



EXAMENSARBETE

Våren 2014

Sektionen för Hälsa och Samhälle

Företagsekonomi

Redovisning/Revision

# Hur inverkar nätverk och mentorskap på kvinnors karriäravancemang?

En kvalitativ studie med grund i revisionsbranschen och kvinnliga delägares erfarenheter

Författare

Amelie Johnson

Sabina Pettersson

Handledare

Elin Smith

Examinator

Pernilla Broberg

Högskolan Kristianstad | [www.hkr.se](http://www.hkr.se)

# Sammanfattning

Kvinnligt karriäravancemang i allmänhet, och kvinnors problem att nå organisatoriska toppositioner i synnerhet, är ett ämne som länge varit föremål för diskussion. Åsikterna om hur snedfördelningen ska åtgärdas går isär och har lett till heta debatter. Inte minst förslaget om lagstadgad kvotering i svenska styrelser har rört upp känslor och debatterats intensivt. Stiftelsen *AllBright* la 2013 fram en rapport som visade på att det finns fler med namnet Johan i svenska styrelser än det finns kvinnor. Detta uppmärksammades stort i flertalet media. Med grund i dessa diskussioner väcktes intresset att undersöka fenomenet kvinnligt karriäravancemang ur en ny synvinkel. Finns det andra medel för att lyfta upp fler kvinnor till de högsta nivåerna än kvotering? Efter funderingar och efterforskningar identifierade vi två fenomen som vi ansåg kunde ha denna potential; nätverket och mentorskapet. Syftet med studien är således att skapa förståelse för hur förekomsten av nätverk och mentorskap inverkar på kvinnors karriäravancemang.

Då delar av studiens fokusområde undersökts i tidigare studier har en abduktiv ansats tillämpats. Teorierna *institutionell teori*, *legitimitetsteori* samt *signaling theory* har därmed fungerat som fundament för att finna mönster och tendenser som skulle kunna förklara nätverkets och mentorskapets premisser. Som ett led i studiens önskan om att skapa förståelse för fenomenet, har en kvalitativ undersökning genomförts. Det empiriska materialet har samlats in via semistrukturerade intervjuer och i en revisionsbaserad kontext, med fokus på kvinnliga delägare. Detta då dessa kvinnor nått branschens högsta skikt och därmed torde sitta inne med värdefulla tankar om kvinnligt avancemang, med grund i egna erfarenheter.

Slutsatsen av denna studie är att nätverk och mentorskap, som isolerade fenomen, så väl som i en symbiotisk relation, har element som kan inverkar främjande på kvinnligt karriäravancemang. Nätverket kan vara en plats för adepten att hitta en passande mentor. Mentorskapet kan i sin tur ge adepten de redskap som krävs för att bygga upp värdefulla och karriärmässigt gynnsamma kontaktnät. Att göra kvinnor uppmärksamma på detta och uppmuntra en användning av fenomenet i ett uttalat karriärfrämjande syfte, torde kunna vara en bra grund för kvinnligt avancemang.

**Nyckelord:** Mentorskap, nätverk, kvinnligt karriäravancemang, revisionsbranschen, kvalitativ studie

# Abstract

Female career advancement in general and women's issues to achieve organizational top position in particular, is a subject that has been under discussion for a long time. Opinions on how the imbalance should be corrected differ greatly and have led to heated debates. Not least, the proposal for a legal quota in Swedish boards has stirred up emotions. In 2013, a foundation named AllBright published a report that showed that there are more people with the name Johan in Swedish boards than there are women. This received great attention in most media. Based on this discussion aroused our interest to investigate the phenomenon of female career advancement from a new perspective. Are there other means to lift more women to the highest position than quotas? After thought and research, we identified two phenomena that we felt could have this potential; network and mentorship. The purpose of the study is thus to create an understanding of how the presence of networking and mentoring impact on women's career advancement.

Certain parts of the focus area have been examined in previous studies, why an abdicative approach has been applied. The theories, institutional theory, legitimacy theory and signaling theory has therefore acted as the foundation for finding patterns and trends that would explain the network and mentoring premises. As part of the study's desire to create an understanding of the phenomenon, a qualitative study was conducted. The empirical data were collected through semi-structured interviews in an audit-based context. The hierarchical structure was considered to clarify the advancement patterns. Furthermore, the focus was exclusively on the female partner. This is because these women achieved the industry's highest layer and thus should be in possession of valuable thoughts on women's advancement, arising out of personal experience.

The conclusion of this study is that networking and mentoring, as isolated phenomena, as well as in a mutually symbiotic relationship, has elements that can affect promotion of women's career advancement. The network can be a place for the mentee to find a mentor. Mentoring can in turn give the adept the tools needed to build valuable and career-wise favorable contacts. Making women aware of this and encourage the use of the phenomenon in a clear career promotion, could be a good basis for female advancement.

**Key words:** Mentoring, networks, female career advancement, audit industry, qualitative study

# Förord

Efter tio intensiva veckor är nu studien färdigställd. Vi vill härmed ta tillfället i akt att rikta ett stort tack till vår handledare Elin Smith vars hjälp varit ovärderlig. Med tips, råd och ofta skämtsamma kommentarer, har hon haft en stor del i studiens framväxt. Det här med att rita modeller är inte helt lätt...

Vi vill även tacka de partners som ställde upp på våra intervjuer och därmed bokstavligt talat gjorde vår studie möjlig.

Till sist vill vi tacka:

2 stöttande familjer, som vant sig vid att få leta fram bord och golv under pappershögar och bemötts av oengagerade grymtningar bakom en evig datorskärm,

1 barnvakt och

1 ”materialare” som försett oss med otaliga utskrifter och annat livsnödvändigt material som 2 krävande studenter kan behöva.

Tack!

Kristianstad, juni 2014

---

Amelie Johnson

---

Sabina Pettersson

# Innehållsförteckning

Kapitel 1 Inledning.....	9
1.1 Bakgrund .....	9
1.2 Problemdiskussion.....	10
1.2.1 Nätverk.....	10
1.2.2 Mentorskap .....	11
1.3 Problemformulering.....	12
1.4 Syfte.....	12
1.5 Studiens disposition.....	13
Kapitel 2 Vetenskaplig metod.....	14
2.1 Forskningsvetenskapligt angreppssätt .....	14
2.2 Vetenskaplig forskningsansats .....	15
2.3 Forskningsmetod .....	16
2.4 Val av teorier .....	16
2.5 Sammanfattning av vetenskaplig metod.....	17
Kapitel 3 Teoretisk referensram.....	18
3.1 Karriärmässiga könsskillnader och organisationskultur.....	18
3.1.1 Manligt och kvinnligt karriärmönster .....	19
3.1.2 Könsskillnader .....	20
3.1.3 Organisationskultur.....	20
3.2 Hindrande faktorer för kvinnligt karriäravancemang.....	22
3.2.1 Moderskap.....	22
3.2.2 Homosocialisation.....	24
3.2.3 Queen Bee Syndrome.....	25
3.2.4 Från hämmande faktorer till främjande verktyg .....	25
3.3 Nätverkets inflytande på karriären .....	26
3.3.1 Nätverkets övergripande struktur.....	26
3.3.2 Det formella nätverket och dess effekter på karriäravancemang.....	27
3.3.3 Det informella nätverket och dess effekter på karriäravancemang.....	28
3.3.4 Manliga nätverk och dess effekter på karriäravancemang.....	29
3.3.5 Kvinnliga nätverk och dess effekter på karriäravancemang .....	29
3.4 En modell växer fram .....	31
3.5 Mentorskapets inflytande på karriären .....	33
3.5.1 Mentorskapets struktur och dess effekter .....	33
3.5.2 Det formella mentorskapet och dess effekter på karriäravancemang .....	34

3.5.3 Det informella mentorskapet och dess effekter på karriäravancemang .....	35
3.5.4 Mentorns kön och dess effekt på karriäravancemang .....	36
3.6 En utbyggnad av modellen .....	36
3.7 Relationen mellan nätverk och mentorskap: en symbios .....	38
3.8 Sammanfattande Analysmodell .....	39
Kapitel 4 Empirisk metod .....	41
4.1 Studiens kontext: Revisionsbranschens hierarkiska karriärstruktur .....	41
4.1.1 Avgränsning .....	42
4.2 Litteratursökning .....	42
4.3 Intervju som datainsamlingsmetod .....	43
4.3.1 Tvärsnittsansats .....	44
4.4 Primär-och sekundärdata .....	44
4.5 Intervjuguide.....	44
4.5.1 Informationsbearbetning .....	45
4.6 Etiska överväganden.....	45
4.7 Urvalsram .....	46
4.7.1 Presentation av informanter .....	47
4.7.2 Intervjuernas genomförande .....	48
4.8 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet .....	48
Kapitel 5 Empirisk analys .....	51
5. 1 Nätverk och dess betydelse för kvinnligt karriäravancemang .....	51
5.1.1 Formella nätverk .....	51
5.1.2 Informella nätverk.....	56
5.1.3 Manliga nätverk .....	59
5.1.4 Kvinnliga nätverk.....	61
5.2 Mentorskapet och dess inflytande på kvinnligt karriäravancemang .....	66
5.2.1 Formellt mentorskap .....	66
5.2.2 Informellt mentorskap.....	71
5.2.3 Mentorns kön .....	73
5.3 Relationen mellan nätverk och mentorskap: en symbios .....	76
Kapitel 6 Slutsats och diskussion .....	80
6.1 Hur nätverk och mentorskap inverkar på kvinnliga revisorers karriäravancemang .....	80
6.2 Hur nätverk och mentorskap inverkar på kvinnligt karriäravancemang .....	81
6.3 Studiens bidrag .....	82
6.3.1 Teoretiskt bidrag .....	82
6.3.2 Socialt och praktiskt bidrag.....	82
6.3.3 Etiskt bidrag .....	83

6.4 Begränsningar .....	83
6.5 Förslag till vidare forskning .....	84
Referenser.....	85

Bilaga: Intervjuguide

# Figurförteckning

- Figur 3.4 Analysmodell för nätverkets inflytande på kvinnligt avancemang
- Figur 3.6 Analysmodell för mentorskapets inflytande på kvinnligt avancemang
- Figur 3.7 Sammanfattande analysmodell av nätverkets och mentorskapets inflytande på kvinnligt avancemang
- Figur 5.1.1 Formella nätverk och dess inverkan på kvinnligt avancemang
- Figur 5.1.2 Informella nätverk och dess inverkan på kvinnligt avancemang
- Figur 5.1.3 Manliga nätverk och dess inverkan på kvinnligt avancemang
- Figur 5.1.4 Kvinnliga nätverk och dess inverkan på kvinnligt avancemang
- Figur 5.2.1 Formellt mentorskap och dess inverkan på kvinnligt avancemang
- Figur 5.2.2 Informellt mentorskap och dess inverkan på kvinnligt avancemang
- Figur 5.2.3 Mentorns kön och dess inverkan på kvinnligt avancemang
- Figur 5.3 Sammanfattning av nätverkets och mentorskapets inverkan på kvinnligt avancemang och dess symbiotiska förhållande



# Kapitel 1

## Inledning

---

*I detta inledande kapitel presenteras bakgrunden till valt ämnesområde. Inledningsvis redogörs för den debatt som förts kring kvinnors låga representation i näringslivet. Vidare sammanfattas den statliga utredning som kartlagt fenomenet i korthet. Sedermera förs den problemdiskussion fram som ligger till grund för studiens syfte. Här redogörs för de karriärmässiga hinder som förligger för kvinnor samt nätverket och mentorskapet introduceras som karriärförande verktyg. Resonemanget mynnar slutligen ut i den problemformulering som studien önskar besvara.*

---

### 1.1 Bakgrund

”Fler Johan än kvinnor i bolagstoppen”

Dagens Nyheter (Jakobson, 2013, 19 februari.)

Enligt mätningar som *European Institute for Gender Equality* (2013) har gjort, är Sverige världens mest jämställda land. Sverige är det enda landet inom Europeiska Unionen som når upp till dess mål om att tre av fyra kvinnor ska vara sysselsatta. Samtidigt visar stiftelsen AllBright (2013) i sin senaste rapport att kvinnor är underrepresenterade på näringslivets högsta poster, något som är ett globalt fenomen enligt Terjesen och Sing (2008). AllBright (2013) anger att ett av tre svenska bolag inte har en enda kvinna i ledningsgruppen. Uttalandet att det är vanligare att ett börsbolags Vd heter Johan än att Vd:n är en kvinna (*ibid.*) uppmärksammades stort i flertalet medier (Collin, 2013) och användes som argument för att lagstifta om könskvotering (Sveriges Radio, 2013). Debatten om hur snedfördelningen i näringslivet ska åtgärdas går ständigt varm i media. En vattendelare är just huruvida lagstiftad kvotering är rätt väg att gå för att få upp andelen kvinnor på högre befattningar (jmf. Bernström, Hjelm & Fälth, 2012, 7 januari; Bikenroth, 2014, 13 februari; Englund, 2014, 6 februari).

Diskussioner om kvinnors representation på högre positioner aktualiseras inte minst genom riktade statliga utredningar. I början av 2003 beslutade regeringen om att tillsätta en särskild utredare med uppdrag att kartlägga könssegregeringen på den svenska arbetsmarknaden (Regeringen, 2004). Syftet var att kartlägga hur könssegregeringen såg ut och identifiera bakomliggande faktorer. Bakgrunden ansågs finnas i den moderna arbetsmarknadens framväxt i början på 1900-talet och det centrala inslaget av utestängning av kvinnor. Kvinnor hade under

1800-talets andra hälft varit en väsentlig del av den svenska arbetskraften, men kom nu att utsättas för en gradvis exkludering. Grunden lades i det allt mer begränsade tillträdet till arbetsmarknaden så väl som till utbildningssystemet och de olika villkor kvinnor och män ställdes inför. På så sätt kom segregering och diskriminering att införlivas i arbetsmarknadens strukturer. Idag finns få formella hinder kvar och kvinnor kan på samma villkor som män utbilda sig till och inneha samma yrken. Dock kvarstår skillnaderna i arbetsvillkor. Möjligheten att göra karriär och nå organisatoriska toppositioner är fortfarande begränsad. Från den tidiga ursprungliga segregeringen, med strikt åtskillnad mellan manliga och kvinnliga arbetsuppgifter, framträder idag en vertikal segregering där kvinnor inte når lika långt i sina karriärer som sina manliga kollegor (Regeringen, 2004).

## **1.2 Problemdiskussion**

De hinder som bidrar till underrepresentationen av kvinnor på samhällets högsta positioner benämns ofta för glastak (Smith, Caputi & Crittenden, 2012), ett begrepp som myntades 1986 i tidningen *Wall Street Journal* (Hymowitz & Schellhardt, 1986). Glastaket definieras som de osynliga barriärer vilka förhindrar kvinnor att komma förbi vissa högre organisatoriska nivåer (Cooper Jackson, 2001). Barriärerna uppträder i olika former men är ofta baserade på attityder på individ- eller organisationsnivå (Baumgartner & Schneider, 2010). Kvinnors svårigheter att forcera dolda hinder synes vara ett fenomen som är lika aktuellt idag som på 1980-talet. Bristen på kvinnor på högre positioner är alltså ett globalt fenomen som genomsyrar flertalet organisatoriska strukturer (O'Neil, Hopkins & Sullivan, 2011). Ämnets relevans understryks inte minst av flertalet studier som bedrivits genom åren (jmf. Baumgartner & Schneider, 2010; Broadbent & Kirkham, 2008; Ragins, Townsend & Mattis, 1998), vilka samtliga försökt kartlägga glastakets fundament: de faktorer som bidrar till att upprätthålla hinder för kvinnligt karriäravancemang.

### *1.2.1 Nätverk*

En förklaring till att glastaket fortfarande är intakt är enligt Andersen-Gough, Grey och Robson (2001) förekomsten av homosociala relationer, där män rekryterar andra män framför kvinnor. Människor tenderar i valsituationer att välja de kandidater som är mest lika dem själva, vilket leder till att kvinnor är i underläge vid befordringar då maktpositionerna ofta innehas av män (Jonnergård, Stafudd & Elg, 2010; Vinnicombe, Singh & Kumra, 2004). Enligt van der Walt och Ingley (2003) har medlemmar i dessa homogena grupperingar liknande socioekonomiska bakgrunder som binder dem samman, där utbildning är en gemensam nämnare. De homosociala

relationerna syns inte minst i de informella nätverk som utvecklas i organisationer där de sociala kontakterna tenderar att slutas i historiskt mansdominerade miljöer (O'Neil, Hopkins & Sullivan, 2011). Kontaktskapandet och de bibehållna relationerna sker exempelvis i omklädningsrum, på jaktpass (*ibid.*) och i bastun (Nielsen & Huse, 2010). Nielsen och Huse (2010) visar i sin studie av styrelser och styrelsedynamik att själva beslutsfattandet i vissa fall flyttar in på dessa informella arenor, dit kvinnors åtkomst är begränsad. Detta är dock inte ett fenomen som är knutet till särskilda yrkesgrupper. De flesta organisationer har nätverk ledda av män, vilka till stora delar utesluter kvinnor (Cooper Jackson, 2001). I förlängningen leder detta till sämre förutsättningar för avancemang. Den informella rekryteringen via manliga nätverk anses av en del vara en bidragande faktor till att andelen kvinnor minskar vid varje högre organisatorisk nivå (*ibid.*). Detta då nätverk i näringslivet ger åtkomst till personer med makt och därmed möjligheten att avancera (Terjesen och Singh, 2008). Fördelarna med informella nätverk i samband med befordran är välkända med möjlighet till informationsutbyte, karriärplanering och ökad synlighet (Cooper Jackson, 2001). I förlängningen blir kvinnorna utanför nätverken osynliga för beslutsfattarna (Terjesen & Singh, 2008).

När det gäller kvinnliga nätverk och huruvida de är fördelaktiga för medlemmarnas karriärer, visar forskningen på motstridiga resultat (O'Neil m.fl., 2011). Kvinnliga nätverk riskerar att motverka sitt syfte att få fler kvinnor på toppositioner och snarare isolera kvinnorna än mer från makten (*ibid.*). O'Neil m.fl. (2011) hänvisar till de negativa associationer som både män och kvinnor har till kvinnliga nätverk, där nätverket klassas som en "pratklubb" och medlemmarna riskerar att få en stämpel av att vara kritiskt inställda till män. Samtidigt visar Vinnicombe, m.fl., (2004) på att det är tvärt om; de kvinnliga nätverken ökar sannolikheten för att kvinnor ska avancera. Detta tack vare möjligheten att utbyta erfarenheter och därmed kollektivt utarbeta karriärstrategier (*ibid.*).

### *1.2.2 Mentorskap*

Terjesen och Singh (2008) sätter nekad åtkomst till nätverk för kvinnor samman med avsaknaden av mentorer, då det är i nätverken mentorskapsrelationer formeras. Herbohn (2004) definierar en mentor som en individ som hjälper en yngre person att navigera i arbetslivet och bistår med råd och hjälp. Enligt Tolar (2012) är användningen av mentorer ett väletablerat koncept inom alla branscher för att utveckla och bibehålla personal. Somliga menar att just mentorskapet är ett sätt för kvinnor som vill upp i karriären att kompensera bristen på informella nätverk och hävdar till och med att tillgången till en mentor är en väsentlig faktor för en

framgångsrik karriär (Cooper Jackson, 2001 & Herbohn, 2004). Baumgartner och Schneider (2010) menar å sin sida att forskningen kring betydelsen av mentorskap kommit till kontrasterande resultat och att det är oklart huruvida en mentor egentligen har någon påverkan på möjligheten att komma förbi glastaket. Jonnergård m.fl., (2010) går än längre och påstår att kvinnors karriär i allmänhet inte alls påverkars positivt av huruvida de haft en mentor eller inte. Tolar (2012) menar att mentorn till och med kan utgöra ett hinder för högpresterande kvinnor då mentorn kan upplevas som distanserad och manipulativ och verka enbart för egna syften.

Just snedfördelningen beträffande kvinnors representation på den organisatoriska toppen har lett till interna ansträngningar och initiativprogram (Lee-Gosselin, Briere & Ann, 2013) där nätverkande och mentorskap är två strategiåtgärder som blivit allt vanligare (Smith m.fl., 2012). O'Neil m.fl. (2011), liksom Twomey, Linehan och Walsh (2002), menar att det finns få studier som utforskar nätverkens och mentorskapens påverkan på kvinnors karriär. Detta tillsammans med den tvetydighet som tidigare forskning visat ger studien ett vetenskapligt mål och relevans. Målet med föreliggande studie är således att bidra med kunskap i form av ökad förståelse kring fenomenet och utgöra ett bidrag till det intresse som föreligger för kvinnligt karriäravancemang. Inte minst framhävs detta allmängiltiga intresse i statliga utredningar (SOU 2014:6; SOU 2004:43).

### **1.3 Problemformulering**

Ovan förda resonemang leder fram till följande problemformulering:

Hur inverkar förekomsten av nätverk och mentorskap på kvinnors karriäravancemang?

### **1.4 Syfte**

Syftet med följande studie är att skapa förståelse för hur förekomsten av nätverk och mentorskap inverkar på kvinnors karriäravancemang.

## 1.5 Studiens disposition

### **Kapitel 1**

I det inledande kapitlet presenteras ämnesområdets bakgrund. Vidare förs den problemdiskussion fram som sedermera ligger till grund för studiens problemformulering och syfte.

### **Kapitel 2**

Här klargörs studiens forskningsvetenskapliga angreppssätt, ansats och metod. De teorier som utgör den teoretiska referensramen, och som presenteras mer ingående i nästkommande kapitel introduceras. Kapitlet avslutas med en sammanfattning.

### **Kapitel 3**

Här presenteras studiens teoretiska referensram. Kvinnligt karriäravancemang, nätverk och mentorskap diskuteras utifrån tidigare forskning. Vidare beskrivs institutionell teori, legitimitetsteori samt *signaling theory*. Avslutningsvis sammanfattas kapitlet med en presentation av studiens analysmodell.

### **Kapitel 4**

Detta kapitel klarlägger studiens empiriska metod. Valet att förlägga studien i revisionsbranschens hierarkiska kontext motiveras, liksom valet av intervju som datainsamlingsmetod. Ytterligare mer resoneras kring studiens etiska överväganden och föreliggande urvalsram. Slutligen diskuteras validitet, reliabilitet samt generaliserbarhet och begreppens anknytning till studien.

### **Kapitel 5**

Det empiriska materialet presenteras och sätts i relation till den analysmodell som presenteras i kapitel 3. Inledningsvis analyseras nätverket och dess undergrupper och sedermera mentorskapet. Slutligen undersöks nätverkets och mentorskapets inbördes relation och en modifierad och sammanfattande modell läggs fram.

### **Kapitel 6**

Det sista kapitlet presenterar studiens slutsatser. Vidare resoneras kring studiens bidrag. Avslutningsvis läggs förslag till vidare forskning fram.

## Kapitel 2

# Vetenskaplig metod

---

*I detta kapitel klargörs studiens vetenskapssyn, ansats samt dess metodologiska angreppssätt. Fortsättningsvis kommer de applicerade teorierna institutionell teori, legitimitetsteori och signaling theory kort att presenteras. Kapitlet avslutas med en summering.*

---

Vårt syfte med denna uppsats är att skapa förståelse för hur förekomsten av nätverk och mentorskap inverkar på kvinnors karriäravancemang. Inför kommande studie är det väsentligt att klargöra de vetenskapliga ramar varpå undersökningen vilar. Vid bedrivande av forskning står nämligen synen på kunskap och hur kunskap uppnås i centrum (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Forskarens förhållande till kunskap blir därmed avgörande för hur det tänkta området kommer att angripas (*ibid.*). Följaktligen är det lämpligt att utreda med vilka antaganden och med vilken syn på verkligheten forskaren tar sig an uppdraget (Crossan, 2003).

### 2.1 Forskningsvetenskapligt angreppssätt

Vetenskapens syn på kunskap är inte homogen (Öhman, 2007). Hermeneutiken och positivismen är två ytterligheter av det spektra som förklarar hur kunskap skall uppnås (*ibid.*). En hermeneutisk vetenskapssyn bygger på uppfattningen att tolkning och förståelse ska leda fram till kunskap om det studerade fenomenet (Ödman, 2001). Den kontext vari forskningsobjektet uppträder är av stor vikt, liksom forskarens inlevelse och engagemang (Thurén, 2007). Detta leder till en studie som genomsyras av subjektivitet då forskarens relation till fenomenet präglar det vetenskapliga arbetet (*ibid.*). Verkligheten är inte given, utan är helt eller delvis avhängig den sociala interaktionen (Öhman, 2007). Den positivistiska vetenskapssynen å sin sida strävar efter att hitta regelbundenheter för att utforma och testa hypoteser (Saunders, mfl., 2009). Hypoteserna är kunskapens fundament där en verifiering eller falsifiering av dessa leder till ytterligare kunskap. Därmed sker en naturlig kumulativ kunskapsökning (Thurén, 2007). Positivismen, med sin grund i naturvetenskapen, menar att kunskap ska uppnås genom objektivitet. Forskaren ska endast observera forskningsobjektet och avstå från att påverka detta (Thurén 2007; Öhman, 2007). Därmed är den positivistiska ståndpunkten att observerbara fenomen existerar i en objektiv verklighet, oberoende av värderingar och inblandning från forskaren (Öhman, 2007).

Den hermeneutiska vetenskapssynens ståndpunkter och den positivistiska vetenskapssynens ståndpunkter gällande kunskap är således kontrasterande i sina ytterligheter (Thurén, 2007; Öhman, 2007). En mer pragmatisk hållning menar att de båda perspektiven kan förenas i ett ställningstagande som tar avstånd från ren objektivism och ren subjektivism (Öhman, 2007). Den renodlade objektiva verkligheten kan förvisso existera även om den inte till fullo kan uppfattas. Forskarens syn på ett fenomen är således enbart ett av flera sätt att se på verkligheten (*ibid.*). Detta vetenskapliga angreppssätt och dess bakomliggande resonemang ligger till grund för denna studie. Då målet med studien är att förstå hur kvinnor upplever sin karriärutveckling, positionerar vi oss förvisso närmare det hermeneutiska forskningsperspektivet än det positivistiska forskningsperspektivet. Målet är att uppnå en djupare förståelse, snarare än att göra exakta mätningar. Vår syn på det vetenskapliga fenomenet erbjuder således endast ett sätt att betrakta verkligheten. Den miljö vari fenomenet undersöks anses därmed ha en tongivande roll. Revisionsbolagen, vari kvinnorna i studien verkar, samt kvinnorna själva, är därmed viktiga hänseenden att beakta.

## **2.2 Vetenskaplig forskningsansats**

Den vetenskapliga forskningen kan bedrivas med en deduktiv ansats eller en induktiv ansats (Gummesson, 2000). Vid deduktiv forskning testas främst existerande teorier medan en induktiv forskning i första hand genererar nya teorier utifrån empirin (*ibid.*). Denna studies ansats bygger på en kombination av induktion och deduktion och har en så kallad abduktiv forskningsansats. Vid tillämpning av abduktion förenas deduktionens nyttjande av tidigare teorier för att finna mönster och förståelse, med induktionens användning av empirin (Alvesson & Sköldberg, 2008). En studie med en ren induktiv ansats hade varit svår att tillämpa då det skulle innebära att forskningen föregår teorin, det vill säga, teorierna härleds från forskningsresultatet (May, 2001). Även en ren deduktiv ansats med hypotesprövning hade varit problematisk då det med en tolkande ansats är svårt att hävda och bevisa att tolkningen görs helt oberoende av forskaren (Alvehus, 2013).

Enligt Alvesson och Sköldberg (2008) är abduktion den metod som är vanligast vid fallstudiebaserade undersökningar. Som tidigare resonemang visar är syftet med denna studie att förstå hur förekomsten av nätverk och mentorskap påverkar kvinnors karriäravancemang. Då delar av fenomenet undersökts i tidigare studier och från olika teoretiska perspektiv, är området inte utforskat. Därmed har vi tillskansat oss en del förkunskaper, vilket är i linje med en deduktiv ansats. Ur ett perspektiv beläget i närheten av hermeneutikens position och med en

abduktiv ansats, kan vi tolka och förstå sambandet mellan teorierna och empirin. Med hjälp av de tolkningarna kommer vi att kunna utveckla egna teorimodeller i vår studie (Alvehus, 2013).

### **2.3 Forskningsmetod**

Enligt Allwood (2012) bör valet av forskningsmetod utgå från studieobjektets kontext. Därmed bör problemformuleringen avgöra studiens tillvägagångssätt. Utifrån resonemanget ovan bedöms en kvalitativ studie som ett lämpligt förfarande. Som nämnts tidigare syftar studien till att skapa förståelse för hur förekomsten av nätverk och mentorskap inverkar på kvinnors karriäravancemang. För att besvara nämnda problemformulering kommer intervjuer att genomföras. Då intervju som forskningsmetod ger en god inblick i människors erfarenheter, attityder och känslor (Bryman & Bell, 2011; May, 2001) lämpar sig metoden väl för denna studie som därmed genom tolkning kan fånga aspekter som annars riskerat att missas. Metoden möjliggör inga generaliseringar av det slutliga resultatet, utan strävar efter att skänka en mer djupgående förståelse av fenomenet (Allwood, 2012). Detta är i linje med den kvalitativa forskningsmetodens essens. Fördelen med ett kvalitativt tillvägagångssätt är att de beskrivningar forskningen genererar framställer verkligheten på ett sätt som i sin enkelhet är lätt att ta till sig (Denscombe, 2011). En kvalitativ djupgående studie av ett begränsat område kan därmed vara fördelaktigt då komplexa sociala situationer är i fokus. En kvantitativ metod å sin sida grundar sig i sifferbaserad datainsamling, vilket lämpar sig för analys av större mängder data, i syfte att generalisera resultatet. Detta förfarande kan upplevas komplext då analysen kan involvera en mångfald av variabler och faktorer som måste tas hänsyn till (*ibid.*). Den stora skillnaden mellan den kvalitativa metoden och den kvantitativa metoden kan således sägas ligga i uppdelningen i förklarande kontra förstående studier (Allwood, 2012). En studie med syfte att förklara ett fenomen är det fundament som den kvantitativa metoden vilar på, medan en studie med syfte att förstå ett fenomen är grunden till den kvalitativa metoden (*ibid.*). Denna studie, med målet att försöka förstå hur mentorskap och nätverkande inverkar på kvinnors karriärer, är därmed uteslutande kvalitativ i sin uppbyggnad. I Kapitel 4 behandlar mer ingående vald empirisk metod.

### **2.4 Val av teorier**

De teorier som ingår i studiens teoretiska referensram är institutionell teori, *signaling theory* samt legitimitetsteori. DiMaggio och Powell (1983), som är tongivande inom den institutionella teorin, anser att den institutionella teorin fyller en viktig funktion då mycket av den tidigare organisationsteorin fokuserat på skillnader mellan organisationer, med syfte att förklara variationer i strukturer och beteenden. Den institutionella teorin grundar sig i



organisationskultur och den roll sociala influenser, värderingar och normer (Oliver, 1997) har i organisationers förändring mot likriktighet (DiMaggio & Powell, 1983). Fokus läggs därmed inte på organisatoriska särdrag och olikheter, utan på processen mot likformighet. *Signaling theory* i sin tur baseras på antagandet att interaktionen mellan individer i och utanför en organisation bygger på signaler (Connelly, Certo, Ireland & Reutzel, 2010; Mavlanova, Benbunan-Fich & Koufaris, 2012). Teorin syftar till att reducera den informationsasymmetri som uppstår då olika individer har olika tillgång till information (Stiglitz 2002 i Connelly m.fl., 2010). Slutligen bidrar legitimitetsteorin med sina antaganden om att organisationer handlar i enlighet med samhällets förväntningar för att uppnå legitimitet (Bitektine, 2011; Deegan & Unerman, 2011). Teorin vilar på att det finns ett socialt kontrakt innehållande de förväntningar samhället har på organisationers agerande (Bitektine, 2011). För att lyckas med detta kan organisationer utarbeta strategier och ta fram verktyg som syftar till att främja relationen till de viktigaste samhälleliga aktörerna (Bitektine, 2011; Deegan & Unerman, 2011).

## **2.5 Sammanfattning av vetenskaplig metod**

Sammanfattningsvis kan sägas att denna studie grundas i en pragmatisk, men till övervägande del, hermeneutisk vetenskapssyn. Detta kombinerat med en abduktiv ansats utgör en bra grund för att försöka uppnå studiens syfte; att skapa förståelse för hur förekomsten av nätverk och mentorskap inverkar på kvinnors karriäravancemang. Då tolkning av fenomenet är målet, snarare än att åstadkomma bredare generaliseringar och orsak-verkan samband, är en kvalitativ forskningsmetod som intervjuer lämplig.

# Kapitel 3

## Teoretisk referensram

---

*Följande kapitel redogör för de teorier och den forskning som studien har sin grund i. Följaktligen presenteras institutionell teori, legitimitetsteori och signaling theory samt relevanta studier om kvinnligt karriäravancemang, nätverk och mentorskap. Avslutningsvis ges en sammanfattning av kapitlet med en presentation av studiens analysmodell.*

---

### 3.1 Karriärmässiga könsskillnader och organisationskultur

When glass ceilings are forever shattered, we will have succeeded in using our greatest asset- the people- to their fullest potential. (Redwood, 1996 i Cooper Jackson, 2001, s.40).

Tidigare studier inom forskningsområdet kvinnligt karriäravancemang har försökt klarlägga vad som inverkar negativt på kvinnors möjligheter att avancera. Identifierade faktorer synes kunna härledas till könsskillnader (Cooper Jackson, 2001; Nielsen & Huse; 2010; Powell, 1999; Vinnicombe, m.fl., 2004) och organisationskultur (Collin, Jonnegård, Qvick, Sifverberg & Zabit, 2007; Cooper Jackson, 2001; Smith, m.fl., 2012; Lee-Gosselin m.fl., 2013; Powell, 2011; Terjesen & Singh, 2008). Genom denna kategorisering ges en överblick över de krafter som verkar hämmande på kvinnors karriärmöjligheter och förmåga att nå organisatoriska toppositioner.

Hogan, Chamorro-Premuzic och Kaiser (2013) definierar en lyckad karriär som erhållande av yrkesmässig prestige. Olson och Shultz (2013) menar dock att uppfattningen om vad en lyckad karriär är, är individuellt. Vertikalt avancemang är emellertid det mest önskvärda då en rörelse uppåt ökar både status och ansvar och ger ekonomisk belöning (Rigotti, Korek & Otto, 2014). Då organisationer verkar i en föränderlig värld måste individen kunna anpassa sig till denna utveckling för att bibehålla sitt anställningsvärde och underlätta möjligheten att avancera uppför karriärtrappan. Den institutionella teorin och dess fundament i organisatorisk kultur (DiMaggio & Powell, 1983) lämpar sig för att söka förståelse för de ramar som omger avancemang, i synnerhet ur ett genderperspektiv. Den institutionella teorin beaktar den roll sociala influenser, värderingar och normer (Oliver, 1997) har i organisationers förändring mot likriktighet (DiMaggio & Powell, 1983). Enligt van der Walt och Ingleby (2003) har världshändelser och sociala trender tvingat fram organisatoriska omdaningar. Införandet av mer omfattande

regleringar och samhällseliga påtryckningar gällande organisatoriskt beteende bidrar till den allmänna utvecklingen. Detta sociala ramverk omsluter organisationer och ger upphov till en homogenisation där samhället genom det sociala trycket ger stöd och legitimitet till de aktörer som fogar sig (Oliver, 1997). Den institutionella teorin syftar således till att förklara den likhet som med tiden tenderar att få organisationer med snarlika förutsättningar att bli mer homogena i form och praxis (DiMaggio & Powell, 1983). Utifrån detta resonemang torde den institutionella teorin kunna bidra med förklaringar till varför det synes finnas en inneboende tröghet i processen mot fler kvinnor i den organisatoriska toppen.

### *3.1.1 Manligt och kvinnligt karriärmönster*

Enligt Collin m.fl., (2007) är de flesta branscher och dess inbördes processer ojämnställda. Trots att kvinnor inom organisationer blivit fler under det senaste århundradet, är organisationer i allmänhet fortfarande dominerade av män (O'Neil, Hopkins & Bilimoria, 2008) och kvinnor är fortfarande underrepresenterade på ledande befattningar (Baumgartner & Schneider, 2010). Kvinnor har en tendens att nå upp till organisatoriska mellannivåer men misslyckas med att ta sig upp till de ledande positionerna (O'Neil, m.fl., 2011; Vinnicombe, m.fl., 2004). När kvinnor väl anställs har de en benägenhet att hamna på "kvinnliga befattningar", så som stabs- och sekreterarfunktioner, som traditionellt inte leder till vertikalt karriäravancemang (Cooper Jackson, 2001).

Mäns och kvinnors karriärmönster skiljer sig således åt. Framförallt tenderar män i större utsträckning än kvinnor att ha en linjär karriärutveckling (Burke & McKeen, 1995; Richardson, 1996). Det linjära karriärmönstret stämmer även väl in för uppfattningen av en bra chef (Richardson, 1996). Chefen anses vara en person som utan uppehåll har rört sig i en vertikal riktning uppför karriärstegen (*ibid.*). Därmed tenderar chefer och andra individer på ledarpositioner att vara just män. Enligt Vinnicombe, m.fl. (2004) skulle kvinnors mer brokiga karriärbana kunna härledas till det faktum att de inte planerar sina karriärer i samma utsträckning som män. Kvinnor har även en tendens att söka sig från sin arbetsplats i mitten av karriären (Collin m.fl. 2007) vilket därmed kan tänkas leda till mer individuella mönster med tendenser till en tidvis horisontell utveckling. Benägenheten att lämna arbetsplatsen skulle enligt Collin m.fl. (2007) bero på det faktum att män uppnår högre positioner snabbare än vad kvinnor gör. Detta skulle således sända ut negativa signaler till kvinnorna i organisationen om deras begränsade befodringsmöjligheter. Detta mönster är i linje med de sociala förväntningar samhället har på mäns och kvinnors skilda avancemangsmönster, med för männen en vertikal

struktur och snabba befodringsintervall (O'Neil, Bilimoria & Saatcioglu, 2004; Richardson, 1996). Männen skulle därmed kunna ses som en elit med fördelar som är dem förbehållna (Vinnicombe, m.fl., 2004). Kvinnor som trots detta vill få tillträde till makten och uppnå höga positioner, måste uppträda som elitens medlemmar och anamma deras egenskaper och beteenden (*ibid.*).

### 3.1.2 Könskillnader

För att forcera glastaket krävs det enligt Baumgartner och Schneider (2010) motivation och hängivenhet, faktorer som Cooper Jackson (2001) anser att kvinnor till viss del saknar. Kvinnliga individer i mansdominerade organisationer tenderar nämligen att vara mindre benägna att se sig som ledare och söka sig till ledande befattningar (*ibid.*). Kvinnor har tidigare ansetts sakna nödvändiga kvaliteter så som ambition, självförtroende och ledarskapsförmåga, liksom adekvat ledarskapsutbildning (Powell, 1999). Detta samtidigt som egenskaper som ambition, självständighet, självförtroende och tävlingsinriktat beteende, är förknippat med manligt handlande (Nielsen & Husen, 2010). I en arbetsmiljö kan dessa aggressiva karaktärsdrag ge sig uttryck i att man "säljer in sig själv", tävlar om uppmärksamheten och försöker påverka andra i ens omgivning. Ett kvinnligt beteende i sin tur innefattar en omtanke om andras välmående, hjälpsamhet, empati, vårdande och försiktighet, något som på arbetsplatsen visar sig i en benägenhet att inte dra uppmärksamhet till den egna personen utan snarare hjälpa och stötta andra (Nielsen & Huse, 2010). Vinnicombe, m.fl. (2004) framhåller även att kvinnor är mer blygsamma än män och tenderar att framhålla den kollektiva arbetsinsatsen snarare än sina egna prestationer.

### 3.1.3 Organisationskultur

Könsmissiga skillnader i karriärmönster kan betraktas som ett utslag av organisationskultur (Smith, m.fl., 2012; Cooper Jackson, 2001; Lee-Gosselin m.fl., 2013; Powell, 2011). Som minoritet måste kvinnorna därmed lägga energi på att fatta beslut om hur de ska uppträda inom organisationen, för att passa in i dess kulturella normer och ideal. Uppåtsträvande kvinnor utvecklar följaktligen en affärs- och ledarskapsstil som de manliga kollegorna känner sig bekväma med (Cooper Jackson, 2001) och som därmed kan accepteras. Detta är dock ett förfarande som är förknippat med vissa risker. Faran med att anamma en "manlig" ledarskapsstil, med ett mer direkt och aggressivt beteende, är att kvinnan upplevs som "bossig" och påstridig. Å andra sidan skulle en mer "feminin" ledarskapsstil leda till att kvinnan uppfattas som ineffektiv (*ibid.*). Kvinnor tvingas därmed till en balansakt där för- och nackdelar får vägas mot varandra. Oavsett vilken ledarstil kvinnor väljer att anamma, riskerar dock valet

och i förlängningen kvinnornas beteenden och resultat, att påverka framtida aspirerande kvinnors chans att avancera (Cooper Jackson, 2001). Då kvinnor ofta är i minoritet på högre befattningar, ses de som representanter för samtliga kvinnor, snarare än som individer (Vinnicombe, m.fl., 2004). En paradox är att kvinnor som väl uppnått högre organisatoriska befattningar blir mer synliga och granskas mer, vilket leder till att de beläggs med större press att prestera än sina manliga kollegor (Cooper Jackson, 2001). Till följd därav ses kvinnorna som ”testpiloter” för framtida kvinnor på liknande positioner.

Att tidigare forskning inte är enig om den organisatoriska jämställdhetens positiva effekter (Casey, Skibnes & Pringle, 2011) är ett faktum som i kombination med att framgångsrika kvinnor ses som ”testpiloter” (Cooper Jackson, 2001) kan riskera att minska organisationers initiativ till jämställdhet. Norge är det land i världen med högst procentandel kvinnor i bolagsstyrelser och kan fungera som ett konkret exempel på Cooper Jacksons (2001) argumentering. Den ökade jämställdheten i landet är ett resultat av den reglering som trädde i kraft 2005, vilken kräver att 40 procent av medlemmarna i alla styrelser ska vara kvinnor (Wang & Keelan, 2012). Studier av könskvoterings effekter i Norge har kommit till kontrasterande resultat (jmf. Casey m.fl., 2011; Nielsen & Huse, 2010; Seierstad & Opsahl, 2011; Wang & Keelan, 2012). Både Casey m.fl. (2011) och Wang och Keelan (2012) hänvisar till forskning som visar att kvoterings krav på att få in fler kvinnor i styrelser har lett till att oerfarna kvinnor tvingats in, vilket i förlängningen skadat företagets resultat. Dessa negativa följder skulle därmed kunna leda till att kvinnor i styrelser associeras med negativa effekter. Detta belyser betydelsen av en noggrant utformad rekryteringsprocess. Enligt Terjesen & Singh (2008) är det främst just organisationers rekryterings- och befodringsstrukturer som är ojämslidda och vari snedfördelningen har sin grund. Cooper Jackson (2001) är inne på samma linje och hävdar att många organisationer helt enkelt inte har utvecklats sina rekryteringsprocesser till att passa både män och kvinnor.

Ovanstående resonemang belyser den komplexa problematik som föreligger för kvinnligt karriäravancemang. Det synes således finna utpräglat manliga karriärmönster och kvinnliga karriärmönster. Vidare värderas traditionellt manliga aggressiva egenskaper högre i arbetslivet än den mer vårdande och kollektivt inriktade kvinnan, vilka utgör stereotyper för könsrelaterade ledarskapsstilar. Ytterligare mer bär kvinnor som lyckats forcera glastaket sina kvinnliga aspiranter på axlarna. Kvinnors chans att uppnå högre befattningar beror således på hur tidigare kvinnor värderats. Men vad leder dessa abstrakta faktorer till? Vad är det mer konkret som

formar kvinnors befordringsvägar? Vilka fenomen verkar hämmande på möjligheten att ta sig genom glastaket och nå en organisations topposition? Moderskap (Baumgartner & Schneider, 2010; Broadbent & Kirkham, 2008; Burke & McKeen, 1995; Cooper Jackson, 2001; Smith, m.fl., 2012; Dambrin & Lambert, 2008; Dalton, Hill & Ramsay, 1997; Olson & Schultz, 2013; Pasewark & Viator, 2006; Richardson, 1996; Vinnicombe, m.fl., 2004; Tarjesen & Singh, 2008), homosocialisation (Chen & Krauskopf, 2013; Cooper Jackson, 2001; Holgersson, 2003; Pesonen, Tienari & Vanhala, 2009; Singh m.fl., 2004) samt *queen bee syndrome* (Baumgartner & Schneider, 2010; Chesler, 2001; Rindfleish, 2000; Tarjesen & Singh, 2008) har i tidigare studier förts fram som negativt inverkan på kvinnors karriärer. Nedan kommer dessa hinderande faktorer att presenteras, för att ge en grund till kommande avsnitt som redogör för nätverkets och mentorskapets funktion som karriärfrämjande verktyg. Svårigheterna som kvinnor som vill göra karriär ställs inför kan antas influera nätverkets och mentorskapets struktur, funktion och effekter.

### **3.2 Hinderande faktorer för kvinnligt karriäravancemang**

#### *3.2.1 Moderskap*

Den vertikala karriärstege som är normen för de flesta organisationer är inte anpassad för karriäruppehåll och familjeliv (Cooper Jackson, 2001). Då individer på ledande positioner anses ha obrutna karriärmönster, exkluderas kvinnor när de väljer att vara mammalediga (Baumgartner & Schneider, 2010; Burke & McKeen, 1995; Cooper Jackson, 2001; Dambrin & Lambert, 2008; Dalton, m.fl., 1997; Vinnicombe, m.fl., 2004; Tarjesen & Singh, 2008). Att balansera familj och arbete är förvisso en svårighet som båda könen ställs inför (Baumgartner & Schneider, 2010; Broadbent & Kirkham, 2008; Dambrin & Lambert, 2008; Pasewark & Viator, 2006). Kvinnor förväntas dock få barn och därmed prioritera familjen framför arbete och karriär i större utsträckning än sina manliga kollegor (*ibid.*). Även det faktum att kvinnor med familj prioritera sina karriärer i mindre utsträckning än kvinnor utan familj (Burke & McKeen, 1995) stödjer teorin om moderskapet som karriärhämmande. En respondent i Baumgartner och Schneiders (2010) studie menar att man som kvinna måste välja mellan jobbet och familjen, då det är omöjligt att prestera bra i båda samtidigt. Friktioner mellan arbete och familj utvecklas följaktligen till en form av rollkonflikt mellan de olika ansvarsområdena (Pasewark & Viator, 2006, Powell, 2011). Det finns ett underliggande antagande om att de två domänerna till viss del inte är kompatibla (*ibid.*). Familjeansvaret begränsar antalet arbetstimmar, möjlighet till övertid och möjlighet att involvera sig i organisationen (Baumgartner & Schneider, 2010; Burke & McKeen, 1995, Cooper Jackson, 2001). Enligt

Pasewark och Viator (2006) är detta ett problem som i synnerhet drabbar professioner med stor kundkontakt där bibehållande och värvande av kunder är en väsentlig del av yrket. Detta leder till svårigheter att engagera sig i organisationen.

Kvinnor med avbrott i karriären är mindre involverade i organisationen och upplever sig sedermera ha stagnerat i sin utveckling (Burke & McKeen, 1995). Något som även inverkar på kvinnornas uppfattning om sina kommande avancemangsmöjligheter. Kvinnor med en eller flera luckor i karriären är mindre nöjda med sin generella arbetssituation och ser mer negativt på sina framtida karriärmöjligheter än kvinnor utan avbrott och med samma positioner och utbildning (Burke & McKeen, 1995). Därmed är organisatoriska supportsystem avgörande för att kvinnor ska kunna balansera karriär och familj (Baumgartner & Schneider, 2010). Organisationer som främjar personalens balansgång mellan arbete och familj gynnar både sin manliga och sin kvinnliga personal och har ett livslångt inflytande på de anställdas karriärmönster (Cooper Jackson, 2001). Även om organisationer arbetar för att stävja detta, genom policys och erbjudanden om uppehåll som inte ”bestraffar” individens karriär, misslyckas ofta försöken då det finns en brist i själva implementeringen (*ibid.*). Enligt Burke och McKeen (1995) går därmed organisationer försök att tillvarata kvinnors talang om intet, vilket leder till att kvinnorna fastnar på innevarande positioner.

Luckor i karriären har visat sig ha en substantiell negativ effekt på lön och på den fortsatta karriärutvecklingen (Vinnicombe, m.fl., 2004) i synnerhet för kvinnor (Burke & McKeen, 1995). Att fortsätta utveckla sina färdigheter och förmågor är nämligen fundamentalt för att avancera inom en organisation (Olson & Schultz, 2013), ett faktum som gör att ett avbrott i karriären lätt kan leda till stagnering. I synnerhet på krävande arbetsplatser finns en inställning som är starkt kritisk till karriäruppehåll (Burke & McKeen, 1995). Avsteg från det vertikala mönstret riskerar att leda till misstänksamhet från kollegor och generera arbetsuppgifter med lägre status (Richardson, 1996).

Det karriäravbrott som moderskapet leder till, kan med grund i ovanstående resonemang, ses som hämmande för kvinnligt avancemang. Ytterligare mer kan man dra slutsatsen att detta grundar sig i den svårighet kvinnornas frånvaro genererar; att visa organisationen den hängivenhet denna kräver.

### 3.2.2 Homosocialisation

I dag uppmuntras organisationer att rekrytera och befordra individer från skilda bakgrunder och med olika erfarenheter, i syfte att bredda mångfalden (Cooper Jackson, 2001). Dock tenderar denna föresats att hindras av förekomsten av homosocialisation; viljan att välja individer som har störst likheten med den egna personen (Chen & Krauskopf, 2013; Holgersson, 2003; Pesonen, m.fl., 2009). När en organisation har en majoritet män på betydelsefulla positioner, alternativt en majoritet kvinnor på betydelsefulla positioner, tenderar företagskulturen att anamma föreställningar och normer som gynnar det dominerande könet (Cooper Jackson, 2001). Styrelser består i stor utsträckning av homogena kompositioner där medlemmarna är vita, medelålders medelklassmän, med liknande utbildning och professionell bakgrund (Vinnicombe, m.fl., 2004). Maier (1997 i Cooper Jackson, 2001) benämner det kollektiva beteende som utvecklas till följd av homogeniteten för *white-male managerial behaviour*. Detta beteende utgör den norm, vilken alla individer som vill avancera i karriären, måste acceptera. Grupper formas till kollektiv med gemensam syn på gränser och mål och kan även utveckla ett gemensamt tänkande – *group think* (Vinnicombe, m.fl., 2004). Till följd av detta tenderar gruppmedlemmarna att karakterisera individer utanför gruppen efter traditionella stereotypa roller och mönster.

Då det historiskt sett funnits få kvinnor på högre positioner har män liten erfarenhet av kvinnor på ledarpositioner och har därmed svårt att se dem som jämlikar (Vinnicombe m.fl., 2004). Då dessa kvinnor inte faller inom samma kategori som männens fruar, sekreterare och mödrar kan detta leda till en konflikt mellan könsroll och arbetsroll. En lösning för männen kan då vara att anställa fler män istället för kvinnor (*ibid*). Gruppen utvecklar sedermera ett kamratskap med gemensam kultur och gemensamma normer. Med sin ofta annorlunda bakgrund, tillför kvinnorna en ny röst vilket bidrar till att både sammansättning och kultur förbyts (*ibid.*).

Till följd av homosocialisationen tenderar kvinnor att uteslutas från viktiga möten där beslut fattas (Cooper Jackson, 2001). Därmed minskar kvinnornas synlighet inom organisationen och de drabbas av vad som kallas *invisible woman syndrome*. Just den kvinnliga osynligheten är starkt begränsande för möjligheten att avancera (*ibid.*) Homosocialisation, med dess resultat i en utestängning av kvinnor, kan därmed sägas verka hämmande på kvinnors utsikter att göra karriär.



### 3.2.3 *Queen Bee Syndrome*

Baumgartner och Schneider (2010) hävdar att kvinnor som hjälper andra kvinnor att lyckas, ger upphov till en snöbollseffekt där chansen att forcera glastaket med gemensamma krafter ökar. Denna föresats synes dock hämmas av en inneboende komplexitet och problematik. Negativa relationer riskerar nämligen att uppstå mellan kvinnor i ledning och kvinnor lägre ner på karriärtrappan (Rindfleish, 2000) vilka förhindrar den eventuellt positiva effekten på könssegregeringen att träda i kraft. Chesler (2001) menar att kvinnor i grunden är lika tävlingsinriktade som män, men att tävlingen främst är riktad mot andra kvinnor. Detta är en omständighet som kan ge upphov till vad som benämns för *Queen Bee Syndrome*. Terjesen och Singh (2008) definierar *Queen Bee Syndrome* som det fenomen där äldre kvinnor i besittning av maktfulla befattningar, väljer att avstå från att främja yngre kvinnor, eller till och med medvetet hindrar yngre kvinnliga kollegor, att avancera. Storbritanniens förra premiärminister Margaret Thatcher förs fram som ett exempel på en mäktig kvinna som handlade enligt detta mönster genom en vägran att befordrade kvinnliga medarbetare (Terjesen & Singh, 2008). En anledning till detta beteende kan härleda till det faktum att kvinnor riskerar att deras handlingar gentemot andra kvinnor och befordringar av dessa, kan betraktas som favorisering (Baumgartner & Schneider, 2010). På detta sätt riskerar kvinnor att bli varandras antagonister. Chesler (2001, s.4) sammanfattar problemet: *"To a woman, other women are supposed to be Good Fairy Godmothers and if they are not they may swiftly become their dreaded Evil Stepmothers"* (Mavin, 2008).

Med grund i ovanstående diskussion kan därmed slutsatsen dras att *Queen Bee Syndrome* leder till att kvinnor går en svår balansgång mellan att hjälpa sina jämlingar och riskera att upplevas som favoriserande av kvinnor och diskriminerande av män. Därmed skapas en ovilja att verka för att bistå kvinnliga kollegor som vill klättra på karriärstegen. Till följd därav kan förekomsten av *Queen Bee Syndrome* antas verka hindrande på kvinnors karriärmöjligheter.

### 3.2.4 *Från hämmande faktorer till främjande verktyg*

Ovanstående resonemang pekar således på att moderskap, homosocialisation och *Queen Bee Syndrome* opererar som hämmande faktorer för kvinnor som vill nå organisatoriska toppositioner. Dessa krafter verkar därmed för att könsskillnaderna på högre befattningar består. Dock kan organisationer önska att motverka detta och införlivar strategiska redskap för att uppnå en förändring. Även individerna själva, de kvinnor som på grund av ovanstående fenomen hålls kvar under glastaket, kan ta initiativ för att bryta igenom barriärerna och fortsätta

uppför karriärstegen. Här har nätverk och mentorskap växt fram som potentiella hjälpmedel. Som ett led i studiens mål, att erbjuda förståelse för på vilket sätt mentorskap och nätverk inverkar på kvinnors karriärer, kommer nedanstående resonemang leda till utvecklandet av en analysmodell. Genom att dela in nätverket respektive mentorskapet i underliggande kategorier möjliggörs denna förståelse genom att erbjuda en sammanfattande överblick på fenomenets relevanta delar och skillnader i dess effekter.

### **3.3 Nätverkets inflytande på karriären**

#### *3.3.1 Nätverkets övergripande struktur*

I dess mest abstrakta form kan ett nätverk definieras som en struktur där olika knutpunkter byggs upp av specifika sammangående trådar (Håkansson & Ford, 2002). Dessa trådar hålls samman via en interaktion som både handlar om att bli influerad och att influera andra. Ett nätverkets existens vilar sålunda på att samtliga parter investerar. Ju mer deltagarna investerar i tid och delaktighet, desto mer värde kan föras in i nätverket (Håkansson & Ford, 2002). Vidare bygger nätverket på relationer, vilka kan vara antingen formella eller informella (Fuller-Love, 2009). Chen och Krauskopf (2013) definierar formella nätverk som föreskrivna sammankopplingar, med formellt bestämda relationer, som syftar till att utföra en specifik uppgift eller fylla en given funktion. Det informella nätverket å sin sida karaktäriseras av mer diskreta interaktionsmönster, med en större tyngdpunkt på sociala relationer. Oavsett form består emellertid ett nätverk av aktörer, resurser och aktiviteter (Fuller-Love, 2009). Inom nätverkets gränser formas en misstro gentemot aktörer utanför gemenskapen (*ibid.*). Detta är en omständighet som kan antas försvåra processen att ansluta sig till nätverk, även om det är dynamiska enheter där individer ständigt träder in och lämnar nätverkets gemenskap (Connolly, Certo, Ireland & Reutzel, 2010).

I enlighet med *signaling theory* och dess grundläggande resonemang, skulle nätverkandet och interaktionen mellan individer i och utanför nätverkandet bygga på signaler (Connolly m.fl., 2010; Mavlanova, m.fl., 2012). *Signaling theory* är en teori lämplig för att beskriva beteenden och kommunikationer mellan två parter, som har åtkomst till olika slags information (Connolly m.fl., 2010; Mavlanova m.fl., 2012). Kärnan i teorin består av analys av olika typer av signaler och de situationer vari dessa används (Mavlanova m.fl., 2012), samt på viljan att reducera den informationsasymmetri som uppstår då olika aktörer vet olika mycket, samt de signaler dessa parter sänder ut (Stiglitz 2002 i Connolly m.fl., 2010). Den grundläggande tesen bakom *signaling theory* är att den individ som sänder en signal befinner sig i verksamhetens kärna

(Connelly m.fl., 2010). Sändaren tenderar således att vara vd, styrelseledamot eller innehavare av en dylik maktposition. Som sådan får han information om en individ vilken inte är åtkomlig för personer utanför kärnan (Connelly m.fl., 2010). *Signaling theory* kombinerat med institutionell teori menar att organisationer söker legitimitet för att överleva genom att sända ut signaler om kvalitet (Celani & Singh, 2010). Att vara medveten om, och verka för, jämställdhet i organisatoriska processer, ses enligt Wang och Keelan (2012) som en indikator för hur ansvarstagande organisationen är för sociala problem.

Traditionellt sett har nätverkande används mer frekvent av män än av kvinnor (Hawarden & Marsland, 2011) och varit ett manligt privilegium (Vinnicombe m.fl., 2004). I takt med att kvinnor insett nätverkandets främjande effekt på karriärutvecklingen har dock även de börjat engagera sig i liknande utsträckning som män (*ibid*). Trots detta visar Hawardens och Marslands (2011) forskning på att kvinnornas representation är konstant. Tidigare forskning har överlag frambringat kontrasterande slutsatser beträffande nätverkandets egentliga betydelse för kvinnors karriär (O'Neil m.fl., 2011). Enligt somliga är dock just svårigheten att komma in i formella och informella nätverk en tongivande faktor till varför kvinnor har svårt att avancera (Collin m.fl., 2007; Elg & Jonnergård, 2003; Ibarra, 1992; McGuire, 2002).

### 3.3.2 Det formella nätverket och dess effekter på karriäravancemang

Formella organisatoriska strukturer är ett resultat av medvetna beslut som syftar till att maximera enhetens effektivitet (Rank, 2008). Att gå med i formella nätverk är således ett strategiskt beslut. Generellt består därför formella nätverk av aktörer i form av organisationer och företag, snarare än enskilda individer. Nätverket ses helt enkelt som en kostnadseffektiv väg till fördelaktiga resurser som inte kan nås internt (Fuller-Love, 2009; Watson, 2007). Det formella nätverkets primära syfte är informationsutbyte (Parker, 2008) med en överenskommelse om att dela särskilda resurser och handlingsplaner (Kingsley & Malecki, 2004). Den information som delges stannar inom nätverket och sprids således inte till icke-medlemmar (Parker, 2008). Medlemmar som inte aktivt medverkar till att delge andra information tenderar i förlängningen att uteslutas från nätverket (*ibid.*).

En studie av Watson (2007) visar på ett positivt samband mellan formella nätverk och företagstillväxt. Vidare leder nätverket till ett systematiserande av aktioner och handlingar (Håkansson & Ford, 2002). Samtidigt förlorar företaget en del av sin självständighet vid inträdet (*ibid*). Organisationen är inte längre en isolerad ö utan agerar som, och står ansvarig inför, en

del av en större enhet. En förändring av organisationen innebär en förändring av relationerna till nätverkets aktörer. Ett företag som önskar få till en reformerad verksamhet, genom exempelvis en ny produkt eller logistikkanal, måste därmed söka nätverksdeltagarnas godkännande (*ibid.*).

### 3.3.3 Det informella nätverket och dess effekter på karriäravancemang

Informella nätverk tjänar ett annat syfte än formella nätverk och tenderar att uppstå som ett komplement till den formella nätverksstrukturen (Rank, 2008). Till skillnad från det informella nätverket, som har effektivisering och rationalisering som övergripande mål, tar det formella nätverket större hänsyn till ”mjukare” organisatoriska frågor. Ytterligare mer sker inträde i informella nätverk på individnivå (Rank, 2008). Då det handlar om valfrihet (McGuire, 2002) är medverkandet inte ett resultat av någon explicit överenskommelse (Kingsley & Malecki, 2004). Informella nätverk bildas, i frånvaro av tvång, istället genom personkemi (Kingsley & Malecki, 2004) och som ett resultat därav, genom inofficiella kanaler (McGuire, 2002). McGuire (2002) menar att dessa nätverks uppbyggnad leder till att aspirerande medlemmar bedöms med hänsyn till sina potentiella resurser. Ju mer resursstarkt nätverket antas vara, desto mer kompetenta antas medlemmarna vara (*ibid.*).

De informella nätverkens fördelar är välkända (Cooper Jackson, 2001). De erbjuder information och kunskap som är viktiga för att avancera i karriären och hjälper till att skapa en ökad individuell synlighet inom organisationen (*ibid.*). Vidare skänker medlemskapet legitimitet till individen (McGuire, 2002). Individer som erhållit sin befattning genom informella metoder uppstår större prestige, större arbetstillfredsställelse samt högre lön (Gray, Kurihara, Hommen & Feldman, 2007; McGuire, 2002). En studie gjord 2010 av Baumgartner och Schneider, visar att det är av yttersta vikt att skaffa sig tillträde till nätverk och att kvinnor bör vara proaktiva och bjuda in sig själva till sammanslutningar och sociala aktiviteter på arbetsplatsen. O’Neil m.fl. (2004) är inne på samma linje och framhåller att nätverkets tillgång till vägledning är kritiskt för en långsiktig karriär. Gray m.fl. (2007) belyser i synnerhet det informella nätverkets värde vid anställning. Arbetsgivare kräver i vissa fall att de anställda har stora och aktiva sociala nätverk och rekryterar inte bara genom nätverken, utan arbetsgivare kan även anställa individer på grund av deras tillgång till nätverk.

Det finns en markant skillnad mellan män och kvinnor beträffande nätverkets presumtiva fördelar. Kvinnor tenderar att vara involverade i nätverk som saknar medlemmar med vad som

anses vara hög status (McGuire, 2002). Ytterligare mer är nätverk med kvinnliga deltagare överlag mer diversifierade (*ibid.*) och innehar alltså en större mångfald överlag än nätverk enbart bestående av män. McGuire (2002) anser att anledningen till att kvinnor och män kan förvänta sig skilda fördelar relaterat till nätverk, är att nätverk i allmänhet, och informella nätverk i synnerhet, helt enkelt är könssegregerade.

#### *3.3.4 Manliga nätverk och dess effekter på karriäravancemang*

I flertalet organisationer som har män på nyckelpositioner finns det informella nätverksfenomenet *good old boy network*, vilka kvinnor tenderar att helt uteslutas från (Baumgartner & Schneider, 2010; Cooper Jackson, 2001). En kvinna i Baumgartner och Schneiders studie från 2010 beskriver denna form av nätverk som en grupp med individer som leker tillsammans och jobbar tillsammans enligt egna regler. Relationerna i dessa nätverk sträcker sig från gamla skolkompisar och kollegor (Gray m.fl., 2007) till nya bekantskaper via traditionella aktiviteter så som golf, fotboll och samvaro på restauranger och barer (Baumgartner & Schneider, 2010). Att nätverk med bara män förekommer kan förklaras av det faktum att kvinnor uppfattas som riskabla ”investeringar”, detta då de traditionellt sett besitter lägre status och makt i samhället (McGuire, 2002). Baumgartner och Schneider (2010) menar att problemet är att dessa stängda nätverk genererar negativa attityder som i sin tur leder till handlingar med syfte att faktiskt hindra kvinnor att ta sig upp i organisationen. Även Ibarra (1992) framhåller att männen som dominerande grupp exkluderar kvinnorna från informell interaktion för att försöka bibehålla dominansen. Hawarden och Marsland (2011) benämner denna osynliga struktur för *glass network*. Till skillnad från glastaket, som ses som en solid barriär, är glasnätverken transparenta och till hälften möjliga att forcera. Men då kvinnor hålls utanför dessa nätverk tvingas de ofta till alternativa vägar för att uppnå nätverks fördelar (Cooper Jackson, 2001; Terjesen & Singh, 2008).

#### *3.3.5 Kvinnliga nätverk och dess effekter på karriäravancemang*

Det finns strukturella skillnader mellan kvinnliga nätverk och manligt dominerade nätverk (O’Neil m.fl., 2011). Kvinnliga nätverk tenderar att vara mindre omfattande och ha starkare band och större likhet mellan medlemmarna (Knouse & Webb, 2001). Enligt Vinnicombe m.fl. (2004) och Zoltie och Clarke (1993) ses kvinnliga nätverk i allt större utsträckning som företagsaktiviteter och karriärutvecklingsverktyg. Då kvinnor ofta exkluderas från av män dominerade nätverk (Ibarra, 1993), är det kvinnliga nätverket ett sätt att kompensera för missade fördelar (Cooper Jackson, 2001; Terjesen & Singh, 2008). Detta mönster är en följd av homosocialisation (Chen & Krauskopf, 2013). Enligt Birds och Smiths (2005) skildring av

*signaling theory*, skulle sändaren av signalen (männen) och motagaren av signalen (kvinnorna) delvis ha olika intressen som står i konflikt med varandra, då informationen kan gynna motagaren samtidigt som sändaren kan missgynnas. Därmed kan man dra slutsatsen att homosocialiseringen bland män inte bara leder till att utestänga kvinnor från nätverken; det resulterar även i att kvinnor väljer att ansluta sig till lika homogena sammanslutningar.

McGuire (2002) för fram skillnaderna i vertikalt avancemang som ännu en orsak till segregeringen och menar att position snarare än kön är det fundamentala. Då kvinnor tenderar att finnas på lägre organisatoriska nivåer har de därmed färre resurser att överföra till nätverket och söker sig därmed till likasinnade, vilket är i linje med homosocialiseringens antaganden (Ibarra, 1992). Genom att ansluta sig till kvinnliga nätverk kan individer utarbeta strategier för hur vanligt förekommande problem kan hanteras (Cooper Jackson, 2001). Medlemmarna ingår medlemskap för att erhålla karriärråd, karriärsupport, förståelse för affärsområdet och för att utbyta erfarenheter och förbättra sina förmågor. I enlighet med *signaling theory* influeras rekryteringsprocesser och befordringar av information i form av signaler, både från den sökande och från organisationen (Celani & Singh, 2010). Detta pekar på att det inte enbart handlar om män och kvinnor som aktörer; organisationen har en lika stor del i segregeringen.

Kvinnor sätter dock högre värde på nätverkens sociala aspekter (Vinnicombe m.fl., 2004). Enligt Ibarra (1992) beror detta på att kvinnor kämpar med att balansera både det manligt dominerade nätverket, med karriärfrämjande effekter, och det kvinnliga nätverket som tillför social trygghet. Inom organisationer med få kvinnliga medarbetare söker sig kvinnor utanför arbetsplatsen för att få social trygghet och utbyta råd om hur vanliga problem kan hanteras (*ibid.*). Mammaledighet, deltidsarbete och annan långvarig frånvaro, är signaler för kvinnligt beteende. Detta begränsar kvinnans förmåga att inhämta information, skapa resurser och knyta kontakter, vilket håller nere dennes sociala kapital (Seibert, Kraimer & Liden, 2001). Föräldraledighet är en frånvaro som av organisationen kan tolkas som en signal för mindre investering i kompetens och karriär från individens sida (Collin m.fl., 2007). Samtidigt gör detta organisationen i sig mindre benägen att investera i individen. Detta är problem som det kvinnliga nätverket önskar avhjälpa. Medlemmarna känner sig sedermera skyldiga att visa på det värde som de kvinnliga nätverken genererar till företaget (Vinnicombe m.fl., 2004). O'Neil m.fl. (2011) menar att även företagsledning och chefer ser införandet av kvinnliga nätverk som ett medel som gynnar organisationen i stort, då man ser nätverken som ett sätt att dramatiskt ändra kvinnornas beteenden och synliggöra deras ledarskap. Nätverkens expertis inom områden

som produktdesign, marknadsföring och PR utnyttjas i allt större utsträckning (Vinnicombe m.fl., 2004).

Det har dock framförts kritik mot de kvinnliga nätverken och dess effekter (jmf. O'Neil m.fl., 2011; Pini, Brown & Ryan, 2004; Schein, 2007). Kvinnliga nätverk är mindre effektiva än manliga nätverk då de är sämre förankrade och interagerade i organisationen (Vinnicombe m.fl., 2004) med individer som har mindre makt och auktoritet (McGuire, 2002). Därmed torde även de kvinnliga nätverken ha mindre makt och lägre status (Vinnicombe m.fl., 2004) vilket resulterar i färre fördelar (McGuire, 2002). Paradoxalt då Vinnicombe m.fl., (2004) hävdar att kvinnor i större utsträckning än män använder sig av *impression management* för att nå framgång. Med detta menas de strategier och taktiska metoder som formar vilka associationer och vilken image personer på arbetsplatsen har av kvinnan ifråga. Genom att knyta betydelsefulla kontakter och öka sin synlighet ökar chansen till befordran (Vinnicombe, m.fl., 2004).

Det finns en risk att nätverk med enbart kvinnor isolerar kvinnorna än mer från de manliga domänerna (O'Neil m.fl., 2011). Att kvinnliga nätverk i sig är diskriminerande mot män förs fram som ytterligare en negativ aspekt (McGuire, 2002; Pini, m.fl., 2004). McGuire (2002) menar att då medlemskapet bygger på diskriminerande grunder och medvetet utesluter individer, leder detta till ett nätverk med färre resurser. Vidare anser Pini m.fl., (2004) att då kvinnliga nätverk saknar resurser och makt, borde fokus ligga på att försöka inkludera kvinnorna i de manliga nätverken, framför att engagera sig i kvinnliga nätverk. McGuire (2002) beskriver kvinnors svårigheter att navigera rätt bland nätverk som ett tveeggat svärd. Medlemskap i ett kvinnligt nätverk kan potentiellt ge större trygghet men riskerar samtidigt att bidra till marginaliseringen.

### **3.4 En modell växer fram**

Ovanstående resonemang utmynnar i inledningen till den mer heltäckande modell som presenteras i slutet av kapitlet. Modellen tar sin utgångspunkt i aspekter som befunnits relevanta efter litteraturgenomgång. Dessa anses fånga fenomenets väsentliga fundament och kan därmed tänkas bidra till studiens syfte. Som framgår av diskussionen kategoriseras nätverken efter sin struktur i formella och informella nätverk, med vidare indelning i underkategorierna manliga nätverk och kvinnliga nätverk. Nätverksformerna fyller olika funktioner och kännetecknas av skilda premisser. Strukturellt byggs det formella nätverket upp genom explicita beslut på

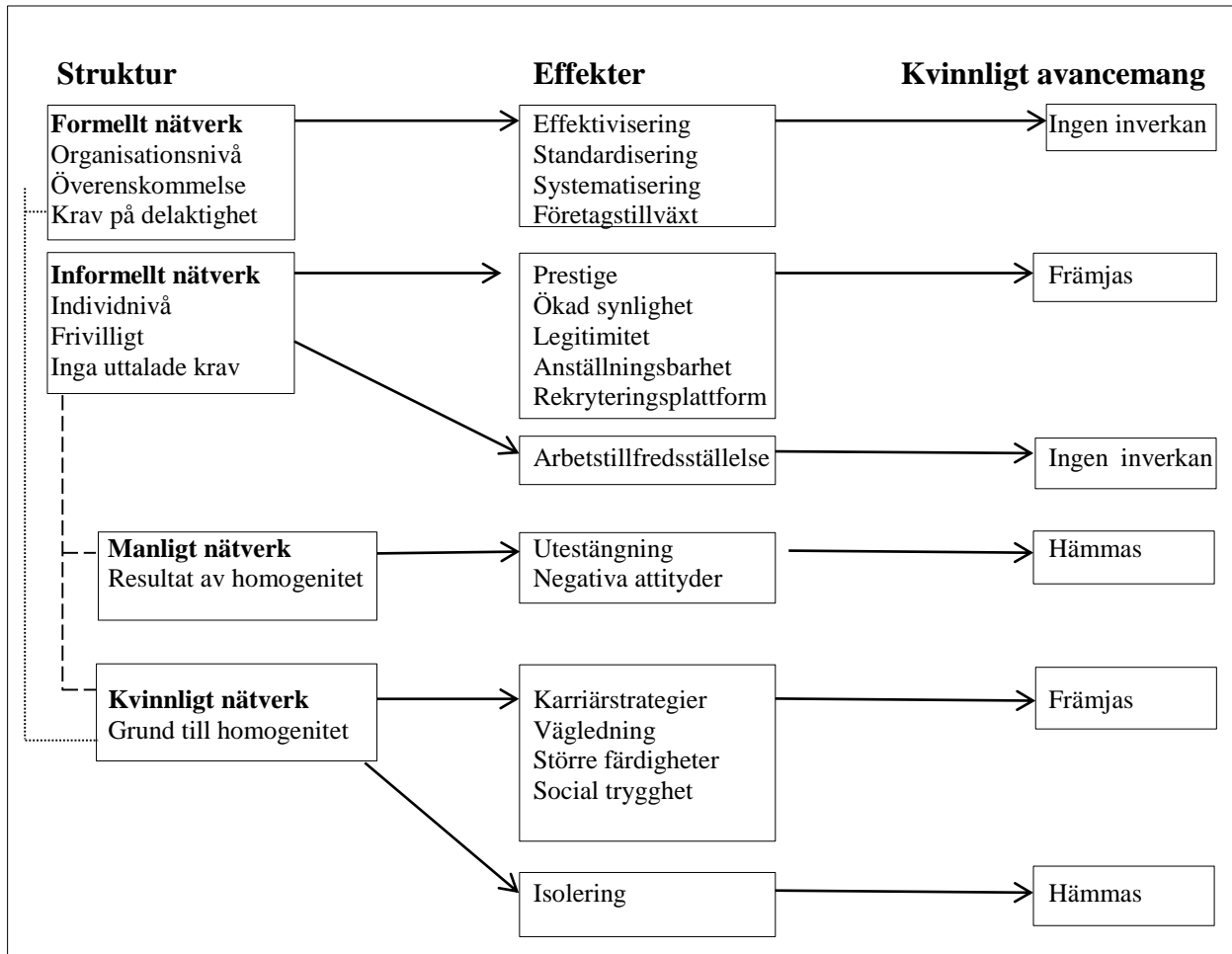
organisationsnivå. Vidare finns en gemensam överenskommelse mellan sammanslutningens parter om nätverkets syfte, regler och normer. Stor vikt läggs vid delaktighet; aktörer som inte aktivt bidrar med resurser till nätverket tenderar att uteslutas. Aktörernas input ska i slutändan rendera i effektivisering och företagstillväxt, genom standardiserade och systematiserade handlingsplaner och förfaringssätt. Dessa effekter kan dock inte antas ha någon direkt inverkan på kvinnligt avancemang. Effektivisering och tillväxt kan inte antas främja kvinnor mer än män utan företaget som helhet. Ytterligare mer kan en likriktighet mellan organisationer leda både till gemensamma ansträngningar för jämställdhet, så väl som mot en cementering av rådande strukturer.

Inträde till det informella nätverket sker på individnivå, utan en uttalad organisatorisk överenskommelse och därmed på frivillig basis. Det saknas dessutom ett formellt ”regelverk” med förväntningar på delaktighet och resursbidragande på sammanslutningens aktörer. Till följd av nätverkets grund i individen är det personliga effekter snarare än organisatorisk rationalitet som blir output. Medlemskap i ett informellt nätverk kan ge individen prestige och legitimitet, vilket leder till ökad synlighet inom företaget. Ytterligare mer kan åtkomsten till informella kontakter vara en fördel vid rekrytering då vissa arbetsgivare ser detta som en stor tillgång som i förlängningen kan gynna företaget. Dessutom kan nätverket fungera som en ren rekryteringsplattform där befordring kan nås genom informella kontakter. Samtliga dessa effekter kan antas ha en främjande inverkan på kvinnors karriär, om de är medlemmar. Inte minst den ökade synligheten kan vara en avgörande faktor, liksom det faktum att åtkomsten till det informella nätverket blir ytterligare en arena för att söka befordran, vid sidan av de formella strukturerna.

Det finns en skillnad mellan manliga och kvinnliga nätverk. Medan ett manligt nätverk uteslutande synes vara informellt, kan det kvinnliga finnas i båda former. Därmed blir det manliga nätverket uteslutande en underkategori till det informella nätverket medan det kvinnliga nätverket länkas samman med både det formella och det informella nätverket. Vidare kan manliga nätverk sägas vara *resultatet* av homosocialisering och ingen uttalad strävan. Det kvinnliga nätverket däremot är i grunden uppbyggt av ett diskriminerande syfte där endast det ena könet har tillträde. Därmed kan det kvinnliga nätverket sägas *bidra* till nätverkens homogenitet och segregering. Effektmässigt kan det manliga nätverket antas ha en uteslutande negativ inverkan på kvinnligt avancemang, med negativa attityder och utestängning av kvinnor. Även det kvinnliga nätverket kan bidra till isoleringen. Dock kan även positivt inverkan



effekter skönjas, vilket inte minst har sin grund i de kvinnliga nätverkens rent affärsmässiga inriktning. Den kvinnliga gemenskapen kan skapa en social trygghet då man genom vägledning, utarbetande av karriärstrategier och utvecklande av färdigheter bidrar till att förbättra anställningsbarheten.



Figur 3.4 Analysmodell för nätverkets inflytande på kvinnligt avancemang

### 3.5 Mentorskapets inflytande på karriären

#### 3.5.1 Mentorskapets struktur och dess effekter

Inom karriärsutveckling har även mentorskap blivit en viktig process (Cooper Jackson, 2001). Cooper Jackson (2001) framhåller att mentorskap numera är en välkänd viktig faktor för en framgångsrik karriär. Ragins och Cotton (1996) är inne på samma linje och menar att mentorskapet kan vara avgörande för den ibland tävlingsinriktade vägen till toppen. En viktig funktion mentorn fyller, är att hjälpa adepten att anpassa sig till förändringar i organisationen (Chen & Krauskopf, 2013). Cooper Jackson (2001) rekommenderar alla organisationer att etablera formella mentorprogram som ett led i att öka andelen kvinnor på högre positioner,

vilket är i linje med DiMaggios och Powells (1983) redogörelse för den institutionella teorins resonemang om organisatorisk likformighet.

Tillgången till en mentor leder inte bara till bättre karriärutveckling, utan även till större tillfredsställelse gällande individens egen arbetssituation (Cooper Jackson, 2001). Vidare främjar mentorrelationen socialiseringen på arbetsplatsen (Baumgartner & Schneider, 2010). Studier visar att det finns särskilda fördelar såsom karriärhöjande och psykosociala funktioner med mentorrelationer för unga yrkesverksamma i näringslivet. De karriärhöjande funktionerna hjälper den enskilde individen i karriärutvecklingen medan de psykosociala funktionerna hjälper individen att utveckla sitt självförtroende, öka kompetensen och få större acceptans på ett personligt plan (Ragins & Cotton, 1996). Enligt respondenterna i Baumgartners och Schneiders (2010) studie bör kvinnan i samråd med sin mentor utarbeta måluppfyllande strategier för bästa effekt. Mentorrelationerna ska helt enkelt verka för att förbereda kvinnorna för högre befattningar. Men beroende på mentorskapets struktur, torde mentorssystemet ta sig olika uttryck som därmed influerar kvinnors karriärer på skilda sätt.

### *3.5.2 Det formella mentorskapet och dess effekter på karriäravancemang*

Det formella mentorssystemet bygger på att en yngre individ tilldelas en officiell mentor av den gemensamma organisationen (Siegel, Rigsby, Agrawal & Leavins, 1995). Mentorn betraktas som en länk mellan organisationen och adepten (Chen & Krauskopf, 2013). Systemets styrka är att det säkerställer en viss miniminivå för organisationens engagemang i personalens utveckling (Siegel m.fl., 1995). Formella mentorssystem har oftast sitt fokus på att utveckla personliga relationer mellan de nyanställda och de som arbetar på företaget sedan tidigare (*ibid.*). Enligt beskrivningen av legitimitetsteorin av Bitektine (2011), Deegan och Unerman (2011) samt Suchman (1995) skulle upprättande av formella mentorssystem kunna förklaras av organisationens önskan att efterleva samhällets krav då legitimitet är en resurs som organisationen är beroende av för att överleva (Deegan & Unerman, 2011). Teorin vilar på att det finns ett socialt kontrakt innehållande de förväntningar samhället har på hur organisationen bör agera, gränser vilka organisationen vill hålla sig inom (*ibid.*). Suchman (1995) beskriver legitimitet som en generell uppfattning om huruvida en enhets agerande är önskvärt och lämpligt utifrån samhällets normer, värderingar och definitioner. Legitimitet kan således sägas vara aktörers tolkning av organisationer (Bitektine, 2011). Vilka aktörer som skänker organisatorisk legitimitet beror på organisationen i sig och dess verksamhet (*ibid.*). Vidare är aktörerna olika viktiga, vilket leder till strategiska beslut gällande vilken grupp som ska

prioriteras (Bitektine, 2011; Deegan & Unerman, 2011). Gränser och normer är inte statiska varför organisationer måste vara uppmärksamma på förändringar (Deegan & Unerman, 2011). Enligt Suchman (1995) bygger legitimitetsteorin helt enkelt på kommunikation mellan olika aktörer. Utifrån ovanstående resonemang skulle således formella mentorsrelationer användas som en form av strategiskt verktyg av organisationer för att främja individer, beteenden och attityder som är önskvärda av samhället. På de lägre organisatoriska nivåerna, så väl som högre upp i hierarkin. Covaleski, Dirsmith, Heian & Samuel (1998) menar att ett mentorssystem är en form av maktverktyg från organisationens sida som ger möjlighet att kontrollera de anställda, i linje med DiMaggios och Powells (1983) beskrivning av den institutionella teorins resonemang om organisatorisk likformighet. En formell mentorrelation kan dock sända ut signaler om att du som kvinna är svag (Baumgartner & Schneider, 2010), i enlighet med *signaling theory*. Dessutom kan den formella relationen upplevas stel och konstlad. Detta är det formella mentorskapets svårigheter, baserade i det faktum att mentorn tilldelas en protegé. Detta kan leda till att konflikter utvecklas, både internt i mentorrelationen, såväl som externt mellan mentorn och/eller adepten visavi organisationen som helhet (Baumgartner & Schneider, 2010). I enlighet med Stiglits (2003, i Connely m.fl., 2010) definition av *signaling theory*, skulle detta vara en negativ effekt grundad i signaler från de inblandade aktörerna samt den informationsasymmetri relationerna ger upphov till. Därmed uteblir mentorrelationens potentiellt främjande inverkan på kvinnors karriärer.

### 3.5.3 Det informella mentorskapet och dess effekter på karriäravancemang

Till skillnad från det formella mentorssystemet har det informella mentorssystemet inte sitt fokus enbart på att främja individer på de lägre karriärstegen. Tvärt om tenderar de informella mentorrelationerna uppträda högre upp i organisationen (Siegel m.fl., 1995). Informellt mentorskap är när mentorn själv upptäcker och verkar för att främja individers potential, alternativt att den enskilde individen själv söker en mentor, utan tvingande omständigheter (*ibid*). För att en informell mentorrelation ska gynna karriären är det lämpligt att individen väljer en mentor som befinner sig, eller har befunnit sig, på den position dit denne vill nå (Baumgartner & Schneider, 2010). Styrkan i det informella mentorssystemet är att relationen bygger på kemi mellan två individer, vilka ofta utvecklar starka personliga band (Siegel m.fl., 1995). Mentorn blir en förebild som adepten kan relatera till och ta intryck av (Chen & Krauskopf, 2013). En respondent i Baumgartners och Schneiders (2010) studie hade en mycket positiv erfarenhet av ett mentorprogram som kombinerade det formella mentorskapet med det informella mentorskapet. De anställda hade krav på sig att delta i programmet, men fick själva

utse sina mentorer (*ibid.*). Detta implicerar att valfrieten är en viktig aspekt i hur mentorskapet upplevs.

#### 3.5.4 Mentorns kön och dess effekt på karriäravancemang

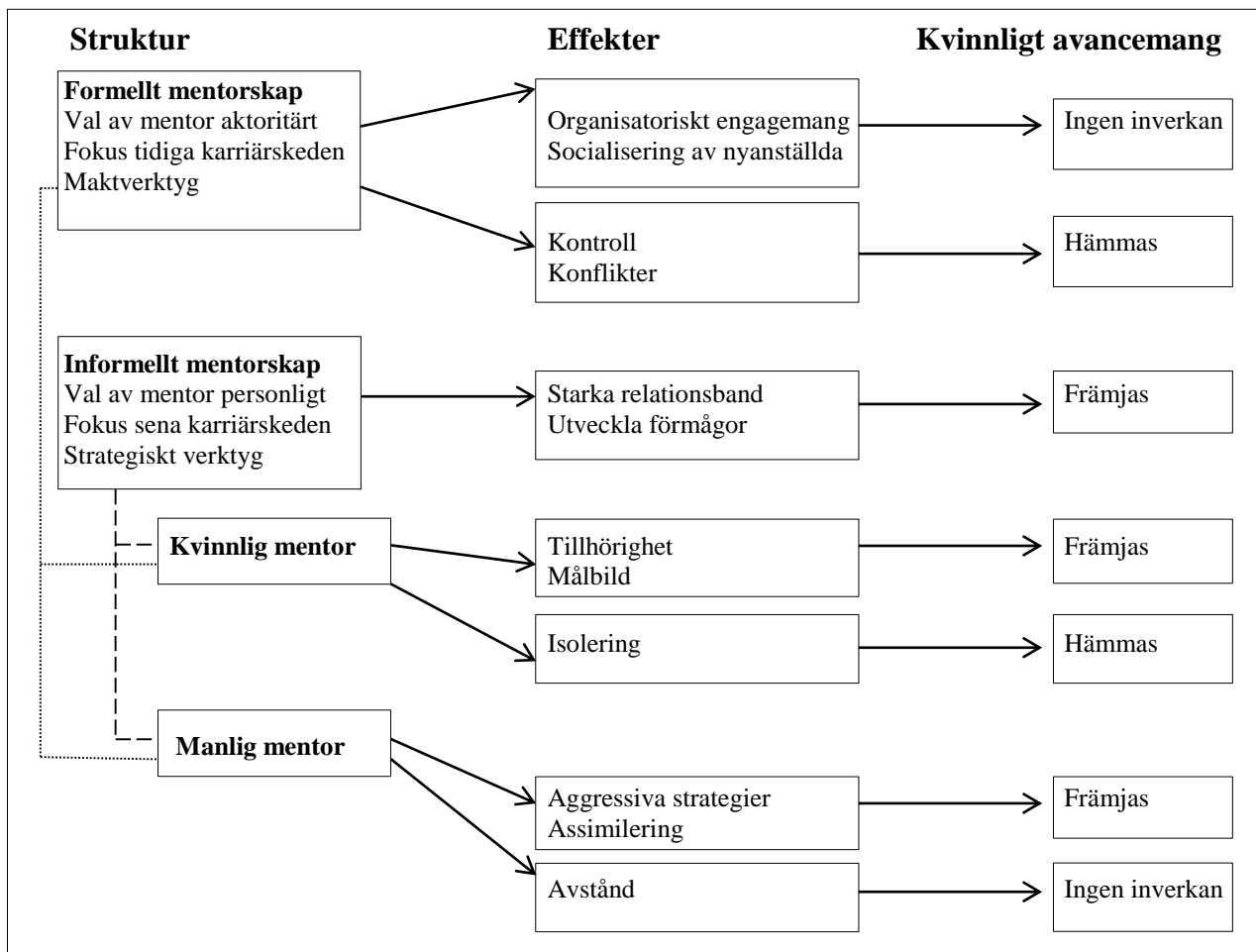
Karriäravbrott och deltidsarbete, som är vanligare bland kvinnor än bland män, leder till att organisationer drar sig för att investera i personen, vilket i sin tur leder till mindre träning, färre utmaningar och mindre coaching och mentorskap (Burke & McKeen, 1995). Kvinnor i mansdominerade organisationer har därför ofta begränsad tillgång till en mentorrelation, något Cooper Jackson (2001) menar är en paradox då mentorskap kan vara av synnerligen stor vikt för kvinnor som önskar ledande befattningar. Mentorrelationer är en funktion som ger professionella kvinnor en känsla av en gemensam identitet och tillhörighet (McCarthy 2004). Detta kan indikera att valet av mentor och dennes kön, både från organisationen i det formella systemet, och från individen i det informella systemet, influerar kvinnors behållning. En kvinnlig mentor kan tänkas fungera som en förebild som kan sättas i relation till den egna personen. Cooper Jackson (2001) menar dock att det är relativt nytt att kvinnor fungerar som mentorer för andra kvinnor i syfte att främja deras väg upp i organisationen. Enligt Tarjesen och Singh (2008) tenderar dock kvinnor på styrelseposter att engagera sig allt mer i nätverk och mentorskap för att främja uppåtsträvande kvinnor. Detta skulle kunna sättas i relation till tidigare nämnda *Queen Bee Syndrome* där kvinnor drar sig för att bistå uppåtsträvande kvinnor av rädsla för att uppfattas som favoriserande.

### 3.6 En utbyggnad av modellen

Med grund i ovanstående litteraturstudie kan man utläsa att den formella mentorrelationen och den informella mentorrelationen präglas av olika karaktärer med olika syften. Det formella mentorskapet verkar främst vara etablerat i organisationers lägre skikt. Detta skulle vara ett naturligt resultat då det främsta syftet är att underlätta nyanställdas socialisering. Initiativet till ett mentorssystem sker uteslutande från organisationens sida och är således rent auktoritär. Därmed kan man anta att organisationen har underliggande syften med mentorskapet och att detta är en form av maktverktyg. De effekter man kan utläsa skulle därmed kunna kopplas samman med frånvaron av valfrihet då den formella mentorrelationen kan upplevas som en form av kontroll och i förlängningen leda till konflikter, både mellan mentor och adept och mellan adept och organisation. Därmed skulle det formella mentorskapet verka direkt hämmande på kvinnors karriärmöjligheter.

Det informella mentorskapet å andra sidan sker på frivillig basis och har en benägenhet att vara etablerat mellan anställda inom organisationens högre skikt. Därmed kan man anta att mentor så väl som adept är karriärinriktade med en önskan om positiva effekter på avancemang. Mentorrelationen kan då ses som ett rent strategiverktyg med fokus på att utveckla förmågor som premieras av chefer. Ur valfriheten kan effekten förutom bättre kompetens bli starka relationsband som skulle kunna inverka positivt på kvinnligt karriäravancemang. För att relationen ska kunna resultera i strategier och taktiska karriärdrag för att komma förbi strukturella hinder, kan man anta att ett nära förhållande är nödvändigt.

Slutligen kan valet av mentor vara betydelsefullt i karriärsammanhang. En kvinnlig mentor och dennes erfarenheter kan antas vara lättare att identifiera sig med än en manlig mentor. Effekten kan tänkas bli en större tillhörighet och en konkret målbild att arbeta mot, vilket kan tänkas verka främjande på karriären. Dock skulle en rent kvinnlig mentorrelation kunna leda till en negativt inverkande isolering, vilket inte skulle vara fallet med en manlig mentor. En manlig mentor kan tänkas överföra ”manliga” och mer aggressiva strategier och tillvägagångssätt till sin kvinnliga adept och hjälpa till med assimilering. Dock finns risken att kvinnan har svårt att ta till sig mannens vägledning grundad i skilda erfarenheter och förutsättningar. Vidare förmodar vi att den könsmissiga karaktäristiken är oberoende av huruvida mentorskapet är formellt eller informellt samt att både kvinnor och män nyttjar dessa skilda mentorstrukturer.



Figur 3.6 Analysmodell för mentorskapets inflytande på kvinnligt avancemang

### 3.7 Relationen mellan nätverk och mentorskap: en symbios

Få studier synes sätta nätverk och mentorskap i relation till varandra. Cooper Jackson (2001), liksom Tarjesen och Singh (2008), menar dock att en viktig bakomliggande faktor till att kvinnor ofta saknar mentorrelationer, kan härledas till den nekade åtkomsten till informella nätverk. Bristen på mentorskap och den nekade tillgången till informella nätverk leder till att kvinnor riskerar att bli osynliga för beslutsfattare inom organisationen, vilket markant reducerar kvinnornas chanser att bli befordrade till nyckelpositioner (Cooper Jackson, 2001). Blickle, Witzki och Schneider (2009) anser att mentorn kan ses som en del i ett större socialt nätverk. Därav har mentorn makten att tillföra individen stöd och support från både den egna organisationen, så väl som från krafter utifrån. Forskning av Higgins och Thomas (2001) visar på att ju fler arbetsmässiga relationer individen har och ju mer organisatoriskt support som erbjuds, desto större är effekten på den anställdes karriär. Blickle m.fl. (2009) liknar mentorn vid själva nyckeln till ett framgångsrikt nätverksbyggande. För att kunna utveckla nätverk krävs

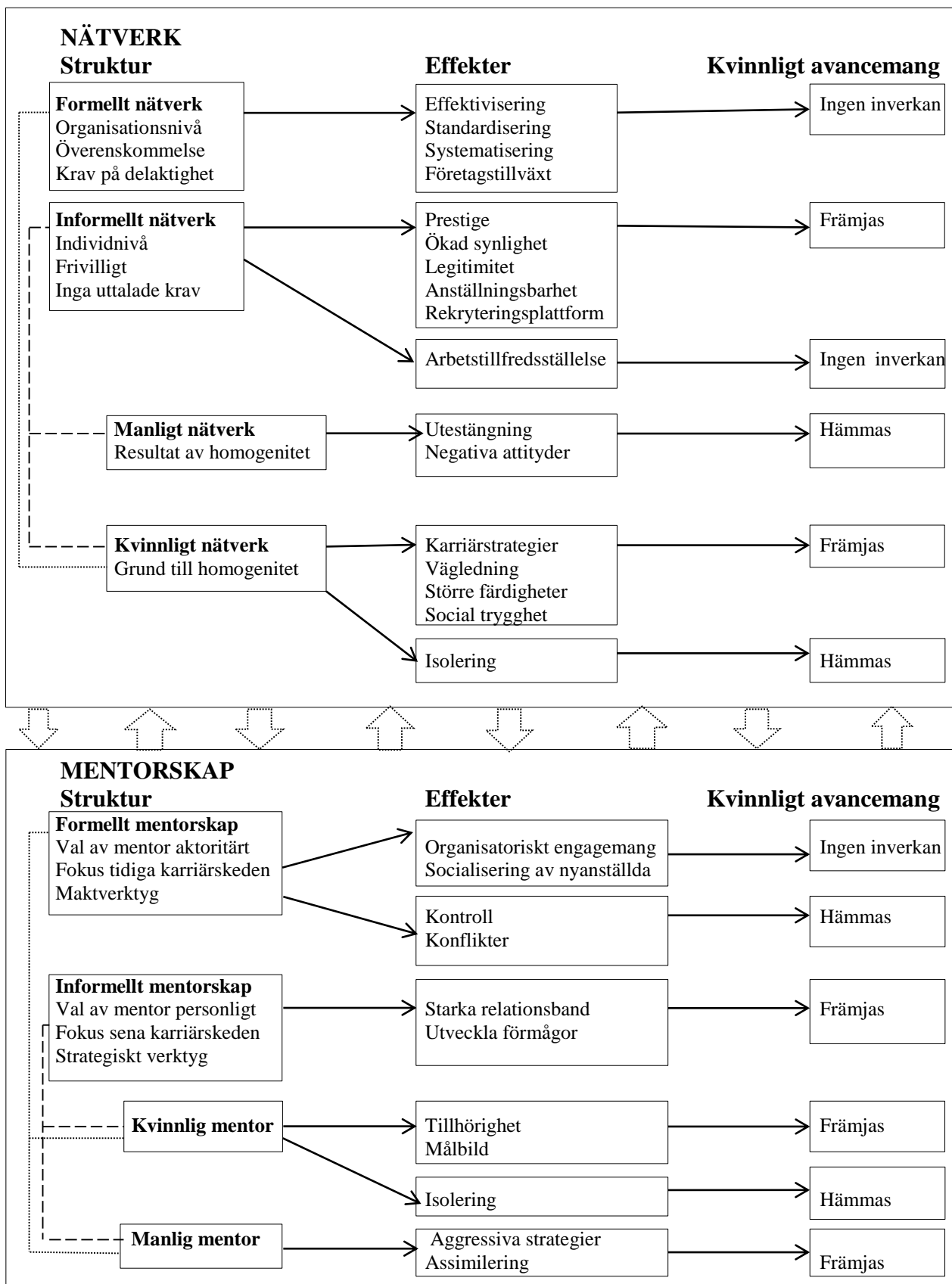
en förståelse för arbetsplatsens sociala situationer. Skickliga mentorer är vägen till att ge individen de verktyg som krävs för att kunna bygga upp ett nätverk. Sparrow och Liden (2005) är inne på samma linje och menar att nyanställda medarbetare kan få in en fot i nätverk genom att observera äldre mentorer i nätverkande. När de yngre kollegorna själva ska börja nätverka är de redan integrerade i sina mentorer i nätverk och kan få feedback på den egna nätverksförmågan. Mentorskapet utgör således själva transmissionen av de färdigheter som nätverkandet kräver (*ibid.*). Med grund i detta resonemang görs ett antagande att det finns ett symbiotiskt förhållande mellan mentorskap och nätverk.

### **3.8 Sammanfattande Analysmodell**

Studiens slutgiltiga analysmodell innehåller de faktorer som tagits upp i kapitlet och i de delmodeller som presenterats för nätverk respektive mentorskap. Vid en sammanställning av delmodellerna träder vissa gemensamma drag fram. Varken det formella nätverket eller det formella mentorskapet kan förväntas främja kvinnors karriärer. Detta kan antas bero på det bakomliggande organisatoriska initiativet med rigid struktur och en förväntan på att systemet ska gynna organisationen snarare än individen. Snarare är det informella system som har potential att hjälpa kvinnor att nå högre positioner. Anledningen skulle kunna finnas i dess frånvaro av yttre tvång, då delaktande sker på initiativ från individen själv. Med hänsyn till de informella verktygens gemensamma struktur och likartade effekter, skulle dessa potentiellt kunna användas i samma syften. Tänkbart är även att de används som växelverkande redskap, för att förstärka de positiva krafterna och därmed utöka chansen till kvinnligt avancemang.

När det kommer till könets betydelse visar både nätverket och mentorskapet på att det finns fördelar så väl som risker med homogena strukturer. Även om en ren kvinnlig relation kan bidra med social trygghet och gemenskap, finns det en potentiell fara med detta. Kvinnor kan eventuellt snarare bidra till isoleringen och utestängningen, vilket i förlängningen understödjer osynliggörandet av kvinnor.

Slutligen antas det finnas ett förhållande mellan nätverk och mentorskap. I de fall där nätverk och mentorskap sammanstöter antas de båda fenomenen utöva inflytande på varandra och till viss del bidra till att forma den motsatta parten. Nedanstående modell sammanfattar studiens bakomliggande antagande, som grundar sig i ovanstående kapitelns resonemang.



Figur 3.7 Sammanfattande analysmodell av nätverkets och mentorskapets inflytande på kvinnligt avancemang



# Kapitel 4

## Empirisk metod

---

*I detta kapitel görs en genomgång studiens empiriska metod. Inledningsvis presenteras och motiveras studiens revisionsbaserade kontext. Vidare framläggs en beskrivning av förfarandet vid sökning av litteratur och en presentation av intervju som datainsamlingsmetod erbjuds. Slutligen klargörs de etiska överväganden studien gett upphov till samt den validitet, reliabilitet och generaliserbarhet undersökningen resulterat i.*

---

### **4.1 Studiens kontext: Revisionsbranschens hierarkiska karriärstruktur**

För att på bästa sätt fånga fenomenet karriäravancemang har studien förlagts i en utpräglad hierarkisk kontext. Revisionsbranschen med sin givna karriärstruktur och krav på certifiering (Carrington, 2010), utgör ett område lämpligt för forskning kring karriärmönster (Dambrin & Lambert, 2008). Revisionsbranschen har fem tydligt utpräglade karriärsteg; revisorsassistent, godkänd revisor, auktoriserad revisor, chef samt delägare, med en utpräglad certifieringsprocess och krav på avlagda prov (Carrington, 2010). De anställda revisorerna antas klättra ett steg vartannat eller vart tredje år (Jonnergård, m.fl., 2010). Enligt Collin m.fl. (2007) är den övergripande processen att uppnå branschens kvalifikationer för att bli revisor socialt inriktad. Själva certifieringsprocessen är dock objektiv då den baseras på examinering och skriftlig befordran. Dalton m.fl. (1997) menar att revisorn verkar i en miljö som är mycket tävlingsinriktad med hög arbetspress och en intern och extern kontroll som leder till en ogästvänlig atmosfär. Stor förekomst av dessa faktorer tenderar dock att öka byråns inkomster. Detta standardiserade karriärmönster präglas av en *up or out* mentalitet där individer utan en strävan att avancera tenderar att lämna organisationen (Dambrin & Lambert, 2008). Därav är det troligt att de individer som stannar inom professionen har ett starkt karriärdriv och en vilja att avancera.

Att sätta karriäravancemang i revisionsbranschen i ett genderperspektiv är även det strategiskt lämpligt. Branschen är ojämförbar, från rekrytering upp till deläggande (Anderson-Gough, Grey & Robson, 2005). Trots att lika många kvinnor som män träder in i revisionsbranschen är deläggarskapet fortfarande ett manligt privilegium (Collin, m.fl., 2007). Oaktat ansträngningar från lagstiftande organ, så väl som från revisionsbyråer själva, är det fortfarande svårt för kvinnor att nå upp till deläggarens topposition (Gammie, Gammie, Matson & Duncan 2007). Jonnergård m.fl. (2010) menar att glastakets grund läggs tidigt i en kvinnlig revisors karriär,

även om dennes upplevelser av takets existens kommer först senare. Dambrin och Lambert (2008), som är inne på samma linje, anser att glastaket har höjts med tiden och att de barriärer som hindrar kvinnliga revisorer från vidare avancemang först visar sig vid karriärtrappans sista steg; steget upp till en delägande position. Då delägandet till skillnad från styrelseposter och andra ledarpositioner, inte är roterande (Wallerstedt & Öhman, 2012) torde ett fokus på delägandeskapet kunna visa på tydliga strukturer. Ovanstående resonemang skulle innebära att de kvinnor som innehar en delägande position haft en vilja att avancera och därmed innehar betydelsefulla erfarenheter kring vad som är viktigt för att göra karriär.

Revisionsbranschens särpräglade miljö, där hierarki och certifiering (Carrington, 2010) sätter rigida ramar för karriärutvecklingen kan därmed erbjuda goda förutsättningar för denna undersökning. I denna omgivning, med en cementerad karriärstruktur, kan man anta att mentorprogrammets och nätverkens effekter gör sig synliga på ett mer tydligt sätt än i en mer ”platt” organisation.

#### *4.1.1 Avgränsning*

Denna studie inriktar sig mot kvinnligt delägarskap. Fokus ligger på de kvinnor som tagit sig upp till revisionsbranschens absoluta topp och på den erfarenhet dessa besitter. Därmed tas ingen hänsyn till kvinnor på lägre befattningar då studien med denna avgränsning anses tillräckligt komplex. Studien önskar erbjuda en helhetsbild av branschens beföringstrappa, i syfte att fånga fenomenets övergripande karaktär, utifrån de kvinnor som nått branschens högsta position. Till följd därav utelämnas de enskilda stegens särdrag.

## **4.2 Litteratursökning**

Som nämnts i tidigare kapitel är studiens syfte att skapa förståelse för hur förekomsten av nätverk och mentorskap inverkar på kvinnors karriäravancemang. Som tidigare presenterats i kapitel 2, kommer studien att bedrivas med en abduktiv forskningsansats, vilken kombinerar den deduktiva ansatsen med den induktiva ansatsen. Delar av forskningsområdet är utforskat i tidigare studier, vilket gör att denna undersökning föregås av en litteraturstudie (se referenslista). Därmed bibringas en ämnesmässig förförståelse som möjliggör en god tolkning av, och insikt i, sambandet mellan empiri och teori. Med grund i nämnda litteraturstudie har en modell utarbetats (figur 3.7), vilken utgjort basen för vidare datainsamling.

Informationen till studien har inhämtats från Högskolan Kristianstads databas samt från Lunds Universitets databas. Sökorden har till största del utgått från en kombination av engelska termer,

med sökord som *accounting, advancement, auditing, career, glass ceiling, gender, mentoring, networks*. Den elektroniska litteraturens tyngdpunkt har legat på vetenskapliga artiklar, vilka kan anses generera reliabilitet och validitet till studiens teoretiska ramverk. Även om betoningen funnits på nyligen publicerade artiklar, visar blandningen av äldre och nyare studier på ämnets långvariga relevans. Även diverse debattartiklar, populärvetenskapliga artiklar, statliga utredningar och branschspecifika facktidningar har bidragit för att genom sina skilda perspektiv belysa områdets aktualitet. Vidare har läroböcker och facklitteratur nyttjats för att skänka större insikt för teorier och deras tillämpning. Slutligen har studentuppsatser med relevans till forskningsområdet granskats, för att utröna tidigare angreppssätt och inriktningar i syfte att finna lämpliga ingångspunkter. Således har forskningens aktualitet belysts genom icke-forskning, medan grunden till analysmodellen har lagts av forskning. Sammantaget kan konstateras att det föreligger en gedigen forskning kring glastak inom skilda organisationsformer och kvinnors situation i desamma. Denna digra informationsbank har bidragit med en fördelaktig förståelse för det valda forskningsområdets grund och mångfacettering.

#### **4.3 Intervju som datainsamlingsmetod**

För att söka svar på vår studies syfte; att skapa förståelse för hur förekomsten av nätverk och mentorskap inverkar på kvinnors karriär, kommer datainsamlingsmetoden att vara kvalitativ. Intervjuerna kommer att vara semistrukturerade i sin utformning, vilket enligt Whiting (2008) lämpar sig för studier som önskar gå på djupet av ett fenomen. Detta då frågorna är öppna för att fånga informantens personliga upplevelser och åsikter (*ibid.*). Studien kommer därmed vara flexibel när det gäller frågornas ordningsföljd, för att möjliggöra för respondenten att utveckla sina svar Denscombe, 2011; Fink, 2000; Whiting, 2008. Målet med intervjuerna är att få en uppfattning kring förekomsten av nätverk och mentorskap, både som enskilda faktorer och som interagerande fenomen. Detta innebär att vi önskar styra intervjuerna till att behandla just dessa temaområden. Förutom att försöka få klarhet i de ursprungliga frågorna kan även nya frågor och följdfrågor tillkomma, beroende på hur informanten ger svar (Denscombe, 2011). En annan möjlig intervjuform för denna studie hade varit en ostrukturerad intervju. Då detta skulle innebära att informanten styr intervjun relativt fritt, skulle intervjuaren tvingas räkna med icke standardiserade svar (Denscombe, 2011). Ytterligare ett alternativ hade varit en strukturerad intervju. Detta valdes dock bort med hänsyn till metodens stängda frågor som lämpar sig bättre för kvantitativa studier (Whiting, 2008). Således anser vi att den semistrukturerade intervjun är mest i linje med studiens mål att söka förståelse för ett givet fenomen.

### 4.3.1 Tvärsnittsansats

Studiens empiri samlades in via intervjuer, med ett intervjutillfälle per informant. Därmed kan studiens sägas ha en tvärsnittsansats. Detta passar studiens önskan om att gå på djupet snarare än att hitta generaliserbara mönster. Till skillnad från en longitudinell ansats sker inte återkommande studier av fenomenet över tiden (Christensen, Engdahl, Gräås & Haglund, 2010). Därmed är tvärsnittsansatsen en lämplig ansats givet studiens tidsramar.

### 4.4 Primär-och sekundärdata

I forskningssammanhang brukar man skilja på primärdata och sekundärdata. Åtskillnaden grundar sig i hur datan samlats in och i vilket syfte. Primärdata är det empiriska material som forskaren själv har ackumulerat för den aktuella studien (Alvehus, 2013). Primärdatan består således av obehandlad information (Christensen Engdahl, Gräås & Haglund, 2008) vilket i den här studien utgörs av datan från genomförda intervjuer och kompletterande mejlintervjuer. Fördelen med att använda sig av primärdata är att informationen som samlats in är anpassad för just den pågående studien. Genom att utarbeta en intervjuguide har studiens specifika förhållanden kunnat tas i beaktande (Alvehus, 2013), vilket därmed kan antas öka möjligheten att gå på djupet.

Sekundärdata är i sin tur det empiriska material som andra forskare har tagit fram för tidigare studier, men som används i den aktuella undersökningen. Eftersom det finns tidigare studier inom vårt ämne baseras vår studie således även på sekundärdata.

### 4.5 Intervjuguide

För att försäkra oss om att de semistrukturerade intervjuerna är relevanta för studiens problemformulering har en intervjuguide utarbetats. Denna utgör en översikt av de områden som kommer att behandlas. För att bygga upp intervjuerna på lämpligaste sätt, har intervjuguiden delats in i fyra tematiska områden. Inledningsvis ställs frågor av övergripande karaktär. Detta för att få en uppfattning om informantens person samt för att börja intervjun på ett avslappnat sätt. Sedan ställs frågor kring nätverk respektive mentorskap med syfte att undersöka analysmodellens antaganden. Detta för att klargöra hur informanterna väljer att definiera de olika fenomenen och hur informanternas egna erfarenheter ser ut. Till en början ställs frågor där informanterna själva får definiera nätverk och mentorskap, för att sedan beskriva sina egna erfarenheter av desamma. Därmed önskar vi fånga fenomenens struktur, vilket möjliggör en indelning i underkategorier. För att fånga vilken inverkan de båda fenomenen kan tänkas ha på kvinnligt avancemang ställs frågor där informanterna får resonera

fritt kring gynnande och missgynnande aspekter. Avslutningsvis läggs fokus på hur nätverkets och mentorskapets inbördes relation ser ut, för att kartlägga huruvida det finns stöd för antagandet om ett symbiotiskt förhållande. Detta önskas fångas genom frågor där den intervjuade får jämföra fenomenen och resonera kring likheter och olikheter.

Intervjuguidens frågor anses därmed fånga respektive fenomen och de aspekter som är av intresse för den aktuella studien. Därmed antas intervjuguiden ha en positiv inverkan på validiteten, vilken kommer att beskrivas mer ingående längre fram. Intervjuguiden i sin helhet finns som bilaga.

#### *4.5.1 Informationsbearbetning*

Samtliga intervjuer spelades in på band. Bearbetningen av materialet inleddes med att bandinspelningarna överfördes till ett textdokument för respektive informant. Sedermera analyserades intervjuerna enskilt, med indelning efter analysmodellens identifierade teman. Var för sig har vi alltså tolkat den insamlade datan och skrivit ner vilka aspekter som kan knytas till studiens antaganden och vilka eventuellt nya teman som funnits. Detta för att minska risken för inbördes påverkan på tolkningen av materialet och öka studiens reliabilitet. Efter detta jämfördes tolkningarna och en gemensam analys tog sin början. Kompletterande frågor utarbetades även, vilka grundades i oklarheter eller önskan om mer uttömmande svar. Då varje semistrukturerad intervju hade sin unika struktur, där informanterna ibland hoppade mellan fenomenen, var det lätt att missa somliga av de frågor vi önskade få svar på. Som ett led i önskan att verkligen fånga studiens område, och för att öka reliabiliteten, gjordes alltså en återkoppling där ett och samma frågeformulär skickades ut och besvarades via mail. På så vis fanns även möjligheten att informanterna kommit på ytterligare tankar de velat få fram i intervjun.

Vi är medvetna om att en tolkning av ett underlag aldrig kan uppnå fullständig objektivitet. Däremot kan åtgärder vidtas för att stärka reliabiliteten. Det är således viktigt att forskaren analyserar med öppet sinne för att undvika att materialet påverkas av den egna identiteten (Denscombe, 2011). Mer om studiens reliabilitet kommer senare i kapitlet.

#### **4.6 Etiska överväganden**

Intervju som metod för att samla in data av kvalitativ natur, har som framförts tidigare flera fördelar. Dock ställs forskaren inför flertalet etiska överväganden vid genomförandet av en intervju (Denscombe, 2011). En intervju i forskningssammanhang är en form av möte med avsikten att producera material som ska användas i forskningssyfte. Informanten ska vara

medveten om det och ge sitt samtycke. Dessutom ska nyttjande av bandinspelningar ske öppet och med informanten tillåtelse. Informanten har all rätt att kräva anonymitet för att förhindra att dennes ord knyts till den egna personen vid offentliggörande (*ibid.*). Deltagarna i denna studie kommer att vara anonyma, vilket klart och tydligt kommer att framföras inför varje intervju.

Förutom etiken runt den intervjuade, föreligger vissa etiska aspekter kring forskarens person; den så kallade intervjuareffekten. Forskarens identitet kan bidra till att svaren blir olika beroende på hur informanten uppfattar intervjuarens personliga identitet, liksom den kontext vari mötet sker (Denscombe, 2011). Datan kan därmed sägas grunda sig på vad informanten faktiskt har sagt, snarare än vad denne i realiteten gör. Då denna studie genomförs med en abduktiv ansats, och genom semistrukturerade intervjuer, är det viktigt att som forskare vara uppmärksam. På grund av flexibiliteten kan informantens svar leda till att intervjun kommer in på andra områden som kan vara till nytta för undersökningen. Om intervjuaren tycker att något är oklart kan denne be informanten att utveckla och förklara påståendena, för att få så bra underlag som möjligt. Samma sak gäller om informanten skulle uttrycka sig motsägelsefullt. För att kunna göra en bra analys är det vitalt att informanternas påståenden har klarlagts (Denscombe, 2011). Således är det betydelsefullt att ha i åtanke att forskaren i rollen som intervjuare inverkar på informantens svar. Det går inte att kringgå den omedvetna tolkning som faktiskt sker under intervjun (Rosegren & Arvidson, 2002). Vi anser dock att intervjuens fördelarna överväger de potentiella risker och etiska svårigheter som kan uppstå.

#### **4.7 Urvalsram**

Denna studie använder sig således av intervjuer för att samla in empiri. Urvalsramen består av fyra kvinnliga revisorer som är delägare på fyra olika revisionsbyråer. Intervjuerna och uppföljningen med kompletterande frågor, har ansetts vara tillräckligt omfattande för att generera den stora mängd data som krävs för kunna skapa förståelse för hur förekomsten av nätverk och mentorskap inverkar på kvinnors karriäravancemang. En koncentration på ett mindre antal informanter är i linje med Finks (2000) resonemang om att för många informanter riskerar att hindra forskarens möjlighet att gå på djupet i ämnet och få en förståelse för varje informant.

Vi har valt att använda oss av en blandning mellan strategiskt urval och bekvämlighetsurval (Alvehus, 2013). Det strategiska urvalet gjordes då vi inriktade oss på kvinnliga delägare, i

syfte att komma åt den erfarenhet av det undersökta fenomenet som dessa förmodades besitta. Med hänsyn tagen till begränsade resurser såsom tid valdes revisionsbyråerna ut i enlighet med förutsättningarna för ett bekvämlighetsurval (Denscombe, 2011). Vi är dock medvetna om att detta urval kan påverka resultatets representativitet (Christensen, m.fl., 2008).

Intervjuerna skedde på respektive revisionsbyrå. Valda revisionsbyråer ligger samtliga i Skåne, vilket möjliggjorde personliga intervjuer. Valet att genomföra samtliga intervjuer som personliga intervjuer, grundar sig i antagandet att vi som intervjuare lättare kan känna av informanten och få en bättre och djupare förståelse genom den tysta kommunikation som utgörs av kroppsspråk (Denscombe, 2011).

#### *4.7.1 Presentation av informanter*

Informant A är 56 år, gift och har barn. Hon har en ekonomutbildning från Lunds Universitet. Direkt efter examen 1983 började hon arbeta på en revisionsbyrå. Här verkade hon i åtta år, tills hon fick sitt första barn. Efter att ha varit föräldraledig i ett år började hon arbeta på ett klientföretag med verksamhet utomlands. Förutom totalt två år utanför revisionsbranschen har hon varit branschen trogen i 25 år, uppdelat på två byråer. Idag har hon varit delägare i åtta år. Revisionsbyrån informant A arbetar på är internationell och har ett 20-tal kontor i Sverige.

Informant B är 38 år, gift och har två barn. Hon har en magisterexamen från Lunds Universitet i företagsekonomi med inriktning revisor/controller. Hon har arbetat i revisionsbranschen i 16 år på en och samma revisionsbyrå, varav 4 år som delägare. Byrån som informant B arbetar på är relativt liten med 20 medarbetare uppdelade på två kontor.

Informant C är 43 år, gift och har barn. Hon har en magisterexamen i företagsekonomi från Lunds Universitet. Hennes magisterexamen består av två kandidatexamina: en med inriktning redovisning/finansiering och en med inriktning organisation/ledning. Hon har arbetat på nuvarande revisionsbyrån i 17 år, varav 6 år som delägare. Revisionsbyrån informant C arbetar på är internationell och har något fler än 20 kontor i Sverige.

Informant D är 48 år, gift och har tre barn. Hon har en civilekonomexamen från Lunds Universitet. Hon har varit revisionsbranschen trogen i 15 år, spritt på 7 byråer och verkat utanför branschen i 10 år. Hon har varit delägare under 6 år. Revisionsbyrån informant D arbetar på är internationell och har 100 kontor i Sverige.

#### 4.7.2 Intervjuernas genomförande

Delägare A intervjuades under 55 minuter, 2014-05-13, Bandinspelad

Delägare B intervjuades under 40 minuter, 2014-05-15, Bandinspelad

Delägare C intervjuades under 30 minuter, 2014-05-13, Bandinspelad

Delägare D intervjuades under 30 minuter, 2014-05-21, Bandinspelad

Ytterligare mer har kompletterande frågor besvarats mailledes för att reda ut eventuella oklarheter och förbättra möjligheten till en djupgående analys.

#### 4.8 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

Validiteten är enligt Rosengren och Arvidson (2002) den viktigaste värderingen som görs av det empiriska materialet. Genom att forskaren försäkras sig om att mäta det som verkligen avses med undersökningen (Bryman & Bell, 2011) och strävar efter att minimera risken för systematiska mätfel (Rosengren & Arvidson, 2002) kan validitet uppnås. Enligt Cho och Trent (2006) är det problematiskt att mycket av beskrivningen av vad som är bra vetenskap är inriktad på kvantitativ forskning med fokus på upprepning, test av hypoteser och objektiva processer. Denna studies kvalitativa utformning är enligt Whittemore, Chase och Mandle (2001) därför en utmaning för forskare som vill bibringa undersökningen validitet. Detta då den kvalitativa studien kräver att både subjektivitet och kreativitet involveras i forskningsprocessen (*ibid.*). Till skillnad från en kvantitativ undersökning som använder kalibrerad utrustning och statistikprogram för att samla in information, är det i en kvalitativ studie forskaren själv som är instrumentet (Hannes, Lockwood & Pearson, 2010). Att trots detta bedriva en kvalitativ studie, kan försvaras med hänvisning till Fink (2000) som menar att en individ är det enda instrument som är tillräckligt komplext för att fullständigt begripa mänsklighetens sammansättning.

Rosengren och Arvidson (2002) poängterar vikten av operationalisering, det vill säga översättningen av teoretiska begrepp till ”verklighetens” empiriskt mätbara begrepp. Författarna menar att det är av yttersta vikt att teori och empiri är överensstämmande, för att uppnå validitet. Av det skälet har mycket tid lagts på intervjufrågornas formuleringar. Dessutom har stor vikt lagts vid att frågorna i intervjuguiden är relevanta för att sedermera resultera i så valid data som möjligt. Ytterligare något som påverkar validiteten, är i vilken utsträckning informanterna talar sanning (Denscombe, 2011). Detta är något som är svårt för forskaren att inverka på, men då intervjuer är en metod där forskaren och informanten får personlig kontakt, kan detta verka för att minska risken för osanningar (*ibid.*)



Reliabilitet å sin sida, är enligt Denscombe (2011) att likställa med neutralitet. Genom intervjuer kan reliabiliteten sägas minska då metoden vilar på subjektiva grunder (*ibid.*). Det går inte att helt separera informanten från den kontext vari denne verkar, vilket medför en ofördelaktig effekt på reliabiliteten. Analysen av denna studies intervjuer kommer därför sträva efter en så stor objektivitet som möjligt, för att som Denscombe (2011) samt Long och Johnson (2000) beskriver, öka chansen för att informationen hade tolkats på ett snarlikt sätt även av andra forskare.

Enligt May (2001) är en forskning reliabel då resultaten är möjliga att upprepa. Rosengren och Arvidson (2002) hävdar å sin sida att det är mätinstrumentet som är i fokus; reliabilitet är när mätinstrumentet frambringar en frånvaro av slumpmässiga mätfel. Reliabilitet indikerar således hur tillförlitlig datainsamlingsmetoden är (Saunders m.fl., 2009) och hur korrekt mätningen är (Thurén, 2007). Long och Johnson (2000) sammanfattar reliabilitet som själva förtroendet för datainsamlingen som helhet. Alla mätningar utsätts för slumpmässiga störningar, vilket gör att det följaktligen finns en risk för slumpmässiga mätfel (Rosengren & Arvidson, 2002). Om det slumpmässiga mätfelet är stort resulterar det i en otillförlitlig mätning. Då slumpmässiga egenskaper hos forskaren själv kan påverka reliabiliteten (Rosengren & Arvidson, 2002) har vi aktat på vårt eget beteende och sätt att ställa frågor, för att undvika att påverka informanternas svar. En förståelse för den miljö vari intervjun genomförs är även nödvändig, liksom informantens tillfälliga känslor och upplevelser som kan inverka störande på dennes svar (Rosengren & Arvidson, 2002). Detta är något vi tagit hänsyn till vid val av semistrukturerade intervjuer som metod. Vid valet ställdes vi inför flexibiliteten hos en ostrukturerad intervju eller strukturen och tryggheten hos en strukturerad intervju. Genom en semistrukturerad intervju sker en viss standardisering som kan öka reliabiliteten och minska slumpens inflytande, men ändå ge forskaren möjlighet att anpassa sig till informanten (Rosengren & Arvidson, 2002).

Ytterligare mer har reliabiliteten beaktats vid bearbetningen av insamlat material. En första tolkning av informanternas svar har skett individuellt för att minska risken av inbördes påverkan. Först därefter har en gemensam bearbetning skett.

Generaliserbarhet bidrar till att förklara hur applicerbart studiens resultat är på andra områden (Denscombe, 2011). För en kvalitativ studie ligger de teoretiska slutsatserna till grund för denna värdering. Analytisk generalisering syftar till att identifiera attribut som kan återfinnas i

liknande studier (*ibid*). Väl underbyggda slutsatser ger större möjlighet till vidare resonemang om hur teorin kan användas vid snarlika fall (Bryman & Bell, 2011). Den abduktiva ansatsen önskar, till skillnad från den rent induktiva ansatsen, inte att generalisera resultatet utifrån identifierade mönster (Alvehus, 2013), varför det inte varit del av studiens syfte. Då generaliseringen är begränsad till studiens population (Bryman & Bell, 2011) är generaliserbarheten i denna studie tämligen limiterad. Vidare är den avgränsad till en svensk kontext. Ytterligare mer bidrar studiens strävan att gå på djupet genom hermeneutisk tolkning och inom ett begränsat område, till att minska den analytiska generaliseringen.

# Kapitel 5

## Empirisk analys

---

*I detta kapitel framläggs den empiri som den kvalitativa studien resulterat i. Informanternas intervju svar kommer att presenteras genomgående, ofta i citatform, för att belysa den grund varpå vår tolkning bygger. Kapitlets struktur följer analysmodellens antaganden. Inledningsvis är det därmed nätverket och dess undergrupperingar som går igenom. Sedermera tas mentorskapet och dess undergrupperingar upp. Varje delmoment avslutas med en sammanfattande figur som visar hur empirin svarar mot studiens analysmodell. Avslutningsvis resoneras kring nätverkets och mentorskapets interna relation och dess symbiotiska förhållande. Här presenteras även den fullständiga modifierade modell som sammanfattar studiens iakttagelser.*

---

### 5. 1 Nätverk och dess betydelse för kvinnligt karriäravancemang

#### 5.1.1 Formella nätverk

Samtliga informanter är via sin revisionsbyrå involverade i någon form av formellt nätverk. Informant A nämner några olika nätverk byrån är delaktiga i. Informant B; ”... genom byrån så är vi ju med i en hel del olika”. Informant C vet inte om hon vill kalla det nätverk men säger att byrån är med i vad hon benämner som sammanhang; ”det är relationerna som är det viktiga för mig”. Informant D; ”Vi nätverkar mycket professionellt”. ”Vi har en styrelse och en ledningsgrupp som driver mycket av det operativa”. Informanternas beskrivning av byrån som initiativtagare följer analysmodellens antagande om att den formella nätverksstrukturen återfinns på organisationsnivå snarare än på individnivå. Det överensstämmer även med Ranks (2008) beskrivning av formella organisatoriska strukturer och att dessa är ett resultat av medvetna beslut.

Vidare visar de intervjuades svar på en enighet beträffande dessa nätverks syfte; att göra affärer, eller förbättra byråns möjligheter att göra affärer. Informant A:s svar visar på hur fokus ligger strikt på affärsmässiga aspekter och att nätverkandet måste ge något tillbaka till byrån; ” Vi är ju krassa, det kostar tid och det måste också ge ett resultat”. Hon menar att de är strikta med vad de som byrå går på och att det kontinuerligt sker utvärdering av vad nätverken faktiskt gett. ”Vi ska ge varandra jobb, promota och så”. Informant B; ” Det är ett sätt att få in nya kunder ”. Informant C; ”Det görs mycket affärer, det ska ju vara ett utbyte på båda håll”. Hon berättar

även om ett sammanhang byrån är med i där man sammanför entreprenörer och affärsänglar. Byrån är med som en stödjande part och bidrar med sin kompetens. Informant D menar; ” Vi ska sälja vårt namn och vårt varumärke”. Genom att sälja in sitt varumärke förstår man att byråerna önskar öka sin konkurrenskraft, vilket i slutändan ska generera en större gemensam kundstock. Ur svaren får man således uppfattningen att det formella nätverket tjänar som en plattform för att ackumulera klienter. Informant A berättar om hur man på byrån har ett system där ny kunder som bokas in alltid ska bifogas information om hur och i vilket sammanhang denne värvades. Detta tyder på att byrån vill se vilka kanaler som mest effektivt skapar intäkter och därmed är värda att satsa på. Resonemanget ovan är i linje med hur Fuller-Love (2009) och Watson (2007) ser på det formella nätverket och hur det i slutändan ska leda till företagstillväxt. Då revisionsbyrån är en form av tjänsteföretag kan bibehållandet av långvariga relationer, och grundandet av nya, antas vara fundamentalt.

Det sätt varpå delaktighet i ett formellt nätverk skall gynna affärerna kan i tre av fyra svar kopplas samman med företagets exponering. Informant B menar att byrån är med i nätverk för att ”... visa upp att vi finns här”. Hon anser att nätverkens stora fördel är just att synligheten ökar. I synnerhet för mindre byråer; ”För oss då som är en rätt liten byrå... för oss är det rätt viktigt att vi visar att vi finns också”. ”Som ett alternativ”. ”Så ur den aspekten är det en stor fördel”. Informant C; ”det är ju del av vår marknadsstrategi”. Informant D; ”Vi är ute och träffar mycket folk”. Detta är i linje med Chens och Krauskopfs (2013) definition; att det formella nätverket syfte är att uppfylla en särskild funktion. Genom att som byrå vara del av ett större sammanhang ökar synligheten och därmed chansen att ta plats i andra aktörers medvetande och i förlängningen ha en positiv inverkan på byråns resultat.

Det empiriska materialet indikerar dock att det finns en skillnad mellan större och mindre revisionsbyråer i deras konkreta användning av det formella nätverket. Även om informant A och C nämner nätverk i samarbetande syfte verkar det vara en större del av den mindre byråns förfaranden. Informant B, som verkar på en mindre revisionsbyrå, framhåller det samarbetande nätverket som en stor del av den egna byråns nätverkande. Byrån är med i ett sammanhang där aktörerna består av revisionsbyråer i samma storlek och där syftet är att få till ett samarbete när det gäller kvalitetskontroller och utbildningar samt för att utbyta erfarenheter. Detta kan tänkas visa på den inverkan byråstorleken har på byråns sätt att nyttja sina nätverk. En mindre byrå kan antas ha mindre resurser och svårare att klara konkurrensen som ensam aktör. I en sammanslutning med byråer i samma storlek och därmed samma förutsättningar, är chansen

förmodligen större att tillsammans förmå hävda sig mot de större konkurrenterna. Detta resonemang underbyggs av synen på nätverk som en kostnadseffektiv väg till resurser som inte hade kunnat uppbringas internt, som framläggs av Fuller-Love (2009) och Watson (2007). Vidare pekar detta i riktning mot att det finns en överenskommelse om att dela särskilda resurser och handlingsplaner, vilket Kingsley och Malecki (2004) menar är synonymt med ett formellt nätverk. Ytterligare mer kan man dra slutsatsen att då syftet är att gynna nätverkets medlemmar kan information tänkas stanna inom nätverket, i enlighet med Parkers (2008) teori om att nätverket inte sprider den gemensamma informationen till icke-medlemmar. Detta kan dock enbart kopplas samman med den mindre byrån som man kan anta vill hålla nätverkets positiva fördelar internt för att bibehålla sin upparbetade konkurrenskraft.

Utifrån informant B:s svar kan man finna indikationer på att det finns ett visst tvång på byrån att delta i nätverket när väl inträde skett. Detta gäller dock enbart i det samarbetande nätverket där man har gemensamma kvalitetskontroller och utbildningstillfällen. Detta krav kan inte lokaliseras hos övriga informanter, vilket pekar på att de större byråerna verkar under friare medlemsförhållanden. Däremot menar flertalet av informanterna att det från organisationens sida finns förväntningar på de *anställda* att medverka och representera byrån. Enligt informant A finns det förvisso inget uttalat krav på medlemmarna att vara med i det formella nätverket, men framhåller att det är önskvärt. Enligt informant B finns det ett krav att medverka i det samarbetande nätverket då detta innehåller utbildningstillfällen. I övriga nätverk skiftas de anställda om att medverka och representera byrån men man skickar ändå ofta samma personer till samma nätverksträffar. Även informant D nämner att man har nätverk som innehåller utbildningsmoment.

Att formella nätverk skulle kunna ha en positiv effekt på kvinnors karriärer framgår hos två informanter. Informant A; ”Det tror jag absolut, absolut är det ju så att det är ju en värld där vi också ska lean in så att säga”. ”Våga ta plats”. Informant B; ” Det jag skulle kunna tänka mig i vår bransch... om man är ute och nätverkar, du får större kundstock”. Informant A beskriver revisionsbyråer som ”krassa organisationer”. Hon säger; ”den som levererar, den som tjänar pengar åt verksamheten, det är ju där det till stora delar ligger”. Samtidigt får man intrycket av att det är tudelat då hon menar att det handlar om att synas och höras. Hon menar att det handlar om politik och att man måste förstå det politiska spelet. Informant A säger att hon har en ”... acceptans för det politiska spelet... och ser till att prestera på de hårda kriterierna”. Nätverket skulle därmed kunna tolkas som en arena att visa upp sig på och som därmed skulle kunna

användas av kvinnor i ett strategiskt syfte. Informant C; ” Vad är bäst för mig, vad kan hjälpa mig”. ”Det finns ingen *one size fits all*”. Informant A uttrycker det som att kvinnor måste våga ta plats i dessa forum och se nätverket för vad det är; ett rum för affärer där de på något sätt kan verifieras. Det är ett svar som ytterligare förstärker uppfattningen att kvinnor kan se nätverket som ett sätt att underlätta sina chanser att klättra inom organisationen. Informant B; ” Så har du fler kunder, desto... ja du har ju lite större... det här drar jag in”. ”Det har nog lite pondus då kan jag tänka mig”. ”Nu är det inte så här hos oss”. ”Eftersom vi är så få, men jag kan tänka mig att det är så”.

Informant C belyser även vikten av att synas i de interna nätverken. För att bli delägare krävs det att man är känd på samtliga av byråns kontor. Ovanstående resonemang indikerar att även om det uttalade syftet med det formella nätverket är att göra affärer med den egna organisationens bästa för ögonen, så är det de facto en form av individuellt strategiskt verktyg. Genom att ha den egna målsättningen för ögonen kan individen se till att bli uppmärksam. En större användning av nätverket på detta sätt skulle därmed kunna ha en positiv effekt på en kvinnas karriärutveckling.

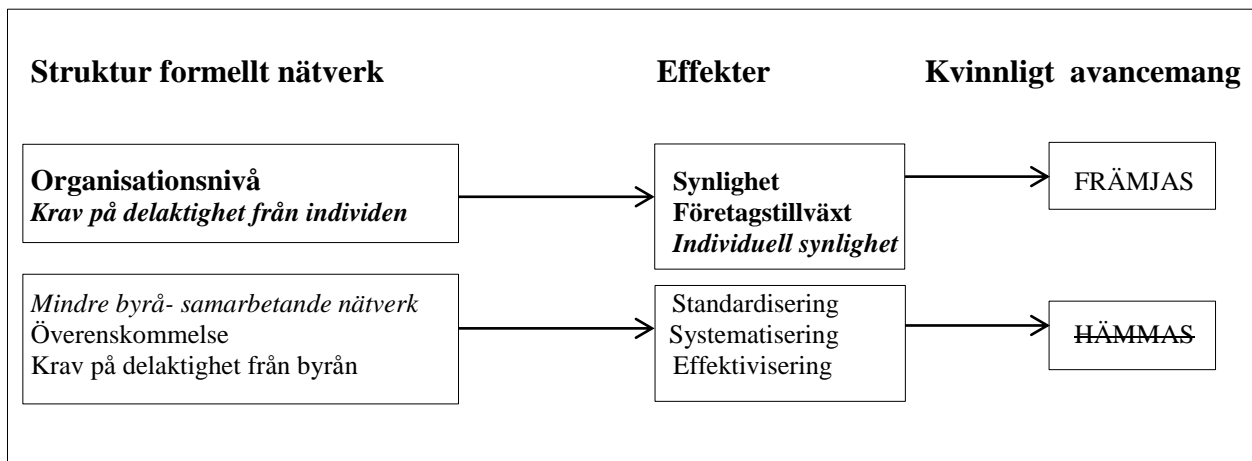
Kopplat till studiens analysmodell återfinns samtliga av det formella nätverkets strukturella komponenter, dock krävs en viss modifiering. Det formella nätverket är som antagits lokaliserat på organisationsnivå. När det gäller krav på delaktighet och huruvida det föreligger en uttalad överenskommelse mellan nätverkets aktörer, synes detta vara beroende av revisionsbyråns storlek. Mindre byråer kan antas ingå i nätverk som syftar till samarbete och gemensamma handlingsplaner i större utsträckning än större byråer. Då dessa nätverk innehåller utbildning och dylika aspekter som den enskilde måste tillskansa sig, kan man anta att det även på organisatorisk nivå finns ett formellt krav och därmed en reell överenskommelse om att aktivt delta vid inträde. Dessa karaktäristiska aspekter kan inte återfinnas i de större byråerna, ehuru det här, likväl som i den mindre byrån, finns ett underliggande, ej uttalat krav på *individen* att delta som representant.

Det formella nätverkets effekter enligt det empiriska materialet kan även det indelas efter byråstorlek och typ av nätverk. Dock finns det vissa övergripande delar som tycks vara allmängiltiga. En aspekt som bör tillfogas analysmodellen är resulterandet i en ökad synlighet. Detta kan sägas vara den springande punkten i det formella nätverket som i sin tur ska gynna företagets synlighet och dess affärer och slutligen rendera i företagstillväxt. För den mindre

byrån, med tendenser till deltagande i samarbetande nätverk, finns indikationer på en utveckling mot likriktighet. Gemensamma utbildningstillfällen, kvalitetskontroller och handlingsplaner kan antas leda till en viss standardisering och systematisering av givna förfaranden. Detta kan antas bero på att mindre byråer har färre resurser än större byråer och genom en sammanslutning önskar öka konkurrenskraften och därmed effektivisera verksamheten.

Således är det få av informanterna som uttryckligen säger att de tror att det formella nätverket har någon inverkan på kvinnors karriäravancemang. Detta skulle överensstämma med studiens antaganden om att det bakomliggande organisatoriska initiativet syftar till att gynna organisationen snarare än individen. Detta kan förmodas sätta ramar vilka genomsyrar nätverkets agenda. Individen får därmed stå tillbaka för byråns bästa och enbart agera som dennes företrädare. Det tillför en press på korrekthet och professionalitet som lämnar lite utrymme för personliga önskemål och tankar. Dock kan som framgått en tolkning av informanternas svar och resonemang peka i en annan riktning. Nätverkets fokus på affärer kan tänkas vara en möjlighet som kvinnor bör ta tillvara. För en kvinna som strävar efter avancemang är detta den arena där hon genom den kontaktplattform nätverket utgör och den ökade synligheten det genererar, kan knyta betydelsefulla kunder till byrån. Fler kunder ökar inte enbart byråns kundstock utan även kvinnans, vilket i förlängningen kan tänkas premieras. Det formella nätverket kan därmed sägas ha en viss främjande inverkan på kvinnligt karriäravancemang.

Tolkning av analysmodellens text finns under figur.



Figur 5.1.1 Formella nätverk och dess inverkan på kvinnligt avancemang

*Kursiv stil* = tillägg till modellen utifrån insamlad data

**Fetstil** = stöd från minst 3 av 4

**Fetstil + kursiv stil** = tillägg till modellen utifrån insamlad data samt stöd från minst 3 av 4

Ingen kursivering, ingen fetstil = stöd från minst 1 av 4

Överstrykning = antagande utan stöd från insamlad data

VERSALER = tolkning av nätverkets inverkan på kvinnligt avancemang

### 5.1.2 Informella nätverk

Samtliga informanternas svar pekar på att det informella nätverket finns på individnivå, med ett inträde på frivillig basis och utan några uttalade krav från nätverket i sig. Informant A; ”Man har ju nätverk överallt”. ”Studentkamrater, som inom två tre år kommer sitta ute på företagen”. ”Odlar man den kontakten, så inom ytterligare tre fyra år så är det ett jättebra nätverk”. Informant C menar att man ska jobba mot att knyta kontakter i alla sammanhang. Informant D; ”Man har ju nätverk personligen med människor som betyder mycket i olika sammanhang”.

Dock finns en stark indikation på att även de informella nätverken till viss del syftar till att gynna revisionsbyrån, vilket därmed går i linje med hur Rank (2008) beskriver det informella nätverket som ett komplement till det formella nätverket. Informant D beskriver det som att man beroende på vad man är ute efter, vänder sig till skilda nätverk. Samtidigt är samtliga informanter eniga om att man som revisor ska se potentiella kunder i alla sammanhang. Informant C; ”Det gäller att träffa människor som man kan ha ett utbyte med”. Varje revisor är som informant A uttrycker det ”sin egen minichef” och ansvarig för sin egen kundstock. Därmed kan man anta att det finns en press från organisationen att se varje kontakttillfälle som en möjlighet att göra affärer. Detta synsätt återfinns i samtliga informanternas svar.



Utifrån intervjuerna synes det här dock finnas en skillnad mellan mäns och kvinnors angreppssätt, där män tenderar att se olika sociala situationers affärsmöjligheter i större utsträckning. Enligt informant A är kvinnor helt enkelt sämre på att faktiskt se de nätverk de har kring sig och nyttja dessa; ”Förutom de organiserade nätverken som man går på så har man ett umgänge och man träffar folk överallt, man kan träffa dem på yogan eller på golfbanan eller i sociala livet”. Referensen till golf som en aktivitet för att knyta kontakter kan kopplas samman med hur män enligt Baumgartner och Schneider (2010) och Gray m.fl. (2007) traditionellt skapat och upprätthållit nätverk. Informant A synes således ha ett synsätt som går ut på att anamma männens sätt att verka. Hon tror inte att kvinnor använder sin ”sociala värld” till att skapa potentiella affärer, i samma utsträckning som män. ”... jag tror inte vi lika lätt sitter på lördagskvällar på en fest och pratar med en annan kvinna som har en position där hon kan ge mig arbete”. Hon nämner en manlig kollega som exempel och beskriver honom som ”våldigt hands on”. ”Varje möte är en potentiell affär”. Detta kan sägas vara i linje med McGuires (2002) argumentering för det informella nätverket som ett resultat av informella kanaler.

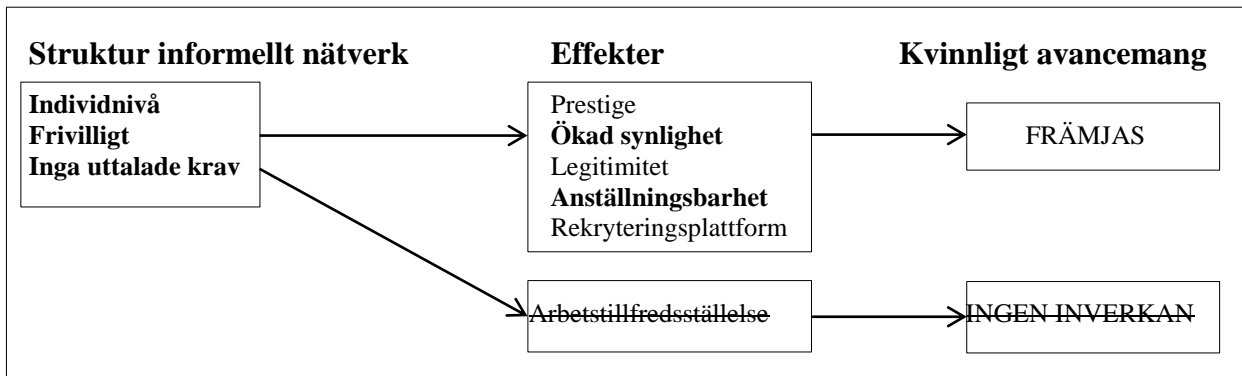
Samtliga informanter nämner att den traditionella bilden av revisorn som en ensamvarg som vänder papper instängd på sitt konto är helt felaktig. Idag är det ett utåtriktat arbete. Informant A; ” ... en förlegat bild av revisorer som stänger in sig på sitt rum och bläddrar papper och sen försvinner igen och inte har kommunicerat så mycket”. ”Det är en förlegad bild”. Informant C; ”Revisorn har ju alltid haft det, den gråa farbrorn i en grå kostym och portfölj som kommer in och sätter sig”. ”Så är det ju absolut inte idag”. ”I dag handlar ju mer revisorsyrket om att... ja, ibland funderar jag faktiskt över om man skulle ha en psykologutbildning också”. Informant D beskriver revisionsyrket som det mest utåtriktade ekonomijobbet. Man kan dra slutsatsen att en profession som revisorprofessionen, som samtliga beskriver som mycket utåtriktad och social, värderar tillgången till kontakter och informella nätverk redan vid rekryteringen. Detta oavsett byråstorlek.

På den i sammanhanget minsta byrån menar informant B att en aspekt som den sökandes fritidsintressen är viktig. Hon menar att medlemskap i idrottsföreningar och dylikt är en form av nätverk. Detta indikerar att revisorn ska se sitt ”byggande” av ett informellt kontaktnät som knutet till yrket. Varje kontakt är en potentiell ingång till en ny affärsmöjlighet. Informant C menar att man snarare ser till *hur* individen skapat kontakter och hur engagerad man varit i studentföreningar, än vilka specifika kontakter man har. Informant D belyser vikten av social kompetens vid anställning. Hon menar att majoriteten av de som kommer till en

anställningsintervju har den formella utbildningen som krävs, vilket gör att ett större fokus läggs på den sociala kompetensen. Informant C menar att om man är utåtriktad och redan vid en potentiell anställning har nätverk och ”... är van vid det sättet att mingla” så ”... har det betydelse”. De intervjuades svar stödjer således modellens antagande om att åtkomst till informella nätverk ökar individens anställningsbarhet då kontakter är något som ges stor tyngd vid värdering av kandidater. Därmed understöds Grays m.fl. (2007) antagande att arbetsgivare värderar stora och aktiva sociala nätverk och att tillgången till dessa underlättar chansen att få anställning.

Med hänsyn till studiens analysmodell kan sammanfattningsvis sägas att de tidigare antagandena om det informella nätverkets struktur bekräftas. Det informella nätverket bygger på inträde på frivillig basis, av enskilda individer och utan några uttalade krav från nätverket på medlemmens delaktighet. De intervjuades svar kan även här knytas till en effekt av ökad synlighet. Flertalet av de intervjuade menar att ”syns du så finns du”. Genom att synas i många sammanhang och skapa ett stort kontaktnät menar Cooper Jackson (2001) att den individuella synligheten inom organisationen ökar. Detta menar han är en viktig aspekt för att avancera.

McGuire (2002) hävdar att åtkomsten till informella nätverk skänker legitimitet och prestige till individen. Det finns indikationer i några av informanternas svar som skulle kunna tolkas till att stödja detta påstående. Det kan tänkas att vissa informella nätverk och sammanhang är mer prestigefulla än andra med kontakter som har större betydelse för byrån. Åtkomst till dessa kan därmed tänkas vara mer prestigefulla och ge individen större legitimitet gentemot kollegor och chefer. Som diskuterats tidigare är antagandet om ökad anställningsbarhet något som man kan utläsa i samtliga informanternas svar. Då somliga av informanterna uppger att de blivit erbjudna anställning via informella kontakter är detta ett antagande som visar att det informella nätverket kan antas fungera som rekryteringsplattform. Informant A:s beskrivning av hur det förekommer att unga assistenter blir rekryterade av klienter de jobbat med på byrån, är en ytterligare understrykning av detta påstående. Sammantaget kan alltså antagandet att det informella nätverket har en främjande effekt på kvinnors karriärer ges stöd, förutsatt att kvinnorna aktivt nyttjar detta i ett taktiskt syfte. Inget i informanternas svar kan dock kopplas samman med någon effekt av arbetstillfredsställelse, komponenten och dess förmodade inverkan på kvinnligt avancemang stryks därmed.



Figur 5.1.2 Informella nätverk och dess inverkan på kvinnligt avancemang

**Fetstil** = stöd från minst 3 av 4

Ingen kursivering, ingen fetstil = stöd från minst 1 av 4

Överstrykning = antagande utan stöd från insamlad data

VERSALER = tolkning av nätverkets inverkan på kvinnligt avancemang

### 5.1.3 Manliga nätverk

Ingen av informanterna säger sig idag känna till något uteslutande manligt *formellt* nätverk, vilket är i linje med studiens antagande. Enligt informant A är manliga nätverk helt enkelt ett förlegat fenomen. Informant A, B och D nämner Rotary som ett exempel på ett tidigare manligt nätverk, som liksom de flesta andra övergått till att bli ”blandade”. Informant D, som varit involverad i Rotary, berättar att kvinnor inte släpptes in i nätverket förrän på 1980-talet och att det ”fortfarande sitter i väggarna”. Även om hon upplevde att männen var positiva och pushade henne så säger hon att hon lämnade nätverket för att ”Det blev för gubbigt, de var lite stofila”.

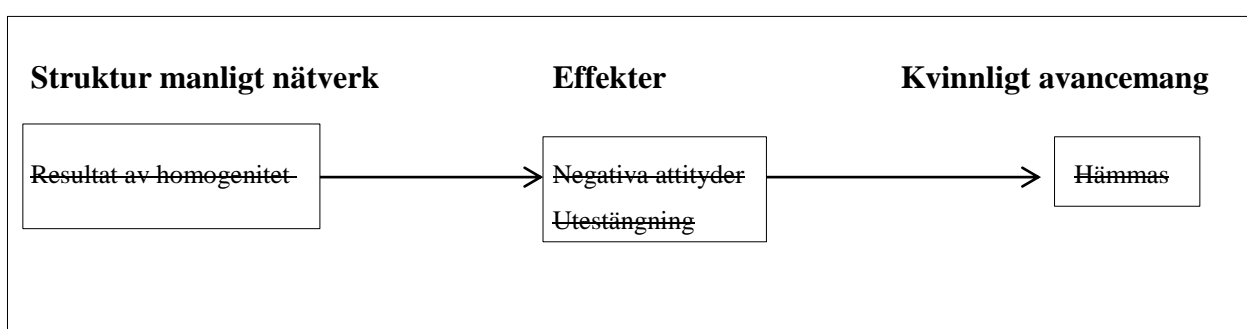
Även om ingen uppger att det finns något helt manligt nätverk, är samtliga överens om att majoriteten i de blandade formella nätverken är män. Informant B säger skämtsamt; ”Det är ofta väldigt svart när man kommer in med alla svarta kostymer”. Det är enbart informant B som menar att det som kvinna skulle vara svårt att ta sig in i de blandade nätverken; ”Jag vet inte om det har att göra med att så har det alltid varit i den generationen eller de har tid att göra det”. ”För ofta är det ju så att de har redan skapat ett nätverk och sen så känner det varandra”. ”Så på så sätt tycker jag att det är rätt så svårt att ta sig in”. ”För man behöver ändå hitta någon som man har något gemensamt med just när man tar kontakten”.

Inte heller synes informanterna uppleva att det idag förekommer etablerade *informella* affärsnätverk dit kvinnor saknar inträde. Enligt Baumgartner och Schneider (2010) och Cooper

Jackson (2001) är det vanligt att män på mäktiga positioner grupperar sig i nätverk varifrån kvinnor utesluts. Detta påstående får således inget stöd av informanterna. Informant D säger att hon vet att många hävdar att ”många av styrelsebesluten tas i bastun”, ett yttrande som går att direkt sammankoppla med Nielsen och Huse (2010) Informant D menar dock att hon personligen aldrig upplevt det så. Hon säger att i dag är det få aktiviteter som är könsspecifika. Varken informant A, B eller C säger sig känna till något sammanhang med bara män.

Således erbjuder det empiriska materialet inget stöd för studiens antagande. Ingen säger sig ha stött på något manligt affärsnätverk, varken formellt eller informellt. Dock är man överens om att alla blandade nätverk har en dominerande del män. En informant uppger att det därmed finns vissa svårigheter att ta sig in i nätverkets gemenskap då många män redan har en upparbetad relation. Ingen uppger dock att man stött på negativa attityder hos män eller stängts ute, även om en informant menar att hon har kvinnliga bekanta som menar att de känt sig åsidosatta då de utestängts från viktiga beslut. Detta kan dock inte anses ge antagandet stöd då det inte handlar om informantens egna erfarenheter. Därmed kan det manliga nätverket inte sägas ha någon hämmande effekt på kvinnors karriärer.

Vi är dock medvetna om att frågorna möjligen misslyckats med att fånga fenomenet. Det är möjligt att frågor om umgänge i allmänhet, snarare än nätverk i specifika ordalag, hade resulterat i mer uttömmande svar. Det kan även vara så att informanterna omedvetet gett ett ”korrekt svar” som är mer positivt och därmed mer passande för en delägare att sammankoppla med den egna byrån. Som informanterna själva berättar så är de alla ansvariga för sin egen och byråns marknadsföring.



Figur 5.1.3 Manliga nätverk och dess inverkan på kvinnligt avancemang

Överstrykning = antagande utan stöd från insamlad data

#### 5.1.4 Kvinnliga nätverk

Liksom i det formella nätverket kan man i det informella nätverket se en skillnad mellan de större byråerna och den mindre. Informant A och D som båda verkar på två större revisionsbyråer är med i någon form av kvinnligt nätverk. Informant A; ”... jag är med i många olika”. Informant C, också verkande på en större byrå, berättar att man har ett externt nätverk med kvinnor på ledande befattningar. Hon verkar dock inte vara särskilt aktiv i detta då hon säger att hon personligen aldrig förstått varför man ska dela in i manliga och kvinnliga nätverk, ”Det är ju inte så det ser ut i näringslivet... jag har aldrig riktigt sett det behovet”. Informant B som verkar på den i sammanhanget minsta revisionsbyrån är inte med i något kvinnligt nätverk. Hon säger att hon fick en inbjudan när hon började jobba på byrån, men att det aldrig blev av att hon gick med. Hon framhåller dock att en av hennes kollegor är med i ett kvinnligt nätverk.

Huruvida kvinnliga nätverk är rätt väg för att främja kvinnor synes vara en vattendelare. Informant A säger ”Jag vacklar lite huruvida det är rätt väg att gå”. Hon berättar om hur hon själv och kontorschefen inledningsvis var skeptiska då organisationen införde ett kvinnligt nätverk; ”Det tog ett tag innan x-kontoret inordnade sig”. Hon säger sig dock delvis ha ändrat uppfattning och att ” Jag gillar att analysera fenomenet”. Detta indikerar att det kvinnliga nätverkets premisser och dess syften är något som informanten funderat över.

Informant B som aldrig varit med i ett kvinnligt nätverk tycks inte sett något behov att en sådan sammanslutning. Hon berättar att man på hennes byrå är övervägande kvinnor, på samtliga nivåer. Som framgått tidigare anser informant C att det inte finns någon poäng med homogena grupperingar. Detta står i stark kontrast till informant D:s svar. Hon berättar om ett nätverk där hon är med i en stöttande roll. Nätverket vänder sig till kvinnliga universitetsstudenter inom ekonomi. Hon är även med i ett nätverk som hon säger skulle kunna kallas ett kvinnligt nätverk och som vänder sig till individer för nystartade bolag. Informant D säger att hon brinner för dessa frågor och att hon ser att de på hennes byrå är alldeles för få kvinnor ”... som går hela vägen”. Att det gäller ”... att börja tidigt och stimulera kvinnor till att ta sig hela vägen”. Detta resonemang tyder på att informant D och hennes organisation identifierat avsaknaden av kvinnor i toppen som ett problem och ser det kvinnliga nätverket som ett sätt att få till en förändring. Informant D tillägger dock att hon inte är med i något formellt kvinnligt nätverk som ”är för mig själv” utan är enbart med som ”... den som bidrar”.

Av informanternas svar kan man se att initiativet till att starta kvinnliga nätverk kommer från två håll. Samtliga informanter som har en byrå med någon form av kvinnligt nätverk, uppger att organisationen i sig startat upp nätverken. Initiativet kommer således uppifrån; Informant A; ”Så länge jag har varit här så är man väldigt mån om att ha ledarskapsutbildningar och ta fram kvinnor”. ”För att vara politiskt korrekt, men även också för att man menar att det ger fördelar”. O’Neil m.fl. (2011) hävdar att företagsledningar ser det kvinnliga nätverk som ett medel som gynnar organisationen i stort och som ett sätt att sätta ljuset på kvinnorna. Man kan anta att organisationen är uppriktiga i sin önskan att få fler kvinnor att fortsätta uppåt, men att det även finns ett tryck utifrån. Genom att visa intressenter och samhället i stort att man arbetar för att få till en förändring, ger man företaget legitimitet. Några av informanterna nämner dock kvinnliga nätverk som synes vara grundade av enskilda individer, av kvinnor som tror att ett nätverk med enbart kvinnor är ett steg i riktning mot jämställdhet i toppen.

Två informanter ställer sig frågande till vissa aspekter av det kvinnliga nätverkets innehåll och fokus och menar att det snarare är männen som borde ta del av det. Informant D berättar om hur byråns kvinnliga nätverk hade utbildning i jämställdhet, något som hon anser borde ges till männen. Informant C är inne på samma linje; ”Vi ser ibland när vi ska ha något projekt... åh, nu ska vi titta på det här med genusfrågan och så sätter man till en grupp med en massa kvinnor”. ”Ja, men jag behöver inte prata om det här, jag vet precis vad jag tycker och det är liksom inte det som är bekymret”. ”Utan det handlar ju om alla de där grabbarna som ibland väljer andra grabbar utan att tänka sig för”. ”Det är ju där som man har problemet med struktur ibland.”

Två skilda syften och förklaringar till varför de kvinnliga nätverken egentligen uppstår kan identifieras. Ibarra (1993) menar att kvinnor exkluderas från manligt dominerade nätverk, vilket Cooper Jackson (2001) och Terjesen och Singh (2008) anser leder till att kvinnliga nätverk etableras i ett kompensande syfte. Detta mönster skulle enligt Chen och Krauskopf (2012) vara en följd av homosocialisation. Denna ståndpunkt kan spåras i informant A:s berättelse om hur ett helt manligt nätverk för flera år sedan genom sin utestängning av kvinnor ledde till att en kvinnlig motsvarighet startades. Man kan anta att kvinnorna ansåg sig förfördelade och utestängda från nätverkets affärsmässiga fördelar. Enligt Vinnicombe m.fl. (2004) och Zoltie och Clarke (1993) kan kvinnliga nätverk säga karaktäriseras just av sitt fokus på företagsaktiviteter och sin inriktning på karriär. Enligt informant A har det tidigare manliga nätverket nu övergått till ett blandat nätverk, men det kvinnliga nätverket har ändå bestått. Detta nätverk symboliserar den andra nätverksformen. Informant A menar att denna sammanslutning

har en tendens att vara ”väldigt kvinnligt”, vilket hon själv inte alltid tycker är rätt; ”Det är ju jättetrevligt, men man får ju bestämma vad det är till för”. ”Och är det till för att nätverka i näringslivet så låt det vara det då”. ”Och inte det här lite trivsamma kvinnliga.” Detta resonemang belyser tydligt den distinktion som finns mellan två olika nätverksinriktningar med två helt olika karaktärer; det *affärsinriktade* nätverket som vill förbättra kvinnors förmåga att hävda sig, och det *sociala* som är till för socialisering. Att vissa kvinnliga nätverk ägnar sig åt sociala aktiviteter underbygger antagandet av Vinnicombe m.fl. (2004) att kvinnor sätter högre värde på nätverkets sociala aspekter. Detta kan indikera att kvinnor har ett behov av en social trygghet, vilket skulle vara i linje med Ibarras (1992) resonemang.

Ur den kvinnliga kontexten torde man kunna dra slutsatsen att det finns en möjlighet att kvinnor kan utveckla sina färdigheter och därmed förbättra sina möjligheter till avancemang. Inte minst genom möjligheten att utbyta erfarenheter genom vad informant A menar är ”friare diskussioner”. Å andra sidan finns den andra sortens kvinnliga nätverk som vänder sig ifrån inriktningen på affärer och verksamhet. Informant A menar att det med denna nätverksform finns en risk att det blir en uppdelning där det är de blandade nätverken som tar upp de viktiga aspekterna med fokus på ekonomi och näringsliv, medan de kvinnliga nätverken sysslar med aktiviteter som blomsterbindning. Detta nämner hon som en anledning till att hon tidigare haft en kritisk inställning till de kvinnliga nätverkens nytta, inte minst när den egna byrån var på väg att etablera ett sådant. Hon menar att hon sett en tendens till att de kvinnliga nätverken hamnade i de blandade nätverkens skugga. Informant A berättar om hur man i ett kvinnligt nätverk aktivt försökt få det att ha större fokus på affärer och bli mer ”hands on” vilket hon tror är ett steg i rätt riktning. Enligt informant A kan nätverk absolut ha en gynnande effekt, förbehållet att sammanslutningen är till för att göra affärer. Hon beskriver nätverken som en form av verifiering där man visar att man finns.

Från ovanstående resonemang kan man finna indikationer på att det kvinnliga nätverket som vänder sig från affärsmässigheten riskerar att vara mindre effektivt än blandade nätverk. Detta skulle överensstämma med antaganden framförda av Vinnicombe m.fl. (2004). Men den lägre effektiviteten kan enbart kopplas samman med affärer, vilket blir en naturlig följd. I ett nätverk som främst syftar till att umgås saknas det mer affärsinriktade angreppssättet, där målet är att utveckla förmågor som kan vara användbara i yrket. Informant D ser en tendens till att kvinnors nätverk överlag är mer ”... sociala än professionella”. Hon tror att kvinnor kan vinna på att komma in i mer manliga nätverk och ”... få mer manliga förebilder eller bollplank” för att lära

sig hur männen tänker. Hon tycker att kvinnor borde vara mer strategiska och inte enbart välja nätverk för att de är trevliga. Det finns dock inget som tyder på att de kvinnliga nätverken skulle vara sämre förankrade i organisationen eller ha mindre makt och status, vilket var ett antagande av McGuire (2002) och Vinnicombe m.fl. (2004).

Vilken form informanterna tillskriver kvinnliga nätverk och vad de själva vill få ut av det samma, påverkar förmodligen deras svar. Å ena sidan menar informant A att ett nätverk enbart bestående av kvinnor erbjuder ett annat klimat; ”Det är lättare, det är friare, det är hög nivå till tak”. Anledningen till att det är så tror informant A finns i kvinnors mer ödmjuka inställning och därmed modet att ställa ”dumma” och besvärliga frågor; ”Man vågar räkka upp handen och ifrågasätta”. Detta medan män tenderar att hålla med varandra och sträva efter att ”... vara eniga runt bordet”. Informant B säger; ”Det är klart att det kan vara ett stöd”. ”Det kanske är lättare att ta kontakt”. ”Det är säkert positivt det tror jag nog”. Övriga informanter säger inget som kan kopplas samman med det kvinnliga nätverkets nytta.

Somliga informanter tillskriver kvinnor vissa karaktärsdrag och menar att detta är en stor, om inte den största, anledning till att kvinnor stannar upp i sitt avancemang. Flertalet av de intervjuade säger att kvinnor har bristande självförtroende och är blygsamma beträffande sina kunskaper och förmågor. Informant B; ”Det är ju speciellt med kvinnor, kvinnor är kvinnor”. ”Män är ju mer ärliga på så sätt”. Informant A; ”Vi har ett annat synsätt, vi tar inte plats, vi uttrycker oss annorlunda, vi är mer ödmjuka att beskriva vad vi kan och vad vi vill göra”. ”Vi är mer försiktiga med att våga saker”. ”Där har inte jag full kompetens, det där har inte jag gjort innan så därför backar jag. Och män kör gärna på och chansar”. Informant C; ”Det är ju det här med självförtroende”. ”Herregud, det är ju klart att det går, killar gör ju det!”

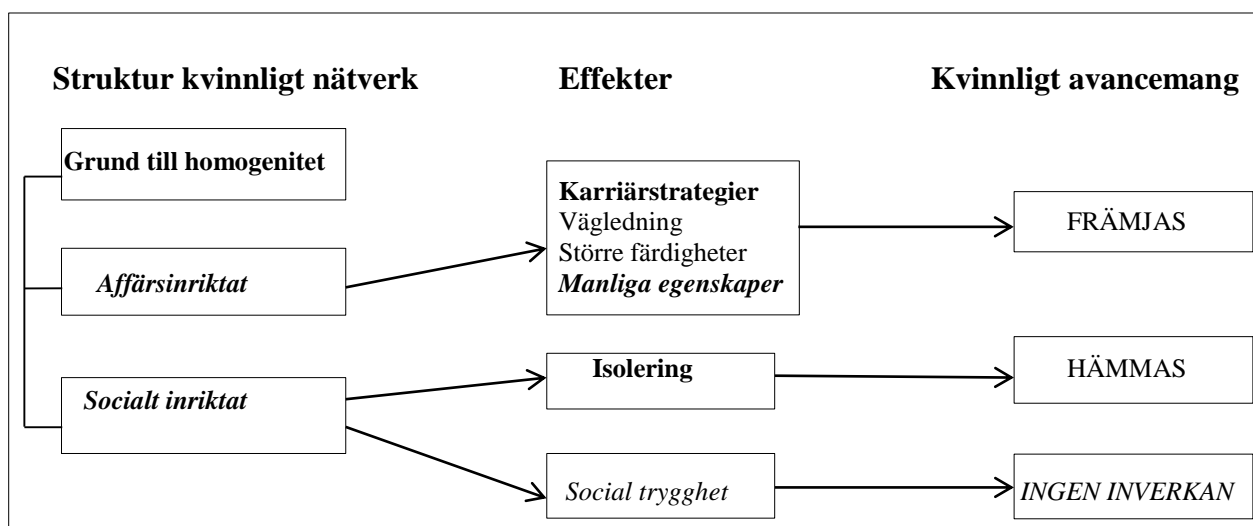
Enligt Nielsen och Huse (2010) är just självförtroende förknippat med männens sätt att vara. Vidare menar de att män överlag har aggressivare karaktärsdrag, vilka i affärssammanhang leder till att man ”säljer in sig själv” och sätter sig själv i rampljuset. Detta får stöd i det empiriska materialet. Samtliga informanter pratar i termer av att ”sälja in sig själv”, marknadsföra sig och öka sin synlighet. Det skulle således kunna tolkas som att kvinnorna för att bli delägare tvingats anamma en mer ”manlig stil”. Informant A fortsätter; ”Vi vill inte riskera att misslyckas, vi är mer rädda för det, vi vill alltid känna oss mycket mer trygga med att man måste kunna det”. ”Innan jag tar ett jobb: men jag har ju aldrig gjort det jag har ingen erfarenhet.” ”Det känns lite jobbigt, jag backar hellre”. ”Så att jag tror att vi måste armbåga oss



fram mer”. ”Beskrivningen av oss blir gärna att vi är lite beskäftiga och vi tar kommandot och blir man arg så är man nästan lite hysterisk”. ”Medan en man tar kommandot, lite så”. ”Och det lever kvar mycket”. ”Det ligger lite i bakhuvudet och vi måste frikoppla oss från det”.

Kopplat till studiens analysmodell krävs det viss modifiering. För det första krävs en indelning i affärsinriktade kvinnliga nätverk och socialt inriktade kvinnliga nätverk. Detta synes vara en viktig distinktion som påverkar vilken effekt nätverket resulterar i. Det affärsinriktade nätverket tolkas som ett sätt att utarbeta karriärstrategier, vilket kan antas involvera vägledning. Flertalet informanter berättar om utbildning och seminarier som synes syfta till att förbättra kvinnornas färdigheter. En aspekt som framkommit av analysen är att kvinnorna i det affärsinriktade nätverket uppmuntras att anamma traditionellt manliga egenskaper som ett sätt att avancera. Den andra nätverksformen upplevs syfta till att tillgodose kvinnornas sociala behov. Det borde innebära att kvinnorna upplever en social trygghet genom umgänge med individer i samma sits och med liknande erfarenheter. Detta stöds av somliga informanters upplevelse av kvinnliga nätverk som öppnare och friare. Dock upplevs det som att informanterna ser en fara i denna nätverksform där det ”kvinnliga” riskerar att få överhanden och stjäla fokus från det man upplever som den viktigaste formen; det blandade nätverket. Med grund i detta resonemang torde man kunna dra slutsatsen att det affärsinriktade kvinnliga nätverket kan verka främjande på kvinnors avancemang medan det socialt inriktade nätverket är utan inflytande eller till och med riskerar att verka hämmande.

Nedanstående delmodell avslutar den empiriska undersökningen av nätverkets inverkan på kvinnligt avancemang. En fullständig figur av samtliga nätverkets delmodeller presenteras i slutet av kapitlet med slutsatser kring nätverkets relation till mentorskapet.



Figur 5.1.4 Kvinnliga nätverk och dess inverkan på kvinnligt avancemang

*Kursiv stil* = tillägg till modellen utifrån insamlad data

**Fetstil** = stöd från minst 3 av 4

**Fetstil + kursiv stil** = tillägg till modellen utifrån insamlad data samt stöd från minst 3 av 4

Ingen kursivering, ingen fetstil = stöd från minst 1 av 4

Överstrykning = antagande utan stöd från insamlad data

VERSALER = tolkning av nätverkets inverkan på kvinnligt avancemang

## 5.2 Mentorskapet och dess inflytande på kvinnligt karriäravancemang

### 5.2.1 Formellt mentorskap

Erfarenheterna av mentorskap skiljer sig åt mellan informanterna. Varken informant A eller C, som verkar på stora byråer har haft någon formell mentor. Inte heller informant B, verksam på den minsta byrån, har tagit del av ett formellt mentorskap. Det har däremot informant D. Hon berättar hur byråns tanke med mentorskapet uttryckligen var att få bukt med bristen på kvinnor i toppen. Organisationen såg således mentorskapet som ett sätt att åtgärda problemet. Även om erfarenheterna av att ha en formell mentor skiljer sig åt, framträder en konsensus kring byråernas nuvarande användning av mentorrelationer. Samtliga informanter säger att detta är något som aktivt används.

Enligt Siegel m.fl. (1995) bygger det formella mentorssystemet på att organisationen utser en mentor till en yngre individ. Detta är en företeelse som återkommer i samtliga informanternas svar då de beskriver att byrån har någon form av etablerat mentorssystem där varje nyanställd tilldelas en senior person att vända sig till. På de större byråerna är mentorskap något man använt sig av under en längre tid, även om de har olika benämningar på fenomenet. Informant C; ”Alla medarbetare har vad vi kallar en *consoler*... så det är ett formellt mentorskap kan man

väl säga då”. ”Är man nyanställd så har man då sin *consoler* som man har sitt årliga samtal och halvårssamtal med”. ”En sparringpartner”.

Av informant B:s svar framgår det att ett mentorssystem är en relativt ny företeelse som endast är två år gammalt. Även om hon väljer att kalla mentorn för handledare säger hon; ”Vi har faktiskt börjat med det nu, under de sista åren när vi har nyanställda som börjar, så har vi faktiskt gjort så att det är en person som är ansvarig för den personen, att den har att göra och hjälpa och stötta”. Anledningen till att hennes byrå inte har samma tradition av mentorskapet tror hon ligger i den stora byråns särskilda förutsättningar. Hon menar att det inte finns samma starka behov av ett mentorssystem i en liten byrå då det inte finns samma konkurrens mellan revisorerna som på de större byråerna. ”Alltså i revisionsbranschen så kan jag tänka mig att det är så i de större byråerna”. ”Där får man nog slå sig fram lite mer... än vad jag har behövt göra här”. ”För det är många fler där”. ”Det är kanske lättare att ha en mentor när det blir ett stort tryck, att man har någon som pushar dig framåt”. Informant B lägger fram ytterligare en iakttagelse relaterat till byråstorlek; ”... och sen har vi sett en liten tendens till att män söker sig ofta till de större byråerna, de ser större karriärmöjligheter där”. ”Och det är nog där det ligger”. ”De flesta som söker är tjejer”. ”Så det är inte helt lätt att ändra den aspekten”.

Det framgår enstämmigt att syftet med en mentor är att hjälpa adepten att bli bättre och avancera till nästa nivå. Informant C beskriver mentorns roll som ”... någon som hjälper en framåt och att utvecklas”. Informant A säger att man av mentorn ska få ”... ställa frågor, få guidning”. Enligt informant A kännetecknas mentorskapet av att man bokar in möten och talar om utveckling och karriärväg och vad man behöver jobba med för att komma vidare. Hon poängterar att det därför är helt yrkesrelaterat. Även om det inte uttalas av samtliga informanter, kan man i svaren utläsa att mentorssystemet är ett sätt att forma individen i den riktning organisationen önskar. Informant C uttrycker det som; ”Våra *consolers* har ju företagets bästa för ögonen”. Därmed kan mentorskapet sägas vara det maktverktyg som Covalski, m.fl. (1998) beskriver det som och ge en möjlighet för organisationen att utöva viss kontroll över i synnerhet sin yngsta personal. Mentorn blir ledningens förlängda arm; den länk som Chen och Krauskopf (2013) menar förenar organisationen och adepten.

Samtliga informanter kan se att denna auktoritära form av mentorskap skulle kunna leda till konflikter, vilket är i linje med Baumgartners och Schneiders (2010) resonemang. Informant C menar dock att om man inte känner att det funkar ”... så går man väl därifrån?”. ”Det beror lite

på vad man har för situation”. ”Ofta försöker man väl då byta eller... och det är väl också mentorn... har denne företagens bästa för ögonen eller individens bästa?”. ”Och det kan ju vara lite olika perspektiv”. Informant A menar att det finns en risk att mentorskapet inte blir så bra som man önskar, då relationen inte bygger på en naturlig känsla. Informant B kan se att det är en svaghet ”Om man får en mentor som inte passar”. ”Där inte personligheterna fungerar”. ”Då blir det nog definitivt en nackdel”. Informant D menar att om det uppstår konflikter är det viktigt att byta, ”Det ska inte finnas några *hard feelings*, man måste känna att personkemin stämmer för annars blir det ju ingen bra relation”. Enligt informant A måste mentorn känna något för sin adept och anse att det finns något att bygga vidare på. Hon tillägger att organiserade mentorssystem dras med ”... risken att det blir något på pappret och inte lika bra i praktiken”. Den mänskliga aspekten riskerar att glömmas bort ”... den egna drivkraften, man ser ju inte människan bakom där på nåt vis”. Detta svar är i linje med hur Baumgartner och Schneider (2010) resonerar kring det formella mentorskapets nackdelar. De menar att relationen kan upplevas stel och konstlad då det är två individer som sätts samman av en tredje part. Ingen av informanterna säger sig dock varit med om att en konflikt uppstått ur en formell mentorrelation och berättar inte heller om något konkret fall de känner till. Deras resonemang synes därmed endast bygga på antaganden och egna slutsatser om vad som skulle kunna vara den formella strukturens svaghet.

Hos informanterna A, C och D, vilka samtliga är större byråer, fortsätter mentorssystem även högre upp i organisationens mellanskikt, om än i en annan form. Skillnaden är att byråerna med större emfas försöker tillgodose personliga önskemål underifrån om vem de vill ha som mentor. Även om somliga informanter menar att man till viss del tar hänsyn till denna aspekt även längre ner, så är det inte förrän adepten avancerat från de lägsta nivåerna som det görs större ansträngningar i denna riktning. Informant C; ”I början blir man ju tilldelad... men allt eftersom man har jobbat lite längre försöker vi vara lite mer selektiva”. Informant A; ”Men sen så har vi ett mentorskap där även om du är i mellansegmentet så att säga, att du då får välja och så försöker man tilldela efter vad dom har valt, så det bygger på ett önskemål underifrån; vem skulle du vilja ha som mentor?”

Att byrån försöker tillgodose personliga önskemål om mentor först här, kan möjligtvis kopplas samman med att den högre nivån inte har samma fokus på att bygga upp starka relationer mellan de nyanställda och byråns personal som längst ner i organisationen. Siegels m.fl. (1995) beskrivning av att det formella mentorskapet fokuserar på att utveckla personliga relationer,

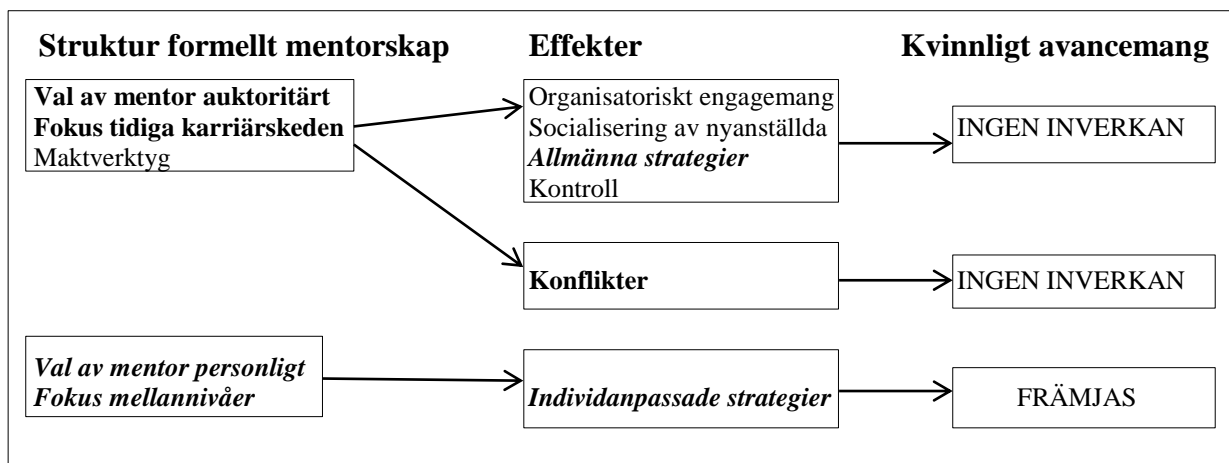
skulle därmed enbart gälla för lägre nivåer. Det indikerar således att det finns en skillnad i mentorskapets struktur som grundar sig på vilken organisatorisk nivå man befinner sig. Högre upp i hierarkin kan man anta att individerna knutit starka band till sina kollegor och därmed inte behöver det formella mentorskapet som den sociala trygghet och skyddsnät som de hade som nyanställda. Vidare kan man anta att de blivit väl införstådda med byråns värderingar, normer och tillvägagångssätt. Denna tankegång stöds av informant C som menar att när individer först träder in i revisionsbranschen är samtliga på samma nivå med likartade behov. Därmed skulle mentorskapet högre upp kräva en mer personlig mentorform, som mer ser till individen och dennes personliga förutsättningar och strävanden. En mer personlig relation skulle därmed kunna tänkas ha en mer gynnande karriäreffekt. Detta då informant A menar på att den mänskliga aspekten inte riktigt tas i beaktande i den formella strukturen.

Endast en av informanterna uttrycker att det formella mentorskapet varit en viktig del i den egna karriärsutvecklingen. Informant C svarar uttryckligen att mentorskapet hjälpt henne i karriären; ”Jag hade aldrig varit kvar här om det inte vore för han som var min chef tidigare”. ”... på många sätt som gjort att jag har trivts... alltid har trott på mig och liksom har hjälpt mig framåt”. ”Man har alltid haft ett otroligt stöd”. ”Så det har absolut hjälpt mig dit jag är idag”. Även om denne relation sedermera fortsatte i ett informellt mentorskap visar informantens användning av ordet ”alltid” på att denna effekt gällt från första början. Informant A har som nämnts tidigare aldrig haft en formell mentor medan informant D:s svar inte kan kopplas till just det formella mentorskapet. Informant B, som inte heller haft någon formell mentor, säger i sin tur på frågan huruvida en formell mentor skulle hjälpt henne; ” Om jag skulle se till min situation här så tror jag faktiskt inte det”.

För analysmodellens antaganden om det formella mentorskapets struktur, krävs det efter den empiriska genomgången en kategorisering efter hur mentorn utses. Den auktoritära formen, där organisationen sätter samman mentor och adept, synes vara lokaliserad i revisorns tidiga karriärskeden. Målet förmodas vara att forma individen efter organisationens förväntningar och önskemål, vilket gör att denna form kan sägas vara ett maktverktyg. Dessa komponenter kan således anta leda till en socialisering av de anställda med gemensamma och allmängiltiga karriärstrategier. Strukturen möjliggör även att de nyanställda kan kontrolleras och fås att anamma organisationens värderingar. Vidare visar organisationens initiativ på ett engagemang. Företaget har identifierat ett problem som man genom införandet av ett mentorssystem önskar åtgärda och genom sin handlingskraft vill man visa sina goda avsikter. Då detta mentorskap

synes vara stöpt i en kollektiv form finns det inget som indikerar att det skulle finnas någon inverkan på kvinnligt avancemang. När det gäller de fall då mentorskapet leder till konflikter finns det inget som stödjer studiens antagande om en hämmande effekt på kvinnors avancemang. Även om samtliga informanter inser att det faktum att organisationen komponerar en relation är en potentiell grogrund för konflikter, är det inget någon av dem upplevt.

Det mer demokratiska mentorskapet, där individen själv väljer sin mentor, återfinns på organisatoriska mellannivåer. Effekten blir individanpassade karriärstrategier där adepten är mer delaktig i att formge relationen och dess önskvärda effekter. Detta kan tolkas som en gynnsam förutsättning för kvinnligt avancemang. Samtliga informanter nämner under samtalets gång kvinnors familjebildande som en faktor som inverkar på karriären. Två av fyra nämner det i samband med formellt mentorskap. Detta tyder på kvinnor genom det personliga valet av mentor kan anpassa detta till att passa de egna könsspecifika förutsättningarna. Denna tolkning får stöd av informant D som beskriver hur hon uttryckligen bad om att få en kvinnlig mentor som hade barn och av informant B; ”... vi har ju det lite i mot oss, vi är ju ändå borta ett tag när man skaffar barn, det är ju så”. ”Men det väljer man ju själv hur länge man vill vara borta, men det är ju ett avbrott”. ”Sen kanske man inte kan jobba de här 150 procenten eller vad det är... det funkar inte...”



Figur 5.2.1 Formellt mentorskap och dess inverkan på kvinnligt avancemang

*Kursiv stil* = tillägg till modellen utifrån insamlad data

**Fetstil** = stöd från minst 3 av 4

**Fetstil + kursiv stil** = tillägg till modellen utifrån insamlad data samt stöd från minst 3 av 4

Ingen kursivering, ingen fetstil = stöd från minst 1 av 4

VERSALER = tolkning av mentorskapets inverkan på kvinnligt avancemang

### 5.2.2 Informellt mentorskap

Det finns en samstämmighet i de intervjuades svar beträffande det informella mentorskap som revisionsprofessionens naturliga uppdragssammansättning utgör. Informant A menar att revisionsuppdragens gruppuppdelning blir en form av mentorskap som enligt henne kan beskrivas som ”oorganiserat”; ”kring varje uppdrag så är man ju i en struktur som kräver ett mentorskap”. Hon beskriver det som en treledsnivå med en ung assistent, en granskningsledare och en som är påskrivande uppdragsansvarig; ”Så bara det treledat blir ju ett mentorskap”. Med denna struktur menar informant A att det blir naturligt att guida i varje fråga, vilket hon själv anser är den bästa formen för mentorskap. Detta är en således en hierarkisk struktur som krävs för att kunna fullgöra byråns uppdrag. Även informant D nämner revisionsgruppen som en slags mentorrelation. Även informant B:s resonemang på frågan om hennes egna erfarenheter av mentorskap kan kopplas till gruppssammansättningen; ” Vi är ju så få här och när jag började... jag har liksom alltid jobbat med alla, jag har alltid varit assistent till alla”.

Samtliga informanter kan relatera till någon de skulle kalla en informell mentor. För informant A är det den manlige chef och byråägare hon hade under sina första år i revisionsbranschen. Hon beskriver att hon beundrade honom för hans klokhet och klurighet, att han alltid utmanade henne med frågor hon inte funderat kring. Som hon säger; ”Jag får väl absolut säga att han var min mentor där utan att det överhuvudtaget ens talades om mentorskap”. Då detta var under upplärningstiden menar hon att denna relation format henne. Informant B säger att hon ”... jobbat mycket med en revisor”. ”Och skulle jag tänka efter så tror jag nästan att man skulle kunna säga att då har ju nästan den personen blivit min mentor under tiden jag tog mig uppåt”. Detta stämmer överens med hur informant C beskriver sina erfarenheter då hon fortfarande ser sin första chef som en slags mentor. Informant D hittar sin mentor på ett mer intimt plan då hon menar att hon haft sin pappa som förebild och informell mentor. Han var företagsledare och var och är den person hon går till.

Alla informanter har således det gemensamt att de haft en informell mentor och att denne hjälpt dem bli den de är idag. Formellt mentorskap synes även kunna övergå i en informell relation. Informant C som under sin tidiga karriär hade sin manliga chef som mentor beskriver att de fortfarande har en form av mentorrelation, även om hon idag i praktiken är dennes chef och rollerna är ombytta. ”... han som hade min roll tidigare, alltså han som anställde mig och har varit min chef i alla år... jag är fortfarande... även om jag formellt sett är hans chef idag så har

ju vi fortfarande mycket dialog och bollande”. ”... Där känner jag att jag har min informella mentor egentligen”.

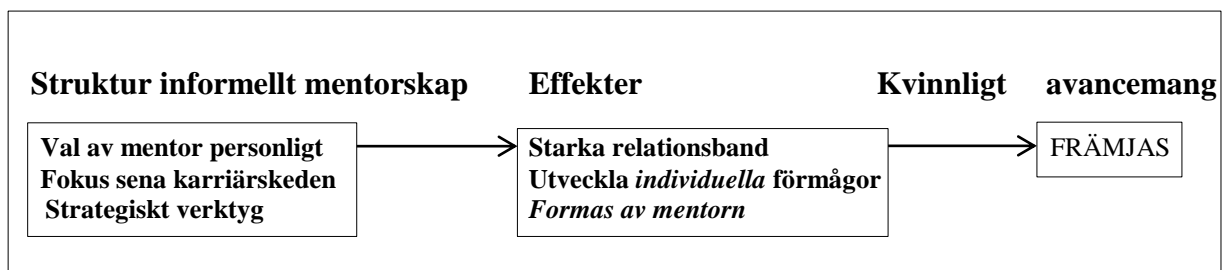
Med stöd i informanternas beskrivningar av det informella mentorskapet och deras egna erfarenheter, står det klart att samtliga enbart ser fördelar med denna modell. Informant A menar att ”Ett mentorskap i sin bästa form är ju lite människan bakom”. Hon säger att nyttan är att individen tillåts ta plats och synas; ”Fördelen är absolut att man tillåts synas hos någon och då får man taktiskt nyttja det”. Hon fortsätter; ”Jag tror många som är drivna är duktiga på att hitta en mentor som ska ge någonting i slutändan”. ”Den personen kan få mig att synas i det sammanhanget när jag vill ha min titel eller jag vill hoppa upp ett steg”. Informant C; ”där ligger kanske det informella mentorskapets fördel, man har ju valt varandra... det kan ju ge något annat än det här formella”. Informant C menar dock att denna relation är svår att som företag påverka; ”Men det är väldigt svårt att skapa... just den här perfekta matchen liksom... det vet jag inte om något företag har lyckats med”. Det skulle ytterligare tala för att det informella mentorskapet startar på individnivå och att den enskilde adepten aktivt måste ta initiativ för att söka en mentor som matchar dennes behov.

Informant C menar att hon fortfarande tar intryck av den chef hon tidigare såg som sin mentor men som hon nu är chef över. Hon säger att de fortfarande bollar idéer och diskuterar men att deras roller nu blivit mer jämställda. Detta stärker ytterligare antagandet att mentorn ses som en senior person som Sigel m.fl. (1995) lagt fram. Samtidigt menar informant A att hon tar intryck av kollegorna och är mån om att ställa frågor; ” Jag blottar mig gärna och säger detta kan inte jag, jag förstår inte”. Hon menar att de på något vis är mentorer åt varandra. Detta går således emot Sigels m.fl. (1995) antagande. Vidare menar informant A att man absolut skulle kunna söka en mentor som delägare men att hon nog är för kritisk och måste känna att denna person kan ge henne något.

Kopplat till analysmodellen får flera antaganden stöd i det empiriska materialet. Samtliga informanter beskriver att det informella mentorskapet finns på individnivå. Informanternas personliga erfarenheter av mentorskap, visar alltså på att valet av mentor kan vara personligt och inte nödvändigtvis måste vara ett uttalat formellt arrangemang. Vidare vittnar informanternas beskrivningar av sina mentorer om starka relationer, liksom somliga informanters mycket långvariga förhållanden. Då flera informanter menar att mentorn haft ett stort inflytande på hur de är som revisorer, kan svaren sägas understryka det informella



mentorskapet som ett strategiskt verktyg och dess resulterande i att adepten formas efter sin mentor. Genom att adepten väljer en mentor som denne ser upp till och önskar likna, kan adepten till viss del styra vilken typ av revisor denne vill bli. Genom att inse detta och aktivt använda mentorskapet till sin fördel, torde detta kunna verka gynnande för i synnerhet kvinnor. Resonemanget får stöd i informant A:s uttalande att kvinnor taktiskt borde nyttja det faktum att mentorskapet synliggör en. Studiens antaganden om att det informella mentorskapet leder till att adeptens förmågor utvecklas finner stöd, dock med emphasis på att det handlar om *individuella* förmågor som således kan se olika ut för olika adepter.



Figur 5.2.2 Informellt mentorskap och dess inverkan på kvinnligt avancemang

*Kursiv stil* = tillägg till modellen utifrån insamlad data

**Fetstil** = stöd från minst 3 av 4

**Fetstil + kursiv stil** = tillägg till modellen utifrån insamlad data samt stöd från minst 3 av 4

VERSALER = tolkning av mentorskapets inverkan på kvinnligt avancemang

### 5.2.3 Mentorns kön

Samtliga informanter säger att även om det kan finnas skillnader mellan manliga och kvinnliga mentorer så är det först och främst en fråga om personlighet. Informant C; ”Jag tror det är personligheten, absolut”. Informant A som aldrig haft en formell mentor men en informell mentor av manlig kön; ”Det är så personligt”. ”Det beror lite på var man befinner sig, så det är nog lite personlighetsrelaterat”. Senare tillägger hon; ”Det är kanske i större grad så att kvinnor som mentorer släpper in alla aspekter”. ”En kvinna mitt i karriären med barn hemma som inte får pusslet att gå ihop, möjligtvis har lättare att få förståelse för hur hon ska göra, hur ska jag finna min väg framåt”. Informant A berättar senare hur hennes informella mentor lärde henne att vara proaktiv och nyfiken leta efter nya vägar att gå. Informant D:s resonemang är inne på samma linje. Kvinnorna på byrån fick en extern mentor då man hade ”svårt att hitta förebilder inom byrån”. De seniora kvinnorna inom organisationen hade antingen ingen familj eller så hade de fått barn efter att de blivit partner. ”Det var inte förebilder vi ville ha”. ”Vi ville ha förebilder där man kunde se att man kunde kombinera det”. Kvinnorna fick välja om de ville ha en manlig eller kvinnlig mentor. Informant D säger att det var viktigt för henne att ha en kvinnlig mentor som lyckats göra karriär med familj. ”Ha en mentor som alltid jobbat 80 timmar

i veckan och inte hade familj hade inte gett mig något". Dessa informanternas svar stödjer antagandet om att en kvinnlig mentor kan fungera som ett föredöme; en realistisk målbild som adepten kan jobba mot och ta intryck av. Man kan dra paralleller till McCarthys (2004) föreställning om att en mentorrelation kan ge kvinnor känslor av tillhörighet och en identitet.

Informant B som uppgett att hon sett sin första chef som mentor på vägen upp och numera ser den kvinnliga vd:n som en slags mentor säger; "Den jag har jobbat med har varit en man". "Och jag kan ju säga att jag lärde ju mig ofantligt mycket". "Och nu så är det ju en kvinna". "Jag tror egentligen inte att det är så jättstor skillnad... men jag kan tänka mig att... kvinnor är ändå kvinnor". "Det gäller ju verkligen att man har någon som pushar en som inte trycker ner än för det tror jag mycket väl att kvinnor skulle kunna göra, att man känner en konkurrens". "Men som man så lyfter man kanske istället". Informant B:s svar knyter an till Chesler (2001) som menar att kvinnor i grunden är lika tävlingsinriktade som män, men att tävlingen främst är riktad mot andra kvinnor.

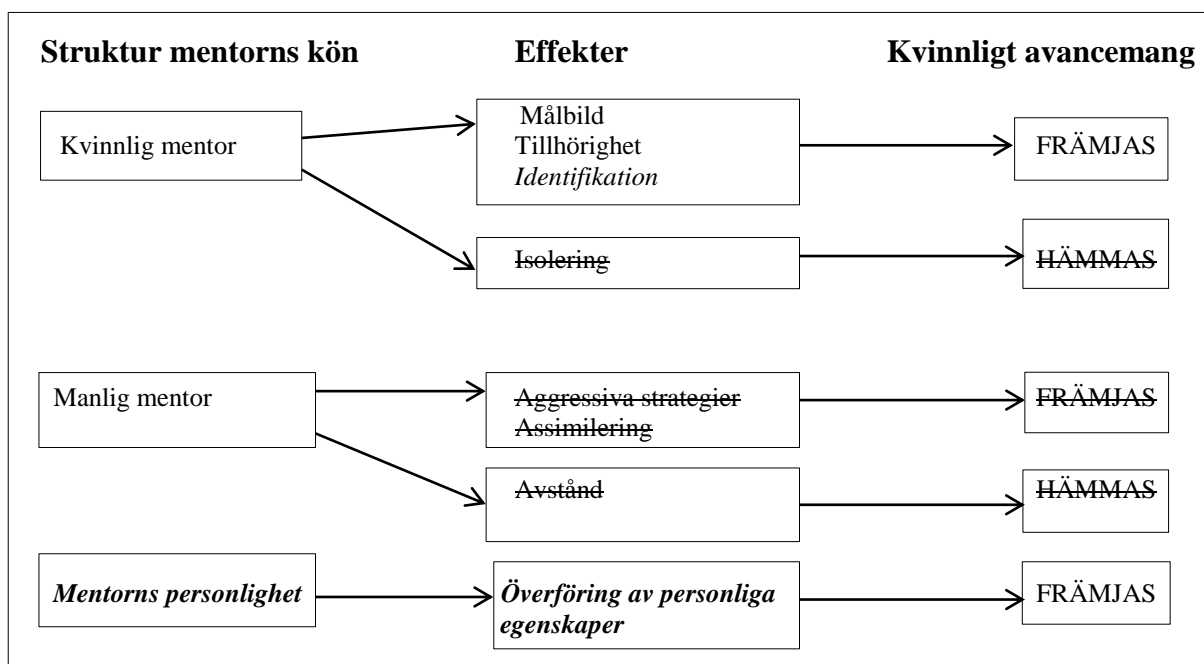
Informant D tror att det kan finnas en viss skillnad mellan en manlig mentor och en kvinnlig mentor; "En manlig mentor är säkert mer... saklig om man ska uttrycka sig så... pratar mindre runt om balans i livet och så". Informant C beskriver sin manlige mentor, "empatisk men ändå tydlig ledarstil". Förklaringen till varför de haft en så bra relation; "Det handlar om hur man går ihop som personligheter också... vi funkar väldigt bra ihop, tänker ganska lika".

I de intervjuades svar kan man utläsa att oavsett mentorns kön så påverkas adepten av mentorns sätt att vara och göra affärer. En mentor som adepten ser upp till och beundrar tillåts forma adepten och därmed påverka dennes fortsatta utveckling. Även efter att mentorskapet kan sägas ha avslutats. Informant C; "Det är klart, man har ju formats under de åren till... man har ju lärt sig jobba utifrån... jag har jobbat mycket med honom på uppdrag också och då har man ju lärt sig att jobba på det sättet som fungerar bra för honom". Informant A; "Så det kan jag väl säga om den uppväxttiden och när jag lärde mig branschen så är det ju han som har format mycket av mitt kanske nyfikna sätt att hitta vägar och vara lite proaktiv och så". Både säger sig ha anammat sin mentors sätt att verka.

Sammanfattningsvis resulterar empirin till att vissa antagande måste strykas. Det finns ingen indikation på att en manlig mentor skulle leda till mer "manliga" och därmed aggressiva karriärstrategier. Inte heller finns det tecken på att en manlig mentor skulle leda till assimilering.

Därmed finns det ingen grund till studiens antagande om att en manlig mentor kan verka för att främja kvinnors karriärer. Inte heller finns det något som pekar på att en manlig mentor leder till att det uppstår ett avstånd till den kvinnliga adepten på grund av olika förutsättningar och erfarenheter. Ingen hämmandekarriäreffekt kan därmed skönjas.

När det gäller kvinnliga mentorer finns det visst stöd i det empiriska materialet. En kvinnlig mentor kan vara lättare för den kvinnliga adepten att identifiera sig med och därmed lättare att ta till sig som en realistisk målbild att sträva emot. Därmed bör identifikation läggas till modellen. Effekten på kvinnligt avancemang torde därmed vara främjande. Inget pekar dock på att en kvinnlig mentor skulle verka hämmande genom att isolera kvinnan från organisationen. Denna del av modellen bör därmed strykas. I gengäld bör undergruppen ”mentorns personlighet” läggas till. Genom en god personkemi, där adepten värderar sin mentor utifrån personliga egenskaper, tillåter sig adepten att ta låta sig formas. Med grund i samtliga informanternas svar antas detta ha en främjande effekt på kvinnligt avancemang.



Figur 5.2.3 Mentorns kön och dess inverkan på kvinnligt avancemang

*Kursiv stil* = tillägg till modellen utifrån insamlad data

**Kursiv, fet stil** = tillägg till modellen utifrån insamlad data, stöd från minst 3 av 4

Ingen kursivering, ingen fetstil = stöd från minst 1 av 4

Överstrykning = antagande utan stöd från insamlad data

VERSALER = tolkning av mentorskapets inverkan på kvinnligt avancemang

### 5.3 Relationen mellan nätverk och mentorskap: en symbios

Det råder en enighet bland informanterna om att nätverket och mentorskapet har skilda syften. Nätverkets huvudsyfte är att göra affärer; att sälja in sig och värva nya kunder. Informant A; ”Mentorskapet är ju till för att utveckla och guida”. ”Och för den som har en mentor, att nyttja den personen, ställa frågor och komma framåt”. ”Nyttja erfarenheten i den tvåpersonsrelation det är”. ”Nätverk ska vara för att göra affärer”. ”Så det är två helt olika saker”. Informant B; ”... mentorskap måste ju vara att där är det mer personen, det är två stycken”. ”I nätverk är det ju ändå flera stycken och man kanske inte diskuterar väldigt personliga saker i ett nätverk”. ”Men det kan man göra med sin mentor”. ”Det kan jag nog tycka är skillnaden”. Enligt informant C går mentorskapet mer på djupet och är mer personligt och säger att mentorskapet har hjälpt henne i karriären mer än vad nätverk gjort. ”Det är mer individuellt och relationen tycker jag är mycket mer värdefull”. ”Mentorerna ger mer personlighetsmässigt, sen kan ju nätverk vara ett sätt att sälja sig”. Man kan anta att de egna erfarenheterna spelar in vilken form som värderas högst. Informant C tror personligen att mentorskapet har störst förmåga att hjälpa kvinnor framåt i karriären; ”Om jag ska välja något så tror jag att mentorskapet har varit mer betydelsefullt för mig än ett externt nätverk”.

Med grund i informanternas svar synes det finnas en klar distinktion mellan nätverket och mentorskapet när det gäller vad man önskar uppnå. Medan mentorskapet vänder fokus *inåt*, mot adepten själv och dennes känslor, tankar och förutsättningar, riktar sig nätverket *utåt*, med fokus på de individer adepten har kring sig. Här handlar det om att marknadsföra sig själv, att sälja det ”paket” man som revisor är. Ett paket som möjligtvis har ett innehåll som formats av en mentorrelation. Detta resonemang indikerar att det finns ett förhållande där mentorskapet och nätverket kompletterar varandra. Det är ett antagande som finner stöd i informanternas svar. Informant C säger uttryckligen att mentorskapet och nätverket kompletterar varandra. Informant B menar att båda behövs; ”Kombination av båda”. ”Du behöver någon som pushar dig på det personliga planet och sen så behöver du ha kontakterna för att samla på dig nya kontakter, nya kunder”. ”... jag kan ju tänka mig att nätverk och mentorskap pushar en, man blir lite pushad”. ”Lite sporrad av det”. Informant A; ”Båda behövs”. ”Det ena utesluter absolut inte det andra”.

Det framgår att det finns en enighet i att nätverket är en god arena för att finna potentiella mentorer. Informant A kan se att nätverket kan användas i syfte att hitta en lämplig mentor; ”I nätverket kan du möjligtvis finna goda mentorer så det måste ju inte nödvändigtvis vara den

här tvåvägskommunikationen med en mentor som guidar dig i allt”. ”Utan livet får ju, du får vara öppen för att du kan hitta mentorer överallt”. Hon menar att flera mentorer till och med är idealet; ”Idealscenariot är att det inte bara är en mentor utan att du varje dag i ditt arbete och privatliv, söker folk som ger dig energi och som tillför någonting, som utvecklar dig som utmanar dig”.

Informant D och hennes engagemang i ett kvinnligt mentorskapsnätverk, visar mer konkret på den inbördes relationen. Nätverket, som syftar till att sätta samman kvinnliga universitetsstudenter inom ekonomi med en kvinnlig mentor, innehåller således båda fenomenen. Även mentorerna träffas och har *work shops* där det ges något tillbaka till mentorn ”... genom att träffa andra mentorer och diskutera med dem”.

Informant C belyser dock den omvända relationen; att mentorn faktiskt kan påverka hur adepten nyttjar nätverket; ”Min chef som var min mentor, såg det som ett *project*, att det kan vara bra att du ses i de här sammanhangen och där kan du lära dig detta”. ”En dialog med någon som kan hjälpa en fram”. Detta resonemang kan kopplas samman med hur Blickle m.fl. (2009) beskriver mentorn som del av ett större socialt nätverk. Mentorn skulle därmed vara en ingång, en nyckel, till värdefulla kontakter för adepten. Enligt Blickle m.fl. (2009) är tillgången till en mentor väsentlig för att vara framgångsrik i sitt nätverksbyggande. Denne kan ge en förståelse för sociala situationer som ger adepten ett försprång gentemot individer utan en mentor. Man kan även dra paralleller till Sparrow och Liden (2005) som menar att unga medarbetare kan få in en fot i etablerade nätverk genom att helt enkelt observera och ta efter sin mentors sätt att nätverka. Mentorskapet är således transmissionen av färdigheter som adepten behöver för att bygga upp ett stort nätverk. Då mentorskapet både kan användas i syfte att finna ingångar till nätverk, så väl som att nätverket kan användas till att finna mentorer, synes studiens antagande om att det föreligger ett symbiotiskt förhållande bekräftas. Det sker således ett givande och tagande från båda håll, utan någon hämmande konkurrens. Därmed läggs nätverkets inflytande på mentorskapet till modellen. Nätverket är en möjlighet att finna potentiella mentorer. Mentorskapets inverkan är ytterligare ett tillskott. Detta då mentorn kan ge sin adept en konkret ingångspunkt till olika nätverk samt ge denne de verktyg som behövs för ett framgångsrikt nätverksbyggande. För att tydliggöra resultatet av insamlad empiri presenteras den modifierade analysmodellen nedan. Samtliga av nätverkets och mentorskapets delgrupperingar och dess upptäckter illustreras. Komponenter som inte funnit stöd i materialet har raderats.

Figur 5.3 Sammanfattning av nätverkets och mentorskapets inverkan på kvinnligt avancemang samt dess symbiotiska förhållande.

Då modellen utvidgats läggs denna på nästkommande sida.

För att underlätta tolkning av modellen:

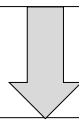
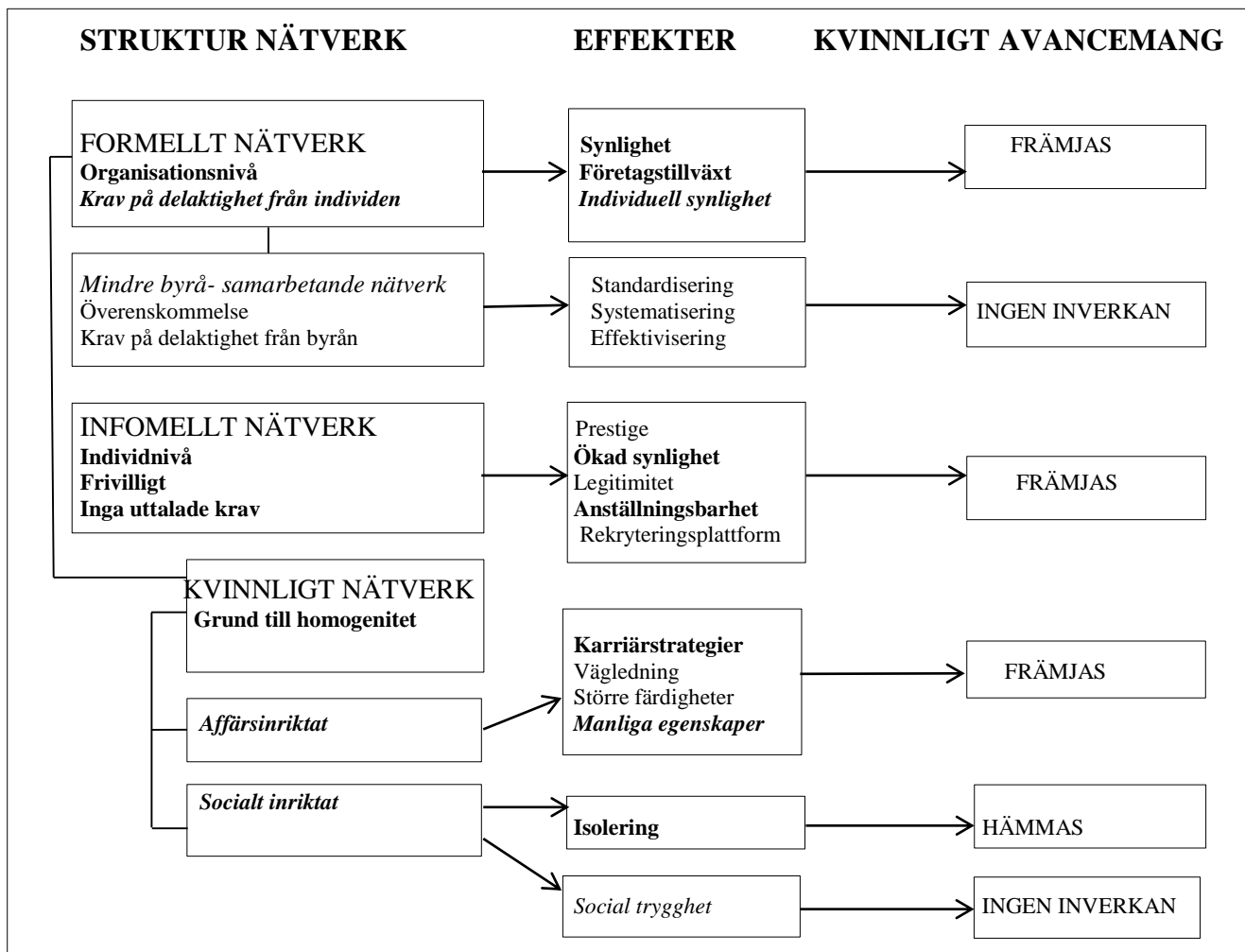
*Kursiv stil* = tillägg till modellen utifrån insamlad data

Ingen kursivering, ingen fetstil = stöd från minst 1 av 4

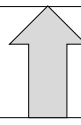
**Fetstil** = stöd från minst 3 av 4

**Fetstil + kursiv stil** = tillägg till modellen utifrån insamlad data samt stöd från minst 3 av 4

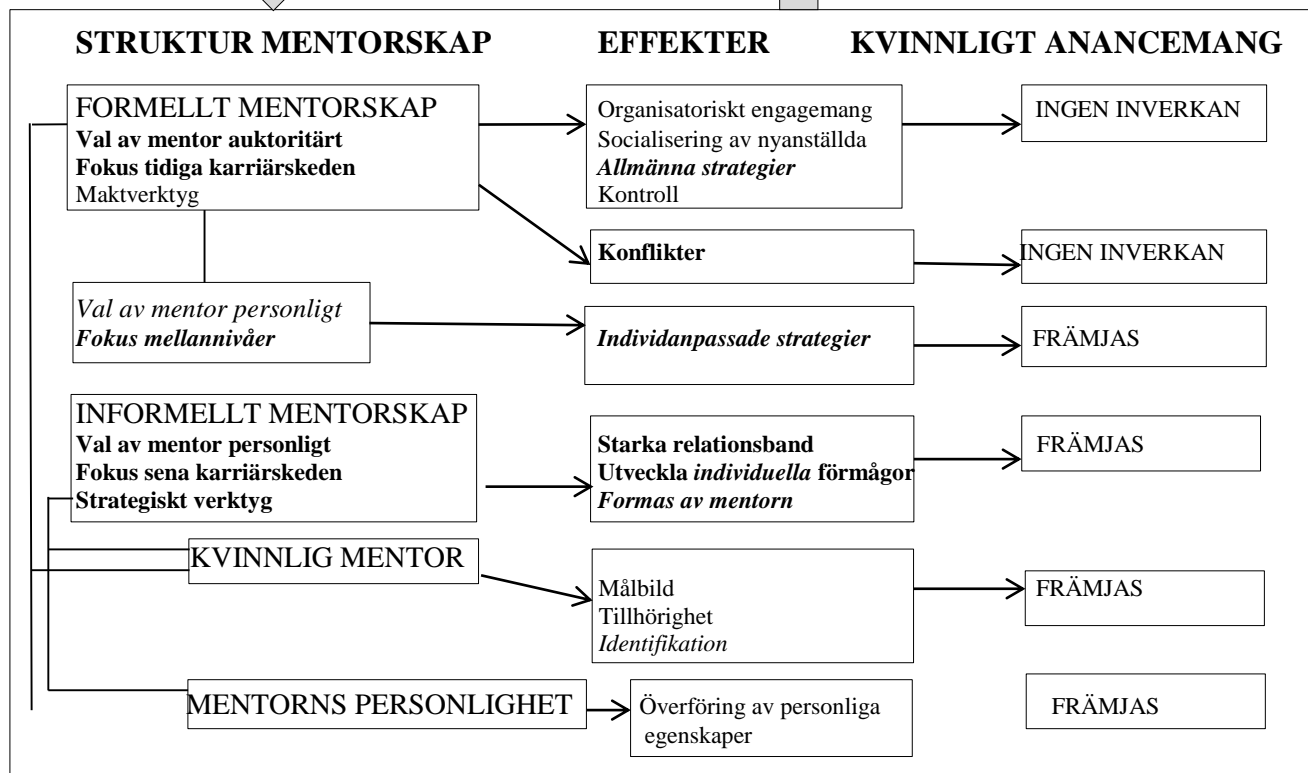
VERSALER = tolkning av mentorskapets inverkan på kvinnligt avancemang



Potentiella mentorer



Väg in i nätverk



# Kapitel 6

## Slutsats och diskussion

---

*I detta kapitel diskuteras det resultat den empiriska analysen landat i. Slutsatser om den revisionsbaserade kontexten samt slutsatser av mer allmän karaktär presenteras. Slutligen resoneras kring studiens bidrag och förslag för vidare forskning läggs fram.*

---

Studiens syfte har varit att skapa förståelse för hur förekomsten av nätverk och mentorskap inverkar på kvinnors karriäravancemang. Den specifika problemformuleringen, vilken legat till grund för vidare forskningsprocess lyder ” Hur inverkar förekomsten av nätverk och mentorskap på kvinnors karriäravancemang?” Det empiriska materialet har samlats in i en revisionsbaserad kontext, genom semistrukturerade intervjuer med kvinnliga delägare. Ytterligare frågor har sedermera besvarats mejlades för att utreda oklarheter och nå en än djupare dimension i fenomenet. Analysen av empirin har skett genom sammanställning av de bandinspelade intervjuerna, tematisk kodning och individuell tolkning.

### **6.1 Hur nätverk och mentorskap inverkar på kvinnliga revisorers karriäravancemang**

Den genomförda studien har visat på de möjligheter nätverket och mentorskapet erbjuder för kvinnligt avancemang, som isolerade faktorer, men även som samverkande faktorer. Det står klart att den miljö vari de kvinnliga delägarna verkar, präglas av professionsspecifik karaktäristik. En aspekt som gör revisionsbranschen unik är den utveckling av professionen som skett. Från ett enskilt arbete på kammaren, till ett arbete präglad av *team work* och socialisering. Att verka som revisor innebär ett av de mest utåtriktade arbeten en ekonom kan ha. Revisorn ska se potentiella kunder i alla sammanhang och kämpa för att utöka sin egen kundstock och i förlängningen byråns kundstock. Detta fokus på kontaktskapande leder följaktligen till att nätverkande blir en viktig del av revisorns dagliga arbete. Genom att aktivt bygga nätverk, på ett sätt som beaktas som ”manligt” kan kvinnor förbättra sina chanser att avancera till delägare. Redan på anställningsintervjun värderas den sökandes nätverk. Detta är faktorer som kan tänkas ha resulterat i en bransch som kommit längre i sin användning av nätverk än andra, mindre utåtriktade branscher, i synnerhet branscher utanför tjänstesektorn.

Medan nätverket främst fungerar som ett sätt att knyta värdefulla affärskontakter, vill mentorskapet lyfta fram individen. Även här måste betydelsen av revisionskontexten lyftas



fram. En revisor verkar i en utpräglad hierarkis miljö som särskiljer branschen från flertalet andra. För att kunna avancera är avlagda prov och certifiering en grundläggande faktor. Dock kan processen påskyndas genom att individen visar prov på egenskaper och förmågor som premieras. Den hierarkiska strukturen är dock något som revisorn upplever dagligdags då varje uppdrag består av ett revisionsteam med tydlig rangordning. Med hänsyn till detta kan mentorskapet i en revisionsbyrå tänkas karaktäriseras av en större tydlighet än i allmänhet. Adepten och mentorn har distinkta och etappvisa mål att jobba mot; certifierad revisor, auktoriserad revisor och slutligen – delägare.

## **6.2 Hur nätverk och mentorskap inverkar på kvinnligt karriäravancemang**

Även om studien genomförts i en branschspecifik kontext, finns det slutsatser att dra av mer allmän karaktär. Formella nätverk med enbart män synes vara en förlegad företeelse. I dag är dessa nätverk antingen blandade eller homogent kvinnliga. Att de manliga sammanslutningarna försvunnit kan tänkas bero på att det av samhället inte anses legitimt. Att de kvinnliga består kan däremot kopplas samman med det faktum som denna studie grundar sig i; svårigheten för kvinnor att ta sig upp till den absoluta toppen. Organisationer startar upp kvinnliga nätverk för att råda bot på problemet och för att uppnå samhällelig acceptans. Även om både det blandade nätverket och det kvinnliga nätverket kan leda till avancemang ska man ha i åtanke att det sker på olika sätt. För en kvinna i ett blandat nätverk handlar det om att öka sin synlighet. Att ta initiativ och uppmärksamma sin person och därmed ta sig in i chefers och kollegors medvetande vid nästa befordringstillfälle. Det homogena nätverket kan främja kvinnligt avancemang genom att utarbeta gemensamma karriärstrategier, vägledning och lära sig behärska mer manliga egenskaper som premieras i näringslivet.

När det gäller informella nätverk pekar studiens resultat på att kvinnors karriäravancemang skulle gynnas av ett synsätt som handlar om att se varje sammanhang som en potentiell affär. Att även här använda den plattform nätverken utgör till att öka sin synlighet. Gemensamt för båda nätverksformer är att mycket tyder på att man inte nödvändigtvis måste vara en nätverkande naturbegåvning för att bygga upp ett värdefullt kontaktnät. Att nyttja mentorskapet i detta syfte skulle kunna vara lika gynnsamt. Inte minst som en arena för att hitta lämpliga mentorer.

Mentorskapet sätter fokus på individen och dennes personliga utveckling och förutsättningar. En formell mentorrelation borde dock bygga på personkemi och en viss valfrihet för att ha en

positiv inverkan på kvinnligt avancemang. På så vis blir relationen en bra grogrund för utarbetande av strategier, utan risk för personlighetsmässiga konflikter. Mentorn och adepten kan tillsammans lägga upp en plan för hur framtiden ska se ut. Ytterligare mer underlättas detta om mentorskapet är informellt. Då valet av mentor då är helt frikopplat från organisationen, blir fokus än mer på individen med individuella strategier och mottaglighet att låta sig formas av mentorn. En kvinnlig mentor på en organisatorisk topposition skulle kunna addera mentorskapet ytterligare värde. Genom att vara ett konkret exempel på att det går att ta sig högst upp, och genom den erfarenhet hon därför besitter, kan den kvinnliga mentorn vara lättare för den kvinnliga adepten att relatera till. Oavsett struktur på mentorskapet kan mentorn sätta adeptens utveckling i relation till hur denna ska nyttja nätverk för att nå sitt mål.

Som synes kan man dra slutsatsen att nätverket och mentorskapet har ett symbiotiskt förhållande. Nätverket kan vara en plats för adepten att hitta en mentor som denna känner kan hjälpa en framåt i karriären. Mentorskapet kan i sin tur ge adepten de redskap som krävs för att bygga upp värdefulla och karriärmässigt gynnsamma kontaktnät. Att göra kvinnor uppmärksamma på detta och uppmuntra en användning av fenomenet i ett uttalat karriärförändrande syfte, torde man kunna dra slutsatsen att nätverk och mentorskap har en gynnsam inverkan på kvinnligt karriäravancemang.

## **6.3 Studiens bidrag**

### *6.3.1 Teoretiskt bidrag*

Studiens resultat har bidragit till en djupare förståelse för kvinnligt karriäravancemang och hur nätverket och mentorskapet kan influera detta. Tidigare forskning har till stor del undersökt kvinnligt karriäravancemang (jmf. Baumgartner & Schneider, 2010; Collin m.fl., 2007; O'Neil, m.fl., 2011; Vinnicombe, m.fl., 2004), nätverk (jmf. Chen & Krauskopf, 2013; Connelly m.fl., 2010; Fuller-Love, 2009; Hawarden & Marsland, 2011) och mentorskap (jmf. Cooper Jackson, 2001; Ragins & Cotton, 1996; Siegel m.fl., 1995) som isolerade faktorer. Då denna studie sätter dessa fenomen i relation till varandra kan undersökningen sägas bidra till att fylla en forskningsmässig lucka.

### *6.3.2 Socialt och praktiskt bidrag*

Nätverk och mentorskap är fenomen som uppträder i flertalet sammanhang. Kvinnlig representation och kvinnligt avancemang i sin tur, är som visats i studiens inledande kapitel, ett

flitigt debatterat ämne. Inte minst i Skandinavien är kvotering något som återkommande diskuterats som en potentiell lösning på problemet. Denna studies resultat pekar dock mot att det kan finnas en annan väg att gå. Genom att inse hur ett nätverk, både ett formellt och ett informellt, kan användas som ett strategiskt karriärverktyg, kan kvinnor aktivt sträva efter att nyttja sina kontakter. Dessa kunskaper torde kunna tillskansas genom mentorskapet. Mentorn kan inte bara överföra kunskaper om nätverksbyggande, utan även ge råd gällande värdefulla kontakter. Med en användning av nätverk och mentorskap som de strategiska verktyg de är, skulle kvinnorna själva kunna skapa sina möjligheter att avancera. En alternativ väg mot jämställdhet i den organisatoriska toppen.

Studiens resultat visar på att både organisationen och den enskilda kvinnan kan tjäna på att nyttja nätverk och mentorskap som strategiska verktyg. Genom att aktivt tillgodogöra sig kunskap om de båda fenomenen och hur dessa kan samverka, kan båda parter praktiskt lära sig använda redskapen i syfte att underlätta kvinnligt avancemang.

### *6.3.3 Etiskt bidrag*

Hur den könsmissiga snedfördelningen på samhällets toppositioner ska åtgärdas är inte minst en politisk fråga. Könskvotering anses av en del vara en nödvändighet, medan kritiker menar att det inte är etiskt försvarbart med en reglering som vilar på könsdiskriminerande grunder. Denna studie bidrar med en aspekt som kan sprida nytt ljus i den etiska debatten. Studiens resultat visar på att nätverk och mentorskap kan ha en positiv effekt på kvinnligt karriäravancemang. Genom att arbeta nerifrån, med kvinnorna och organisationerna själva, snarare än att uppifrån lägga in ett reglerande tvång, kan inte minst kvinnor själva känna att de har tagit sig upp på egna meriter. Att uppmärksamma nätverkets och mentorskapets potential som karriärverktyg, kan således ses som ett bidrag till den etiska och politiska debatten.

## **6.4 Begränsningar**

Studien har en del begränsningar som bör lyftas fram. Undersökningen har skett genom en kvalitativ metod, baserad på fyra informanter. För att kunna generalisera studiens resultat hade omfattningen behövt vara större. Givetvis hade det varit önskvärt med fler intervjuer. Detta visade sig dock inte praktiskt möjligt med hänsyn tagen till snäva tidramar och det faktum att revisorer vid den här tiden på året är inne i en intensiv period.

## **6.5 Förslag till vidare forskning**

Då denna studie valt att djupgående undersöka nätverk och mentorskap ur kvinnliga delägares perspektiv, hade det varit intressant att se fenomenen ur en organisations synvinkel. Genom att flytta fokus till styrelseledamöter, ledningsgrupper och chefer i skilda företag och branscher, skulle fenomenen nätverk och mentorskap kunna undersökas som eventuella styr- eller maktverktyg. I en mer allmän kontext och med ett generaliserande kvantitativt syfte, hade eventuella mönster kunnat utarbetas, vilka kunnat bidra till tidigare forskning i ämnet. När det gäller kvinnligt avancemang hade det varit intressant med en longitudinell ansats som ett direkt komplement till denna studies tvärsnittsats. Att följa samma kvinnor genom olika karriärskeden och se hur användningen av nätverk och mentorskap ser ut och potentiellt skiftar, hade kunnat ge en än djupare förståelse.

## Referenser

- Allbright. (2013). Två steg fram, ett steg tillbaka. AllBright-rapporten 2013. Hämtad 9 april 2013 från <http://allbright.se/wp-content/uploads/2013/02/AllBrightrapporten-2013.pdf>
- Allwood, C.M. (2012). The distinction between qualitative and quantitative research methods is problematic. *Quality & Quantity*, 46 (5), 1417-1429.
- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. (2., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Andersen-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.
- Baumgartner, M.S. & Schneider, D.E. (2010). Perceptions of women in management: A thematic analysis of racing the glass ceiling. *Journal of Career Development*, 37 (2), 559-576.
- Bernström, B., Hjelm, G. & Fälth, M. (2012, 7 januari). Kvotering inte nödvändig för att öka jämställdheten. *Dagens Nyheter*. Hämtad från <http://www.dn.se/debatt/kvotering-inte-nodvandig-for-att-oka-jamstalldheten/>
- Bikenroth, C-J. (2014, 13 februari). Är det dags för lag om könskvotering?. *Svenska Dagbladet*. Hämtad från [http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/brannpunkt-direkt-konskvotering\\_8985120.svd](http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/brannpunkt-direkt-konskvotering_8985120.svd)
- Bird, R.B. & Smith, E.A. (2005). Signaling theory, strategic interaction, and symbolic capital. *Current Anthropology*, 46, 221-248.
- Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgment of organizations: the case of legitimacy, reputation and status. *Academy of Management Review*, 36 (1), 151-179.
- Blickle, G., Witzki, A.H. & Schneider, P.B. (2009). Mentoring support and power: A three year predictive field study on protégé networking and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 74 (2), 181-189.

- Broadbent, J. & Kirkham, L. (2008). Glass ceilings, glass cliffs or new worlds?: Revisiting gender and accounting. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21 (4), 465-473.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Model*. Oxford: Oxford University Press.
- 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.
- Carrington, T. (2010). *Revision*. (1. Uppl.) Malmö: Liber.
- Casey, C., Skibnes, R. & Pringle, J.K. (2011). Gender equality and corporate governance: policy strategies in Norway and New Zealand. *Gender, Work & Organization*, 18 (6), 613-630
- Chen, B. & Krauskopf, J. (2013). Integrated or Disconnected? Examining formal and informal networks in a merged nonprofit organization. *Nonprofit Management & Leadership*, 23 (3), 325-345.
- Chesler, P. (2001). *Women's Inhumanity to Woman*. New York: Thunder's Mouth Press, Nations Books.
- Celani, A. & Singh, P. (2010). Signaling theory and applicant attraction outcomes. *Personell Review*, 40 (2), 222-238.
- Cho, J. & Trent, A. (2006). Validity in qualitative research revisited. *Qualitative Research*, 6 (3), 319-340.
- Christensen, L., Engdahl, N., Grääs, C. & Haglund, L. (2008). *Marknadsundersökning- en handbok*. 2 uppl. Malmö: Studentlitteratur.
- Christensen, L., Engdahl, N., Grääs, C. & Haglund, L. (2010). *Marknadsundersökning- en handbok*. 3:1 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Collin, P. *Fler vd:ar som heter Johan än antal kvinnor i styrelser*. Hämtad 10 april 2014 från Byggchefernas hemsida, <http://byggcheferna.se/2013/11/20/det-finns-fler-vdar-som-heter-johan-an-det-finns-kvinnor-i-bolagsstyrelser/>
- Collin, S-O., Jonnergård, K., Qvick, P., Sifverberg, 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.
- Connelly, B.L., Certo, T., Ireland, R.D. & Reutzel, C. R. (2010). Signalling theory: A Review and Assessment. *Journal of Management*, 37 (1), 39-67.
- Cooper Jackson, J. (2001). Women middle managers' perception of the glass ceiling. *Woman in Management Review*, 16 (1), 30-41.

- Covaleski, M.A., Dirsmith, M.W., Heian, J.B. & Samuel, S. (1998). The calculated and the allowed: Techniques of discipline and struggles over identity in Big Six public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 43 (2), 293-327.
- Crossan, F. (2003). Research Philosophy: towards an understanding. *Nurse researcher*, 11 (1), 46-55.
- Dalton, D.R, Hill, J.W. & Ramsay, R.J. (1997). Women as managers and partners: context specific predictors of turnover in international public accounting firms. *Auditing: A Journal of Practice*, 16 (1), 29-50.
- Dambrin, C. & Lambert, C. (2008). Mothering or auditing? The case of two Big Four in France. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21 (4), 474-506.
- Deegan, C. & Unerman, J. (2011). *Financial accounting theory. (2. Europeaned.) Maidenhead: Mc Graw-Hill Education.*
- Denscombe, M. (2011). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna. (2. Uppl.) Lund: Studentlitteratur*
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- Elg, U. & Jonnergård, K. (2003). The inclusion of female PhD. Students in academia: The case of a Swedish University Department. *Gender, Work and Organization*, 10, pp. 154-174.
- Englund, C. (2014, 6 februari). Könskvotering leder till högre kompetens hos män. *Dagens Nyheter*. Hämtad från <http://www.dn.se/ekonomi/konskvotering-leder-till-hogre-kompetens-hos-man/>
- European Institute for Gender Equality. (2013). *Gender Equality Index*. Hämtad 9 april 2014 från <http://eige.europa.eu/apps/gei/content/Gender-Equality-Index-Report.pdf>
- Fink, A.S. (2000). The role of the researcher in the qualitative research process. A potential barrier to archiving qualitative data. *Forum: Qualitative Social Research*, 1 (3), Artikel 4.
- Fuller-Love, N. (2009). Formal and informal networks in small businesses in the media industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5 (3), 271-284.
- Gammie, E., Gammie, B., Matson, M. & Duncan, F. (2007), *Women of ICAS Reaching the Top: The Demise of the Glass Ceiling*, The Institute of Chartered Accountants of Scotland, Edinburgh.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research. (2. ed.) Thousand Oaks, Calif.: Sage.*

- Gray, M., Kurihara, T., Hommen, L. & Feldman, J. (2007). Networks of exclusion: job segmentation and social networks in the knowledge economy. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 26 (2), 144-161.
- Hannes, K., Lockwood, C. & Pearson, A. (2010). A comparative analysis of three online appraisal instruments' ability to assess validity in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 20 (12), 1736-1743.
- Hawarden, R.J. & Marsland, S. (2011). Locating women board members in gendered director networks. *Gender in Management: An International Journal*, 26 (8), 532-549.
- Herbohn, K. (2004). Informal mentoring relationships and the career processes of public accountants. *The British Accounting Review*, 36 (4), 369-393.
- Higgins, M.C. & Thomas, D.A. (2001). Constellations and careers: Toward understanding the effects of multiple developmental relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 223-247.
- Hogan, R., Chamorro-Premuzic, T., & Kaiser, R.B. (2013). Employability and career success: Bridging the gap between theory and reality. *Industrial and Organizational Psychology, Perspectives on Science and Practice*, 6 (1), 3-16.
- Holgersson, C. (2003). *Rekrytering av företagsledare. En studie I homosocialitet*. EFI, Stockholm.
- Hymowitz, C. & Schellhardt T.D. (1986, 24 mars) The glass ceiling, why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. *The Wall street journal*.
- Håkansson, H. & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55, 133-139.
- Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: a conceptual framework. *Academy of Management Review*, 18 (1), 56-87.
- Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, 37 (3), 422-447.
- Jakobsson, J. (2013, 19 februari). Fler Johan än kvinnor på vd-stolen. *Svenska Dagbladet*. Hämtad från [http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/sverige/fler-johan-an-kvinnor-pa-vd-stolen\\_7927518.svd](http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/sverige/fler-johan-an-kvinnor-pa-vd-stolen_7927518.svd)
- Jonnergård, K., Stafsudd, A. & Elg, U. (2010). Performance evaluations as gender barriers in professional organizations: a study of auditing firms. *Gender, Work and Organization*, 17 (6), pp. 721-747.
- Kingsley, G. & Malecki, E.J. (2004). Network for competitiveness. *Small Business Economics*, 23, 71-84.



- Knouse, S.B. & Webb, S.C. (2001). Virtual networking for women and minorities. *Career Development International*, 10 (3), 190-202.
- Lee-Gosselin, H., Briere, S. & Ann, Hawo. (2013). Resistance to gender mainstreaming in organizations: toward a new approach. *Gender in Management: An International Journal*, 28 (8), 468-485.
- Long, T. & Johnson, M. (2000). Rigour, reliability and validity in qualitative research. *Clinical Effectiveness in Nursing*, 4 (1), 30-37.
- Mavin, S. (2008). Queen Bees, wannabees and afraid to bees: no more “best enemies” for women in management?. *Journal of Management*, 19, 75-84.
- Mavlanova, T., Benbunan-Finch, R. & Koufaris, M. (2012). Signaling theory and information asymmetry in online commerce. *Information & Management*, 49 (5), 240-247.
- May, T. (2001). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- McGuire, G.M. (2002). Gender, race and the shadow structure: a study of informal networks and inequality in a work organization. *Gender & Society*, 16 (3), 303-322.
- Nielsen, S. & Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18 (2), 136-148.
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18 (9), 697-713.
- O'Neil, D., Hopkins, M. & Sullivan, S. (2011). Do women's networks help advance women's careers? Differences in perceptions of female workers and top leadership. *Career Development International*, 16 (7), 733-754.
- O'Neil, D., Hopkins, M. & Bilimoria, D. (2008). Women's careers at the start of the 21<sup>st</sup> century. Patterns and paradoxes. *Journal of Business Ethics*, 80 (84), 727-743.
- O'Neil, D., Bilimoria, D. & Saatcioglu, A. (2004). *Career Development International*, 9 (5), 478-500.
- Olson, D.A. & Schultz, K.S. (2013). Employability and career success: the need for comprehensive definitions of career success. *Industrial and Organizational Psychology*, 6 (1), 17-38.
- Parker, S.C. (2008). The economics of formal business networks. *Journal of Business Venturing*, 23, 627-640.
- Pasewark, W.R. & Viator, R.E. (2006). Sources of work-family conflict in the accounting profession. *Behavioral Research in Accounting*, 18 (1), 147-165.
- Pesonen, S., Tienari, J. & Vanhala, S. (2009). The boardroom gender paradox. *Gender in Management: An International Journal*, 24 (5), 327-345.

- Pini, B., Brown, K. & Ryan, C. (2004). Women-only networks as a strategy for change? A case study from local government. *Woman in Management Review*, 19 (6), 286-292.
- Powell, G.N. (2011). The gender and leadership wars. *Organizational Dynamics*, 40 (1), 1-9.
- Powell, G.N. (1999). *Handbook of Gender and Work*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Ragins, B.R. & Cotton, J.L. (1996). Jumping the hurdles: Barriers to mentoring for women in organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, 17, 37-41
- Ragins, B.R., Townsend, B. & Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling, *Academy of Management Executive*, 12 (1), pp. 28-42.
- Rank, O.N. (2008). Formal structures and informal networks: structural analysis in organisations. *Scandinavian Journal of Management*, 24 (2), 145-161.
- Richardson, M. S. (1996). *From career counseling to counseling/psychotherapy and work, jobs, and career*. Handbook of career counseling theory and practice. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Rigotti, T., Korek, S. & Otto, K. (2014). Gains and losses related to career transitions within organisations. *Journal of Vocational Behaviour*, 84 (2), 177-187.
- Rindfleish, J. (2000) "Senior management women in Australia: Diverse perspectives", *Women in Management Review*, 15 (4), 172-182.
- Rosengren, K.E. & Arvidson, P. (2002). *Sociologisk metodik*. (5., [omarb. och utök.] uppl.) Malmö: Liber.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*, 5<sup>th</sup> edition. Essex: Financial Times Prentice Hall.
- Schein, V.E. (2007). Women in management: reflections and projections. *Woman in Management Review*, 22 (1), 6-18.
- Seibert, S.E., Kraimer, M.L. & Liden, R.C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44 (2), 219-238.
- Seierstad, C., & Opsahl, T. (2011). For the few not the many? The effects of affirmative action on presence, prominence, and social capital of women directors in Norway. *Scandinavian Journal of Management*, 27, 44–54.
- Siegel, P.H., Rigsby, J.T., Agrawal, S.P. & Leavins, J.R. (1995) Auditor Professional Performance and the Mentor Relationship within the Public Accounting Firm. *Accounting, Auditing & Accountability*, 8, 3-22.
- Smith P., Caputi P. & Crittenden N. (2012). How are women's glass ceiling beliefs related to career success?. *Career Development International*, 17 (5), 458-474.

- SOU 2014:6. *Män och jämställdhet*. Från [http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Utreddningar/Statens-offentliga-utredningar/Man-och-jamstallldhet-del-2\\_H2B36d2/](http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Utreddningar/Statens-offentliga-utredningar/Man-och-jamstallldhet-del-2_H2B36d2/)
- SOU 2004:43. *Den könsuppdelade arbetsmarknaden*. Från <http://www.regeringen.se/content/1/c6/01/72/89/fe0a5c7f.pdf>
- Sparrow, R.T. & Liden, R.C. (2005). Two routes to influence. Integrating leader-member exchange and social network perspectives. *Administrative Science Quarterly*, 50 (4), 505-535.
- Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20 (3), 571-610.
- Sveriges Radio. (2013). Almi tror inte på kvotering. Hämtad 20 april 2004 från <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=93&artikel=5578638>
- Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. (2., [omarb.] uppl.) Stockholm: Liber.
- Terjesen, S. & Singh, V. (2008). Female presence on corporate boards: a multi-country study of environmental context. *Journal of Business Ethics*, 83 (1), 55-63.
- Tolar, M. (2012). Mentoring experiences of high-achieving women. *Advances in Developing Human Resources*, 14 (2), 172-187.
- Twomey, A-M., Linehan, M. & Walsh, J-S. (2002). Career progression of young female accountants: evidence from the accountancy profession in Ireland. *Journal of European Industrial Training*, 26 (2), 117-124.
- Van der Walt, N. & Ingle, C. (2003). Board dynamics and the influence of professional background, gender and ethnic diversity of directors. *Corporate Governance: An International Review* 11 (3), 218-235.
- Vinnicombe S., Singh V. & Kumra S. (2004), *Making Good Connections: Best Practice for Women's Corporate Networks*, Cranfield University School of Management, Cranfield, and Opportunity Now, London. Hämtad från [http://www.europeanpwn.net/files/cranfield\\_connections.pdf](http://www.europeanpwn.net/files/cranfield_connections.pdf)
- Wallerstedt, E. & Öhman, P. (2012). *Kvinnornas intåg i revisionsbranschen [Elektronisk resurs]* /. Östersund: Mittuniversitetet. Hämtad från <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:549890/FULLTEXT02.pdf>
- Wang, M. & Keelan, E. (2012). The gender quota and female leadership: effects of the Norwegian gender quota on board chairs and CEOs. *Journal of Business Ethics*, 117 (3), 449-466.

- Watson, J. (2007). Modeling the relationship between networking and firm performance. *Journal of Business Venturing*, 22, 852-874.
- Whiting, L.S. (2008). Semi-structured interviews: guidance for novice researchers. *Nursing Standard*, 22 (23), 35-40.
- Whittemore, R., Chase, S.K. & Mandle, L. (2001). Validity in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 11 (4), 522-537.
- Zoltie, D. & Clarke, S. (1993). News and views. *Woman in Management*, 8 (1), 31-33.
- Ödman, P. (2001[1979]). *Tolkning, förståelse, vetande: hermeneutik i teori och praktik*. Stockholm: ePan/Norstedt.
- Öhman, P. (2007). *Perspektiv på revision: tankemönster, förväntningsgap och dilemman*, Sundsvall: Universitetstryckeriet, Mittuniversitetet.

# Bilaga Intervjuguide

1. Vill du vara konfidentiell i vår uppsats?
2. Får vi tillåtelse att spela in intervjun?
3. Vad har du för utbildning?
4. Beskriv revisionsbranschen!
5. Beskriv din karriär som revisor!
6. Beskriv din befattning! Hur länge har du haft denna? Vilka egenskaper har varit mest betydelsefulla för att nå dit du är i dag?
7. Hur länge har du arbetat här?
8. Berätta lite om din arbetsplats!

## Nätverk

1. Vad är nätverk för dig? Beskriv!
2. Har du kommit i kontakt med nätverk som enbart består av män eller enbart kvinnor? Beskriv!
3. Skulle du säga att du ingår i ett nätverk? *Om ja*, beskriv!
  - 3.2 Har nätverket något uttalat syfte?
  - 3.3 Går man in i nätverket som organisation eller som enskild person?
    - 2.3.2 *Om som enskild person*, hur gick du tillväga? Fanns det några svårigheter?
    - 2.3.3 *Om som organisation*, vad tror du din arbetsgivare vill uppnå genom medverkan?
  - 2.4 Finns det några krav på de medverkande?
  - 2.5 Vilka är nätverkets fördelar? Vad har nätverk spelat för roll för din karriär?
  - 2.6 Finns det någon aspekt som du tror kan gynna kvinnors karriärmöjligheter? På vilket sätt?
  - 2.7 Har nätverket ökat dina sociala kontakter inom och utanför organisationen?
  - 2.8 Vilka är nätverkets nackdelar?
  - 2.9 Finns det någon aspekt med nätverk som du tror kan missgynna kvinnors karriärmöjligheter? På vilket sätt?
3. Är du med i *mer än ett* nätverk? *Om ja*,
  - 3.2 Vad skiljer dem åt? Hur skiljer sig deras syften åt?
  - 3.3 Hur många medlemmar är det i respektive?

3.4 Vad är det centrala diskussionsämnet?

3.5 Hur ser fördelningen ut mellan män och kvinnor?

4. Var du med i något nätverk innan du började arbeta på din nuvarande arbetsplats? *Om ja*, hade du hjälp av nätverkandet vid rekryteringen? Beskriv!

### **Mentorskap**

1. Vad är mentorskap för dig?

2. Vad anser du är syftet med att ha en mentor?

3. Finns det en mentorstruktur på din arbetsplats eller i branschen? *Om ja*, beskriv!

3.2 Hur väljs mentorn ut? Beskriv arbetsgivarens roll i valet!

4. Hur ser din egen erfarenhet av mentorskap ut? Beskriv!

4.2 Hur går ett möte med mentorn till? Vad diskuteras?

4.3 Är tillgången till en mentor något som du känner har hjälpt dig till att nå den position du har idag? På vilket sätt?

4.4 Har mentorskapet ökat dina sociala kontakter inom och utanför organisationen?

*Om ja*, på vilket sätt?

5. Vad är mentorskapets fördelar?

6. Finns det någon aspekt med mentorskap som du tror kan gynna kvinnors karriärmöjligheter? På vilket sätt?

7. Vad är mentorskapets nackdelar?

8. Finns det någon aspekt med mentorskap som du tror kan missgynna kvinnors karriärmöjligheter? På vilket sätt?

9. Tror du som kvinna att det är någon skillnad på att ha en manlig eller kvinnlig mentor?

*Om ja*, på vilket sätt?

### **Nätverk och mentorskap**

1. Hur ser du på relationen mellan nätverk och mentorskap?

2. Vilken form tror du har störst betydelse för att förbättra möjligheterna att som kvinna göra karriär?