

Kvinnor och deras karriäravancemang på managementkonsultföretag

En fallstudie om varför det är svårare för kvinnor att avancera på
managementkonsultföretag

14 maj 2014

Abstract

The purpose of the thesis is to examine why women face greater difficulties than men in the management consulting industry when advancing as well as to identify potential success factors that enable women to overcome the existing difficulties. In order to fulfil the purpose, a theoretical framework including gender and organisational theory has been applied to a qualitative case study of two Swedish management consulting firms. A number of difficulties have been identified related to women's career advancement, which are the following: the male leader and the stereotypical male leadership, firms having higher expectations on women's performance, women's reluctance to self-promotion and to play "the organizational game", women's preference of social networks, men's tendency to promote other men, and the choice and conflict between a career and family life. The identified success factors that enable women to overcome these difficulties are: adapting the male leadership style, having an extrovert behaviour, becoming more active in professional networks, promoting one self, actively seeking to gain more attention, and prioritising one's career. These success factors can be summarised as women adapting a more male-like behaviour. These results imply that the difficulties are all effects of socially constructed gender roles. The difficulties are created due to the fact that the firms foster the socially constructed male gender role. The solution of adapting a more male-like behaviour is only short-term as it only enhances the existing preference for the male gender role and its attributes. Since these difficulties are effects of socially constructed gender roles in combination with the firms fostering the male gender role, it implies that the measures the firms have taken in the past to solve the issues have only treated the symptoms and not the root cause. This is important to highlight in order for firms to be able to take the right measures and treat the root cause of the existing difficulties women face in their advancement at management consulting firms in the coming future.

Key words: women, gender, management consulting, career advancement, socially constructed gender roles

Handelshögskolan i Stockholm

Kandidatuppsats i Management – 15 ECTS

Författare: Julia Siklander (22404) och Emmie Sjöström (22662)

Handledare: Lovisa Näslund

Framläggning: juni 2014

TACK TILL

Lovisa Näslund - för ovärderlig handledning och stöd

Alla intervjuobjekt - för att de avsatt tid samt att de visat entusiasm för ämnet

Mikael och Kristian - för hjälp med företagskontakter

Ida, Jennifer, Viktor, Patrik, Isabel, Evelina, Emma och Elin - för användbar konstruktiv kritik och goda synpunkter

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	4
1.1 Inledning.....	4
1.2 Syfte	6
1.3 Forskningsfråga.....	6
1.4 Avgränsning.....	6
2. Metod	9
2.1 Studiens ansats och utformning	9
2.2 Empiriinsamling	10
2.2.1 Primärdata	10
2.2.2 Sekundärdata	12
2.3 Analysmetod	12
2.4 Tillförlitlighet	13
2.5 Anonymitet	14
3. Teori.....	15
3.1 Kvinnor i en mansdominerad bransch	15
3.2 Kraven på konsulter	17
3.3 Att framhäva sig själv	18
3.4 Konsultens nätverkande	20
3.5 Män lyfter fram män.....	21
3.6 Familjelivets påverkan på arbetslivet	21
3.7 Social konstruktion och könsroller	23
3.7.1 Social konstruktion av könen	23
3.7.2 De stereotypa könsrollerna	23
4. Empirisk information om fallföretagen	25
4.1 Fallföretagen och dess hierarkiska nivåer.....	25
4.2 Fallföretagens tilldelning av projekt och projektutvärdering	26
4.3 Fallföretagen och deras skeva könsfördelning	28
4.4 Fallföretagens policys kring föräldraskap.....	29
5. Empiriska fynd och analys.....	30

5.1 Kvinnor i en mansdominerad bransch	30
5.2 Kraven på konsulter	32
5.3 Att framhäva sig själv	34
5.4 Konsultens nätverkande	39
5.5 Män lyfter fram män	42
5.6 Familjelivets påverkan på arbetslivet	44
5.7 Social konstruktion och könsroller	47
6. Slutsats	49
7. Reflektioner	53
7.1 Praktiska implikationer	53
7.2 Studiens generaliserbarhet	54
7.3 Förslag till vidare forskning	55
8. Referenser	56
9. Bilagor	61
9.1 Bilaga 1 – Lista på samtliga intervjuobjekt	61
9.2 Bilaga 2 – Intervjuguide.....	62

1. Introduktion

Följande avsnitt avser att ge en beskrivande inledning till ämnet som följs av studiens syfte och forskningsfråga. Därefter beskrivs studiens avgränsning.

1.1 Inledning

Forskningen kring kön¹ och organisering är relativt ung då forskning innan 1970-talet om organisationer och organisering kallats könsblind. Det var först under 1970-talet som organisationsstudier synliggjorde könsaspekter. När kön-/genusdiskussionen först infördes i organisationsteori så präglades den av ett variabeltänkande, där man utgick från att kön endast var en variabel, samt att könsskillnader var biologiskt hänförliga. I slutet av 1980-talet kom dock denna syn att ändras i och med influenser från kulturstudier, poststrukturalistisk, modernistisk och institutionell teori samt afroamerikansk feministisk teori. Den nya synen som då presenterades, och som skulle komma att dominera genusforskning fram tills idag, utgick istället ifrån att kön konstrueras i sociala situationer där människor samspelar och att kvinnor och män därmed blir gisslan för produktionen av kön (Eriksson-Zetterquist, Styhre 2007).

Jämställdhet i arbetslivet har varit en viktig fråga i många år och trots att Sverige är det fjärde mest jämställda landet i världen så är ett jämställt arbetsklimat långt ifrån verkligheten (Hemström Hemmingsson 2013). De största skillnaderna påträffas i företagens ledningar och styrelser där 79 % av alla svenska företag har mansdominerade styrelser och hela 32 % har inte en enda kvinnlig styrelseledamot (SCB 2013). Detta är tydliga tecken som påvisar den skeva fördelningen som existerar i dagens näringsliv trots att

¹ Kön och genus kommer vara likställda i uppsatsen

aktuella studier visar att kvinnor har lika höga karriärmål och ambitioner som sina manliga kollegor (Women Matter 2013).

Sedan 1980-talet har de sociala, demografiska, juridiska och ekonomiska kontexterna förändrats i samhället. I och med dessa förändringar har nya organisationsstrukturer samt former av individers privat- och arbetsliv förändrats. Trots dessa förändringar är kvinnor fortfarande i underläge i näringslivet och i minoritet på toppositionerna medan männen fortsätter att klättra till toppen (Bendl, Schmidt 2010).

Glastaket är ett välkänt uttryck, som myntades år 1986 i *Wall Street Journal*, som har använts i över två decennier för att beskriva organisatoriska diskrimineringsprocesser som hindrar kvinnors och andra diskriminerade gruppers avancemang till högre positioner (Bendl, Schmidt 2010). Aktuella studier har vidareutvecklat detta fenomen och påstår mer att kvinnorna är i minoritet på alla nivåer, inte enbart på toppositionerna. Enligt dessa studier möter kvinnor svårigheter på samtliga nivåer och måste bestiga osynliga hinder för att nå nästa karriärnivå (Women Matter 2013).

Inom managementkonsultbranschen försöker man lösa den ojämna fördelningen genom att uppmuntra fler kvinnor att söka sig till branschen, vilket har lett till att flera managementkonsultföretag idag har en relativt jämn könsfördelning på inträdesnivåerna. Dock finns det tydliga indikationer på att de fortfarande finns förbättringsmöjligheter². Av denna anledning är det intressant att undersöka vilken problematik som fortfarande kvarstår och hur den påverkar kvinnor i managementkonsultbranschen.

² Information som framkommit under empiriinsamling

1.2 Syfte

Med en bred och empiriskt driven ansats ämnar uppsatsen utgå från två managementkonsultföretag som båda uppvisar ojämna könsfördelningar. Utifrån denna ansats är syftet med uppsatsen att undersöka vilka potentiella svårigheter som kvinnor möter vid avancemang inom managementkonsultföretag.

Studiens syfte är även att tillföra ny kunskap inom ämnet genom en ny fallstudie för att därigenom kunna tillföra nya idéer och/eller frågeställningar till redan existerande teorier. Då den insamlade empirin är baserad på en fallstudie som är begränsad till tid och rum så ämnas endast något mer generella slutsatser dras om så anses passande (Jacobsen 2002).

1.3 Forskningsfråga

Med utgångspunkt i det ovanstående syftet har följande forskningsfråga utformats tillsammans med en underfråga:

Varför är det svårare för kvinnor att avancera inom managementkonsultföretag?

- *Vilka är framgångsfaktorerna för att en kvinna ska lyckas avancera trots dessa svårigheter?*

1.4 Avgränsning

Då forskningsfrågan är relativt bred har studien valts att avgränsas både teoretiskt och praktiskt för att forskningsfrågan fullständigt ska kunna besvaras. Studien har haft en bred utgångspunkt som senare har smalnats av

utifrån de empiriska fynden som påträffats. Vidare har den teoretiska referensramen begränsats med hänsyn till empirin och dess återkommande teman.

Studien har även avgränsats genom att den empiriska insamlingen har gjorts på två managementkonsultföretag, Alfa och Beta. Valet att använda just två managementkonsultföretag, och därmed också använda en så kallad multipel fallstudie är för att insamling av empiriska bevis från fler än bara ett managementföretag anses vara mer övertygande och därmed kan även studien i sig anses vara mer robust (Yin 2004). Vidare ger valet av att använda just två företag utrymme att undersöka och förstå varje individuellt företag på ett tillräckligt djupt plan samtidigt som studien visar mer än ett perspektiv. Detta val är fördelaktigt då slutsatser baserade på två fall är starkare än de som endast baserats på ett fall (Yin 2004). Studien utgår därmed ifrån en bokstavlig replikering då de valda företagen förväntas generera likande empiri/resultat.

De företag som är inkluderade i studien har, utöver managementkonsultering³, andra verksamhetsområden. Dessa verksamhetsområden har exkluderats från studiens omfång då det finns skillnader i kultur, avancemangsstrukturer och utvärderingsprocesser som därmed förhindrar att studien uppnår sitt syfte. Ytterligare har intervjuobjekten varit konsulter på olika nivåer inom företagen och alla stödfunktioner förutom HR-avdelningen har uteslutits från studien då endast problematiken inom fallföretagens managementkonsultverksamhet vill undersökas.

³ Fritt översatt från engelskans "management consulting"

Studien har även avgränsats till att endast undersöka konsultföretagens verksamhet i Stockholm. Valet att avgränsa studien till företagens Stockholmskontor bygger på att de ska vara så jämförbara som möjligt samt för att undvika potentiella nationella skillnader som kan påverka studien.

2. Metod

Följande avsnitt presenterar och motiverar studiens val av metod. Även information om studiens genomförande och begränsningar presenteras i detta avsnitt.

2.1 Studiens ansats och utformning

Studien är utformad som en fallstudie av två företag inom managementkonsultbranschen med en abduktiv ansats som tydligt drar åt det induktiva hållet. Eftersom syftet med studien är att systematisk studera en specifik företeelse – varför det är svårare för kvinnor att avancera inom managementkonsultbranschen - så är en fallstudie en lämplig utgångspunkt för att kunna studera den företeelsen på en djupare nivå (Merriam 1994). Vidare är fallstudien en lämplig utgångspunkt eftersom det är svårt att skilja de förklarande variablerna helt från kontexten när en sådan företeelse studeras (Yin 2004). Fallstudie som utgångspunkt går också väl i hand med studiens syfte; att tillföra nya idéer till existerande teori. Den abduktiva ansatsen är passande med fallstudie som metod då utgångspunkten ligger i den insamlade empirin och därifrån formuleras sedan den teoretiska referensramen till vilken ny kunskap hoppas kunna adderas (Andersen 1998).

Den insamlade empirin som har för anledning att besvara frågeställningen är av kvalitativ art då den utgår från studieobjektens perspektiv (Alvesson, Sköldberg 1994). Den kvalitativa ansatsen valdes då den metoden ger större utrymme för att skapa en djupare förståelse för ett delvis abstrakt ämne samt för organisationerna och de processer som pågår där (Andersen 1998). Dessutom är kvalitativa metoder mer öppna för ny information än vad kvantitativa studier, vilket är förenligt med studiens syfte att bidra med ny kunskap (Jacobsen 2002).

2.2 Empiriinsamling

Fallstudien har utgått från två företag inom managementkonsultbranschen. Endast managementkonsultverksamheten av företagen har valts att studeras för att de två fallstudierna ska ha samma utgångspunkt. Just managementkonsultverksamheten valdes då det är lätt att observera skillnader i fördelningen mellan kvinnor och män högre upp inom organisationerna i och med den tydliga rollstrukturen som används inom branschen. Trots att empiri har samlats in från två företag så kan det nästa förlikas med att en fallstudie, snarare än två, har genomförts. Detta i och med att företagen är så pass identiska sett till en rad variabler såsom typ av verksamhet, klienter, intern struktur, karriärstruktur, jämställdhetspolicys samt förmånssystem för föräldraledighet.

Valet att genomföra fallstudien på just två företag, var för att kunna dra något mer generella slutsatser samt för att undvika att slutsatserna var allt för knutna till sammanhanget, det vill säga påverkade av företagskultur i alltför stor utsträckning. Elimineringen av kulturen som påverkande faktor hade kunnat göras i större utsträckning genom att inkludera fler företag i studien men på grund av uppsatsens begränsade omfattning så fanns varken tid eller resurser för att kunna göra det, i alla fall inte utan att göra avkall på empirins djup, vilket inte ville äventyras.

2.2.1 Primärdata

Studien är baserad på 16 semi-strukturerade djupintervjuer (se Bilaga 1). Denna typ av intervju lämpar sig bra då syftet med intervjuerna är att få fram enskilda individers tolkningar samt hur individerna uppfattar och lägger mening i ämnet (Jacobsen 2002). Då samtliga respondenter var anonyma så

kunde respondenterna bidra med en större öppenhet i deras erfarenheter kring det studerade fenomenet.

Intervjuerna följde den utarbetade intervjuguiden (se Bilaga 2) som förberetts inför varje intervju och som bestod av öppna frågor som intervjuobjekten sedan själva fick reflektera över samt diskutera sina erfarenheter (Andersen 1998). Alla ämnen i intervjuguiden täcktes under samtliga intervjuer men frågorna kunde variera beroende på intervjuobjektets position och arbetsuppgifter inom företaget. Personer på samma nivåer inom och mellan de två företagen ställdes dock samma frågor med något varierande följdfrågor. Både män och kvinnor på olika nivåer inom organisationerna intervjuades för att få en så mångfacetterad bild av fenomenet som möjligt skulle uppnås.

De fysiska intervjuerna hölls samtliga i konferensrum på företaget där intervjuobjektet i fråga arbetade. Konferensrummet valdes då det är en naturlig plats för intervjuobjektet som hon eller han är välbekant med, vilket minimerar risken för att kontexteffekten ska påverka innehållet i intervjun (Jacobsen 2002). Valet av plats underlättade även inspelningsmöjligheten. Alla intervjuer blev, förutom de tre telefonintervjuerna, inspelade efter godkännande av intervjuobjektet, och som sedan transkriberades (Merriam 1994). Intervjuerna var mellan 45-75 minuter långa och båda författarna var med under samtliga 16 intervjuer där den ena hade ansvar för att leda intervjun samt att ställa frågor medan den andra förde anteckningar. Om tvetydighet och osäkerhet kring svar upplevdes efter intervjuerna kontaktades intervjuobjekten igen för att säkerställa att inga misstolkningar hade skett kring deras uttalanden.

2.2.2 Sekundärdata

Sekundärdata bestod till största del av kvantitativ information om managementkonsultföretagen. Denna information användes främst som underlag för att förstå företagens verksamhet bättre, för att utveckla intervjufrågor samt för att identifiera fördelningen kvinnor/män på varje karriärnivå. Data som samlats in bestod av intern och offentlig så kallad bokföringsdata (Andersen 1998). Den offentliga informationen samlades in från företagens hemsidor. Den interna informationen samlades in från respektive företags HR-avdelning.

2.3 Analysmetod

Varje enskild intervju analyserades av båda författarna var för sig genom att identifiera och kategorisera återkommande teman och därefter diskuterades innehållet tillsammans. Utifrån varje intervju identifierades erfarenheter som sedan kategoriserades in i grupper med olika kodning (till exempel nätverkande, familjeliv m.fl.). Efter att detta gjorts med samtliga intervjuer så slogs erfarenheterna inom samma kategori ihop. Utifrån de likheter och skillnader som uppfattades mellan intervjuobjektens svar så skapades nya kategorier, som denna gång var baserade på teoretiska teman, som respondenternas erfarenheter kategoriserades in i. Detta har arbetats fram utifrån en iterativ metod där frågeställning, teoretisk referensram, empiri och analys har varit en del av en flexibel process där de olika delarna genomgående har stämts av mot varandra (Merriam 1994).

2.4 Tillförlitlighet

För att förhålla sig kritisk till kvaliteten av den empiri som samlats in så ska studiens giltighet och tillförlitlighet bedömas. Detta görs genom att bedöma studiens interna och externa validitet samt dess reliabilitet (Jacobsen 2002). Studiens interna validitet, det vill säga hur väl ett fenomen har beskrivits på ett riktigt sätt, bedöms utifrån resultatens giltighet och relevans. Med giltighet menas att det finns en överensstämmelse mellan den teoretiska och empiriska begreppsplanen. Med relevans menas att urvalet av empiri är relevant för studiens frågeställning (Andersen 1998). Studiens externa validitet bedömer huruvida studiens resultat kan generaliseras (Jacobsen 2002). Avslutningsvis så anger studiens reliabilitet (tillförlitlighet) i hur stor grad som resultaten påverkas av tillfälligheter och därmed huruvida det går att erhålla samma resultat igen under samma förhållanden (Andersen 1998).

Metoden har anpassats med avseende att skapa hög giltighet och tillförlitlighet för de data som samlats in empiriskt. Den interna validiteten har stärkts genom att ifrågasätta om de rätta enheterna har observerats och om dessa har förmedlat trovärdig information (Jacobsen 2002). Detta kan anses stämma till stor del då förmedlingen av intervjuobjekt har skett via ett flertal olika personer inom respektive företag. Detta utesluter dock inte risken att valen av intervjuobjekt gjorts med en baktanke. Vidare har den interna validiteten stärkts genom att både män och kvinnor från flera nivåer inom respektive företag har intervjuats för att undvika risken för samstämmighet. Den gyllene regeln om att "information från flera oberoende källor ger en giltig beskrivning av fenomenet" har med andra ord efterföljts (Jacobsen 2002). Vidare har trovärdig information säkerställts genom att informera intervjuobjekten om deras och företagets anonymitet både vid första

kontakttillfället samt återigen vid intervjutillfället. Detta för att öka respondenternas vilja att dela med sig av sina erfarenheter och åsikter kring ämnet. Dock kan det ändå antas att vissa intervjuobjekt medvetet valt att inte delge vissa åsikter av rädsla för att sätta företaget i dålig dager. Den externa validiteten kan anses svag då studien är baserad på en fallstudie där endast två företag har undersökts. Dock är det troligt att de fenomen som observerats på de två undersökta företagen är vanliga fenomen inom branschen och kan observeras på andra svenska managementkonsultföretag. Reliabiliteten försvagas automatiskt i och med den kvalitativa metoden och de semi-strukturerade intervjuerna. Vi har dock i möjligaste mån försökt se till att våra mätningar, tolkningar och analyser inte påverkats av otillförlitliga förhållanden.

2.5 Anonymitet

Angående anonymiteten så har författarna valt att inte nämna den exakta karriärnivå som varje intervjuobjekt befinner sig på. Detta har valts eftersom samtliga respondenter har lovats total anonymitet. Då antalet personer, speciellt på de högre nivåerna, är få till antalet på båda företagen skulle det annars vara möjligt för personer inom företagen att identifiera intervjuobjekten och deras uttalanden. Intervjuobjekten har därför delats in i två nivåer, nivå 1 och nivå 2, där nivå 1 representerar samtliga nivåer från analytiker till senior konsult och nivå 2 representerar samtliga nivåer från och med manager och uppåt. Författarna anser att den information som ges om varje respondent är tillräcklig för att läsaren ska kunna förstå innehållet och ämnena som presenteras i studien.

3. Teori

I följande avsnitt presenteras den teoretiska referensramen som ligger till grund för studiens analys. Urvalet av teori har i stor utsträckning styrts av de empiriska fynden. Följande teoriområden presenteras: kvinnor i en mansdominerad bransch, kraven på konsulter, att framhäva sig själv, konsultens nätverkande, män lyfter fram män och familjens påverkan på arbetslivet. Teorins rubricering avser att skapa en tydlig disposition som ämnar skapa en grund för senare analys.

3.1 Kvinnor i en mansdominerad bransch

En mansdominerad bransch definieras av att majoriteten av personerna som arbetar inom branschen är män. Sådana branscher och yrken är särskilt känsliga för att manliga stereotyper ska uppstå på grund av bristande mångfald. Stereotyper definieras som ”föreställningar om egenskaper, attribut och beteenden för medlemmar i vissa grupper” (Hilton, Von Hippel 1996). Managementkonsultbranschen har historiskt alltid varit en mansdominerad bransch där manliga stereotyper dominerat. Speciellt då den seniora delen av ett företag består främst av män så resulterar det ofta i att dessa personer sätter tonen för företagets normer (Catalyst 2013).

Då kvinnor är en minoritet på mansdominerade företag och anses av majoritetsgruppen vara ”bara kvinnor” så hamnar de i en situation där de blir tokens. Tokens uppkommer när en särskild minoritetsgrupp utgör 15 % eller mindre inom en organisation och därmed blir en särskilt utsatt minoritetsgrupp. Personer i tokensituationer ses nämligen inte för vad de är utan måste alltid kämpa mot den stereotypa bild som majoriteten har av dem. Tokens egenskaper förvrängs ofta till att passa in den existerande, generaliserade och stereotypiska bilden av dem som grupp, vilket kallas för

assimilation. Stereotypiska antaganden om hur tokens är och måste vara och förutfattade antaganden tenderar att tvinga tokens till att spela inom begränsade och karikerade roller. I frånvaron av press för förändring utifrån så har tokenism visat sig bli ett självförstärkande system (Kanter 1993).

Inom organisationer där män länge har dominerat på ledarpositioner så har också ledarskapsegenskaper blivit definierade utifrån manliga attribut. I längden så leder detta till att maskulinitet blir integrerat med människors koncept av ledarskap (Eagly, Carli 2007, Berglund 1999). Kvarlevandet av dessa manliga normer har visat sig leda till att människor tänker på en man när de tänker på en ledare inom mansdominerade branscher (Schein 2001).

Ytterligare ett fenomen som uppstår i branscher där den manliga normen dominerar är att kompetens omdefinieras till att övervägande utgå från manliga egenskaper. Detta leder till att lämplighetskriterier; kriterier som måste uppnås för att man ska anses vara kvalificerad för positionen, matchar sådana (manliga) kandidater som föredras på företaget (Holgersson 2013). Vidare leder den manliga normen också till att människor definierar de egenskaper som behövs för karriärmässig ”framgång” övervägande utifrån manliga egenskaper (Kumra, Vinnicombe 2008). Manliga attribut och egenskaper också definierar därmed företagets bild av ”den perfekta personen” och att kvinnor ses som ”de andra ” då de avviker från den maskulina normen (Thornton 2007).

Förutom att kriterier som utgår från manliga attribut och egenskaper är missgynnsamma för kvinnor så har studier visat att företag som är

mansdominerade och har manliga normer också ofta har större tolerans för en man som inte lever upp till ett kriterium än en kvinna som inte gör det. Om en kvinna inte lever upp till ett kriterium så ses det som ett problem medan samma sak för en man ses som en utvecklingsmöjlighet (Holgersson 2013).

3.2 Kraven på konsulter

Bedömnings- och befordringssystemens subjektiva natur fungerar som en barriär för kvinnor i mansdominerade organisationer där könsstereotyper existerar och påverkar systemen (Singh, Kumra & Vinnicombe 2002). Meritokrati – att män och kvinnor utvärderas lika – har enligt Van den Brinks (2012) forskning visat sig att inte stämma i praktiken på mansdominerade företag där kön har en inverkan på utvärderingsprocesserna. Kanters (1993) forskning visar på att en sådan inverkan kan vara att kvinnor utsätts för höga prestationskrav då de ses som en minoritet.

Då företag definierar framgång utifrån kriterier som bygger på manliga attribut och detta återspeglas i organisationernas toppskikt så skapas en diskrepans mellan den stereotypa bilden av kvinnor och vad som krävs för att ta sig till de högre nivåerna. De psykologiska och beteendemässiga skillnader som kvinnor upplever mellan sig själva och organisationens toppskikt leder, enligt teorier om social identitet och självkategorisering, till att kvinnor värderar sina egenskaper lägre och förväntar sig inte att de är kapabla att prestera på högre positioner inom organisationen (Heilman 2001, Sealy, Singh 2010, Chattopadhyay, Tluchowska & George 2004). Den undervärdering av kvinnor som uppstår i och med könsstereotyperna i kombination med deras nackdel som kvinna vid utvärderingar leder till att man på företaget blir mindre villiga att tumma på sin ideologi kring vad som anses vara kompetens.

Detta innebär att kvinnor, till skillnad från män, måste utmärka sig på alla kriterier, det vill säga de “måste ha allt” (van den Brink, Benschop 2012).

3.3 Att framhäva sig själv

Inom managementkonsultbranschen har studier visat det viktigt som konsult att kunna sälja sig själv eftersom det är sin kunskap och kompetens man säljer. Under såväl informella konversationer med handledare som under anställnings- och befordringsintervjuer så måste man som konsult kunna poängtera sina styrkor och tydligt uttrycka sina mål. Om man inte är duktig på att framhäva sig själv⁴ som konsult så kommer man halka efter de kollegor som är bättre på det (Moss-Racusin, Rudman 2010). Eftersom managementkonsultbranschen dessutom präglas av en delvis självstyrd karriärprocess så krävs det att konsulten har en proaktiv strategi till att åskådliggöra sina individuella bidrag om denne vill göra karriär inom organisationen. Framhävande av sig själv nämns just som ett viktigt exempel på en proaktiv karriärstrategi (Kumra, Vinnicombe 2008). Vidare har forskning visat att ökad intern synlighet är märkbart relaterad till antalet befordringar, total kompensation och upplevd karriärframgång (Forret, Dougherty 2004).

Impression Management (IM), vilket är likställt till framhävandet av sig själv och sina prestationer, har visats skilja sig mellan könen. Viljan att ägna sig åt IM har visat sig vara lägre hos kvinnliga konsulter än manliga, då kvinnor uttryckt ett ogillande över att ägna sig åt sådana aktiviteter till skillnad från männen som accepterade dem på ett mindre emotionellt sätt. Det är inte så att kvinnor inte är medvetna om vikten av att framhäva sig själva eller vilka

⁴ Fritt översatt från engelskans ”self-promotion”

fördelar det medför, utan kvinnor väljer aktivt bort att ägna sig åt det (Singh, Kumra & Vinnicombe 2002, Kumra, Vinnicombe 2008). Studier visar att kvinnor drog sig för att framhäva sig själva då man fruktade att ett sådant beteende skulle kunna uppfattas som okvinnligt och påträngande (Kumra, Vinnicombe 2008). Kvinnor har också visat sig ställa sig negativt till framhävandet av sig själva då det ansågs vara en del av "det organisatoriska spelet", vilket uppfattades vara uppbyggt av manskonstruerade oskrivna regler. Istället föredrar kvinnor att lita på välfungerande hantering och systemens objektivitet för rättvisa belöningar. Kvinnor koncentrerar sig istället på att prestera extra bra och antar att dessa prestationer ska synas bland de mer seniora på företaget (Singh, Kumra & Vinnicombe 2002).

Kvinnors ovilja att framhäva sig själva har också visat sig innebära svårigheter när det kommer till att uttrycka sina karriärambitioner. Studier visar att då framhävande av sig själv och sina ambitioner uppfattas okvinnligt och kan innebära att man blir mindre omtyckt så avstår många kvinnor från att utföra aktiviteter relaterade till detta. Detta fenomen har dessutom visat sig förstärkas i närvaron av män (Eagly, Karau 2002, Heilman, Parks-Stamm 2007, Fels 2004). Vidare förstärks denna ovilja i och med att kvinnor ofta underskattar sina egna förmågor och prestationer (Fels 2004). Kvinnors fruktan eller ovilja att öppet uttrycka sina ambitioner har inte någon koppling till att de skulle ha lägre ambitioner än män då forskning visat att det inte finns några skillnader i ambitioner mellan kvinnor och män (Benschop et al. 2013).

3.4 Konsultens nätverkande

Som managementkonsult är det också viktigt att ha nätverk och kunna nätverka då detta kan ha en stor inverkan på karriären (Forret, Dougherty 2004). Forskning utgår ofta från att det finns två olika typer av nätverk som skiljer sig i avseendet vilket utbyte mellan individer som nätverket innebär. Man skiljer då på professionella nätverk och sociala nätverk, där det första bygger på ett utbyte av arbetsrelaterade tillgångar så som information, materiella tillgångar, politiskt tillträde och professionella råd. Sociala nätverk bygger istället på ett vänskapligt utbyte och socialt stöd, vilket innebär att denna typ av nätverk karaktäriserats av en högre grad av närhet och förtroende än ett professionellt nätverk (Ibarra 1993).

Vilka av dessa två nätverk som dominerar har visat sig skilja mellan kvinnor och män, liksom vad kvinnor och mäns syfte med nätverken är samt hur de utnyttjar dem (Durbin 2011). En av de största skillnaderna mellan män och kvinnor ligger i motivet till varför de ansluter sig till ett visst nätverk. Durbin (2011) menar att kvinnor främst ansluter sig till nätverk av sociala skäl, till exempel för vänskap, medan män gör det av mer utilitaristiska och strategiska skäl, till exempel för att underlätta karriäravancemang. Detta innebär dock inte att kvinnor enbart har sociala nätverk utan de ansluter sig även till professionella nätverk precis som männen, men att de i större utsträckning fokuserar på de sociala nätverken än män.

Förutom att kvinnors nätverk oftast är sociala nätverk så är de också ofta samkönade, vilket i teori benämns lika-barn-leka-bäst-syndromet. Denna typ av nätverksbeteende har även visat sig vara vanligt bland män. Särskilt vanligt är det att kvinnor föredrar samkönade nätverk på företag där kvinnor

utgör en minoritet eftersom de då i större grad känner att de delar liknande identiteter och/eller organisatoriskt grupptillhörighet med andra kvinnor. Varför kvinnor övervägande har sociala och samkönade nätverk förklaras även av att kvinnor värderar de psykologiska fördelarna av att vara med i ett nätverk högre än de karriärstödande fördelarna som männen föredrar (Durbin 2011). Detta i sin tur tros bero på att kvinnor i lägre grad än män bryr sig om arbetsstrategier som leder till ökad makt (Chugh, Sahgal 2007). Vidare har studier visat att då kvinnor inte nätverkar lika karriärstrategiskt som män så uppfattas detta som att kvinnor inte nätverkar lika aktivt som män (Kumra, Vinnicombe 2008).

3.5 Män lyfter fram män

Varför män dominerar på de högsta nivåerna på företag inom vissa branscher har förklarats av homosocial reproduktion, vilket är innebär att man söker samt har preferenser för personer som är utav samma kön som en själv (Lipman-Blumen 1976). Homosocialitet leder således till att män väljer att lyfta fram andra män och ge dem plats, även om de är för jämställdhet (Holgersson 2013). Homosocialitet innebär därför även att kvinnor och män får olika förutsättningar på företag där män är i klar majoritet på de högre positionerna (Eriksson-Zetterquist, Styhre 2007).

3.6 Familjelivets påverkan på arbetslivet

Forskning visar att de traditionella könsrollerna intensifieras när man skaffar barn även bland par med explicita jämställdhetsambitioner. Det större ansvaret som då initialt läggs på kvinnan sätter ofta tonen för hur ansvaret kommer vara fördelat även i fortsättningen i och med skapandet av vanor och

pragmatism (Casinowsky 2011). Studier har också visat att trots att män idag har större ansvar och lägger mer tid på familj och barn så lägger också kvinnorna idag mer tid på familjelivet än vad tidigare generationers kvinnor gjort, vilket har gjort att den konflikt mellan arbete och familj som kvinnor känner har eskalerat (Eagly, Carli 2007).

Kvinnor som har familj och som samtidigt arbetar inom en bransch där avancemang direkt innebär längre och stressigare arbetsdagar möts ofta av svårigheten att kombinera arbetslivet med familjelivet utan att det ena eller andra blir lidande. Då den största delen av familjeansvaret oftast faller på kvinnan i familjen så kan det inskränka på hennes möjlighet att arbeta de många timmar som krävs för de högre nivåerna inom organisationen. Hon ställs då inför konflikten mellan att prioritera familjelivet och då uppfattas av andra som att inte vara hårt arbetande eller att prioritera arbetslivet och känna skuld som mamma för att ha bortprioriterat sin familj och sina barn (Baumgartner, Schneider 2010). Meriläinen et al. (2004) menar att denna konflikt kan bli särskilt svår inom konsultyrket där bilden av den ideala konsulten kretsar kring teman så som arbetsmissbruk och självhävdelse. Vidare menar Meriläinen et al. (2004) att flexibilitet och förmågan att kunna arbeta långa dagar ses i branschen som bevis på engagemang medan en brist på förmågorna ses som bristande engagemang och illojalitet mot företaget. Konflikten mellan arbets- och familjelivet har i studier identifierats leda till att kvinnor i denna situation känner att de ställs inför ett ultimatum där de måste välja att prioritera det ena eller det andra (Cahusac, Kanji 2014).

Vidare har forskning också visat att kvinnor i större utsträckning än män värderar familjelivet högre än att göra karriär. Detta i sin tur har förklarats

av att kvinnor ser en större ”mening” med familjelivet än att göra karriär till de höga positionerna (Wilhoit 2013, Mueller, Kim 2008). Studier har också visat att kvinnor som spenderar mer tid med familjen än på arbetsplatsen upplever en högre livskvalitet än de som gör tvärtom, vilket ytterligare förklarar varför kvinnor ofta prioriterar familj före karriär (Greenhaus, Collins & Shaw 2003).

3.7 Social konstruktion och könsroller

3.7.1 Social konstruktion av könen

Majoriteten av senare tids forskning kring genus och könsstereotyper utgår från att skillnaderna som observeras mellan könen inte beror på ”naturliga” eller biologiska faktorer utan de utgår uteslutande från att kön är socialt konstruerade. Liksom det välkända citatet av Simone de Beauvoir antyder, *On ne naît pas femme: on le devient*; ”Man är inte född till, utan snarare blir kvinna” så är genus något som är konstruerat (Hacking 1999). Att kön konstrueras i sociala situationer då människor interagerar är således både en förklaringsgrund och ett resultat av den könssegregation som råder i många organisationer (West, Zimmerman 1987, Eriksson-Zetterquist, Styhre 2007).

3.7.2 De stereotypa könsrollerna

Stereotyper definieras som ”föreställningar om egenskaper, attribut och beteenden för medlemmar i vissa grupper” (Hilton, Von Hippel 1996). Stereotyper tenderar att vara bestående över tid då stereotyper ständigt förstärks av kognitiva och sociala mekanismer. Utifrån ett kognitivt perspektiv av stereotypi så kategoriserar människor in personer i olika grupper och utvecklar sedan självförstärkande föreställningar om de attribut som är gemensamma för personerna i dessa grupper, vilket även stämmer för de grupper man själv tillhör. Dessa föreställningar blir sedan till självuppfyllande

profetior genom förväntningar och bekräftelser. Enligt det sociokulturella perspektivet av stereotypi så existerar stereotyper då man lärt sig stereotyper redan i ung ålder utav sina föräldrar, lärare och andra vuxna såväl som genom media (Powell, Butterfield & Parent 2002).

Varför stereotypi är ett vanligt och bestående fenomen förklaras också av att det gör informationsbearbetning enklare för människor. Till exempel när personer kan identifieras tillhöra en större grupp, så som det manliga eller kvinnliga könet, så gör stereotypi det lättare för människor att komma ihåg och kategorisera de personerna (Powell, Butterfield & Parent 2002). Stereotyper kan också användas för att motivera den rådande tilldelningen av sociala roller, så som "män" och "kvinnor".

Forskning inom könsstereotyper avslöjar att kvinnor anses vara mjuka i sitt sätt, snälla, stödjande, uttrycksfulla, tillgivna, finkänsliga, känsliga, omhändertagande, obeslutsamma, förstående, passiva, duktiga och noggranna. Enligt den stereotypa bilden utav män så är män påstridiga, bestämda, tävlingslystna, djärva, modiga, dominant, självsäkra, självständiga och villiga att ta risker (Powell, Butterfield & Parent 2002, Carli, Eagly 1999, Hackman et al. 1992, Voyer, Voyer 2014). Dessa stereotypa bilder av män och kvinnor kan vara en nackdel i till exempel arbetssituationer (Carli, Eagly 1999).

4. Empirisk information om fallföretagen

Nedanstående avsnitt ämnar redogöra för den empiri som beskriver fallföretagen, deras strukturer och processer. Även information angående fallföretagens fördelning av kvinnor och män presenteras i detta avsnitt. Empirins syfte är att ge en tydlig bakgrundsbild utav fallföretagen.

4.1 Fallföretagen och dess hierarkiska nivåer

De valda fallföretagen, Beta och Alfa, är stora aktörer i den svenska managementkonsultbranschen. Beta erbjuder, utöver managementkonsultering, tjänster inom skatterådgivning och revision. Alfas verksamhet inkluderar områden inom managementkonsultering, IT och affärssystemutveckling. Både Alfa och Beta är internationellt verksamma.

Det finns flera likheter mellan dessa företag, då de oftast arbetar med mellanstora till stora företag och respektive företag har ungefär 100-150 anställda i deras svenska managementkonsultverksamhet. De valda fallföretagen rekryterar personer som har slutfört en hög akademisk utbildning med goda resultat, främst ekonomer och ingenjörer.

Inom fallföretagens managementkonsultavdelning finns sex hierarkiska nivåer som förklarar konsulternas rang. Dessa hierarkinivåer kan beskrivas som; analytiker, konsult, senior konsult, manager, senior manager och ledning. Försättningsvis, för att beskriva var respondenterna befinner sig på karriärstegen i respektive företag kommer nivå 1 representera de första tre stegen (analytiker, konsult och senior konsult) och nivå 2 representera de sista stegen (manager, senior manager och ledning). Nivå 1 kan ytterligare beskrivas som den juniora nivån och nivå 2 som den seniora nivån.

Varken Beta eller Alfa tillämpar renodlad up-or-out⁵, vilket annars är väldigt vanligt inom managementkonsultbranschen. Respondenter från respektive fallföretag beskriver deras arbetssätt såhär:

“Inte på det sättet [up-or-out], vi har en mer human inställning. Men vi vill se progress när man väl är här. Man kan inte vara här och sen göra ett mediokert jobb.”

– Manlig respondent på nivå 2, Beta

“Vi har inte en utvecklingstrappa som till exempel [en konkurrent], eller som up-or-out, alltså att du måste uppåt, det behöver du inte här. [...] Bara du behåller din kompetens, är nyfiken och fortsätter att utvecklas.”

– Kvinnlig respondent på nivå 2, Alfa

4.2 Fallföretagens tilldelning av projekt och projektutvärdering

På Beta tilldelas projekten till konsulterna genom en så kallad bemanningschef vilket innebär att konsulter inte ska kunna välja projekt de vill arbeta med. Flera respondenter på nivå 1 berättar att det förekommer korridorsbemanning inom organisationen och att bemanningen inte alltid sker i linje med de strukturer som existerar. Korridorsbemanning innebär att bemanningschefen förbises till viss del och att projektets team sammanställs av projektledaren utifrån dennes preferenser. Korridorsbemanning sker även på Alfa. Där har man ingen övergripande resursansvarig som placerar ut

⁵ En företagspolicy som innebär att varje konsult på företaget måste uppnå en specifik nivå inom en viss tidsram. Om konsulten inte uppnår detta måste denne lämna företaget.

konsulter till olika projekt utan resurssättningen sker i samråd mellan projektledare och ansvarig chef där chefen ska ha det sista ordet.

På respektive företag finns det olika typer av projekt samt olika interna engagemang konsulterna kan vara delaktiga i. Projekten är synliga i olika grad på företagen. Exempelvis när konsulten är stationerad hos klient under en längre period så syns det projektet inte i lika stor utsträckning som uppdrag där konsulterna är kvar på sitt eget kontor. Därmed finns det skillnader mellan projekt och hur högt ansedda de är. En respondent på nivå 1 på Beta samt en annan på nivå 2 på Alfa beskriver detta genom att säga:

“Finns skitprojekt, som bara står och rullar. Hade slutat om jag hade fått det.”

– Manlig respondent på nivå 1, Beta

“Ja det skulle man nog kunna säga [att vissa projekt är mer synliga]. Vi har vissa konsulter som sitter på längre åtaganden ute hos en kund och då syns inte det lika mycket när man skriver informationsbrev eller drar på interna möten. Så den typen av uppdrag som pågått längre där är det inte lika mycket uppmärksamhet kring. [...]. Vissa projekt får mer uppmärksamhet, ja. Även om båda är lika viktiga för verksamheten på Alfa.”

– Manlig respondent på nivå 2, Alfa

Fallföretagen har liknande utvärderingsstrukturer som innefattar utvärdering efter varje projekt, halvårsmöten och en årlig summering i slutet av året. Konsulterna blir utvärderade utifrån olika parametrar efter varje avslutat projekt, exempelvis hur man har hanterat klienten under projektet samt

konsultens leveranskvalitet. Projektledare betygsätter konsulterna i respektive parameter vilket senare i slutet av året summeras och utgör konsultens totala betyg för året. Utifrån det totala betyget och varje enskilt projektbetyg bedöms konsulten om denne är redo att ta nästa steg, med andra ord bli befordrad, vilket beslutas av de seniora konsulterna under ett årligt kalibreringsmöte. Om befordring inte är aktuellt för konsulten fokuserar man istället på konsultens individuella utveckling.

4.3 Fallföretagen och deras skeva könsfördelning

Avsnitt 1.1 beskriver att en ojämn fördelning mellan män och kvinnor på mer seniora poster existerar i näringslivet och managementkonsultbranschen vilket återspeglas i fallföretagen (se Tabell 1). Båda företagen strävar efter att anställa lika många kvinnor som män för att försöka få en jämn fördelning på inträdesnivåerna som man senare hoppas ska sprida sig uppåt i företagen. I dagsläget är det 26 % kvinnor som jobbar på Alfa inom managementkonsultverksamheten. Beta har fler kvinnliga konsulter än Alfa, totalt är 36 % av Betas managementkonsulter kvinnor. Nivå 1 på Beta är jämnt fördelat mellan kvinnliga och manliga konsulter men denna bild förändras på nivå 2 där det råder en tydlig mansdominans. Även på Alfa blir den mansdominans som genomsyrar hela företaget tydligare på de mer seniora nivåerna, det vill säga på nivå 2.

		Andel kvinnor på Alfa		Andel kvinnor på Beta	
NIVÅ 1	Analytiker	30 %	27 %	30 %	44 %
	Konsult		41 %		43 %
	Senior Konsult		23 %		52 %
NIVÅ 2	Manager	17 %	20 %	17 %	31 %
	Senior Manager		13 %		23 %
	Ledning		16 %		17 %
TOTAL		26 %		36 %	

Tabell 1. Andel kvinnor på respektive fallföretag

4.4 Fallföretagens policys kring föräldraskap

Respektive fallföretag har policys som ska förenkla för konsulter som vill kombinera ett familjeliv med en karriär. Företagen har liknande policys angående föräldraledighet. Ytterligare kräver ingen utav organisationerna att konsulter med småbarn ska behöva resa längre resor. På Alfa har de även försökt underlätta och minimera stressen för gravida kvinnor genom att finansiera en extra konsult som går parallellt med den gravida kvinnan under de sista veckorna innan projektöverlämning som sker då kvinnan går på föräldraledighet.

5. Empiriska fynd och analys

Detta avsnitt ämnar presentera empiriska fynd om problematiken vilka analyseras med hjälp av den teoretiska referensramen. Syftet är att presentera och förklara varför det finns svårigheter för kvinnor att avancera inom fallföretagen samt eventuella framgångsfaktorer. För att underlätta läsningen har de empiriska fynden samma rubricering som den teoretiska referensramen.

5.1 Kvinnor i en mansdominerad bransch

Empirin visar att männen dominerar i andel på fallföretagen (se Tabell 1), och att det manliga könet har varit i majoritet i branschen sedan konsultyrkets begynnelse. Detta har satt sina spår i fallföretagen och därmed påträffas få kvinnor på nivå 2. Flertalet av respondenterna uttrycker i samband med detta att den stereotypiska ledaren fortfarande anses vara en man, vilket är i linje med teori (Eagly, Carli 2007, Berglund 1999). Vidare beskriver flertalet av de kvinnliga respondenterna på Beta att företagets ledarskapsstil är stereotypiskt manlig och att en anledning till detta är att de flesta ledare och chefer som har tjänstgjort på företaget har varit av det manliga könet. Även på Alfa uttrycker alla respondenter att företaget har ett visst stereotypiskt manligt ledarskap. En kvinnlig respondent på Alfa beskriver det stereotypiska ledarskapet på företaget:

“Jag tror det finns en liten stereotypiskt bild av ledarskap på [Alfa], kanske inte så positivt. Som är lite grabbigt. [...] Lite ryggdunkande, mycket cylindrar, alltså på bilar. Grabbigt tror jag. [...] Det kan nog avskräcka kvinnor tyvärr. Det upplevs nog inte så närvarande eller öppet utan grabbigt och lite isolerat. Högsta ledningen känns nog inte så inlyssnande, lite grabbigt sådär.”

– Kvinnlig respondent på nivå 2, Alfa

Insamlad empiri och tidigare forskning visar att den stereotypa ledaren är en man inom en mansdominerad bransch såsom managementkonsultbranschen. Inom konsultyrket är ledarrollen oundviklig då det är en naturlig del av yrket i samband med projekt- och klientledning samt internt personalansvar. Detta kan anses försvåra kvinnors avancemang inom konsultbranschen då de inte ses som naturliga ledare eller har "rätt" egenskaper för att kunna inta en ledarroll, vilket även Thorntons (2007) studier påvisar. Detta styrks ytterligare av Kanters (1993) forskning som påvisar att förutfattade meningar och antaganden existerar kring minoritetsgrupper och tokens. En konsekvens av detta blir att den mansdominans som finns på högre nivåer bibehålls, vilket kan avskräcka yngre kvinnor, samt att svårigheten för kvinnor att avancera kvarstår.

Ytterligare något anmärkningsvärt som observerades på båda fallföretagen var att de kvinnor som arbetar på den seniora nivån och därmed har ledarroller har ett mer manligt beteende, vilket också konsulter från nivå 1 konfirmerade. En kvinnlig respondent på nivå 2 uttrycker även detta själv:

"Man skulle kunna säga att jag har ett manligt beteende."

– Kvinnlig respondent på nivå 2, Alfa

Från dessa empiriska fynd kan man utkristallisera att det finns en positiv korrelation mellan kvinnors avancemang och att ha ett manligt beteende som kvinna i en mansdominerad bransch. Denna korrelation tyder på att det är en framgångsfaktor att ha ett manligt beteende som kvinna. Även tidigare forskning anser att det är en framgångsfaktor att anamma manliga attribut i

mansdominerade organisationer då karriärmässig framgång i sådana organisationer bygger på manliga egenskaper (Kumra, Vinnicombe 2008).

Kvarlevandet av den manliga ledarrollen och det stereotypiska manliga ledarskapet försvårar kvinnors avancemang inom fallföretagen. För att överkomma denna svårighet är det en framgångsfaktor för kvinnor att anamma ett manligt beteende och ledarskapsstil.

5.2 Kraven på konsulter

På båda fallföretagen framkom information om att det finns en spridning bland de manliga konsulterna på nivå 2 då det återfinns både introverta och extroverta män, trots att det anses vara en fördel att vara extrovert för att lyckas i branschen. Däremot återfinns, i dagsläget, endast extroverta kvinnor på den seniora nivån. Denna skillnad nämndes under majoriteten av de kvinnliga respondenternas intervjuer och vidare hävdar respondenterna att manliga konsulter som är relativt introverta eller är utav den tysta typen klarar sig avsevärt bättre i managementkonsultbranschen än vad en sådan kvinna skulle göra. En kvinnlig respondent från Beta uttrycker:

“En kvinna som är en “silent type” skulle ha väldigt svårt för att kunna avancera till de högre nivåerna men det är definitivt möjligt för en man.”

– Kvinnlig respondent på nivå 2, Beta

Hon utvecklar det ytterligare genom att hävda att kvinnor måste vara extroverta för att ha en chans till avancemang inom företaget och att det därför ställs olika krav på män och kvinnor i vissa sammanhang. Detta kan

vara ett tecken på homosocialitet då introverta män lyfts fram av andra män av den enkla anledningen att de är utav samma kön (Lipman-Blumen 1976, Holgersson 2013), trots att empirin redogör att det är en nackdel att vara introvert i branschen. Varför män kan lyckas inom branschen trots ett introvert beteende kan ytterligare förklaras av Van den Brinks (2012) studier kring meritokrati som påvisar att män och kvinnor utvärderas olika i mansdominerade organisationer. Holgerssons (2013) studie kring utvärderingskriterier kompletterar denna idé genom att påstå att kvinnor som inte lever upp till ett kriterium ses som ett problem medan det för en man ses som en utvecklingsmöjlighet. Genom att applicera dessa studier på fenomenet om introverta män kan det förklaras av att företagen omedvetet bedömer kvinnor och män olika genom att anta att de introverta männen kan utveckla ett mer extrovert beteende medan det inte ses som lika möjligt i ett fall med en introvert kvinna.

Något annat som uttrycks av hälften av de seniora kvinnliga respondenterna under intervjuerna är att de upplever att det ställs högre krav på kvinnor än män på fallföretagen. En utav respondenterna exemplifierar detta genom att säga:

”Killar kommer undan lättare med lite hafsiga leveranser än vad tjejer gör.”

– Kvinnlig respondent på nivå 2, Beta

Denna redogörelse styrker det faktum att meritokrati inte stämmer i praktiken på fallföretagen då empirin visar att kvinnor och män utvärderas olika, vilket är i linje med Van den Brinks studie (2012). Varför könen

utvärderas olika kan förklaras med hjälp av Kanters (1993) forskning som menar att då kvinnorna är i minoritet på ett företag så utsätts de för högre prestationskrav, vilket har även framträtt i den beskrivna empirin.

Kvinnors avancemang försvåras av att kvinnor och män utvärderas på olika sätt genom att det ställs högre krav på de kvinnliga konsulterna samt att ett mer extrovert beteende krävs utav kvinnor i jämförelse med män. Detta är inte något kvinnorna direkt kan påverka genom sitt eget beteende men en framgångsfaktor är att vara extrovert.

5.3 Att framhäva sig själv

Respondenterna är eniga om att män och kvinnor har samma karriärambitioner i livet och viljan och strävan att ta sig upp inom företaget är detsamma oavsett kön. En konsult från Beta spekulerar i detta och tror att det kan relateras till att det är en högpresterande bransch där normen är att alla har karriärmål de vill uppfylla och är villiga att arbeta så mycket som krävs för att uppnå dem. Detta exemplifieras genom en respondent från Beta som berättar:

”Alla, oavsett kön, sätter in de lilla extra i varje projekt, de extra timmarna, om det behövs.”

– Manlig respondent på nivå 2, Beta

Det framkommer dock under intervjuerna att det finns skillnader i hur dessa mål uttrycks då kvinnor gärna håller sina ambitioner och karriärmål för sig själva och uttrycker dessa helst inte inför någon annan. En kvinnlig konsult

på Beta berättar att hon sällan pratar om hennes karriärmål då hon inte tror någon annan skulle vara intresserad av att höra om hennes ambitioner i livet. Ett flertal respondenter uttrycker dessutom att manliga konsulter, till skillnad från kvinnliga, uttalar sina mål och ambitioner mer offentligt, till exempel i fikarummet eller när man tar en öl med sina kollegor efter arbetstid.

Detta fenomen har även observerats i studier av till exempel Benschop et al. (2013) som också visar att detta inte på något sätt är relaterat till att män och kvinnor har olika stora ambitioner. Tvärtom visar studierna att kvinnor och män har samma ambitioner, vilket också observerats i den insamlade empirin. Istället kan fenomenet förklaras av att kvinnor anser, framförallt i närvaron av män, att det är okvinnligt att framhäva sig själv genom att tala öppet om sina ambitioner (Eagly, Karau 2002, Heilman, Parks-Stamm 2007, Fels 2004).

Under intervjuerna framkom det att det är otroligt viktigt att framhäva sig själv inom managementkonsultbranschen, både internt och externt. Alla respondenter poängterar ett flertal gånger under intervjuerna att man som konsult måste framhäva sig själv och visa vad man presterar på företaget. Det är en avgörande aspekt i konsultyrket att kollegor och kunder vet vem man är och vad man kan eftersom det kan gagna individen vid tilldelning av projekt samt vid befordring. Flera av de seniora konsulterna som brukar medverka vid utvärderings- och befordringsmöten styrker detta ytterligare genom att förklara att det är otroligt svårt att befordra någon man inte vet vem det är eller vad hon eller han åstadkommit.

Därför hävdar en av de seniora kvinnorna på Beta att det inte räcker att göra ett bra jobb utan att konsulterna måste aktivt visa upp sina prestationer för att synas. Hon vidareutvecklar detta argument genom att berätta att hon som junior konsult fick ett tips:

“En av mina nära vänner som jobbar här också, hon sa: se till att allt blir synligt, alla bra grejer du gör. Hon hade som princip att hon CC:ade sin chef, som är vår avdelningschef, allt good or bad. [...] Så det började jag göra, jag började CC:a mer så att det skulle synas mer så man slipper säga det varje gång.”

– Kvinnlig respondent på nivå 2, Beta

Den seniora kvinnliga respondenten beskriver vidare att det var en bidragande faktor till att hon blev befördrad senare under året till nivå 2. Hon hävdar att konsulters prestationer inte syns automatiskt utan man måste aktivt framhäva dem för att få uppmärksamhet.

Forskning, liksom empirin, visar att framhävandet av sig själv är viktigt då det leder till ökad intern synlighet, vilket visat sig vara märkbart relaterad till befordringar, och att de konsulter som inte framhäver sig själva halkar efter (Forret, Dougherty 2004, Moss-Racusin, Rudman 2010). Teori visar även på att framhävandet av en själv för att åskådliggöra ens individuella bidrag måste göras aktivt av konsulten själv då managementkonsultbranschen präglas av en delvis självstyrd karriärprocess. Detta innebär att man som konsult måste ha en proaktiv karriärstrategi (Kumra, Vinnicombe 2008). Respondenterna uttrycker liknande synpunkter vilket den kvinnliga respondenten från Beta exemplifierade tydligt.

Samtliga respondenter på båda fallföretagen anser att männen framhäver sig själva i märkbart större utsträckning än kvinnorna trots att samtliga respondenter är medvetna om det är en viktig del utav yrket. En kvinnlig respondent på nivå 2 på Alfa exemplifierar detta genom att berätta:

”Skulle du ge mig två CV, ett skrivet av en kvinna och ett av en man, utan namn, skulle jag lätt kunna peka ut vilket som är skrivet av kvinnan. För det första är det hälften så långt och sedan överdriver killar ofta sina prestationer i jämförelse med tjejer.”

– En kvinnlig respondent på nivå 2, Alfa

Ytterligare ett exempel berättas av en kvinnlig respondent på Beta som anser att det är stora skillnader mellan könen bland de konsulter hon handleder inför de årliga utvärderingarna:

”O ja! [...] Jag har varit handledare ganska länge och det är enorm skillnad faktiskt. [...] Killarna kommer och har listat allt de gjort utöver det som står i de formella utvärderingarna. Om de så har hållit upp dörren för en klient, så står det där. [...] Tjejerna kommer ibland med tre-fem punkter. Då frågar jag: Är det här allt? Har du inte gjort de här grejerna också? Oftast svarar de då: Nej men det var så lite så det kan vi inte ha med.”

– En kvinnlig respondent på nivå 2, Beta

Att männens använder sig av en proaktiv karriärstrategi styrks av att hälften av de manliga respondenterna på nivå 2 uttryckte att de hade avancerat snabbare än genomsnittet. Ingen utav de kvinnliga konsulterna nämnde något

liknande angående deras karriärutveckling, utan snarare motsatsen, då några seniora kvinnor, på både Alfa och Beta, beskrevs sig själva som ”långvägare”.

Flera av de kvinnliga konsulterna spekulerade i varför de tror att männen framhäver sig själva i större utsträckning än kvinnorna och berättar att de tror att männen inom konsultbranschen är mer villiga att ”ta genvägar och tjuvknep” för att nå mer seniora nivåer snabbare medan kvinnorna vill ta ”den rätta vägen”. Majoriteten av de kvinnliga respondenterna nämner ”den rätta vägen” och förklarar att det innebär att det är enbart konsultens prestationer som avgör ens karriärutveckling. En kvinnlig konsult på nivå 1 på Beta exemplifierar detta genom att berätta:

”Männen är bättre på att ta den snabba vägen [...] frågar mer efter tips, kanske om eventuella genvägar. [...] Min strategi - göra ett bra jobb så kommer det att synas.”

– Kvinnlig respondent på nivå 1, Beta

Kvinnornas ovilja att framhäva sig själva och deras tro på ”den rätta vägen” kan kopplas till forskning som visar att kvinnor inte vill spela ”det organisatoriska spelet” utan föredrar att lita på befordringssystemens objektivitet. De fokuserar därför hellre på att prestera och hoppas sedan att dessa prestationer ska synas bland de mer seniora konsulterna på företaget (Singh, Kumra & Vinnicombe 2002).

Kvinnors ovilja att framhäva sig själva och sina prestationer missgynnar kvinnor i en bransch där en proaktiv karriärstrategi är viktig för att inte halka efter. Detta försvårar således deras avancemang, i alla fall i jämförelse med de konsulter som inte känner en sådan ovilja. En framgångsfaktor blir därmed att försöka framhäva sig själv och sina prestationer samt bevisa att man har tydliga ambitioner, trots att man känner en ovilja. Viljan att ta ”den rätta vägen” fungerar men om man vill avancera fort behöver kvinnorna anpassa sig till ”det organisatoriska spelet”.

5.4 Konsultens nätverkande

Respondenterna konstaterar att aktivt nätverkande, såväl internt som externt, är nödvändigt för att överleva i branschen. Vidare förklaras att nätverkande är en central del av verksamheten eftersom konsultyrket går ut på att sälja relationer och kunskap. Det är även viktigt att nätverka internt med sina kollegor. En respondent från Alfa berättar att det är viktigt att nätverka främst med de mer seniora konsulterna på företaget eftersom det är de som sitter på kundkontakterna och kan påverka företagets projekt tillsättning.

Respondenterna förklarar att nätverkande kan ske på olika plattformar och flera av dem berättar att kvinnor och män till viss del nätverkar på skilda plattformar. Flera kvinnliga respondenter på Alfa beskriver kvinnor som ”bättre nätverkare” men att de ofta nätverkar på tillställningar för kvinnor.

De uttrycker också att de ser en tendens till att konsulter i större utsträckning nätverkar med andra konsulter av samma kön.

En annan skillnad som flertalet av respondenterna uttrycker är att kvinnor helst nätverkar med personer som de har en relation till. En kvinnlig konsult på nivå 1 på Beta berättar att hon aldrig skulle ringa upp någon som hon hade träffat för sju år sedan för att ta en lunch, även om den personen potentiellt skulle kunna bli en viktig kontakt, eftersom hon tycker att det skulle vara konstigt. Hon tillägger att hon tror att det är mer sannolikt att en man skulle ringa ett sådant samtal då hon anser att männen tänker mer strategiskt i sitt nätverkande. Flera respondenters uttalanden liknar den kvinnliga konsultens då de uttrycker att män är mer strategiska och planerar sitt nätverkande mer. En manlig konsult på nivå 1 exemplifierar detta genom att säga:

”Man tänker mer strategiskt vem man snackar med på festen och vem man hänger med på fritiden. [...] Sen när de ska tillsätta folk till ett projekt på 3 veckor och man behöver bo på hotell, vem tror du de väljer då?”

– En manlig respondent på nivå 1, Beta

Vikten av att nätverka och den stora inverkan det har på en ens karriär som managementkonsult har även observerats i studier av Forret (2004). Att kvinnor och män skiljer sig i sitt nätverkande är i linje med Durbins (2011) studier som även de har observerat att kvinnor främst har sociala nätverk medan män främst har professionella nätverk. Vidare beskrivs av empirin att konsulter tenderar att nätverka med samkönade personer. Även detta

stämmer överens med Durbins (2011) studie som visar att lika-barn-leka-bäst-syndromet existerar inom nätverkande på managementkonsultföretag. Varför kvinnor främst nätverkar med andra kvinnor kan förklaras av att de utgör en minoritet på företagen och därför värderar de psykologiska fördelarna högt, som att de delar liknande identiteter och/eller organisatoriska grupptillhörighet med de andra kvinnorna (Durbin 2011).

Empirin avslöjar även att män nätverkar utifrån lika-barn-leka-bäst-syndromet. Detta fenomen kan delvis också bero på att män värderar de psykologiska fördelarna av att nätverka med andra män högt. Dock är kanske istället en bättre förklaring att män främst gör det av karriärstrategiska skäl. Då både teori och empiri påvisar att det är viktigt för ens karriär att nätverka med seniora konsulter, vilka främst är män i denna bransch, leder mäns karriärstrategiska nätverkande till att de främst nätverkar med andra män. Då de kvinnliga konsulterna inte nätverkar lika karriärstrategiskt som sina manliga kollegor leder det till att kvinnorna i mindre utsträckning utnyttjar de karriärmässiga fördelarna med nätverkandet. Till exempel innebär det att man blir sämre på att dra nytta av de fördelar som existerar med korridorsbemanning, vilket förekommer på både fallföretagen. Det i sin tur kan leda till att man hamnar på mindre synliga och/eller högt ansedda projekt, vilket i sin tur kan försvåra avancemang.

Kvinnors sätt att nätverka försvårar deras avancemangsmöjligheter i jämförelse med männens sätt att nätverka. För att överkomma detta hinder behöver kvinnor utveckla och använda sina professionella nätverk i större utsträckning vilket kan innebära att man måste ringa det "jobbiga" samtalet.

5.5 Män lyfter fram män

Betydelsen av att framhäva sig själv och ta plats på fallföretagen har beskrivits i avsnitt 5.3. Från den empiriska insamlingen kan utrönas att manliga konsulter syntes och tog mer plats i större utsträckning än sina kvinnliga kollegor på fallföretagen. De kvinnliga respondenterna på Beta uttrycker exempelvis att deras tillställningar ofta illustrerar en skev könsfördelning vilket de tycker är något företaget aktivt måste förbättra. Respondenter från Alfa beskriver att detta fenomen även förekommer på deras tillställningar. En utav respondenterna illustrerar detta genom att förklara att de manliga konsulterna ofta "står i rampljuset" under interna möten och seminarium:

"Om vi har ett seminarium så får "Pelle" dra ett case. Problemet är då att han har gjort det de senaste 4 gångerna. Det finns ju faktiskt fler på företaget som kan göra samma sak."

– Kvinnlig respondent på nivå 1, Alfa

En annan kvinnlig respondent hävdar att män och kvinnor arbetar utifrån olika villkor då hon anser att männen får mer hjälp från personer inom företaget för att kunna synas och ta plats inom företaget:

“Männen får mer plats, kvinnor måste ta plats.”

– Kvinnlig respondent på nivå 1, Alfa

Teorin om homosocial reproduktion; att människor lyfter fram personer som är lika dem själva, kan användas för att förklara varför männen på fallföretagen får de mer framträdande rollerna vid tillställningar och liknande sammanhang (Lipman-Blumen 1976, Holgersson 2013). Detta sker eftersom dessa män väljs ut utav personer på de högsta positionerna på nivå 2, vilka främst är män. Dessa urval som sker på grund av homosocial reproduktion kan ske trots att personerna som gör urvalet är för jämställdhet på arbetsplatsen, enligt Holgersson (2013). Detta kan tyda på att de skeva urvalen som görs på fallföretagen är delvis omedvetna. Eftersom alla respondenter hävdar att det är viktigt att synas blir homosocialitet en fördel för männen på företagen eftersom de ges mer plats i jämförelse med sina kvinnliga kollegor, vilket även styrks utav tidigare forskning (Eriksson-Zetterquist, Styhre 2007).

Att män får plats medan kvinnor måste ta plats på fallföretagen försvårar kvinnornas situation på företagen samt komplicerar deras avancemangsmöjligheter. Detta är något som är svårt att påverka som individ men att göra aktiva försök för att ta mer plats och synas skulle gynna kvinnorna på fallföretagen.

5.6 Familjelivets påverkan på arbetslivet

Flera respondenter tror att kvinnor känner en viss osäkerhet över om det går att kombinera en mer senior konsultroll med ett familjeliv och att denna osäkerhet får kvinnor att inte försöka avancera till mer krävande konsultpositioner.

Båda fallföretagen har policys, som har presenterats i avsnitt 4.4, som ska underlätta de anställdas arbetsliv när de ska bilda/har bildat familj. Trots företagens policys framkommer det att kvinnor lämnar sina tjänster när de bildar familj och skaffar barn. Det har även funnits situationer där kvinnor har lämnat sina positioner på företaget innan de ens har börjat bilda familj på grund av tron att konsultyrket inte går att kombinera med ett familjeliv.

Majoriteten av respondenterna anser att kvinnor upplever denna svårighet eftersom kvinnor generellt tar ett större ansvar för hemmet oavsett hur mycket de jobbar. Detta är i linje med tidigare forskning som styrker att kvinnor generellt tar större ansvar även om paret har explicita jämställdhetsambitioner (Casinowsky 2011). Fenomenet understryks utav en man på Beta som menar att kvinnor prioriterar hemmet och familjen därför att:

“Det sitter i ryggraden på kvinnor, de väljer att ta mer ansvar självmant. Det [samhällsnormen] lever kvar lite grann.”

– En manlig respondent på nivå 2, Beta

Däremot säger ett flertal av respondenterna att det går att kombinera familj med en managementkonsultkarriär. De hävdar att det ultimatum många

kvinnor bygger upp är obefogat och att det går att balansera ett familjeliv tillsammans med en konsulttjänst på respektive fallföretag.

Dock anser en kvinnlig respondent på nivå 2 på Alfa motsatsen, då hon aldrig hade nått den topposition som hon är på idag om det inte vore för att hon och hennes man hade ”köpt sitt privatliv”, genom exempelvis heltidsanställda barnflickor. Hon hävdar att det krävs någon form av uppoffring:

“När vi fick barn var varken jag eller min man inställda på att någon av oss skulle ge upp vår karriär. [...] Vi hade barnflickor som bodde hos oss. [...] Vi löste det att både göra karriär och ha barn genom att vi köpte oss den tryggheten. [...] Vi har egentligen köpt oss ett privatliv, om vi inte hade kunnat göra det hade antingen jag eller min man inte kunnat göra karriär som vi har gjort nu. Tyvärr alltså.”

– Kvinnlig respondent på nivå 2, Alfa

Empirin såväl som tidigare forskning uttrycker att kvinnor tar mer ansvar i hemmet och att det största ansvaret för familjen tillfaller kvinnan (Baumgartner, Schneider 2010). Dock anser ett flertal respondenter att det går att kombinera familjen med konsultyrket vilket inte är i linje med tidigare teorier som beskriver att i en bransch som managementkonsultbranschen, där avancemang innebär längre arbetsdagar och mer ansvar, skapar en inre konflikt för kvinnor mellan familjeliv och karriären där de tvingas att prioritera (Baumgartner, Schneider 2010, Meriläinen et al. 2004). Majoriteten av de respondenter som hävdar att denna kombination är fullt möjlig är män. En trolig förklaring varför majoriteten av männen inte ser kombinationen som

en svårighet kan vara då det inte läggs lika stort familjeansvar på män i jämförelse med kvinnor (Casinowsky 2011).

Som nämnt är denna kombination inte lika lätt för kvinnor då de måste välja att uppoffra antingen karriären eller familjelivet, vilket även forskning hävdar (Meriläinen et al. 2004). Den kvinnliga respondenten på nivå 2 på Alfa löste konflikten mellan familjeliv och karriär genom att ordna hennes privatliv på ett sätt som tillät henne att kunna satsa på karriären. Däremot påstår flera studier att kvinnorna oftast väljer familjen framför karriären eftersom de känner att de finner en större mening med livet genom ett familjeliv (Wilhoit 2013, Mueller, Kim 2008, Greenhaus, Collins & Shaw 2003). Denna syn som framställs i teorin stämmer överens med vad en respondent från Alfa berättar om hur hon har ändrat sina värderingar efter att ha bildat familj:

”Efter att jag har blivit mamma så känner jag att det finns andra saker att prioritera före arbetet. Så kände jag inte innan. [...] En arbetsvecka är 40 timmar för mig, för jag vill hinna vara med mina barn.”

– Kvinnlig respondent på nivå 1, Alfa

Uttalandet illustrerar även tydligt hur respondenten ändrade sin inställning till livet och hur hennes karriärambitioner sänktes då arbetet inte längre var hennes första prioritet. Detta går emot forskning och empiri som visar att kvinnor och män har samma karriärambitioner vilket borde innebära att kvinnor inte skulle vilja uppoffra sina karriärer i större utsträckning än män (Benschop et al. 2013). Dock kan man urskilja från de empiriska fynden att

kvinnorna initialt har samma ambitioner men att de ändras när de bildar familj i och med en förändring i deras prioriteringar.

Analys av empirin med hjälp av tidigare forskning visar att ett familjeliv i kombination med en krävande position inom managementkonsultbranschen kan hämma kvinnors möjligheter till avancemang. Dock beror svårigheterna till stor del på att kvinnorna själva väljer att prioritera familjelivet. Valet mellan karriär och familj är svårt men för att lyckas krävs det att man offrar något, vilket måste bli familjelivet om man vill avancera till de mer seniora rollerna på fallföretagen.

5.7 Social konstruktion och könsroller

Managementkonsultbranschen är än idag mansdominerad och utifrån de empiriska fynden kan man urskilja att männen premieras i olika sammanhang, vilket leder till svårigheter för kvinnor. Dock framkommer det att det inte är det manliga biologiska könet som premieras utan den socialt konstruerade manliga könsrollen med tillhörande egenskaper (Hacking 1999). En effekt av socialkonstruktionism är att samhället har tillskrivit kvinnor och män olika roller, attribut och egenskaper. Detta har lett till att könen ska vara och agera på ett visst sätt utifrån de manliga och kvinnliga stereotypa könsrollerna (Powell, Butterfield & Parent 2002). I den insamlade empirin är det tydligt att respondenterna ofta beskriver kvinnor och män på olika sätt med olika egenskaper. Dessa beskrivningar stämmer väl överens med teorier den socialt konstruerade bilden av könen. Resultatet av att dessa könsbilder existerar på fallföretagen och att den manliga stereotypa könsrollen premieras

leder till avancemangssvårigheter för kvinnor som beter i enighet med den socialt konstruerade kvinnliga könsrollen. Dock visar de empiriska fynden att kvinnor som skiljer sig från den socialt konstruerade kvinnliga könsbilden genom att anamma manliga egenskaper har lättare att avancera på fallföretagen.

De funna avancemangssvårigheterna för kvinnor är samtliga effekter av de socialt konstruerade könsbildernas existens i kombination med att den manliga könsbilden premieras på fallföretagen. Därmed är det en framgångsfaktor för kvinnor inom fallföretagen att bete sig i enighet med den socialt konstruerade manliga könsrollen.

6. Slutsats

Detta avsnitt ämnar presentera kopplingen mellan de identifierade svårigheterna för kvinnor i managementkonsultbranschen och social konstruktion samt presentera studiens vidare slutsatser.

Syftet med studien har varit att identifiera och förklara vilka svårigheter kvinnor påträffar vid avancemang inom managementkonsultföretag. Utifrån detta syfte har följande forskningsfråga ämnats bli besvarad:

Varför är det svårare för kvinnor att avancera inom managementkonsultföretag?

Med underfråga:

Vilka är framgångsfaktorerna för att en kvinna ska lyckas avancera trots dessa svårigheter?

Nedan beskrivs de identifierade svårigheterna och hur de egentligen är effekter av de socialt konstruerade könsbildernas existens. Svårigheterna beror dock inte på de socialt konstruerade könsrollerna i sig utan problematiken uppstår då det kombineras med att den manliga könsrollen premieras på fallföretagen.

Kvinnor i en mansdominerad bransch: Kvarlevandet av den manliga ledarrollen och det stereotypiska manliga ledarskapet försvårar kvinnors avancemang inom fallföretagen. Denna ledarroll samt det manliga ledarskapet bygger på de attribut som är tillskrivna den manliga socialt konstruerade könsrollen. Då kvinnor, enligt socialkonstruktionism, inte har de "rätta" egenskaperna anses de inte lämpade för en ledarroll. Därmed är denna svårighet som kvinnor upplever en effekt av social konstruktion.

Kraven på konsulter: I fallföretagen ställs det högre krav på de kvinnliga konsulterna i jämförelse med deras manliga kollegor, vilket försvårar deras avancemangsmöjligheter. Dessa höga krav på kvinnor förklaras av att man ser kvinnor som "duktiga och mer noggranna" för att kvinnor tillskrivits dessa egenskaper genom den kvinnliga könsbilden (Powell, Butterfield & Parent 2002, Carli, Eagly 1999, Hackman et al. 1992, Voyer, Voyer 2014). Därmed är svårigheten som kvinnor upplever en effekt av social konstruktion.

Att framhäva sig själv: Kvinnors ovilja att framhäva sig själva och sina prestationer försvårar deras avancemang i en bransch där en proaktiv karriärstrategi är väldigt viktig. Denna ovilja kan ses som en effekt av socialkonstruktionism då ett beteende där man framhäver sig själv och sina prestationer inte stämmer in på den socialt konstruerade kvinnliga könsrollen.

Konsultens nätverkande: Att kvinnor föredrar att nätverka socialt framför karriärstrategiskt hämmar deras karriäravancemang. Denna preferens förklaras av att den är en effekt av den socialt konstruerade kvinnliga könsbilden som bygger på att kvinnor ska vara mer stödjande, omhändertagna och tillgivna (Powell, Butterfield & Parent 2002, Carli, Eagly 1999, Hackman et al. 1992, Voyer, Voyer 2014) vilket lämpar sig bättre i sociala nätverk. Därmed är det kvinnliga nätverksbeteendet, vilket försvårar avancemang, en effekt av social konstruktion.

Män lyfter fram män: Att män får plats medan kvinnor måste ta plats försvårar kvinnornas situation på fallföretagen samt komplicerar deras avancemangsmöjligheter eftersom det är viktigt att synas. Att män får plats

kan härledas från homosocialitet (Lipman-Blumen 1976) samt de socialt konstruerade könsrollerna, vilka utgår från att män ska vara dominanta och ta plats och kvinnor stödjande och passiva (Powell, Butterfield & Parent 2002, Carli, Eagly 1999, Hackman et al. 1992, Voyer, Voyer 2014). Därmed är denna svårighet som kvinnor upplever till viss del en effekt av de socialt konstruerade könsrollerna.

Familjelivets påverkan på arbetslivet: Ett familjeliv i kombination med en krävande position på fallföretagen kan hämma kvinnors möjligheter till avancemang om de väljer att tumma på karriären till förmån för familjelivet. Varför kvinnor ofta gör detta val beror på den existerande samhällsnormen och den socialt konstruerade kvinnliga könsrollen, vilka båda bygger på att kvinnor ska ta det största ansvaret för hemmet och familjen. Om kvinnor väljer att bortprioritera familjen leder det till en inre konflikt eftersom de då upplever att de inte lever upp till vad som förväntas av den kvinnliga könsrollen. Denna prioritering av familj före karriär är därmed en effekt av socialt konstruerade könsroller.

I och med förklaringen att kvinnors svårigheter beror på socialkonstruktionism så blir framgångsfaktorn att kvinnor anammar egenskaper som traditionellt sätt tillhör den socialt konstruerade manliga könsrollen eftersom dessa premieras på fallföretagen. Att kvinnor ska behöva anpassa sig på detta sätt för att överkomma hindrena är dock inte en optimal eller långsiktig lösning. Anpassningen leder endast till att den existerande manliga normen samt uppfattningen om att de socialt konstruerade manliga egenskaperna är de "rätta" att ha stärks. För att överkomma dessa

svårigheter måste fallföretagen istället aktivt vidta åtgärder som ämnar förbättra kvinnors avancemangsmöjligheter och situation på fallföretagen.

Fallföretagen har försökt angripa de svårigheter de själva har identifierat som de största anledningarna till varför så få kvinnor återfinns på de seniora positionerna inom företagen. Detta har av Alfa och Beta gjorts genom att förbättra företagets policys kring föräldraskap för att underlätta kombinationen av föräldraskap och en konsultroll. Dock angriper denna åtgärd endast symptomen av svårigheterna och inte grundorsaken då resultaten av studien påvisar att grundorsaken är de socialt konstruerade könsrollerna i kombination med att fallföretagen premierar den manliga könsrollen. Det innebär att den strukturella åtgärd som vidtagits inte kommer åt den grundläggande orsaken som sitter i samhället och individernas tankesätt.

Införande av denna och liknande åtgärder, vilka endast behandlar symptomen och inte angriper grundorsaken, kan vara förklaringen till varför så små framsteg har skett på fallföretagen. Vidare påvisar detta att svårigheterna fortfarande existerar på grund av att fallföretagen inte lyckats identifiera och behandla grundorsaken snarare än att de är ovilliga eller inte strävar efter att förbättra könsfördelningen samt skapa en mer jämställd arbetsplats.

7. Reflektioner

I följande avsnitt diskuteras studiens praktiska implikationer samt resultatets generaliserbarhet. Även förslag till vidare forskning presenteras i detta avsnitt.

7.1 Praktiska implikationer

Genom studiens redovisning av de svårigheter kvinnor möter i fallföretagen, som i viss mån kan generaliseras till andra svenska managementkonsultföretag, ges möjligheten för företagsledningar att använda studiens resultat till att försöka förbättra kvinnors karriärmöjligheter på respektive företag. Ett sätt att överbrygga de svårigheter som kvinnor stöter på är att de anammar ett manligt beteende. Dock leder detta endast till att den manliga normen lever kvar, vilket innebär att anpassningen inte är en långsiktig lösning som gynnar kvinnorna. De åtgärder som fallföretagen redan har vidtagit för att försöka lösa de svårigheter som kvinnorna möter inom företagen angriper inte problemens huvudorsak – att den manliga socialt konstruerade könsrollen och dess egenskaper premieras.

En lösning som skulle kunna angripa grundorsaken istället för symptomen är kvotering. Detta genom att mansdominansen på de högre positionerna inom företagen elimineras. Om mansdominansen elimineras kan det i sin tur leda till att den manliga stereotypa könsrollen med tiden inte längre premieras i lika stor utsträckning. Kvotering i sig angriper dock inte de svårigheter som orsakats av den socialt konstruerade kvinnliga könsrollen. Den kvinnliga könsrollen skulle dock kunna komma att anses lika lämpad som den manliga i branschen genom kvotering, givet att kvotering i ett första skede leder till att den manliga könsrollen inte längre premieras.

Denna förändring av samhällets norm är inte trolig att ske inom en snar framtid. Ett första steg för att förändra normen inom branschen är att företagen förstår grundorsaken till svårigheterna som kvinnor möter och därefter vidtar åtgärder som behandlar grundorsaken snarare än symptomen. Företagen måste själva ta ansvar för att förändra situationen på just deras företag så att de socialt konstruerade könsrollernas inverkan elimineras och att lika villkor för män och kvinnor skapas. En effekt av detta blir att fallföretagen utgörs av en mer heterogen grupp av konsulter. Detta är inte bara något som skulle vara positivt för företagets varumärke utan det har även visat sig ha positiva effekter på företags lönsamhet (Women Matter 2007).

7.2 Studiens generaliserbarhet

Studien avser att förklara och analysera varför det är svårare för kvinnor att avancera inom managementkonsultföretag. Då empiriinsamlingen från fallföretagen har styrt studien kan man anta att slutsatserna är specifika för fallobjekten, vilket tyder på att generaliserbarheten är relativt låg. Dock är många av studiens empiriska fynd i linje med tidigare forskning vilket kan påvisa att studiens resultat och slutsatser ändå kan generaliseras till en viss grad. Generaliserbarheten kan tänkas sträcka sig till andra företag med liknande hierarkiska strukturer där män är i majoritet samt är verksamma inom mansdominerande branscher. För att öka generaliserbarheten av studien är en multipel fallstudie lämplig för att undersöka om liknande svårigheter återfinns på fler managementkonsultföretag.

7.3 Förslag till vidare forskning

För att öka generaliserbarheten kring studien föreslås att liknande studier genomförs på företag som befinner sig i samma situation som fallföretagen, det vill säga andra managementkonsultföretag som är mansdominerande. Ytterligare förslag till intressant forskning skulle vara att undersöka om liknande svårigheter för kvinnor återfinns i managementkonsultbolag där up-or-out tillämpas. På så sätt undersöks om och hur ett sådant system påverkar kvinnors karriärmöjligheter. Avslutningsvis, skulle en liknande studie kunna utföras på ett utländskt företag för att undersöka om det finns nationella och kulturella skillnader som påverkar de svårigheter kvinnor möter i managementkonsultbolag.

8. Referenser

- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. 1994, *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund.
- Andersen, I. 1998, *Den uppenbara verkligheten: Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund.
- Baumgartner, M.S. & Schneider, D.E. 2010, "Perceptions of women in management: A thematic analysis of razing the glass ceiling", *Journal of Career Development*, vol. 37, no. 2, pp. 559-576.
- Bendl, R. & Schmidt, A. 2010, "From Glass Ceilings to Firewalls: Different Metaphors for Describing Discrimination", *Gender, Work & Organization*, vol. 17, no. 5, pp. 612-634.
- Benschop, Y., van den Brink, M., Doorewaard, H. & Leenders, J. 2013, "Discourses of ambition, gender and part-time work", *human relations*, vol. 66, no. 5, pp. 699-723.
- Berglund, J. 1999, *The Practical Men of Action The Construction of Masculinity and Model Leaders in Business Magazines*, Centre for Advanced Studies in Leadership Handelshögskolan i Stockholm.
- Cahusac, E. & Kanji, S. 2014, "Giving up: how gendered organizational cultures push mothers out", *Gender, Work & Organization*, vol. 21, no. 1, pp. 57-70.
- Carli, L.L. & Eagly, A.H. 1999, "Gender effects on social influence and emergent leadership".
- Casinowsky, G.B. 2011, "Working Life on the Move, Domestic Life at Standstill? Work-related Travel and Responsibility for Home and Family", *Gender, Work & Organization*.
- Catalyst 2013, *Catalyst Quick Take: Women in Male-Dominated Industries and Occupations in U.S. and Canada*, Catalyst, New York.

- Chattopadhyay, P., Tluchowska, M. & George, E. 2004, "Identifying the ingroup: A closer look at the influence of demographic dissimilarity on employee social identity", *Academy of Management Review*, vol. 29, no. 2, pp. 180-202.
- Chugh, S. & Sahgal, P. 2007, "Why do few women advance to leadership positions?", *Global Business Review*, vol. 8, no. 2, pp. 351-365.
- Durbin, S. 2011, "Creating knowledge through networks: a gender perspective", *Gender, Work & Organization*, vol. 18, no. 1, pp. 90-112.
- Eagly, A.H. & Carli, L.L. 2007, "Women and the labyrinth of leadership", *Harvard business review*, vol. 85, no. 9, pp. 62.
- Eagly, A.H. & Karau, S.J. 2002, "Role congruity theory of prejudice toward female leaders.", *Psychological review*, vol. 109, no. 3, pp. 573.
- Eriksson-Zetterquist, U. & Styhre, A. 2007, *Organisering och intersektionalitet*, 1st edn, Liber AB, Malmö.
- Fels, A. 2004, "Do women lack ambition?", *Harvard business review*, vol. 82, no. 4, pp. 50-60.
- Forret, M.L. & Dougherty, T.W. 2004, "Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women?", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, no. 3, pp. 419-437.
- Greenhaus, J.H., Collins, K.M. & Shaw, J.D. 2003, "The relation between work-family balance and quality of life", *Journal of vocational behavior*, vol. 63, no. 3, pp. 510-531.
- Hacking, I. 1999, *The social construction of what?*, Harvard University Press.
- Hackman, M.Z., Furniss, A.H., Hills, M.J. & Paterson, T.J. 1992, "Perceptions of gender-role characteristics and transformational and transactional leadership behaviours", *Perceptual and motor skills*, vol. 75, no. 1, pp. 311-319.

- Heilman, M.E. 2001, "Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder", *Journal of Social Issues*, vol. 57, no. 4, pp. 657-674.
- Heilman, M.E. & Parks-Stamm, E.J. 2007, "Gender stereotypes in the workplace: Obstacles to women's career progress", *Advances in Group Processes*, vol. 24, pp. 47-77.
- Hemström Hemmingsson, M. 2013, "Okunskap att hävda att arbetslivet är jämställt". Available: <http://www.sydsvenskan.se/opinion/aktuella-fragor/okunskap-att-havda-att-arbetslivet-ar-jamstallt/> [2014, Mars 26].
- Hilton, J.L. & Von Hippel, W. 1996, "Stereotypes", *Annual Review of Psychology*, vol. 47, no. 1, pp. 237-271.
- Holgersson, C. 2013, "Recruiting managing directors: doing homosociality", *Gender, Work & Organization*, vol. 20, no. 4, pp. 454-466.
- Ibarra, H. 1993, "Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework", *Academy of management Review*, vol. 18, no. 1, pp. 56-87.
- Jacobsen, D.I. 2002, *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund.
- Kanter, R.M. 1993, *Men and women of the corporation*, 2nd edn, Basic Books, New York.
- Kumra, S. & Vinnicombe, S. 2008, "A study of the promotion to partner process in a professional services firm: how women are disadvantaged", *British Journal of Management*, vol. 19, no. s1, pp. S65-S74.
- Lipman-Blumen, J. 1976, "Toward a Homosocial Theory of Sex Roles: An Explanation of the Sex Segregation of Social Institutions", *Women and the Workplace: The Implications of Occupational Segregation*, vol. 1, no. 3, pp. 15-31.

- Meriläinen, S., Tienari, J., Thomas, R. & Davies, A. 2004, "Management consultant talk: A cross-cultural comparison of normalizing discourse and resistance", *Organization*, vol. 11, no. 4, pp. 539-564.
- Merriam, S.B. 1994, *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur, Lund.
- Moss-Racusin, C.A. & Rudman, L.A. 2010, "DISRUPTIONS IN WOMEN'S SELF-PROMOTION: THE BACKLASH AVOIDANCE MODEL", *Psychology of Women Quarterly*, vol. 34, no. 2, pp. 186-202.
- Mueller, C.W. & Kim, S. 2008, "The contented female worker: Still a paradox?", *Advances in Group Processes*, vol. 25, pp. 117-149.
- Powell, G.N., Butterfield, D.A. & Parent, J.D. 2002, "Gender and managerial stereotypes: have the times changed?", *Journal of management*, vol. 28, no. 2, pp. 177-193.
- SCB 2013, *Kvinnor och män i näringslivet 2013*.
- Schein, V.E. 2001, "A global look at psychological barriers to women's progress in management", *Journal of Social Issues*, vol. 57, no. 4, pp. 675-688.
- Sealy, R.H. & Singh, V. 2010, "The importance of role models and demographic context for senior women's work identity development", *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, no. 3, pp. 284-300.
- Singh, V., Kumra, S. & Vinnicombe, S. 2002, "Gender and impression management: playing the promotion game", *Journal of Business Ethics*, vol. 37, no. 1, pp. 77-89.
- Thornton, M. 2007, "Otherness on the bench: How Merit is Gendered", *Sydney L.Rev.*, vol. 29, pp. 391.
- van den Brink, M. & Benschop, Y. 2012, "Gender practices in the construction of academic excellence: Sheep with five legs", *Organization*, vol. 19, no. 4, pp. 507-524.

- Voyer, D. & Voyer, S.D. 2014, "Gender differences in scholastic achievement: A meta-analysis."
- West, C. & Zimmerman, D.H. 1987, "Doing gender", *Gender & Society*, vol. 1, no. 2, pp. 125-151.
- Wilhoit, E.D. 2013, "Opting Out (Without Kids): Understanding Non-Mothers' Workplace Exit in Popular Autobiographies", *Gender, Work & Organization*.
- Women Matter 2013, *Women Matter: Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries*, McKinsey & Company.
- Women Matter 2007, *Women Matter: Gender diversity, a corporate performance driver*, McKinsey & Company.
- Yin, R.K. 2004, *Case study research: Design and methods*, 5th edn, SAGE.

9. Bilagor

9.1 Bilaga 1 – Lista på samtliga intervjuobjekt

Nedanstående tabell listar samtliga intervjuobjekt och deras positioner och kön.

Företag	Nivå	Kön	Intervjudatum	Övrig information
Beta	Nivå 2	Man	2014-03-20	
Beta	Nivå 2	Kvinna	2014-03-28	
Alfa	Nivå 2	Man	2014-03-31	Över telefon
Alfa	Nivå 1	Kvinna	2014-04-01	
Beta	Nivå 1	Kvinna	2014-04-09	
Beta	Nivå 1	Kvinna	2014-04-09	
Alfa	HR	Man	2014-04-10	Över telefon
Alfa	Nivå 2	Kvinna	2014-04-10	
Beta	Nivå 1	Kvinna	2014-04-10	
Alfa	Nivå 2	Man	2014-04-14	
Beta	Nivå 2	Kvinna	2014-04-14	
Beta	Nivå 1	Man	2014-04-16	
Beta	Nivå 2	Man	2014-04-16	
Beta	HR	Kvinna	2014-04-16	
Alfa	Nivå 1	Kvinna	2014-04-24	Över telefon
Alfa	Nivå 1	Kvinna	2014-05-08	

9.2 Bilaga 2 – Intervjuguide

Intervjuguiden visar de övergripande ämnena som har diskuterats under studiens samtliga intervjuer. Samtliga frågor som ställts under intervjuerna är inte presenterade i intervjuguiden. De ställda frågorna har justerats utifrån intervjuobjektets kön, position och erfarenheter på företaget. De ämnen som redovisas har inte alltid diskuterats i den ordningen som beskrivs utan den har styrts utav intervjuobjektet och dennes svar.

Inledning

- Information om studiens syfte och anonymitet
- Förfrågan om godkännande till inspelning
- Intervjuobjektets bakgrund, erfarenheter och roll inom företaget

Befordringssystem och utvärdering av konsulters prestationer

- Företagets strukturella befordringsprocess
- Krav och förutsättningar för avancemang
- Informella delar av processen
- Bedömning av kvinnliga och manliga managementkonsulter
- Skillnader mellan kvinnor och mäns avancemang inom företaget

Managementkonsultbranschens normer

- Hur ska en managementkonsult/ledare vara?
- Skillnader mellan kvinnor och män som ledare/managementkonsulter

Nätverk

- Vilka nätverk används i organisationerna?
- Fördelar med nätverkande och dess inverkan på konsulters avancemang
- Betydelsen av interna och externa kontakter och relationer

Kvinnor på företaget

- Att vara i minoritet
- Upplevs kvinnor som minoritet på företaget?

Privatliv/Familjeliv

- Företagets strukturer kring familj och föräldraledighet
- Konsulternas roll i hemmet
- Hantera kombinationen av familj och konsultyrket