser att de som kund inte kan inverka på kvinnors karriärer och belyser vikten av att de som kund behandlar och har samma förväntningar på kvinnor och män. Kund G poängterar i likhet med kund C att det är viktigt att de som kund har samma förhållningssätt till kvinnliga och manliga revisorer. Kund G menar att det är en enskildes kompetens som är det absolut viktigaste.

Kund D tror dock att om de specifikt hade efterfrågat kvinnor som revisorer hade de som kund kunnat inverka på kvinnors karriärer i revisionsbranschen. Kund D menar vidare att det skulle öka efterfrågan på kvinnliga revisorer och att det således kan bidra till större karriärmöjligheter för kvinnor inom revisionsbranschen. Kund D tror dock inte att den typen av önskemål framkommer från kunder men menar på att: “vi hade säkert kunnat påverka och önska”.

När det kommer till kundens eventuella inverkan på kvinnors karriärer inom revisionsbranschen förklarar delägare B enligt följande: “[kundens åsikter] de är viktiga ur den aspekten att om kunden säger att den här personen gör ett jättebra jobb, det är väl klart att man lyssnar då”. Delägare B utvecklar sitt resonemang och beskriver att kundkontakten är essentiell i yrket som revisor. För att avancera i karriärer och nå delägarskap är det således viktigt att ha en bra relation och kontakt med kunderna. Hon menar även att kundkontakten tas i beaktelse när nya delägare väljs ut. Zerni (2012) beskriver att när en revisor får positiv respons från kunder stärker det revisorns rykte. När revisorn har ett bra rykte stärker det även revisionsbyråns varumärke, vilket är en viktig aspekt för att bli delägare. För en delägare är det viktigt att upprätthålla en bra image både gentemot kunder och övriga anställda på byrån. En bra image skapar en trivsamt miljö på byrån och bidrar framförallt till ökad kundnöjdhet (Zerni, 2012). Positiv respons från kunder kan således vara avgörande i beslut kring vilken revisor som får frågan om delägarskap. Kundens åsikter kan vidare alltså inverka på kvinnors karriärer inom revisionsbranschen.

Båda delägarna är även inne på att om en revisor får många klagomål från olika kunder, kan det påverka deras karriärer. Som revisor är det viktigt att ha en bra kundkontakt och klarar inte revisorn av det menar delägare A på att då: “har du ingenting att göra i konsultbranschen”. Delägare A förklarar även att om det inte är många kunder som har en negativ attityd gentemot kvinnliga revisorer så finns det sådana. När delägare A skulle utse revisor till en kund fick hon berättat för sig att de inte gillade kvinnliga revisorer: “sen har vi några kunder som jag fick sagt till mig att de är kvinnohatare”. Den valda revisorn för den kunden blev således en manliga revisor. Delägare A:s erfarenhet är ett bevis på att det fortfarande finns kunder som inte vill ha en kvinnlig revisor. Det är dock viktigt att poängtera att sådana uttalanden är ovanliga hos kunderna. Det går ändå inte att komma ifrån att det är en aspekt som kan inverka på kvinnor karriärer inom revisionsbranschen negativt.

Sammanfattningsvis kan kunden inverka genom krav samt vilka förväntningar kunden har på relationen med revisorn. Vidare finns det en mer direkt inverkan i form av att kunden kunde uttrycka sig negativ eller positivt gentemot kvinnliga revisorer och framföra detta till revisionsbyråerna.

5.3 Kvinnor inom revisionsbranschen

5.3.1 Hinder och karriärmöjligheter

Kunderna och delägarna fick även möjlighet att resonera kring kvinnors karriärer och hinder inom revisionsbranschen. Någon stor skillnad i hur manliga och kvinnliga revisorer utförde revisionen gick inte att urskilja. Kund C förklarar det på följande vis:

Nej jag upplever att de har samma kompetens och hanterar frågeställningarna på likartat sätt, naturligtvis styrt av sin agenda i sitt revisionsprogram som de måste göra. Så att jag upplever att de är ganska inne i vad de ska göra och hur de ska göra och det finns inte utrymme att göra saker annorlunda.

Det fanns dock andra aspekter som särskiljer revisorer emellan. Kund C och kund D menar bland annat att skillnaden ligger i personligheterna. Kund A menar dock att hon själv haft fördomar när hon fick veta att två tjejer skulle komma och revidera:

Jag har haft en fördom eller vad man ska säga och det var när jag såg att det var två tjejer som skulle komma ut och jobba. Då tänkte jag, jaha ja.. ja dom får väl komma då. Fördomen jag hade var mycket att tjejer hela tiden ska vara så noggranna och petiga.

Kund A förklarar sedan att fördomen visade sig inte stämma. Vidare diskuterar kund A att även hon var väldigt noggrann, vilket hon ansåg var en viktig egenskap. Det fick dock inte bli för mycket då arbetet kunde bli lidande. Noggrannhet berör även kund E när skillnaden mellan män och kvinnor inom revisionsbranschen diskuterades: ”de kvinnliga revisorerna brukar vara de som är lite extra noga känns det som [...] alltså det är ju inget negativt om det inte blir för mycket”. Det framkom inte av intervjupersonerna att de skulle ha någon fördom eller liknande tankar om de manliga revisorerna. De nämnde inga manliga egenskaper som ansågs negativa.

Majoriteten av kunderna hade aldrig haft en kvinnlig påskrivande revisor. Många resonerade som redan nämnts kring familjeansvaret. Delägare A beskrev:

kanske är det att man inte vill lika mycket som kvinna, man kanske tar mer ansvar hemma och sådär. Jag jobbar ju mer än min man gör till exempel, men alltså det beror väl på lite

hur man lägger upp det kanske hemma [...] jag blev ju partner efter jag hade fått barn. Ja alltså.. det är ju såhär att det kan ju vara sådana grejer som spelar in (se tabell 3).

Delägare A har frångått normen till en viss utsträckning då mannen betraktas som familjeförsörjare och således förväntas jobba mer. Det som dock bör anmärkas är att det blir svårt att uppnå en jämställdhet där kvinnan och mannen kan dedikera lika mycket tid åt sina karriärer. Det kan vara svårt att få samspelet mellan familjeliv och karriär att fungera, eftersom båda aspekterna är tidskrävande. Oftast krävs det en viss uppoffring av antingen familjelivet eller karriären för att hitta en balans. Genom stöd från sin respektive kan det dock underlättas och således bidra till att samspelet fungerar. Generellt sätt är det kvinnan som gör en uppoffring beträffande sin karriär (Dambrin & Lambert, 2008). Familjeansvaret kan således vara en aspekt som inverkar på kvinnors möjligheter i karriären.

Vidare beskriver delägare A att engagemanget är viktigt för att nå upp till delägarnivå. Hon resonerar vidare om att kravet på kvinnor är större än vad de generellt är på män:

alltså överlag kanske vi får kämpa mycket mer för att bevisa att vi ska vara bättre på något vis [...] Av någon anledning så måste vi ta för oss mer för att vi ska visa att vi faktiskt är minst lika bra och i många fall mycket bättre tycker ju jag när man ser och det är ju inte bara i den här alltså i revisionsbranschen, utan när man tittar över på mina kunder så är det ju faktiskt många kvinnor som är väldigt lojala och väldigt duktiga och man framhäver sig inte så bra för det är ju vår natur lite som kvinna (se tabell 3).

Delägare A menar alltså att kvinnor generellt är mer blygsamma med sin framgång än vad män är. Män har på grund av sin fördelaktiga position i samhället alltid haft mer rätt att hävda sig än kvinnor. Resonemanget som delägare A nämner angående att kvinnor får kämpa mer är även något kund C håller med om:

Ja så är det ju man får vara lite tuffare i vissa situationer och så ju, det märks mer eller man sticker ut mer som tjej än som kille tror jag både positivt och negativt. Gör man något fel då syns det ju mer och gör man något bra så syns det också mer, så det kan vara både en för- och en nackdel. Och sen ja man kanske måste anpassa sitt beteende lite utifrån vem man möter.

Kund C har också erfarenhet att jobba inom en mansdominerad bransch. Det är således viktigt att som kvinna anpassa sig efter de manliga normerna inom branschen.

Kund C resonemang stämmer överens med teorin om glasklippan. Glasklippan illustrerar osäkerhet och risk för kvinnor i ledande positioner. Kvinnors misslyckande medför ofta större konsekvenser och hänförs till deras personliga kompetens. Männens misslyckande beskrivs oftast som ett resultat av omständigheterna (Nutley & Mudd, 2005). Kund C

klargör ytterligare: “man uppmärksammas mer och blir inte en i mängden och det gör ju att jag som kvinna måste kliva fram lite och stå för lite mer än vad jag hade om jag kanske varit man, då hade jag kanske varit lite mer en i mängden”. Eftersom kvinnor måste kämpa mer och visa stort engagemang för att nå toppositioner, kommer uppoffringarna att vara fler än för männen. Det blir således en fråga om hur mycket individen är villig att uppoffra för sin karriär. Enligt Jackson (2001) saknar kvinnor hängivenhet och motivation för att uppnå högre positioner inom organisationer. Kvinnans hängivenhet och motivation kan eventuellt minska på grund av att kvinnor tvingas kämpa mer än män för samma position. Det kanske är en fråga om att kraven som sätts på kvinnor för att möjliggöra avancemang är det stora hindret och inte avsaknad av hängivenhet.

Kund G resonerar kring uppoffringar:

Jag tror att kvinnor är för smarta för att hoppa på ett sådant uppdrag. Jag kanske tänker fel men... men jag tror ju att det är så att det pratas ju väldigt mycket om könsroller. Det är få kvinnliga företagsledare. Att bli auktoriserad revisor är ju.. det är ju mycket utbildning och det är mycket praktik och allt vad det är nu då. Jag tror faktiskt att ni kvinnor är så pass smarta att ni vill göra annat istället för att hålla på med något sådant alltså. Men förut tror jag att det var ett hinder att vara en kvinna och kunna göra karriär så var det ju va. Men så är det ju inte idag. Eller inte så markerat iallafall.

Kund G har anmärkt en svårighet för kvinnor att avancera, men ser en utveckling i kvinnors karriärmöjligheter idag. Kund G menar att det kan vara självvalt att kvinnor väljer att prioritera annat framför karriäravancemang. Frågan som uppstår är om det är självvalt eller om det är mer förväntat av kvinnor att prioritera exempelvis familjelivet framför karriär? Genom att organisationer inte implementerar system som underlättar för individer vid avbrott i karriären begränsas valmöjligheterna (Pasewark & Viator, 2006). Enligt studien som utfördes av Anderson-Gough m.fl. (2000) orsakade komplexiteten av att kombinera privatlivet med karriären inom revisionsbranschens att flera kvinnor valde att lämna branschen. Genom att inte införa system som underlättar avbrott finns en risk att organisationer även mister bra medarbetare.

Enligt Social Role Theory betraktas mannen som försörjaren och kvinnan bär familjeansvaret. Det är således social konstruktion som länge präglat samhället och följaktligen är svår att frånga (Eckes & Trautner, 2000). I händelse att kvinnan eller mannen frångår sina roller kan de bestraffas. Båda könen bestraffas inom karriären genom sämre möjlighet till befordringar (Månsson m.fl., 2013). Det framkommer även av kvinnliga intervjupersoner

att de känner en viss kritik från samhället när de avviker från könstereotypiska förväntningar.

Kund E och kund G nämner även att homogeniteten i företagstoppen där män är överrepresenterade, är ett hinder för kvinnor att nå högre positioner. Kund G resonerar på följande vis:

Men om man tittar på de här som är företagsledare det är ju gubbar som går och dunkar varandra i ryggen, gamla kompisar och så där finns det ju kanske ett hinder va [...]Det jag kan tänka mig är ju de här banden, som då finns män emellan, de är i samma loge och så och dunkar varandra i ryggen. Så där tror jag det kan finnas ett hinder. I många de här logerna är kvinnorna rätt utestängda.

Delägare A och delägare B menar dock att revisionsbranschen inte är mansdominerad på samma vis som den var innan. Både delägare A och delägare B är medlemmar i samarbetsorganisationen Sverev där de några gånger om året träffas för att diskutera eventuella frågeställningar. Delägare B beskriver könsfördelningen inom samarbetsorganisationen som är deras främsta nätverk:

Det tror jag är väldigt blandat. I Sverev som vi pratade om innan i ledningarna där är det nog, inte så jätte stort, men kanske någon övervikt på män. Men kollar man rent generellt alla som jobbar på byråerna så är det mest kvinnor. Nätverk i övrigt såhär advokater och skattekonsulter så är det nog faktiskt mest män.

Delägare A anmärker också att det är en blandning mellan könen i deras nätverk. Hon beskriver även att det är en relativt jämn könsfördelning hos deras kunder. Kunderna och delägarna ansåg att ett blandat nätverk var något de föredrog. De såg ingen specifikt fördel med homogena nätverk. Kund E diskuterar om en fördel med ett blandat nätverk: ”man får olika perspektiv på saker”. Mångfald inom företag beskrivs även som fördelaktigt då det skapar en kreativ atmosfär. Ytterligare en fördel är att mångfald inom företaget skapar en bredare förståelse för marknaden, då kunder har varierande preferenser (Ilmakunnas & Ilmakunnas, 2011).

Kvinnors nätverk tenderar enligt Macintosh och Krush (2017) att bestå av mindre inflytelserika personer än mäns nätverk. Macintosh och Krush (2017) resonemang kring kvinnors nätverk kan förklaras med stöd av Jonnergård m.fl. (2009) studie. Jonnergård m.fl. (2009) beskriver att människor föredrar att socialisera sig med individer lika dem själva. Som kund G beskriver består företagstoppen oftast av gamla bekanta som känt varandra under en längre tid. Följaktligen blir kvinnor exkluderade från manliga nätverk som enligt Macintosh och Krush (2017) genererar arbetsrelaterade förmåner. Det kan dessutom

minska eventuella konflikter som kan uppstå om personer är väldigt olika (Campbell & Minguez-Vera, 2008). Män har satt normer och banat vägen för framgång på ett vis som passar dem. Eftersom män länge dominerat ledarpositioner har de även fått mer tillgång till kontakter och information som gynnar deras karriärer (Macintosh & Krush, 2017).

När de kvinnliga delägarna reflekterade över deras nätverk nämnde de mest det professionella nätverket. De nämner att det professionella nätverket genererat i bland annat nya kontakter. Delägare B nämnde även att ett brett nätverket utvecklats under karriärens gång. Enligt Clarke (2011) gynnas kvinnor av professionella nätverk eftersom de får tillgång till förebilder och mentorer. Som nämnts innan ansåg kund G att ett hinder för kvinnor var att företagstoppen främst bestod av män. Han resonerar även kring det faktum att många av dem känner varandra privat. Vilket indikerar på att män redan har tillgång till de fördelar som kvinnor får genom professionella nätverk.

Enligt Expectation States Theory är kön en aspekt som inverkar på vilka förväntningar en har på individer. Ideologier och myter angående vad som anses som manligt och kvinnligt är ytterligare aspekter som påverkar vilka förväntningar som ställs på respektive kön (Bengtsson, 2001). Det bör dock anmärkas att alla individer inte agerar i linje med vad som förväntas av dem ur ett könsstereotypiskt perspektiv. Som kund A nämnde stämde inte hennes fördomar som hon hade gentemot kvinnliga revisorer.

5.4 Sammanfattning av empirisk analys

Den empiriska analysen består av tre avsnitt vem är revisorn?, kunden och revisorn samt kvinnor inom revisionsbranschen för att utifrån ett kund- och delägarperspektiv utforska hur kunders upplevelser och förväntningar av revisorer ur ett genusperspektiv inverkar på kvinnors karriärer inom revisionsbranschen.

Intervjusvaren från kunderna samt delägarna indikerade att revisorn främst förknippades med män. Utifrån en teoretisk synvinkel förknippades en bra revisor av kunder och delägare främst med manliga egenskaper. Det som dock bör anmärkas är att kunder och delägare själva inte la stor vikt vid att egenskaperna förknippades med specifikt ett kön. I händelse att kunderna och delägare skulle förknippa egenskaper till specifikt ett kön hade kvinnor missgynnas då de måste bevisa att de besitter dessa egenskaper. Eftersom revisionsbranschen länge varit mansdominerad och präglats av manliga normer kan det in-

verka på kundens uppfattning om hur en revisor ska vara. Idag verkar den klassiska bilden av revisorns image ha frångåtts vilket är positivt för kvinnliga revisorer.

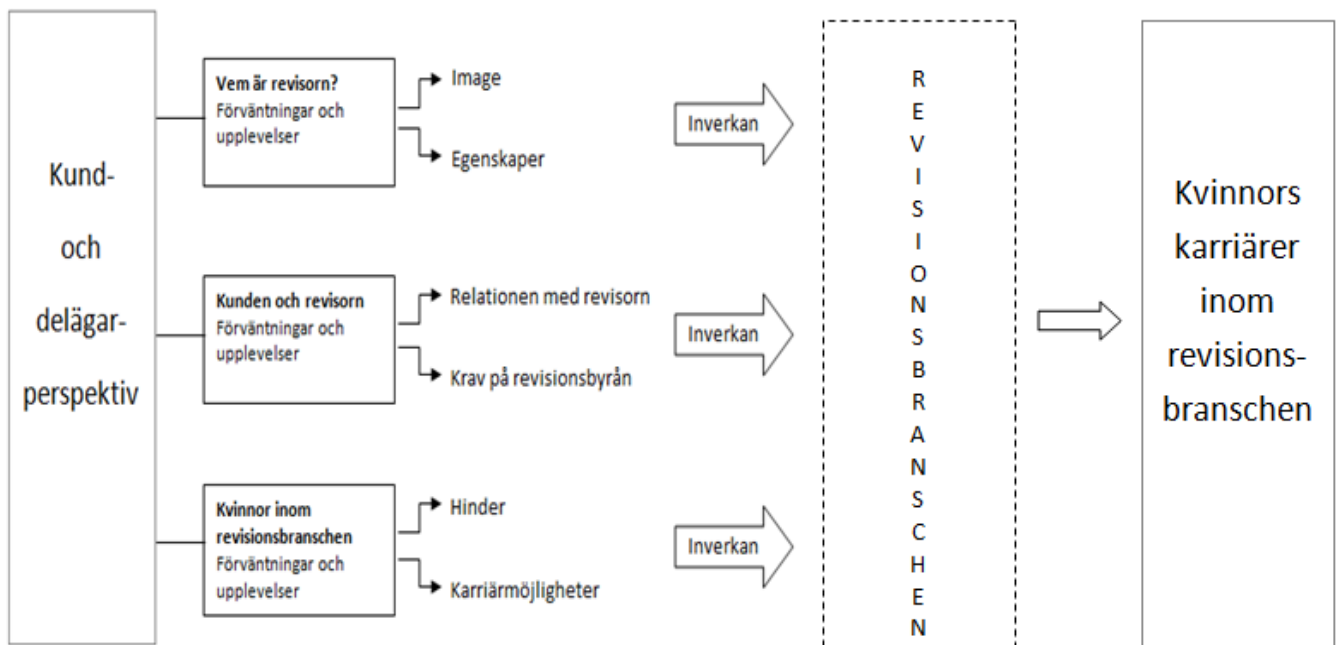
Kunden hade även krav som de framförde till revisionsbyråerna. Det främsta kravet var en kontinuerlig och långvarig relation med samma revisionsteam. Vidare fanns det krav på prestation. Kunderna ville ha snabb respons, tillgänglighet och kunskap. Eftersom revisionsbranschen är under ständig utveckling är det viktigt att revisorerna är uppdaterade med de senaste förändringarna. Kraven som ställs är generellt sätt lättare för män att uppfylla. Eftersom familjeansvaret fortfarande verkar förväntas vara kvinnans primära ansvar, är det hon som i större utsträckning drabbas av avbrott i karriären. Avbrott i karriären bidrar till förlorad kunskap och har en negativ effekt på den långvariga relationen som kunden kräver.

Kunderna ansåg att de har en inverkan på kvinnors karriärmöjligheter inom revisionsbranschen. De ansåg att om de framförde kritik gentemot kvinnliga revisorer skulle revisionsbyråerna tvingas ta det i beaktande. De tyckte att de kunde hämma kvinnans karriärer om de hade en negativ inställning till kvinnliga revisorer. Det bör dock förtydligas att kunderna som deltog i studien inte specifikt uttrycker att de skulle föredra en manlig revisor. Det som dock leder till indikationer på att manliga revisorer föredras är de krav och förväntningar som ställs på revisorn. De negativa aspekterna som kunderna upplever med revisorn är i högre utsträckning förknippade med kvinnor. Kritik som kunderna ansåg att de kunde framföra tillsammans med negativa aspekterna som främst förknippas med kvinnor, skapar hinder för kvinnors karriärmöjligheter inom revisionsbranschen. Negativa aspekter som nämndes var exempelvis avbrott i den kontinuerliga relationen.

Ur ett kund- och delägarperspektiv kan kunden sammanfattningsvis inverka på kvinnors karriär inom revisionsbranschen till följd av olika aspekter. Kundernas och delägarnas förväntningar och upplevelser av vilken image och egenskaper revisorn har ur ett teoretiskt perspektiv förknippas främst med män. Dock anser de själva inte att kön och egenskaper är länkade. En del av intervjupersonerna tenderade dock benämna revisorn som en han i allmänt tal. Vidare när diskussioner om image i form av kläder diskuterades exemplifierades revisorns klädstil främst med manlig klädsel, bland annat kostym och slips. Kunden kan vidare indirekt och direkt inverka på kvinnors karriärer genom de förvänt-

ningar och upplevelser de har på hur relationen ska vara tillsammans med krav de ställer på revisionsbyrån.

Det som framkom från analysen var att hur revisionsbranschen hanterar de ovannämnda aspekter har stor betydelse i hur mycket kunden kan inverka på kvinnors karriärer inom revisionsbranschen. Om revisionsbyråerna tillgodoser alla kundens krav och förväntningar kommer kundens inverkan bli desto större. Det har således skett en modifiering av vår forskningsmodell som illustrerar att revisionsbranschen även har en inverkan på hur mycket kunden kan inverka på kvinnors karriärer inom revisionsbranschen.



Figur 2: Sammanfattning av den empiriska analysen

6. Slutsats

Studiens syfte är att utifrån ett kund- och delägarperspektiv utforska hur kunders upplevelser och förväntningar av revisorer ur ett genusperspektiv inverkar på kvinnors karriärer inom revisionsbranschen. De aspekter som utforskas ur kund- och delägarperspektiv är image och egenskaper revisorn förknippas med, relationen med revisorn och krav på revisionsbyrån samt hinder och karriärmöjligheter för kvinnor. Empirimaterialet har samlats in genom semistrukturerade intervjuer. Totalt utfördes tio djupintervjuer, där åtta utfördes med kunder till revisionsbyråer och två intervjuer utfördes med kvinnliga delägare på revisionsbyråer.

Revisionsbranschen har länge varit en mansdominerad bransch och trots utveckling finns det fortfarande hinder för kvinnor i sina karriärer. Längre ner i hierarkin i revisionsbyrån är det idag relativt jämställt, medan det fortfarande är mansdominerat i toppen. Det faktum att det fortfarande är mansdominerat i toppen framkom tydligt från intervjupersonerna samt tidigare forskning (Jonnergård m.fl., 2009; Maupin & Lehman, 1994).

Vem revisorn är idag skiljer sig från den historiska uppfattningen. Tidigare ansågs revisorns primära roll vara att granska siffror och arketyper var vit medelålders man (Grey, 1998). Från samtliga intervjupersoner framkommer det att den bilden har genom åren förändrats. Personer som jobbat inom ekonomibranschen under en lång tid vittnar om hur revisionsbranschen i början av deras karriärer präglades av mansdominans. Det var ovanligt att se kvinnliga revisorer både i toppen och längre ner i hierarkin. Intervjupersonernas beskrivning av hur revisionsbranschen var tidigare är således i linje med tidigare forskning om branschen (Jonnergård m.fl., 2009; Maupin & Lehman, 1994)

Imagen av en revisor har förändrats i takt med generationsskiftet, dock har den manliga normen kvarstått. Det som kan anmärkas är att revisorn fortfarande benämns som en "han" i större utsträckning än en "hon" i allmänt tal. Att revisorn benämns som en "han" kan dock handla om en vana och inte en fördom. Att det är en vana att revisorn benämns som en "han" bidrar till att bilden av att revisorn är manlig förstärks. Det påverkar således den allmänna uppfattningen om att revisorn är en man. Vidare beskrevs en bra revisor främst enligt manliga egenskaper av intervjupersonerna. Nackdelen med att en bra revisor beskrevs enligt manliga egenskaper är att mannen antas besitta dessa egenskaper på grund av sitt kön. Kvinnor kommer således vara tvungna att i större utsträckning bevisa att de

besitter dessa egenskaper (Eckes & Trautner, 2000). Det som dock bör anmärkas är att kunderna endast förknippade fåtal egenskaper med respektive kön. Bland annat var noggrannhet något främst kvinnliga revisorer förknippades med och bestämd var en egenskap män förknippades med. Således skulle kvinnliga revisorer inte behöva bevisa att de besitter egenskaperna då de inte förknippas direkt med kön.

En slutsats som kan dras är således att förväntningar och upplevelser kring vem revisorn är i form av image och egenskaper, inte har lika stor inverkan på kvinnors karriärer idag. Som tidigare nämnts har generationsskiftet varit en stark bidragande orsak till det tillsammans med samhällets utveckling.

Vidare nämnde en del kvinnliga intervjupersoner att de som kvinnor generellt fick jobba hårdare för att uppnå ledarpositioner. De ansåg att de var mer granskade än män. Misstag som begås av kvinnor blir mer uppmärksammade än om en man begår liknande misstag. Det går således att utifrån den insamlade empirin dra slutsatsen att glasklippan som Nutley och Mudd (2005) beskriver, är ett hinder för kvinnor som fortfarande existerar. För kvinnor kan "glasklippan" vidare skapa en otrygghet och därmed inverka negativt på deras karriärer. Glasklippan illustrerar att kvinnors väg till toppen är brant och svårare att nå än för män. Lutningen på klippan illustrerar att ledarpositioner är osäkra och riskabla för kvinnor. Eftersom kvinnors misstag hänförs till dem personligen är det lättare för dem att mista ledarpositioner. Detta illustreras av lutningen ner på klippan. Således påverkas kvinnan mer personligen av kritik som exempelvis kunden framför. Mäns misstag brukar oftast hänföras till omständigheterna istället för deras personliga kompetens. Resonemangen leder således till slutsatsen att kvinnor ofta är tvungna att kämpa mer i karriären för att uppnå de högre positionerna. Att kvinnor måste kämpa och bevisa mer än sina manliga kollegor för att lyckas i sina karriärer var även något som båda delägarna påpekade. Enligt tidigare forskning ansågs kvinnor ha mindre motivation och hängivenhet för att uppnå högre positioner inom organisationer. Studien belyser dock att kvinnors hängivenhet och motivation inte är det verkliga hindret. I början av karriären kan både kvinnan och mannen inneha samma motivation och hängivenhet att avancera. Under karriärens gång ställs dock högre krav på kvinnor än på män, vilket samtliga kvinnliga intervjupersoner i studien nämnde. Orättvisan gör att kvinnor eventuellt tappar motivationen att avancera, då de inte ser något resultat av deras hårda arbete.

Kunden kan inverka på kvinnors karriärer inom revisionsbranschen både indirekt och direkt. Den indirekta inverkan är bland annat genom krav på relationen mellan revisorn och kunden. En bra relation med revisorn indikerar på att det blir lättare för kunderna att framföra krav och således inverka på revisionsbyråerna. Att ha en långvarig relation med sin revisor är ett krav samtliga kunder som deltagit i studien framför till revisorerna.

Kunderna såg personalomsättningen inom revisionsteamet som hinder för dem från att ha en kontinuerlig kontakt med samma revisorer. Vidare nämndes att föräldraledighet var en anledning till avbrott i den kontinuerliga kontakten. På grund av de biologiska faktorerna är det ofta självklart att kvinnor är de som i större utsträckning kommer ta längre uppehåll i karriären. Det är således kvinnan som främst orsakar avbrotten i den långsiktiga relationen med kunden på grund av barnafödande. Eftersom branschen ständigt utvecklas kommer kvinnor även på efterkälke kunskapsmässigt på grund av ett längre uppehåll. De nackdelar som skapas av avbrotten är en nackdel för relationen med kunden, vilket orsakas främst av att kvinnor föder barn och tar ut större delen av ledigheten. Kunderna var försiktiga i sina uttalanden om kvinnor och nämnde inte att de skulle föredra en manlig revisor på grund av föräldraledigheten. En viktig aspekt att beröra är att de flesta intervjupersonerna i studien talade främst om kvinnor när avbrott diskuterades. Således verkar män inte drabbas av de nackdelar familjeansvar kan orsaka i samma utsträckning som kvinnor.

När det kommer till kundens inverkan på kvinnors karriärer talade de dock främst om den direkta inverkan. De kan direkt inverka genom att specifikt uttrycka sig positivt och negativt om kvinnliga revisorer. De menade att skulle de framföra till revisionsbyråerna att de inte ville ha en kvinnlig revisor skulle de då inverka negativt på deras karriär. Delägare A hade även haft erfarenhet av att kunder som inte ville ha en kvinnlig revisor. Kunden fick således en manlig revisor som utförde revisionen. Revisionsbyrån tog således kundens önskemål i första hand. Vid ett fåtal tillfällen utgör inte detta en stor konsekvens för kvinnans karriär. Det som dock bör förtydligas är att det inte får bli en vana. Diskriminering av kvinnliga revisorer accepteras indirekt när sådana önskemål som nämnts från kunder tillgodoses. Således har revisionsbyrån ett ansvar att inte tillgodose krav som hämmar kvinnors karriärer. Slutsatsen är att den indirekta och direkta inverkan är subtila signaler på kundens inverkan som sammantaget har en viss inverkan på kvinnors karriärer inom revisionsbranschen.

En avvikelse från den traditionella bilden av revisionsbranschen orsakas av att kvinnor har börjat träda in och även börjat uppnå högre positioner inom branschen. Intervjupersonerna trodde även att andelen kvinnor skulle öka allt mer i samband med generationsskiftet. Ökningen som varit de senaste åren anses bara vara en början och det finns goda förutsättningar för branschen i helhet att uppnå jämställdhet. Trots de till synes goda förutsättningarna kvarstår hinder som inverkar på kvinnors karriärer.

Sammanfattningsvis finns det olika aspekter som inverkar på kvinnors karriärer. Trots en utveckling kvarstår könstereotypiska förväntningar på respektive kön. Eftersom kvinnor förväntas ta det största familjeansvaret är könstereotypiska förväntningen en nackdel för hennes karriär. Faktumet är även att kvinnan generellt sett tar ut större delen av föräldraledigheten. Således är könstereotypiska förväntningen och det faktum att kvinnor tar ut större delen av föräldraledigheten en nackdel för kvinnors karriärer. Vidare ställs högre krav på kvinnor för att de ska nå högre positioner vilket även hämmar deras avancemang. Mansdominansen har minskat men normerna kvarstår till en viss del inom branschen. Studien ger även indikationer på att det är genom indirekt och direkt inverkan i form av relationen till revisor samt krav på revisionsbyråns om bidrar till kundens möjliga inverkan på kvinnors karriärer. Det som dock avgör i vilken utsträckning kunden har en inverkan är hur revisionsbranschen hanterar dessa. Det ligger således ett stort ansvar på revisionsbyråerna som är länken mellan olika aspekter och den enskilde revisorn. Hur organisationen väljer att hantera kundens krav, förväntningar och övriga aspekter som inverkar på kvinnors karriärer kan således vara avgörande för kvinnors karriärer inom revisionsbranschen.

6.1 Teoretiskt bidrag

Studiens resultat har bidragit till en ökad förståelse kring kundens inverkan på kvinnors karriärer inom revisionsbranschen ur ett kund- och delägarperspektiv. Tidigare forskningar har till stor del fokuserat på olika faktorer som påverkar kvinnors karriärer relaterade till kön och revisionsbranschen (se t.ex. Anderson m.fl., 2000, 2005; Dambrin & Lambert, 2008; Grey, 1998; Sahoo & Usha, 2016). Det finns dock lite forskning kring kundens inverkan på kvinnors karriärer inom revisionsbranschen. Den forskning som finns kring kundens inverkan på kvinnors karriärer är främst ur revisorers perspektiv (se t.ex. Anderson m.fl., 2000, 2005; Grey, 1998). Det har således inte funnits mycket forskning

specifikt kring vad kunderna själva förväntar sig eller hur de upplever revisorer ur ett genusperspektiv, och hur detta sedan kan inverka på kvinnors karriärer inom branschen. Ett teoretiskt bidrag är att denna studie påvisar att eftersom kunden spelar en central roll för revisionsbyråerna, innehar de en viss maktposition och kan inverka på kvinnors karriärer inom revisionsbranschen. Hur kunden inverkar är individuellt och intervjupersonerna i denna studie anser inte att de skulle föredra en manlig revisor framför en kvinnlig. Bilden av vem revisorn är för kunden idag skiljer sig från tidigare litteratur och idag är inte den typiska revisorn en medelålders man. Det som dock kvarstår som en svårighet för kvinnor inom revisionsbranschen är den etablerade organisationskulturen där bland annat kontinuitet i relationen mellan revisor och kund samt krav på tillgänglighet kan vara svårare för kvinnor än män att uppnå.

6.2 Praktiskt och socialt bidrag

Jämställdhet och kvinnors yrkeskarriärer är ett ämne som under de senaste åren varit omdebatterade. I linje med vad som beskrevs i studiens inledande kapitel har kvinnliga representanter inom revisionsbranschen ökat. Trots ökningen är det fortfarande relativt ojämnt högre upp i hierarkin. Denna studie belyser utifrån ett kund- och delägarperspektiv hur kunders upplevelser och förväntningar av revisor ur ett genusperspektiv inverkar på kvinnors karriärer inom revisionsbranschen. Studien är således ett komplement till debatten om jämställdhet och kvinnors karriärer inom revisionsbranschen. Genom att belysa ytterligare en aspekt som inverkar på kvinnors karriärer kan det på sikt bidra till ökad förståelse kring svårigheter som uppstår för kvinnor inom revisionsbranschen. Det kan även skapa insikt i vad som vidare behöver göras för att kvinnliga och manliga revisor ska ha samma förutsättningar för att göra karriär inom revisionsbranschen.

6.3 Begränsningar

Studien har i vissa avseende varit begränsad vilket bör lyftas fram. Undersökningen har skett genom en kvalitativ metod som är baserad på intervjuer med åtta kunder och två delägare till revisionsbyråer. För att generalisera resultatet från studien hade omfattningen på undersökningen behövt vara större. Framförallt hade det varit önskvärt att ha intervjuat ytterligare någon delägare. Intervjuer med delägare från någon av det större byråerna samt av det manliga könet hade gett möjlighet till ytterligare analyser och slutsatser. Det

hade på så vis bidragit till en bredare studie och mer generaliserbar. Det har dock inte varit praktiskt möjligt med fler intervjuer på grund av snäva tidsramar. Under tiden som studien har genomförts har revisorerna även varit inne i en intensiv period, vilket ytterligare har försvårat möjligheten till fler intervjuer.

Det som även bör tas i beaktning är att vi som forskare är kvinnor. Diskussioner kring könsrelaterade frågor kan ibland vara obekväma för intervjupersoner. Eftersom vårt syfte är att utifrån ett kund- och delägarperspektiv utforska hur kunders upplevelser och förväntningar av revisorer ur ett genusperspektiv inverkar på kvinnors karriärer inom revisionsbranschen, finns det möjlighet att vi som kvinnliga forskare omedvetet har påverkat intervjupersonernas svar. Det hade varit önskvärt att även ha med intervjuer utförda av manliga forskare för att även där kunna jämföra och dra slutsatser.

6.4 Vidare forskning

Denna studie har gjort en djupgående undersökning om olika aspekter som inverkar på kvinnors karriärer inom revisionsbranschen framförallt ur ett kund- och delägarperspektiv. För att få ytterligare en synvinkel hade det varit intressant att se fenomenet i huvudsak ur revisionsbyråernas perspektiv. Vår studie har givit indikationer på att revisionsbranschen har ett ansvar för hur kundens inverkan och olika aspekter påverkar kvinnors karriärer. Således hade det varit intressant att studera revisionsbyråns hantering och vilka system som används för att främja individers karriärer. Ett exempel är hur revisionsbranschen hanterar kombinationen av privatlivet och karriären.

Om några år skulle det även vara intressant att genomföra en studie på samma ämne för att se om det har skett någon förändringar i kvinnors karriärer inom revisionsbranschen.

Källförteckning

- Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm : Liber AB.
- Alvesson, M., & Billing, Y. D. (1997). *Understanding Gender and Organizations*. London: SAGE Publications .
- Alvesson, M., & Sköldbeg, K. (2007). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod (2. uppl.)*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Anderson-Gough, F., Grey, C., & Robson, K. (2000). In the Name of the Client: The Service Ethic in Two Professional Services Firms. *Human Relations*, 53(9), 1151-1174.
- Anderson-Gough, F., Grey, C., & Robson, K. (2001). Tests of time: organizational time-reckoning and the making of accountants in two multi-national accounting firms. *Accounting, Organizations and Society*, 26(2), 99-122.
- Anderson-Gough, F., Grey, C., & Robson, K. (2005). "Helping them to forget": the organizational embedding of gender relations in public audit firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 469-490.
- Balans. (2005). Låg andel kvinnliga delägare . *Balans (11)*, s. 23.
- Barrainkua, I., & Espinosa-Pike, M. (2015). New insights into underreporting of time: the audit partner context. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(4), 494 - 514.
- Bengtsson, M. (2001). *Tid, rum, kön och identitet*. Lund: Studentlitteratur .
- Brante, T. (2009). Vad är en profession? Teoretiska ansatser och definitioner. *Vetenskap för profession*, 15-34.
- Brescoll, V. L., Dawson, E., & Uhlmann, E. L. (2010). Hard Won and Easily Lost: The Fragile Status of Leaders in Gender-Stereotype Incongruent Occupations. *Psychological Science*, 21(11), 1640-1642.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.

- Burke, R. J., & McKeen, C. A. (1995). Employment gaps, work satisfaction and career advancement among women chartered accountants. *Journal of Managerial Psychology, 10*(7), 16-21.
- Campbell, K., & Miguez-Vera, A. (2008). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics, 83*(3), 435–451.
- Carrington, T. (2014). *Revision*. Stockholm: Liber AB.
- Carter, C. (2014). An exploration of the professional habitus in the Big 4 accounting firms. *Work, employment and society, 28*(6), 946–962.
- Clarke, M. (2011). Advancing Women's Careers Through Leadership Development Programs. *Employee Relations, 33* (5), 498–515.
- Collin, S.-O. Y., Jonnergård, K., Qvick, P., Silferberg, B., & Zabit, S. (2007). Gendered Career Rein: A Gender Analysis of the Certification Process of Auditors in Sweden. *International Journal of Auditing, 11*(1), 17-39.
- Cook, A., & Glass, C. (2014). Above the glass ceiling: When are women and racial/ethnic minorities promoted to CEO? *Strategic Management Journal, 35*(7), 1080-1089.
- D.Akers, M., & V.Tim, E. (2003). Underreporting Of Chargeable Time: The Impact Of Gender And Characteristics Of Underreporters. *Journal Of Managerial Issues, 15*(1), 82-96.
- Dambrin, C., & Lambert, C. (2008). Mothering or auditing? The case of two Big Four in France. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 21*(4), 474-506.
- Denscombe, M. (2014). *Forskningshandboken* . Lund: Studentlitteratur AB.
- Dreher, G. F. (2003). Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work–life programs on female leadership at the top. *Human Relations, 56*(5), 541–562.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin, 108* (2), 233-256.
- Eckes, T., & Trautner, H. M. (2000). *The Developmental Social Psychology of Gender*. New York: London: Psychology Press, Taylor & Francis Group .

- FAR. (den 10 Mars 2017). *Andelen kvinnliga delägare ökar i revisionsbyråerna*. Hämtat från news.cision: <http://news.cision.com/se/far>
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J., Glick, P., & Xu, J. (2002). A Model of (Often Mixed) Stereotype Content: Competence and Warmth Respectively Follow From Perceived Status and Competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 878-902.
- Fleischmann, A., & Sieverding, M. (2015). Reactions Toward Men Who Have Taken Parental Leave: Does the Length of Parental Leave Matter? *Sex Roles*, 72(9), 462–476.
- Fogelberg- Eriksson, A. (2005). *Ledarskap och kön - En studie av ledare och maskuliniteter*. (Doktorsavhandling, Linköpings universitet, Department of Behavioural Sciences).
- Forret, M., & Dougherty, T. (2001). Correlates of Networking Behavior for Managerial and Professional Employees. *Group & Organization Management*, 26(3), 283–311.
- Fransson, O., & Jonnergård, K. (2009). *Kunskapsbehov och nya kompetenser*. Stockholm: Författarna & Santérus Academic Press Sweden .
- Gale, B. (1994). *Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See*. New York : Free Press.
- Grey, C. (1998). On Being A Professional In A “Big six” Firm. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5-6), 569-587.
- Humphrey, C., Loft, A., & Woods, M. (2009). The global audit profession and the international financial architecture: Understanding regulatory relationships at a time of financial crisis. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), 810–825.
- Ilmakunnas, P., & Ilmakunnas, S. (2011). Diversity at the Workplace: Whom Does it Benefit? *De Economist*, 159(2), 223–255.
- Jackson, J. C. (2001). Women middle managers’ perception of the glass ceiling. *Women in Management Review*, 16(1), 30-41.

- Jonnergård, K., Stafssudd, A., & Elg, U. (2009). Performance Evaluation as Gender Barriers in Professional Organizations: A study of Auditing Firms. *Gender, Work and Organization*, 17(6), 721-747.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: BasicBooks.
- Kerler III, W. A., & Brandon, D. M. (2010). The effects of trust, client importance, and goal commitment on auditors' acceptance of client-preferred methods. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, 26(2), 246–258.
- Lennartsson, R. (den 27 Februari 2014). *Revisions- och rådgivningsbranschen allt mer jämställd*. Hämtat från Balans: <http://www.tidningenbalans.se/nyheter/revisions-och-radgivningsbranschen-allt-mer-jamstalld/>
- Lennartsson, R. (den 8 Mars 2016). *Bransch nära balans*. Hämtat från Balans: <http://www.tidningenbalans.se/nyheter/bransch-nara-balans/>
- Lindkvist, L., Bakka, J., & Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori : struktur, kultur, processer*. Stockholm: Liber AB.
- Macintosh, G., & Krush, M. (2017). Networking Behavior and Sales Performance: Examining Potential Gender Differences. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 25(2), 160-170.
- Maupin, R. J., & Lehman, C. R. (1994). Talking heads: Stereotypes, status, sex-roles and satisfaction of female and male auditors. *Accounting, Organizations and Society*, 19(4-5), 427-437.
- McDonald, S. (2011). What's in the "Old Boys" Network? Accessing Social Capital in Gendered and Racialized Networks. *Social Networks*, 33(4), 317-330.
- Månsson, J., Elg, U., & Jonnergård, K. (2013). Gender-based career differences among young auditors in Sweden. *International Journal of Manpower*, 34(6), 572 - 583.
- Nutley, S., & Mudd, J. (2005). Has the Glass Cliff Replaced the Glass Ceiling for Women Employed in the Public Sector? *Public Money & Management*, 25(1), 3-4.
- Pasewark, W. R., & Viator, R. E. (2006). Sources of work-family conflict in the accounting. *Behavioral Research in Accounting*, 18 (1), 147-165.

- Pierce, B., & Sweeney, B. (2005). Management control in audit firms- Partners' perspectives. *Management Accounting Research*, 16(3), 340-370.
- Ridgeway, C. L. (2001). Gender, Status, and Leadership. *Journal of Social Issues*, 57(4), 637-655.
- Roth, P. L., Purvis, K. L., & Bobko, P. (2012). A Meta-Analysis of Gender Group Differences for Measures of Job Performance in Field Studies. *Journal of Management*, 38(2), 719-739.
- Sahoo, D. K., & Usha, L. (2016). Breaking the glass ceiling: opportunity for the organization. *Industrial and Commercial Training*, 48(6), 311-319.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Reserach methods for business students, 5th edition*. Essex: Prentice Hall .
- Schein, V. (2007). Women in management: reflections and projections. *Women in Management Review*, 22(1), 6-18.
- Socialdepartementet. (den 14 december 2016). Inrättande av en jämställdhetsmyndighet . *Kommittédirektiv, Dir 2016:108*.
- Statistiska centralbyrån. (2015). *Chefer i offentlig sektor efter typ av chef 2015*. Hämtat från Statistiska centralbyrån: http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/
- Statistiska centralbyrån. (2016). *Styrelser och ledning i börsföretag 2016*. Hämtat från Statistiska centralbyrån: http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/
- T. Otley, D., & J. Pierce, B. (1996). Auditor time budget pressure: consequences and antecedents. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31-58.
- Wajcman, J. (1996). Desperately Seeking Differences: Is Management Style Gendered? *British Journal of Industrial Relations*, 34(3), 333-349.
- Van Emmerik, H. (2006). Gender differences in the creation of different types of social capital: A multilevel study. *Social Networks*, 28(1), 24-37.
- Van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2004). *Leadership and Power: Identity Processes in Groups and Organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd.

- Whiting, R. H., Gammie, E., & Herbohn, K. (2015). Women and the prospects for partnership in professional accountancy firms. *Accounting and Finance*, 55(2), 575–605.
- Wilson, F. (2004). *Organisation, arbete och ledning* . Malmö: Liber AB.
- Wittek, R., van der Zee, T., & Mühlau, P. (2008). Client acceptance decisions of Dutch auditing partners. *J Manage Governance*, 12(1), 93-115.
- Zerni, M. (2012). Audit Partner Specialization and Audit Fees: Some Evidence From Sweden . *Contemporary Accounting Research*, 29(1), 312-340.

Bilaga 1: Intervjuguide till kunderna

Bakgrund

1. Kan du börja med att berätta lite om dig själv? Din bakgrund, utbildning, erfarenhet och din position. Vem är revisorn för dig?
2. Vad är det som gör att ni väljer en viss revisionsbyrå?
3. Hur beskriver du en bra revisor?
 - Vilka egenskaper förknippar du en bra revisor med?
 - Har du några övriga förväntningar på revisorn? Exempelvis klädstil?
4. Kan du beskriva vilka egenskaper er revisor har som du tycker är viktiga?
5. Hur beskriver du relationen med er revisor?
 - Samtalar ni något tillsammans med revisorn angående vad ni förväntar er av dem?
6. Har det hänt att ni har bytt revisor?
 - Vilka möjligheter finns det att välja eller byta revisor?
7. Vilka krav ställer ni på revisionsbyrån?
 - Upplever ni som att ni har möjlighet att ställa krav på revisionsbyrån?
 - (Om svaret är nej) Vilka krav skulle ni vilja ställa om det var möjligt?
8. Av de revisorerna du har varit i kontakt, har det varit någon du tycker varit anmärkningsvärd, i både positiv och negativ bemärkelse? Och varför har hen varit det?
9. Har ni en manlig eller kvinnlig revisor?
10. Har ni haft erfarenhet av både manlig och kvinnlig revisor?
 - har du upplevt någon skillnad mellan dem?
11. Vilken inverkan tror du kunden har på kvinnors avancemang inom revisionsbranschen?

Bilaga 2: Intervjuguide till delägarna

1. Kan du börja med att berätta lite om dig själv?
2. Vad har du för arbetslivserfarenhet?
3. Vilket år blev du delägare?
4. Hur skulle du beskriva en bra revisor?
 - Vilka egenskaper skulle du beskriva en bra revisor med?
5. Vad är viktigt för att göra karriär inom revisionsbranschen?
 - Vad har varit bidragande för ditt avancemang?
6. Vad anser du är viktigt för att bli delägare?
 - Vilka egenskaper är viktiga för att bli delägare?
 - Vilka av dina egenskaper anser du har varit viktigast för att uppnå delägarskap?
7. Kan du beskriva ditt nätverk?
 - Vilken funktion anser du att ditt nätverk har spelat för delägarskapet?
 - Består ditt nätverk främst av män eller kvinnor?
 - Vilket sorts nätverk tyckte du genererar flest fördelar?
8. Vilka viktiga relationer har du internt?
 - Hur ser relationen ut med övriga delägare?
9. Vilka viktiga relationer har du externt?
 - Hur ser relationen ut med kunderna?
10. Hur viktiga är interna relationer för delägarskap?
11. Hur viktiga är externa relationer för delägarskap?
12. Är byrån öppen för att bemöta kundens önskemål?
 - Hur bemöter ni kunden önskemål?
13. Händer det att kunden begär att få byta revisor?
14. Vad har anledningen varit?
15. Vilken påverkan tror du kunden har på kvinnors avancemang inom revisionsbranschen?