

Handelshögskolan i Stockholm

Examensuppsats inom Företagande och ledning VT 2009, 10 poäng

Upp eller ut? Ut tack!

- En studie om frivillig personalomsättning på
managementkonsultfirmor

Författare

Helene Johansson - 20043 och Lotta Hultin - 20535

Abstract

The purpose of this thesis is to understand the reasons to why management consultants choose to leave their positions at large and established management consultant companies. The empirical data are made up of eleven interviews with men and women, both management consultants that have left their previous positions as well as a consultant who has chosen to stay with her first company and a representative from one of the large companies active within the management consultant industry. We have used the *Job Embeddedness Theory* combined with theories about identity, legitimacy, institutional norms and gender in order to understand the thoughts and reasoning behind the management consultants' resignation.

We have found that issues with the work itself and characteristics of the industry prevent the management consultants from being embedded within the management consultant company. Rather, some of the characteristics of the industry such as "up or out" and the need to constantly perform work as a "pushing-out mechanism". If, or more accurately when, an attractive offer to work for another company is presented at the right time, the consultant chooses to leave.

Handledare: Ek. Dr. Annika Schilling

Opponent: Emma Nilsson och Sofie Törnquist

Framläggning: 10 juni 2009, sal B621 klockan 9.15-11.00

Tack!

Vi riktar först och främst ett stort tack till de personer som med sin tid och sitt engagemang ställt upp på intervjuer. Vi vill också tacka vår handledare Annika Schilling för hennes synpunkter och vägledning under denna tid. Slutligen vill vi tacka våra familjer och våra vänner för deras stöd och uppmuntran.

Stockholm i maj 2009,

Helene Johansson

Lotta Hultin

Innehållsförteckning

Inledning.....	- 3 -
Syfte och frågeställning.....	- 4 -
Avgränsning.....	- 4 -
Metod.....	- 5 -
Vetenskapligt synsätt.....	- 5 -
Abduktiv forskningsdesign.....	- 5 -
Empiriinsamling.....	- 6 -
Kvalitativ metod.....	- 6 -
Val av intervjuobjekt.....	- 6 -
Semistrukturerade intervjuer.....	- 7 -
Anonymisering.....	- 7 -
Empirianalys.....	- 7 -
Trovärdighet och giltighet.....	- 8 -
Trovärdighet.....	- 8 -
Giltighet.....	- 9 -
Definitioner.....	- 9 -
Teorier.....	- 10 -
Teorin om arbetsinbäddning.....	- 11 -
Kunskapsföretaget och identitetsskapande inom konsultfirmor.....	- 12 -
Professionell vs. organisationsbaserad identitet.....	- 13 -
Svårbevarad och kluven identitet.....	- 14 -
Lojalitet.....	- 14 -
Ett institutionellt perspektiv.....	- 15 -
Att skapa legitimitet som konsult.....	- 15 -
Ett genusperspektiv.....	- 16 -
Jämställdhetsarbete i företag.....	- 17 -
Empiri.....	- 18 -
Vägen in i konsultfirman.....	- 18 -
Vardagen som konsult.....	- 20 -
Föränderliga krav och utmaningar.....	- 21 -
Firmakulturens betydelse.....	- 22 -
Lönens betydelse.....	- 24 -
Bilden av den goda konsulten.....	- 25 -
Svårfunnen balans mellan arbete och privatliv.....	- 26 -
Erbjudande om annat arbete.....	- 27 -
Analys – del 1.....	- 29 -
Betydelsen av erbjudande om nytt arbete.....	- 29 -
Konsulters identitetskonstruktion.....	- 29 -
Konsult kan själv – om oviljan och oförmågan att låta sig formas.....	- 29 -
Föränderlig tillvaro skapar svårbevarad och kluven identitet.....	- 30 -
Ständigt nya krav, utmaningar och utvärderingar skapar stress.....	- 31 -

Partner – ingen drömposition	- 32 -
Professionell vs. organisationsbaserad identitet	- 32 -
Relationer, inte pengar skapar lojalitet	- 32 -
Institutionella omgivningars påverkan på individens uppsägningsbeslut.....	- 33 -
Ett genusperspektiv.....	- 34 -
Analys – del 2.....	- 37 -
Svag identifikation med firman leder till ytlig inbäddning	- 37 -
Ytliga relationer = ytlig inbäddning, formel för uppsägningsbeslut?	- 38 -
Pengar skapar trådar, men hur starka?.....	- 39 -
Institutionella omgivningar begränsar förutsättningar för inbäddning	- 40 -
Kvinnor och män bäddas in på olika sätt.....	- 40 -
Slutsatser	- 42 -
Faktorer som gör konsulter ytligt inbäddade i konsultfirmor	- 42 -
Från teori till praktik.....	- 44 -
Referenslista.....	- 45 -
Appendix A	- 47 -
Intervjuprotokoll - Konsulter	- 47 -
Appendix B	- 49 -
Intervjuprotokoll – Konsult som valt att inte sluta	- 49 -
Appendix C.....	- 51 -
Intervjuprotokoll - HR-representant	- 51 -

Inledning

Förr i tiden var det inte ovanligt att människor arbetade på samma arbetsplats hela livet. Så är det inte längre. I samma takt som vi byter bostad, partner, land och vänner, byter vi också arbetsplats. Detta får konsekvenser för företag vars största och viktigaste tillgång är dess humankapital. I kunskapsföretag där företagets överlevnad och framgång i högsta grad är beroende av medarbetarnas förmåga att utnyttja och utveckla den egna kunskapen för att skapa värde för kunder, kan en frivillig uppsägning från en anställd innebära stora förluster.¹ Accenture har uppskattat att kostnaden för när en erfaren konsult lämnar en organisation är över 1 miljon dollar (ca 8,3 miljoner kr i mars 2009)². Organisationen förlorar både kunskap och delar av det interna och externa nätverk som konsulten byggt upp, vilket kan leda till en försämrad kommunikation och koordination för firman. Ersättare behöver dessutom rekryteras, utbildas, bygga upp erfarenhet och integreras socialt, innan de kan bidra till organisationens arbete i större omfattning. Systematiska misslyckanden med att behålla personal kan därför leda till en långsiktigt negativ påverkan på organisationens prestationsförmåga.³

Vi har i denna uppsats valt att rikta fokus mot den frivilliga personalomsättningen för att försöka förstå hur firmor medvetet kan arbeta för att behålla värdefull arbetskraft. Vi har valt att specifikt undersöka managementkonsultbranschen, dels för att vi tycker att managementkonsultfirmors struktur och arbetssätt har drag som skiljer dem från andra arbetsplatser och som därför gör de intressanta att studera, och dels för att det inte har gjorts någon tidigare studie om frivillig personalomsättning på managementkonsultfirmor.

Managementkonsultfirmor har en organisationsstruktur som skiljer sig ifrån många andra organisationers strukturer. De är vanligtvis strukturerade som en pyramid, med få seniora delägare i toppen och många juniora medarbetare i botten. De hierarkiska nivåerna utgör en väldefinierad karriärstege. Personer som rekryteras till firman börjar vanligtvis på den lägsta nivån, med starka förväntningar om att avancera internt inom en viss tid. Även om tiden för hur länge en person kan vara på varje nivå inte är formellt bestämd, finns det normer för vad som är en önskvärd och acceptabel tidsperiod. Personer som inte befordras inom denna tidsperiod kommer antingen att söka sig bort från konsultfirman av fri vilja eller bli "utcounslade" vilket innebär att den anställda slutar på uppmaning av högre chefer. Företagsstrukturen kan i bästa fall fungera som en drivkraft för de anställda som motiveras att arbeta mycket, leverera bra resultat och avancera i hierarkin.⁴ Upp-eller-ut-strukturen kan dock skapa stor press på och stress för de anställda. Omständigheter i privatlivet kan göra att den anställdes förutsättningar att arbeta och avancera enligt normen förändras. Även om den anställda trivs på firman och i sin position, tillåter inte systemet att hon inte avancerar vidare i hierarkin, och om den anställda inte anser sig ha förutsättningar att avancera, kan hon eller han välja att söka sig till en annan arbetsgivare. Denna företagsstruktur kan te sig underlig för en konsultfirma vars främsta tillgång är de anställda och som lägger ner stora resurser på att utveckla deras kompetens. I Konsultguiden från 2008

¹ Maister (1982), s. 15

² Holtom och Inderrieden, (2006), s. 435

³ Holtom et al. (2006), s. 317-318

⁴ Maister (1982), s. 20-21

anser 57 % av de tillfrågade konsultföretagen (inom alla branscher) att personalbrist var det som mest hotade tillväxten i firmorna. Bristen på både kompetent senior och junior personal har enligt guiden varit akut och för att råda bot på detta har managementkonsultfirmorna genomfört rekryteringskampanjer.⁵ Även om situationen kan ha förändrats i och med den finansiella krisen under 2008 och 2009 är det troligt att problemet återkommer när konjunkturen vänder uppåt. Med utgångspunkt i denna problemsituation vill vi i denna uppsats undersöka varför personer som är anställda på stora, etablerade managementkonsultfirmor väljer att säga upp sig.

Vi vill bidra både akademiskt och praktiskt. Akademiskt genom att undersöka ett område som inte är vida undersökt och genom våra analyser bidra med en djupare förståelse kring personalomsättningen på managementkonsultfirmor. Praktiskt genom att skapa ett underlag som möjliggör för firmorna att på ett mer medvetet sätt arbeta för att behålla värdefull personal.

Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att utveckla förståelsen för varför managementkonsulter lämnar sina anställningar på stora och etablerade managementkonsultfirmor. Med utgångspunkt i befintlig forskning om hur och varför anställda lämnar sitt arbete vill vi utveckla kunskapen om hur konsultyrkets och konsultfirmans specifika egenskaper påverkar konsulters beslut att lämna sitt arbete. Vi vill dels identifiera de konkreta händelser som leder till uppsägning, såsom att konsulter får ett attraktivt erbjudande om ett nytt arbete och därmed slutar. Vi vill också urskilja och förstå de underliggande faktorer i konsultens livs- och arbetssituation samt de kognitiva processer som leder fram till konsulternas uppsägningsbeslut.

För att uppfylla syftet söker vi svara på följande frågeställning:

- Vilka är orsakerna till att konsulter på stora och etablerade managementkonsultfirmor säger upp sig och hur kan vi förstå dessa?

Avgränsning

Vi har valt att endast studera konsulter som *frivilligt* valt att avsluta sin anställning och därmed utesluter de som uppmanats eller tvingats att säga upp sig. Denna avgränsning är gjord för att det ur ett företagsperspektiv är intressant att förstå varför anställda väljer att säga upp sig eftersom det möjliggör ett mer medvetet arbete för att behålla arbetskraft som är värdefull för firman. Vi tror också att det skulle vara mycket svårt att få kontakt med personer som uppmanats eller tvingats att säga upp sig. De teorier vi använder som utgångspunkt består dels av teorier som generellt försöker förklara frivillig personalomsättning och dels av teorier som belyser hur kunskapsföretagets samt managementkonsultfirmans specifika funktion, struktur och kultur påverkar de anställdas beslut att stanna eller säga upp sig. Med vår breda teoretiska utgångspunkt tror vi att resultaten av vår studie kan vara intressanta och fungera som grund för analys av frivillig personalomsättning även i andra branscher med liknande arbetsförhållanden.

⁵ Konsultguiden (2008), s. 14-15 och s. 20-21

Metod

I följande avsnitt presenterar vi vårt vetenskapliga synsätt, uppsatsens forskningsansats och forskningsdesign samt de metodologiska val vi har gjort under arbetets gång. Vi diskuterar även uppsatsens trovärdighet och giltighet.

Vetenskapligt synsätt

Vi utgår i den här uppsatsen från ett socialkonstruktionistiskt perspektiv. Det innebär att vi ser alla aspekter av den sociala verkligheten, såsom manligt och kvinnligt, familj, identitet, kreativitet, pengar och organisation som sociala konstruktioner skapade genom upprepade och ständigt pågående handlingar, förhandlingar och överenskommelser mellan människor.⁶

Socialkonstruktionismen utgår ifrån antagandet att subjektet och objektet har en odelbar relation. Som subjekt har vi alltid en relation till verkligheten genom vår tidigare erfarenhet och kan därför inte beskriva den objektivt. Hur vi uppfattar verkligheten bestäms inte enbart av våra tidigare erfarenheter, utan påverkas dessutom av den kultur och historiska tidsrymd vi lever i, samt av vårt språk. Språket ses inte som ett system som kan användas för att dela in och beskriva en objektiv verklighet, utan som socialt konstruerat fenomen som får sin mening av hur samhället definierar och använder det. Att verkligheten är socialt konstruerad genom våra aktiviteter betyder inte att vi ständigt producerar nya verkligheter. Att våra aktiviteter påverkas av kultur, historisk tidsrymd och språk leder till att vi både reproducerar och producerar vår verklighet.⁷

Ur det socialkonstruktionistiska perspektivet ser vi frivillig personalomsättning som en funktion av samspelet mellan individ, organisation och samhälle. Dessa tre entiteter interagerar med, och påverkar ständigt varandra. En persons beslut att lämna organisationen påverkas av organisationens struktur, kultur och handlingar samt de föreställningar som personen har om vad som är karriärmässigt utvecklande, roligt och nödvändigt. Dessa skapas i sin tur av socialt konstruerade samhälleliga föreställningar och utvecklas och påverkas ständigt av individers agerande, exempelvis som när de beslutar sig för att säga upp sig och lämna en organisation.

Abduktiv forskningsdesign

Det finns tre sätt att komma fram till slutsatser inom vetenskaplig forskning, det induktiva, det deduktiva och en kombination av dessa, den hypotetiskt- deduktiva metoden (också kallad abduktion). Med en induktiv metod samlar vi in empiri i syfte att kunna dra generella slutsatser. Vi antar att slutsatser från ett fall kan hjälpa oss att förklara andra liknande fall. En deduktiv metod grundar sig i teori utifrån vilken hypoteser skapas som sedan testas mot empiri. Den abduktiva metoden, som vi använder i denna uppsats, formulerar antaganden som hypoteser vars giltighet det är möjligt att pröva.⁸ Enligt Alvesson och Sköldberg är detta en metod som ofta används vid fallstudier, där det empiriska

⁶ Sandberg, J. i Invisible management (2001), s. 28

⁷ Sandberg, J. i Invisible management (2001), s. 29-32

⁸ Eriksson och Wiedersheim-Paul (2001), s. 200-201

tillämpningsområdet successivt utvecklas och teorin justeras och förfinas.⁹ Även om vår studie inte är en fallstudie anser vi att den abduktiva ansatsen lämpar sig väl för att uppfylla uppsatsens syfte. Insamling av empiri har varvats med inläsning av teori och vi försöker strukturera och förstå vårt empiriska material med hjälp av olika teoretiska perspektiv.

Empiriinsamling

Kvalitativ metod

För en studie som eftersträvar en djupare förståelse av ett problem menar Andersen att den kvalitativa undersökningsmetoden är bäst lämpad, såväl vid insamling av information som i det analytiska arbetet.¹⁰ Holme och Solvang menar att kvalitativa metoder visar en helhetsbild, möjliggör en ökad förståelse för sociala processer, ger sammanhang och skapar närhet till studieobjektet.¹¹ Eftersom dessa ord på ett mycket bra sätt ringar in målsättningen med uppsatsens arbetsprocess och är i linje med våra egna tankar om hur vi ska kunna besvara vår frågeställning, har vi valt att använda oss av den kvalitativa undersökningsmetoden. Ett alternativ hade varit att genomföra flertalet telefonintervjuer eller att använda oss av enkätformulär, men eftersom vi försöker förstå en komplex process i vilken många faktorer samspelar och vi dessutom ville ha möjligheten att tolka de intervjuades känslouttryck, ansåg vi det inte lämpligt.

Val av intervjuobjekt

Totalt genomfördes 9 intervjuer med personer som lämnat stora, etablerade managementkonsultfirmor, från sammanlagt fyra olika firmor. Fem av konsulterna har arbetat på samma firma. Deras upplevelser är därmed till stor del färgade av just den firman. De har dock givit helt olika berättelser och beskrivningar av deras upplevelser. Två av de fem har gått till samma firma efter det att de avslutade sin anställning. De övriga tre gick till olika organisationer. De här fem har inte haft andra inbördes kopplingar än att de arbetade på samma firma, de har inte varit i beroendeställning till varandra och är i olika åldrar och faser i livet. För att studera vår frågeställning ur managementkonsultfirmornas perspektiv genomfördes en intervju med en representant för HR-avdelningen på en firma. Vi intervjuade även en konsult som valt att stanna kvar på sitt arbete. Dessa två intervjuer gav oss ett bredare perspektiv och skapade en djupare förståelse för undersökningsområdet.

Vi kom i kontakt med intervjuobjekten via en person som arbetar på en stor revisions- och managementkonsultfirma. Firman har givits det fiktiva namnet Revikons. Kontakten frågade tidigare anställda och personer som var på väg att sluta om de kunde tänka sig att ställa upp på en intervju med oss. Vid positiv respons fick vi deras namn och kontaktuppgifter och hörde av oss till dem via e-post eller telefon. Vidare använde vi oss av snöbollsmetoden, det vill säga vi frågade de vi intervjuade om de kände ytterligare personer som hade lämnat sitt arbete på en stor och etablerad managementkonsultfirma. Senare i processen arbetade vi mer aktivt med att söka upp intervjuobjekt från olika konsultfirmor för att få en så stor representativitet som möjligt. Revikons representant för HR-avdelningen kontaktade vi via

⁹ Alvesson och Skoldberg (1994), s. 42

¹⁰ Andersen (1998), s. 31

¹¹ Holme och Solvang (1997), s. 79

e-post. Vi försökte få tillgång till databasen med namn på personer som lämnat Revikons, men det var inte möjligt eftersom denna information inte ges till utomstående.

Semistrukturerade intervjuer

Våra genomförda intervjuer har varit semistrukturerade. Vi har utgått från en intervjumall (se bilaga A, B och C) samtidigt som intervjuobjekten har kunnat svara fritt och utveckla de delar som han eller hon ansåg viktiga. Vi tyckte att denna metod var lämplig utifrån vår målsättning att identifiera och förstå personens underliggande tankar, känslor och värderingar som ledde fram till ett beslut om att lämna konsultfirman.

Anonymisering

Varför någon väljer att lämna sin anställning kan vara en känslig fråga. Flera av de vi intervjuade karaktäriserade managementkonsultbranschen som liten och det förekom att den första frågan vi fick var "Får man vara anonym?" eller "Kommer mitt namn synas någonstans?". Vissa menade att det skulle vara möjligt att identifiera personer genom att skriva vilken firma de arbetat på, inom vilket område de arbetat, och hur de uttryckte sig. För att de intervjuade skulle känna sig trygga har vi garanterat anonymitet och därför valt att ange en låg detaljeringsgrad av data gällande bakgrund, tidigare arbetsplats, nuvarande arbetsplats mm. Denna information anser vi har mindre betydelse för uppsatsens resultat eftersom vårt syfte inte är att jämföra förhållanden på olika konsultfirmor utan är intresserade av de intervjuades tankar, känslor och värderingar relaterade till sitt arbete och sin uppsägning. Vår försäkran om att de intervjuades identitet inte skulle kunna avslöjas anser vi höjer kvalitén på vårt empiriska resultat eftersom det minskade anledningarna för de intervjuade att censurera sina svar.

Sju intervjuer genomfördes på den intervjuades arbetsplats och två genomfördes på ett café. Vid två tillfällen hölls intervjuerna, på intervjuobjektets önskan om att vi ordnade lokal, i ett rum på Handelshögskolan i Stockholm. Varje intervju tog mellan 45-60 minuter. 10 av 11 intervjuer spelades in på en diktafon. En intervju genomfördes på ett café där det inte gick att spela in på grund av den bullriga miljön. Med hjälp av anteckningar och inspelningen transkriberades samtliga intervjuer samma dag eller dagen efter genomförandet av intervjun. I samband med detta skrev vi också ner våra egna observationer och reflektioner från intervjun.

Empirianalys

Analysen har byggts utifrån sammanställda intervjureferat. Vi har strävat efter att se likheter och trender men också försökt att se och reflektera över olikheter och mångfald i materialet. Ehn och Löfgren menar vi måste ta hänsyn inte bara till mönster och sammanhang utan även till motsägelser och avvikelser¹². Vår ambition har varit att i analysen försöka hitta en balans mellan dessa olika aspekter. I arbetet med att sammanställa och bearbeta intervjumaterialet fick vi en övergripande bild av vår empiri och delade in den i följande teman: Vägen in i konsultfirman, Vardagen som konsult, Föränderliga krav och utmaningar, Firmakulturens betydelse, Lönens betydelse, Bilden av den goda konsulten, Svårfunnen

¹² Ehn och Löfgren i Alvesson och Sköldberg (1994), s. 264

balans mellan arbete och privatliv samt Erbjudande om annat arbete. Dessa teman tycker vi på ett bra sätt fångar kärnan i våra intervjuer och belyser centrala delar i intervjuobjektens svar på varför de valde att säga upp sig. Vid genomläsningar av intervjureferaten klippte vi ut och grupperade stycken som var relaterade till de teman vi funnit och som kunde kopplas till någon av de valda teorierna. Därefter följde en lång arbetsprocess där analys utifrån empiri och teori varvades med strukturering och redigering av texten.

Trovärdighet och giltighet

Enligt Trost är reliabilitets- och validitetsbegreppen främst avsedda för kvantitativa studier, medan trovärdighet är ett lämpligare begrepp för kvalitativa studier. Trovärdighet skapas genom beskrivning av och diskussion om den använda metoden samt alternativa förfaringssätt¹³, vilket görs i följande stycke.

Trovärdighet

Trovärdighet kan delas in fyra kriterier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och en möjlighet att styrka och konfirmera.¹⁴

För att uppnå en hög tillförlitlighet tog vi noggranna anteckningar och spelade in samtliga intervjuer förutom en, eftersom den bullriga intervjumiljön inte tillät det. För att uppnå jämförbarhet mellan våra objekt har vi försökt genomföra varje intervju på ett liknande sätt genom att utgå från intervjumallen och se till att de olika temana fick lika mycket uppmärksamhet. Eftersom vi utgår från ett socialkonstruktionistiskt perspektiv är vi medvetna om att vi tolkar intervjumaterialet som subjekt och värderar och analyserar utifrån personliga referensramar och tidigare erfarenheter. För att förmedla en så rättvisande bild som möjligt av de intervjuades berättelser har vi därför under arbetets gång kontinuerligt ifrågasatt och diskuterat varandras tolkningar av intervjumaterialet. För att åstadkomma överförbarhet ska forskare med en kvalitativ ansats förse andra personer med så pass fylliga beskrivningar att de själva kan bedöma om resultaten kan överföras till en annan omgivning. Vi har ett omfattande empiriavsnitt med många belysande citat som vi menar ger en utförlig bild av intervjuobjektens berättelser samt möjliggör för läsaren att bedöma överförbarheten. Pålitlighet innebär att forskarna ska anta ett granskande synsätt och ge en komplett och tillgänglig redogörelse av alla delar av forskningsprocessen så att läsaren kan bedöma studiens standard och slutsatser. För att försäkra pålitligheten i vårt arbete har vi noggrant redogjort för hur vi utformat vår undersökning, genomfört intervjuer, bearbetat och sammanställt empirimaterialet samt för de övriga metodologiska val vi gjort under arbetet med uppsatsen. Möjlighet att styrka och konfirmera innebär att forskaren ska försöka säkra att handlingar har skett i god tro. Det ska vara uppenbart att forskaren inte medvetet har låtit sina personliga värderingar och åsikter eller teoretiska inriktning påverka utförandet av, och slutsatserna i undersökningen.¹⁵ Genom att vi har utfört denna undersökning helt oberoende av någon organisation eller person, och har ifrågasatt varandras tolkningar och åsikter, har vi i möjligaste mån försökt säkerställa detta.

¹³ Trost (2007), s. 64-65

¹⁴ Bryman (2002), s. 258

¹⁵ Ibid (2002), s. 260-261

Giltighet

Giltighet och relevans innebär att vi undersöker det som vi önskar undersöka, att det som undersökt uppfattas som relevant och att våra slutsatser grundar sig på ett för forskningsområdet representativt urval av undersökningsobjekt. Med andra ord skapar vi giltighet genom att försäkra oss om att en rättvis bild ges av det som undersökts.¹⁶ Eftersom syftet är att undersöka varför managementkonsulter avslutar sina anställningar på större managementfirmor var det viktigt att vi försökte täcka in så stor del som möjligt av denna bransch i våra intervjuer. Initialt använde vi oss av snöbollsmetoden, men vi har senare i processen arbetat med att aktivt söka upp intervjuobjekt från olika konsultfirmor för att få en så hög representativitet som möjligt. Den här studiens omfång sätter upp naturliga begränsningar för antalet personer vi har kunnat intervju. Eftersom vi har sett att vissa orsaker som konsulterna angav som centrala för deras beslut att lämna konsultfirman återkom i intervjuerna samt att varje ny intervju minskade mängden ny information, anser vi att vi uppnått empirisk mättnad. Vi upplevde att intervjuobjektens möjlighet att vara anonyma gjorde att de var ärliga och frikostiga med information i sina berättelser, något som också bidrog till att höja giltigheten i vårt material.

Definitioner

För att underlätta läsningen av uppsatsen och skapa en tydlig förståelse för läsaren har vi valt att nedan definiera vad vi menar med några i uppsatsen vanligt förekommande begrepp.

- **Konsulter:** Konsulter är i denna uppsats synonymt med managementkonsulter. Avses andra typer av konsulter, exempelvis IT-konsulter eller tekniska konsulter, skrivs detta ut explicit.
- **Juniora och seniora konsulter:** Med juniora konsulter avses personer som nyligen avslutat sina universitetsstudier och som har arbetat som konsulter i max ett och ett halvt år. Med seniora konsulter avses personer med flera års arbetslivserfarenhet bakom sig. Lovisa som arbetat som konsult i några få år anses vara senior eftersom hon rekryterades till en firma som bara anställer erfarna medarbetare.
- **Managementkonsultbolag** benämns i uppsatsen som managementkonsultfirmor. När vi refererar till andra sorters bolag skriver vi företag.
- Med *stora och etablerade managementkonsultfirmor* avser vi firmor liknande: McKinsey & Company, Bain & Company, the Boston Consulting Group, Accenture, Capgemini, ÖhlingsPriceWaterhouseCoopers, Ernst & Young och Deloitte.

¹⁶ Jacobsen, D. I. (2002) s. 21-22

Teorier

I följande avsnitt beskriver vi kort tidigare forskning inom området för frivillig personalomsättning samt presenterar och motiverar våra val av teorier.

I tidigare forskning på området har psykologer och organisationsforskare fokuserat på två faktorer som orsaker till att anställda säger upp sig: den anställdes arbetstillfredsställelse samt dennes alternativ till sysselsättning. Personer som är nöjda med sina arbeten avseende lön, chefer, möjligheter till befordran, arbetsmiljö och uppgifter förväntas stanna och de som inte är nöjda förväntas lämna sin anställning. Givet samma nivå av missnöje förväntas personer som har fler alternativ att vara mer benägna att lämna sin anställning än personer med färre alternativ.

Relativt lite personalomsättningsforskning har fokuserat på hur och varför en anställd beslutar sig för att stanna inom en organisation. Holtom, Mitchell och Lee, skaparna av *Job Embeddedness Theory*, här översatt till teorin om arbetsinbäddning, menar att de psykologiska och känslomässiga processer som är involverade i ett beslut om att stanna i en organisation respektive i att säga upp sig är integrerade i varandra och därför bör studeras samtidigt. Med andra ord menar de att vi, genom att studera varför personer väljer att stanna i sin anställning, bättre kan förstå varför de väljer att sluta. Holtom, Mitchell och Lee presenterade för första gången teorin om arbetsinbäddning år 2001. Sedan dess har den utvecklats och integrerats med andra teorier om personalomsättning men den har aldrig testats genom en fallstudie i verkligheten. Vi anser att det är dags för det.

Efter att vi bestämt oss för att undersöka managementkonsulter, studerat litteratur som beskriver branschen och även genomfört ett par intervjuer med före detta managementkonsulter förstod vi att, för att på bästa sätt kunna besvara vår frågeställning, behövde komplettera med teorier som specifikt berör konsultbranschen och konsulters arbetssituation. Med de initiala intervju svaren som bakgrund valde vi att utgå från Alvessons teorier om kunskapsföretag samt om hur kunskapsarbetares identitet påverkas av deras arbete. Vi läste flera artiklar av olika författare på området men då vi märkte många författare refererade till Alvesson ansåg vi det lämpligt att utgå direkt ifrån hans teorier och resonemang. Vi valde också att tillämpa ett institutionellt perspektiv för att fånga de faktorer i konsulternas omvärld som påverkar deras föreställningar, preferenser och beslut om uppsägning. Vi anser att dessa teorier i hög grad relaterar till och samspelar med teorin om arbetsinbäddning. Vårt mål med uppsatsens analys är därför att först identifiera och förstå de faktorer som inom varje enskilt teoretiskt perspektiv förklarar varför konsulter säger upp sig och därefter se hur dessa faktorer relaterar till teorin om arbetsinbäddning. Arbetsinbäddningsteorin är ramverket som sammanfattar vårt svar på frågan om varför konsulter säger upp sig.

Under våra intervjuer framkom orsaker till varför både kvinnor och män lämnar konsultfirmor som kan förklaras och förstås utifrån ett genusperspektiv. Vi ansåg det därför nödvändigt att uppmärksamma och analysera vår frågeställning också ur detta perspektiv.

Teorin om arbetsinbäddning

Teorin om arbetsinbäddning lyfter fram och förklarar de faktorer som gör att anställda stannar inom ett företag och ger en bild av hur företag medvetet kan arbeta för att behålla de anställda. Alla strategier för att behålla anställda fungerar inte lika effektivt i alla företag. Strategierna måste anpassas till företagets unika förutsättningar, mål, behov, affärsstrategi, organisationskultur samt till de anställdas kompetens.¹⁷

Teorin tar en bred ansats för att förklara varför en anställd stannar i sin anställning och inkluderar faktorer relaterade till både arbete och privatliv. Till arbetet räknas faktorer som relationer till kollegor, chefer och mentorer, ansvarsområden samt hur väl anställdas förmågor passar ihop med arbetets behov och krav. Till privatlivet räknas faktorer som är relaterade till den personliga och familjära sfären såsom personliga värderingar och föreställningar samt den privata familjesituationen. För att förstå begreppet arbetsinbäddning menar författarna att vi bör se en persons liv som ett nät skapat av trådar som kopplar ihop olika delar av livet. En person som har många roller, ansvarsområden och relationer har ett mer komplext nät än en person med få roller, ansvarsområden och relationer. Således är en person med ett mer komplext arbetsnät mer inbäddad på sin arbetsplats än en person med ett förhållandevis enkelt arbetsnät. En person med ett mer komplext nät upplever enligt teorin en större söndring i nätet om nätet skärs av vid en viktig knutpunkt. En person som avslutar sin anställning på ett företag där många vänner är anställda, barnen går på företagets dagis och personen har en ledande tjänst i ett projekt, upplever en betydande söndring i sitt nät och kommer troligen att behöva anpassa flera och stora delar av sitt liv och sina rutiner. Detta ger upphov till kostnader större än de rent ekonomiska. Beslutet att lämna kräver enligt teorin långa överläggningar som tar stor kraft. För en person som är relativt isolerad på sitt arbete, som har få vänner och mycket begränsade sociala kopplingar till andra människor, upplever en lägre nivå av söndring i sitt nät vilket gör beslutet om att lämna anställningen relativt enkelt.¹⁸

Författarna definierar tre kritiska aspekter i teorin om arbetsinbäddning. Den första aspekten, *länkar* är formella eller informella kopplingar mellan den anställda och institutioner eller människor. Länkar kopplar ihop en anställd och hans eller hennes familj i ett socialt, psykologiskt och finansiellt nät vilket inkluderar kollegor och vänner, grupper, samhället och den fysiska miljön där de bor och verkar. Ju fler länkar mellan personen och organisationen, desto mer inbäddad är personen. Den andra aspekten, *samstämmighet*, definieras som en anställds upplevda kompatibilitet eller bekvämlighet med organisationen som personen arbetar i och personens personliga miljö. Ju bättre en persons värderingar, karriärmål och planer för framtiden samstämmer med organisationskulturen och de krav som ställs på personens arbete gällande till exempel kunskap och förmågor, desto djupare inbäddad är personen. Den tredje aspekten, *uppföringar* avser de psykologiska och materiella fördelar som en anställd ger upp när hon lämnar organisationen. Psykologiska fördelar är kontakt med vänner och personligt betydelsefulla projekt. Exempel på materiella fördelar är förmåner såsom företagsoptioner samt möjligheter till avancemang inom organisationen.¹⁹

¹⁷ Holtom et al. (2006), s. 316-317

¹⁸ Ibid (2006), s. 318-319

¹⁹ Ibid (2006), s. 319-320

Kunskapsföretaget och identitetsskapande inom konsultfirmor

Alvesson definierar kunskapsföretag som en organisation som bjuder ut på marknaden en ganska sofistikerad kunskap eller produkter som baseras på en sådan kunskap. Kärnverksamheten i ett kunskapsföretag bygger på de intellektuella färdigheterna hos de anställda och det är det symboliska arbetet, användning av idéer och begrepp som står i centrum medan utförandet av handgripliga tjänster inte har lika stor betydelse. De anställda har i det typiska fallet en högre akademisk utbildning. Alvesson identifierar två olika typer av kunskapsföretag: professionella serviceföretag och FOU-företag. Utmärkande drag hos den förra kategorin, i vilken managementkonsultfirmor generellt räknas till, är att de erbjuder situationsanpassade tjänster och att de flesta samspelar direkt med marknaden (klienten).²⁰

Kunskapsföretag, särskilt professionella serviceföretag, kännetecknas mer än de flesta andra organisationer av att de aktivt formar och homogeniserar identiteter.²¹ När arbetssituationen i en konsultfirma är så komplex, mycket på grund av den höga graden av klientanpassning, är det svårt att kontrollera de anställdas beteende och resultatet med traditionella ledningsprinciper såsom standardisering, rutinisering och övervakning. Ett alternativ är att försöka påverka människors självuppfattning för att på den vägen säkra vad som bedöms vara lämpliga prioriteringar. Människors sätt att vara blir måltavlan.²² Processen har två mål: att rekrytera och behålla människor vars ursprungliga identitetskonstruktioner grovt överensstämmer med de identitetskonstruktioner som värderas högt i organisationen, och att hela tiden forma och styra de anställdas identiteter.²³

Identitet syftar på en persons uppfattning om sig själv, den är uppbyggd av erfarenhet och går djupare än en roll som hellre bör användas för yttre förväntningar och den position vi intar i förhållande till andra. Jag kan iklä mig en roll och fungera väl i den, men också känna att detta inte är jag, bara något jag gör tillfälligt. Det är däremot omöjligt att distansera sig från sin egen identitetskonstruktion. Identiteten bör heller inte likställas med företagskultur som hänför sig till socialt delade innebörder och idéer.²⁴ Identitetskontrollen gäller inte bara nuvarande utan även framtida identiteter. I kunskapsföretag är det vanligt att nyanställda definierar sig genom den potentiella karriären, de kan till och med definiera sig genom en förutsedd framtida position.²⁵

Grey har i en undersökning på en revisionsfirma i Storbritannien undersökt hur de anställda definierar professionalism inom revisionsbranschen. Resultaten visade att professionalism är ett komplext begrepp där betydligt mer än bara formell kunskap har betydelse. Formell kunskap var den minsta gemensamma nämnaren för personer som ansågs tillhöra samma profession. Det var en förutsättning men inte tillräckligt för att göra en person professionell.²⁶ De unga revisorerna på firman skulle, för att uppfattas som professionella och lämpliga för avancemang, dels ha kunskap om revision, men också klä sig på ett

²⁰ Alvesson (2004), s. 23-25

²¹ Ibid (2004), s. 205

²² Ibid (2004), s. 194

²³ Ibid (2004), s. 205-206

²⁴ Ibid (2004), s. 178-180

²⁵ Ibid (2004), s. 194-195

²⁶ Grey (1998), s. 575

visst sätt samt föra sig och agera på ett sätt som överensstämde med kollegors och kunders uppfattning om hur en person inom det yrket ska se ut och vara.²⁷ Att inte motsvara den på företaget rådande bilden av en professionell, kunde leda till att personen inte avancerade men också att det ifrågasattes varför personen över huvud taget anställdes. Grey beskriver som ett exempel en man, som på grund av svåra problem med acne, inte ansågs motsvara hur en anställd på firman skulle se ut vilket i förlängningen ledde till att han slutade. Studien visar också att före detta revisorer fortsätter att identifiera sig med företaget även efter att de har lämnat sin anställning och till exempel tillhör ett alumninätverk. Betydelsen av att tidigare ha arbetat för ett högt aktat företag är något som präglar de anställda och som de tar med sig när de fortsätter sin karriär utanför firman.²⁸ Vi är intresserade av att se huruvida undersökningens resultat är applicerbara på konsultbranschen. Om konsulter, som revisorerna i studien, förväntas anpassa sig till rådande föreställningar om hur en professionell konsult bör se ut och uppträda, samt om en oförmåga att anpassa sig till det professionella idealet leder till att konsulter slutar.

Professionell vs. organisationsbaserad identitet

Alvesson menar att professionella serviceföretag skiljer sig från de flesta andra företag eftersom de är sammansatta av professionella yrkesgrupper som präglas av en stark professionell identitet. Detta kan sättas i motsats till identifiering med organisationen vilket innebär att en individ identifierar sig med ett specifikt företags värderingar och kultur. Professionell identifiering innebär att den personliga identiteten är starkt bunden till professionen och att arenan för utövandet av professionen (det vill säga organisationen) har mindre betydelse. Det är professionen som dikterar och påverkar normer och standarder. Individer med distinkta professionella identiteter har ofta utbildning och erfarenhet som är tillämplig i flera sammanhang vilket medför att man kan utföra sitt arbete i princip var som helst. Det är vanligt att organisationer med en övervägande andel professionella blir likartade, då professionens normsättande kraft lämnar litet utrymme för organisationsspecifika kunskaper och arbetsmetoder.²⁹

Det råder en diskussion kring huruvida identifikationen med professionen och dess normer i vissa fall leder till en konflikt mellan organisationen och den professionelle. Professionella värderingar som autonomi, klientorientering och stark kollegial sammanhållning tros ofta stå i konflikt med organisationers byråkratiska utformning.³⁰ Om människor ser sig som professionella med en mycket hög grad av autonomi och sakkunskap, kommer de att motsätta sig de organisatoriska arrangemangen, hierarkier och de former av kontroll som följer med dem. De kan av samma skäl också göra motstånd mot vissa aspekter av klientorientering, särskilt att man ska göra som klienten önskar.³¹ Ett viktigt påpekande är dock att förekomsten av konflikter mellan professionella (ideologiska) och byråkratiska former av styrning inte betyder att det behöver vara strid mellan engagemanget för professionen och engagemanget för organisationen.³²

²⁷ Ibid (1998), s. 571

²⁸ Ibid (1998), s. 577-582

²⁹ Alvesson (2004), s. 40

³⁰ Ibid (2004), s. 136

³¹ Ibid (2004), s. 195

³² Ibid (2004), s. 137

Svårbevarad och kluven identitet

Konsulter befinner sig ofta i en mellanposition, delvis inne, delvis ute i förhållande till klientföretag. Detta partiella utanförskap är naturligtvis en viktig del av konsultens möjligheter att ge ett bidrag, de kan se på verksamheten med öppnare ögon och nyttja erfarenheter från andra organisationer. Dock innebär det också en avsaknad av fullt medlemskap i de arbetssammanhang man ingår i. Detta kan i många fall då klientrelationerna är långvariga och komplexa leda till att konsulten identifierar sig med klienten och i förlängningen prioriterar dennes intressen framför konsultfirmans. Situationen kan också innebära stora kontraster mellan en glamorös högstaturstillvaro som professionell och en mer underordnad position som, enligt omgivningens mening, överbetald servicearbetare. Detta kan hota känslan av identitet och stabilitet i livet. Konsulter är dessutom starkt beroende av klientens bedömning av deras prestationer i vilken det alltid finns element av slumpmässighet, godtycke och politik. Konsultens ställning är därför alltid tillfällig och i viss mån omstridd och definieras bara genom den senaste prestationen. Jämfört med arbetare vars kompetens och resultat är mer materiellt grundade eller bygger på behärskning av rutiner och vars självidentitet är mindre beroende av ständig och upprepade framgång och bekräftelse i arbetet, måste konsulter ofta kämpa för att uppnå, bevara och gradvis förbättra sin självidentitet.³³

Eftersom det är såpass komplicerat att sälja kunskapsarbete får sociala relationer och retorik stor betydelse. Detta underminerar konsulternas anspråk på att vara självständiga och ha en robust kunskapsbas grundad på vetenskap och beprövad erfarenhet. Konsulters starka beroende av den person som betalar arvudet leder också till skepsis baserad på moraliska grunder. Som inbillade modeagenter vilka genomdriver ogrundade och dyrbara förändringar i företag blir konsulter sårbara för kritik mot den moraliska integriteten. En annan aspekt som kan destabilisera identiteten är den interna konkurrensen inom en firma vilket kan undergräva självkänslan hos vissa personer, särskilt i vad uppfattas som elitföretag.³⁴

Lojalitet

Det är möjligt att dela in det generella begreppet lojalitet i två kategorier: instrumentell lojalitet och identifikationsbaserad lojalitet. Den instrumentella lojaliteten motsvarar det system som opererar på ett formellt och avpersonaliserat sätt där pengar och makt är centrala komponenter och kalkylering den dominerande logiken. Typiska sätt att säkra instrumentell lojalitet är juridiska avtal, pengar, karriär och andra former av kompensation.³⁵ Det råder stor oenighet mellan forskare om de instrumentella motivens roll men många ser befördran till partner som en viktig drivkraft särskilt inom professionella serviceföretag. Förutom de ekonomiska fördelar och det inflytande som ägandet för med sig rymmer det också ett starkt symboliskt element. Att vara ägare är en källa till känslor av inklusion, tillit och identifikation med företaget.³⁶

Den identifikationsbaserade lojaliteten å andra sidan är förbunden med livsvärden, det vill säga den sociala verklighet där personliga och gemensamma innebörder spelar en viktig roll. Här betyder

³³ Ibid (2004), s. 183-184

³⁴ Ibid (2004), s. 185-186

³⁵ Ibid (2004), s. 142

³⁶ Ibid (2004), s. 144-145

meningsfullhet och deltagande mycket och lojalitet skapas genom gemensamma positiva känslor och sociala band mellan dem som är verksamma inom företaget.³⁷ Relationen mellan managementkonsultfirmorna och den anställde har ofta funnits vara kalkylerande och präglas av instrumentell lojalitet.³⁸ Organisationen anställer de bästa och tillämpar sedan en mer eller mindre uttalad upp-eller-ut-policy, medan de anställda ser organisationen som ett verktyg för sin karriär i och med den merit det innebär att ha arbetat där.³⁹

Ett institutionellt perspektiv

En betydande del av utvecklingen inom organisationsteori sedan mitten av 1970-talet har utgjorts av insikten att organisationer är inbäddade i institutionella arrangemang som skapar och begränsar förutsättningarna för organisationers utseende och agerande. Forskare har ofta använt sig av ett strukturellt angreppssätt när de undersökt institutionella teorier. Organisationer hävdas anta normativt lämpliga eller för givet tagna strukturer eftersom strukturer är organisationens primära byggstenar. En korrelation mellan institutionella strukturer och organisatoriska strukturer tolkas sedan som ett bevis på institutionella effekter. Att använda detta strukturella angreppssätt innebär att vi bortser från de underliggande mekanismer som sker på mikronivå i institutionella processer. En kompletterande förklaring till institutionella effekter är att institutioner förser personer med underlag för agerande. Förändringar i sociala institutioner behöver inte vara direkt förknippade med förändringar i organisationsstrukturen utan ingripande åtgärder av individer kan vara nödvändiga för att detta ska ske. Exempelvis kan lagar om individens rättigheter och lika möjligheter leda till att individer börjar söka sina nyfunna rättigheter. Detta kan orsaka betydande ekonomiska påföljder för organisationer vilket kan motivera organisationer att anta institutionellt lämpliga strukturer. Att studera institutionella effekter på mikronivå skiljer sig från det strukturella angreppssättet i sin betoning på individuella åtgärder. Sociala institutioner påverkar individens beteende som påverkar organisatoriska strukturer.⁴⁰

Att skapa legitimitet som konsult

Institutionaliseringen av professioner innebär att institutioner som universitet och professionella samfund säkrar att professionella utför ett bra arbete genom certifiering, standardisering eller genom att låta medlemmar genomgå en homogen utbildning som auktoriserar dem för professionen. Det erbjuder ett löfte om att vi kan lita på de professionella medlemmarna och att de är kompetenta. Åsikterna om huruvida managementkonsultverksamhet kan klassas som en profession går isär. Vissa forskare hävdar att certifiering och dylika institutionella procedurer visserligen saknas men att branschens rykte, framgång, och tillväxttakt fungerar som en jämbördig försäkran om nytta och kvalitet för kunden.⁴¹ Alvesson menar att eftersom det inte finns något reglerat inträde, ingen standardiserad grund- eller vidareutbildning, auktorisering eller homogenitet, det vill säga ingen institutionalisering som legitimerar verksamheten, är det upp till konsultfirman och konsulterna själva att skapa en sådan försäkran, att

³⁷ Ibid (2004), s. 142

³⁸ Ibid (2004), s. 149.

³⁹ Ibid (2004), s. 154.

⁴⁰ Robson, Wholey, och Barefield, (1996) s. 397-398

⁴¹ Alvesson och Johansson i Critical Consulting (2002) s. 230-233

skapa legitimitet för sin profession.⁴² Vi kommer i denna uppsats att använda oss av institutionell teori på mikronivå för att se hur institutionella normer påverkar konsulterna i deras strävan att uppfattas som legitima och i deras beslut att lämna konsultfirman.

Ett genusperspektiv

Våra identiteter är inte givna från födseln utan är delvis resultatet av sociala processer genom vilka vi könspräglas. Pojkar och flickor, män och kvinnor tillskrivs olika egenskaper utifrån deras kön och ställs genom livet inför olika samhälleliga förväntningar och krav baserade på föreställningar om respektive kön. Genom dessa sociala processer skapas stereotyper av både kvinnor och män men även av olika professioner och yrken. Dessa stereotyper styr vår perception och upplevelse av oss själva och vår omgivning och är därmed en faktor som påverkar vår identitet.⁴³

Meriläinen et al. presenterar i en artikel en studie över hur konsulter i Finland och Storbritannien uppfattar sin professionella identitet. Resultatet visar att den professionella identitetskonstruktionen av en managementkonsult är inbäddad i ett normaliserande samtal som liknar managementkonsulten med en "tävlingsinriktad maskulinitet". Den professionella konsulten anses vara väldigt ambitiös, högpresterande på alla arbetsrelaterade områden, ha full kontroll, vara framgångsrik, vara en av de få utvalda, och fokusera på handling. De långa arbetsdagarna, vikten av att kunna resa i arbetet och vara rörlig, samt den osjälviska hängivenheten till organisationen ses som en del av arbetsbeskrivningen. Att gå hem tidigt för att ta hand barnen och att vara föräldraledig går inte ihop med att konsulter ska vara synliga och producera resultat.⁴⁴ En mer allmän maskulin syn på arbete och karriär kan missgynna kvinnor genom att uppamma stereotypa förväntningar om att kvinnor inte kommer att passa in till fullo eller att de kommer att uppleva arbetssituationen eller arbetsorganisationen som främmande som sin identitet som kvinnor. En nackdel specifikt för kvinnor i kunskapsorganisationer, såsom konsultfirmor, är att den stereotypa bilden av kvinnor som mindre resultatorienterade och prestationsinriktade inte passar in i konsultvärldens miljö med hård målstyrning och resultatorientering.⁴⁵

I definitionen av en professionell managementkonsult ingick uppfattningar och antaganden om separation mellan privata och offentliga sfärer i livet och om uppdelning mellan män och kvinnor gällande produktion och reproduktion. Män producerar resultat i arbetet medan kvinnan föder barn och vårdar familjelivet.⁴⁶ Styrkan i dessa antaganden skiljer sig mellan olika länder och kulturer. I Meriläinens studie är separationen mellan privat och offentligt, manligt och kvinnligt betydligt starkare i Storbritannien än i Finland. I hur stor utsträckning denna uppdelning än görs så missgynnar det kvinnor som vill göra karriär. Kvinnor som enligt samhällets normer, under en viktig yrkesaktiv period riktar sitt engagemang mot familjelivet, kan rimligen inte i samma utsträckning som män utan detta engagemang, ägna sig åt arbetet. Detta avbräck i yrkesengagemanget kan i viss utsträckning återhämtas men det kan inte utplånas. Den som, efter en tids barnledighet och flera års mindre engagemang i arbetet tar upp

⁴² Alvesson (2004), s. 26

⁴³ Ibid (2004), s. 190-191

⁴⁴ Meriläinen et al. (2004), s. 540-541

⁴⁵ Blomqvist (1994), s. 54

⁴⁶ Meriläinen et al. (2004), s. 551

konkurrensen om positioner, har att fortsätta där hon slutade är nu underordnad dem hon tidigare var likställd med och har hamnat på efterkälken. Karriärmöjligheterna är försämrade. Blomqvist menar dock att konsekvenserna av ett avbräck är olika beroende på vilken bransch och typ av företag den anställda arbetar inom. Hon menar att i många kunskapsföretag såsom konsultfirmor innebär inte karriären en hierarkisk klättring där anställda inom företaget konkurrerar med varandra om positioner och att ett avbräck i samband med barnfödelse får därför inte så stora konsekvenser.⁴⁷ Däremot menar Blomqvist att föräldraskapet kan göra arbetet till en mindre viktig källa till identitet och gör att föräldern, oftast mamman eftersom hon i högre grad är hemma med barnet, inte prioriterar arbetet och till och med väljer att säga upp sig.⁴⁸

Jämställdhetsarbete i företag

Jämställdhet kan betraktas som ett rättesnöre som har formulerats som att män och kvinnor ska ges lika rättigheter, skyldigheter, och möjligheter i livet. Det kan ses som ett samhällsfenomen som får konsekvenser på organisationsnivå.⁴⁹ Jämställdhetslagen föreskriver att arbetsgivaren ska: skapa arbetsförhållanden som lämpar sig både för kvinnor och för män, hjälpa arbetstagare att förena förvärvsarbete med och föräldraskap, förebygga och förhindra sexuella trakasserier, försöka bryta könsegregeringen genom rekrytering, utbildning och kompetensutveckling, samt kartlägga förekomsten av löneskillnader mellan kvinnor och män.⁵⁰ Enligt lagen har företagets ledning det formella ansvaret för att driva detta arbete. Ledningen kan antingen ge ett aktivt eller passivt stöd i jämställdhetsarbetet. Aktivt stöd gör arbetet uppmärksammat och gör det lättare för berörda parter längre ner i hierarkin, såsom chefer och jämställdhetsarbetare, att åstadkomma förändringar. Passivt stöd kan göra att jämställdhetsfrågan "glöms bort" och försvårar arbetet med att göra organisationen mer jämställd.⁵¹ Hur konsultfirmorna arbetar med jämställdhet, om de ger ett aktivt eller passivt stöd i frågan och hur konsulterna upplever resultatet av arbetet, tror vi är viktigt för hur konsulterna trivs med både sin arbets- och privatsituation och därmed för deras beslut att säga upp sig.

⁴⁷ Blomqvist (1994), s.141

⁴⁸ Alvesson (2004), s. 190-191

⁴⁹ Åström i Wahl et al. (2001), s. 166

⁵⁰ Wahl et al. (2001), s. 169

⁵¹ Ibid (2001), s. 177

Empiri

Vi har valt att presentera empirin under rubriker som sammanfattar de teman som våra intervjuer kretsade kring. Detta för att ge läsaren en överblick över vad vi identifierat som relevanta förklaringsområden och för att på bästa sätt möjliggöra en jämförelse av intervjuobjektens olika resonemang och beskrivningar. Ett ytterligare skäl till att denna indelning är gjord är att den ger en större anonymitet än om vi skulle ha presenterat varje intervju för sig.

Personer i texten

Konsulter som lämnat sitt arbete: Oscar, Lovisa, Jörgen, Linda, Sophia, Moa, Nils, Gustav och Anders. Efter att ha sagt upp sig gick konsulterna till följande organisationer: Oscar till ett industriföretag, Lovisa, Jörgen och Gustav gick till en mindre konsultfirma nischad mot ett smalare område. Linda gick till ett företag inom finanssektorn, Sophia till offentlig sektor och Moa, Nils och Anders startade egna företag.

Konsult som valt att inte lämna sin första managementkonsultfirma: Alexandra

HR-representant för Revikons, en stor revisions- och managementkonsultfirma: Cecilia

Vägen in i konsultfirman

Gemensamt för de konsulter vi pratat med, som fick anställning på en konsultfirma direkt efter examen, är att de alla hade höga ambitioner men få konkreta planer. Många ville "göra karriär" men visste inte riktigt hur. Flera hade under studenttiden gått på företagspresentationer och gratisluncher med olika konsultfirmor och många uttrycker situationen i likhet med Moa: "efter industriell ekonomi var det managementkonsulting som var den stora dealen, det var det man skulle gå till", eller som Nils: "Alla verkade ju vilja vara där." Från de intervjuades resonemang framstår konsultyrket som en bra språngbräda i karriären, en plantskola där konsulterna får viktiga verktyg och bred erfarenhet inom många vitt skilda områden och där konsulterna kan ta reda på vad de själva har fallenhet och intresse för. Cecilia menar att många av de som Revikons rekryterar direkt efter examen ser firman som en bra plats att börja på och tänker att "jag bygger en bra verktygslåda i några år", men att de sedan kanske vill prova på att arbeta i linjen. Hon berättar att det är ovanligt att personal går till en direkt konkurrerande firma eller att någon lämnar inom två år när de har anställts direkt efter examen.

Alexandra sökte sig till sin firma eftersom hon hade en känsla av att den var lite mindre, och att timmarna var något kortare än på stora, mer renodlade strategifirmor vilket hon hoppades skulle göra att hon orkade stanna lite längre. Moa menar att hon valde sin konsultfirma för att de gav intrycket av att vara lättsamma och trevliga. "De svarade rakt på frågor och verkade ha mer humana värderingar än andra företag jag pratade med." Andra intervjuade beskriver sina val av konsultfirma mer i termer av att det var karriärstrategiskt smart. Gustav beskriver hur han i samråd med hans uppsatshandledare sökte sig till en specifik konsultfirma för att de ansågs störst och bäst inom den bransch han ville specialisera sig inom. Det var bästa alternativet utifrån hans karriärmål. Oscar lämnade sin tidigare anställning på industriföretaget på grund av att karriären inte utvecklades som han hade hoppats och han upplevde att hans personliga utveckling hade avstannat. Konsultfirman var honom ett sätt att skapa sig nya erfarenheter som konsult inom den bransch som han i framtiden hoppades att kunna gå tillbaka till. Nils beskriver hur han, när han startade sin konsultkarriär såg sig själv som "Nils från landet på äventyr i

storstaden", hur hela konsulttiden var ett bananskal, en gratischans, en häftig bonus. Han hade aldrig haft målet att arbeta som konsult och därför aldrig kämpat och strävat för att komma till konsultfirman.

Cecilia menar att intrycket som konsulten ska ge hos kund letar företaget efter redan när de rekryterar. "En person behöver ha ett analytiskt tankesätt men personligheten och värderingar är också viktiga. Det märks i möten med en människa när det är rätt, det klickar." De som startade sin karriär som juniorkonsulter beskriver hur de ofta hade en förbehållslös inställning till arbetet, att de varken visste vad de ville, vad som förväntades av dem och vad de kunde förvänta sig av konsultarbetet eller deras arbetsgivare, men att de genom gemensamma utbildningar och genom att se och lära av andra konsulter förstod vad konsultyrket innebar och lärde sig hur de skulle vara goda konsulter. Anders berättar hur han upplevde den första tiden som konsult som en fortsättning på hans utbildning. Han fick lära sig mycket inom flera vitt skilda områden och dessutom ta ett stort ansvar i relationer med kunder. "Det var otroligt häftigt att direkt få vara i hetluften." Anders menar fortsättningsvis att känslan av att fortsätta utbildningen på konsultfirman förstärktes av att det var en väldigt homogen grupp individer som började på konsultfirman tillsammans. "De hade alla varit bäst i klassen och presterat på en väldigt hög nivå under universitetsstudierna eller på något annat sätt inom ett annat område. De pratade om ungefär samma saker och alla klädde sig ungefär likadant." Linda berättar hur Revikons arbetade för att som hon uttrycker det "skapa konsulter". Hon beskriver hur hon i början gick utbildningar, var med på kundmöten och gjorde som alla andra gjorde. "Man blev som kopior av varandra." När Moa berättar om sina erfarenheter från juniorkonsulttiden säger hon att det är hennes uppfattning att managementkonsultfirmors affärsmodell går ut på att pussla in juniorkonsulter i förutbestämda former: "Juniorkonsulter är lite som löv för vinden, de förväntas göra vad de blir tillsagda, vara strukturerade och leverera perfekta powerpointrapporter". Flera intervjuade beskriver deras erfarenheter i mer subtila termer. De säger att de har lärt sig mycket under sina konsultår och att de har präglats av yrket. Linda menar exempelvis att hon på sitt nya arbete har kvar "tänket" från att vara konsult och fortfarande vill vara alla till lags. Intervjuobjekten uttrycker både en förståelse och en frustration över hur juniorkonsulterna formas efter likadana mallar. En förståelse för effektiviteten i utbildningen och att skapandet av likadana individer är ett sätt att garantera kunden kvalitet. Moa säger att: "När jag nu driver eget förstår jag värdet i modellen, skulle jag anställa nya konsulter skulle jag också vilja försäkra mig om att de blir bra inom det specifika område som jag önskade." Flera av de intervjuade uttrycker även tvivel och frustration över deras tidigare arbetsgivares metod att forma alla konsulter till dess likar. Moa beskriver hur hon inte trivdes med hur firman försökte forma henne och att hon som en ganska entreprenöriell person med mycket åsikter och tydliga uppfattningar om vad hon kunde göra avkall på, inte kände sig så formbar. Hon beskriver hur hon bara använde och utvecklade vissa sidor hos sig själv på konsultfirman och hur känslan av att inte få använda hennes, enligt henne själv bästa sidor, skapade tankar om uppsägning. "Jag insåg att jag skulle behöva rätta mig i ledet om jag ville göra karriär på riktigt." Jörgen hade samma upplevelse under sin tid på Revikons. Han hade tidigare erfarenhet av att arbeta på andra företag och började inte på Revikons som juniorkonsult. Ändå beskriver han hur firman ville få alla att känna sig som "Revikonsare" och hur de försökte "tvinga in honom i ramarna". Jörgen tror att det faktum att han var lite äldre och hade större erfarenhet när han blev konsult gjorde att han var mindre påverkningssbar och hade en större motvilja att ta till sig allting utan att ifrågasätta. Han beskriver hur han tyckte att flera verktyg och modeller visserligen var bra som utgångspunkt, men att de missade

stora och viktiga områden och att Revikons genom att tvinga alla konsulter att använda dessa verktyg missade att använda värdefull erfarenhet.

Vardagen som konsult

Samtliga intervjuade beskriver konsultyrket som ett föränderligt arbete, där ingenting någonsin är konstant och där konsulten måste vara anpasslig och beredd att ta sig an vitt skilda uppgifter på olika uppdrag hos olika kunder. Flera intervjuade ser detta som något positivt. Linda säger att hon tycker att konsultyrket var en bra start på karriären eftersom hon fick vara ute på olika företag, fick se hur det fungerade och träffa höga chefer. Hon beskriver det som utmanande och lärorikt. Sophia beskriver konsultyrkets erfarenheter av att arbeta i nya miljöer och möta alla möjliga människor som en tillgång som hon tror kommer att hjälpa henne att komma tillrätta på nya framtida arbetsplatser. Hon menar att eftersom konsulter har det mesta av sitt material och sina kunskaper i huvudet är det enkelt att ta med sig detta när de byter arbete.

Konsulternas föränderliga tillvaro beskrivs dock ibland som svår. Lovisa beskriver hur hon efter bara två veckor efter att hon fick anställning på Revikons blev utplacerad hos kund och kände sig både "lite vilsen och ensam". Som ny på firman kände hon ett behov av att träffa kollegorna och vara en del av ett sammanhang. Som "grön" konsult blev Lovisa tilldelad arbetsuppgifter efter vad hon kunde och hon fick hjälpa till lite var stans. Trots att det var lite svårt i början säger Lovisa att hon accepterade situationen som en del av att vara konsult, men hon understryker att det ofta var en svår och komplex arbetssituation. "Arbetsgivaren sa ofta en sak men gjorde en annan, dessutom hade kunden egna villkor och ställde krav på den tjänst de köpte in, vilket gjorde att man upplevde att olika krafter drog åt olika håll."

Även Linda säger att hon i början tyckte att det var påfrestande att ständigt åka till nya kunder där hon kände att hon var tvungen att "vara på tå" och inte kände sig säker i sin roll. Sophia upplevde också svårigheter i kundrelationer men dessa härrörde mer från en frustration över att inte få se resultatet av hennes eget arbete. "När man arbetar som konsult åt ett företag får man aldrig bestämma något utan man ger bara råd." Sophia menade att detta med att ständigt behöva vara "experten" och ge råd åt företag, utan att själv få vara delaktig i implementeringen, var något hon ville komma ifrån ett tag. Jörgen beskriver processen att lämna linjen och bli konsult som en resa under vilken det tog tid att anpassa sig till den nya rollen. Han "bytte sida" vilket gjorde att han granskade sådant som han tidigare hade gjort och det tog tid att lära sig det nya arbetssättet. Speciellt svårt och störst kraft tog det att lära sig att ständigt tänka affärsmässigt. Han menar att konsultbranschen är speciell på så sätt att hur mycket du än har att göra på arbetet idag, så måste du se framåt och planera för vilka affärer du kan göra i morgon. "Man måste alltid se framåt och tänka på intäkter." Det är intressant att jämföra dessa upplevelser av kunduppdrag med Alexandras upplevelse. Även om Alexandra medger att det alltid är ett litet stressmoment i början av ett nytt projekt och att hon inte alltid känner sig önskad på den avdelning hon är placerad på hos kund, menar hon att det är just kundrelationerna som utvecklar och ger henne mest i sitt arbete. Alexandra beskriver också hur skönt hon tycker att det är att arbeta i projektform där uppdrag har ett avslut vartefter det är möjligt att lämna det bakom sig och gå vidare.

Föränderliga krav och utmaningar

I alla de konsultfirmor där de intervjuade tidigare arbetade genomfördes utvärdering av deras arbete på individuell nivå. Efter varje projekt blev de betygsatta både efter hur de fungerade i arbetsteamet och gentemot kund på en skala ett till fem, där fem är bäst. Enligt Oscar blir du troligtvis inte kvar inom firman länge till om du får en etta. Han menar också att en majoritet av de anställda är utbytbara, möjligen med undantag av experter och riktigt höga chefer. Oscar uttrycker inte själv någon skepsis mot utvärderingssystemet och säger inte heller huruvida känslan av utbytbarhet var något som påverkade hans beslut om uppsägning. Det gör däremot Nils som beskriver hur han under hela sin tid som managementkonsult tvingades utmana sina fasor och blev pushad precis till gränsen för vad han klarade av. Samtidigt som han beskriver det som otroligt lärande, säger han också att det var svårt att aldrig få känna sig riktigt duktig. "Det fanns alltid mer att göra, jag var ständigt otillräcklig." Nils berättar att han ständigt var stressad på grund av taxametern som tickade hos kunden och vetskapen om att: "går jag på toaletten nu så kostar det kunden 2000 kr". Denna stress tillsammans med en för hög arbetsbelastning och för många nätter på hotellrum under olika kunduppdrag var det som fick Nils att ta beslutet att säga upp sig. Anders berättar om liknande erfarenheter och beskriver sig själv som en så kallad "insecure overachiever". Han menar att han, liksom de flesta andra som arbetade inom konsultfirman, drevs av en osäkerhet och rädsla för att misslyckas och för att inte räcka till. Eftersom dessa "insecure overachievers" i stor utsträckning bedömer sig själva utifrån den egna prestationen, tenderar de enligt Anders att arbeta väldigt hårt och mycket. Det är ofta utvecklande och belönande i form av både höga ersättningar, hög status, kunskap och häftiga upplevelser men för mig fanns det en gräns menar Anders, "jag kom till en punkt där jag kände att det jag gjorde, inte längre var meningsfullt, ett ytterligare projekt med ett ytterligare, för företaget bra resultat och för mig positiv feedback hade inte givit mig något". Anders menar också att han inte i tillräcklig utsträckning inspirerades av att arbeta med att förbättra företagets ekonomiska resultat utan tyckte det var roligare att arbeta med människor.

Utmaningarna som konsulterna möter i arbetet förändras under deras tid på konsultfirmorna i och med att de blir mer seniora och får större erfarenhet. Cecilia menar att allt allteftersom personer avancerar krävs det mer av dem, de ska leda grupper, ta ansvar för projekt, sälja och göra affärer. Det finns tydliga mål för hur länge en person ska vara på varje karriärsteg och märker någon att en ny del av arbetet inte passar henne, kan hon välja att sluta och gå till en annan position på ett annat företag enligt Cecilia.

Linda beskriver hur det med tiden blev viktigt, inte bara att leverera ett gott arbete, utan också att sälja. Pressen att sälja kom helt plötsligt utan att hon hade fått någon träning och var för henne svår att hantera. Jörgen konstaterar att det var en omställning att komma från en statlig myndighet där inte samma affärstänk fanns men att konsultfirman skickade honom på en säljkurs och att han allt eftersom fann sig i säljrollen. Nils, som under sina två år som konsult aldrig hann få kravet på sig att sälja, säger att förmågan att sälja är väsentlig för en konsult som vill göra karriär som senior men att det på hans firma inte förekom några formella säljutbildningar utan det var något man fick se och lära av de seniora konsulterna. Nils säger att hans största talang som konsult var att som ung juniorkonsult kunna arbeta med och skapa förtroende hos seniora företagsledare. Som mer senior konsult kände han att hans förmågor inte var lika värdefulla och konkurrenskraftiga. Till skillnad från Nils upplever Alexandra att hon på ett bra sätt kan möta de nya krav som firman ställer. Hon håller med om att kravet från firman på att

sälja ökar med tiden men att detta är något som fallit sig naturligt för henne. Hon har tidigare arbetat som säljare inom detaljhandeln och hade med sig erfarenhet och kunskap därifrån. Hon tycker dessutom att hon har fått bra informell träning tillsammans med seniora chefer under de säljprocesser som hon arbetat med. Anders beskriver hur han beforderades ganska snabbt inom konsultfirman och att han kände att hans kunskaper utvecklades i takt med att han antog nya utmaningar. "Kunskap och förmågor växte fram kontinuerligt och man beforderades när man var redo."

Firmakulturens betydelse

Att firmakulturen är viktig för att anställda ska trivas och göra ett bra arbete är en vedertagen sanning som bekräftas i våra intervjuer. Olika personer lyfter dock fram olika aspekter för att definiera konsultfirmornas kultur och för att peka på vad som hade betydelse för deras arbete och beslut att säga upp sig. Att konsultfirmans värderingar stämmer överrens med den individuella konsultens värderingar beskrivs som en viktig faktor för att konsulterna ska vilja stanna på firman. Skälet till att Jörgen lämnade Revikons var delvis att han inte trivdes med den firmakultur som han upplevde som starkt reglerad och som inte tillät honom att ta de kunder och uppdrag han ville samt leda sin projektgrupp på det sätt han ansåg mest lämpligt. Anders lyfte fram värderingarnas betydelse och menar att det var fina och bra värderingar som genomsyrade arbetet på hans före detta konsultfirma. "Det fanns starka grundvärderingar som producerade de bästa och mest beundrade projekten. Sedan kan det ibland vara svårt att behålla värderingarna vid stressiga projekt när pressen att tjäna pengar är påtaglig. Man behandlar inte alltid varandra så bra som man borde i de situationerna." Oscar fokuserar mer på de sociala aspekterna av kulturen, relationen mellan de anställda på firman, när han beskriver Revikons kultur som mycket viktig för medarbetarna. Han menar att eftersom många konsulter är utplacerade hos klienter under långa perioder och därmed inte träffar sina kollegor inom firman, är det viktigt att konsultfirman skapar tillfällen för konsulter att träffas även utanför arbetet. Oscar tycker att Revikons gjorde ett bra arbete med att ordna kurser och events för att skapa samhörighet mellan de anställda. Lovisa beskriver kulturen i termer av den stämning och det klimat, skapade av förväntningar från högre nivåer inom firman, som rådde på arbetsplatsen. "På Revikons kunde man arbeta hur mycket som helst, och det fanns många hungriga människor villiga att visa framfötterna. En normalvecka där var på 50-55 timmar per vecka men kunde uppgå till 70-75 timmar. Det gällde att ha armbågar och att vara på."

Flera intervjuade beskriver hur de drevs av en företagsanda och kände en gemenskap inom firman. De säger att de inte skulle ha kunnat eller kan tänka sig att arbeta på en annan konsultfirma eftersom de känner/kände en lojalitet gentemot firman, både dess människor och arbetssätt. Moa säger att hon kände lojalitet för konsultfirman definierat som dess kultur och den sida som hon såg och tyckte bättre om än de sidor hon såg hos andra konsultfirmor. Kulturen beskriver Moa som öppen och glad, generös, engagerad, ödmjuk, flexibel och utan armbågar. Nils beskriver tre faktorer som bidrog till hans lojalitet gentemot firman. För det första menar han att det fanns en otrolig sammanhållning inom firman, särskilt mellan konsulter på samma nivå och det gjorde att man kände sig som en X-are gentemot externa parter. Han menar att det inte förekom någon intern konkurrens eftersom alla i systemet tjänar på att fler avancerar i hierarkin. Det finns inte ett begränsat antal positioner utan alla kan avancera. För det andra hade mentorerna stor betydelse för Nils. Han hade en mycket omtänksam mentor som tog sig tid

att förstå vem Nils var och hur han fungerade och vad han behövde. "Utan honom hade jag slutat tidigare". Nils menar att han fortfarande idag känner en lojalitet gentemot firman som till stor del är byggd på tacksamhet. Han säger att han aldrig hade haft det liv han har idag om han inte hade arbetat på konsultfirman, att ingen hade tagit honom på lika stort allvar och att han därför känner tacksamhet och, fastän han slutade på konsultfirman för flera år sedan, en lojalitet för firman. Anders känner också fortfarande en lojalitet gentemot sin tidigare konsultfirma. Han menar att han gav dem mycket under sin tid där, och fick mycket tillbaka.

Den upplevda lojaliteten hos konsulterna uttrycks genom meningar som "jag skulle ha svårt att gå till någon annan konsultfirma då det skulle kännas som ett svek" och "skulle jag gå tillbaka till konsultyrket skulle jag gå till samma företag eftersom jag känner organisationen och människorna". Att människorna är viktiga ger även Alexandra, som fortfarande arbetar som konsult, uttryck för när hon säger att "Jag skulle inte välja att bli konsult på ett mindre bolag. Jag har byggt mitt nätverk inom firman och vill förvalta det på ett bra sätt".

Ibland uttrycker de intervjuade en lojalitet, inte direkt mot firman utan gentemot en specifik avdelning eller arbetsgrupp inom firman. Linda beskriver hur hon när hon kom hem från att ha arbetat i utlandet under en längre period kände en minskad lojalitet mot avdelningen. Tidigare hade hon varit väldigt lojal och hade inte alls tänkt sluta. Sophia menar att en stor del av hur man trivs på arbetet beror på personkemin inom arbetsgruppen och att det är vanligt att hela arbetsgrupper byter företag på en gång genom att följa med en tidigare partner till en annan firma. Detta menar hon är naturligt eftersom man litar på dem man arbetar med och vet att man kan arbeta bra tillsammans. Anders menar att umgänge och sociala band uppstår mellan personer som arbetar under längre tider i samma projekt eller som har inriktat sig på projekt inom samma bransch. Även kulturen på andra alternativa arbetsplatser tycks påverka konsultens beslut om att säga upp sig. Oscar berättar att konsultfirman han lämnade hade värderingar som passade ihop med hans egna. Han beskriver dock sin nya arbetsgivare som än mer ansvarstagande mot kund, personal och individ, vilket han ser som positivt. Lovisa beskriver hur hon under en period då hon arbetade mycket ute hos kund efter hand kände en viss lojalitet gentemot denne. Hon beskriver hur den förståelse som utvecklades för kundens situation och behov samt den respekt hon kände för dennes arbetssätt gjorde att en känsla av lojalitet uppstod.

I samtliga konsultfirmor varifrån vi har intervjuat personer fanns en mer eller mindre uttalad upp-eller-ut-policy. Det finns en förväntan att personalen ska prestera och klättra i hierarkin och de som inte gör det förväntas lämna firman. Anders beskriver detta system som väldigt naturligt, att firman var öppen och uppriktig med systemet och att det i huvudsak sågs som ett instrument för att motivera konsulterna till att utvecklas och inte stå och stampa på samma ställe. Nils beskriver systemet i mindre positiva ordalag. Han berättar att han, när han insåg att han inte ville arbeta så många timmar i veckan som arbetet krävde, tänkte att det var lika bra att säga upp sig själv innan någon partner kom och gav honom sparken.

Flera av de intervjuade delar in gruppen managementkonsulter i två olika typer av individer. De som endast ser arbetet på firman som en språngbräda i karriären och de som ser sig själva som inbitna

konsulter. Lovisa säger att det finns de som verkligen passar som konsulter. De har vanligtvis ett otroligt engagemang, nästan "säljer sin själ" och arbetar väldigt mycket. Gustav menar att han kunde se vilka av hans kollegor på konsultfirman som hade ambitionen att bli partners. "Det är dem som i stor utsträckning drivs av att tjäna mycket pengar och som är beredda att offra familjelivet." På samma sätt menar Anders att det krävs väldigt mycket för att avancera till toppen inom en konsultfirma och att det är en särskild typ av individer som är beredda att göra den investering som krävs. En majoritet av de vi talat med, inklusive Alexandra, har aldrig haft en uttalad önskan om att bli partner. Alexandra menar att flesta partners är män och att hon kan förstå det eftersom det finns män på firman som aldrig har varit pappalediga. Oscar säger att han identifierar sig som konsult och kan tänka sig att bli partner i framtiden. Även Gustav menar att han har närt en dröm om att bli partner men att han med åren insett att han inte vill leva det liv som partners lever: "att resa runt sex av sju veckodagar och träffa barnen endast över en lördagsmiddag."

Flera av de intervjuade menar att strukturen med partnerskap i hög grad påverkar kulturen på firman. Linda menar att partnerskapet var väldigt synligt på den firma hon arbetade på och att det fanns en "se på oss, är du riktigt duktig kan du bli som oss –mentalitet" bland partnererna som fick framför allt de juniöra konsulterna att se upp till dem, "de var nästan som gudar". Enligt Jörgen bidrog partnersystemet till att göra chefsstrukturen något oklar. Han menade att det var vanligt att gruppchefen först talade om hur en sak skulle göras och att det blev svårt när senare två partners gav helt andra instruktioner. Detta skiljer sig från Alexandras beskrivning av hennes arbetssituation där hon menar att hon alltid "vet vad som gäller" och där det inte finns några motsägelser mellan vad som sägs av chefer på olika nivåer i firman.

Lönens betydelse

Flera av de intervjuade beskriver hur konsultfirmorna försökte behålla sina anställda genom att erbjuda dem högre löner och andra materiella förmåner. Lovisa berättar hur firman erbjöd bland annat träningskort och stod för tävlingsavgiften till golftävlingar. Linda beskriver hur firman när hon meddelade att hon tänkte säga upp sig erbjöd henne en högre lön som matchade den lön hon skulle få på det nya företaget. Flera intervjuade menar att lönen var en betydelsefull faktor vid uppsägningsbeslutet. Linda säger att ersättningen vägde in när hon beslutade sig för att ta tjänsten på finansföretaget, eftersom den var ganska mycket högre där. Bonusen menar hon dock var bättre på Revikons men den var inte något att räkna med. Ersättningen var ett litet orosmoment när Anders valde att säga upp sig. Han gick från en bra lön på en etablerad firma till att starta ett eget företag inom ett för honom helt nytt område. Han kände att han var ute på lite tunn is men att han var tvungen att ge det ett försök. Alexandra skulle inte vara villig att gå ner i lön om hon bytte arbete. Hon anser att ersättningen är mycket relevant och skulle tänka sig för en och två gånger innan hon tog ett arbete med lägre ersättning.

En majoritet av de intervjuade menar dock att lön och andra materiella förmåner hade en mindre betydelse för deras uppsägningsbeslut. Oscar säger att han visserligen fick högre ersättning på det nya företaget, men att typen av arbete var avgörande och att ersättningen fick underordnad betydelse eftersom den uppfyllde minimikravet. Sophia gick ner något i lön på sitt nya arbete men tycker det

uppvägs av den högre förutsägbarheten hon har och de nya utmaningar hon möter i sin nya tjänst. Att Moa fick en sämre ersättning i sin nya anställning var inget hon tänkte på. "Jag drivs inte av pengar".

Bilden av den goda konsulten

Personalstrukturen i de konsultfirmor de intervjuade har arbetat för beskrivs som en pyramid, med få seniora delägare i toppen och många juniora medarbetare längst ner i pyramiden. För att bibehålla denna struktur menar Oscar att det är nödvändigt med en hög personalomsättning i firmen. Cecilia menar att man på firmen är medveten om att många som anställs som nyutexaminerade ser firmen som en plats att bygga en verktyglåda under ett par år för att sedan gå vidare och ta en position i linjen. Det ses som naturligt och något som rekryteringsavdelningarna räknar med när de anställer juniora konsulter. En till andra branscher sett, relativt hög personalomsättning på 10 %, beskrivs som en rimlig siffra för en konsultfirmas verksamhet, med dess struktur och organisation.

Flera av våra intervjuade menar att de kan tänka sig att i framtiden komma tillbaka till konsultyrket och även till samma konsultfirma, då i en mer senior roll. De menar att det efter några års klättrande inom konsultfirman blir viktigare att ha erfarenhet från ett linjearbete om man vill klättra ännu högre i hierarkin. Många ser därför uppsägningen från konsultfirman som ett temporärt karriärstrategiskt uppehåll under vilket de kan samla erfarenheter och kunskaper från linjearbete för att sedan återgå till att arbeta som konsulter. Sophia säger att även om hon trivdes på Revikons och sättet de arbetade på och hade ett bra nätverk där, ville hon prova på att göra något nytt. Hon anser att sju år på ett och samma ställe/inom samma typ av arbete är lång tid och hon var intresserad av att få erfarenhet och kunskap av linjearbete. "Detta är något som en kund ofta förväntar sig att en konsult ska ha." Linda menar att om hon inte hade fått erbjudandet från finansföretaget hade hon troligen stannat på Revikons i endast något ytterligare år. Hon ville se vad som fanns på andra sidan och kände att hon som konsult gav råd om saker som hon inte hade någon praktisk erfarenhet av och inte visste något om själv.

Medan Sophia och Linda valde att säga upp sig från konsultfirman för att få nya erfarenheter och en större legitimitet som framtida konsulter finns det personer som vi intervjuat som har valt att göra tvärtom, det vill säga sagt upp sig från sitt arbete i linjen för att arbeta som konsult under ett par år med intentionen att få nya verktyg och bredare erfarenhet att ta med sig tillbaka till deras arbete i linjen. Gustav är ett exempel på detta. Han ville få konsulterfarenheten för att skapa sig en bättre plattform att stå på och därmed kunna göra en snabbare och bättre karriär inom industrin. Lovisa och Nils valde inte konsultyrket av samma skäl som Gustav, men ger ändå uttryck för konsultyrket som en form av legitimitetsskapare. Lovisa beskriver hur anställningen innebär att konsultfirman "går i god för en". På ett liknande sätt beskriver Nils hur hans erfarenheter från konsultarbetet givit honom mycket legitimitet i hans fortsatta karriär. Han menar att han har mycket gratis i försäljningssituationer idag och att "så fort folk ser att man har den här bakgrunden är de beredda att lyssna lite mer." Anders beskriver sina erfarenheter på ett liknande sätt och menar att han har haft stor nytta av såväl de kunskaper han tillägnat sig som konsult, konsultfirmans namn på CV:t samt det nätverk han skapat både inom konsultfirman och bland tidigare klienter.

Oscar anser att det har gått inflation i ordet konsult eftersom vem som helst och vilka företag som helst kan säga sig vara konsulter, även när de inte arbetar som rådgivare eller säljer oberoende tjänster. Att Oscar ansåg att man på Revikons verkligen var en oberoende rådgivare var avgörande för att han valde detta alternativ över andra erbjudanden. Denna tveksamhet inför den egna professionens trovärdighet är synlig även i Sophias svar på huruvida hon känner att hon vill beskriva sig själv som konsult: "eftersom jag har sett att alla konsulter inte gör ett jättebra jobb vill jag inte gå i god för alla konsulter". Flertalet intervjuade säger dock att de inte mötts av någon skepsis under deras tid som konsulter.

Svårfunnen balans mellan arbete och privatliv

Flera intervjuade belyser problematiken som kan uppstå när en konsult bildar familj och måste prioritera hur hon eller han vill investera sin tid och energi. Hur konsultens familjesituation ser ut, om hon eller han har en partner som har möjlighet att arbeta deltid samt hur konsulten värderar extern hjälp i form av hushållsnära tjänster och barnflicka har betydelse för hur konsulten löser dessa problemsituationer. Sophia menar att det är vanligt att kvinnliga managers i hennes ålder slutar i samband med att de får barn och det blir svårare att kombinera arbetet med familjelivet. Sophia, som har ett litet barn och en man med eget företag menar att den förutsägbarhet och möjlighet att planera som hennes nya arbete erbjuder är mycket värdefull för henne. Hon gick ner något i lön när hon bytte arbete, men tycker det uppvägs av den högre förutsägbarheten hon har på sin nya tjänst. Gustav, vars sambo också arbetar mycket, avslutade sin anställning som konsult för att han kände att han inte hade tid för sin familj och inte ville att hans barn skulle uppfostras och växa upp med en barnflicka. Han hade planen att fortsätta inom konsultfirman men menar att "värderingarna inte blir tydliga och befästs förrän du kommer i en situation där du ställs inför valet mellan jobb och familj". Moa hade själv inte familj när hon slutade som konsult men det faktum att hon har en liten lillasyster som hon alltid varit som en extramamma åt samt att hon tidigare haft en svår tid privat har gjort att hon som relativt ung känt att familjen varit viktig. Hon säger att: "De tankar som jag hade som 22 åring märker jag att folk runt omkring mig börjar ha nu som 27-28 åringar." Moa menar att detta var något som bidrog till att hon inte såg långsiktigt på sin konsultkarriär. Inte heller Nils hade familj under tiden han arbetade som konsult men beskriver ändå hur hans "privatliv föll ihop". Efter över två år på firman hade Nils varit på konstant resande fot och inte gjort en enda dag på Stockholmskontoret. Han beskriver hur han försökte umgås med vänner på helgerna men att han då hade stort ensamhetsbehov efter att ha "stått på scen" under hela arbetsveckan. "Han säger att han inte hade velat ha tiden som konsult ogjort men att han, om han kunnat välja, inte hade gjort om det. "Det kostade mig fem år av mitt liv". Anders som även han var singel när han sade upp sig från konsultfirman beskriver hur den hårda arbetsbelastningen påverkade hans privatliv negativt. Han berättar hur han saknade enkla grejer som att äta middag med vänner mitt i veckan, att gå på gymmet och träna och att inte vara dödstrött en fredag kväll utan ha energi att göra något kul. Jörgen belyser också problemet men har aldrig behövt prioritera bort sitt arbete eftersom hans fru arbetar deltid när barnen fortfarande är små. Han beskriver att arbetet fungerar ihop bra tillsammans med hans privatliv men att de många arbetstimarna som konsult var något som han och hans hustru diskuterade när han började fundera på att lämna sitt linjearbete.

Majoriteten av våra intervjuade menar att konsultfirman gjorde väldigt lite för att underlätta och stötta konsulterna när de hamnade i den nya situationen att försöka kombinera familjeliv med arbete. Lovisa säger att det var möjligt att arbeta hemifrån på kvällar med hjälp av laptop och mobiltelefon men att detta i praktiken innebar mer arbete och mindre fritid. Flera intervjuade menar även att det från ledningen fanns en uttalad möjlighet att arbeta deltid men att konsulterna ändå kände att de var tvungna att arbeta till kl. åtta på kvällen. Lovisa beskriver det som "politiskt korrekt" att ha en öppen attityd mot personalens önskan om balans mellan privat- och arbetsliv, men hon upplevde att arbetsgivaren sa en sak men gjorde något annat.

Cecilia, HR- representant, menar att de har ett tryck på sig uppifrån att arbeta med frågor som "gender, diversity and inclusiveness". Hon säger att firman inte har några speciella förmåner för, eller erbjudanden till småbarnsföräldrar, däremot påverkas ledares bonus delvis av hur bra de lyckas behålla kvinnor. När Sophia ville säga upp sig erbjöd sig firman att betala barnflicka och hushållsnära tjänster för att få behålla henne. När Gustav blev pappa och var tveksam till om han kunde fortsätta att arbeta lika mycket som tidigare erbjöd ledningen inte några alternativ till lösningar. Han säger att när han pratade med sina chefer fanns det ingen förståelse för Gustavs förändrade förutsättningar, det var befordran, synonymt med mer ansvar och arbete, eller att säga upp sig som gällde, upp-eller-ut. Det var dock inget problem att vara pappaledig.

Erbjudande om annat arbete

Flera intervjuade beskriver hur de under tiden de arbetade som konsulter kontaktades både av rekryteringsföretag och direkt av potentiella arbetsgivare med erbjudanden om arbete. Oscar menar att detta är både vanligt och naturligt eftersom konsultyrkets variation och utmaningar gör konsulterna välrustade för flera olika typer av arbeten och positioner. Dessutom, menar han, är det faktum att man har arbetat på en välkänd konsultfirma "något som drar rekryterare och andra företag till sig då det ses som ett kvitto på att man är mycket kompetent". Flera av de intervjuade beskriver deras situation i likhet med Lovisa: "Jag fick erbjudanden om anställningar och traineeplatser på andra företag men tackade nej eftersom de inte kändes tillräckligt intressanta." I vilken utsträckning konsulter får nya erbjudanden om arbete beror enligt de intervjuade delvis på den ekonomiska konjunkturen. Oscar berättar att han vid ett flertal tillfällen under sitt första halvår på Revikons blivit kontaktad och erbjuden nya arbetsmöjligheter men dessa erbjudanden minskade i takt med lågkonjunkturens utveckling. Nils beskriver hur han, när han bestämde sig för att säga upp sig från konsultfirman mitt i högkonjunkturen, inte säkert visste vad han ville göra eller till vilket företag han ville gå. Det var dock inget bekymmer menar han. "Arbetsmarknaden skrek vid den här tiden efter arbetskraft med min bakgrund och alla som jag hade sett lämna konsultfirman hade det ju gått bra för".

Olika personer tillskriver erbjudanden om nya arbeten olika stor betydelse för deras beslut att säga upp sig. Oscar beskriver hur det erbjudande han fick från industriföretaget var precis det han var intresserad av, hur det var "perfekt" och hur han därför "inte kunde tacka nej". Jörgen beskriver hur han först tackade nej till hans nya arbetsgivares erbjudande men efter arbetsgivarens enträgena försök att övertala honom tackade han slutligen ja till tjänsten. Linda säger att hon inte hade haft några tankar på att sluta

på konsultfirman förrän hon fick ett intressant erbjudande som fick henne att börja tänka över sin situation och sina framtidsplaner. Hon kände att "Gud vad jobbigt att det här kom nu" men efter att ha vägt för- och nackdelar mot varandra samt ältat beslutet med vänner och kollegor tog hon beslutet att lämna konsultfirman. Linda tillägger dock att om hon inte hade fått erbjudandet från finansföretaget hade hon stannat på Revikons endast i något ytterligare år. Denna beskrivning är vanligt förekommande bland de intervjuade. Även Lovisa beskriver hur hon, om erbjudandet om nytt arbete inte hade dykt upp, nog hade börjat söka ett nytt arbete inom 6-12 månader. Moa som också tackade ja till ett erbjudande om arbete på ett annat företag säger att hon kände att konsultarbetet var något som hon gjorde under en begränsad period och att hon inte såg att hon kunde ha utvecklats som konsult inom konsultfirman på lång sikt. Flera intervjuade beskriver dock inte förekomsten av erbjudanden om andra arbeten eller alternativa arbeten som något som i första hand initierade en tankeprocess om att lämna konsultfirman eller på andra sätt var avgörande för deras beslut att säga upp sig.

Analys – del 1

Vårt mål med uppsatsens analys är att först identifiera de faktorer som inom varje enskilt teoretiskt perspektiv förklarar varför konsulter säger upp sig, och därefter se hur dessa faktorer relaterar till teorin om arbetsinbäddning. I denna första del analyseras betydelsen av ett nytt arbetserbjudande, konsulternas och konsultfirmornas konstruktion av identiteter samt de institutionella omgivningarna. Vi analyserar även empirin utifrån ett genusperspektiv.

Betydelsen av erbjudande om nytt arbete

Ett enkelt sätt att besvara frågeställningen i denna uppsats är: Konsulterna säger upp sig för att de får ett erbjudande om ett bättre arbete någon annanstans. Det vore inte ett felaktigt svar. En majoritet av de intervjuade har slutat efter att de fått ett erbjudande om arbete från ett annat företag. Att besvara frågan på detta sätt uppfyller dock inte hela syftet med vår uppsats. Vi har inte utökat vår förståelse för de underliggande faktorer i konsultens livs- och arbetssituation samt de kognitiva processer som leder fram till konsulternas uppsägningsbeslut. Det som är intressant inom ramen för denna uppsats är att förstå vad som får konsulterna att tacka nej till vissa erbjudanden och ja till andra. Erbjudandet ensamt är, som vi ser, sällan ett skäl att säga upp sig. Det är i den process som konsulten utvärderar sina alternativ och mot bakgrund av hennes värderingar, föreställningar och livssituation, bestämmer sig för att göra särskilda prioriteringar som vi hittar de grundläggande orsakerna till att konsulten väljer att sluta.

Konsulters identitetskonstruktion

Konsult kan själv – om oviljan och oförmågan att låta sig formas

Enligt Alvesson kräver kunskapsföretagets komplexa arbetssituation och den höga graden av klientanpassning alternativ till de traditionella ledningsstrategierna. Han menar att ett effektivt sätt att leda anställda i ett kunskapsföretag och försäkra sig om att de utför ett bra arbete är att forma och homogenisera de anställdas identiteter. Flera av intervjuobjekten beskriver hur konsultyrket, liksom konsultfirman de arbetade på, formade eller försökte forma deras identiteter till att bättre passa firmans kultur och konsultrollens utmaningar. Vissa beskriver det explicit som en homogeniseringsprocess i vilken konsultfirmorna arbetade med att "skapa konsulter" och "göra kopior av varandra." Andra beskriver det som en mer subtil påverkansprocess i vilken konsulterna såg och lärde av varandra och äldre kollegor. Detta verkar vara en för konsultfirmorna medveten strategi för att på ett så effektivt sätt som möjligt utveckla, framför allt juniora konsulter, till att på ett professionellt sätt möta kundernas förväntningar. Liksom McDonalds strategi att ha identiska menyer, identisk inredning och service i alla McDonaldsrestauranger för att kunden ska känna sig säker på vad hon får, är managementkonsultfirmornas strategi att forma alla juniorkonsulter till kopior ett sätt att garantera kunden att det hon får är god kvalitet. Vissa av våra intervjuobjekt fann sig i att låta sig i att låta sig påverkas och formas på detta sätt. De tyckte det var utvecklande, roligt och nödvändigt. Andra accepterade denna formningsprocess som ett faktum men behöll en viss skepsis distans till den, medan en tredje grupp inte kunde eller ville kliva in i den roll som firman försökte tvinga på dem. För ett par av de intervjuade var ett misstycke med homogeniseringsprocessen som styrmekanism samt en ovilja

och/eller oförmåga att anpassa sig till denna konsultmall en starkt bidragande faktor till att de lämnade sina respektive konsultfirmor. I likhet med vad resultaten i Greys studier av revisorer i Finland och Storbritannien visar, kan vi se att en oförmåga eller ovilja att anpassa sig till rådande föreställningar om hur en professionell konsult bör se ut och uppträda, leder till att konsulter slutar.

Flera av de intervjuade delar in gruppen managementkonsulter i två olika typer av individer. De som endast ser arbetet på firman som en språngbräda i karriären och de som ser sig själva som inbitna konsulter. Det är tydligt hur viljan att identifiera sig med firman och konsultrollen samt viljan att låta sig formas till konsult av firman skiljer sig åt mellan dessa två grupper av individer. Om en individ endast ser tiden som konsult som en språngbräda på väg mot någon annan position på ett annat företag, är det naturligt att hon inte identifierar sig med konsultyrket eller med konsultfirman i samma utsträckning som den individ som vill satsa helhjärtat på en konsultkarriär. En tredje grupp konsulter som vi kunde identifiera under våra intervjuer var den grupp som varken identifierade sig med konsultrollen eller med konsultfirman. Nils beskriver hans tid som konsult som en gratischans och en häftig bonus. Han menar att hans mål aldrig hade varit att vara där, han hade aldrig kämpat och strävat för att komma dit och efter ett par år på firman kände han sig fortfarande som "killen från landet". Vi ser här hur konsulternas bakgrund, hur de formats av tidigare erfarenheter och hur de ser på sig själva, med andra ord de identiteter som de bär med sig in i konsultfirman, har betydelse för deras identitetskonstruktion och i förlängningen för deras beslut att säga upp sig. En konsult vars föräldrar är partners på en konsultfirma och som alltid har haft målsättningen att göra karriär i konsultbranschen och ägnat månader åt att lösa *case* för att klara konsultfirmornas *case*-intervjuer, har investerat mycket i tid, energi och ambition för att i förväg bygga upp sin identitet kring konsultrollen. Denna förberedande identitetsformning kan, när konsulten startar sin anställning, tänkas underlätta för denne att anpassa sig till konsultfirmans bild av den ideala konsulten. Den kan också göra de upplevda förlusterna vid tankar om uppsägning större eftersom det kan vara svårt att släppa taget om föreställningar om vem man är och vad målet med den egna karriären är. Som i fallet med Nils, kan det vara lättare att tänka sig alternativa yrkesbanor och att ta beslutet att säga upp sig från sitt arbete om man har en väldigt liten del av den personliga identiteten investerad i att vara konsult på en specifik konsultfirma.

Föränderlig tillvaro skapar svårbevarad och kluven identitet

Samtliga intervjuade beskriver konsultyrket som ett föränderligt arbete, där ingenting någonsin är konstant och där konsulten måste vara anpasslig och beredd att ta sig an vitt skilda uppgifter på olika uppdrag hos olika kunder. Ofta beskrivs dessa egenskaper som något positivt, att det är roligt och utvecklande att arbeta med varierande uppgifter i många olika miljöer. Ibland beskrivs dock denna föränderliga och komplexa arbetssituation som påfrestande. Med en projektledare, konsultfirmans partners och klienter som alla har olika förväntningar på konsultens prestation och som dessutom ger olika direktiv för konsultens arbete, upplevde många intervjuobjekt förvirring och frustration. Alvesson menar att den föränderliga, osäkra och inkonsekventa verklighet konsulterna har att hantera i sin vardag kan göra det svårt för konsulterna att landa i och känna sig säkra i sin identitet. Det kan också leda till att konsulten känner en avsaknad av fullt medlemskap i de arbetssammanhang hon ingår i. Det är inte något som våra intervjuobjekt lyfter fram som starka skäl till varför de lämnade sin anställning, men vi ser att de krav och förväntningar som konsulterna har på sig, som ser olika ut och kommer från olika håll, gör

det svårare för konsulten att utveckla en konsistent identitet som de känner sig trygga i och kan stå för. När konsulterna inte finner en stabilitet och en trygghet i sitt arbete är det svårt för dem att veta på vilken grund de ska bygga upp sin identitet. Resultatet blir att de i mindre utsträckning eller inte alls använder firman eller konsultrollen som grund för sitt identitetsskapande och istället utgår från sitt privatliv och använder exempelvis föräldraskapet som byggsten i deras identitetskonstruktion. Detta leder till att konsulterna upplever det som enklare att lämna konsultfirman och konsultrollen eftersom deras identitet inte står och faller med konsultyrket. Det skulle också kunna vara så att konsultyrket skapar individer med anpassliga identiteter. De är vana att vara hoppjerkor och byta både arbetsplats, arbetspartners och arbetsuppgifter och processen att byta arbete väcker därför lite motstånd.

Ständigt nya krav, utmaningar och utvärderingar skapar stress

Alvesson beskriver hur konsulters prestation i stor utsträckning är beroende av klientens bedömning av deras prestationer, i vilken det alltid finns element av slumpmässighet, godtycke och politik. Han menar därför att konsultens ställning alltid är tillfällig och i viss mån omstridd och definieras bara genom den senaste prestationen. Ett par intervjuobjekt uttrycker den ständiga utvärderingen av den egna prestationen som påfrestande. De menar att det var lätt att känna sig otillräcklig och även om man presterade bra och fick bra utvärderingar i ett projekt, var det ändå bara att börja om från noll i nästa projekt. De behövde ständigt bevisa sin kompetens inför sig själva, sina chefer och klienter. Utmaningarna som konsulterna möter i arbetet förändras under deras tid på konsultfirman, allteftersom de blir mer seniora och får större erfarenhet. Några intervjuade säger att de kände att de saknade kompetenser och egenskaper som ett avancemang i hierarkin krävde. Andra menar att bristen på stöd och support i att utveckla nya färdigheter gjorde att de kände sig pressade av de nya kraven. En tredje grupp beskrev hur utmaningarna helt enkelt inte inspirerade dem, att deras huvudsakliga intresse låg inom ett annat område och att arbetet därför inte kändes meningsfullt. Den största förändringen som de intervjuade beskriver är när de förväntades att börja sälja. Det upp-eller-ut-system som mer eller mindre genomsyrade kulturen på samtliga konsultfirmor tycks förstärka denna press. Nils beskriver hur han, när han insåg att han inte ville arbeta så många timmar i veckan som arbetet krävde, tänkte att det var lika bra att säga upp sig själv innan någon partner kom och gav honom sparken. Föreställning om att det är upp-eller-ut som gäller kan således bidra till att konsulter hellre väljer att säga upp sig än att vara kvar inom firman och riskera att möta utmaningar som de kanske inte klarar. Vi ser att den process som konsulter går igenom när de ser att de egna förmågorna inte svarar upp mot förändrade krav från firman, som en påverkande faktor i konsultens beslut att säga upp sig. Får konsulterna inte tillräcklig bekräftelse utifrån på att de gör ett bra arbete eller känner de själva att de inte möter de av firman uppsatta prestationskraven är det troligt att de väljer att lämna firman.

Alvesson menar också att det, på grund av konsultarbetets komplexitet, klientberoendet samt frånvaron av certifieringar och standarder inom branschen, råder en viss skepsis gentemot konsultyrket och konsulters arbete. Detta är något vi i liten utsträckning ser i våra intervjuer. Ett par intervjuobjekt uttrycker en tveksamhet inför att ta på sig själva konsulttiteln eftersom de menar att vem som helst kan kalla sig konsult eller för att de har sett att alla konsulter inte gör ett så bra arbete och därmed inte vill identifiera sig med dessa. Flertalet intervjuobjekt säger dock att de inte har mötts av någon skepsis under deras tid som konsulter. Det tycks således inte som att en skepsis gentemot konsultyrket och

konsulters arbete är en direkt bidragande faktor till att konsulter väjer att lämna sina arbeten. Medvetenheten om denna skepsis skulle dock kunna öka osäkerheten över den egna professionella identiteten och förstärka konsultens behov av att motsvara kundens förväntningar och skapa legitimitet för sin yrkesroll.

Partner – ingen drömposition

Flera av de intervjuade menar att partnerstrukturen i hög grad påverkar kulturen på firman. Samtidigt som partnerna beskrivs som mycket respekterade och som en inom firman upplyft grupp, finns det tydliga föreställningar om partnerrollen och om vem den typiske partnern är som inte är enbart positiva. "Det är dem som i stor utsträckning drivs av att tjäna mycket pengar och som är beredda att offra familjelivet", "De är de som nästan säljer sin själ till arbetet". Enligt Alvesson är det vanligt att unga professionella inom kunskapsföretag identifierar sig med möjliga framtida positioner och roller. En majoritet av de vi talat med, har aldrig haft en uttalad önskan om att bli partner. Det är sannolikt att de konsulter som i större utsträckning trivs i partnerkulturen och har en önskan och en strävan att bli partner fortsätter att arbeta längre inom en firma än de konsulter som inte identifierar sig i en framtida roll som partner.

Professionell vs. organisationsbaserad identitet

Få av de intervjuade kunde säga att de identifierade sig med konsultyrket eller att de i första hand såg sig själva som konsulter. En större andel menade att de har lärt sig mycket under sina konsultår och att de har präglats av yrket. Flera intervjuade identifierar eller identifierade sig istället med firman. De beskriver hur de drevs av en företagsanda och kände en gemenskap inom firman. Flera säger att de inte skulle ha kunnat eller kan tänka sig att arbeta på en annan konsultfirma eftersom de känner/kände en lojalitet gentemot firman, både dess människor och arbetssätt. Alvesson menar att personer som i första hand ser sig som professionella med en mycket hög grad av autonomi och sakkunskap, kan komma att motsätta sig de organisatoriska arrangemangen, hierarkier och de former av kontroll som följer med dem. Vi ser att det har uppstått konflikter mellan professionella och organisationsbaserade identiteter endast i de fall när konsulten varit äldre och har haft arbetslivserfarenhet och en utpräglad yrkesroll sedan tidigare. Jörgen är ett exempel på en person som format sin identitet kring sin tidigare profession och har svårt att anpassa sig till de mallar och mönster som hans tidigare konsultfirma försökte få honom att följa. Problematiken med kontrasterande professionella och organisationsbaserade identiteter är således endast synlig för äldre professionella som påbörjar sin konsultkarriär senare i livet. För övriga konsulter verkar en svag identifiering med både konsultroll och firma bidra till att det är lättare att ta beslutet att säga upp sig.

Relationer, inte pengar skapar lojalitet

Enligt Alvesson kan lojalitetsbegreppet delas in i två kategorier: instrumentell lojalitet där pengar och makt är viktiga byggstenar samt identifikationsbaserad lojalitet där meningsfullhet och deltagande är de centrala komponenterna. Flera av de intervjuade beskriver hur konsultfirmorna försökte förmå konsulterna att stanna kvar på firman genom att erbjuda dem högre löner och andra materiella förmåner. Somliga menade också att lönen var en betydelsefull faktor vid uppsägningsbeslutet men knappast något som skapade känslor av lojalitet gentemot konsultfirman. En majoritet beskriver istället

hur den sammanhållning som skapades bland konsulter på samma nivå, i samma team eller på samma avdelning gav upphov till känslor av lojalitet. I ett par intervjuobjekts beskrivningar av deras känslor för konsultfirman framkommer känslor av tacksamhet. De beskriver hur de fått lära och uppleva så mycket under sina år som konsulter och att de därför känner en lojalitet baserad på tacksamhet gentemot konsultfirman. Huruvida denna tacksamhetslojalitet ska tolkas som instrumentell eller identifikationsbaserad lojalitet är inte helt givet. En del av tacksamheten tycks vara riktad mot den levnadsstandard som arbetet och erfarenheten som konsult har möjliggjort, medan en del tycks vara riktad mot de positiva känslor som arbete, resor och relationer med kollegor har givit. Det tycks dock vara så att denna lojalitet byggd på tacksamhet gentemot konsultfirman har skapats efter det att konsulten lämnade firman och var således ingenting som påverkade konsulten i dennes uppsägningsbeslut.

För att sammanfatta, ser vi att de sociala banden på firman tycks vara av större betydelse för att en känsla av lojalitet ska skapas än ersättning i form av lön och andra materiella förmåner. De sociala banden och känslor av gemenskap och tillhörighet behöver dock inte vara skapade mellan konsult och firma utan kan formas mellan konsult och avdelning eller mellan konsulten och dennes arbetsgrupp. Trots att flera konsulter kände lojalitet med firman, en avdelning eller en arbetsgrupp, valde ändå samtliga att säga upp sig. Lojaliteten var således inte en faktor som hade en tillräckligt stark inverkan på konsulten för att denne skulle överse med upplevda negativa tankar och känslor i förhållande till sin arbetssituation. Den identifikationsbaserade lojaliteten var dock tillräckligt stark för att de intervjuade inte skulle välja en annan jämbördig konsultfirma och för att flera skulle kunna tänka sig att komma tillbaka till firman i en annan roll senare i karriären.

Institutionella omgivningars påverkan på individens uppsägningsbeslut

Det är inte bara faktorer inom firman såsom arbetskollegor, arbetsuppgifter och firmakultur som påverkar konsultens beslut att säga upp sig. De institutionella omgivningarna spelar en viktig roll eftersom de skapar föreställningar och normer som konsulten måste förhålla sig till och sätter ramarna för vad som anses vara ett bra beslut.

Såväl före detta konsulter som den HR- representant som vi intervjuat säger att konsultfirmorna i stor utsträckning fungerar som en plantskola och språngbräda för nytexaminerade. Det ses som naturligt och är enligt Cecilia något som rekryteringsavdelningarna räknar med när de anställer juniora konsulter. Att föreställningen om konsultfirman som en plantskola och språngbräda är spridd och stark, både bland konsulter och bland andra anställda på konsultfirmorna ser vi som en bidragande faktor till att många juniora konsulter väljer att sluta efter bara några år på konsultfirman. De följer helt enkelt de normer som institutionella omgivningar skapar för hur man gör karriär och vad som anses vara en bra start på karriären. Dessutom kan föreställningen om att det är naturligt och helt godtagbart att konsulter säger upp sig från sitt arbete leda till att konsulter inte upplever det särskilt svårt eller kvalfyllt att säga upp sig och söka sig till en ny position på ett annat företag.

Alvesson menar att eftersom managementkonsultverksamhet saknar flertalet av de kriterier som gör att den kan definieras som en profession har den inte en given legitimitet utan att det vilar på konsultfirmorna och konsulterna själva att skapa denna. I våra intervjuer framkommer det att behovet av, liksom viljan att skapa legitimitet för sin egen roll som konsult är stor. Flera intervjuobjekt beskriver hur det inom konsultbranschen upplevdes som viktigt att ha erfarenhet från att ha arbetat i linjen, särskilt om man ville nå högre positioner inom konsultfirman. Vissa intervjuade uttrycker en osäkerhet över den egna kunskapen och förklarar hur de genom att ta ett arbete i linjen ville tillägna sig praktisk erfarenhet av det som de som konsulter hade givit råd om. Samma personer menar att många kunder faktiskt förväntar sig att konsulten ska besitta dessa erfarenheter. Medan en del av de intervjuade valde att säga upp sig från konsultfirman för att skapa nya erfarenheter och en större legitimitet som framtida konsulter finns det personer som har valt att göra tvärtom, det vill säga som sagt upp sig från sitt arbete i linjen för att arbeta som konsult under ett par år med intentionen att få nya verktyg och bredare erfarenhet att ta med sig tillbaka till deras arbete i linjen. Konsultyrket tycks således vara legitimitetsskapande i sig och bidra till att den enskilda konsulten får större trovärdighet och goda förutsättningar för en fortsatt karriär. Flera beskriver konsultyrket i dessa termer, som ett sorts kvitto på att man är tillräckligt smart och kvalificerad. Vi kan således se att konsulter säger upp sig dels för att tillägna sig ny erfarenhet och skapa legitimitet som framtida konsulter, och dels för att de uppnått det egna syftet med konsultarbetet och vill återgå till ett linjearbete och utnyttja sin nyförvärvade kunskap och legitimitet för att göra karriär där. Vi nämnde tidigare hur den skepsis gentemot konsultyrket och konsulters arbete som vissa intervjuade upplevde under sin tid som konsulter, skulle kunna förstärka detta behov av att skapa legitimitet.

Ett genusperspektiv

En första intressant observation vi gör när vi studerar vårt intervjumaterial ur ett genusperspektiv är att motiven till varför konsulterna sökt sig till deras respektive konsultfirmor skiljer sig åt mellan män och kvinnor. Kvinnorna beskriver ofta företagsklimatet, en human firmakultur och ett intryck av cheferna som trevliga och lättsamma som faktorer påverkade deras val av konsultfirma. Männerna beskriver sina val av konsultfirma mer i termer av att det var karriärstrategiskt smart. Denna signifikanta skillnad är intressant eftersom den visar på konsulternas bakomliggande värderingar och föreställningar om hur konsulterna vill organisera både sitt professionella och sitt privata liv. De intervjuades svar tyder på att kvinnorna i större utsträckning inkluderar sitt privatliv och tar hänsyn till en nuvarande eller framtida roll som flickvän, fru eller mamma när de sökte sig till en konsultfirma. De betonar mer än männen vikten av att ha en balans i livet och få tid till familj och vänner. Kvinnorna kan således ha lite andra förväntningar på konsultrollen och på konsultfirman vilket påverkar deras referensramar utifrån vilka de tar beslut om att stanna kvar eller lämna konsultfirman. Vi ser dock att de långa arbetsdagarna och konsultyrkets oförutsägbarhet är något som både män och kvinnor beskriver som ett problem när de bildar familj. Huruvida de resonerar och vilket beslut de tar tycks bero både på de egna värderingarna samt familjesituationen. De intervjuade beskriver inte avbräcket i form av föräldraledighet som något som medförde eller kunde ha medfört att det var svårare att avancera inom firman när de kom tillbaka från föräldraledigheten. De menar att det inte råder en intern konkurrens om positioner utan att alla tjänar på att konsulter stiger i hierarkin. Dessutom innebär projektarbetsformen att det är lätt att både avsluta

och påbörja sin anställning på firman. Detta är i linje med Alvessons resonemang om kunskapsföretagets struktur och arbetssätt som en faktor som underlättar ett fortsatt avancemang inom firman efter ett kortare avbräck. Problemet tycks således inte bestå i att konsulter som väljer att vara föräldralediga inte kan konkurrera om positioner när de kommer tillbaka till arbetet. Problemet består snarare i att konsultarbetet och konsultfirmorna inte erbjuder den flexibilitet som möjliggör för konsulter att både vara närvarande föräldrar och högpresterande konsulter.

En annan skillnad som vi har identifierat ligger i den respons som kvinnor och män visar när konsultyrkets utmaningar förändras. En stor förändring som särskilt kvinnorna i våra intervjuer beskriver som svår är när firman kräver att konsulten ska börja sälja. Även män pekar i våra intervjuer på att förmågan att sälja är central för att man ska kunna avancera vidare inom firman men de beskriver inte omställningen som problemfylld. Det skulle kunna vara så att säljyrket ses som ett stereotypiskt mer manligt yrke och att säljrollen därför är något som de manliga konsulterna lättare identifierar sig med och lättare kliver in i. Alexandra skiljer sig från övriga kvinnliga intervjuade i det att hon säger att säljrollen kändes väldigt naturlig och att hon aldrig upplevt säljkravet som pressande. Att Alexandra är den enda av våra kvinnliga intervjuade som finner sig så väl i säljrollen är intressant då hon är den enda av våra intervjuade som fortfarande arbetar kvar på sitt förtärbete som konsult på en större konsultfirma.

Meriläinen et al. visar i deras studie hur den professionella identitetskonstruktionen av en managementkonsult skapades utifrån manliga ideal. Den professionella konsulten skulle bland annat vara högpresterande, ha full kontroll, vara framgångsrik och fokusera på handling. Vi kan utifrån vårt intervjumaterial se hur dessa egenskaper återkommer som beskrivningar för vad som krävs av en managementkonsult. Vi kan dock inte se att dessa egenskaper associeras till, eller beskrivs som specifikt manliga. Eftersom normerande föreställningar om kvinnligt och manligt är socialt konstruerade och därmed finns inbyggda i vårt sätt att tänka och vara, kan det vara så att konsulterna, endast på en omedveten nivå styrs av dessa normer. Kvinnorna kan på ett medvetet, intellektuellt plan inte se att den ideala managementkonsulten liknas vid en man, men eftersom hon påverkas av sociala normer som säger hur hon som kvinna bör vara, exempelvis vara den ansvarstagande parten i vårdandet av familjen, leder det till konflikter när hon samtidigt förväntas arbeta långa dagar och ständigt vara tillgänglig för att leverera bra resultat. Denna konflikt mellan normer tar sig i intervjuerna uttryck som att män i högre grad än kvinnor har en önskan att bli partners. Det finns en föreställning om partnerrollen som en extremt krävande roll som bara de med ett enormt driv, förmåga att sälja och göra affärer samt de som är beredda att försaka stora delar av familjelivet klarar av. Att våra intervjuade kvinnor i större utsträckning än männen ser säljrollen som svår och utmanande samt att de tydligare uttrycker en önskan om balans mellan arbete och privatliv kan leda till att de har svårt att föreställa sig själva som partners, därmed inte har motivationen att klättra inom firman och därför slutar tidigare än männen.

Såväl före detta konsulter som den HR-representant som vi har intervjuat beskriver de krav som konsultfirmorna har på sig för att arbeta med jämställdhet och åstadkomma en jämn könsfördelning bland de anställda. Att konsultfirmorna känner denna press kan, i dagens konsultfirmor där majoriteten av konsulter på seniora positioner är män, leda till att kvinnor särbehandlas både i en anställningsprocess och under för konsulten kritiska perioder då denne funderar på att säga upp sig. Detta är något vi ser i

vårt intervjumaterial. Kvinnorna har, i ett försök från firmorna att få dem att stanna, erbjudits högre ersättning och andra förmåner såsom betald barnflicka och hushållsnära tjänster, i större utsträckning än männen. Att konsultfirmor på grund av institutionella krav på jämställdhet är mer angelägna om att behålla kvinnor kan leda till att kvinnor erbjuds fler förmåner som gör det lättare att kombinera arbete och familjeliv och som därmed gör att de stannar längre inom firman. Kvinnorna menar dock att firman var alldeles för sena med att erbjuda förmåner och att om firmorna verkligen är seriösa i sin strävan att behålla fler kvinnor måste de förmedla detta tydligare och tidigt informera om vad firman kan erbjuda för att hjälpa de anställda att hitta en balans mellan arbete och familjeliv.

Analys – del 2

I vår första analysdel såg vi hur konsultfirmornas försök att forma konsulter efter mallar, arbetets höga och föränderliga krav, samordningen och relationerna inom firman, materiell ersättning, institutionella omgivningar samt den svårfunna balansen mellan arbete och privatliv, var faktorer som påverkade konsulternas uppsägningsbeslut. Nedan försöker vi förstå dessa faktorerers betydelse utifrån teorin om arbetsinbäddning.

Svag identifikation med firman leder till ytlig inbäddning

Att försöka påverka och forma konsulternas identiteter så att deras bild av hur en konsult beter sig och agerar överensstämmer med hur firman anser att en konsult ska vara och agera är i linje med teorin om inbäddning ett försök att bädda in de anställda i organisationen. Ett försök att skapa band till och samstämmighet mellan firman och den anställde. När konsultfirman lyckas forma konsultens värderingar och målsättningar till att överensstämja med konsultfirmans, skapas ytterligare trådar i det nätverk som binder konsulten till firman. Om konsulten inte hyser samma värderingar och målsättningar som firman, om något sker i konsultens liv som förändrar hennes värderingar och målsättningar, eller om hon helt enkelt inte finner sig i att bli formad, skapas aldrig dessa bindande trådar. Om konsulten förändrar sina värderingar och målsättningar, bryts trådarna i nätverket. Konsulten känner att hon inte längre passar in på firman och söker sig därför till en arbetsplats där värderingarna och kraven är mer kompatibla med hennes personliga värderingar, mål och förutsättningar.

Det finns flera faktorer på konsultfirmorna som för konsulterna fungerar som källor till identifikation med firman. Ett par av de vi intervjuade, kände dock inte att de i något avseende kunde identifiera sig med firman utan såg sig själva mer som konsulter och identifierade sig mer med den egna professionen än med firman. Detta förekom endast i fallet med äldre konsulter som hade arbetat på flera andra företag innan de fick anställning på konsultfirman. Att konsulter har tidigare erfarenheter och har präglats av andra företag och arbetsplatser är således en faktor som försvårar den identifikationsbaserade inbäddningen i konsultfirman och gör konsulten svagare knuten till firman. Vi kan förstå det som att konsulten redan har byggt upp sin identitet kring andra företagskulturer, värderingar, strukturer, arbetssätt och människor och känner att hon redan har en solid identitet. Till skillnad från konsulter som anställs direkt efter sin högskoleutbildning och har behov av upplärning och vägledning, kan konsulter med tidigare arbetserfarenhet känna att konsultfirmans försök att forma dem strider mot deras redan formade föreställningar om vem de är och hur de gör ett bra arbete. Deras tidigare inbäddning i en annan organisation har gjort att deras identitet är byggd på andra grunder än den nya konsultfirmans grunder och på samma sätt som det är svårt att lära gamla hundar att sitta, tycks det också vara svårt att omforma äldre konsulters identitet och inbädda dem i konsultfirman.

Konsultfirmornas försök att forma konsulternas identiteter försvåras av att konsulterna, under långa perioder, är utplacerade hos kund och påverkas av de krav och värderingar som finns där. Detta kan leda till att konsulterna inte blir lika starkt bundna till konsultfirman utan att de förändrar och anpassar sin identitet och hur de agerar efter kunden och skapar starkare band till denne. Flera av de intervjuade beskriver deras arbete som konsulter som föränderligt, osäkert och många gånger motsägelsefullt då de

inte bara slets mellan kund och konsultfirma utan även mellan olika direktiv och riktlinjer från olika interna instanser. Denna föränderlighet, osäkerhet och inkonsekvens gör det också svårt för starkare band att skapas mellan konsult och konsultfirma.

Enligt teorin om arbetsinbäddning är samstämmigheten mellan anställdas förmågor och arbetets utmaningar och krav en faktor som har betydelse för hur väl en anställd känner sig inbäddad i firman. Ständigt nya utmaningar, krav och utvärderingar gjorde att flera konsulter ofta kände sig otillräckliga. Kravet på att sälja lyfts fram som problematiskt och få säger att de fick den utbildning och det stöd som hade behövts för att utveckla sin säljförmåga. Managementkonsultfirmornas pyramidformade organisationsstruktur och dess upp-eller-ut-policy kan vara en förklaring till att formella kurser och utbildningar som hjälper konsulten att klara av de nya kraven inte erbjuds. De konsulter som har förmågan att fortsätta högre upp i hierarkin klarar av att tillägna sig den nödvändiga kompetensen på informell väg, medan de konsulter som inte har vad som krävs lämnar firman. Det tycks således vara en del av konsultfirmornas organisationsstruktur och HR-strategi att gradvis skapa osamstämmighet mellan konsultens förmågor och firmans krav. Hade vi inkluderat Darwins teori om det naturliga urvalet i uppsatsens teoretiska utgångspunkt hade vi kunnat konstatera att hans begrepp "survival of the fittest" tycks vara applicerbart inom konsultfirmorna. Utifrån teorin om arbetsinbäddning ser vi att konsultfirmornas organisationsstruktur och HR-strategi bidrar till att skapa osamstämmighet mellan konsultens förmågor och firmans krav vilket leder till en ytlig inbäddning och till att det är lättare för konsulter att säga upp sig.

Ytliga relationer = ytlig inbäddning, formel för uppsägningsbeslut?

Enligt teorin om arbetsinbäddning utgörs en viktig del av en persons inbäddning i ett företag av relationer till andra personer på företaget. Många och starka relationer till kollegor, mentorer och chefer skapar många trådar som binder personen till företaget vilket gör det svårare för denne att avsluta sin anställning och lämna företaget. Relationerna kan vara av både informell och formell natur. Få av de vi intervjuade beskrev andra relationer än till jämnåriga konsulter, såsom till högre chefer eller mentorer, som viktiga för dem. Många såg mentorsrelationen som ett feedbacksystem i vilken de mer fick ett betyg på vad de redan presterat och mindre vägledning och coachning för framtiden. Andra var mer rättframma i sin beskrivning av mentorsrelationen såsom Gustav som menar att hans mentorsrelation rent av var värdelös. Vi ser att för våra intervjuobjekt spelar de formella relationerna inom konsultfirmorna en liten roll som skapare av inbäddande trådar. I ett par fall, såsom när Lovisa och Sophia slutade på deras respektive konsultfirmor, gick hela arbetsgrupper över samtidigt till ett annat företag. I dessa situationer flyttar konsulten både sina formella och informella relationstrådar till ett annat företag eller annorlunda uttryckt: konsultens inbäddning flyttas till ett nytt företag. Eftersom att konsulten fortfarande kan känna sig trygg i sin inbäddning i arbetsgruppen förenklas övergången till och integrationen i det nya företaget.

Hur starkt de interna relationerna utvecklas är beroende av företagets vilja att stärka dem, i vilken utsträckning miljön på företaget tillåter de anställda att socialisera och vilka möjligheter och vilken önskan den enskilda anställda har att delta i denna socialisering. Medan de som var yngre

(nyutexaminerade eller med något års arbetslivserfarenhet) när de fick anställning på konsultfirman beskriver hur nya konsulter följdes åt som en kull och hur det skapades en oerhört stark sammanhållning bland de juniöra konsulterna, beskriver de något äldre konsulterna hur de i högre grad valde att distansera sig från de sociala aktiviteter som anordnades av konsultfirman och separera privat- och arbetsliv. Detta var särskilt vanligt bland konsulter som hade familj och som inte ville ta timmar från tiden med familjen till att umgås privat med kollegor. Vi ser således att förändrade familjeförhållanden, såsom när konsulten blir förälder är en faktor som påverkar förutsättningarna för inbäddning negativt. Konsulten har inte möjlighet att utveckla och förstärka relationer med arbetskollegor vilket gör att trådarna till konsultfirman försvagas och gör det lättare för konsulten att säga upp sig.

Som i de ovan beskrivna fallen med Lovisas och Sophias uppsägning och övergång kan de bestående relationerna mellan kollegor göra att konsulten känner sig tryggare med att lämna firman och att beslutet om uppsägning känns enklare. Detta är i linje med teorin om arbetsinbäddning. Vi ser dock i vårt intervju-material att en konsult som lämnar en firma inte per automatik behöver bryta relationerna till överordnade och kollegor. Flera intervjuobjekt menar att de fortfarande har mycket kontakt med sina gamla kollegor och de relationerna fortfarande är mycket betydelsefulla. Även om den formella relationen inom firman har försvunnit kan personerna behålla kontakten på ett informellt sätt och umgås som vänner, eller behålla varandra som affärskontakter. Vi skulle således vilja tona ned de brutna relationernas betydelse för konsultens beslut att säga upp sig och istället belysa möjligheten att vetskapen om att konsulterna inte helt behöver bryta relationerna till sina kollegor gör det lättare för dem att sluta. Konsulterna kan efter att de sagt upp sig behålla kontakten med de personer med vilken relationen känns värdefull och bryta kontakten med mindre betydelsefulla personer. Relationer till arbetskollegor behöver således inte vara något som knyter konsulten till firman eftersom konsulten kan välja att ha kvar trådarna men knyta dem direkt till sig själv som person.

Pengar skapar trådar, men hur starka?

Vi kunde tidigare i analysen konstatera att mänskliga relationer inom firman är av större betydelse för att en känsla av lojalitet ska skapas än ersättning i form av lön och andra materiella förmåner. Ett par av de intervjuade lyfter dock fram ersättningen som mycket viktig och vi ska därför inte underskatta den som en tråd i det nätverk som bäddar in konsulten i konsultfirman. I linje med Alvessons resonemang om konsultens tillfälliga ställning vars prestation ständigt måste bli bekräftad, är den summa som konsulten tjänar en tydlig bekräftelse på konsultens prestation och betydelse. Dessutom kan konsulterna under deras tid på konsultfirman ha tagit lån och dragit på sig andra utgifter samt tillägnat sig en viss grad av levnadsstandard som kräver en viss inkomst för att upprätthålla. Att ge konsulter en bra ekonomisk ersättning är därmed ett sätt att knyta konsulterna till firman men eftersom konkurrerande företag ofta kan erbjuda likvärdiga eller högre löner är det inte ett lika effektivt sätt som att genom mänskliga relationer eller en stark positiv kultur skapa unika bindande trådar till firman.

Institutionella omgivningar begränsar förutsättningar för inbäddning

De institutionella omgivningarna är en viktig faktor eftersom de skapar föreställningar och normer som målar upp ramarna för hur, och i vilken utsträckning, konsulten låter sig inbäddas i konsultfirman. Om en individ endast ser tiden som konsult som en språngbräda i karriären är det naturligt att hon inte identifierar sig med, och låter sig inbäddas i konsultfirman i samma utsträckning som en individ som satsar helt på en konsultkarriär. Även föreställningar inom konsultfirman, som att det är upp-eller-ut som gäller, påverkar konsulternas förutsättningar för att inbäddas i firman. Upp-eller-ut-policyn fungerar som en fränstötningmekanism där konsulten i rädsla för att inte hålla måttet, eller med en känsla av att det inte är meningsfullt eller värt ansträngningen, självmant söker sig bort från firman.

Föreställningar om hur en legitim managementkonsult skapas och betar sig har också betydelse för de intervjuades förutsättningar att inbäddas i konsultfirman och för att känna att hon passar in. Föreställningen om att en konsult, som inte har erfarenhet från linjearbete, inte riktigt vet vad hon ger råd om och därför inte är trovärdig, gör att många konsulter känner en press att tillägna sig denna erfarenhet. För att motsvara omgivningens krav och föreställningar och för att framstå som trovärdig och legitim kan det bli nödvändigt för konsulten att ta hänsyn till kundens förväntningar och värderingar och delvis låta sig inbäddas i dennes organisation. Vi kan således konstatera att de institutionella omgivningarna i hög grad påverkar konsultens förutsättningar för att inbäddas i firman. En tänkbar slutsats skulle kunna vara att konsulten, för att bli så inbäddad som möjligt, bör påverkas främst av de institutionella omgivningarna inom firman. Ges konsulten tillräckligt med tid och utrymme att låta sig påverkas av föreställningar utanför firman kan det leda till att dessa påverkar och formar henne i större utsträckning än de föreställningar som existerar inom konsultfirman. Det kan leda till att konsultens värderingar, mål och självbild förändras till att inte längre passa ihop med konsultfirmans kultur och önskemål om hur deras idealkonsult ser ut och betar sig. I linje med teorin om arbetsinbäddning uppstår en osamstämmighet mellan konsulten och firman vilket försvagar de trådar som binder konsulten till firman och gör det lättare för konsulten att sluta. Vi ser dock att föreställningen om konsultyrket som en språngbräda och om vad som karaktäriserar den professionella och legitima konsulten existerar såväl inom som utanför konsultfirmorna, till exempel bland studenter på högskoleutbildningar och inom andra yrkesbranscher. Detta leder till att konsulter redan har påverkats av dessa föreställningar när de kommer till konsultfirman och att de under deras anställning fortsätter att påverkas av dem såväl inom som utanför firman. Således riskerar konsulten ständigt att osamstämmighet uppstår mellan konsulten och firman och att trådarna som binder konsulten till firman försvagas eller bryts.

Kvinnor och män bäddas in på olika sätt

Vi har redan beskrivit hur våra intervjuade konsulter när de fick barn valde att engagera sig mindre i sociala aktiviteter med kollegor utanför arbetet och hur detta leder till en yttligare inbäddning av konsulten. Men att få barn kan också påverka identiteten. En konsult som tidigare haft en stor del av sin identitet knuten till sitt arbete och sin karriär kan, när hon eller han får barn, identifiera sig mer med rollen som förälder. Detta leder till att konsulten blir yttligare inbäddad i firman och djupare inbäddad i familjen vilket i förlängningen gör det lättare för konsulten att lämna firman. Eftersom kvinnor påverkas av institutionella och kulturella föreställningar enligt vilka de har ett större ansvar för familjen än män,

kan kvinnor identifiera sig starkare med föräldrarollen och lättare ge upp identiteten kopplad till firman och sin yrkesroll.

De institutionella omgivningarna spelar en stor roll som legitimitetsskapare av företag som har en jämn könsfördelning bland sina anställda. Normer som säger att konsultfirman bör ha lika många kvinnor som män, gör att kvinnor erbjuds fler förmåner som underlättar att kombinera arbete och familjeliv. Med andra ord: kvinnor erbjuds en större inbäddning i konsultfirman som skapar bättre förutsättningar för att de ska stanna på firman. Att våra intervjuade kvinnor ändå valde att sluta beror delvis på att dessa erbjudanden från firmorna kom för sent. De hade redan tagit beslutet att säga upp sig, förstört delar av det inbäddande nätverket och var inte i en situation där viljan fanns att skapa nya trådar till konsultfirman. En slutsats vi kan dra utifrån detta är att skapandet av starka nätverkstrådar kräver tid. Visst är det enkelt för konsultfirman att erbjuda lite högre lön eller en betald barnflicka till en konsult som är på väg att sluta, men vår analys har visat att dessa incitament ensamma inte har en avgörande betydelse för konsultens uppsägningsbeslut. Dock är de en del av den större helhet som utgör firmans kultur och som konsulten mer eller mindre känner att hon passar in i och vill vara en del av. Är de små handlingarna, gesterna och symbolerna en konsekvens av bakomliggande strukturer, arbetssätt och människosyn spelar de en viktig roll för att få konsulterna att känna sig inbäddade i firman. Detta kräver dock att konsultfirmorna arbetar medvetet och på kontinuerlig basis för att tydligt kommunicera och leva i enlighet med sina HR-strategier. Om konsulten känner att hon vet både vilka krav firman ställer och vilka möjligheter firman erbjuder för att konsulten under olika förutsättningar ska kunna göra ett bra arbete, samt att chefer på alla nivåer kommunicerar ett konsekvent budskap, är det troligare att konsulten förstärker trådarna till firman och stannar längre i sin anställning.

Slutsatser

Syftet med denna uppsats var att utveckla förståelsen för varför managementkonsulter lämnar sina anställningar på stora och etablerade managementkonsultfirmor. Vi har med hjälp av Alvessons teorier om identitetsskapande i kunskapsföretag, ett institutionellt perspektiv liksom ett genusperspektiv kunnat identifiera faktorer som är avgörande för en konsults inbäddning i konsultfirman och därmed för deras beslut att säga upp sig. Vi har funnit att flera av dessa faktorer har skapats och upprätthålls av konsultfirmornas hierarkiska struktur, och en upp-eller-ut-kultur som inte tillåter konsulterna att skapa starka trådar till firman. Vi kan också konstatera att majoriteten av intervjuobjekten, på olika sätt och i olika utsträckning påverkades av erbjudanden om nytt arbete. I några fall var det en direkt orsak till att konsulterna sade upp sig från konsultfirman, medan erbjudandet i andra fall utgjorde en faktor som påskyndade tankeprocessen som ledde fram till uppsägning. Nedan sammanfattar vi de faktorer som vi funnit bidrar till en yttlig inbäddning av konsulter.

Faktorer som gör konsulter ytligt inbäddade i konsultfirmor

- Ett ogillande av homogeniseringsprocessen som styrmekanism samt en ovilja och/eller oförmåga att formas efter firmans konsultmall, förhindrar eller försvårar skapandet av trådar till firman. Ändrade förhållanden i konsultens liv kan göra att konsulten förändrar sina värderingar och målsättningar vilket försvagar eller bryter trådarna till firman.
- En föränderlig och ofta inkonsekvent arbetssituation i vilken konsulten under långa perioder, är utplacerad hos kund och påverkas av dennes krav och värderingar gör det svårt för konsulten att bygga upp en stark identitet kopplad till antingen konsultfirman eller professionen. Konsulten kan istället välja att bygga sin identitet på andra grunder inom andra områden i livet. Detta gör det enklare att lämna firman eftersom deras identitet inte står och faller med deras anställning som konsult. Eftersom konsulter är vana vid att kontinuerligt byta arbetsplats, kollegor och arbetsuppgifter, tycks konsulter bygga upp mycket anpassliga identiteter vilket gör att processen att byta arbete väcker lite motstånd.
- Konsulter med tidigare arbetserfarenhet upplever att konsultfirmans försök att forma dem strider mot deras redan formade föreställningar om vem de är och hur de gör ett bra arbete. Det finns hos dessa konsulter ett motstånd mot att låta sig bäddas in i firman.
- Konsulter kan efter avslutad anställning välja att behålla kontakten med de personer inom firman med vilken relationen känns värdefull och bryta kontakten med mindre betydelsefulla personer. Relationer till arbetskollegor behöver således inte vara något som bäddar in konsulten specifikt i firman eftersom hon kan välja att behålla trådarna men knyta dem direkt till sig själv som person.
- Föreställningen om konsultfirman som en plantskola och språngbräda gör att många juniora konsulter väljer att sluta efter några år. De följer de normer som institutionella omgivningar satt upp för hur man gör karriär och vad som anses vara en bra start på karriären. Föreställningen om att det är naturligt och helt godtagbart att konsulter säger upp sig från sitt arbete gör också att konsulter inte upplever det särskilt svårt eller kvalfyllt att säga upp sig.

- Behovet av att skapa legitimitet för sin yrkesroll och sin person leder till att konsulter säger upp sig dels för att tillägna sig nya erfarenheter och skapa legitimitet som framtida konsulter, och dels för att de uppnått det egna syftet med konsultarbetet och vill återgå till ett linjearbete och utnyttja sin nyförvärvade kunskap och legitimitet för att göra karriär där. Den skepsis som vissa konsulter upplever gör att behovet av att skapa legitimitet förstärks.
- Ständigt nya, projekt, utmaningar, förväntningar och krav gjorde att flera konsulter kände sig otillräckliga. Det tycks vara en del av konsultfirmornas organisationsstruktur och HR-strategi att gradvis skapa osamstämmighet mellan konsultens förmågor och firmans krav. Utifrån teorin om arbetsinbäddning ser vi att konsultfirmornas organisationsstruktur och HR-strategi bidrar till att skapa osamstämmighet mellan konsultens förmågor och firmans krav vilket leder till en ytlig inbäddning och till att det är lättare för konsulter att säga upp sig. Föreställning om att det är upp-eller-ut som gäller bidrar till att konsulter väljer att säga upp sig för att inte riskera att möta utmaningar som de kanske inte klarar. För flera konsulter var säljkravet särskilt svårt att hantera och leva upp till.
- Det finns en föreställning om partnerrollen som extremt krävande och som endast de med ett enormt driv och en vilja att försaka stora delar av familjelivet klarar av. Våra intervjuade kvinnor har i större utsträckning än männen svårt att se sig själva som partners vilket kan leda till att de inte har motivationen att klättra inom firmorna och därför säger upp sig tidigare än männen.
- Förändrade familjeförhållanden, såsom när konsulten blir förälder är en faktor som försvårar förutsättningarna för inbäddning. Konsulten har inte möjlighet att utveckla och förstärka relationer med arbetskollegor vilket gör att trådarna till konsultfirman försvagas. Konsultfirmorna och konsultarbetet erbjuder inte heller den flexibilitet som möjliggör för konsulter att både vara närvarande föräldrar och högpresterande konsulter.

Från teori till praktik

Vi har i denna uppsats tagit ett steg på vägen mot ökad förståelse för varför managementkonsulter säger upp sig. Vad gör vi då med denna nyvunna förståelse? Hur kan våra slutsatser användas av konsultfirmor som önskar behålla fler av sina konsulter?

För att besvara dessa frågor skulle vi kunna ta våra slutsatser och säga till konsultfirmorna: Så här ska ni göra, ge konsulterna större flexibilitet och stöd så att de kan kombinera arbete och familjeliv, minska arbetsbelastningen och ge dem bättre utbildning så att de bättre kan motsvara de föränderliga krav som ställs på dem, se till att skapa lite bredare ramar för hur er idealkonsult ska vara, ge dem högre lön och ordna fler pubkvällar. Och så levde de lyckliga i alla sina dagar.

Men det är nog svårare än så. Som i allt förändringsarbete är resultatet avhängigt den vilja som finns internt till att åstadkomma en förändring, en vilja att röra sig från punkt A till punkt B. Frågan vi ställer oss är om denna vilja finns inom konsultfirmorna. Vi beskrev i uppsatsens inledning hur konsultfirmor (inom alla branscher) pekar ut personalbrist som det största hotet mot tillväxten i firmorna. Utifrån detta är analysen enkel: Konsultfirmorna behöver massor av kompetent personal så de bör se till att ge de anställda vad de behöver för att de ska stanna inom firman. Vi har dock tidigare beskrivit hur både konsulter och HR-avdelningar på firmorna ser en hög personalomsättning som naturlig, till och med nödvändig, och att detta tillsammans med firmornas pyramidformade struktur samt upp-eller-ut-policyn bidrar till att konsulter slutar. Det verkar således som att det finns faktorer inbyggda i konsultfirmornas struktur och kultur som verkar kontraproduktivt om målet är att behålla personal.

Att undersöka fördelarna med konsultfirmornas nuvarande struktur och kultur, med andra ord de faktorer som gör att konsultfirmorna organiserar sig såsom de gör, ligger utanför syftet i denna uppsats. Vi kan bara anta att konsultfirmorna säkerligen har goda skäl för att använda en pyramidformad struktur samt låta ledorden upp-eller-ut genomsyra firmakulturen. Vad vi har förstått genom våra analyser är dock att om konsultfirmorna vill arbeta för att behålla sina konsulter behöver de ta hänsyn till hela bilden och arbeta på en övergripande nivå för att skapa en organisation som vill bädda in konsulterna och som konsulterna vill bädda in sig i. I en sådan organisation kan inte chefen säga en sak samtidigt som firmans struktur och kultur signalerar något annat. Chefen kan inte säga att det är godtagbart att arbeta deltid när konsulten har småbarn samtidigt som hon blir dunkad i ryggen för övertidsarbete och riskerar att bli utcounslad för att hon inte avancerar tillräckligt snabbt till nästa hierarkiska nivå. Vi har skrivit mycket om konsulters identitetskonstruktion och om firmornas försök att påverka denna. Om konsultfirmorna vill bli bättre på att behålla sin personal är det kanske dags för dem att se till sin egen identitet och använda denna för att skapa starka trådar till konsulterna. På samma sätt som firmorna försöker homogenisera konsulternas identiteter för att göra dem till bra, legitima konsulter skulle de kunna homogenisera sin egen identitet för att göra firman till en bra, legitim arbetsplats. En enhetlig, konsekvent firmakultur som genomsyrar stort och smått på alla nivåer, skapar bättre förutsättningar för en djup inbäddning av konsulten och ökar chanserna till att denne stannar längre i sin anställning.

Referenslista

Alvesson, M. (2004) *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, Liber Ekonomi, Malmö (Upplaga 1:1)

Alvesson, Mats and Johansson, Anders W. Professionalism and Politics in Management Consultancy Work. Kapitel 13. s. 228-246 i *Critical Consulting- New Perspectives on the Management Advice Industry* (2002). Clark, Timothy och Fincham, Robin (editors). Blackwell Publishers Ltd, UK

Alvesson, M. och Sköldbberg, K. (1994), *Tolkning och Reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund

Andersen, I. (1998), *Den uppenbara verkligheten: Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Blomqvist, M., (1994), *Könshierarkier i gunkning - Kvinnor i kunskapsföretag*, Acta Universitatis Upsaliensis. Studia Sociologica Upsaliensia 39, Uppsala

Bryman, A., (2002), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber Ekonomi, Malmö

Eriksson, L.T och Wiedersheim-Paul, F. (2001), *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö

Grey, C. On being a professional in a "Big Six" firm. *Accounting, Organizations and Society*, (1998) Vol. 23, No. 5/6, pp. 569-587.

Holme, I. M. och Solvang, B. K. (1997) *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Holtom, B. C., och Inderrieden, E. J., Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover. *Journal of Managerial Issues*. (Dec., 2006) Vol. XVLLL, No. 4, S. 435-452

Holtom, B. C., Lee, T. R., och Lee, T. W. Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics* (2006), Vol. 35, No.4, S. 316-331

Invisible Management, (2001), Sjöstrand, S-E., Sandberg, J., och Tyrstrup, M. (editors). Thomson Learning

Jacobsen, D. I. (2002) Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen. Studentlitteratur, Lund.

Konsultguiden (2008), Karström, J. (redaktör), Affärsvärlden

Maister, D. H. Balancing the professional service firm. *Sloan Management Review* (pre- 1986), Fall 1982, Vol. 24, No.1, S. 15-29.

Meriläinen, S., Tienari, J., Thomas, R. och Davies, A. Management consultant talk: A cross-cultural comparison of normalizing discourse and resistance. *Organization*, Jul (2004), Vol. 11, No. 4, S. 539- 564.

Robson, G. S., Wholey, D. R., Barefield, R. M. Institutional determinants of individual mobility: Bridging the professions back in. *The Academy of Management Journal* (Apr., 1996), Vol. 39, No. 2, S. 397-420

Trost. J. (2007), *Enkätboken*, Studentlitteratur, Lund

Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. och Linghag, S. (2001), *Det ordnar sig – Teorier om organisation och kön*. Studentlitteratur, Lund

Appendix A

Intervjuprotokoll - Konsulter

Bakgrund

Ålder?

Utbildning?

Hur länge har du arbetat inom managementkonsultbranschen?

Vad gjorde du innan?

Varför sökte du dig till managementkonsultbranschen och din tidigare firma?

Familjesituation?

Konsultfirman och arbetet som konsult

Hur upplevde du din första tid på firman?

Hur förändrades dina arbetsuppgifter och/eller företagets krav på dig under din tid på firman?

Beskriv firman avseende:

- karriärmöjligheter?
- ersättning och förmåner?
- medarbetare?
- arbetet i sig?
- konkurrensen?
- krav och förväntningar?
- flexibilitet?

Vad hade du för målsättning med ditt arbete på konsultfirman?

Hade du målsättningen/drömmen att bli partner?

Sökte du aktivt efter nya tjänster?

Fick du andra arbetserbjudanden under din tid på firman?

Tankar om uppsägning

Beskriv orsakerna till att du sade upp dig från din tjänst på managementkonsultfirman?

Hur gick tankarna? Vad initierade tankeprocessen?

Var det några svåra överväganden eller prioriteringar du behövde göra?

Hur stor betydelse hade ersättningen för ditt beslut att lämna din tidigare tjänst?

Hur utvärderade du ditt/dina alternativ? (Lön, förmåner, befogenheter?)

Varför valde du det alternativ du valde?

Vilken betydelse hade dina sociala relationer till kollegor, chefer, mentorer etc.?

Företagskultur och lojalitet

Beskriv företagskulturen i termer av: rådande föreställningar, värderingar, normer och målsättningar på företaget.

Hur kompatibla var dina privata/professionella värderingar med företaget du lämnade?

I vilken utsträckning identifierade du dig med konsultyrket?

I vilken utsträckning identifierade du dig med konsultfirman?

Känner/ kände du lojalitet med firman? Vad grundar sig känslan av lojalitet på?

Uppsägningsprocessen

Hur reagerade chefer och kollegor på din uppsägning?

Idag

Kan du tänka dig att återgå till konsult- firman/branschen i framtiden?

Vad har du för karriärplaner?

Vad skiljer ditt nuvarande arbete från ditt tidigare arbete?

Appendix B

Intervjuprotokoll – Konsult som valt att inte sluta

Bakgrund

Ålder?

Utbildning?

Hur länge har du arbetat inom managementkonsultbranschen?

Vad gjorde du innan?

Varför sökte du dig till managementkonsultbranschen och din tidigare firma?

Familjesituation?

Firman

Hur upplevde du din första tid på firman?

Hur har dina arbetsuppgifter och firmans krav på dig förändrats under din tid på firman?

Beskriv firman avseende?

- karriärmöjligheter?
- ersättning och förmåner?
- medarbetare?
- arbetet i sig?
- konkurrensen?
- krav och tryck utifrån?
- flexibilitet?

Vilken betydelse har dina sociala relationer till kollegor, chefer, mentorer etc. för ditt arbete, utveckling och trivsel?

Vad har du för karriärplaner?

Vad har du för målsättning med ditt arbete som konsult?

Har du målsättningen/drömmen att bli partner?

Företagskultur och lojalitet

Beskriv företagskulturen i termer av: rådande föreställningar, värderingar, normer och målsättningar på företaget.

Hur kompatibla är dina privata/professionella värderingar med firman?

I vilken utsträckning identifierar du dig med konsultyrket?

I vilken utsträckning identifierar du dig med konsultfirman?

Känner du lojalitet med firman? Vad grundar sig känslan av lojalitet på?

Att vara kvar

Varför väljer du att fortsätta som konsult på din nuvarande firma?

Söker du aktivt efter nya tjänster?

Har du fått arbetserbjudanden under din tid på firman?

Vilken betydelse har ersättningen?

Vad skulle kunna få dig att lämna din tjänst/ firma?

Appendix C

Intervjuprotokoll - HR-representant

Bakgrund

Ålder?

Position?

Arbetsuppgifter/ beskrivning av arbetet?

Firmans syn på konsulterna

Vad är företagets mål med de anställda när ni rekryterar dem?

Vad letar ni efter?

Gör ni en utvärdering av hur länge en potentiell kandidat kan komma att vara kvar?

Hur länge vill ni ha kvar era konsulter?

Hur mycket resurser går åt till upplärningen av en ny konsult? När brukar de börja dra in pengar till firman?

Vad är det som avgör hur länge ni vill ha kvar dem? Utveckling, potential, antal debiterade timmar/nya kunder?

Konsulternas karriär

Gör ni karriärplanering tillsammans med dem?

Vad händer om någon inte uppnår sina karriärplaner utifrån er syn/ sin egen syn?

Personalomsättning

Ser ni några mönster vad gäller personalomsättningen? Statistik, ökat, minskat?

Vad gör ni för att påverka personalomsättningen?

Vad gör man för att behålla personal?

Hur länge brukar personal vara kvar?

Finns det särskilda man vill ha kvar/vill bli av med?

Vart är det vanligt att de tar vägen?

Brukar de lämna vid någon särskild fas i karriären?

Vanligaste skälen till att de slutar? Ovanligaste?

Är det vanligt att folk kommer tillbaka? När i så fall och på vilken position?

Arbetar ni aktivt för att få tillbaka gamla anställda?

Hur ser processen ut när ngn slutar? Kontakt?

Positivt eller negativt när folk slutar? Normalt eller dramatiskt?

Företagskultur och lojalitet

Hur arbetar ni med lojaliteten hos medarbetare?

Vilken sorts kultur försöker ni skapa? Lyckas ni?

Vilken typ av konsult vill ni skapa?

Hur ser du på kulturen på konsultsidan givet att företaget från början är revisionsinriktat?

Kvinnor som lämnar organisationen mitt i livet – hur hanterar ni detta?

Ser ni det som ett problem att de försvinner?

Vad gör ni för att behålla dem? Räcker det – har ni sett resultat?

Hur påverkas ni av att det är en global firma när det kommer till att arbeta med främjandet av kvinnliga medarbetare?

Märker ni att fler män tar föräldraledigt? Tankar kring detta?