



Kvindelige revisorer i exit

En empirisk undersøgelse af kvinders frafald i revisionsbranchen med fokus på nye fastholdelsestiltag, som kan indføres.

Female accountants in exit

An empirical study on the decline in women in the accounting profession with a focus on new retention measures that can be implemented.

Udarbejdet af

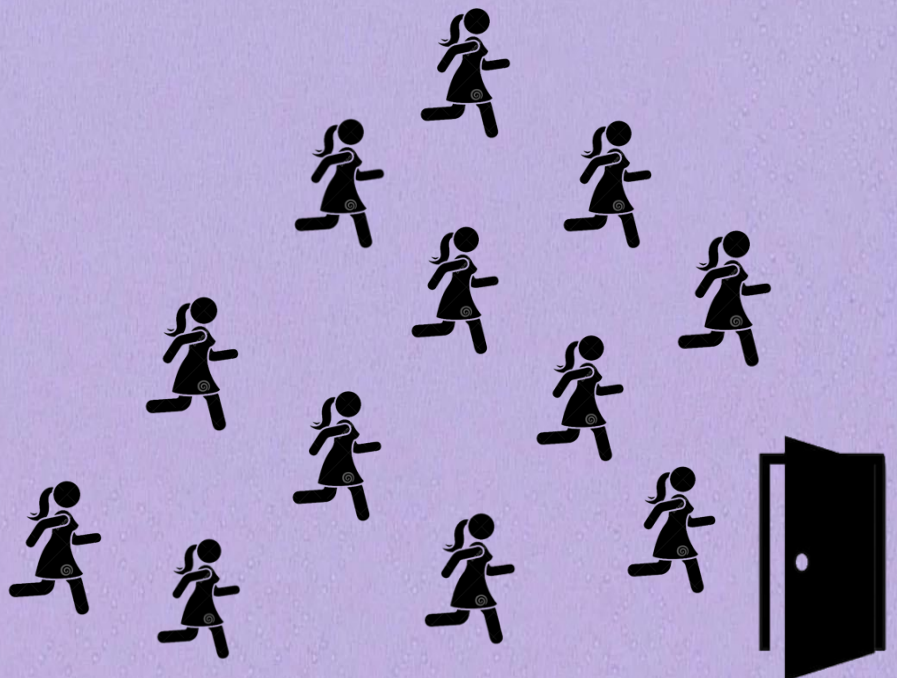
Fatima Ahmad / 12.12.1998 / Cand.merc. (aud.) - 4. semester.

Tharshiga Karunakaran / 12.01.1999 / Cand.merc. (aud.) - 4. semester.

Syddansk Universitet - Kolding / Det Samfundsvidenskabelige Fakultet.

Vejleder: *Dennis Van Liempd / Institut for Virksomhedsledelse.*

Afleveret den 03.06.2024 / Antal anslag: 217.974 / Antal normalsider: 90,8 sider.



Forord

Først og fremmest vil vi gerne udtrykke vores taknemmelighed til vores vejleder, Dennis Van Liempd, som har været en god støtte og sparringspartner gennem hele vores kandidatafhandling. Dennis har vist sin store interesse inden for området og altid været tilgængelig for os, når vi har haft brug for det. Vi ser hele processen som værende lærerig, hvor vi har fået en masse viden igennem vores vejleder, herunder både teoretisk og praktisk som har styrket vores kandidatafhandling

Jeg, Fatima, vil gerne takke min Mama Jee og Papa Jee, der kom hele vejen hertil for et bedre liv for deres børn. Jeg er evigt taknemmelig for alt, hvad I har ofret for min glæde. Denne uddannelse er lige så meget jeres, som den er min. Jeg kunne ikke have gjort det uden jer og jeres duah's. Dernæst vil jeg gerne takke Zainab og Abdullah, der har brugt utallige midnætter på enten at få mig til at grine eller græde. I har altid været der for mig, uanset hvor hårde tider vi har været i gennem. Og til sidst vil jeg gerne takke mine venner, der aldrig har givet op på mig, selvom jeg har været besværlig til tider. Shukar-Alhamdullilah.

Jeg, Tharshiga, vil gerne yde en stor tak til mine forældre og bror for den ubeskrivelige støtte som de har givet gennem hele uddannelsen. I de svære tider, hvor det har været svært at se lyset for enden af tunnelen, har de altid motiveret mig til ikke at give op. Der ydes også en hjertelig tak til min forlovet Lavanish Premachandran, som har støttet mig i hårde og udfordrende tider. Jeg værdsætter dybt alt den kærlighed.

Vi håber på at denne kandidatafhandling vil være med til at give nye perspektiver på fastholdelsen af flere kvindelige revisorer i revisionsbranchen.

God læselyst!

Fatima Ahmad & Tharshiga Karunakaran.

Tro og loveerklæring

”Det erklæres herved på tro og love, at undertegnede egenhændigt og selvstændigt har udformet denne rapport. Alle citater i teksten er markeret som sådanne, og rapporten eller dele af den har ikke tidligere været fremlagt i anden bedømmelsessammenhæng”.

Fatima Ahmad

Tharshiga Karunakaran

Abstract

Statistics show that Denmark is facing challenges regarding the skewed distribution of gender in the auditing industry. There's a tendency for female accountants to leave the industry early in their career, compared to male accountants. Due to these challenges, we found it interesting to research, what this skewed distribution is caused by, and whether the auditing industry can implement initiatives to retain their female accountants and therefore lessen the disparity between genders.

The purpose of this research is to present the most significant reasons as to, why the female accountants choose to leave the auditing industry. In addition to this, it's also examined whether motivation theories and work-life balance can provide insights into the underlying causes for the decline in female accountants in Denmark. This research further proposes a number of initiatives that the auditing industry can implement to better retain the female accountants in the industry.

This dissertation is developed on the basis of the postpositivist paradigm, where we conducted interviews with seven women, with a background in auditing, who've since left the auditing industry. In addition to this, we're also conducted interviews with two informants with better understanding of the auditing industry and a HR-representative from a BigFour company.

The empirical study presents a multitude of reasons as to, why the female accountants choose to leave the auditing industry. The study finds that the most significant factors that affect the retention of female accountants are challenges with work-life balance and that their needs aren't being met. In addition to this, the research results find that there's a need for work-life balance initiatives and responsiveness from the upper management in order to provide better working conditions for the female accountants.

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1. Introduktion	7
1.1 Indledning.....	7
1.2 Problemstilling.....	10
1.2.1 Problemformulering	10
1.2.2 Underspørgsmål.....	10
1.3 Afgrænsning	10
Kapitel 2. Metode	12
2.1 Videnskabsteori.....	12
2.2 Undersøgelsesdesign.....	14
2.2.1. Kvalitative og kvantitative metoder	15
2.3 Case study	16
2.4 Dataindsamling.....	17
2.4.1 Primær data.....	17
2.4.1.1 Semi-struktureret interview	18
2.4.1.2 Interviewguide.....	22
2.4.2 Sekundær data	23
2.4.3 Litteratursøgning	25
2.5 Kodning	26
2.5.1 Transskribering.....	27
2.6 Vurdering af metode	28
2.7 Kritik	30
Kapitel 3. Teori	32
3.1 (Trin 1) - Maslows behovspyramide.....	35
3.2 (Trin 2) - Work Life Balance Framework	37
3.3 (Trin 3) - Work-life Balance Program	41
3.4 (Trin 4) - Herzbergs to-faktor teori	43
3.5 (Trin 5) - Weick's Meningsskabelsesteori.....	45
3.6 (Trin 6) - Revisorloven	48
3.7 Kritik af teorivalg.....	50
Kapitel 4. Analyse	51
4.1 Analyse af interviews	52
4.1.1 Tema 1. <i>Årsagen til, at du forlod branchen</i>	52
4.1.2 Tema 2. <i>Erfaringer som tidligere revisor</i>	57
4.1.3 Tema 3. <i>Motivation</i>	58
4.1.4 Tema 4. <i>Work-Life Balance</i>	62
4.1.5 Tema 5. <i>Tiltag</i>	71
4.2 Analyse af interview med højinformant.....	79
4.2.1 Tema 1. <i>Interesse inden for emnet</i>	79
4.2.2 Tema 2. <i>Årsager til frafaldet i branchen</i>	79
4.2.3 Tema 3. <i>Motivation</i>	83
4.2.4 Tema 4. <i>Work-Life Balance</i>	85

4.2.5. Tema 5. Tiltag	87
4.3 Analyse af interview med HR.....	89
4.3.1 Tema 1. Årsager til frafaldet i branchen.....	89
4.3.2 Tema 2. Motivation	91
4.3.3 Tema 3. Work-Life Balance	92
4.3.4 Tema 4. Tiltag.....	94
Kapitel 5. Diskussion	96
5.1.1 Årsager til, hvorfor kvinder vælger at forlade revisionsbranchen	96
5.1.2 Potentielle tiltag, som revisionsbranchen kan implementere.....	98
Kapitel 6. Konklusion	104
Kapitel 7. Perspektivering	107
Kapitel 8. Litteraturliste.....	110

Kapitel 1. Introduktion

1.1 Indledning

“Jeg har ikke selv børn, men jeg kan se, at der er rigtig mange og særligt mødre, der falder fra, når de får børn. Når der kommer mere fokus på hjemmefronten, så ryger man fra.” (FSR’s analyserapport, 2023, s. 33).

Dette er en udfordring, som er aktuell i revisionsbranchen, selvom vi befinder os i 2024. Flere undersøgelser viser, at der er en tendens til, at flere kvinder falder fra undervejs i deres karriere grundet disse udfordringer (FSR’s analyserapport, 2023).

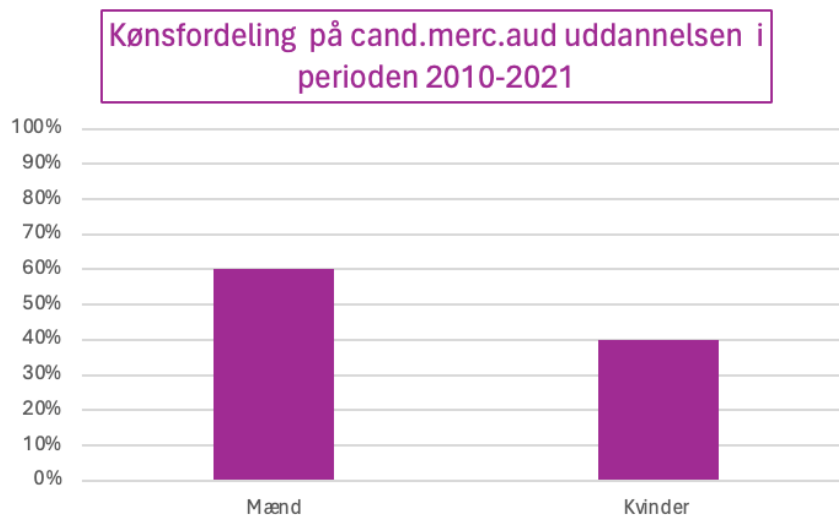
Revisorbranchen udfordres ligeledes på andre parametre som resten af det danske erhvervsliv, idet der ses et fald i talentfulde medarbejdere og arbejdskraft, der er med til at sikre udvikling og fremtidig vækst i branchen (FSR’s analyserapport, 2023). Dette gælder ligeledes antallet af revisorer, der vælger at tage SR-uddannelsen, som er nedadgående, hvilket resulterer i et fald af godkendte revisorer (FSR’s analyserapport, 2023). For at blive statsautoriseret revisor skal man enten have bestået en kandidat i cand.merc.aud eller bestået en anden kandidateksamen, hvor kravene i eksamensbekendtgørelsen §5, stk.1 og 2 er opfyldt (Bekendtgørelsen nr. 67, 19/01/2021).

Derudover er det en betingelse, at man først har mulighed for at blive statsautoriseret revisor, hvis man forud for eksamen har deltaget i udførelse af opgaver, der vedrører områder inden for statsautoriserede revisorers virkefelt i mindst 3 år (Revisorloven §3, nr. 6). Statistikker viser, at der i 2023 var omkring 70-72% kandidater, som bestod deres SR-eksamen (FSR.dk, n.d., a).

Revisorer er offentlighedens tillidsrepræsentanter og skal udføre opgaver, som er i overensstemmelse med god revisorskik, herunder blandt andet udvise professionel skepsis, integritet og objektivitet (Revisorloven §16). Disse opgaver indebærer generelt at sikre, at de udarbejdede årsrapporter er retvisende.

Formålet med at udføre revisionsarbejde er at skabe en større tillid til informationer i et årsregnskab (ISA 200). Revisor har en rolle som en uafhængig tredjepart, der gennemgår og kontrollerer regnskabet, herunder de informationer og omstændigheder, som ligger til grund for oplysningerne i regnskabet (ISA 200).

Kønsfordelingen i revisionsbranchen og på kandidatuddannelsen cand.merc.aud er signifikant skæv. Dertil så man i perioden 2010 til 2021, at der var et overtal af mænd på cand.merc.aud, hvor omkring 60% af de færdiguddannede kandidater var mænd, mens de sidste 40% af de færdiguddannede kandidater bestod af kvinder (FSR.dk, n.d., b). Nedenfor ses et diagram over fordelingen.



(Diagram 1: Diagram over kønsfordelingen på cand.merc.aud. uddannelsen i perioden 2010-2021. (Egen tilvirkning pba. FSR Analyserapport 2023).

Fordelingen mellem kønnene har generelt set været uændret under hele perioden, dog steg antallet af kvindelige studerende på cand.merc.aud i 2013 til omkring 50% (FSR.dk, n.d., b). Dette skyldes en blanding af et fald af mandlige studerende og en stigning af kvindelige studerende. Fordelingen viser, at kandidatuddannelsen især er populær blandt mænd, og dette gør sig ligeledes gældende for at videreuddanne sig til statsautoriseret revisor (FSR.dk, n.d., b). Statistikker viser, at fordelingen blandt godkendte revisorer er omkring 20% kvinder og 80% mænd (FSR.dk, n.d., b). Denne fordeling har været uændret i mange år, hvor det ikke ser ud til at være udsigt til ændringer af fordelingen blandt godkendte revisorer (FSR.dk, n.d., b). I 2022 steg andelen af nyuddannede kvindelige statsautoriserede, men det kan endnu ikke vurderes, om fordelingen forbliver uændret (FSR.dk, n.d., b).

Skævheden i kønsfordelingen har ledt til, at store virksomheder såsom Deloitte og PwC har fået et større fokus på kønsdiversitet. Dertil har Deloitte indført et tiltag, kaldet Female Academy, der har til formål at skabe et bedre netværk både blandt kvinder i virksomheden, samt kvinder uden for virksomheden med en interesse for branchen. Dette netværk er med til at skabe et fællesskab og udvikle flere kompetencer på revisionsfaglige områder gennem faglig og professionel sparring (Deloitte.dk, n.d.).

PwC har også haft et fokus på kønsdiversitet, hvori de har sat et mål for 2030 om at 33% af lederstillingerne i virksomheden skal være kvinder. Dette er i tråd med deres Advanced Leadership Programme, hvori de ønsker at videreudvikle kvindelige talenter og hjælpe dem på vejen til topstillingerne i dansk erhvervsliv (*PwC.dk, n.d.*).

Kønsfordelingen på cand.merc.aud uddannelsen og iblandt godkendte revisorer har ledt til en undren over, hvorfor der er så få kvinder, der bliver revisorer. Resultater fra FSR's analyserapport viser, at især kvindelige revisorer vælger at forlade branchen på baggrund af branchens kultur og indre struktur (*FSR's analyserapport, 2023*). Vi antager, at dette kan skyldes en manglende balance mellem arbejdslivet og det private liv, samt en mangel på motivation og mening bag arbejdsopgaverne i branchen.

Den skæve kønsfordeling kan resultere i en mangel på diversitet i revisionsbranchen. Denne problematik uddybes i Abdelfattah et al. (2020), hvori det fremhæves, at kvinder er mere opmærksomme på risici, de opdager flere væsentlige fejlinformationer og de har en større tendens til at følge lovgivningen samt følge god revisorskik. Mandlige revisorer har derimod en tendens til at undervurdere risici, hvilket kan resultere i, at de kan fejlvurdere deres kunders *profiler* (*Abdelfattah et al., 2020, s. 178*). Dette kan ligeledes understøttes af Hardies et al. (2015), hvori de finder, at kvinder får højere honorarer grundet, at de er risikosky og dermed kræver flere revisionsbeviser, før de underskriver erklæringer og årsrapporter (*Hardies et al., 2015, s. 173*). På baggrund af ovenstående anser vi det nødvendigt, at der er diversitet i revisionsbranchen, da en skæv kønsfordeling kan påvirke revisionskvaliteten ved at påvirke de etiske principper.

Dertil ønsker vi at undersøge, hvilke årsager der gør sig gældende i forbindelse med manglen på kvinder i revisionsbranchen. Derudover ønsker vi også at undersøge, hvilke tiltag der kan implementeres for at fastholde de kvindelige revisorer og motivere dem til ikke at søge væk fra revisionsbranchen.

1.2 Problemstilling

En problemformulering er en formulering af det problem, som bliver undersøgt og er med til at styre det metodiske og teoretiske valg gennem undersøgelsen (Andersen, 2019, s. 59).

På baggrund af vores undren over den skæve fordeling og frafaldet af kvindelige revisorer, er det relevant og aktuelt at undersøge, hvilke faktorer der medvirker til, at kvinder forlader revisionsbranchen.

1.2.1 Problemformulering

“Hvorfor forlader kvinder revisionsbranchen i Danmark og hvilke tiltag kan virksomheder implementere for at fastholde kvinder i branchen?”

1.2.2 Underspørgsmål

- *Hvilke teoretiske årsager er der til, at kvinder forlader revisionsbranchen?*
- *Hvilke empiriske årsager er der til, at kvinder forlader revisionsbranchen?*
- *Hvilke nye tiltag kan revisionsvirksomheder implementere for at fastholde kvinder?*

1.3 Afgrænsning

Dette afsnit har til formål at præcisere de til- og fravalg, som er foretaget under skriveprocessen.

Formålet med afhandlingen er at undersøge, hvorfor kvinder forlader revisionsbranchen og hvilke tiltag, der kan implementeres for at fastholde kvindelige revisorer i branchen. Derfor er der afgrænset fra at undersøge, hvorfor mænd forlader revisionsbranchen og hvilke tiltag, der kan indføres for at fastholde dem. Det betyder, at der i afhandlingen vil være fokus på frafaldet af kvinder i branchen, og der vil derfor ikke blive sammenlignet med datamængder om, hvorfor mænd forlader revisionsbranchen.

Trods afhandlingens omfang, har det været nødvendigt at afgrænse sig fra at fokusere på revisionsbranchen i hele verden til kun at fokusere på revisionsbranchen i Danmark. Denne afgrænsning bunder ligeledes i, at der kan være andre faktorer og elementer som eksempelvis kultur, der gør, at kvinder forlader revisionsbranchen i andre lande.

Dernæst har vi ligeledes afgrænset os, i forholdet til ikke at have fokus på kvinder, der er forblevet i branchen. Dette skyldes, at afhandlingens fokusområde ligger på årsagerne til frafaldet, og hvorledes revisionsbranchen bedst bør tage stilling til de problemstillinger, der bliver præsenteret af tidligere kvindelige revisorer.

Endnu en afgrænsning, som er foretaget i forbindelse med afhandlingen, er, at der ikke fokuseres på kvindelige statsautoriserede revisorer. Dette skyldes afhandlingens omfang, samt at vi blot ønsker at belyse problematikken i, hvorfor kvinder forlader revisionsbranchen, og dermed ikke hvorfor kvinder ikke videreuddanner sig til statsautoriseret revisor.

Afslutningsvis har vi valgt at afgrænse os i forhold til vores informanternes uddannelsesbaggrund. Vi har primært valgt at tage udgangspunkt i informanter, som har færdiggjort deres kandidat i revision og ikke kvinder som har en anden uddannelsesbaggrund.

Kapitel 2. Metode

I følgende afsnit vil de metodiske overvejelser og dets relevans i projektet blive præsenteret. Dertil vil samspillet mellem afhandlingens videnskabsteoretiske tilgang og metodevalg belyses under dette afsnit.

2.1 Videnskabsteori

I det indeværende afsnit vil vi introducere vores videnskabsteoretiske tilgang, og dernæst uddybe vores videnskabsteoretiske ståsted, samt hvorledes postpositivisme anvendes i forbindelse med besvarelsen af problemformuleringen.

Videnskab drejer sig om videnskabelse vedrørende naturen, herunder menneskers handlinger, tanker og følelser samt danne sig en forståelse af den verden, vi lever i (*Juul & Pedersen, 2012, s. 9*). Videnskabsteori handler ikke om teorier inden for samfundet eller naturen (*Juul & Pedersen, 2012, s. 9*). I stedet skal den forstås som videnskabelse gennem videnskaben, herunder formen for viden, der leveres (*Juul & Pedersen, 2012, s. 9*).

Der findes forskellige teoretiske retninger inden for videnskabsteori, som differentieres afhængigt af individets samfundsmæssige virkelighedsopfattelse (*Juul & Pedersen, 2012, s. 9*).

Guba (1990) definerer paradigmer som værende et sæt af værdier, der danner grundlaget for vores handlinger. Dertil er det essentielt at påpege, at vores paradigme styrer både vores hverdagshandlinger og de handlinger vi foretager i forbindelse med videnskabelige undersøgelser (*Guba, 1990, s. 17*).

Guba 1990 opstiller fire generelle paradigmer: den positivistiske, den postpositivistiske, kritisk teori og det konstruktivistiske paradigme. Paradigmerne kan karakteriseres på baggrund af, hvorledes de besvarer de nedenstående spørgsmål (*Guba, 1990, s. 18*).

1. Ontologiske: Hvad er virkelighed? (*Darmer et al., 2020, s. 43*)
2. Epistemologiske: Hvilken natur har vores videnskab, og hvordan kan viden produceres? (*Darmer et al., 2020, s. 43*).
3. Metodologiske: Hvordan undersøges virkeligheden? (*Guba, 1990, s. 18*).

Vi har valgt at have det postpositivistiske paradigme, der kan karakteriseres som en modificeret version af positivisme. Postpositivismens ontologi tager udgangspunkt i, at den virkelige verden faktisk eksisterer. Dog erkender den, at grundet menneskets begrænsede intellekt er det ikke muligt at opfatte den fuldstændige virkelighed (Guba, 1990, s. 20).

Epistemologisk set, så erkender postpositivismen, at det ikke er muligt at forholde sig fuldstændigt objektiv i forbindelse med undersøgelsen, idet der foretages en interaktion mellem interviewer og informanten. Dertil opstiller postpositivister en modificeret objektivitet, idet fuldstændig objektivitet ikke er muligt at opnå, ifølge dette paradigme. I stedet forsøger forskeren at komme så tæt på objektivitet som muligt ved at forsøge at forholde sig neutral. Dertil anerkender man sine egne begrænsninger, idet forskeren ikke har forudsætningerne for at være helt neutral (Guba, 1990, s. 20-21).

Til sidst kigges der også på postpositivismens metodologi, hvortil Guba (1990) opstiller metoder, hvor de udfordringer, der forekommer i forbindelse med objektivitet, håndteres. For det første anvender man *critical multiplism*, hvilket anses som værende en form for triangulation. Dette indebærer, at da man i postpositivismen erkender menneskets begrænsninger og svagheder, er det essentielt at anvende forskellige kilder for data, kildetyper, teorier, metoder m.m. Idet det ikke er muligt at opnå fuldstændig objektivitet, kan man ved anvendelse af *critical multiplism* sikre, at sandsynligheden for fejlfortolkninger mindskes (Guba, 1990, s. 21).

I forbindelse med vores afhandling ønsker vi at foretage en undersøgelse af de årsager, der ligger til grund for, at kvinder forlader revisionsbranchen. Hertil har vi et fokus på generalisering og objektivitet af de resultater, der forekommer i undersøgelsen. I forhold til undersøgelsens udarbejdelse, erkender vi, at der ikke kan opnås fuldstændighed i forhold til to fænomener, herunder virkelighed og objektivitet. Derfor forsøger vi i stedet at forholde os neutrale som muligt og håndtere de udfordringer, der kan forekomme i forbindelse med postpositivisme.

I næste afsnit uddybes afhandlingens undersøgelsesdesign, herunder den induktive, deduktive og abduktive tilgang.

2.2 Undersøgelsesdesign

Undersøgelsesdesignet er en sammensmeltning af de fremgangsmåder, der anvendes ved indsamlingen af data og empiri, som skal analyseres og fortolkes (*Andersen, 2019, s. 131*). Den videnskabsteoretiske tilgang har ligeledes en betydning for undersøgelsesdesignet, og som i dette tilfælde er postpositivisme. Undersøgelsesdesignet har til formål at komme så tæt omkring et bestemt fænomen som muligt, hvor der i denne afhandling vil være fokus på frafaldet af kvindelige revisorer.

I undersøgelsesdesignet taler man normalt om to tilgange, herunder den deduktive og induktive tilgang. Der er ligeledes en tredje tilgang, som er den abduktive tilgang, dog afhænger det, alt efter undersøgelsens formål, af hvilken undersøgelsestilgang, der anvendes.

Ved anvendelse af den deduktive tilgang har man fokus på det teoretiske perspektiv, hvori der drages slutninger om enkelte hændelser (*Andersen, 2019, s. 35-36*). Dermed slutes der generel viden vedrørende et emne til et specialtilfælde, eksempelvis ved at søge eksisterende teorier og viden vedrørende sit emne og anvende dem i forbindelse med sin undersøgelse (*Andersen, 2019, s. 35-36*).

Ved anvendelse af den induktive tilgang tages der derimod udgangspunkt i ét eller flere hændelser, som dernæst slutes til et princip eller en generel lovmæssighed (*Andersen, 2019, s. 36-37*). Herved vælges der at tage udgangspunkt i empiri med formålet om at slutte sig til generel viden. Dette foretages eksempelvis ved at anvende empiri, som der dernæst generaliseres ud fra (*Andersen, 2019, s. 36-37*).

En abduktiv fremgangsmåde er derimod et forsøg på at finde en teori eller hypotese, som kan forklare de tilsyneladende modstridende observationer, så de mest muligt vil forekomme naturligt (*Andersen, 2019, s. 37*). Dertil opstår abduktive slutninger, når der udledes en hypotese eller teori baseret på én eller flere observationer eller begivenheder (*Andersen, 2019, s. 36-37*).

I denne undersøgelse er der fravalgt at anvende den induktive og abduktive tilgang, da det ikke vil have relevans for afhandlingen.

I forbindelse med denne undersøgelse har vi anvendt en deduktiv tilgang til at studere vores problemstilling. Hertil har vi valgt at tage udgangspunkt i varierende teorier vedrørende motivation for at undersøge, hvilke motivationsfaktorer og hygiejnefaktorer, der ligger til grund for tilfredshed og behov hos de ansatte.

Dernæst har vi anvendt work-life balance-teorier til at belyse de væsentligste elementer, der har en effekt på work-life balance.

På baggrund af disse teorier har vi udarbejdet vores undersøgelse, hvori vi har foretaget interviews med en række informanter, der har forladt revisionsbranchen. Dette er med henblik på at undersøge, hvilke årsager der ligger til grund for deres frafald i revisionsbranchen. Derudover har vi foretaget et interview med én repræsentant fra HR-afdelingen i én af de BigFour, samt to højinformanter til at få deres perspektiv på årsagerne til frafaldet af kvindelige revisorer. Hermed har vi anvendt generel viden vedrørende motivationsteorier og work-life balance-teorier til at drage slutninger vedrørende vores afhandlingsemne.

I næste afsnit uddybes afhandlingens kvalitative og kvantitative tilgang.

2.2.1. Kvalitative og kvantitative metoder

I forbindelse med undersøgelsesdesignet er det relevant at differentiere mellem kvalitative og kvantitative metoder. Her består de kvantitative metoder af numeriske data, hvorimod de kvalitative metoder er non-numeriske (*Rasmussen, 2010, s. 92*).

I denne afhandling er der anvendt en kvalitativ metode, hvorved fokuset i undersøgelsen ligger på de bagvedliggende betydninger, som vi kan udlede fra vores data (*Rasmussen, 2010, s. 92*). I forlængelse af dette har vi valgt at tage udgangspunkt i interviews for at generere de data, som fortolkes i vores analyse.

Interviews er karakteriseret ved, at der foretages en dialog mellem informanterne og forskerne. Disse dialoger har generelt en informal struktur, hvorved fokuset ikke ligger på et spørgsmål-svar-format. Dertil har forskeren forberedt en række spørgsmål, temaer eller emner, som de ønsker dækket under interviewet (*Mason, 2018, s. 110*).

For at styrke denne tilgang har vi valgt at udarbejde multiple casestudier, idet vi ønsker at producere generaliseret viden vedrørende frafaldet af kvinder i revisionsbranchen. Denne tilgang uddybes nedenfor.

2.3 Case study

Ordet “case” er dannet af det latinske “casus” og “cadere” og betyder “en begivenhed”, “et tilfælde” og “det der sker” (Kruuse i Andersen, 2019, s.143).

R. K. Yin (2015) definerer casestudier som en empirisk undersøgelse, som er med til at belyse et fænomen inden for det virkelige livs rammer (Andersen, 2019, s.143). Dertil fremhæver han, at grænserne mellem et fænomen og den sammenhæng, hvori casestudier indgår, ikke vil være indlysende (Andersen, 2019, s.143).

Yin (2015) påpeger ligeledes, at der er mulighed for at anvende flere informationskilder til at belyse et fænomen, hvilket denne afhandling benytter sig af som en styrke.

Denne afhandling er en empirisk undersøgelse fra den virkelige verden, hvor vi undersøger, hvorfor kvinder forlader revisionsbranchen. Denne empiriske undersøgelse skal være med til at fremhæve årsagerne til frafaldet af kvindelige revisorer, herunder hvilke elementer der kan påvirke eller begrænse dem i deres karriere. Dette kan eksempelvis være kvinders motivationsfaktorer eller samspillet mellem det private liv og arbejde.

Denne afhandling består af multiple casestudier, hvor der indgår flere enheder i undersøgelsen, herunder flere informanter fra forskellige organisationer.

Formålet med multiple casestudier er eksempelvis et ønske om at producere en generaliseret viden, og jo flere cases der undersøges, jo mere vil den generaliserede viden være holdbar (Andersen, 2019, s. 145). Afhandlingen består af forskellige informanter med det formål at kunne beskrive, forklare og forstå frafaldet af kvindelige revisorer i revisionsbranchen, samt påvirke fænomenet med mulige tiltag revisionsbranchen kan indføre for at fastholde flere kvinder i branchen. Dermed vil denne tilgang i undersøgelsen producere en generaliseret viden om frafaldet af kvindelige revisorer. Denne generaliserede viden er udarbejdet på baggrund af analytisk generalisering, der oftest anvendes i forbindelse med kvalitative undersøgelser. Analytisk generalisering foretages gennem analyseprocessen og fortolkningen, hvori der udvælges informationer, som er relevante for de fleste af informanterne. Disse informationer kan dernæst anvendes som en generalisering af det undersøgte fænomen, herunder de kvindelige revisorer i revisionsbranchen (Polit & Beck, 2010).

I forbindelse med denne afhandling har vi indsamlet flere datatyper, herunder primært og sekundært data, som vil uddybes nedenfor.

2.4 Dataindsamling

I følgende afsnit vil afhandlingens indsamlede datatyper blive gennemgået. I litteraturen skelnes der mellem primære og sekundære data, hvor primær data består af data, som forskeren selv har skabt, eksempelvis gennem et interview, mens sekundære data består af data, som allerede er skabt af andre (*Rasmussen et al. 2010, s. 80*). Denne afhandling består både af primær data og sekundær data, eftersom vores undersøgelse understøttes af data som er indsamlet af os som forskere, og data som allerede er publiceret.

2.4.1 Primær data

Som nævnt tidligere kendetegnes primær data som data, der er indsamlet af forskerne selv ved hjælp af forskellige dataindsamlingsmetoder, som både kan være kvantitative og kvalitative (*Rasmussen, et al. 2010, s. 80-84*). De tre grundtyper af primære dataindsamlingsmetoder består af observation, eksperimenter og spørgeteknikker (*Rasmussen, et al. 2010, s. 80-84*).

I denne undersøgelse anvendes dataindsamlingsmetoden spørgeteknikker med henblik på at anvende vores respondents svar som data i vores undersøgelse. Denne form for metode kan både anvendes til uformelle og ustrukturerede interviews, men også til strukturerede spørgeskemaer, hvor der er adskillige spørgeteknikker til rådighed ved dataindsamling (*Rasmussen, et al. 2010, s. 80-84*). Der skelnes mellem de forskellige teknikker afhængig af deres grad af standardisering og strukturering, hvor standardisering indebærer i hvor høj grad, vi som forskere giver respondenterne de samme spørgsmål i samme rækkefølge (*Rasmussen, et al. 2010, s. 80-84*). Strukturering fortæller derimod noget om, i hvor høj grad vi som forskere har sat struktur på data på forhånd, hvilket eksempelvis kan være, hvorledes vi som forskere strukturerer respondenternes svar i et spørgeskema med faste svar "bokse, hvor der skal sættes et kryds" (*Rasmussen, et al. 2010, s. 80-84*). Oftest vil der være en tendens til, at standardisering og strukturering følger hinanden i en undersøgelse.

Tillige er det nødvendigt at fremhæve fordele og ulemper ved at anvende primær data i en undersøgelse. En fordel ved primær data er, at de bliver indsamlet direkte for at løse eller belyse et specifikt problem eller udfordring (*Rasmussen, et al. 2010, s. 85*). I denne undersøgelse består de primære data fra de foretagne interviews, som er indsamlet med henblik på at få en bedre forståelse af frafaldet af kvindelige revisorer. Dermed er indsamlingen af data specifikt indsamlet til denne afhandling, hvorfor bearbejdningen af disse data kan tilpasses projektets formål (*Rasmussen, et al. 2010, s. 85*).

Endnu en fordel ved primær data er, at det kan give informationer om helt nye områder, og der vil oftest også være en del materiale at arbejde videre med, således at der i denne undersøgelse har været mulighed for at analysere faktorerne for frafaldet af kvindelige revisorer i branchen.

I forlængelse af fordelene af primær data er det ligeledes nødvendigt at fremhæve ulemperne ved denne form for data. Den største ulempe ved indsamlingen af primære data er, at det oftest er omkostningsfuldt og tidskrævende i modsætning til sekundære data (*Rasmussen, et al. 2010, s. 85*). Vores undersøgelse vurderes ikke som at være omkostningsfuld, men derimod tidskrævende eftersom vi foretog en række kvalitative forskningsinterviews.

Vores primære data er som udgangspunkt indsamlet på baggrund af en række semistrukturerede interviews, hvilket vil blive uddybet nedenfor.

2.4.1.1 Semi-struktureret interview

Kvalitative forskningsinterviews har til formål at forstå verden ud fra en informants synsvinkel (*Kvale & Brinkmann, 2015*). På baggrund af et forskningsinterview vil vi som forskere få en bedre forståelse for informanternes erfaringer, personlig viden samt oplevelser i et konkret fænomen. Derudover vil dette give et indblik i informanternes adfærd og handlinger inden for fænomenet, hvilket vi ikke har adgang til i form af andre kilder (*Kvale & Brinkmann, 2015*).

I denne afhandling har vi valgt at foretage 11 interviews med syv kvinder, der er uddannede revisorer, og som har forladt revisionsbranchen. Dernæst har vi foretaget to særskilte interviews med henholdsvis to højinformanter og én repræsentant fra HR-afdeling i BigFour. Afslutningsvis har vi foretaget ét interview med en advokatpartner fra en mellemstor virksomhed til understøttelse af perspektiveringen.

Interviewperson	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6	Informant 7	Højinformant 1
Dato for interview	18/Mar	04/Apr	20/Mar	27/Mar	03/Apr	11/Apr	17/Apr	20/Mar
Interviewets lokation	På Teams	På Teams	På Teams	På Teams	På Teams	På Teams	På Teams	På Zoom
Interviewets varighed	53 min og 31 sek.	60 min og 26 sek.	58 min og 34 sek.	46 min og 06 sek.	60 min og 51 sek.	45 min og 46 sek.	91 min og 46 sek.	38 min og 45 sek.
Antal år i revisionsbranchen	19 år	6,5 år	5 år	2 år (på deltid)	8 år	13 år	6 år	18 år
Forlod revisionsbranchen	2015	2023	2023	2018	2004	2014	2022	2010 og kom tilbage i 2019
Statsautoriseret revisor	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Ja
Uddannelses- baggrund	Cand.merc.aud og efterfølgende taget en masse kurser for at udvikle sig fagligt	Cand.merc.aud.	HD og Cand.merc.aud	Cand.merc.aud og Ph.D	Cand.merc.aud	HD og Cand.merc.aud.	Cand.merc.aud.	Cand.merc.aud, Ph.D og SR
Daværende stilling	Lille revisions- virksomhed	BigFour	BigFour	Mellemstor revisions- virksomhed	BigFour	BigFour	BigFour	Mellemstor revisions- virksomhed
Nuværende alder	44 år	27 år	25 år	33 år	48 år	43 år	33 år	46 år
Børn	Tre børn	Ingen børn eller partner	Ingen børn eller partner	Gift og børn	Gift og tre børn	Gift og to børn	Gift og tre børn	Gift og tre børn

Vi har fravalgt at foretage et fokusgruppeinterview for at sikre informanternes anonymitet og tryghed, således at de ikke vælger at tilbageholde informationer, som er til gavn for vores undersøgelse. Derfor har vi valgt at foretage alle vores interviews individuelt.

Formålet med udvælgelsen af informanterne er, at vi ønsker et indblik i, hvilke årsager der ligger til grund for frafaldet af kvindelige revisorer. Tillige er formålet med interviews med to højinformanter at understøtte og styrke vores empiri fra vores interviews af vores eksperter inden for området. Til sidst er formålet med én repræsentant fra HR-afdeling i BigFour at kunne sammenholde vores resultater fra de øvrige informanter med afdelingens perspektiv på årsagerne til frafaldet af kvindelige revisorer. Vi ser det som en fordel at have foretaget disse interviews, eftersom det giver os forskellige perspektiver på vores problemformulering.

I forbindelse med udvælgelsen af informanterne til vores undersøgelse har vi først forsøgt at kontakte vores netværk på Facebook. På baggrund af denne metode har vi kun fået ét interview med en informant, som har 8 års erfaring i revisionsbranchen. Derfor vurderer vi, at denne tilgang ikke har været effektiv for vores undersøgelse.

Efterfølgende har vi valgt at anvende LinkedIn-plattformen, hvor vi har søgt på forskellige stillinger for at finde kvinder med en cand.merc.aud. uddannelse, som har forladt revisionsbranchen. Dette er eksempelvis stillinger som *"Finansiel Controller"* og *"Økonomichef"*. Disse søgninger har resulteret i, at vi har kunnet se kvindernes erfaringer og uddannelsesbaggrund. Herefter har vi valgt at kontakte 15 kvinder på baggrund af vores søgninger på LinkedIn. Denne tilgang har resulteret i tre interviews med kvinder, som har erfaringer inden for revision fra BigFour.

Dernæst har vi kontaktet én tidligere kvindelig lektor fra Syddansk Universitet, eftersom vi i forvejen har kendskab til hendes karrierevej. Herefter har vi sendt én mail ud til hende, hvor vi introducerede vores undersøgelse og adspurgte om hendes interesse i at deltage i vores undersøgelse. Da vores undersøgelse interesserede hende, valgte hun at vende retur med mulige datoer for at foretage interviewet. I opgaven vil disse informanter betragtes som kvindelige revisorer, der har forladt branchen.

Tillige har vi kontaktet én kvindelig højinformant fra Copenhagen Business School, da vi ligeledes har kendskab til hendes uddannelsesbaggrund. Denne informant har erfaring inden for dette forskningsområde, idet hun på nuværende tidspunkt skriver en Ph.D. vedrørende et lignende emne og dermed har relevant ekspertise.

Vi har kontaktet højinformanten på mail, hvor vi adspurgte om hendes interesse i at deltage i vores undersøgelse. Dernæst udtrykte hun sin interesse for vores undersøgelse, så vi arrangerede et interview med hende, som blev foretaget efter interviewene med informanterne, der har forladt revisionsbranchen.

Dernæst har vi kontaktet endnu én kvindelig højinformant fra Syddansk Universitet, da vi på samme vis som vores højinformant fra Copenhagen Business School har kendskab til højinformantens uddannelsesbaggrund. Denne højinformant har erfaring inden for forskningsområdet, idet hun ligeledes har en Ph.D. i revision. Derudover forlod informanten branchen i en række år, hvorefter hun er vendt tilbage. Højinformanten sidder nu som partner i en mellemstor revisionsvirksomhed og har dermed stort kendskab til branchen fra en forsker- og lederstilling.

Afslutningsvis har vi kontaktet én repræsentant HR-afdeling i én af virksomhederne i BigFour. Hertil har vi fået mulighed for at foretage et interview med én repræsentant inden for rekruttering. Denne repræsentant er ligeledes blevet kontaktet på mail, hvor vi orienterede repræsentanten om undersøgelsens omfang og mulige datoer til et interview. Vi har ligeledes valgt at foretage dette interview, efter vi har foretaget interviewene med de øvrige informanter, der havde forladt revisionsbranchen. Formålet med dette er, at vi gerne ville sammenholde vores resultater fra de øvrige informanter med HR-afdelingens perspektiv på frafaldet af kvindelige revisorer.

Vi har på baggrund af det ovenstående foretaget semistrukturerede interviews, eftersom denne metode giver et bredere indblik i informanternes erfaringer og oplevelser.

På baggrund af et semistruktureret interview har informanterne mulighed for at drage perspektiver ud over de valgte tematikker, eftersom de ikke er begrænset til en fast agenda. Dette resulterer i ny viden, vi som forskere ellers ikke havde forventet, da informanterne selv vælger, hvad der tales om indenfor den valgte tematik (*Poulsen, 2019 s. 97*).

Det er ligeledes en fordel at anvende semistrukturerede interviews, idet spørgsmålene ikke nødvendigvis har en fast rækkefølge i forhold til den fremsendte interviewguide (*Poulsen, 2019 s. 98*). Alt efter behov kan vi som forskere supplere med nye spørgsmål eller tilrettelægge vores eksisterende spørgsmål til den pågældende informant (*Poulsen, 2019, s. 98*).

Afslutningsvis har vi valgt at foretage et struktureret interview i forbindelse med vores perspektivering med henblik på at få et bredere indblik og viden inden for området. Vi har ønsket at udforme et struktureret interview med formål om, at informanten besvarer de forudbestemte spørgsmål og ikke afviger fra fokusområdet (*Kvale & Brinkmann, 2015*). Hertil har vi valgt at perspektivere til advokatbranchen, hvor vi har foretaget ét struktureret interview med en advokat, som er partner i en mellemstor virksomhed. Vi finder det relevant at perspektivere til advokatbranchen, idet branchen står med lignende udfordringer som revisionsbranchen (*Mosens, AdvokatWatch, 2024*). Vi har indsendt en række strukturerede spørgsmål, som vores informant har besvaret, hvilket kan ses i vores bilagsdokument (*Bilag 9.11*).

Efter at have fundet vores informanter til vores semistrukturerede og strukturerede interview har vi udarbejdet en række interviewguides, som uddybes nedenfor.

2.4.1.2 Interviewguide

I forbindelse med vores interviews til vores analyse har vi valgt at udarbejde tre forskellige interviewguides på basis af teorierne i kapitel 3, hvilket kan ses i vores bilagsdokument (*Bilag 9.3-9.5*). Vi har valgt denne tilgang for at skabe en mere struktureret ramme over de afholdte interviews. Dette vil sige, at vi har sendt tre forskellige interviewguides ud, herunder til kvinder med erfaring i revisionsbranchen, og en særskilt interviewguide til én af højinformerne og til én repræsentanten fra HR-afdelingen i en af BigFour.

Interviewguiden tilpasses oftest problemformuleringen og målgruppen af undersøgelsen samt informanterne (*Poulsen, 2019, s. 100-104*). Ydermere skal interviewguiden fungere som et værktøj til at operationalisere de teoretiske perspektiver (*Poulsen, 2019, s.100-104*). Her omsætter forskeren den udarbejdede problemformulering samt det teoretiske perspektiv til de relevante spørgsmål, således det gør det nemmere at indsamle data til det rette formål (*Poulsen, 2019, s. 100-104*).

I et semistruktureret interview kan vi som forskere anvende en interviewguide, da det både giver mulighed for at skabe en vis struktur under interviewet, og at forskere også har en form for frihed til at fralægge sig guiden, hvis der skulle opstå uventede eller interessante emner (*Poulsen, 2019, s.100-104*). Det er dog vigtigt at fremhæve, at forskere heller ikke er interesseret i at bevæge sig langt fra de udvalgte temaer i interviewguiden, hvorfor det vil være nødvendigt at støtte sig op ad én interviewguide. Dermed kan forskere med fordel få respondenterne tilbage til de centrale spørgsmål og tematikker på baggrund af interviewguiden. Derudover giver det også mulighed for at tilpasse spørgsmålene efter behov og stille opfølgende spørgsmål, som ikke nødvendigvis har været forudbestemte (*Poulsen, 2019, s.100-104*).

Vores interviewguide består både af lukkede og åbne spørgsmål, da denne kombination giver os mulighed for at opnå både præcise og uddybende svar på de tematikker, vi undersøger (Poulsen, 2019, s. 100-104). I interviewguiden gør vi ligeledes respondenterne opmærksomme på, at interviewet bliver optaget for at sikre, at respondenterne er klar over denne praksis på forhånd (Kristensen & Hussain, 2019). Vi ser også dette som en fordel, da det kan være udfordrende at huske alle de vigtige detaljer i hvert interview (Kristensen & Hussain, 2019). Yderligere gør vi respondenterne opmærksomme på at opretholde anonymitet, hvilket sikre, at informanterne føler sig trygge ved at give deres udtalelser under interviewet (Kristensen & Hussain, 2019). Disse rammer bliver fastlagt for at undgå eventuelle misforståelser under interviewet.

Vi har besluttet at sende interviewguiden ud til respondenterne én uge før det planlagte interview med det formål at give respondenterne tid til at forberede sig på de adskillige tematikker. Dette har vi også gjort med henblik på at skabe et overblik for vores respondenter, så de kan få et indblik i, hvordan interviewet vil forløbe (Kristensen & Hussain, 2019).

Som en lille udvidelse af vores interviewguide har vi udarbejdet et lille spørgeskema, som vi har sendt ud til vores respondenter i forlængelse af vores interviewguide, hvilket kan ses i vores bilagsdokument (Bilag 9.2). Spørgeskemaet indeholder spørgsmål som de faktuelle oplysninger, herunder informantens *alder, køn, familie status, erfaring osv.* Vi har udformet dette skema for at bruge tiden effektivt på de dybdegående spørgsmål til interviewet. Alle vores informanter har sendt deres udfyldte spørgeskema retur inden vores interviews, således at vi har kunnet forberede os på bedste vis.

For at understøtte vores primær data har vi ligeledes valgt at anvende sekundærdata, hvilket uddybes nedenfor.

2.4.2 Sekundær data

Sekundær data kendetegnes som data, der er udarbejdet af en tredjepart. I og med at disse data er udarbejdet af en anden, vil det ligeledes være data, som er indsamlet til et andet formål end vores undersøgelse (Rasmussen et al. 2010, s. 80-84). Der skelnes mellem interne og eksterne kilder, hvor interne kilder skal forstås som kilder inden for en virksomhed, mens eksterne kilder er uden for en virksomhed (Rasmussen et al. 2010, s. 80-84). De interne kilder kan have differentierede roller, alt afhængig af det konkrete problem der undersøges.

Det kan eksempelvis være *“kundedata, analyser af regnskaber og budgetter, organisationsdiagrammer, oplysninger om tidligere reklamekampagner, mødereferater m.m.”* (Rasmussen et al. 2010, s. 80-84). Derimod er de eksterne kilder uden for en virksomhed eller organisation og kan bestå af *“statistikker fra Danmarks Statistik, tidligere undersøgelser af problemet, materialer fra andre virksomheder eller organisationer, reklamer, vurderinger fra eksperter, artikler fra aviser og blade m.m.”* (Rasmussen et al. 2010, s. 80-84).

For at besvare problemformuleringen på bedste vis, har det været relevant at anvende forskningsdata, herunder forskningsartikler og lærebøger som understøttelse af vores undersøgelse. Derudover består vores dataindsamling ligeledes af eksterne kilder i form af data og statistikker fra FSR og vurderinger fra eksperter inden for området.

I forhold til primær data er indsamlingen af sekundære data billigere at indsamle samt mindre ressourcekrævende (Rasmussen et al. 2010, s. 80-84). Derudover er endnu en fordel ved sekundære data ligeledes, at det undgås at gentage arbejde, som i forvejen er lavet (Rasmussen et al. 2010, s. 80-84). Tillige gør sekundær data det nemmere at planlægge indsamlingen af primære data i form af oplysninger om, hvordan andre undersøgelser eksempelvis har udformet et spørgeskema (Rasmussen et al. 2010, s. 80-84).

Der er dog ligeledes en række ulemper ved at anvende sekundære data, som er nødvendige at være opmærksomme på. En ulempe ved sekundære data er, at de oftest er indsamlet for at beskrive generelle fænomener, hvorfor det kan være svært at anvende disse data til et specifikt emne (Rasmussen et al. 2010, s. 80-84). I dette tilfælde har vi forholdt os kritiske i forbindelse med anvendelse af rapporter af eksempelvis FSR omkring emnet om frafaldet af kvindelige revisor i revisionsbranchen. Endnu en ulempe ved sekundære data er, at det i mange tilfælde kan være svært at se, hvem der har frembragt de sekundære data og til hvilket formål (Rasmussen et al. 2010, s. 82). Afslutningsvis er det essentielt at fremhæve, at selvom man finder relevante sekundære data, vil der ofte være tale om en overfladisk viden, hvorfor det vil være nødvendigt at anvende egen dataindsamling for at komme tættere på og mere i dybden med det specifikke emne, der undersøges (Rasmussen et al. 2010, s. 82).

Vi ser det som en styrke i vores undersøgelse, at vores primære data, som vi selv har indhentet på baggrund af interviews, kan suppleres med sekundære data i form af rapporter og forskningsartikler.

Med henblik på at styrke vores empiriindsamling, har det været nødvendigt at foretage en dybdegående litteratursøgning, hvilket uddybes nedenfor.

2.4.3 Litteratursøgning

Vi har i vores undersøgelse valgt at anvende systematisk litteratursøgning med henblik på at tilegne os de nødvendige og relevante kilder med høj faglig kvalitet. Denne form for litteratursøgning anvendes for at sikre, at problemformuleringen bliver besvaret på bedste vis med understøttelse af de relevante kilder (*Andersen et. al. 2019, s. 62*). En systematisk litteratursøgning går ud over blot at reproducere eksisterende holdninger og teorier, men det omfatter ligeledes evnen til at argumentere og kritisere med et videnskabeligt grundlag for analysen (*Andersen et. al. 2019, s. 62*).

I forbindelse med vores systematiske litteratursøgning har vi blandt andet anvendt søgemetoden "*boolske operatorer*", med henblik på at besvare vores problemformulering på bedste vis. Denne søgemetode består af "*AND, OR, NOT*" og er søgeteknikker, der kan anvendes i de fleste databaser (*Cbs.dk, n.d.*)

De tre forskellige ord kan have forskellige indvirkninger på søgeresultaterne og dermed undersøgelsen.

Søgeteknikken "*AND*" anvendes, når alle søgeord skal være til stede i de hits, der vises i resultatet, når der søges i databasen (*Cbs.dk, n.d.*). Mens "*OR*" er det modsatte af "*AND*" og anvendes, når forskeren er interesseret i at udvide sin søgning (*Cbs.dk, n.d.*). Det kunne eksempelvis være synonymmer for "*arbejdspres*", "*privatliv*", "*work-life balance*", "*motivation*" og "*anerkendelse*" i forhold til vores undersøgelse om, hvorfor kvinder forlader revisionsbranchen. Ved at anvende teknikken "*OR*" fortæller man databasen, at alle resultaterne mindst skal indeholde et af ordene og ikke nødvendigvis alle (*Cbs.dk, n.d.*).

Søgeteknikken "*NOT*" anvendes, når man vil indskrænke ens søgning ved at udelukke bestemte ord fra ens resultater (*Cbs.dk, n.d.*). Det kan eksempelvis være, at der kommer en masse forskningsartikler op, som indeholder de ønskede søgeord, men kommer fra en helt anden faglig kontekst (*Cbs.dk, n.d.*).

Frasøgning er endnu en søgeteknik, som anvendes, hvis forskeren vil gøre sin søgning mere præcis (*Cbs.dk, n.d.*). Her anvendes der anførelsestegn rundt om søgeordene for at tvinge søgeordene til at optræde i den ønskede rækkefølge (*Cbs.dk, n.d.*). Det vil eksempelvis være "*kvinder*" AND "*work-life balance*"

Der er ligeledes mulighed for at kombinere flere søgeteknikker med parenteser i samme søgning (*Cbs.dk, n.d.*).

I vores undersøgelse har vi anvendt emneord som *“Revisionsbranchen”, “frafald af kvinder i revisionsbranche”, “work-life balance”, “videnskabsteori”, “motivation”, “Kvalitative interview”, “retention”, “women in auditing”, “female auditors”, “kvalitativ metode”, “motivation theories for auditing” mm.*

På baggrund af vores emneord foretager vi bloksøgning, hvor vi eksempelvis søger *“Kvinder AND Frafald i revisionsbranchen”* og *“Female auditors AND Retention”*. Disse søgninger er foretaget både på dansk og engelsk med henblik på, at det vil give os en højere kvalitet og sikker søgning på databaserne.

Vores litteratursøgning er primært foretaget på Google Scholar, SDU Summon og CBS Library. Disse platforme giver os adgang til at foretage søgninger på videnskabelige artikler på baggrund af antallet af citeringer. Dermed sikre vi, at artiklerne er tilstrækkelige for at besvare problemformuleringen på bedste vis.

For at styrke det ovenstående vælger vi at kode vores interviews samt transskribere interviewene med henblik på at effektivisere vores analyse. Dette uddybes nedenfor.

2.5 Kodning

Kodning er en metode, der generelt anvendes i forbindelse med analyser af kvalitative data, såsom transskriberinger af interviews. Kodning har til formål at summere eller kondensere store datasæt ned til mindre koder, såsom nøgleord eller sætninger, der anses som værende repræsentative for den implicitte mening bag udsagnet (Saldana, 2013). Kodning er dermed en analysemetode, hvorpå der organiseres eller grupperes data med lignende karakteristikker i samme kategorier for at skabe et overblik over data og finde et mønster. Disse mønstre kan dernæst analyseres for at identificere de bagvedliggende grunde til, hvorfor disse mønstre opstår i datasættet (Saldana, 2013, s. 9)

I forbindelse med kodningen udvalgte vi tre teknikker til at analysere vores transskriberinger, herunder Holistic Kodning, In Vivo Kodning og Descriptive Kodning.

Vi har først valgt at udføre Holistic Kodning, hvortil vi foretager en kodning på større datamængder og kondenserer dem ned til én kode frem for at kode vores transskribering linje for linje. Vi anvender denne kodningsteknik for at få et overblik over de centrale punkter og tematikker i transskriberingerne (Saldana, 2013, s. 264). Denne kodningsteknik giver afsæt til at foretage mere specificeret kodning, hvortil vi har benyttet nedenstående teknikker.

Efterfølgende vælger vi at foretage en In Vivo Kodning. Denne kodningsteknik indebærer at anvende ord og mindre sætninger fra vores informanternes besvarelser som koder. Vi vælger denne metode, idet der er fokus på informanternes erfaringer og oplevelser, hvormed anvendelsen af deres besvarelse anses som værende mere repræsentative over deres holdninger (*Saldana, 2013, s. 264-265*).

I forlængelse af dette foretager vi også en Descriptive Kodning, hvori man foretager en opsummering af udsagn og koder dem ned til ord eller mindre sætninger, der giver et indblik i, hvad udsagnet vedrører. Denne metode bliver anvendt for at få et indblik i, hvilke emner der bliver dækket under interviewene (*Saldana, 2013, s. 262*). I bilagsdokumentet (*Bilag 9.1*) har vi demonstreret et eksempel på kodning af informant 5.

I forbindelse med kodningen af vores foretagne interviews vælger vi at transskribere alle vores semistrukturerede interviews. Nedenfor uddybes vores tanker og udførelse omkring transskriberingen af interviewene.

2.5.1 Transskribering

Transskription er en anvendelig metode, hvor forskeren transskriberer et mundtligt interview til skriftligt format (*Kvale & Brinkmann, 2015*).

I forbindelse med vores afhandling vælger vi først at foretage transskriberinger af vores interviews (*bilag 9.7 - 9.9*). Dertil vælger vi at optage vores interviews samtidig med, at vi anvender Microsoft Word-funktionen "transcribe" til at foretage en transskribering under interviewene. Denne funktion har til formål at konvertere interviewene til en tekst, som efterfølgende bliver renset og renskrevet manuelt ved anvendelse af optagelserne. I forbindelse med transskriberingen bliver der foretaget korrigeringer, hvortil lydord og gentagelser bliver slettet for at muliggøre en forbedret læselighed af teksten. Dertil er der et fokus på at effektivisere analysen uden at forsimple transskribering, således at de centrale punkter i udsagnene ikke går tabt.

I vores undersøgelse vælger vi at transskribere interviewene ordret for at undgå at lade vores egne fortolkninger påvirke interviewene (*Kvale & Brinkmann, 2015*). Dette sikrer en nøjagtig gengivelse af det, som informanterne besvarer under interviewene og giver os samtidig mulighed for at arbejde videre med de indsamlede data. Vi fravælger dog at medtage ord og sætninger som "øhm", "okay", "ahh", "hvad er det nu man siger", m.m., da vi vurderer det som ord og sætninger, der ikke har en relevans for vores transskribering.

Vi vælger ligeledes at fravælge at transskribere informanternes gentagelser, da det ikke har en indvirkning på analysen samt mindsker tiden på transskriberingen.

På baggrund af transskriberingerne udvælger vi citater, som vi analyserer og fortolker på, i analyse- og diskussionskapitlet. I forlængelse af dette bliver der anvendt “/... /”, hvis specifikke uddrag eller afsnit ikke er er medtaget i citaterne.

I næste afsnit uddyber vi vores vurdering af metoden, eftersom det er nødvendigt at gøre sig nogle tanker om undersøgelsens reliabilitet og validitet.

2.6 Vurdering af metode

For at vurdere en kvalitativ undersøgelse og dets kvalitet, så fokuseres der på, hvorvidt undersøgelsen anses som værende pålidelig og gyldig, herunder undersøgelsens reliabilitet og validitet (*Rasmussen et al., 2010, s. 128-129*).

Ved vurdering af validitet fokuseres der på, om der anvendes den korrekte dataindsamlingsmetode i forhold til problemstillingen og det teoretiske udgangspunkt. Der vurderes dermed, om der bliver undersøgt det, som man ønsker at undersøge (*Rasmussen et al., 2010, s. 128-129*).

I forbindelse med vurdering af validitet, så har Hirschman, 1986 opstillet følgende kriterier: Credibility, transferability, dependability og confirmability.

Credibility

Ved credibility undersøges det, om forskerens fortolkning af resultaterne er troværdige (*Hirschman, 1986, s. 244*).

I forbindelse med kredibilitet, anbefaler Lincoln og Guba fem generelle teknikker for at sikre kredibilitet i resultater og fortolkninger af undersøgelser (*Lincoln & Guba, 1985, s. 301*)

En af disse teknikker er triangulation, som er blevet anvendt i denne afhandling. Her bliver der blandt andet anvendt source triangulation, hvilket indebærer, at der anvendes flere forskellige kilder omkring den samme information (*Lincoln & Guba, 1985, s. 305-305*). Denne teknik bliver anvendt i forbindelse med udvælgelsen af informanter, hvor vi udvælger informanter af varierende aldre, baggrunde, samt karriereveje for at sikre, at resultaterne er repræsentative i forbindelse med vores problemformulering.

Derudover anvender vi theoretical triangulation, hvori vi anvender flere forskellige teorier til at få afdækket vores resultater (*Lincoln & Guba, 1985, s. 305*).

En anden teknik, som anvendes i denne afhandling for at sikre kredibilitet, er *member checks*. Dette indebærer, at vi foretager fortolkninger på vores data, som derefter indsendes til informanterne for at få dem be- eller afkræftet. Dette har været med til at sikre, at fortolkningerne er forenelige med de individuelle informanter og deres holdninger. Dertil sikre vi også, at vores fortolkninger ikke bliver påvirket af vores egne biases (*Lincoln & Guba, 1985, s. 315*).

Transferability

Transferability er et andet kriterium, når validiteten vurderes. Her er det ikke generalisering af ens resultater, som er i fokus. I stedet er det en vurdering af muligheden for, om ens resultater kan overføres til andre kontekster, situationer eller omstændigheder. Ved en vurdering af transferability kræver det, at forskeren har viden om både den pågældende undersøgelse og dens resultater, samt viden om den undersøgelse, som resultaterne skal overføres til. Dermed er det ikke muligt at få en konkret vurdering over overførbarheden til en specifik undersøgelse (*Hirschman, 1986, s. 245*). For at sandsynliggøre muligheden for transferability foretager vi dog interviews af en større mængde af informanter med varierende baggrunde. Dertil sikrer vi, at resultaterne fra vores undersøgelse er repræsentative over for størstedelen af kvinder, som har forladt revisionsbranchen.

Dependability

Dependability omhandler konsistens, hvori der foretages en vurdering af, hvorvidt resultaterne kan reproduceres, hvis undersøgelsen bliver foretaget igen (*Hirschman, 1986, s. 245-246*).

For at kunne sikre dette, vælger vi blandt andet at foretage en særskilt analyse af vores data. Dernæst laver vi en sammenligning over vores resultater for at undersøge, om vi havde de samme fortolkninger. Hermed får vi et overblik over hvilke elementer, der er konsistente og dermed dependable (*Hirschman, 1986, s. 246*). Ved at opfylde dette kriterium sandsynliggør vi, at vores resultater er pålidelige.

Confirmability

Confirmability er det sidste kriterium for vurdering af validitet og kan sammenlignes med neutralitet og objektivitet. Det er dog ikke muligt at opnå fuldstændig neutralitet og objektivitet, hvilket der ligeledes kan trække tråde til det postpositivistiske paradigme, og dermed er der i stedet et fokus på logik og bias-frihed. I forbindelse med dette undersøges der, om fortolkningerne af resultaterne er logiske i forhold til de indsamlede data, og at de ikke indeholder biases fra forskerne. Generelt kan denne vurdering udelukkende foretages af eksterne forskere på samme niveau og med viden for emnet, som kan gennemgå alle data for at sikre, at der er en overensstemmelse mellem de indsamlede data og de konklusioner, der drages (*Hirschman, 1986, s. 246*). Da vi vælger at være transparente i forbindelse med metodikken i denne afhandling, så mener vi, at confirmability stadig er sikret, idet en undersøgelse foretaget på lignende betingelser vil producere samme resultater.

Til videre forskning i dette emne vil det være interessant at opnå yderligere confirmability ved at få resultaterne undersøgt af eksterne forskere, hvilket er med til at sikre, at fortolkningerne er logiske, og der ikke er biases til stede.

I næste afsnit foretager vi en kritik af vores metodevalg, som uddybes nedenfor.

2.7 Kritik

Vi vælger at forholde os kritiske i forbindelse med vores metodevalg, eftersom metoderne har en indvirkning på analysen og resultaterne fra undersøgelsen.

Først og fremmest er det essentielt at påpege, at vi foretager interviews med en begrænset mængde af informanter, hvorfor det giver udfordringer i forhold til at generalisere informanternes udtalelser til den virkelige verden.

Vi har tre informanter, som har forladt revisionsbranchen adskillige år tidligere. Dermed er det begrænset, hvor meget viden de har i forhold til revisionsbranchen i dag. Derfor skal vi som forskere være kritiske i forhold til deres udtalelser, eftersom de differentierer sig fra de øvrige informanter, som eksempelvis har forladt revisionsbranchen indenfor de sidste år.

Endnu et kritikpunkt, som vi er opmærksomme på, er, at to af vores informanter ikke har forladt revisionsbranchen, men blot skiftet fra ekstern revision til intern revision. Det vil sige, at de fortsat sidder med revision, men dog som interne revisorer, hvorfor der kan være andre forhold, som ikke har relevans for vores undersøgelse. Vi har derfor kun fokuseret på at høre om informanternes tid som eksterne revisorer.

Afslutningsvis er endnu kritikpunkt, at mange af vores informanter kun har været i ét revisionshus, inden de forlod branchen. Dette betyder, at de formentlig kun har kendskab til det revisionshus, de har siddet i. Dermed skal vi være opmærksomme på, at selvom revisionsprocessen er ensartet i alle revisionshuse, så er arbejdskulturen anderledes afhængigt af det pågældende revisionshus.

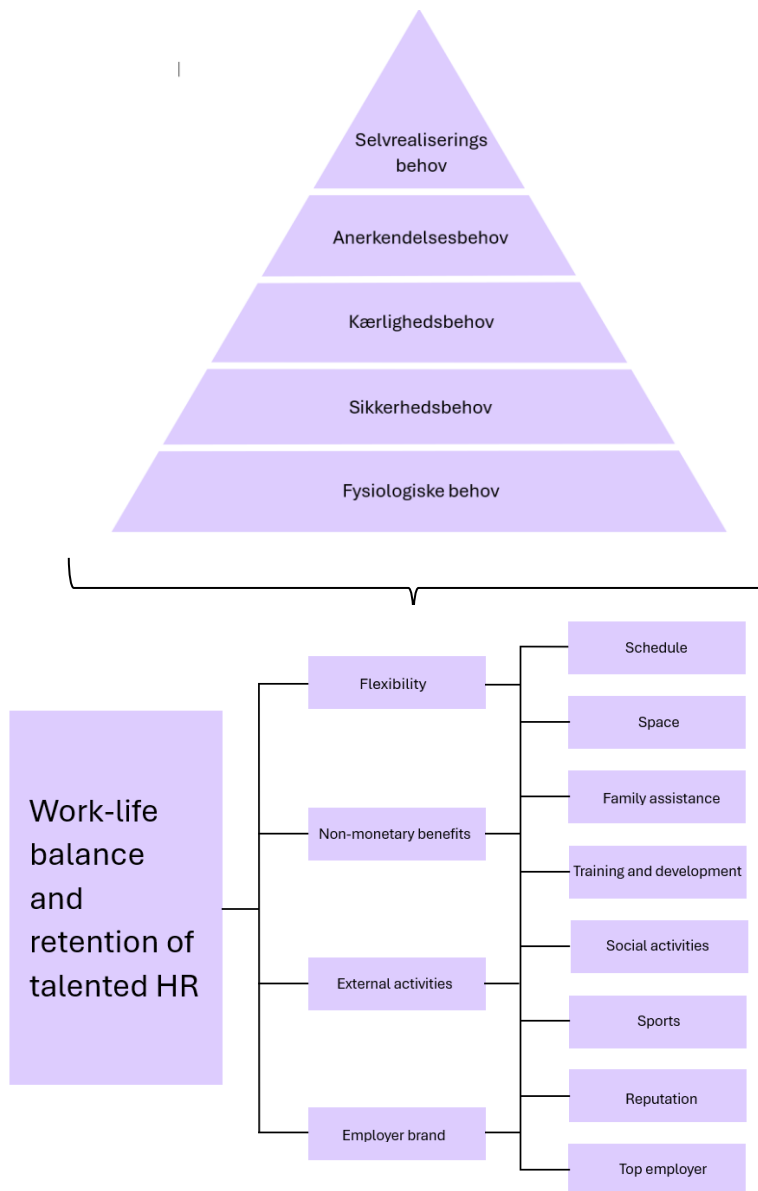
Kapitel 3. Teori

I følgende afsnit præsenteres de udvalgte teorier, som bliver anvendt i analysen. Formålet med afsnittet er at beskrive de udvalgte teorier og illustrere deres anvendelse i analysen. Ydermere bidrager vores valg af teorier til understøttelse af følgende underspørgsmål: *Hvilke teorier kan belyse årsagerne til, hvorfor kvinder forlader revisionsbranchen?* Dette afsnit er essentielt for analysen, eftersom teorierne er med til at belyse de bagvedliggende faktorer for, hvorfor kvinder forlader revisionsbranchen.

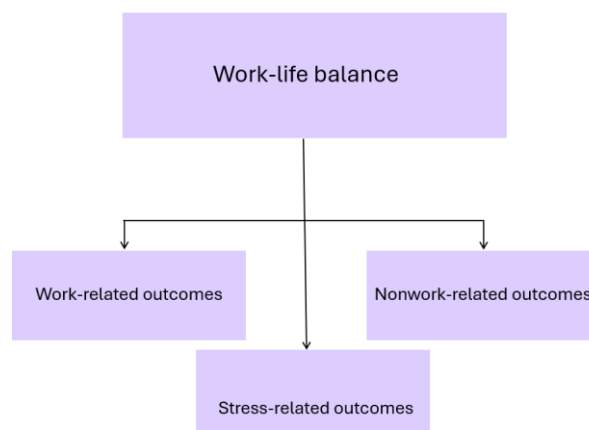
I den forbindelse udarbejder vi en teori-model for at give et overblik over de udvalgte teorier og for at vise sammenhængen mellem dem i forhold til undersøgelsen. Nedenfor ses modellen over teorierne, hvor vi præsenterer dem i trin, idet teorierne ikke er på samme niveau, men har en sammenhæng på tværs af hinanden.

Det første trin i modellen er Maslow et al. (1943) behovspyramide, som danner et overblik over den underliggende motivation hos mennesket. Herefter består trin 2 af Rodriguez-Sanchez et. al. (2020) framework for work-life balance, som præsenterer en række faktorer, der kan have indflydelse på ansatte i forskellige brancher. Disse faktorer resulterer i work-life balance, som kan give tre forskellige outcomes, hvilket Sirgy & Lee (2023) præsenterer i deres work-life balance program (trin 3). Dette fører til trin 4, som er Herzberg et al. (1959) to-faktor teori, hvilket viser, hvorledes disse outcomes vil påvirke motivationen hos de ansatte i forhold til deres tilfredshed. Dette har en indvirkning på trin 5, som er Weick's meningskabelse (1995), hvilket er en proces, hvori mennesket skaber mening i sine omgivelser. Afslutningsvis præsenteres trin 6, som er Revisorloven, der kan kobles på de tidligere teorier, idet teorierne påvirker revisors kvalitet ved at påvirke de etiske principper.

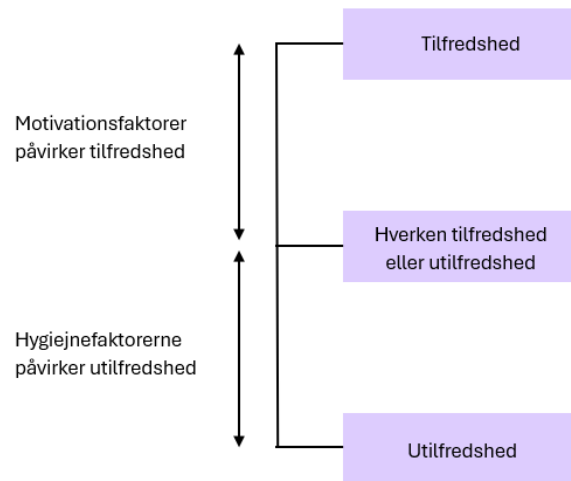
UNDERLIGGENDE MOTIVATION



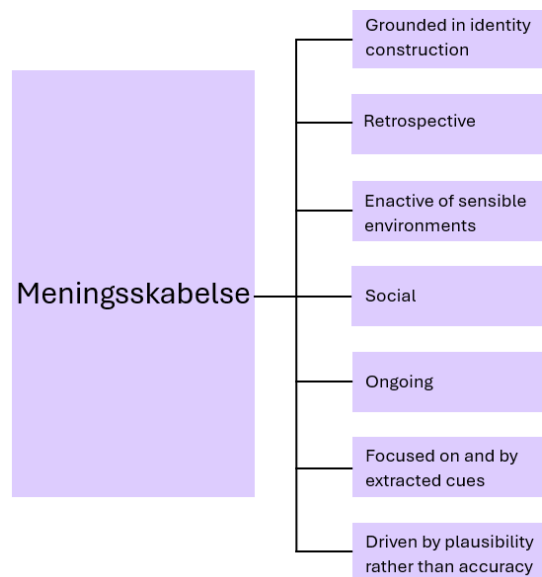
WORK-LIFE BALANCE OUTCOMES



SOM GIVER



SOM HAR EN INDVIRKNING PÅ



SOM PÅVIRKER REVISORS KVALITET VED AT PÅVIRKE DE ETISKE PRINCIPPER

3.1 (Trin 1) - Maslows behovspyramide

I 1943 undersøgte den amerikanske psykolog Abraham Maslow menneskelig motivation, hvortil han udviklede en teori over menneskelige behov i en videnskabelig artikel kaldet *"A Theory on Human Motivation"*. Denne teori opstiller en pyramide kaldet Maslows behovspyramide, som inddeler menneskelige behov i fem kategorier: *fysiologiske behov*, *sikkerhedsbehov*, *kærlighedsbehov*, *anerkendelsesbehov* og *selvrealiseringsbehov* (Maslow et al., 1943).



Diagram 2: Maslows behovspyramide (Egen tilvirkning pba. Maslow et al., 1943).

Pyramiden er opstillet således, at de mest essentielle menneskelige behov udgør den nederste del af pyramiden, hertil de fysiologiske behov. Dette indebærer behov såsom søvn, mad, vand, m.m. Maslow påpeger, at de fysiologiske behov er de mest prominente og vil dermed udgøre den største motivation for mennesker uden andet i livet. Altså vil en person, der ikke har mad, sikkerhed, kærlighed eller selvsikkerhed have behov for ernæring og mad fremfor alle andre behov i pyramiden (Maslow et al., 1943).

Den næste kategori i pyramiden udgør sikkerhedsbehovene. Ifølge Maslow vil disse behov være det næste sæt af behov hos et menneske, efter at de fysiologiske behov er opnået. Dette indebærer, at mennesket føler sig sikker i forskellige aspekter, såsom i hjemmet. Denne kategori indebærer også behov for stabilitet, herunder jobsikkerhed (Maslow et al., 1943).

Hvis både de fysiologiske behov og sikkerhedsbehovene er opfyldt hos mennesket, vil mennesket udvikle endnu en behovskategori, som Maslow kalder for kærlighedsbehovene. Denne behovskategori indebærer et behov for kærlighed og tilhørsforhold. Her vil mennesket søge kærlighed og tilhørsforhold med andre mennesker (*Maslow et al., 1943*).

De to øvre behovsgrupper anses som værende sociale behov, hvilket indebærer følgende to behovskategorier: Anerkendelsesbehov og dernæst selvrealiseringsbehov (*Maslow et al., 1943*).

Anerkendelse er en behovskategori i behovspyramiden, som ofte afhænger af ekstern anerkendelse og respekt. Maslow inddeler denne kategori i to undergrupper, hvor den første udgør ønsket om styrke, præstation, selvsikkerhed, uafhængighed og frihed. Den anden gruppe er derimod et ønske om omdømme, prestige, anerkendelse og påskønnelse (*Maslow et al., 1943*).

Selvrealisering er den øverste kategori af behov i behovspyramiden. Ifølge Maslow vil denne type af behov opstå i mennesker, selv hvis alle de øvrige behovsgrupper er opnået, hvis individet ikke foretager sig det, de føler, at de passer til. Hvad der menes med dette er, at mennesket søger selvrealisering, altså et behov for at opnå sit fulde potentiale, uanset om det er i privatlivet eller på arbejdspladsen. Hertil forekommer det også, at individet søger efter at udvikle sig selv og styrke sine kompetencer. Uden selvrealiseringsbehovet, vil motivationen for mennesket falde, idet der ikke forekommer et ønske om at udvikle sig selv og fremme sig selv privat og professionelt (*Maslow et al., 1943*).

Denne teori understøtter afhandlingen med at få et overblik over de menneskelige behov. Teorien er med til at identificere hvilke behov, der skal opfyldes i forbindelse med udviklingen af tiltag for fastholdelse af kvinder.

Endnu et interessant perspektiv at dykke ned i er work-life balance teorier, hvorved det især er relevant at behandle Rodriguez-Sanchez's framework for work-life balance.

3.2 (Trin 2) - Work Life Balance Framework

Rodriguez-Sanchez et al. præsenterer en model for work-life balance-teorier, herunder effekten af forskellige politikker og praksis for vedligeholdelse af talenter i virksomheder. Hertil definerer Rodriguez-Sanchez talenter som talentfulde medarbejdere med højt potentiale, og som er værdiskabende for virksomheder, hvormed de anses som værende en sjælden ressource, der skal tiltrækkes og fastholdes (*Rodriguez-Sanchez et al., 2020, s. 1*).

Rodriguez-Sanchez et al. argumenterer for, at faktorer såsom jobsikkerhed og lønforhold ikke længere er kritiske i forbindelse med fastholdelse af talenter i virksomhederne. Dette skyldes blandt andet, at globaliseringen har medført højere konkurrence på arbejdsmarkedet, hvormed talenter stiller højere krav for virksomheder i forbindelse med deres ansættelser (*Rodriguez-Sanchez et al., 2020, s. 1-2*).

Ydermere forekommer der andre prioriteringer og krav i forbindelse med valg af arbejdspladser hos den yngre generation. Ifølge Rodriguez-Sanchez et al. er den yngre generation ikke drevet af traditionel kompensation sammenlignet med den ældre generation og udvælger dermed deres arbejdspladser på baggrund af alternative krav, såsom mulighed for work-life balance. Af disse årsager prioriterer talenter fra den yngre generation virksomheder med politikker til stede, der sikrer work-life balance frem for virksomheder, der udelukkende kompenserer deres ansatte gennem monetære midler (*Rodriguez-Sanchez et al., 2020, s. 1-2*).

Grundet disse forandringer er der opstået et behov for identificering af strategier, der har til formål at hjælpe til fastholdelse og tiltrækning af talenter. Dertil skaber Rodriguez-Sanchez et al. et overblik over de faktorer, der gør sig mest gældende i forbindelse med udviklingen af effektive strategier for HR-management (*Rodriguez-Sanchez et al., 2020, s. 2*).

Som led i Rodriguez-Sanchez et al.'s studie, så foretog de et casestudie på en multinational virksomhed, hvori de interviewede HR-direktører i tre af virksomhedens globale hovedkvarterer. Derefter foretog de yderligere 54 åbne interviews med ansatte i virksomheden, samt deltog i møder vedrørende organisationens værdier og gennemgik information fra interne dokumenter. Ud fra disse data udviklede Rodriguez-Sanchez et al. sit framework for work-life balance strategier, der har til formål at fastholde eksisterende talenter samt tiltrække nye talenter til virksomheden (*Rodriguez-Sanchez et al., 2020, s. 4-6*).

Casestudiet resulterede i et framework, der satte fokus på fire faktorer, der har en større indflydelse på virksomheders evne til at fastholde og tiltrække talenter til organisationen. Disse faktorer bør dermed være i centrum i forbindelse med udvikling af strategier, der har til formål at sikre fastholdelse og tiltrækning (Rodriguez-Sanchez et al., 2020, s. 6).

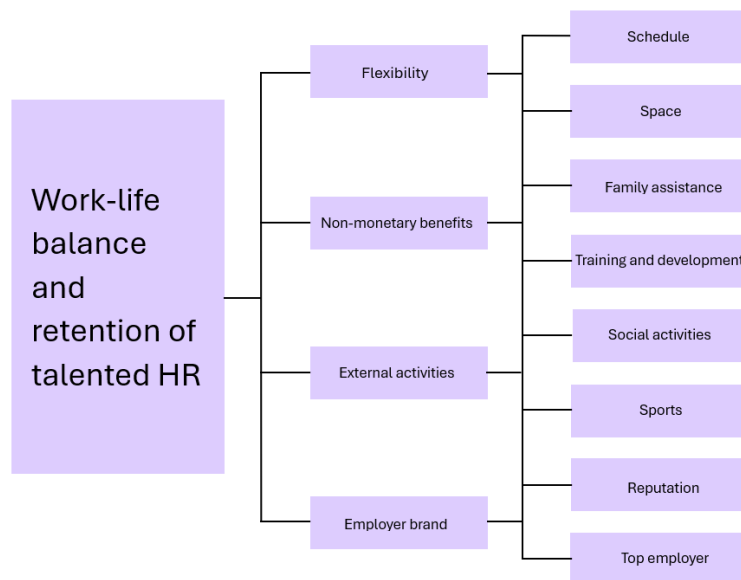


Diagram 3: Strategier for work-life balance (Egen tilvirkning pba. Rodriguez-Sanchez, 2020).

Tidsplan og Fleksibilitet

Fleksibilitet indebærer, at de ansatte får adgang til selv at tilrettelægge deres tidsplaner, herunder tidspunkter for påbegyndelse og afslutning af arbejdsdage. Dette muliggør dermed, at de ansatte får bedre mulighed for at balancere deres arbejde og fritid, idet de selv planlægger deres arbejdsdage. Dette kan implementeres på flere måder, såsom egen tilrettelæggelse af arbejdsplan, mulighed for hjemmearbejde, eller intensive arbejdsdage på 10-12 timer, således at arbejdsugen mindskes til færre dage (Rodriguez-Sanchez et al., 2020, s. 7).

Ikke-Monetære Fordele

Ikke-monetære fordele defineres som værende incitamenter, der er udviklet af en virksomhed til at adressere specifikke behov hos dens ansatte. Disse incitamenter omhandler dermed ikke monetære fordele såsom lønforhøjelser eller bonusser. Ifølge Rodriguez-Sanchez et al. er dette afgørende for fastholdelse af talenter, idet virksomheden udviser interesse for dens ansatte og deres behov.

Dermed genereres der loyalitet og engagement hos de ansatte for virksomheden, hvormed sandsynligheden for at miste talenter mindskes (*Rodriguez-Sanchez et al., 2020, s. 8-9*).

I forbindelse med dette, anses børnepasning som værende et af de mest centrale incitamenter, idet organisationens ansatte får forbedret muligheden for at balancere privatlivet og arbejdslivet (*Rodriguez-Sanchez et al., 2020, s. 8-9*).

Andre incitamenter for medarbejdere kan være træningsforløb eller kurser for de ansatte, der hjælper til at udvikle nye kompetencer. Dette incitament kan hjælpe virksomheden på flere måder, idet deres ansatte udvikler deres færdigheder (*Rodriguez-Sanchez et al., 2020, s. 8-9*).

Eksterne Aktiviteter

En anden faktor, der spiller en stor rolle, ifølge Rodriguez-Sanchez et al., for fastholdelsen af medarbejdere, er eksterne aktiviteter. Dette indebærer aktiviteter uden for arbejdspladsen planlagt af organisationen til at forbedre deres indre miljø. Ved at foretage disse aktiviteter, skabes der et bedre arbejdsmiljø, og de ansatte opmuntres til at skabe relationer med hinanden. Disse aktiviteter kan være interne konkurrencer til at tilskynde nye, innovative idéer hos de ansatte. Det kan også være aktiviteter, der hjælper til at mindske stress hos de ansatte, såsom restaurantbesøg, workshops, sportsevents eller lignende (*Rodriguez-Sanchez et al., 2020, s. 9-10*).

Denne faktor anses som værende vigtig, idet det kan være et afgørende aspekt for de ansatte, når de skal vurdere, hvorvidt de ønsker at forlade virksomheden. Eksterne aktiviteter, der tilskynder relationer mellem de ansatte og forbedre virksomhedens interne miljø, spiller dermed en afgørende rolle for fastholdelsen af talenter i virksomhederne (*Rodriguez-Sanchez et al., 2020, s. 9-10*).

Arbejdsgiverens Brand

Flere virksomheder anvender brandingmodeller til at tiltrække og fastholde talenter, især hos den yngre generation. Der differentieres mellem ekstern og intern branding, hvor ekstern branding har fokus på tiltrækning af nye talenter, hvorimod intern branding har fokus på fastholdelse af eksisterende talenter (*Rodriguez-Sanchez et al., 2020, s. 10-11*).

Ekstern branding repræsenterer virksomhedens image, hvori der især er fokus på et image, der præsenterer virksomheden som en attraktiv arbejdsplads. Intern branding korresponderer derimod med virksomhedens identitet, hvori der er fokus på fastholdelse af de nuværende ansatte (*Rodriguez-Sanchez et al., 2020, s. 10-11*).

Virksomhedens brand er en kombination af psykologiske, økonomiske og funktionelle fordele for de ansatte fra virksomheden. Dette indebærer at skabe et brand, der har et positivt image både internt og eksternt, således at virksomheden anses som værende en attraktiv arbejdsplads. Nogle koncepter, der giver et positivt image i de ansattes øjne, kan eksempelvis være mulighed for professionel og personlig udvikling, succes, godt arbejdsmiljø eller lignende (*Rodriguez-Sanchez et al., 2020, s. 10-11*).

Rodriguez-Sanchez et al. konkluderer dermed, at virksomheder skal have et fokus på work-life balance for at kunne fastholde deres talenter i virksomhederne. Ellers er der risiko for at miste de værdifulde talenter, der søger disse aspekter på deres arbejdspladser (*Rodriguez-Sanchez et al., 2020, s. 12*).

For at understøtte ovenstående teori, vil work-life balanceprogrammet af Sirgy og Lee være essentielt at redegøre for, hvilket præsenteres i nedenstående afsnit.

3.3 (Trin 3) - Work-life Balance Program

Work-Life Balance Program er et program, der har virket i flere lande. Det blev udviklet af M. Joseph Sirgy og Dong-jin Lee i 2023. Dette program henviser til flere forskningsstudier, der har vist, at work-life balance resulterer i positive arbejdsresultater (work-related outcomes) og i områder, som ikke er arbejdsrelaterede (Non Work-related outcomes) samt stressrelaterede forbedringer (stress-related outcomes) (Sirgy & Lee, 2023, s. 16-22).

Nedenfor ses et diagram over, hvilke områder work-life balance har haft en indvirkning på.

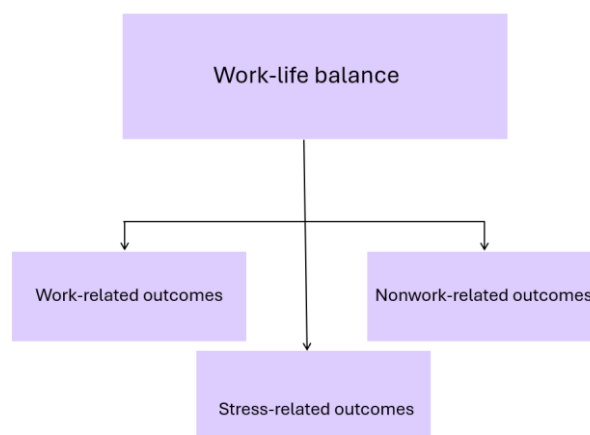


Diagram 4: Work-life balance program (Egen tilvirkning pba. Sirgy & Lee, 2023).

Work-related outcomes

Der er flere studier, som har dokumenteret, at mennesker forbedrer deres jobpræstation, organisatoriske engagement, karriereudvikling samt succes, når de har fokus på work-life balance (Sirgy & Lee, 2023, s. 16-22). Derudover har studier vist, at work-life balance er med til at reducere fejl på arbejdet, jobudbrændthed, fravær samt overvejelser om at forlade jobbet (Sirgy & Lee, 2023, s. 16-22).

Nonwork-related outcomes

Der er ligeledes positive resultater i forhold til work-life balance uden for områder, som er arbejdsrelaterede. Studier har vist, at mennesker med fokus på work-life balance har øget livstilfredshed, ægteskab, familietilfredshed, forældretilfredshed samt fritid (Sirgy & Lee, 2023, s. 16-22). Ydermere vil work-life balance være med til at reducere sundhedsproblemer, kognitive problemer og problemer med familiemedlemmer (Sirgy & Lee, 2023, s. 16-22).

Stress-related outcomes

Forskningsstudier har vist, at work-life balance er med til at reducere psykologisk belastning. Det skyldes, at konflikter mellem privatliv og arbejde kan øge psykisk belastning, hvilket indebærer angst, fjernhed, depression og følelsesmæssig udmattelse (*Sirgy & Lee, 2023, s. 16-22*). Derudover kan det ligeledes øge fysiske symptomer som højt blodtryk, kolesterol, rygning samt alkoholmisbrug (*Sirgy & Lee, 2023, s. 16-22*).

Work-life balance er vigtig for både medarbejdere og organisationer, fordi forskningsstudier har vist, at det kan påvirke organisatoriske områder og menneskelige evner (*Sirgy & Lee, 2023, s. 16-22*). De tre områder er forbundet med hinanden, hvilket vil sige, at stress-related outcomes, som depression, også kan have en indvirkning på menneskets livstilfredshed, herunder Nonwork-related outcomes (*Sirgy & Lee, 2023, s. 16-22*).

Dette program vil bidrage med nye perspektiver for, hvordan danske revisionshuse kan anvende lignende programmer for at fastholde flere kvinder i branchen.

Endnu en interessant motivationsteori at beskæftige sig med er Herzberg's to-faktor teori, som beskrives i det nedenstående afsnit.

3.4 (Trin 4) - Herzbergs to-faktor teori

I 1959 udviklede den amerikanske psykolog og professor Frederick Herzberg og hans kollegaer en to-faktor teori for motivation på arbejdspladser. Frederick Herzberg et al. teoretiserede, at der foreligger uafhængighed mellem de faktorer, der gør sig gældende ved henholdsvis tilfredshed og utilfredshed i forbindelse med arbejde. Dermed fremlagde forskerne, at tilfredshed og utilfredshed ikke afhænger af de samme faktorer, men i stedet bør undersøges adskilt. Denne teori muliggør dermed også, at ansatte på arbejdspladser kan være både tilfredse og utilfredse på arbejdet afhængigt af, hvilke aspekter, der undersøges (*Herzberg et al., 1959, s. 20-21*).

Teorien blev udviklet på basis af et studie foretaget af Herzberg et al., hvori de indsamlede data på 203 ingeniører og revisorer fra varierende virksomheder i Pittsburgh, USA (*Pinder, 1984, s. 20*). Dataindsamlingen skete på baggrund af en række interviews, hvor informanterne blev udspurgt om deres erindringer i forhold til tilfælde, hvor de havde det "ekstremt godt" og "ekstremt dårligt" i forbindelse med deres arbejde. Dertil indsamlede forskerne to til tre tilfælde fra hver ansat, som de anvendte til fastlæggelsen af faktorer, der medvirker til henholdsvis tilfredshed og utilfredshed på arbejdspladsen (*Herzberg et al., 1959, s. 20-21*). Disse faktorer opdelte Herzberg i to kategorier, afhængigt af om de medvirkede til tilfredshed eller utilfredshed.

Motivationsfaktorerne

Motivationsfaktorerne er den første kategori af faktorer, som Herzberg et al. fremlagde i forbindelse med to-faktor teorien. Motivationsfaktorerne er de faktorer, der forekommer ofte i deres undersøgelse, da informanterne erindrede tilfælde, hvor de havde det "ekstremt godt" i forbindelse med deres arbejde.

Herzberg et al. fandt, at disse faktorer medvirkede til informanternes jobtilfredshed. Faktorerne kan kendetegnes på, at de ofte associeres med et behov for udvikling og selvaktualisering og indebærer blandt andet faktorer såsom præstation, anerkendelse, ansvar, samt forfremmelsesmuligheder. Disse faktorer omhandler generelt intrinsiske aspekter af arbejdet og anses som værende motivationsfremmende. Dermed mener Herzberg et al., at disse faktorer medvirker til, at der sker en ændring i tilstanden, således at der bevæges fra en tilstand uden tilfredshed til en tilstand med tilfredshed. Ved en mangel på disse faktorer, så vil de ansatte i stedet blot være i en tilstand, hvori de hverken er tilfredse eller utilfredse med deres arbejde (*Alshmemri et al., 2017 & Herzberg et al., 1959, s. 113-115*).

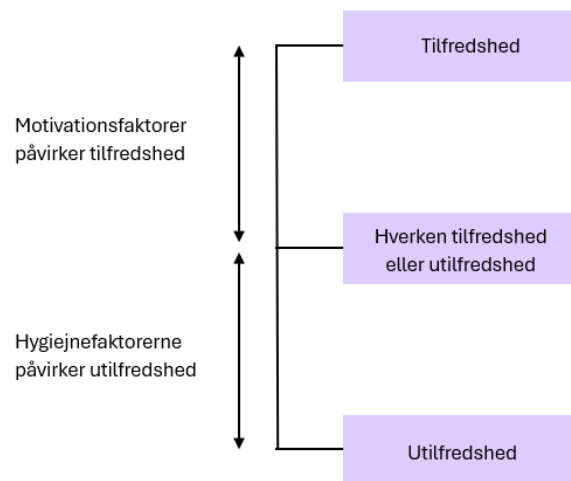


Diagram 5: Herzberg's To-Faktor teori (*Egen tilvirkning pba. Herzberg, 1959*)

Hygiejnefaktorerne

Den anden kategori i Herzbergs to-faktor teori er hygiejnefaktorerne, som dækker over de faktorer, der havde en indvirkning på undersøgelsens informanter og deres *“ekstremt dårlige”* oplevelser. Dertil fandt Herzberg et al., at det især var manglen på disse hygiejnefaktorer, der medvirkede til, at der opstod utilfredshed i forbindelse med informanternes arbejde. Betegnelsen dækker over faktorer, såsom virksomhedspolitikker, administration, relation med ledere og kollegaer, arbejds- og lønforhold. Dermed vil tilstedeværelsen af disse faktorer modvirke, at der opstår utilfredshed hos de ansatte på en arbejdsplads, men de vil ikke fremme tilfredshed eller være motivationsskabende, ifølge Herzberg et al. (*Alshmemri et al., 2017 & Herzberg et al., 1959, s. 113-115*).

Denne teori anvendes i undersøgelsen med henblik på at understøtte Maslows behovspyramide samt skabe et overblik over de intrinsiske og excentriske motivationsfaktorer, der gør sig gældende for ansatte på arbejdspladser. Dertil illustrerer teorien, hvilke faktorer der gør sig mest gældende i forbindelse med at skabe tilfredshed hos de ansatte.

I det nedenstående afsnit præsenteres Weick's meningsskabelsesteori, som giver et indblik i faktorer, der kan medvirke til, at kvinder vælger at forlade revisionsbranchen.

3.5 (Trin 5) - Weick's Meningsskabelsesteori

Karl Weick var en amerikansk organisationsteoretiker, som i 1995 udviklede teorien om meningsskabelse. Weick definerer meningsskabelse som værende en proces, hvori mennesket skaber mening i sine omgivelser (Weick, 1995). Dermed er det en proces, der hjælper mennesket til at strukturere og rationalisere kompleksitet i omverdenen, således at mennesket lettere kan forstå og forholde sig til det (Weick, 1995). Dertil præsenterer Weick syv karakteristika, der adskiller meningsskabelse fra andre processer. Disse karakteristika anses dermed som værende de væsentligste elementer i meningsskabelsesprocessen, idet de fungerer som en guideline for, hvad meningsskabelse er, hvorledes det fungerer, og hvorpå det fejler (Weick, 1995, s. 17).

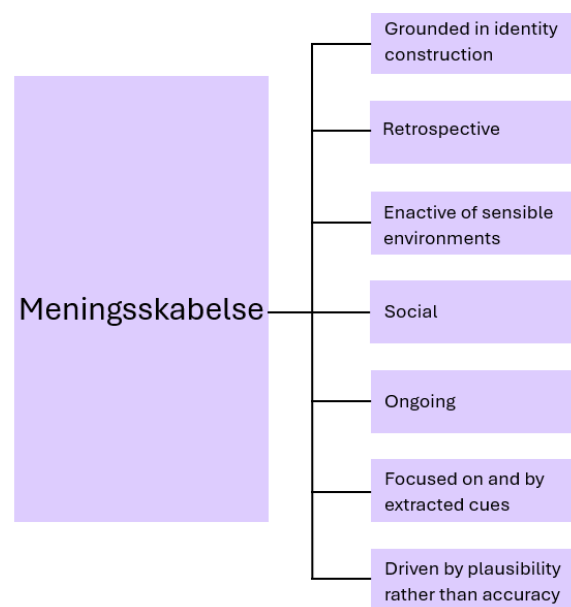


Diagram 6: Weick's meningsskabelses karakteristika (Egen tilvirkning pba. Karl Weick, 1959).

1. Grounded in Identity Construction

Ifølge Weick har mennesket flere identiteter, som bliver dannet på grundlag af de interaktionsprocesser, som man har med andre mennesker. Menneskets identitet er dermed i konstant udvikling, idet den formes og modificeres på baggrund af ens interaktioner og omgivelser. Hermed afhænger meningsskabelse af den identitet, mennesket har i den pågældende situation, som de befinder sig i (Weick, 1995, s. 18-24).

2. Retrospective

Retrospektivitet er et af de vigtigste karakteristika for meningsskabelse, idet mening skabes retroaktivt. Dermed menes der, at meningsskabelse er en proces, hvori mennesket kun kan skabe meninger på baggrund af situationer, der allerede er hændt. Derudover vil menneskets syn på tidligere oplevelser være farvet af nutiden, hvormed meningsskabelse påvirkes af menneskets nuværende omstændigheder. Dermed vil mennesket tolke situationer og skabe meninger på baggrund af tidligere erfaringer (*Weick, 1995, s. 24-30*).

3. Enactive of Sensible Environments

Denne karakteristika beskriver skabelsesprocessen, som danner grundlaget for meninger. Her menes der, at mennesker skaber deres egne omgivelser, idet deres handlinger har en indvirkning på de muligheder og begrænsninger, som de senere møder. Hermed mener Weick, at handlinger er essentielle for meningsskabelse, idet handlinger påvirker de omgivelser, som det enkelte menneske skaber sine meninger ud fra (*Weick, 1995, s. 30-38*).

4. Social

Meningsskabelse er en social proces, hvormed menneskets mening påvirkes af de mennesker, som man interagerer med. Dermed er meningsskabelse betinget af et samspil mellem de enkelte menneskers meninger og de sociale interaktioner, de har med andre. Disse sociale interaktioner kan være konkrete, forestillede eller underforståede interaktioner, som mennesket potentielt har med andre. Hertil er det essentielt at påpege, at påvirkninger oftest sker ubevidst (*Weick, 1998, s. 38-43*).

5. Ongoing

Meningsskabelse er en kontinuær proces, hvormed det hverken har en begyndelse eller en ende. Dermed skabes der konstant meninger, som udformes på baggrund af interaktion med nye mennesker, påbegyndelse af nye projekter eller lignende. Hertil mener Weick, at mennesket ikke kan standse meningsskabelse, idet denne proces foregår både bevidst og ubevidst (*Weick, 1995, s. 43-49*).

6. Focused on and by Extracted Cues

Ifølge Weick kan mennesket skabe en mening om alt. Disse meninger skabes ubevidst på baggrund af ledetråde. Disse ledetråde er elementer, som mennesket ser i sin dagligdag, såsom tegn eller signaler. Hvilke ledetråde, der opfanges, og hvorledes de bliver tolket, afhænger af det enkelte menneske og den kontekst, som de befinder sig i (*Weick, 1995, 49-55*).

7. Driven by Plausibility Rather than Accuracy

Det sidste karakteristika i forhold til meningsskabelse er *plausability*, hvormed der menes, at mennesket er drevet af plausibilitet. Meningsskabelse har nemlig ikke fokus på nøjagtighed, da aspekter kan fortolkes på flere forskellige måder. I stedet vælger mennesket at søge den sandsynlige forklaring, som man kan skabe en mening på baggrund af. I forlængelse af dette søger mennesket ikke altid den optimale løsning, men den tilstrækkeligt tilfredsstillende løsning (*Weick, 1995, s. 55-61*).

I det nedenstående afsnit præsenteres revisorloven, som giver et indblik i de etiske principper.

3.6 (Trin 6) - Revisorloven

Revisorer har til opgave at kontrollere, om oplysningerne i et årsregnskab giver et “retvisende billede” (ISA 200). Samtidig skal revisor kontrollere, om årsregnskabet indeholder alle de nødvendige oplysninger, som loven kræver (ISA 200). Dette vil sige, at en revision er det arbejde, som en godkendt revisor udfører i forbindelse med sin gennemgang af et årsregnskab for en virksomhed (FSR.dk, n.d. c).

Ifølge revisorloven §16 er revisor offentlighedens tillidsrepræsentant og har til opgave at udføre sit arbejde, som er i overensstemmelse med god revisorskik, udviser nøjagtighed og hurtighed i forhold til opgavernes samt udviser professionel skepsis, integritet, objektivitet, fortrolighed, professionel adfærd, professionel kompetence og fornøden omhu (Revisorloven §1 stk. 2 og §16). Derudover skal revisor fungere som en uafhængig tredjepart, som gennemgår og kontrollerer et regnskab samt de informationer og omstændigheder, som ligger til grund for oplysningerne i regnskabet (FSR.dk, n.d. c).

Som nævnt tidligere, er der fastlagt fem principper for god revisorskik (Revisorlovens §16). Disse principper skal betragtes som en retningslinje for revisorer, når de skal udføre deres arbejde. Nedenfor er disse principper uddybet for at give en forståelse af, hvilke betragtninger revisorer skal have i tankerne, når de udfører deres arbejde.

Integritet

En professionel revisor skal være ærlig i alle sine professionelle og forretningsrelationer (Elifsen et. al., 2014, s. 626). Dermed er det nødvendigt, at revisorer skal udføre retfærdig handel og være sandfærdige under deres arbejde (Elifsen et. al., 2024, s. 626). Samtidig har revisor pligt til at indberette fejlagtige informationer af eksempelvis erklæringer, hvis de er bevidste om tilfældet i forvejen (Elifsen et. al., 2014, s. 626).

Objektivitet

En professionel revisor må ikke lade sig påvirke af biases, interessekonflikter eller uforholdsmæssige påvirkninger fra andre professionelle eller forretningsrelationer (Elifsen et. al., 2014, s. 626). Dette vil sige, at revisorer ikke må gå på kompromis med deres professionelle dømmekraft i deres professionelle og forretningsmæssige situationer (Elifsen et. al., 2014, s. 627). Objektivitet gælder på alle tidspunkter, når revisorer skal udføre en professionel ydelse.

Professionel kompetence og fornøden omhu

Som en professionel revisor er det vigtigt at opretholde det høje professionelle niveau for at sikre, at arbejdsopgaverne bliver udført på et tilstrækkeligt og højt niveau (*Elifsen et. al., 2014, s. 626*). Det er revisors opgave at sikre, at alle standarder og lovgivninger bliver overholdt under revisionsarbejdet. Derudover er det nødvendigt, at revisorer er omhyggelige i deres revisionsarbejde for at undgå væsentlige fejl og for at opnå et tilstrækkeligt professionelt niveau (*Elifsen et. al., 2014, s. 627*).

Fortrolighed

En professionel revisor skal huske at være fortrolig omkring de oplysninger, som er erhvervet gennem professionelle og forretningsmæssige relationer (*Elifsen et. al., 2014, s. 626*). Det er derfor vigtigt, at revisor ikke videregiver disse oplysninger til en tredjemand, som ingen autorisation har, medmindre oplysningerne er lovlige at videregive (*Elifsen et. al., 2014, s. 626*).

Professionel adfærd

Som professionel revisor er det nødvendigt at overholde relevante regler og love og undgå enhver handling, som medvirker til at miskreditere revisionsstandarder (*Elifsen et. al., 2014, s. 626*).

Disse principper er med til at fastlægge, hvilke adfærd og overvejelser revisorer skal have, når de udfører deres revisionsarbejde. Revisors arbejde er samfundsvigtigt, hvorfor dette skal anses som en begrebsramme og en guide for god revisorskik og for, hvordan de skal udføre deres arbejde. Dermed er det essentielt, at revisorer følger god revisorskik og forholder sig til begreber som etik, moral og uafhængighed.

Denne teori bidrager til at give et overblik over de retningslinjer, der ligger til grund for revisorer og deres professionelle skepsis. Fundamentet for revisorer og deres opgaver bunder i faktorer, der ikke bør give anledning til en væsentlig skævhed i antallet mandlige og kvindelige revisorer. Derfor vil denne teori ikke understøtte argumentet for de bagvedliggende årsager til, hvorfor kvinder forlader revisionsbranchen.

Afslutningsvis foretages der en kritik af de udvalgte teorier, som præsenteres i nedenstående afsnit.

3.7 Kritik af teorivalg

Vi vælger at forholde os kritiske i forbindelse med vores teorivalg, da teorierne har en indvirkning på analysen og resultaterne fra undersøgelsen.

Først og fremmest er det nødvendigt at påpege, at udvalgte teorier ikke er udarbejdet specifikt med fokus på vores undersøgelse. Vi vælger derfor at tilpasse teorierne, så de effektivt kan anvendes til at besvare vores problemformulering på bedste vis.

Dernæst er nogle af vores valgte teorier udviklet på baggrund af undersøgelser, der blev foretaget helt tilbage i 1943. Derfor kan der være faktorer i den virkelige verden i dag, som kan have en anden indflydelse på teorierne, og hvordan de bør forstås samt fortolkes.

Det er essentielt at fremhæve, at alle vores teorier er udarbejdet i udlandet, hvorfor vi vælger at tilpasse teorierne til kulturen og erhvervssamfundet i Danmark. Derfor kan der være mulighed for, at vi som forskere i Danmark kan få andre resultater end forskere i de pågældende lande, hvor teorierne blev udviklet. Et godt eksempel er dataindsamlingen af Herzbergs to-faktor teori, som blev foretaget i USA, hvor arbejdskulturen differentierer sig markant fra kulturen i Danmark.

Afslutningsvis vil vi fremhæve, at udvælgelsen af de ovenstående teorier skyldes, at vi anser disse teorier for at være de mest anerkendte og anvendte teorier inden for emnet. Dertil mener vi, at disse teorier fortsat kan anvendes som understøttelse til vores undersøgelse, selvom de kan kritiseres på forskellige aspekter i forhold til denne afhandling.

Kapitel 4. Analyse

I det følgende kapitel, vil vi præsentere og analysere vores indsamlede empiri med understøttelse af vores valgte teorier. Vi vælger at strukturere analysen, således at den er tredelt, hvori vi foretager særskilte analyser på baggrund af typen af informanter i vores interviews. Det omfatter indledningsvis en analyse af kvindelige revisorer med en cand.merc.aud. uddannelse, som har forladt branchen. Dernæst undersøger vi to Højinformanters perspektiver på frafaldet af kvindelige revisorer. Kapitlet afsluttes med en analyse af de årsager, som HR Repræsentant anser som værende væsentlige for frafaldet af kvindelige revisorer i revisionsbranchen. Vores analyse har til formål at besvare følgende underspørgsmål:

- *Hvilke teoretiske årsager er der til, at kvinder forlader revisionsbranchen?*
- *Hvilke empiriske årsager er der til, at kvinder forlader revisionsbranchen?*
- *Hvilke nye tiltag kan revisionsvirksomheder implementere for at fastholde kvinder?*

Analysen indeholder varierende temaer og udvalgte citater fra vores informanters besvarelser. Dertil bliver informanters besvarelse understøttet af relevante teorier, herunder Herzbergs To-Faktor Teori, Rodriguez-Sanchez's Work-Life Balance Framework, Work-Life Balance Program, samt Weick's Meningsskabelseteori. Analysen kategoriseres ud fra respondenternes besvarelser, hvortil vi vælger at tage udgangspunkt i de temaer, som vi anvender i interviewguiden. Temaerne i interviewguiden for de kvindelige revisorer består af "*Årsagen til, at du har forladt branchen*", "*Erfaringer som tidligere revisor*", "*Motivation*", "*Work-Life Balance*", og "*Tiltag*". Temaerne for Højinformant 2 og HR adskiller sig fra kvindelige revisorers interviewguide, hvortil de ligeledes har henholdsvis "*Interesse inden for området*" og "*Årsager til frafaldet i branchen*" som tematikker og dermed ikke bliver adspurgte omkring erfaringer som kvindelig revisor.

De indeværende kategorier bliver konkluderet på baggrund af vores analyse. Dertil består analysen ligeledes af opsummeringer, som udelukkende indeholder informanternes besvarelser ud fra vores interviews. Resultaterne fra vores analyse er med til at belyse problemstillingerne i frafaldet af kvindelige revisorer i branchen.

4.1 Analyse af interviews

4.1.1 Tema 1. Årsagen til, at du forlod branchen

Det er nødvendigt at undersøge, hvorfor vores kvindelige informanter valgte at forlade revisionsbranchen, eftersom der kan være forskellige årsager, der ligger til grund for frafaldet. Disse årsager kan indebære balancen mellem kvindernes private og arbejdsliv eller kvindernes motivation på arbejdspladsen.

En af årsagerne som vores informanter udtrykte, i forbindelse med deres valg om at forlade revisionsbranchen, var arbejdsopgaverne. Hertil fandt flere af informanterne, at de ikke havde en interesse for arbejdsopgaverne i ekstern revision, idet der primært er fokus på finansiel revision og statustal. Dette perspektiv blev understøttet af Informant 1:

“/... / Jeg havde gode chefer og gode udviklingsmuligheder, men jeg skiftede fra ekstern revision, fordi jeg syntes, at der var fokus på det finansielle, såsom regnskaberne og statusrevisionerne, som der naturligt er i ekstern revision /... / hvor det var gamle tal, det er jo statustal, som man kigger tilbage på. Jeg syntes derfor ikke, at der var så meget fokus på det at lære kunderne i dybden, og derudover så hjælpe dem om, hvordan vi kan se fremad /... /” (I1 - bilag 9.7.1, s. 19).

Informant 1 nævnte, at hun havde en større interesse i at se fremad i virksomhedernes drift, frem for at se tilbage på begivenheder, der var sket i virksomheden.

Dette anså Informant 5 også som værende sit interesseområde og dermed en årsag til, hvorfor hun ligeledes forlod branchen (I5 - bilag 9.7.5, s. 96). Informant 4 fandt ligeledes ikke interesse i revisionsopgaverne, eftersom hun fandt at revisionsopgaverne var rutineprægede, da det var de samme opgaver, der blev foretaget på hver kunde.

Nedenfor udtrykte Informant 4 følgende:

“/... / For det første så er det arbejdet. Altså, det var ikke for mig. Det her med, at det var meget det samme, man laver. Altså først så laver man en revision på en kunde, og så bagefter laver man en revision med de helt samme steps på en anden kunde /... /” (I4 - bilag 9.7.4, s. 57).

På baggrund af Informant 4's udtalelser kunne det tydeliggøres, at hun forlod branchen, idet hun ikke var interesseret i rutineprægede arbejde. Tillige kan informantens udtalelse kobles til FSR's Analyserapport, idet der er flere i revisionsbranchen, som deler samme tanker som Informant 4 omkring rutineprægede opgaver.

En af informanterne i Analyserapporten udtalte således:

"Jeg har siddet med mange rutineprægede opgaver. Når man investerer i en så dyr uddannelse, undrer det mig, at man giver mig de her kedelige opgaver. Det kan jeg ikke se mig selv i flere år (kvinde, 35 år) (FSR's Analyserapport, 2023, s. 41).

Denne udtalelse understøtter Informant 4's udtalelse omkring, at det er de samme arbejdsopgaver, der bliver lavet, når man er på arbejde. Derudover understøtter en masse cand.merc.aud-studerende ligeledes, at der i revisionsbranchen er en række compliance-opgaver, og idet branchen ikke er kommet langt med digitalisering, er der fortsat mange manuelle og kedelige opgaver. Dette resulterer eksempelvis i, at kvinden på 35 år undrer sig over, hvorfor hun har siddet med så mange rutineprægede opgaver, når hun har investeret i en dyr uddannelse (FSR's Analyserapport, 2023, s. 41).

Ud fra informanternes besvarelser kan der relateres til Weick's meningsskabelsesteori, hvori mennesket forsøger at skabe mening i sine omgivelser. Hertil ser man, at informanterne skaber deres meninger retroaktivt, hvori de er meningssøgende i forhold til revisionsarbejdet, og om hvorvidt det er noget, som de kan forblive i. Derudover vælger informanterne at forlade revisionsbranchen for at udvikle og styrke deres kompetencer. Hertil kan der drages perspektiver til Maslow behovspyramide, herunder selvrealiseringsbehovene, idet de har behov for at opnå deres fulde potentiale på arbejdspladsen.

Informant 2 havde derimod andre årsager til, at hun forlod branchen, idet hun fandt arbejdsforholdene samt balancen mellem privatlivet og arbejdslivet udfordrende.

Nedenfor udtrykte Informant 2 følgende:

"/.../" jeg var faktisk rigtig glad for at være i en af de BigFour og taler også godt om virksomheden, men grunden til, at jeg stoppede, var altså primært på grund af arbejdspresset. Man bliver udsat for mange arbejdsopgaver ned på en gang, og så skal det løses nu og her. Det kan nogle gange være svært at jonglere mellem. En anden ting er, at der er høj konkurrence /.../ Så der er jo ufatteligt mange arbejdstimer i perioder ofte /.../ Det var ikke kun et par måneder, det kunne godt være halve år, hvor man havde rigtig travlt, og det var bare ikke mig. Så work-life balance, det fungerede ikke for mig /.../ (I2 - bilag 9.7.2, s. 33).

Som Informant 2 selv beskrev, var det ikke selve virksomheden, som gjorde, at hun forlod branchen. Det var derimod arbejdsforholdene og balancen mellem hendes privatliv og arbejdsliv, hun havde udfordringer med. Dette perspektiv udtrykkes af flere informanter, der finder, at revisionsbranchen ikke giver mulighed for at balancere mellem privatlivet og arbejdslivet. Dertil føler de sig nødsaget til at forlade revisionsbranchen af stressrelaterede årsager, eftersom branchen kræver en stor mængde af arbejdstimer og er præget af travlhed grundet mængden af arbejdsopgaver (*I3 - bilag 9.7.3, s. 44-45*).

Ifølge Herzbergs to-faktor teori, er der to kategorier af faktorer, der medvirker til medarbejderes tilfredshed og utilfredshed, herunder motivationsfaktorerne og hygiejnefaktorerne. På baggrund af Informant 2's besvarelse, er det essentielt at kigge på hygiejnefaktorerne, som medvirker til, at der opstår utilfredshed på arbejdspladsen. Hun valgte at forlade revisionsbranchen, selvom hun var glad for virksomheden, idet hun var utilfreds med arbejdsforholdene, herunder mængden af opgaver og arbejdstimer, høj konkurrence, og balancen mellem hendes privatliv og arbejdsliv.

Denne årsag understøttes ligeledes af FSR's Analyserapport, hvori de finder, at travlhed og stress i forbindelse med arbejdsomængden er et af de største udfordringer for revisionsbranchen. Dertil finder de, at kun 44% af kvindelige revisorer er tilfredse med deres nuværende arbejdsomængde (*FSR's Analyserapport, 2023, s. 33*).

Dertil udtalte en kvinde på 35 år følgende:

“Jeg tror, det er travlhed og stress, som de største årsager til, at folk forlader branchen. Folk kan ikke arbejde med så meget over længere tid. Arbejdet stopper aldrig” (Kvinde, 35 år, FSR's Analyserapport, 2023 s. 23).

Derudover pointerer FSR i analyserapporten, at frafaldet af revisorer resulterer i yderligere arbejdspress hos de tilbageværende medarbejdere, idet de bliver nødsaget til at kompensere for deres manglende kollegaer. Dermed anses arbejdsomængden som værende en vedvarende problematik, idet arbejdsomængden ikke minimeres, men i stedet stiger eksponentielt.

En anden årsag til, at en af de kvindelige informanter valgte at forlade revisionsbranchen, var grundet dårlige arbejdsforhold, herunder dårlige kollegaer og dårlig ledelse. Dette er ligeledes faktorer, der hører ind under hygiejnefaktorerne, hvormed de fører til utilfredshed hos ansatte på arbejdspladser. Dertil bemærkes det ud fra Informant 2 og Informant 3, at der var en mangel på hygiejnefaktorer, hvorfor de forlod revisionsbranchen.

Informant 3 fremhævede ligeledes den indre kultur som uacceptabel, idet der i Informant 3's perspektiv blev forhandlet om løn på baggrund af, hvilke relationer man havde til partnerne i branchen (13 - bilag 9.7.3, s. 44-45). Dette kan ligeledes understøttes af Maslow behovspyramide, hvori man kan kigge på sikkerhedsbehovene, som indebærer jobsikkerhed og stabilitet. Dertil følte Informant 3, at hendes stabilitet, herunder lønforhold, blev truet, hvorfor hun søgte væk fra revisionsbranchen for at sikre, at hendes sikkerhedsbehov blev opnået på en anden arbejdsplads.

En anden årsag til, at de kvindelige informanter valgte at forlade revisionsbranchen, var den manglende fleksibilitet, især i højsæsonen i revisionsbranchen.

Hertil udtalte Informant 4 følgende:

“/... / Fordi jeg vægter, som mor, fleksibiliteten højt. Jeg vægter det at komme hjem. Nu har jeg min egen virksomhed. Vi arbejder sindssygt mange timer /... / jeg har så sindssygt travlt og arbejder faktisk enormt mange timer. Men det er noget andet, fordi jeg kan bare helt selv bestemme, hvornår og hvordan. Altså jeg holder aldrig møder efter kl. 3. Jeg er hjemme kl. 3 hver dag” (14 - bilag 9.7.4, s. 67).

På baggrund af det ovenstående havde Informant 4 valgt at forlade revisionsbranchen på grund af fleksibiliteten. Derimod havde hun selv valgt at balance sit arbejde og fritid og selv planlægge sine arbejdsdage ved at drive sin egen virksomhed. Som selvstændig har hun derfor mulighed for at tilrettelægge sin egen arbejdsplan samt arbejde hjemmefra. Hermed sikrer hun at overholde eventuelle aftaler på hjemmefronten.

Dette aspekt bliver også fremhævet i Rodriguez-Sanchez's Work-Life Balance Framework, hvori han pointerer, at fleksibilitet er væsentligt for at fastholde ansatte på arbejdspladserne. Dette indebærer, at der gives mulighed for selv at tilrettelægge sin arbejdsplan, herunder hvornår man ønsker henholdsvis at påbegynde og afslutte sin arbejdsdag.

I forlængelse af Informant 4's udtalelse omkring årsagerne til, at hun forlod revisionsbranchen, kan der ses en sammenhæng med Informant 5's udtalelse, eftersom hun havde lignende familiemæssige prioriteringer.

Nedenfor ses Informant 5's udtalelse.

" /... / hvis man ligesom ville udvikle sig fra der, hvor jeg var, jeg blev manager, men altså så var det statsautoriseret hele vejen, og det havde jeg ikke interesse i. Fordi det vil bare betyde flere timer. Jeg stiftede også familie deromkring, og så er det bare ikke nemt at få det til at hænge sammen /... /" (I5 - bilag 9.7.5, s. 74).

Ovenstående udtalelse fra Informant 5, bekræfter, at hun forlod revisionsbranchen på grund af arbejdstimerne og familiemæssige prioriteringer. Denne årsag gør sig ligeledes gældende for vores øvrige informanter, der har stiftet familie, herunder Informant 6 og 7. Dette kan også trække tråde til Work-Life Balance Frameworkets faktor vedrørende fleksibilitet, som også ses at være gældende for Informant 4.

På baggrund af vores informanternes besvarelser, kan det vurderes, at vores informanter har forskellige årsager, der ligger til grund for, hvorfor de valgte at forlade revisionsbranchen. Det nævnes blandt andet, at en af årsagerne var arbejdsopgaverne, hvor informanterne havde en større interesse i at arbejde med den fremtidige drift i en virksomhed. Dermed valgte de at forlade deres stillinger som revisorer, da de ikke fandt mening i det arbejde, de udførte i revisionsbranchen.

En af informanterne nævnte derudover, at hun var utilfreds med arbejdsforholdene, såsom ledelsen, kollegerne, opgaverne og arbejdskulturen (I3 - bilag 9.7.3, s. 44). Dermed følte hun ikke, at hun kunne arbejde under sådanne betingelser, hvorfor hun valgte at forlade branchen.

De ovenstående årsager modstrider dog Højinformant 1's årsag til at forlade revisionsbranchen. Hun fremhævede, at hun forlod branchen, eftersom hun havde til opgave at finde nye kunder, hvilket hun i længden ikke fandt interesse i. Derudover understregede hun tydeligt, at hun ikke forlod revisionsbranchen på baggrund af arbejdspresset (HI1 - bilag 9.8.1, s. 109).

Hovedårsagen hos de fleste kvinder var dog work-life balance, hvori de ikke kunne finde en balance mellem det private liv og arbejdslivet, eftersom branchen forventer, at der bliver lagt en masse arbejdstimer ind ud over det, der var kontraktligt forpligtet. Dertil følte de, at der var en mangel på fleksibilitet, hvormed de følte, at de blev nødt til at prioritere arbejdet over deres familier samt fritidsaktiviteter. Dog er dette ikke gældende for alle informanter, eftersom Højinformant 1's årsager differentierer sig klart fra de øvrige informanter.

4.1.2 Tema 2. Erfaringer som tidligere revisor

Som en understøttelse til, hvilke årsager der er til, at kvinder forlader revisionsbranchen, er det nødvendigt at have kendskab til informanternes erfaringer som tidligere revisorer. Disse erfaringer indebærer alt fra udfordringer til fordomme som kvindelige revisorer.

Dette tema i interviewet blev indledt med spørgsmålet om *“Hvordan har dine oplevelser som kvindelig revisor været anderledes fra dine mandlige kollegaer?”*

På baggrund af vores interviews, kan det bekræftes, at kvindernes oplevelser ikke var forskellige fra deres mandlige kollegaers. Dertil fremhævede Informant 3, at hun ikke kunne mærke, at oplevelserne var anderledes i forhold til hendes mandlige kolleger, men derimod oplevede hun fordomme fra sine kunder, som at hun var for ung til revisionsarbejdet, da hun begyndte i branchen (*I3 - bilag 9.7.3, s. 45*).

Dette blev ligeledes understøttet af Højinformant 1, idet hun pointerede, at der ikke umiddelbart blev gjort forskel på køn i branchen. Hun erindrede dog at have lignende oplevelser med sine kunder, da hun påbegyndte sin karriere i revisionsbranchen, hvori hun ikke blev taget seriøst. Dertil mente Højinformant 1, at dette formentlig var til dels grundet hendes unge alder og hendes køn (*HI1 - bilag 9.8.1, s. 111*). Informant 4 havde lignende erfaringer som de andre informanter, men hun fremhævede, at oplevelserne ikke var anderledes i forhold til kønnet, men i stedet afhang det af mængden af timer, der blev lagt ind på arbejdet.

Informant 4 udtalte således:

/... / Jeg tror mere, at det handlede om arbejdsmængden og arbejdsbelastningen.

*Altså man kan sige, at der var da flere af de unge mænd dernede, der arbejdede væsentligt flere timer, end jeg gjorde. Men hvis der kom en opgave ind, som havde en hurtig deadline, så var det selvfølgelig ham, der fik den, fordi han lagde væsentligt flere timer ind i det, end jeg gjorde. Og derfor var det ikke realistisk, at jeg ville nå det, som kvinde med tre børn. Men det kunne han gøre, så det tror jeg ikke har noget med kønnet at gøre /... / (*I4 - bilag 9.7.4 s. 57-58*).*

Dette perspektiv kan kobles til Maslows behovspyramide, hvori Informant 4 har andre behov end sine mandlige kollegaer. Hun prioriterede sine kærlighedsbehov, idet hun valgte at tilbringe tid med sine børn i stedet for at lægge timer ind på sit arbejde. Modsat havde hendes mandlige kollegaer fokus på deres anerkendelsesbehov, hvor de søgte ekstern anerkendelse ved at præstere på arbejdspladsen samt styrke deres kompetencer.

På baggrund af vores resultater og analyser af denne tematik, er det essentielt at fremhæve, at der ikke nødvendigvis er nogen fordomme mellem kønnene i branchen. Vi finder dog, at kvinder har en større tendens til at prioritere deres private liv, herunder deres kærlighedsbehov, hvormed der opstår problematikker i forhold til deres karriere og arbejdsliv, idet de ikke kan opfylde kravene fra både arbejds- og privatlivet samtidig.

4.1.3 Tema 3. *Motivation*

I forlængelse af årsagerne til kvindernes frafald i branchen, anses det nødvendigt at undersøge kvindernes motivation i revisionsarbejdet. Dertil undersøges der, om kvindernes motivation i arbejdet kan kobles til Herzberg's to-faktor teori, herunder hygiejnefaktorerne og motivationsfaktorerne.

I Herzberg's undersøgelse interviewede han sine informanter, hvori han undersøgte henholdsvis, hvilke positive og negative oplevelser, de havde haft i forbindelse med deres arbejde. Dertil valgte vi ligeledes at spørge vores informanter vedrørende deres positive og negative oplevelser som kvindelige revisorer.

Et af de positive oplevelser, som en af informanterne beskrev, var, at hun så sin pågældende arbejdsplads som et videnscenter, hvor der altid var mulighed for at få afklaret sine spørgsmål, idet alle ansatte havde en masse viden (*bilag 9.7.2 s. 50*). Dertil fremhævede hun, at der blev lagt vægt på, at alle ansatte var fagligt stærke, så man havde kompetencerne til at hjælpe hinanden (*bilag 9.7.2 s. 50*).

Dette understøttes ligeledes af Informant 3, som udtrykte følgende:

/... / Men begyndelsen i revisorbranchen er så spændende, og din læringskurve er så stor. Jeg er meget til at lære hele tiden, og jeg var meget ambitiøs i mine læringsmål. Der kunne altid blive ved med at komme på nye udfordringer, og der var lidt begrænsninger. Det var jeg rigtig stor fan af /... / (bilag 9.7.3 s. 65).

Ud fra informanternes synspunkt, kan det vurderes, at de ser revisionsbranchen som en branche, hvor læringen konstant er i udvikling. Dette bekræftes ligeledes af nogle cand.merc.aud studerende, hvor de nævner, at der er gode muligheder for både faglig, personlig og karrieremæssig udvikling i revisionsbranchen (*FSR's Analyserapport, 2023, s. 44*).

I henhold til Herzberg et al's undersøgelse fandt de, at faktorer såsom udvikling og præstation ofte forekom i de tilfælde, hvor deres informanter erindrede tilfælde, hvor de havde gode oplevelser med deres arbejde.

Disse resultater forekommer ligeledes i forbindelse med vores undersøgelse, hvori vores informanter fandt muligheder for faglig udvikling som værende et af de mest positive aspekter i revisionsbranchen. Herzberg definerede disse faktorer som motivationsfaktorer, som fremmer tilfredshed hos de ansatte.

Der kan hertil ligeledes drages perspektiver til selvrealiseringsbehovene i Maslow behovspyramide, som Herzbergs motivationsfaktorer understøtter, idet begge teorier har fokus på udviklingsmuligheder. Hertil føler informanterne, at de får opfyldt deres selvrealiseringsbehov, idet de søger efter at udvikle sig selv og deres kompetencer. Da de ikke får opfyldt deres nedre behovsgrupper, såsom behovet for anerkendelse og sikkerhed, vælger de stadigvæk at søge væk fra revisionsbranchen med henblik på at få deres nedre behov opfyldt i en anden branche.

Ligeledes blev informanterne spurgt, om de havde nogen negative oplevelser som tidligere kvindelige revisorer. Mange af informanterne delte de samme tanker, herunder arbejdsmængden, arbejdstiden og arbejdsforholdene i branchen.

Hertil udtalte Informant 2 følgende:

“Hvis jeg skal nævne nogle negative ting, så er det som nævnt tidligere, at jeg valgte at stoppe med at arbejde som revisor på grund af arbejdspresset og den høje konkurrence og de mange arbejdstimer og manglen på work-life balance” (I2, bilag 9.7.2 s. 35).

Det fremhæves tydeligt på baggrund af Informant 2's udtalelse, at udfordringer som højt arbejdspress og høj konkurrence havde medvirket til negative oplevelser for, at hun forlod branchen. Dette blev ligeledes understøttet af Informant 3, som havde lignende negative oplevelser (I3, bilag 9.7.3 s. 46).

Dette kan kobles til Herzberg's undersøgelse, hvortil vi ser, at hygiejnefaktorerne ligeledes forekommer i forlængelse af vores informanters negative oplevelser. Disse faktorer indebærer aspekter såsom dårlige arbejdsforhold, hvilket medvirker til, at der forekommer utilfredshed hos de ansatte på arbejdspladsen.

Ifølge Weicks meningsskabelsesteori, er meningsskabelse en kontinuerlig proces, hvortil mennesket konstant skaber meninger, som udformes på baggrund af oplevelser og interaktioner. Dertil forekommer det, at der reflekteres over tidligere oplevelser, som ikke vil være værdiskabende, hvis oplevelserne ikke giver mening for mennesket. I forbindelse med de kvindelige revisorer's negative oplevelser i revisionsbranchen, har det medvirket til, at de forlod branchen.

Tillige påpegede Informant 3 også, at virksomhederne begyndte at lægge opslag op på LinkedIn, der modsagde den reelle arbejdskultur i branchen, hvortil de udtrykte vigtigheden af fleksibilitet og work-life balance. Hertil havde virksomhederne valgt at anvende influencers til at markedsføre for branchen, selvom de ingen erfaringer eller viden havde i branchen (*bilag 9.7.3 s. 66-67*). Hertil kan der drages perspektiver til Rodriguez-Sanchez's Work-Life Balance Framework, hvori virksomheder forsøger at anvende ekstern branding til at tiltrække flere ansatte i branchen. Her har virksomhederne fokus på at præsentere sig som attraktive arbejdspladser ved at skabe et positivt image ved anvendelse af influencers. Dette ses være gældende i nogle af de BigFour virksomheder, Informant 3 fremhævede i interviewet.

I forbindelse med at finde motivation i revisionsarbejde hos vores informanter, spurgte vi dem, hvorvidt de følte sig anerkendt i deres arbejde som revisorer. Dertil følte de fleste informanter, at de ikke havde et behov for at blive anerkendt, og dermed havde de ikke fokus på ekstern anerkendelse i forbindelse med deres anerkendelsesbehov af Maslows behovspyramide.

En af vores informanter nævnte, at det måske ville hjælpe på fastholdelsen af flere kvinder i branchen, hvis der var mere fokus på ekstern anerkendelse.

Hertil udtalte Informant 3 følgende:

/... / jeg tror også, det kommer meget an på, hvilken person man er. Jeg har ikke brug for at høre det særligt ofte, fordi så føler jeg, at det er en falsk tak. Mens jeg havde en tidligere kollega, som havde brug for at høre det hver gang, fordi hun var meget usikker. Men jeg har ikke brug for det på samme måde /... / Jeg husker, at det primært har været tidligere kvindelige kollegaer, der gerne vil have roserne, bare for at vide, at de gør det godt. Det tror jeg måske også har noget at gøre med, at mange af kvinderne, jeg har arbejdet sammen med, ikke har været dem med store albuer /... / (I3, bilag 9.7.3 s. 47).

Dertil pointerede Informant 3, at ekstern anerkendelse er afhængig af den enkelte person, men at de fleste kvinder generelt har behov for det for at få anerkendelsesbehovet opfyldt. Ifølge informanten skyldes dette, at kvinder ofte føler sig usikre i deres arbejde, og derfor gerne vil sikre sig, at det udførte arbejde er lavet korrekt. Derudover ses der en tendens til, at flere kvinder har behov for at blive værdsat og dertil få bekræftet, at de gør et godt stykke arbejde. Samtidig nævnte hun, at kvinder ikke er konkurrencedrevne, idet de "ikke har store albuer" sammenlignet med deres mandlige kollegaer (*I3, bilag 9.7.3 s. 47*).

Dette kan ligeledes kobles til Weick's meningsskabelsesteori, herunder "Focused on and by Extracted Cues", hvori det menes, at meninger skabes ubevidst på baggrund af ledetråde. Dertil afhænger det af det enkelte menneske, hvorledes de vælger at tolke oplevelser og situationer. Hertil kan det antages, at kvinder fortolker manglen på anerkendelse som værende et tegn på, at deres udførte arbejde ikke er foretaget korrekt. Modsætningsvis er det muligt, at deres mandlige kollegaer ikke opfatter dette element som en ledetråd på kvaliteten af deres arbejde. Dermed vurderes det, at kvindernes negative mening vedrørende arbejdet skabes ubevidst på baggrund af manglen på anerkendelse.

Endnu en interessant tematik er, om kvinder er tilfredse med deres løn i revisionsbranchen. Ifølge Herzberg's to-faktor teori er gode lønforhold en hygiejnefaktor, der modvirker dannelsen af utilfredshed hos de ansatte. På baggrund af vores interviews forekom det tydeligt, at lønnen i revisionsbranchen ikke havde en betydning for de fleste af vores informanter, og dermed var det ikke en årsag til, at de forlod revisionsbranchen. På det tidspunkt, hvorpå de påbegyndte deres arbejde i branchen, var de fleste informanter tilfredse med deres lønforhold. Dog mente informanterne ikke, at de blev kompenseret for deres arbejde, når de så tilbage på deres tid som revisorer.

Hertil udtrykte Informant 3 følgende:

/... / Men, da jeg begyndte at arbejde mit første år og fandt ud af, hvor meget overarbejde jeg havde, så satte det nogle tanker i gang. Jeg tror, at jeg har arbejdet til 25 kroner i timen, fordi jeg har arbejdet så meget /... / (13, bilag 9.7.3 s. 49).

Dette understøttes af Weick's perspektiv om retrospektivitet, hvor det menes, at meninger skabes på baggrund af tidligere hændelser, som tillige er farvet af nutiden. Dermed skabte informanterne deres meninger omkring lønforholdene på baggrund af deres tidligere erfaringer, der er påvirket af deres nuværende omstændigheder.

Modsat havde en af vores informanter et anderledes perspektiv på lønforholdet i branchen, da hun mente, at kompensationen for statsautoriserede revisorer gør, at der er mulighed for økonomisk frihed, hvis man vælger at følge den karrierevej. Hertil mente hun, at arbejdsmængden i branchen bliver udlignet med, at revisorer bliver kompenseret som forventet (14, bilag 9.7.4 s. 70).

På baggrund af det ovenstående ser vi, at de kvindelige revisorers motivation i revisionsarbejdet i høj grad afhænger af deres udviklingsmuligheder. Dertil finder vi ligeledes, at anerkendelse potentielt kan være en motivationsfaktor for kvinder, der kan hindre dem i at forlade branchen. Disse faktorer fremmer de kvindelige revisorers tilfredshed i forbindelse med deres arbejde. Vi ser ligeledes, at faktorer såsom højt arbejdspress, konkurrence, og dårlige lønforhold kan medvirke til, at der bliver skabt utilfredshed på arbejdspladser. Dertil finder vi, at lønforholdene ikke har haft en indflydelse på, hvorvidt kvinderne vælger at forlade revisionsbranchen. Dog har faktorer såsom højt arbejdspress og konkurrence spillet en rolle i, hvorfor vores informanter vælger at søge væk fra revisionsbranchen.

4.1.4 Tema 4. Work-Life Balance

I forlængelse af hvilke årsager der er til, at kvinder forlader revisionsbranchen, anses det nødvendigt at undersøge, om work-life balance har en indvirkning på kvinders valg om at forlade revisionsbranchen.

Dertil blev temaet indledt med følgende spørgsmål: *"Hvordan håndterer du work-life balance som kvindelig revisor med hensyn til privatliv og andre forpligtelser?"*

En stor andel af vores informanter bekræftede, at der var udfordringer med work-life balance i branchen.

Hertil fremhævede Informant 3 følgende:

"Der var ikke work-life balance. /... / Jeg sad og svarede på mails som revisor til juleaften, fordi der var en partner, som skrev, han havde tid der. Det er en så toxic verden at arbejde i, fordi de forventer, at du svarer 24/7. Jeg blev ringet op på et tidspunkt kl.02.00 af en partner, fordi vi skulle underskrive nogle dokumenter, hvor jeg også fortalte, at jeg lå og sov. Men jeg var nødt til at tage min computer, fordi vi skulle have sendt dokumenterne ud. Jeg kan jo ikke sige nej til det. Så der var ikke rigtig noget work-life balance "/... /" (I3, bilag 9.7.3 s. 50).

Ovenstående udtalelse af Informant 3 understøtter Rodriguez-Sanchez's Work-Life Balance Framework, hvori det argumenteres, at den yngre generation har et større behov for work-life balance sammenlignet med den ældre generation af revisorer. Derfor ses det nødvendigt at have et større fokus på work-life balance til fastholdelse af den yngre generation af revisorer, idet den yngre generation prioriterer arbejdspladser med politikker og arbejdsforhold, som gør, at work-life balance sikres (Rodriquez-Sanchez, 2020).

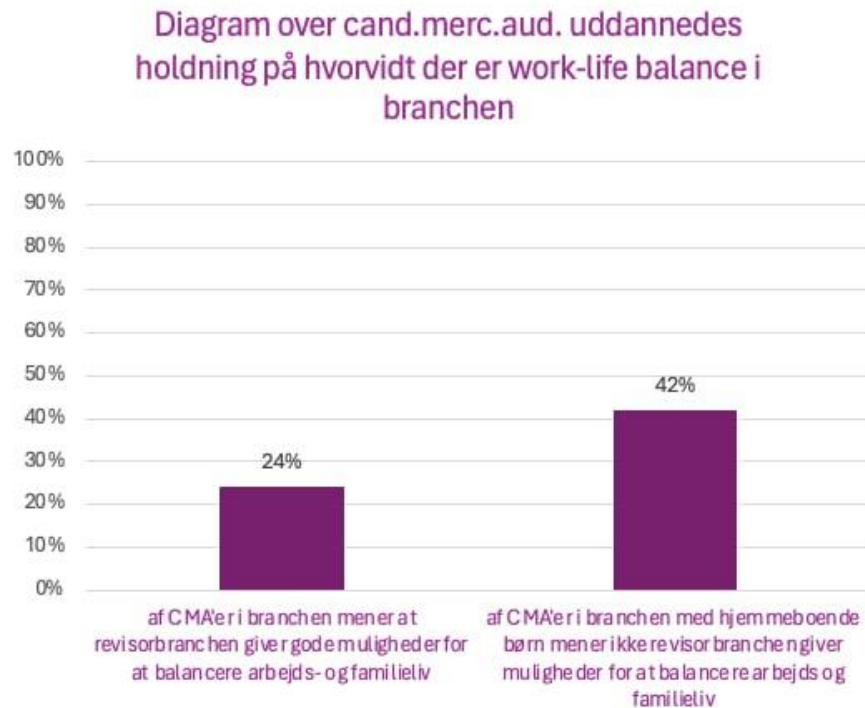
På den anden side nævnte en af vores informanter, at det handler om at sætte grænser over for ens jobansvarlige i forhold til, hvor meget man vil arbejde (*I4, bilag 9.7.4 s. 61*). Hun fremhævede, at der ikke var udfordringer ved, at grænserne blev sat, men det var dog ikke velset af hendes jobansvarlige (*I4, bilag 9.7.4 s. 61*). Samtidig påpegede hun, at det er nødvendigt at finde en balance mellem ens grænser og de forventninger, der bliver sat af arbejdspladsen, idet du selv vælger at arbejde i branchen (*I4, bilag 9.7.4 s. 61-62*).

En af vores informanter fandt det dog ikke nødvendigt at have work-life balance, idet hendes omgangskreds bestod af hendes kollegaer. Dertil havde hun ikke øvrige forpligtelser, udover sit arbejde, hvormed hun ikke havde behov for at få skabt en balance mellem sit arbejde og privatliv (*I5, bilag 9.7.5 s. 77-78*).

Vores Højinformant 1 havde et anderledes synspunkt på work-life balance, idet hun ikke håndterede det anderledes, sammenlignet med mandlige revisorer. Hertil fandt hun, at work-life balance er muligt, eftersom det blot kræver, at der siges fra over for ledelsen, hvis det bliver for presset med for mange opgaver (*HI1, bilag 9.8.1 s. 112*). Dertil påpegede hun, at forventningen var, at arbejdsopgaverne blev udarbejdet inden for deadline, hvorfor hun kunne arbejde på tidspunkter, der passede hende bedst. Højinformant 1 understregede dog, at hendes work-life balance skyldtes beliggenheden på hendes arbejdsplads, eftersom hun ikke arbejdede i København. Derudover arbejdede hun på et kontor, hvor ledelsens fokus lå på at have balance mellem privatlivet og arbejdslivet (*HI1, bilag 9.8.1 s. 113*).

Dertil vurderes det, at det er forskelligt fra kvinder til kvinder, hvordan work-life balance håndteres, dog er der enighed omkring, at det er udfordrende at skabe en balance mellem sit arbejde og privatliv. Dette understøttes af FSR's Analyserapport, hvor det ligeledes fremhæves, at der er en stigende udfordring i branchen i forhold til at tiltrække cand.merc.aud'ere til branchen grundet vanskeligheder i forbindelse med at skabe en balance mellem arbejde og privatliv.

Nedenfor ses et diagram over cand.merc.aud'ers holdning på, hvorvidt der er work-life balance i revisionsbranchen.



(Diagram 7: Diagram over cand.merc.aud'ers holdning til, hvorvidt der er work-life balance (*Egen tilvirkning pba. FSR Analyserapport 2023*).

På baggrund af ovenstående diagram, kan det udledes, at 24% cand.merc.aud'ere mener, at der er gode muligheder for at balance mellem arbejde og familieliv, mens 42% cand.merc.aud'ere med hjemmeboende børn mener, at revisorbranchen ikke giver gode muligheder for balance mellem arbejde og familieliv (*FSR's Analyserapport, 2023, s. 30*). Dertil bekræftes det af både kvinder, som har forladt branchen og cand.merc.aud'ere, at der er en mangel på work-life balance i revisionsbranchen.

Ifølge Work-Life Balance Frameworket er fleksibilitet et afgørende aspekt i work-life balance. Dertil er virksomheder nødsaget til at indføre fleksibilitet til at bibeholde og tiltrække ansatte til arbejdspladsen. Denne faktor indebærer blandt andet muligheden for hjemmearbejde samt tilrettelæggelse af arbejdsplan.

Dertil finder FSR's analyserapport, at flere revisionsvirksomheder har øget fokus på at indføre fleksibilitet for at øge tilknytningen af medarbejdere.

Det vurderes, at 63% af revisionsvirksomhederne har indført øget fleksibilitet samt individuel tilpasning af arbejdstiden, hvortil omkring halvdelen mener, at det har haft en positiv effekt på tilknytning (*FSR's Analyserapport, s. 18, 2023*).

I forlængelse af dette blev informanterne spurgt, om der var fleksibilitetsmuligheder, herunder mulighed for at arbejde hjemmefra. Til dette havde vores informanter varierende oplevelser med fleksibilitet på deres tidligere arbejdspladser. Informanterne oplevede, at der var en begrænset mængde fleksibilitet, som afhang af forskellige faktorer.

Informant 4 påpegede, at der var mulighed for at få fleksibilitet i nødstilfælde, hvor man kunne arbejde hjemmefra, hvis ens børn eksempelvis var syge for at sikre, at de ansatte ikke valgte at tage fri i stedet. Det var dog generelt en forventning om, at ens opgaver generelt blev varetaget på arbejdspladsen, hvormed det udelukkende var i særlige tilfælde, at man kunne arbejde hjemmefra (*I4, bilag 9.7.4, s. 62-63*).

Informant 2 oplevede ligeledes begrænset fleksibilitet grundet hendes kunder. Hertil var hun nødsaget til at tilrettelægge sin tid på baggrund af sine kunder.

Dette perspektiv blev også understøttet af Informant 1, som mente følgende:

"Det er også noget omkring appearance. Fordi hvem er det, der betaler honoraret? Jamen, det er kunderne, de forventer så også, at de ser dig. Så de forventer, at du sidder hos dem og er synlig /... / Og der er ikke noget fleksibilitet, fordi at kunden forventer, "Når vi betaler for dig, så vil også gerne se, at du er der, og at du arbejder på vores regnskab og ikke på andres regnskaber" (I1, bilag 9.7.1 s. 25).

Ifølge Informant 1, var det kundernes forventninger, der var i fokus, idet kunderne havde behov for at få bekræftelse på, at deres revisorer udførte deres arbejde ved at have dem siddende på arbejdspladsen. Dette blev Informant 1 nødsaget til at efterleve, selvom hun havde oplevet at sidde ude hos sine kunder i flere dage på dårlige stole og borde, fordi mange virksomheder ikke havde ekstra kontorpladser (*I1, bilag 9.7.1 s. 25*). Dette resulterede eksempelvis i, at hun flere gange sad på et mødebord eller ude i køkkenet, hvilket ikke var så effektivt. Disse arbejdsforhold ude hos kunderne var ikke fleksible, men hun var nødt til at efterleve disse forhold, fordi hendes kunder forventede, at hun arbejdede ude hos dem, idet de betalte hende for, at hun arbejdede på deres regnskaber og ikke andres regnskaber (*I1, bilag 9.7.1 s. 25*).

Flere af informanterne fandt dog ikke en mening i at arbejde hjemmefra, idet organisationsstrukturen i revisionshuse ofte består af, at der arbejdes i teams. Hertil var der et behov for at sidde i afdelingen, idet de ofte var nødsaget til at besvare spørgsmål fra kolleger, hvilket var udfordrende at gøre hjemmefra.

Et andet aspekt i forbindelse med fleksibilitet, som informanterne blev spurgt omkring, var muligheden for tilrettelæggelse af egen arbejdsplan. Hertil fandt vi, at informanterne generelt følte, at der var mulighed for at arbejde på tidspunkter, der passede dem bedst i forhold til deres øvrige forpligtelser. Der var dog en forventning om, at disse manglende timer blev sat ind på et andet tidspunkt.

Hertil fandt Informant 2, at tilrettelæggelse af egen arbejdsplan var en mulighed, men at det ikke var velset. Hun følte, at det blev set ned på, selvom hun havde udført alle sine arbejdsopgaver.

Dette perspektiv blev ligeledes understøttet af Informant 1 i det følgende:

“Så jeg tror, at det kommer meget an på arbejdspladsen og igen mindsettet fra chefen. Fordi min daværende chef kunne ikke forstå, at man havde mulighed for en anden fleksibilitet end ham. Altså for ham var det vigtigt, at man var inde på kontoret fra kl. 8 til 16-agtigt, fordi at det var der, hvor han så selv var der. Man skal have tiltro til, at folk de laver deres arbejde og ikke skal micro-manage, hvis man kan sige det sådan” (I1, bilag 9.7.1, s. 25).

Hertil mente Informant 1, at muligheden for fleksibilitet og tilrettelæggelse af egen arbejdsplan afhang af mindsettet hos ledelsen. Dertil er det afgørende, at ledelsen har tiltro til, at deres ansatte udfører deres opgaver, hvis muligheden for fleksibilitet skal fungere effektivt i branchen.

Derudover har mange virksomheder valgt at gøre det muligt for ansatte at gå ned i tid i forhold til at arbejde. Ifølge FSR's Analyserapport har hver femte revisionsvirksomhed afskaffet overarbejde på årsbasis. Dette svarer til cirka 22% af de virksomheder, som FSR har indsamlet data på i forbindelse med udarbejdelsen af analyserapporten. Lidt over halvdelen af disse revisionsvirksomheder mener, at det indførte initiativ har haft en positiv effekt (FSR's Analyserapport, 2023, s. 16).

Hertil fremhævede en mellemstor revisionsvirksomhed følgende: *“Vi prøver at have mere fokus på at tage dialogerne, hvis man fx har brug for at gå ned i tid. Derudover har vi gode personalegoder” (FSR's Analyserapport, 2023, s. 16).*

Det fremgår af den ovenstående udtalelse, at nogle mellemstore revisionsvirksomheder forsøger at indføre initiativer i form af, at ansatte kan gå mere ned i tid. Dog understregede en af vores informanter, at dette ikke fungerede på hendes daværende arbejdsplads.

Hertil udtalte Informant 6 følgende:

“Jeg havde rigtig travlt for januar til og med juni og var meget fraværende hjemmefra eller i hvert fald fraværende, når jeg skulle sidde og arbejde hjemme, hvis jeg arbejdede hjemme. /... / jeg kunne se på andre kolleger, der stod i samme situation og havde prøvet at være på nedsat tid, at det alligevel ikke rigtig lykkedes for dem at få det til at fungere, fordi de alligevel arbejdede meget” (I6, Bilag 9.7.6, s. 88).

Den ovenstående udtalelse bekræfter, at revisionsvirksomheder forsøger at indføre initiativer, såsom at ansatte kan gå ned i tid. Dog er der uenigheder omkring, hvorvidt disse initiativer giver positive resultater i forhold til de ansattes oplevelser med fleksibiliteten og arbejdsmængden.

Et andet aspekt, som Work-Life Balance Frameworket finder væsentlig i forbindelse med work-life balance, er ikke-monetære fordele, herunder incitamenter, der specifikt er blevet udviklet til at adressere de specifikke behov hos de ansatte. Dette aspekt er afgørende for fastholdelse af ansatte, idet det viser, at virksomhederne har interesse for deres ansatte og disses behov.

I forlængelse af dette valgte vi ligeledes at udspørge informanterne omkring deres oplevelser i revisionsbranchen, og hvorvidt de følte, at der var incitamenter til stede til at adressere deres behov.

På baggrund af vores resultater fra vores interviews følte vores informanter generelt ikke, at der var incitamenter til stede til at adressere deres behov i forhold til work-life balance. Dog var der en enkelt informant, som erindrede et incitament, hvor virksomheden forsøgte at udbyde et incitament til nye forældre, hvor der var mulighed for at deltage i en mødre gruppe med andre nye forældre for at dele deres oplevelser omkring at være ny forældre i status. På trods af dette valgte en af hendes kollegaer at stoppe i revisionsbranchen grundet ledelsen (I2, bilag 9.7.2, s. 52).

Informant 2 udtalte følgende:

“/... / Jeg ved så også, at hun stoppede efterfølgende, fordi det ikke blev respekteret. Også selvom hun havde nogen at sparre med, så respekterede lederne ikke, at hun havde et barn derhjemme, der var ung. Så hun stoppede /... /” (I2, bilag 9.7.2, s. 52).

Hertil understregede informanten, at selvom virksomheden havde et incitament til stede med henblik på at støtte nye forældre, så følte hendes kollega stadig ikke, at ledelsen havde respekt for hende og hendes situation.

Samme informant understregede ligeledes, at revisionsbranchen er så ambitiøs, at der er mulighed for at bruge hele sit liv i virksomheden, eftersom rammerne er skabt for det.

Til dette udtalte Informant 2 følgende:

"Det er en ambitiøs branche. Hvis du vil bruge hele dit liv i virksomheden, så er rammerne også skabt for det. Du kan vitterligt tage ind for morgenmad og have en hel arbejdsdag med frokost og aftensmad og afslutte med træning i kontorets fitnesscenter" (I2, bilag 9.7.2, s. 37).

På baggrund af ovenstående udtalelse kan det fremhæves, at mange virksomheder har valgt at skabe rammerne for, at de ansatte kan være på arbejde en hel dag, idet der er mulighed for at få morgenmad, frokost, aftensmad og træning efter arbejde (I2, bilag 9.7.2, s. 37-38). Disse incitamenter medvirker dog ikke til work-life balance, men er tværtimod initiativer, som har til formål at fastholde deres ansatte på arbejde.

En anden væsentlig faktor i Work-Life Balance-frameworket til fastholdelse af medarbejdere er eksterne aktiviteter, som arbejdspladser planlægger til at forbedre det interne arbejdsmiljø. Dette kan indebære aktiviteter, såsom restaurantbesøg, workshops eller lignende.

Hertil adspurgte vi vores kvindelige informanter om følgende: *"Foretog virksomheden nogle eksterne aktiviteter til at forbedre det indre arbejdsmiljø?"*

De fleste kvindelige informanter oplevede, at virksomhederne foretog varierende eksterne aktiviteter med fokus på teambuilding.

Dertil udtrykte Informant 1 følgende:

"/... / vi havde forskellige teambuilding eller hele dage, hvor der også var overnatning, og hvor vi var eksternt et eller andet sted. Og det gav rigtig meget i forhold til, at man lærer hinanden at kende /... / (I1, bilag 9.7.1, s. 28).

Informant 1 påpegede, at disse teambuilding-aktiviteter medvirkede til, at medarbejderne lærte hinanden bedre at kende og skabe gode relationer med hinanden.

Dette blev ligeledes bekræftet af Informant 5, idet hun så disse arrangementer som et godt redskab til at lære hinanden at kende på en anderledes måde end at interagere med hinanden som på arbejdspladsen (15, bilag 9.7.5, s. 81). Højinformant 1 havde lignende perspektiv på sociale arrangementer på arbejdspladsen, hvor hun så det som en styrke for et godt kollegaskab og som et værktøj til at fastholde revisorer, idet der dannes et bånd mellem hinanden (HI1, bilag 9.8.1, s. 116).

Ifølge Work-Life Balance Frameworket kan disse aktiviteter og arrangementer være med til at mindske stress hos mange ansatte. Samtidig kan det medvirke til fastholdelsen af de ansatte, idet det tilskynder til gode relationer mellem de ansatte, hvilket kan forbedre det indre arbejdsmiljø.

Flere af informanterne oplevede, at virksomhederne arrangerede fester, hvor man ligeledes kunne lære sine kollegaer at kende og være sammen på kryds og tværs på en mere uformel måde, idet der ikke var behov for at præstere til festlige arrangementer (12, bilag 9.7.2, s. 37).

I forlængelse af spørgsmålet omkring de eksterne aktiviteter i virksomheden, som havde til formål at forbedre det indre miljø på arbejdspladsen, valgte vi at adspørge vores informanter omkring, hvorvidt det indre miljø havde en betydning, da de forlod branchen.

Til dette fandt vi, at vores informanter havde delte meninger omkring, hvorvidt det havde en betydning for dem. Dog følte de fleste informanter, at det ikke havde en betydning for dem, idet der var mulighed for at mødes med sine kollegaer uden for arbejdspladsen. Dertil følte de ikke, at deres gode relationer med deres kolleger opvejede de øvrige negative forhold, som de havde på arbejdspladsen.

En af informanterne pointerede, at det indre arbejdsmiljø spiller en stor rolle for hende, men at hun af den årsag også har valgt sin nye arbejdsplads på baggrund af, hvilke mennesker der arbejder der.

Til dette understregede Informant 2 følgende:

/... / jeg synes, det indre arbejdsmiljø har en rolle. Det betyder sindssygt meget for mig. /... / Men det nye sted jeg er kommet hen i nu, er tidligere revisorer som jeg er jævnaldrende med. Så der er jo også bare fis og ballade, samtidig med, at man stadigvæk laver arbejdsopgaverne. Så ja, det betyder meget for mig /... / (12, bilag 9.7.2, s. 38).

Udtalelsen bekræfter, at det indre arbejdsmiljø har en stor betydning for Informant 2, hvorimod det ikke har en betydning for de øvrige kvindelige informanter. Det kan derfor generelt være forskelligt fra individ til individ, hvordan disse forhold spiller ind i ens valg og fravalg af arbejdspladser.

Den sidste faktor, som Work-Life Balance tildeler vigtighed i forbindelse med tiltrækning og fastholdelse af ansatte, er arbejdsgiverens branding. Dertil er det essentielt, at virksomheden skaber et positivt image over for omverdenen og sine ansatte, således at det anses som en attraktiv arbejdsplads. Dette indebærer blandt andet, at virksomheden udviser muligheder for professionel og personlig udvikling, succes, godt arbejdsmiljø eller lignende.

Til dette adspurgte vi vores kvindelige informanter om følgende: *“Var virksomhedens image en faktor, da du valgte at søge en stilling på din daværende arbejdsplads?”*

Der var en overvejende enighed hos vores informanter om, at virksomhedernes image ikke havde en faktor, da de valgte at søge ind i revisionsbranchen. Årsagen til, at de valgte at søge ind i en af BigFour, var på basis af tilfældigheder, hvor de fleste informanter blot havde behov for at finde en elevstilling.

To af vores informanter valgte derimod at søge en stilling på deres daværende arbejdsplads grundet deres image.

Dertil fremhævede Informant 2 følgende:

“Ja, det var det. Det er et anerkendt firma, og jeg tænkte, at der måtte sidde nogle kloge folk, som jeg kunne lære en masse af. Og det med, at de havde de store kunder, gjorde det spændende. Så det havde helt klar en betydning” (I2, bilag 9.7.2, s. 38).

Dermed er det ligeledes forskelligt fra individ til individ, hvorvidt de vælger deres arbejdspladser på baggrund af det image, som virksomheden præsenterer for offentligheden.

På baggrund af vores analyse af work-life balance tematik kan det vurderes, at work-life balance, herunder aspekter såsom fleksibilitet og det interne arbejdsmiljø, kan have en indvirkning på de kvindelige revisorers valg om at forlade revisionsbranchen.

4.1.5 Tema 5. Tiltag

Den sidste tematik, som vi valgte at undersøge i forbindelse med de kvindelige revisorers frafald fra revisionsbranchen, var tiltag. Her ønskede vi at spørge vores informanter vedrørende eksisterende tiltag, som de havde oplevet i deres tid i revisionsbranchen. Derudover spurgte vi også kvinderne, hvilke tiltag de ville være interesserede i at få indført i revisionsbranchen for at mindske frafaldet af kvindelige revisorer.

Dertil valgte vi først at spørge om følgende spørgsmål: *“Har du haft erfaringer med work-life balance-programmer og tiltag på din tidligere arbejdsplads? Hvordan fungerede det?”*.

Der var kun enkelte kvindelige revisorer, der havde oplevelser med work-life balance programmer og tiltag på deres tidligere arbejdspladser, hvortil de øvrige informanter informerede, at der ikke var indført tiltag i den periode, hvor de arbejdede i branchen. Hertil nævnte Informant 2 et tiltag, hvor virksomheden forsøgte at rykke på nogle af de revisionsfaglige opgaver, således at de blev foretaget tidligere for at mindske arbejdsmængden i statusperioden.

Informant 2 udtalte følgende:

“/... / Det, som jeg kan huske af tiltag, da jeg arbejdede i virksomheden, var at de huskede at sige, at man skulle gå hjem. Og de prøvede at rykke nogle af arbejdsopgaverne fra foråret til efteråret /... / Så jeg tror, at det var et tiltag for at få en bedre work-life balance, fordi at man så rykkede nogle af arbejdsopgaverne /... /” (I2, bilag 9.7.2, s. 39).

Hun oplevede dog, at dette tiltag ikke fungerede effektivt, eftersom det ikke mindskede revisionsarbejdet ved at flytte arbejdsopgaverne til efteråret. Dette skyldes, at der så ville forekomme andre arbejdsopgaver, som man skulle håndtere, hvormed arbejdsmængden ikke blev mindsket. Dertil understregede informanten ligeledes, at det kunne være udfordrende at rykke arbejdsopgaverne rundt (I2, bilag 9.7.2, s. 39-40).

Et andet tiltag, der blev nævnt i forbindelse med dette spørgsmål, var et performance-tiltag, hvor man fik tildelt en coach, som man kunne kontakte, hvis man havde problemer. Dermed var der mulighed for at tale med en, som havde en lederrolle, der var i lignende livssituation i stedet for at skulle gå til en partner (I3, bilag 9.7.3, s. 54).

Dog understregede Informant 3 følgende:

“/... / Idéen var rigtig god, men de havde ikke nogen lederuddannelser eller noget, så de kan iværksætte en masse programmer, men der er ikke nogen til at tage hånd om dem, fordi parterne heller ikke har tid. Når man vælger at implementere tiltag, er det også vigtigt, at det bliver håndhævet, og vi sørger for, at det bliver gjort, og man følger op det” (I3, bilag 9.7.3, s. 54).

Dermed påpegede Informant 3, at implementering af tiltag kræver, at det bliver håndhævet, og at der bliver fulgt op på tiltagene. Derfor er det ikke nok med blot at implementere dem, men det kræver, at virksomheder når i mål med tiltagene.

I forlængelse af dette valgte vi ligeledes at spørge de kvindelige informanter om, hvad der skal til for at få work-life balance programmer og tiltag til at fungere langsigtet. Dertil var der flere af informanterne, der bekræftede ovenstående i forhold til, at programmer og tiltag skal implementeres effektivt af ledelsen og dernæst håndhæves.

Til dette udtalte Informant 5 følgende:

“/... / de skal føres ud i livet, og der skal holdes fast i dem. De regelsæt, eller hvad skal man sige, de retningslinjer, man sætter op og muligheder, man giver folk, at man rent faktisk også holder det. At det ikke er bare stykke papir, der står: ”Vi har de og de muligheder”, men at man rent faktisk også kan bruge dem. At der bliver givet plads til, at man også kan udleve det samtidig med, at man kan løse sine opgaver. Jeg tror, det er det, der nogle gange bliver skubbet i baggrunden /... / (I5, bilag 9.7.5, s. 85).

Informant 5 fremhævede, at det er nødvendigt, at der ikke blot laves retningslinjer, men at disse også opretholdes, og at de bliver udlevet frem for at skubbe dem væk i travle perioder. Dette blev ligeledes understøttet af Informant 3, hvor hun påpegede, at det kan være forfriskende at indføre en masse programmer og tiltag, men det er essentielt, at der gøres noget ved dem (I3, bilag 9.7.3, s. 54). Tillige foreslog hun, at revisionsvirksomhederne eventuelt kan ansatte én medarbejdere i hver afdeling, som ikke har en revisionsmæssig baggrund, men i stedet har faglighed inden for ledelse, eftersom det kan være med til at fastholde flere kvinder i branchen (I3, bilag 9.7.3, s. 54). Informant 3 påpegede, at hun valgte at sige sit daværende job op, eftersom hun gik ned med stress og ikke fik den ønskede hjælp fra sin coach. Derfor foreslog hun ovenstående, således at medarbejdere har en kontaktperson, som fungerer som et mellemlid og viderekommunikere medarbejdernes behov til partnerne.

Hun lagde stort vægt på, at det er essentielt at hjælpe alle medarbejdere, hvis lignende situationer opstår i stedet for kun at have én coach, der kan hjælpe med dine mål i forhold til højere løn og højere stillinger i hierarkiet (I3, bilag 9.7.3, s. 54-55).

I forlængelse af dette valgte vi at spørge vores kvindelige informanter, hvilke tiltag de kunne være interesseret i, at der blev indført i revisionsbranchen. Årsagen til, at vi adspurgte om dette, var for at få et indblik i, hvilke behov de individuelle kvindelige revisorer havde, og hvilke tiltag revisionsbranchen kunne implementere for at opfylde disse behov. Til dette var der forskellige forslag til hvilke programmer og tiltag, der kunne indføres. Informant 4, var interesseret i et tiltag som hjemmearbejde, da hun vægter det højt, eftersom hendes private liv kan udfordre hende i at møde på arbejde hver dag (I4, bilag 9.7.4, s. 71).

Et andet forslag som vores Informant 2 præsenterede var at sætte nogle retningslinjer for arbejdstiden.

Hertil udtalte Informant 2 følgende:

“Jeg tror, det handler om, at man måske har sat maks. antal timer på, hvor meget man måtte arbejde. Lad os sige, at du kun måtte arbejde max 55 timer om ugen eller 50 eller 45. /... / Og hvis du arbejder over, så var det ligesom for din egen regning. Så ville du ikke få løn for det. /... / Jeg tror godt, man kan implementere dette, for så fjerner man lidt den der konkurrencedel” (I2, bilag 9.7.2, s. 40).

Dette tiltag kan muliggøre, at de ansatte kan fravælge krævende arbejdsopgaver over for sine ledere, eftersom der er blevet fastsat en begrænsning på antallet af timer, som må arbejdes. Dette kan dog ligeledes føre til udfordringer, hvori eksempelvis partnere kan vælge at oprette særskilte aftaler med specifikke medarbejdere om at få lagt flere timer, herunder udarbejde en underhåndsaftale med specifikke ansatte (I2, bilag 9.7.2, s. 40).

Ifølge FSR's Analyserapport er der forsøgt at indføre tiltag som reducere af arbejdstiden. Dette tiltag ses dog som et indgribende element for mange revisionsvirksomheder og som værende omkostningsfuldt. Der opstår udfordringer ved dette tiltag for henholdsvis både større og mindre revisionsvirksomheder. For større revisionsvirksomheder kan tiltagene være omstændelige og komplekse, eftersom de har en indvirkning på virksomhedskulturen samt de traditionelle incitamentsstrukturer, såsom overarbejdstimer. Det kan eksempelvis være, at det kan være vanskeligt at kompensere de ansatte, som arbejder mere end 37 timer (FSR's Analyserapport, 2023, s. 35).

På den anden side kan det ligeledes være udfordrende for mindre revisionsvirksomheder, da det kan resultere i, at virksomhederne bliver nødt til enten at opfordre deres kunder til at få lavet erklæringer med mindre sikkerhed eller afvise potentielle kunder og dermed miste omsætning, idet der ikke vil være medarbejdere til at udføre de nødvendige revisionsopgaver (*FSR's Analyserapport, 2023, s. 35*).

På baggrund af vores informanternes udtalelser og FSR's Analyserapport vurderes det nødvendigt at være omhyggelig med at indføre tiltag og programmer samt have fokus på håndhævelse af disse fra både ledelsen og de ansatte. Selvom der i nogle revisionshuse er forsøgt at implementere tiltag såsom reduceret arbejdstid, så er det ikke implementeret effektivt, hvorved det ikke har haft den ønskede effekt på work-life balance.

Endnu et forslag fra vores kvindelige informanter var, at Informant 5 lagde vægt på at planlægning af tid til opgaver er nødvendige for, at det er muligt at have work-life balance.

Informant 5 foreslog følgende tiltag:

/... / Det er nærmest umuligt, men noget i forhold til planlægning, som gør, at man ikke behøver at arbejde 12 timer om dagen i lange perioder /... / Så jeg tror, at man skal være lidt hårde over for ens kunder og planlægge og afholde de aftaler, som bliver lavet, og hvis ikke, at de er klar der, at de ligesom skal betale en bøde og få lavet opgaverne på et andet tidspunkt /.../ (I5, bilag 9.7.5, s. 85-86).

Hermed mente Informant 5, at kunder, der ikke overholder deres aftaler, bør pålægges bøder, således at der er konsekvenser for deres handlinger. Tillige vil de medarbejdere, der arbejder over tid, grundet kundernes forsinkelser, modtage bøderne som kompensation for at skulle sidde på skæve tidspunkter for at færdiggøre revisionen for kunderne.

Informant 1 så det ikke nødvendigt med store programmer og tiltag, der har til formål at hjælpe til work-life balance. Hun mente i stedet, at det er lydhørhed over for de enkelte medarbejdere og deres behov, som bør være i fokus (*I1, bilag 9.7.1, s. 30-31*).

Dertil udtalte Informant 1 følgende:

/... / Jeg tror ikke på det her med at have store programmer /... / Jeg tror det kommer meget an på, at cheferne skal have en forståelse af, at de har et team, hvor man måske er 5 mennesker, og de 5 forskellige mennesker har nogle forskellige prioriteringer og behov. /... / Så det er nødvendigt med fleksibilitet og lydhørhed over for, hvad det er, din medarbejder gerne vil have. Så jeg tror meget, det er omkring mindsettet hos ledelsen (I1, bilag 9.7.1, s. 31).

På baggrund af den ovenstående udtalelse om et muligt tiltag, kan det vurderes, at det er nødvendigt, at der er større opmærksomhed på ledelsens mindset og medarbejdernes behov. Dette tiltag differencer sig i forhold til, at der ikke er fokus på programmer og tiltag, men i stedet er der fokus fra et ledelsesperspektiv. Dette perspektiv blev ligeledes understøttet af Højinformant 1, der bekræftede at ledelsens mindset er essentielt for work-life balance. Hertil påpegede hun, at hendes virksomhed har work-life balance grundet, at ledelsen har et fokus på dette på tværs af hele organisationen. Tillige påpegede hun, at de kvindelige revisorer bør have gode rollemodeller, der viser, at det er muligt at være revisor samt have en balance mellem sit privatliv og arbejdsliv (HI1, bilag 9.8.1, s. 119).

Informant 4 havde et anderledes perspektiv på work-life balance programmer og tiltag, idet hun ikke mente, at det bør være nødvendigt at indføre sådanne tiltag. Hun mente, at revisionsbranchen ikke er for alle, og dertil bliver revisorer i stedet kompenseret for deres arbejdstimer i form af løn. Hermed har mennesker forskellige behov, hvor nogle prioriterer work-life balance, mens andre har fokus på monetær compensation. Hertil mente Informant 4, at revisionsbranchen muliggør økonomisk frihed, hvilket er en prioritering hos nogle. Dermed er det ikke nødvendigt, at revisionsbranchen skal ændre sig, da du selv kan fravælge branchen, hvis du ikke ønsker lignende arbejdsvilkår (I4, bilag 9.7.4, s. 70).

I forlængelse af dette anså vi det værende interessant at høre vores kvindelige informanter, om børnepasning ville være et godt initiativ at indføre i revisionsbranchen. Hertil fik vi delte meninger, eftersom det kan være forskelligt fra kvinde til kvinde, hvorvidt de ønsker at have deres børn passet på arbejdet. Informant 5 understregede, at der er en årsag til, at man får børn, hvorfor det ikke vil være optimalt at indføre et tiltag som børnepasning.

Til dette udtalte Informant 5 følgende:

/... / børnepasning, det ved jeg ikke. Der er så mange tilbud i dag med åbningstider, så man kan få det til at passe ind. Men så omvendt, så skal børnene heller ikke sidde i institution fra 7 om morgenen til 6 om aftenen. Det er jo ikke derfor man får børn /... / (I5, bilag 9.7.5, s. 86).

Her er det ikke børnepasningstiltag, der bør være i fokus, men i stedet skal der indføres tiltag og programmer, der muliggør, at forældre kan tage hjem og tilbringe tid med deres børn uden at risikere deres karriere. Derimod så en af vores andre informanter dette som en mulighed til, at hendes børn kunne blive passet, mens hun arbejdede inde på kontoret. Hun så derfor potentiale i, at revisionsbranchen indfører heldagsdaginstitutioner på arbejdspladserne, hvor børnene kan blive passet, til den pågældende forældre færdiggør sin arbejdsdag (I7, bilag 9.7.7, s. 107-108). Dette blev ligeledes understøttet af Informant 6, som nævnte, at børnepasning på arbejdspladsen vil være en god idé for enlige mødre og for dem, som ikke har en familie, der kan give en hånd til at få ens børn passet (I6, bilag 9.7.6, s. 94).

De øvrige informanter så det ikke værende væsentligt at indføre tiltag som børnepasning i revisionsbranchen. Der tages dog forbehold for, at de fleste af de øvrige informanter ikke har børn og dertil ikke har gjort sig overvejelser om, hvorvidt børnepasning er en prioritering for dem. Det kan derfor vurderes ud fra det ovenstående, at det er forskelligt fra kvinde til kvinde om, hvorvidt de føler, at dette tiltag skal indføres i revisionsbranchen.

Vi valgte ligeledes at adspørge vores kvindelige informanter om, hvorvidt træningsforløb og kurser ville være gode initiativer at indføre i revisionsbranchen for at fastholde kvindelige revisorer på arbejdspladserne. Hertil ses det i FSR's Analyserapport, at deres fokusgruppe over cand.merc.aud'ere mener, at der er gode muligheder for faglig og personlig udvikling, hvorfor det kan være interessant at høre de kvindelige revisorer om dette.

Informant 4 så en mulighed for at have træningsforløb og kurser, men hun understregede, at det burde være frivilligt, således at medarbejderne kunne deltage, hvis de havde interesse for emnet (I4, bilag 9.7.4, s. 72).

Hertil fremhævede Informant 2, at der på hendes daværende arbejdsplads var forskellige kurser, hvor man både lærte virksomhedens systemer samt ens årgang at kende. Dette så hun potentiale i, da man fik muligheden for at udvide sit netværk på tværs af arbejdspladsen.

Informant 2 udtalte dog følgende:

“De kurser, du får, er faglige updates, og når du har været der i flere år, så er du ikke på ”change maker”-forløbet. Det er ikke noget, hvor jeg tænker, hvis jeg ikke havde haft, så ville jeg have stoppet noget før “ (I2, bilag 9.7.2, s. 40).

Dermed anså Informant 2 ikke kurser og træningsforløb som tiltag, der ville forhindre hende i at forlade branchen, hvorved det kan vurderes, at der er behov for øvrige tiltag til at fastholde de kvindelige revisorer.

Til sidst blev de kvindelige revisorer spurgt om følgende: *“Ville du være interesseret i at vende tilbage til revisionsbranchen, hvis disse tiltag bliver implementeret?”* Dette blev spurgt med henblik på at få et indblik i, hvorvidt der er en mulighed for at få de kvindelige revisorer tilbage til branchen, eller om revisionsbranchen bør indføre initiativer med henblik på at fastholde de nuværende kvindelige revisorer.

I forhold til dette spørgsmål havde de kvindelige revisorer delte meninger omkring, hvorvidt de ville vende tilbage til branchen. Dog var størstedelen enige om, at de ikke ville vende tilbage til branchen grundet varierende årsager.

Der var flere af de kvindelige revisorer, der var tilfredse med deres nuværende stilling, hvilket både gjaldt i forhold til lønnen og arbejdsopgaverne. Dertil havde de ikke en interesse i at vende tilbage til revisionsbranchen.

Nogle af vores informanter udtrykte interesse i at vende tilbage til branchen, dog ville de ikke sidde med revision. I stedet lå deres interesse i konsulent- eller skatteafdelingen i et af de større revisionsvirksomheder frem for at sidde med revisionsarbejdet og en masse overarbejdstimer.

Informant 2 udtrykte dog, at hun ville vende tilbage til branchen, hvis der blev implementeret tiltag, der reducerede arbejdspresset, samt konkurrencen. Hun fortalte, at hun var glad for arbejdsopgaverne, og det at være revisor, men at hun blev nødt til at forlade branchen grundet selve rammerne omkring revisionsbranchen. Dertil understregede hun dog, at det ikke handler om, hvorvidt man kan lide at være revisor, men mere om, at rammerne for det at være revisor fungerer til dagligt (I2, bilag 9.7.2, s. 41).

I forlængelse af dette udtrykte en kvindelig Informant i FSR's Analyserapport følgende:

“Jeg kom tilbage til branchen på grund af den proces, drive og det team-samarbejde, der er i vores branche, det savnede jeg for meget. Og jeg savnede den puls, der er i vores branche”

(Kvinde, 41 år, FSR's Analyserapport 2023, s. 47).

Det ovenstående belyser, at problematikken ved frafaldet af kvindelige revisorer ikke ligger i revisionsarbejdet, men derimod i de arbejdsvilkår, der er forbundet til det at være revisor. Dertil er det nødvendigt at implementere tiltag, der specifikt dækker de kvindelige revisorers behov, hvilket blev understøttet af Informant 6, som mente, at revisionsbranchen bør indføre tiltag, hvor der tages højde for kvinder, som både kan lide at arbejde i branchen og ligeledes vil have et familieliv ved siden af. Således at branchen er med til at hjælpe til med, at kvinder kan balancere mellem arbejde og det private liv og dertil fastholde kvindelige revisorer med passion for revisionsarbejdet (I6, bilag 9.7.6, s. 95-96).

På baggrund af den ovenstående tematik ser vi, at de kvindelige revisorer har haft erfaring med forskellige tiltag på deres daværende arbejdspladser, men de fremhæver dog, at disse tiltag ikke var effektive til at fastholde dem i branchen. De kvindelige revisorer påpegede forskellige årsager til dette, hvor der var enighed om, at der skulle være klare retningslinjer for, hvorledes tiltagene bør fungere langsigtet. I den sammenhæng har FSR's Analyserapport undersøgt reducere af arbejdstid som et tiltag til at mindske frafaldet, hvilket vores informanter også bekræftede som værende essentielt, dog fremhævede de, at mindsettet hos ledelsen er afgørende for, hvorvidt tiltaget generelt opereres effektivt i branchen.

Opsummerende kan det udledes på baggrund af vores analyse med kvindelige revisorer, at de har lignende årsager til, hvorfor de har forladt branchen. Samtidig ses der en tendens til, at der er en sammenhæng mellem kvindernes udtalelser og FSR's Analyserapport. Derudover forekommer der forskellige tiltag, som revisionsbranchen kan indføre, men dog er de selv bevidste om, at det kan være udfordrende at ændre på en kultur og struktur på en arbejdsplads.

4.2 Analyse af interview med højinformant

I forbindelse med analysen af kvindernes frafald i branchen ses det nødvendigt at drage perspektiver fra én højinformant, der ikke har en revisionsfaglig baggrund, og dermed kan have et anderledes syn på branchen og årsagerne til, hvorfor kvindelige revisorer vælger at forlade branchen.

4.2.1 Tema 1. Interesse inden for emnet

Vores interview blev dermed indledt med at høre vores højinformant om, *“Hvad er årsagen til, at du ønsker at undersøge kvinders frafald i revisionsbranchen”*. Dette blev informanten adspurgt om for at belyse problematikens relevans i omverdenen.

I vores interview med vores højinformant var det tydeligt at bemærke, at hun har en stor interesse inden for forskningsemner som kvinders karriere, hvor hun tidligere forskede inden for kvinders barselspraksisser (*HI2, bilag 9.8.2, s. 120*). Hun finder revisionsbranchen som værende en spændende branche at beskæftige sig med, idet hun finder det interessant at undersøge branchens strukturelle og substansforhold (*HI2, bilag 9.8.2, s. 120*).

Hun fremhævede revisionsbranchen som en hierarkisk struktur, hvor det er tydeligt at se, hvornår kvinder ikke længere er repræsenteret, og hvornår kvinder vælger at forlade branchen. Hun understregede, at revisionsbranchen er i vækst, hvorfor der er en større efterspørgsel på arbejdskraft. Dertil undrede hun sig over, hvorfor revisionsvirksomheder ikke har kunnet indføre effektive tiltag til fastholdelsen af kvinder. Hertil finder hun det interessant at undersøge, hvorfor det er så udfordrende at fastholde kvindelige revisorer, når der er et stort behov for arbejdskraft i branchen (*HI2, bilag 9.8.2, s. 120*).

4.2.2 Tema 2. Årsager til frafaldet i branchen

Som en understøttelse af det ovenstående, anså vi det nødvendigt at høre hende, hvilke årsager, hun tror, der er til, at kvinder forlader revisionsbranchen.

Hun understregede, at der kan være mange årsager til, at kvinder forlader revisionsbranchen; at der kan være individuelle årsager og historier til, hvorfor den enkelte kvinde vælger at forlade eller fortsætte i branchen (*HI2, bilag 9.8.2, s. 120*). Hertil ser hun revisionsbranchen fra et fugleperspektiv, hvor hun pointerede nogle tendenser, der forekommer oftest i led med hendes forskning.

Hun udtalte følgende:

/... /Jeg ser en tendens til, at man enten har følt, at man ikke er blevet værdsat med det, man har præsteret, eller at man har følt sig forbigået. Eller man ikke har syntes, at det har været det værd at være i revisionsbranchen længere, og at det derfor er blevet for friskende at komme ud, fordi man har fået for godt et tilbud til at blive. Så det er måske overordnet de tendenser, jeg ser i mit arbejde /... / (HI2, bilag 9.8.2, s. 120-121).

I forbindelse med det ovenstående kan der drages perspektiver til Maslows behovspyramide, idet vores Højinformant 2 understregede, at de kvindelige revisorer ikke har følt sig værdsat, når de har præsteret. Dermed er deres anerkendelsesbehov ikke blevet opfyldt i revisionsbranchen, hvormed de vælger at forlade branchen i forsøget på at få disse behov opfyldt i en anden branche. Årsagen til, hvorfor kvinder vælger at forlade revisionsbranchen, kan ligeledes understøttes af Herzbergs to-faktor teori, hvori de kvindelige revisorer har følt, at motivationsfaktorerne ikke har været til stede. Dette har resulteret i, at de ikke har følt sig tilfredse på deres arbejdsplads, hvilket har medvirket til, at de har valgt at forlade branchen.

I forlængelse af ovenstående spørgsmål valgte vi ligeledes at adspørge Højinformant 2 om, hvornår hun mente, at kvindelige revisorer begynder at overveje at forlade revisionsbranchen. Til dette mente hun, at de kvindelige revisorer allerede i begyndelsen af deres karriere får overvejelser omkring at forlade branchen.

Dertil udtalte vores Højinformant 2 følgende:

“/... /Jeg tror, at især hvis man er kvinde eller anden minoritet, så er det ret hurtigt, at det går op for en, at der ikke er særlig mange, der ligner en i de øverste lag i virksomheden. Så jeg tror allerede, at man tidligt får en lille stemme i hovedet, der siger, at man eventuelt bør forlade branchen/... /” (HI2, bilag 9.8.2, s. 121).

På baggrund af den ovenstående udtalelse understregede hun, at kvindelige revisorer oftest får overvejelserne om at forlade revisionsbranchen, idet de ikke har mulighed for at spejle sig i de øverste stillinger som direktører og partnere. Derudover var hun enig i FSR's data om skæv fordeling i kønnet på cand.merc.aud uddannelsen og dernæst frafaldet af kvindelige revisorer i branchen (HI2, bilag 9.8.2, s. 121). Dertil udledte hun sine egne hypoteser til, hvad årsagen kan være til, at kvinder forlader revisionsbranchen, hvor hun blandt andet pointerede, at kvinder søger videre, fordi de har levet op til de forventede forpligtelser (HI2, bilag 9.8.2, s. 121). Derudover påpegede hun, at de kvindelige revisorer føler, at de skal agere på en bestemt måde, idet de er nødt til at tilpasse sig til organisationsstrukturen, som er mandsdomineret og underrepræsenteret af kvinder.

I forlængelse af dette kan der drages perspektiver til Weick's meningsskabelsesteori, hvor det tolkes, at kvinder søger væk fra branchen, fordi de ikke kan skabe mening i revisionsbranchen på baggrund af deres tidligere oplevelser og interaktioner. Tillige er meningsskabelse en social proces, hvori der skabes meninger på baggrund af interaktioner med andre. Dertil vurderes det, at interaktioner med mandlige kollegaer i øverste stillinger kan have medvirket til, at de kvindelige revisorer er blevet negativt påvirket, hvorfor de har forladt branchen.

Dertil valgte vi at høre informanten om, hvilke fordomme, hun tror, kvindelige revisorer oftest støder ind i? Til dette mente informanten, at kvindelige revisorer generelt støder ind i fordomme, da branchen oftest bliver betragtet som en mandsdomineret branche, hvor mange har et billede af, at revisorer oftest er *"kedelige gamle mænd"* (HI2, bilag 9.8.2, s. 121).

Hertil udtrykte Højinformant 2 ligeledes følgende:

"... / jeg tænker også, at der er mange unge kvinder, som måske kan blive ramt lidt på deres professionelle identitet i forhold til, om de bliver taget særligt alvorligt i deres arbejde, når de nu ikke rigtig ligner det, som mange forestiller sig, man skal ligne som revisor .../" (HI2, bilag 9.8.2, s. 121-122).

På baggrund af hendes udtalelse er det essentielt at bemærke, at kvinder naturligvis bliver mødt med fordomme, i og med at de ikke bliver betragtet som den stereotype revisor, der generelt er et billede af i samfundet.

Ydermere mente Højinformant 2, at der er en udfordring for kvindelige revisorer, idet der opstår en konflikt i forhold deres egen kvindelige identitet og de værdier, de forventes at have på arbejdspladsen. Dette opleves som værende konfliktfyldt, idet disse værdier har maskuline karakteristika, hvor det forventes, at man har et maskulint image og maskulin tilgang til arbejdet (HI2, bilag 9.8.2, s. 122). Dertil udtrykte hun, at kvindelige revisorer skal dobbeltperforme for at kunne imødekomme de krav, der er på arbejdspladsen samtidig med at efterleve deres egne kvindelige identiteter (HI2, bilag 9.8.2, s. 122).

Dette kan ligeledes understøttes af Weick's meningsskabelsesteori, eftersom han mener, at mennesker har flere identiteter, som bliver dannet på grundlag af de interaktionsprocesser, som man har med andre mennesker. Hertil vil meningsskabelse afhænge af den identitet, som mennesket har i den pågældende situation (Weick, 1995, s. 18-24). På baggrund af denne teori kan det ud fra Højinformant 2's udtalelser vurderes, at de kvindelige revisorer ikke skaber mening gennem den identitet, som de har på arbejdspladsen, idet den er præget af maskuline værdier.

Det er dog nødvendigt at fremhæve, at disse værdier ikke fremgår eksplicit i branchen, ifølge Højinformant 2, men at de kvindelige revisorer i stedet skaber disse meninger på baggrund af ledetråde på deres arbejdspladser.

I forlængelse af det ovenstående fandt vi det interessant at høre vores Højinformant om, hvorfor det egentlig er nødvendigt med diversitet på en arbejdsplads.

Til dette havde Højinformant 2 varierende perspektiver, hvori hun blandt andet nævnte, at der rent lavpraktisk er et fokus på fastholdelse af kvindelige revisorer, idet der er et større behov for arbejdskraft i revisionsbranchen. Dertil bør det undersøges, hvorledes man bedst kan fastholde denne befolkningsgruppe for at mindske efterspørgslen på arbejdskraft (HI2, bilag 9.8.2, s. 122-123).

Et andet perspektiv, som Højinformant 2 præsenterede, var en potentiel legitimitetsproblematik for revisionsbranchen, hvortil hun udtrykte følgende:

/... / noget af det /... / som jeg i stigende grad er optaget af det er det her med, at hvis revisorer skal forestille sig at være offentlighedens tillidsrepræsentanter og udgøre en så vigtig rolle i vores nationale økonomi og vores tillid til vores finansielle systemer og verden. Men er der så ikke et demokratisk problem i, at revisorer ikke ligner den befolkning, de skal forestille at repræsentere /... / Så man skal forestille at repræsentere befolkningen med en gruppe af mennesker, som er ret smalt udvalgt eller som ligner ret meget hinanden og ikke ligner befolkningen særligt meget nødvendigvis /... / (HI2, bilag 9.8.2, s. 123).

Perspektivet anses ikke som værende omtalt i revisionsbranchen, idet branchen ikke italesætter problematikken om diversitet, selvom de har kendskab til dette. Dette skyldes, at problematikken kan belyse en potentiel legitimitetsproblematik, idet revisionsbranchen anses som værende offentlighedens tillidsrepræsentant. Dertil bliver der skabt en konflikt, eftersom revisionsbranchen varetager en tillidsrolle i forhold til den nationale økonomi, hvortil de skal repræsentere en befolkning, som de ikke ligner. Dermed kan der sættes spørgsmålstejn ved denne problematik i og med, at revisorer skal forestille at være offentlighedens tillidsrepræsentanter.

Afslutningsvis påpegede hun, at diversitet ikke kun omhandler køn, men at det ligeledes omfatter menneskers forskellige baggrunde og deres måder at tænke og tilgå ting på, hvorfor det er nødvendigt med diversitet på en arbejdsplads (HI2, bilag 9.8.2, s. 123).

Dette kan understøttes af revisorloven (RL) §16, idet revisorer er offentlighedens tillidsrepræsentanter, som bør udvise professionel skepsis, integritet, professionel adfærd, professionel kompetence og fornøden omhu, m.m. jf. Revisorloven §1 stk. 2 og §16. Dertil kan problematikker omkring diversitet have en indvirkning på revisorers kvalitet og de etiske principper.

Dernæst adspurgte vi Højinformant 2, hvorfor hun tror, at revisorbranchen er så mandsdomineret. Hertil nævnte hun blandt andet, at ordet mandsdomineret ikke kun indebærer det numeriske, heri at der er mange mandlige revisorer i branchen. Dermed indebærer det ligeledes, at mænd har en definitionsmagt i revisionsbranchen, hvorved de er med til at sætte agendaen for praksissen på revision i branchen (*HI2, bilag 9.8.2, s. 123-124*). Derudover understregede hun ligeledes, at revisoruddannelsen er krævende, hvorfor der stilles nogle krav og strukturelle faktorer, som resulterer i, at branchen forventer, at revisorerne efterlever disse forventninger. Dette kan have en indvirkning på, at kvinder forlader branchen, eftersom det fortsat i dag er således, at det er kvinder, som tager sig af husholdningsarbejdet, og især når de får børn (*HI2, bilag 9.8.2, s. 124*). Derudover ser Højinformant 2, at tidshorisonten, hvorpå revisorer vælger at få deres statsautorisation, ofte falder sammen med den alder, hvor der stiftes familie i Danmark. Dertil kræves der tidsmæssige ressourcer på både arbejdspladsen og på hjemmefronten, hvori kvinder vælger at prioritere anderledes end mænd. Her anses branchen som at være normativ, hvilket betyder, at det særligt er mænd, det lykkes for at klare sig i branchen (*HI2, bilag 9.8.2, s. 124-125*). Dermed ender revisionsbranchen i en skæv fordeling, hvorfor revisionsbranchen ender med at blive mandsdomineret (*HI2, bilag 9.8.2, s. 124-125*).

Det ovenstående kan understøttes af meningsskabelse, hvor det er en kontinuer proces. Dertil er det muligt, at de kvindelige revisorer i starten af deres uddannelser og karriere fandt mening i deres tilværelse. Men grundet den kontinuerlige proces, hvori de kvindelige revisorer udvikler sig, så begynder de at finde mere mening i deres privatliv frem for arbejdslivet.

4.2.3 Tema 3. Motivation

Vi fandt det væsentligt ligeledes at adspørge Højinformant 2, vedrørende kvinders motivation i revisionsarbejdet. Dette var med henblik på at undersøge, hvorvidt hun mener, at motivationsaspektet spiller en rolle for frafaldet af kvindelige revisorer. Vi spurgte først Højinformant 2 om, hvilke faktorer, hun tror, der er mest motivationsfremmende for kvindelige revisorer.

Hertil mente Højinformant 2, at der er varierende motivationsfaktorer, der gør sig gældende for kvindelige revisorer. En af disse faktorer omhandler faglighed, hvori der er et behov for at udvikle og udfordre sig selv fagligt (*HI2, bilag 9.8.2, s. 125-126*). Dertil mente Højinformanten, at flere revisorer trives i et miljø, hvori man har varierede arbejdsopgaver og konstant har travlt. Højinformanten påpegede dog, at det er afhængigt af det enkelte individ, hvorvidt man trives i sådan en kultur eller ikke (*HI2, bilag 9.8.2, s. 125-126*). Disse faktorer understøttes af vores motivationsteorier, hvor både Maslows selvrealiseringsbehov samt Herzbergs motivationsfaktorer gør sig gældende, idet begge har fokus på, at motivation er afhængigt af et behov for udvikling og selvrealisering.

Dernæst understregede Højinformant 2, at hvis en revisor generelt har arbejdet i BigFour, så trives de i et konkurrencepræget arbejdsmiljø, hvor der kan være en tendens til, at revisorer har behov for at præstere i forhold til deres kollegaer (*HI2, bilag 9.8.2, s. 126*).

På baggrund af denne præstation opnås der anerkendelse fra ens ledere, hvilket ligeledes kan underbygges af Maslows anerkendelsesbehov. Derudover kan Weick's meningsskabelsesteori også understøtte denne motivationsfremmende faktor, idet meningsskabelse dannes på baggrund af handlinger. Dette indebærer, at de kvindelige revisorer præsterer, hvilket påvirker deres opgivelser på arbejdspladsen positivt. Det medvirker til, at de kvindelige revisorer finder det meningsfuldt at arbejde i revisionsbranchen.

Afslutningsvis fremhævede hun, at det indre arbejdsmiljø har en rolle i forhold til kvinders motivation på arbejdspladsen. Herudover er der en tendens til, at mange kvinder føler sig motiveret i at arbejde i en organisationskultur, hvor der er plads til at hjælpe sine kolleger og løse arbejdsopgaver sammen (*HI2, bilag 9.8.2, s. 126*). Her kan der ligeledes drages perspektiver til Herzberg, hvor denne faktor hører ind i Herzbergs hygiejnefaktorer. Dertil menes der, at det indre arbejdsmiljø medvirker til, at der ikke bliver skabt utilfredshed på arbejdspladsen.

I forlængelse af det ovenstående spørgsmål adspurgte vi Højinformant 2 om, hvorvidt hun mener, at ekstremistiske motivationsfaktorer spiller en rolle for kvindelige revisorer. Højinformant 2 mente, at hun ikke ser en tendens til, at det udgør en væsentlig faktor for kvindelige revisorer i forbindelse med deres motivation i deres arbejde som revisor (*HI2, bilag 9.8.2, s. 127*).

Nedenfor ses udtalelsen fra Højinformant 2:

“/... / Jeg tror, der er mange kvinder, der har det sådan, at hvis de ligger nogenlunde inden for skiven, og det er nogenlunde sådan ligeligt med, hvad andre de identificerer sig med, de tjener og får i bonus, så tror jeg egentlig, de er meget tilfredse. Men jeg tror ikke, det er en kæmpe stor motivationsfaktor for mange kvinder /... /” (HI2, bilag 9.8.2, s. 127).

Det ovenstående perspektiv vedrørende ekstremistiske motivationsfaktorer understøttes af Herzbergs hygiejnefaktorer, idet teorien ligeledes bygger på, at faktorer såsom lønforhold udelukkende medvirker til at mindske utilfredshed på arbejdspladsen.

4.2.4 Tema 4. Work-Life Balance

I forlængelse af ovenstående tematik om kvinders motivation i revisionsbranchen, anså vi det nødvendigt at høre Højinformant 2 om hendes overvejelser vedrørende work-life balance i branchen, og om det har en indvirkning på kvinders valg om at forlade revisionsbranchen.

Vi adspurgte Højinformant 2, om hun mener, at der er work-life balance i revisionsbranchen?

Hertil udtalte hun følgende:

“/... / Jeg tror, at der er mange, især unge revisorer, der ikke oplever, at der er en særlig stor opdeling mellem det, man vil kalde work-life og så life-life. Og jeg tror, de ser det mere, som hele deres liv er på deres arbejdspladser /... /” (HI2, bilag 9.8.2, s. 128).

På baggrund af ovenstående udtalelse gjorde hun klart, at revisorer sandsynligvis ikke vil opleve, at der er en opdeling mellem arbejde og privatlivet. Derudover påpegede hun, at revisionsbranchen består af mange unge mennesker, hvorfor der er mulighed for at danne et stort socialt netværk på arbejdspladsen (HI2, Bilag 9.8.2, s. 128). Dette kan medføre, at mange unge mennesker får deres sociale behov opfyldt på arbejdet, idet deres sociale relationer består af deres kollegaer. Dermed fremhævede hun, at mange virksomheder formentlig nyder gavn af disse omstændigheder, idet de ansatte har en tendens til at yde en ekstra indsats for deres venner frem for deres kollegaer (HI2, bilag 9.8.2, s. 128).

Omstændighederne i det ovennævnte medfører, at når revisorer kommer i de øvre lag i virksomhederne, så har de ikke længere et behov for work-life balance. Det antages på baggrund af Højinformant 2's udtalelser, at dette skyldes, at de allerede har etableret sociale relationer i virksomhederne, og dertil er blevet erfarne med manglen på work-life balance, hvorfor de ikke længere ser et behov for det.

For de revisorer, der har et ønske om work-life balance, påpegede Højinformant 2, at revisionsbranchen kan karakteriseres som en traditionelt tænkende branche, hvor revisorer ikke bliver taget seriøst, hvis de insisterer på at prioriterer privatlivet højt. På baggrund af dette opstår der en konflikt mellem privatlivets og arbejdslivets krav, hvormed flere kvindelige revisorer må acceptere, at de formentlig ikke kan være fuldt til stede i begge dele af deres liv (HI2, bilag 9.8.2, s. 127-128).

Vi valgte efterfølgende at adspørge Højinformant 2, hvordan hun mener, at kvindelige revisorer bedst bør håndtere work-life balance med hensyn til privatliv og andre forpligtelser.

Højinformant 2 opstillede en adskillelse mellem arbejdstider uden for status og i status. I perioden uden for status mente Højinformant 2, at de kvindelige revisorer bedst bør håndtere work-life balance ved at have en flydende hverdag.

Hertil udtrykte hun følgende:

“Mange af de kvinder, jeg taler med, som har børn, og som er længere oppe i virksomheden. Jamen de har sådan en meget flydende hverdag, hvor de ligesom har noget tid med familien om morgenen, og så kommer børnene i daginstitution, og så arbejder de, og så henter de børn, og så arbejder de igen om aftenen”. (HI2, Bilag 9.8.2, s. 128).

Dertil mente Højinformant 2, at de kvindelige revisorer bør strukturere deres hverdag, således at de både kan tilfredsstille deres arbejdsgiver og deres familier. Dette indebærer, at de har flydende grænser, hvormed de deler deres opmærksomhed mellem arbejdsopgaverne og deres private forpligtelser (HI2, bilag 9.8.2, s. 128-129).

Højinformant 2 påpegede dog ligeledes, at fleksibilitet i revisionsbranchen har den omvendte faktor, heri at virksomheden også kræver noget igen, hvilket især ses gældende i statusperioden. Hermed mente Højinformant 2, at de kvindelige revisorer er nødsaget til at lægge deres fokus på arbejdet i denne periode, hvormed de ikke formår at have work-life balance (HI2, bilag 9.8.2, s. 129).

Disse overvejelser kan understøttes af Work-Life Balance Frameworket, hvor fleksibilitet anses som en essentiel faktor for at skabe work-life balance for ansatte i virksomhederne. Ifølge Work-Life Balance Programmet medvirker work-life balance til, at der bliver skabt positive outcomes, såsom forbedret præstation, mindske af stress m.m.

I forbindelse med work-life balance adspurgte vi ligeledes Højinformant 2 om incitamenter såsom rengøring, børnepasning, og hvorvidt det ville mindske frafaldet af kvindelige revisorer. På baggrund af Work-Life Balance teorier anses det essentielt at have sådanne incitamenter for at øge work-life balance, hvilket medvirker til at fastholde ansatte. Højinformant 2 modsagde dog dette udgangspunkt, idet hun anså incitamenter, såsom børnepasning og rengøring som værende "lette løsninger", hvorfor hun ikke mente, at det er essentielt at indføre (*HI2, bilag 9.8.2, s. 130*). I stedet mente Højinformant 2, at der er behov for gennemgribende, strukturelle ændringer til at løse denne problemstilling (*HI2, bilag 9.8.2, s. 130*).

4.2.5. Tema 5. Tiltag

I forlængelse af de ovenstående tematikker fandt vi det interessant at høre Højinformant 2 om hendes overvejelser om mulige tiltag eller programmer, som revisionshuse kan indføre for at fastholde kvindelige revisorer.

Til at begynde med adspurgte vi Højinformant 2, om hun havde kendskab til programmer og tiltag, som revisionshuse har indført for at fastholde kvindelige revisorer, og hvorvidt hun anså dem som værende effektive.

Dertil nævnte hun forskellige tiltag, herunder generelt mentorordninger for alle ansatte i branchen og tiltag, som er mere rettet mod kvindelige revisorer. Hun fremhævede, at hun har kendskab til tiltag, hvor virksomhederne har oprettet kvindelige netværk og kvindegrupper, således at de har et forum, der tilgængeliggør kommunikation mellem de kvindelige revisorer (*HI2, bilag 9.8.2, s. 132*). Derudover har virksomheder ligeledes fokus på informationssamling, hvori de foretager samtaler med kvindelige revisorer. Dette har til formål, at virksomhederne får en indsigt i, hvilke årsager der ligger til grund for problemer med tilfredshed og fastholdelse (*HI2, bilag 9.8.2, s. 132*).

Højinformant 2 mente dog, at disse initiativer ikke er effektive for fastholdelsen af de kvindelige revisorer, selvom de bliver udformet på baggrund af gode intentioner. Dog ender det i høj grad med, at virksomhederne kommer til at replikere de sociale normer, der allerede er ekskluderende for kvinder (*HI2, bilag 9.8.2, s. 132*).

I forlængelse af dette, understregede Højinformant 2, at en anden årsag til, hvorfor tiltagene ikke fungerer effektivt, er, at tiltagene eller programmerne ikke bliver lavet på baggrund af den enkelte virksomhedskultur.

Hertil udtalte hun følgende:

“Jeg tror, den tilgang, man har haft tidligere, har været lidt for meget en one size fits all-tilgang, så man har taget nogle af de her diversitetstiltag, hvor mit indtryk er, at de særligt kommer fra USA eller er formet af sådan en virksomhedskultur, som ikke minder særlig meget om den danske. Og så har man copy pastet det over i en dansk virksomhed og i en dansk virksomhedskontekst, og det har endt ud i, at det ikke har virket. Og jeg tror faktisk, at den nogle gange har haft nærmest modsat effekt /... / (HI2, bilag 9.8.2, s. 133).

Her mente Højinformant 2, at tiltagene ikke fungerer i danske virksomheder, fordi de ikke er tilpasset til den danske virksomhedskontekst. Dermed bygger tiltagene på principper fra en anden virksomhedskultur, hvorfor de ikke har haft den ønskede effekt (HI2, bilag 9.8.2, s. 133). Dertil antages det, at der er behov for implementering af tiltag, der er tilpasset det danske samfund, hvis de skal fungere langsigtet.

Afslutningsvis adspurgte vi Højinformant 2, om hun tror, kvinder vender tilbage til revisionsbranchen, hvis en løsning på ovenstående problematik indføres.

Til dette understregede hun, at der er potentiale i at løse udfordringerne i fastholdelsen af kvindelige revisorer i branchen ved, at der opstår en kulturforandring (HI2, bilag 9.8.2, s. 134). Her sammenlignede hun branchen med andre lande med lignende kontekster, hvor hun ikke ser frafaldet af kvindelige revisorer som værende et problem (HI2, bilag 9.8.2, s. 134). Dertil mente Højinformant 2, at hvis disse udfordringer bliver løst, så vil de kvindelige revisorer sandsynligvis vende tilbage til revisionsbranchen.

Opsummerende kan det udledes på baggrund af vores analyse med Højinformant 2, at hendes undersøgelse viser lignende tendens for, hvorfor kvinder vælger at forlade revisionsbranchen. Dog har hun andre perspektiver på, hvorledes tiltag og programmer kan indføres i revisionsbranchen.

4.3 Analyse af interview med HR

I forbindelse med analysen af kvindernes frafald i branchen og vores Højinformants perspektiver ses det nødvendigt at inddrage HR's syn på revisionsbranchen og de årsager, der ligger til grund for, hvorfor kvinder vælger at forlade branchen. Derfor foretog vi et interview med en Repræsentant fra HR-afdelingen i en BigFour virksomhed, som foretager exit-interviews med kvindelige revisorer, der vælger at forlade branchen. Af denne årsag består hendes udtalelser primært af information, som hun har indsamlet på baggrund af disse interviews.

4.3.1 Tema 1. Årsager til frafaldet i branchen

Indledningsvis spurgte vi Repræsentanten om, hvilke årsager, hun tror, der er til, at kvinder forlader revisionsbranchen generelt?

Til dette understregede hun med det samme, at den største tendens til, at kvindelige revisorer forlader branchen, er manglende work-life balance, og når kvinder får børn, idet det kan være svært for dem at få det til at fungere på hjemmefronten samtidig med at arbejde en masse timer som revisor (*R, bilag 9.9. s. 136*). Dertil fremhævede hun, at revisionsbranchen er struktureret således, at der bare er travle perioder i branchen, som gør, at det kan være svært for mange med en partner og børn at få det hele til at hænge sammen (*R, bilag 9.9. s. 136*). Dette vurderede repræsentanten ligeledes som værende årsagen til, at revisionsbranchen er så mandsdomineret. Eftersom de kvindelige revisorer vælger at prioritere privatlivet og ikke kan arbejde i lige så mange timer som deres mandlige kollegaer, kan det medvirke til, at kvinderne vælger at forlade revisionsbranchen.

Dette perspektiv kan understøttes af Maslows kærlighedsbehov, hvor de kvindelige revisorer finder, at deres kærlighedsbehov ikke bliver afdækket på deres arbejdspladser. Derfor vælger de at søge væk fra revisionsbranchen i forsøget på at finde en anden arbejdsplads, der giver bedre mulighed for at få dækket disse behov. Der kan ligeledes drages perspektiver til Work-Life Balance programmet, hvori det ses, at en mangel på work-life balance forårsager negative outcomes, hvorfor de ansatte føler sig nødsaget til at forlade branchen.

Repræsentanten fortalte, at en anden årsag der ofte forekommer i forbindelse med frafaldet af kvindelige revisorer er, at der er en mangel på kvindelige rollemodeller i revisionsbranchen, såsom kvindelige indehavere (IH), partnere (P) og direktører (D) (*R, bilag 9.9. s. 137*). Nedenfor ses et diagram over, hvor mange kvinder i procent, der i dag bærer disse stillinger.

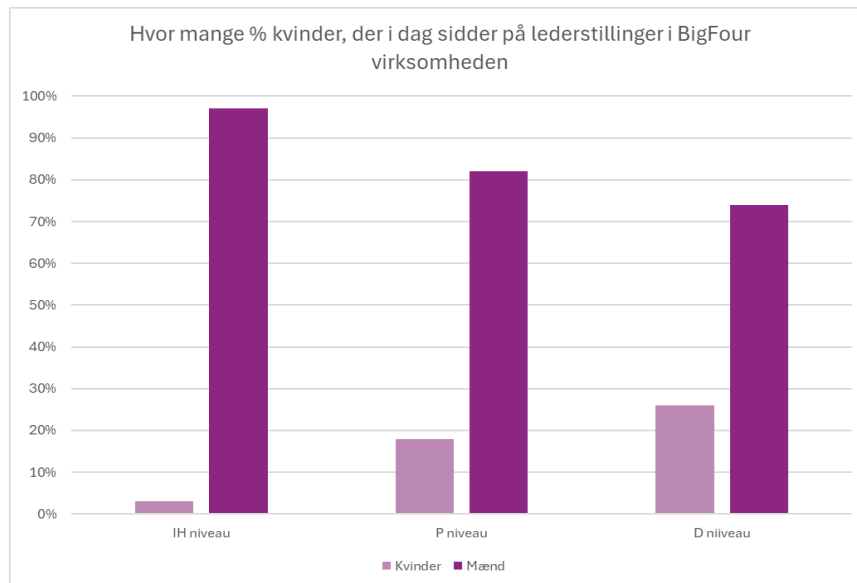


Diagram 8: Diagram over hvor mange % kvinder, der i dag er på IH- + P- + D-niveau i perioden 2023 (*Egen tilvirkning pba. data fra BigFour*).

Dermed mente Repræsentanten, at der opstår en mangel på revisorer i de høje stillinger, som symboliserer feminine værdier, såsom empati. Dertil begynder de kvindelige revisorer at føle sig udenfor på arbejdspladsen, hvor de vælger at søge væk fra revisionsbranchen. Dette understøttes af Weick's meningsskabelsesteori, idet meninger skabes ud fra ledetråde. Dermed kan det vurderes, at de kvindelige revisorer anser manglen på kvinder i høje lederstillinger som værende et signal om, at revisionsbranchen ikke hjælper de kvindelige revisorer til at få lederstillinger. Disse signaler fører til negativ meningsskabelse, hvilket resulterer i, at de vælger at forlade revisionsbranchen.

I forbindelse med det ovenstående anså vi det ligeledes nødvendigt at adspørge HR-repræsentanten om, hvilke fordomme hun egentlig tror, at de kvindelige revisorer støder ind i på arbejdspladsen.

Hun påpegede, at de fleste mandlige revisorer i lederstillinger er af den ældre generation, hvormed de stadig har en gammeldags opfattelse af, hvordan verden og kulturen er struktureret (*R, bilag 9.9. s. 138*). Dermed kan de mandlige revisorer i lederstillinger have svært ved at acceptere kvindelige revisorer, som både ønsker at have et stabilt privatliv og arbejdsliv, hvor de kan performe som ønsket samtidig med, at de prioriterer familien. Repræsentanten påpegede dog, at disse omstændigheder udvikler sig i takt med, at den yngre generation kommer i lederstillinger, idet de ikke har lignende traditionel opfattelse af de kvindelige revisorer (*R, bilag 9.9. s. 137-138*).

Afslutningsvis fandt vi det interessant at høre vores Repræsentant fra HR om, hvorfor hun tror, det er nødvendigt med diversitet på en arbejdsplads. Hun fremhævede, at diversitet på en arbejdsplads vil være med til at øge effektiviteten og performance samt kreativiteten (*R, bilag 9.9. s. 138*). Ligeledes vil diversitet resultere i, at man får flere forskellige syn og perspektiver på arbejdsopgaver, hvorfor det er essentielt, at der er denne diversitet på arbejdspladser (*R, bilag 9.9. s. 138*).

Dermed vurderede Repræsentanten, at der er flere årsager til, hvorfor kvinder vælger at forlade revisionsbranchen. Dog anses diversitet som værende nødvendigt på arbejdspladser, hvorfor virksomheden skal have fokus på fastholdelse af kvindelige revisorer.

4.3.2 Tema 2. Motivation

I forlængelse af den ovenstående tematik omkring årsager til frafaldet af kvindelige revisorer, fandt vi det interessant at høre HR-repræsentanten om hendes tanker i forhold til kvinders motivationsfremmende faktorer på arbejdet.

Vi adspurgte hende, hvilke faktorer, hun tror, der er mest motivationsfremmende, hvor hun understregede, at kvinder især bliver motiveret af deres karrieremæssige udvikling. Her påpegede Repræsentanten følgende: *“/... / Altså, jeg tror, at mænd er en lille smule mere motiveret af løn og bonusser end kvinder, og kvinder vil hellere udvikle sig og opnå noget den vej igennem /... /”* (*R, bilag 9.9. s. 139*). Hun så dog, at der opstår en problematik, idet de kvindelige revisorer oftest finder, at der er en mangel på muligheder og rollemodeller, der viser vejen for, hvorledes de kan opnå denne udvikling (*R, bilag 9.9. s. 139*).

Dette understøttes af Maslows selvrealiseringsbehov, hvor det ses, at mennesket har behov for at opnå sit fulde potentiale og søger efter at udvikle sig selv og sine kompetencer både i privatlivet og arbejdslivet. Dertil understreger teorien, at hvis dette behov ikke opfyldes, så falder motivationen for mennesket, hvormed de vælger at søge væk fra revisionsbranchen for at få behovet opfyldt et andet sted.

Repræsentanten påpegede dog, at motivation er personspecifikt, hvor det er udfordrende at komme med en klar specificering på, hvilke motivationsfaktorer der er mest fremtrædende for kvinder. Her anser hun eksempelvis ikke anerkendelse som værende en motivationsfaktor, der specifikt har en indvirkning på kvinder og deres motivation.

4.3.3 Tema 3. Work-Life Balance

På baggrund af kvinders motivationsfremmende faktorer på arbejdspladsen, fandt vi det interessant at høre Repræsentanten fra HR om, hvorvidt balancen mellem arbejde og privatlivet finder sted i revisionsbranchen.

Vi adspurgte repræsentanten, om hun kendte til forskellige initiativer som rengøring eller børnepasning, som virksomheden havde indført for at bedre work-life balance for dens ansatte.

Repræsentanten udtrykte, at der ikke er work-life balance initiativer i virksomheden. I stedet har de forsøgt at forbedre arbejdsforholdene for de ansatte, således at de er mere villige til at lægge flere timer ind, især under statusperioden. Dette indebærer blandt andet, at virksomheden tilbyder forfriskninger, såsom isboder og hjemmelavet juice (*R, bilag 9.9. s. 140*).

Ifølge Herzbergs to-faktor teori er disse initiativer til forbedring af arbejdsforholdene hygiejnefaktorer, da de har til formål at modvirke, at der bliver skabt utilfredshed på arbejdspladsen. Det ses især under statusperioden, at de ansatte er nødsaget til at arbejde på overtid, hvilket kan føre til utilfredshed. Disse initiativer er dermed ikke motivationsfremmede for de ansatte, men et forsøg på at skabe et bedre arbejdsmiljø for dem.

I forbindelse med work-life balance valgte vi ligeledes at høre HR-repræsentanten ad, hvorvidt hun mente, at der er gode muligheder for fleksibilitet på arbejdspladsen.

Repræsentanten så det nødvendigt at differentiere mellem work-life balance og fleksibilitet, idet hun anså det som værende to særskilte ting. Hermed mente Repræsentanten, at work-life balance er et koncept, hvor arbejdet er tilrettelagt således, at der er en sammenhæng mellem privatlivet og arbejdslivet. Mens hun anså fleksibilitet som et redskab, der har til formål at skabe tid til både arbejde og privatliv (*R, bilag 9.9. s. 144*).

Hun nævnte, at der ikke nødvendigvis er work-life balance i revisionsbranchen, da arbejdet er struktureret således, at der er en masse deadlines og overarbejdstimer. Dog mente hun, at fleksibilitet finder sted, idet revisionsbranchen eksempelvis giver deres ansatte muligheden for at løbe en tur midt på arbejdsdagen. Dog er der en forventning om, at man indhenter de manglende arbejdstimer på et andet tidspunkt for at færdiggøre sine arbejdsopgaver og nå sine deadlines (*R, bilag 9.9. s. 140*).

På baggrund af dette havde HR-repræsentanten et positivt syn på mulighederne for fleksibilitet, idet hun mente, at de ansatte har god adgang til fleksibilitet på arbejdspladsen.

Hertil fremhævede Repræsentanten følgende:

“/... / Så du kan arbejde sent om aftenen, eller du kan arbejde tidligere om morgen, hvis det passer bedre i forhold til familien. Derudover kan du arbejde hjemmefra. De er enormt gode til at prøve at tilpasse sig medarbejderne så meget som muligt /... / (R, bilag 9.9. s. 140).

Ifølge ovenstående udtalelse kan det tydeliggøres, at hun mener, at virksomheden i forvejen er god til at være fleksibel i forhold til deres ansatte og arbejdsforhold. Her kan der drages perspektiver til Work-Life Frameworket, hvor fokuset blandt andet er på virksomhedens evne til at fastholde og tiltrække talenter til virksomheden. Her forsøger virksomheden at være fleksible, hvor de ansatte har adgang til selv at tilrettelægge deres egne tidsplaner og arbejde hjemmefra, så de har mulighed for at balancere mellem deres arbejde og privatliv.

Til sidst forespurgte vi Repræsentanten, hvorvidt der blev afholdt aktiviteter, der havde til formål at forbedre det indre arbejdsmiljø samt sammenholdet mellem de ansatte.

Hertil udtalte Repræsentanten, at virksomheden afholder mange fester og arrangementer. Disse arrangementer er varierende i karakter, men hun udtrykte enighed i, at de medvirker til, at der bliver skabt et godt sammenhold mellem de ansatte og et forbedret indre arbejdsmiljø (R, bilag 9.9. s. 141). Hun mente ligeledes, at disse arrangementer virker motivationsfremmende, hvortil det hjælper til at mindske frafaldet af de kvindelige revisorer. Repræsentanten nævnte dog, at virksomheden har en tendens til at skære ned på budgettet til sociale arrangementer, hvilket de ansatte ofte omtaler negativt til HR-afdelingen (R, bilag 9.9. s. 141).

Det bekræftes af Work-Life Balance Frameworket, at eksterne aktiviteter har en stor indflydelse på fastholdelsen af medarbejdere. Det har ligeledes en omvendt effekt, hvor en mangel på eksterne aktiviteter kan medvirke til, at ansatte vælger at forlade arbejdspladsen, idet de ikke får skabt gode relationer mellem hinanden eller lignende.

4.3.4 Tema 4. Tiltag

Afslutningsvis valgte vi at adspørge Repræsentanten om vores tema vedrørende tiltag og programmer, herunder hvilke tiltag virksomheden havde indført specifikt til fastholdelse af de kvindelige revisorer.

Repræsentanten fortalte, at virksomheden ikke har indført tiltag til revisionsafdelingen specifikt. I stedet lægger de fokus på fastholdelse af kvinder i hele virksomheden, hvortil de har et Female Academy, der har til formål at muliggøre kommunikation mellem alle kvinder på tværs af virksomheden samt styrke fællesskabet mellem kvinderne. Hun udtrykte, at der er drøftelser om at skabe et lignende koncept for specifikt kvindelige revisorer, men at det endnu ikke er indført i virksomheden. Disse tiltag medvirker til, at de kvindelige revisorer opnår rollemodeller, som hjælper dem i deres karrierevej og muliggør en forbedret udvikling (*R, bilag 9.9. s. 141-142*).

I forlængelse af det ovennævnte spørgsmål hørte vi HR-repræsentanten om, hvilke tiltag og programmer virksomheden tidligere havde indført til at mindske frafaldet af kvindelige revisorer.

Informanten forklarede, at virksomheden tidligere havde indført sponsorship-programmer, som specifikt var rettet mod kvinder. Her blev de kvindelige revisorer tilknyttet en kvindelig sponsor, som havde en høj stilling i virksomheden, som fx indehaver eller partner. Derudover er der drøftelser om at få dette indført igen, da dette tiltag ligeledes medvirker til, at kvinderne har rollemodeller, der kan hjælpe dem karrieremæssigt og coache dem i forhold til deres udvikling (*R, bilag 9.9. s. 142*).

De ovennævnte tiltag medvirker til, at de kvindelige revisorer føler, at de får deres selvrealiseringsbehov opfyldt, idet virksomheden forsøger at hjælpe de kvindelige revisorer i deres udvikling. Derudover fungerer de ligeledes som motivationsfaktorer i forhold til to-faktor teorien, idet fokus ligger på udvikling. Dermed vurderes det, at ved effektiv implementering af disse tiltag, vil der skabes tilfredshed hos de kvindelige revisorer i forhold til deres arbejde, hvilket vil mindske frafaldet.

På baggrund af det ovenstående spørgsmål valgte vi ligeledes at høre HR-repræsentanten om, hvad hun mente, der skal til for at fastholde kvinder i revisionsbranchen. Her understregede Repræsentanten at man eventuelt kan kigge på tiltag, hvor de ansatte kun må arbejde normtid og samtidig have mulighed for at udvikle sig karrieremæssigt (*R, bilag 9.9. s. 142*).

Hun udtrykte følgende: */... / Jeg tror lidt, man bliver nødt til at sige, at det er okay at arbejde 37 timer, og du stadig kan have en fed karriere inden for revisionen. Men jeg ved ikke, om det er muligt.*" (R, bilag 9.9. s. 142).

Ovenstående udtalelse fra Repræsentanten kan være et initiativ. revisionshuse kan indføre for at fastholde flere kvinder. Der opstår dog en problematik ved indførelse af dette tiltag, idet Repræsentanten nævnte, at hvis man vælger at arbejde 37 timer i branchen i dag, vil der ikke være mulighed for at udvikle sig så hurtigt i forhold til de andre i afdelingen, som arbejder flere timer (R, bilag 9.9. s. 142). Dertil vil man som ansat få en fornemmelse af, at man ikke bliver prioriteret eller få følelsen af, at forretningen ikke vil investere i en (R, bilag 9.9. s. 142). Ligeledes understregede hun, at det ikke kan være så nemt at implementere lignende initiativer, eftersom branchen er bygget op således, at der skal lægges ekstra timer ind for at kunne fuldføre alle arbejdsopgaver, og især under statusperioden.

Afslutningsvis fandt vi det interessant at høre HR-repræsentanten, om hvorvidt hun troede, at de kvindelige revisorer ville vende tilbage til branchen, hvis branchen havde mere fokus på initiativer og balancen mellem arbejdsliv og privatlivet.

Her understregede Repræsentanten, at hun var sikker på, at de kvindelige revisorer vil vende tilbage til branchen, hvis virksomheden fokuserede på de ovenstående initiativer. Dette skyldes, at hun ikke havde oplevet, at kvinder i exit-samtalerne fortalte, at de ikke kunne lide at arbejde med revision, men at de forlod branchen, fordi de ikke kunne få arbejdslivet til at hænge sammen med det private liv. Dermed vurderede Repræsentanten, at kvinder vil vende retur, hvis der er mere fokus på de ovenstående problematikker (R, bilag 9.9. s. 142).

Opsummerende kan det på baggrund af vores analyse med en Repræsentant fra HR i BigFour udledes, at begrundelserne i hendes exit-interviews indebærer en mangel på udvikling og work-life balance. Derfor har virksomheden forsøgt at indføre tiltag, der har til formål at udvikle de kvindelige revisorer og dermed hjælpe til deres fastholdelse.

Kapitel 5. Diskussion

I det følgende kapitel vil vi sammenholde de relevante resultater på baggrund af tematikkerne, der er blevet fremhævet i analysen. Ud fra analysen kan det vurderes, at de kvindelige revisorer har haft svært ved at finde sammenhængen mellem deres privatliv og arbejdsliv, hvilket har medvirket til mangel på motivation og meningsskabelse på arbejdet. Dette har haft en indvirkning på deres valg om at forlade revisionsbranchen. Derudover har dette kapitel til formål at diskutere de væsentlige problemstillinger, som er blevet fremhævet i analysen. Kapitlet vil besvare følgende underspørgsmål: *Hvilke empiriske årsager er der til, at kvinder forlader revisionsbranchen? Og hvilke nye tiltag kan revisionsvirksomheder implementere for at fastholde kvinder?*

I forbindelse med udarbejdelsen af diskussionskapitlet anser vi det essentielt at inddrage vores valgte videnskabsteoretiske retning, eftersom det kan have en indvirkning på vores fortolkninger af vores resultater. Diskussionen vil være præget af generalisering og objektivitet på baggrund af de resultater, vi har fået gennem analysen. Idet undersøgelsen arbejder med postpositivisme, vil vi forholde os mest muligt neutrale og opstille en modificeret objektivitet, eftersom det erkendes, at vi ikke har forudsætningerne for at være fuldstændigt neutrale.

5.1.1 Årsager til, hvorfor kvinder vælger at forlade revisionsbranchen

Det er nødvendigt at forstå, hvorfor kvinder vælger at forlade revisionsbranchen, idet vi på baggrund af vores analyseresultater kan se, at der er forskellige årsager til frafaldet.

Ud fra vores undersøgelse fandt vi, at en af de primære årsager til, hvorfor de kvindelige revisorer valgte at forlade revisionsbranchen, var manglen på work-life balance. Dette perspektiv blev understøttet af størstedelen af kvindelige informanter og ligeledes af HR-afdelingen, der også anså det som værende en problematik for branchen.

Det er varierende for hvert enkelt individ, hvorfor work-life balance er essentielt for dem i forbindelse med tilfredshed på deres arbejdsplads. Det ses, at de kvindelige revisorer har forskellige behov at få opfyldt, for at få privatlivet og arbejdslivet til at fungere. I forbindelse med dette kan det udledes fra vores resultater, at nogle kvinder ser det som væsentligt at have tid til familiemæssige forpligtelser, herunder passe børn og få skabt tid med sin partner samt lignede aktiviteter, der opfylder deres kærlighedsbehov. Dette blev også understøttet af HR, der bekræftede, at det var en primær årsag, der ofte forekom i forbindelse med hendes exit-samtaler med kvinder, der valgte at forlade branchen.

En anden informant anså revisionsbranchen som værende en livsstil, hvortil det ikke er nødvendigt med work-life balance. Hertil mente hun, at de kvindelige revisorer kan vælge branchen fra, hvis de ikke kan arbejde under sådanne arbejdsvilkår.

På den anden side har faktorer som stress ligeledes en indvirkning på, hvorfor kvinder forlader branchen. Det kan være udfordrende at jonglere med en masse revisionsopgaver i travle perioder, hvor man føler presset fra både ledelsen, sine kollegaer samt private omgivelser. Dette understøttes af Work-Life Balance-Programmet, der ligeledes finder, at en mangel på work-life balance resulterer i stress-related outcomes.

Et aspekt i forbindelse med work-life balance, der ofte gik igen, var fleksibilitet i branchen. Informanterne havde varierende perspektiver på fleksibilitet, og hvorvidt der menes, at branchen giver mulighed for dette. En række af de kvindelige informanter mente, at branchen og den indre arbejdskultur er struktureret således, at der ikke er mulighed for fleksibilitet. Dette indebærer blandt andet, at de kvindelige revisorer følte, at de bliver set ned på, hvis de vælger at tage fri tidligere eller arbejde på andre tidspunkter end de andre kollegaer. Dette syn blev understøttet af Højinformant 2, der ligeledes ser en tendens til, at revisorer ikke bliver taget seriøst, hvis de vælger at prioritere privatlivet. Hun karakteriserede revisionsbranchen som værende en traditionelt tænkende branche, hvor det forventes, at medarbejdernes fokus ligger på arbejdet.

I forlængelse af dette er revisionsarbejdet ligeledes struktureret således, at der oftest arbejdes i teams. Dermed er de ansatte afhængige af hinanden, hvorfor de føler sig nødsaget til at arbejde et lignende antal arbejdstimer for at fuldføre et helt revisionsprogram rettidigt. I kontrast til dette mente HR, at revisionsbranchen giver gode muligheder for fleksibilitet, hvormed virksomhederne og de kvindelige revisorerers perspektiver er modstridende. HR-repræsentanten anså revisionsbranchen som værende fleksibel i forhold til deres ansatte og arbejdsforhold på baggrund af branchestrukturen, idet revisorerers arbejde kan foretages uanset tidsrum eller lokation. Det, HR-repræsentanten ikke havde i sine overvejelser, er, hvilke rammer revisorer arbejder indenfor, eftersom der oftest arbejdes i teams med en hierarkisk struktur. Dertil har revisorer ofte en række andre medarbejdere, som arbejder under dem, og i forlængelse af dette er revisionsopgaverne forbundne, hvorfor man ofte er nødsaget til at arbejde sammen om et revisionsprojekt.

En anden årsag, som Højinformant 2 anså som værende en årsag til frafaldet af kvindelige revisorer, er en mangel på værdsættelse. Her ser hun en tendens til, at ens præstation ikke bliver værdsat, og at man føler sig forbigået. Dermed opstår der et behov for anerkendelse, hvilket ligeledes bekræftes af resultaterne fra vores analyse med de kvindelige revisorer, idet de fleste kvinder generelt har behov for værdsættelse.

Dette indebærer både, at de får ekstern anerkendelse fra ledelsen på baggrund af deres udførte arbejde, samt at de modtager en bekræftelse på, at de er værdsat på deres arbejdspladser. Dette perspektiv blev dog ikke delt med HR, idet de ikke ser anerkendelse som værende en motivationsfaktor, der specifikt er fremtrædende hos kvinder. Dertil fandt HR-repræsentanten, at motivationsfremmende faktorer er meget personspecifikke, hvilket er modstridende med vores resultater, hvor det ses, at de kvindelige revisorer har lignende motivationsfremmende faktorer, som de søger i forbindelse med deres arbejde. På baggrund af Højinformant 2's udtalelse ses der en mangel på motivationsfaktorer, i henhold til Herzberg's to-faktor teori, hvilket medvirker til, at de kvindelige revisorer ikke opnår tilfredshed med hensyn til deres arbejde. Dertil oplever de en mangel på opfyldelse af deres anerkendelsesbehov, hvorfor de ifølge Maslows behovspyramide vælger at søge væk fra revisionsbranchen.

5.1.2 Potentielle tiltag, som revisionsbranchen kan implementere

På baggrund af vores undersøgsmål og analyseresultater, ser vi det nødvendigt at diskutere forskellige tiltag, som revisionsvirksomheder kan implementere for at fastholde kvinder.

Ud fra vores undersøgelse kan det diskuteres, at vores respondenter havde delte meninger og perspektiver på tiltag, som revisionshuse kan implementere. Hertil foreslog en informant, at tiltag som hjemmearbejdsdage ville være gavnligt, eftersom det medvirker til work-life balance. I forlængelse af dette anså Højinformant 2 det ligeledes nødvendigt med hjemmearbejde, herunder at de kvindelige revisorer har flydende grænser for at skabe en balance mellem privatlivet og arbejdslivet. Potentialet ved dette tiltag ligger i, at det giver mulighed for mere work-life balance, hvilket er et af de primære årsager til, at kvinder vælger at forlade revisionsbranchen. Implementering af dette vil medvirke til, at de kvindelige revisorer sandsynligvis vælger at forblive i revisionsbranchen, idet deres behov bliver mødt.

I forlængelse af dette tiltag kan der drages perspektiver til Work-Life Balance Frameworket, der ligeledes finder fleksibilitet, herunder hjemmearbejde som værende essentielt for at skabe work-life balance. Dette kan resultere i positive outcomes, herunder eksempelvis work-related outcomes, hvor Work-Life Balance-Programmet viser, at work-life balance medvirker til forbedret præstation, engagement og karriereudvikling. Dermed kan dette tiltag både påvirke medarbejderne positivt samt hjælpe virksomhederne, idet kvaliteten på deres ansattes revisionsopgaver forbedres.

Dog havde HR-repræsentanten et andet perspektiv på dette tiltag, da hun mener, at der i forvejen er mulighed for hjemmearbejdsdage og dermed ikke behov for at møde på arbejde hver dag. Ud fra resultaterne fra vores analyser kan det vurderes, at dette tiltag er udfordrende at implementere grundet strukturen i revisionsbranchen. Som nævnt tidligere i dette kapitel, indebærer revisionsopgaverne, at der arbejdes en del i teams. Dermed er det begrænset, hvor effektivt dette tiltag ville kunne implementeres. Derudover indebærer revision ligeledes en række kundebesøg, hvor det ofte er påkrævet, at revisorer foretager deres arbejde hos kunden, hvilket ikke giver mulighed for hjemmearbejde. Yderligere ligger der en udfordring ved implementering af dette tiltag, idet hjemmearbejde potentielt modvirker, at der bliver skabt et godt arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Det vurderes, at dette vil have en indvirkning på de relationer, der skabes indbyrdes mellem medarbejderne, eftersom de medarbejdere, der arbejder hjemmefra, ikke regelmæssigt interagerer med de andre medarbejdere. Dertil vil de medarbejdere, der arbejder hjemmefra, ikke få skabt gode relationer med deres kollegaer og potentielt finde det svært at blive en del af fællesskabet.

I forbindelse med udfordringerne ved dette tiltag kan der ligeledes drages tråde til Weick's meningsskabelse. Weick's teori påpeger, at meningsskabelse er en kontinuerlig proces, hvor meninger formes konstant på baggrund af interaktion med nye mennesker, påbegyndelse af nye projekter og lignende. I forlængelse af dette vil hjemmearbejde medvirke til, at de ansatte ikke får skabt mening i deres arbejde, idet de har begrænsede interaktioner med deres kollegaer.

Et andet forslag, som en informant præsenterede som et potentielt tiltag, var at sætte nogle retningslinjer op for arbejdstiden, hvori det er ledelsens ansvar at indføre en begrænsning på antallet af timer, de ansatte må arbejde, såsom 55 timer ugentligt. Dermed vil overarbejde være for egen regning, således at det hverken bidrager til højere løn eller bonus. Dette tiltag medvirker til, at de ansatte kan fravælge tidsmæssigt krævende ekstra opgaver, uden at det medfører konsekvenser, herunder utilfredshed fra ledelsen og kollegerne. Dette muliggør ligeledes, at konkurrenceelementet i branchen mindskes, eftersom medarbejderne er nødsaget til at arbejde et ligeligt antal timer.

Dette tiltag drager perspektiver til lignende teorier som i førnævnte tiltag. Det skyldes, at begge tiltag har fokus på work-life balance, hvorved implementering af et sådant tiltag kan medføre positive resultater, for både work-, non-work- og stress-related outcomes. Dertil kan det vurderes, at implementering af dette tiltag vil medføre en forbedring i arbejdsforholdene, hvilket Herzbergs to-faktor teori påpeger som værende en hygiejnefaktor, der modvirker, at der opstår utilfredshed i forbindelse med arbejdet.

Udfordringerne ved dette tiltag er, at ledelsen og partnerne potentielt kan oprette særskilte aftaler med specifikke medarbejdere. Hertil vil de udarbejde en underhåndsaftale med udvalgte ansatte, hvori partnerne frister de ansatte, hvis de lægger flere timer ind. Disse fristelser kan indebære monetære fordele, karrieremæssige skub og lignende.

En anden udfordring ved implementering af dette tiltag er, at revisionsbranchen er en tidsmæssigt krævende branche. Dertil kræver revisionsopgaverne tidsmæssige ressourcer, som ligger over 55 timer, hvilket potentielt kan anses som en begrænsning. I forlængelse af dette vil revisionsopgaverne ikke kunne nås til tiden, hvis denne begrænsning bliver implementeret, eftersom branchen er afhængig af overarbejdstimer. Dette vil derfor føre til utilfredshed hos virksomhedernes kundegrupper, hvilket fører til yderligere udfordringer.

I forbindelse med dette tiltag er det essentielt at påpege, at revisionsbranchen er struktureret på baggrund af en strengt hierarkisk organisationsstruktur. Dertil viser vores resultater, at forfremmelser generelt er afhængige af antallet af overarbejdstimer, som de enkelte ansatte vælger at lægge ind i virksomheden. Af denne årsag kræves der en ændring i den generelle virksomhedsstruktur, samt måden, hvorpå der forfremmes, hvis det vælges at indføre dette tiltag.

I forlængelse af ovenstående kan dette tiltag ligeledes være udfordrende at implementere, eftersom ledelsen, herunder partnerne og indehaverne i revisionsbranchen har et mindset, der tager udgangspunkt i *“den gamle skole”*. Dette indebærer, at de stadigvæk tænker, at revisorer skal lægge et x antal timer ind. Denne tilgang er modstridende med den nye generations mindset, idet de ikke finder det nødvendigt, at arbejdstiden skal bestå af overarbejdstimer. Det vurderes, at der er behov for at implementere et tiltag, der sammenholder mindsettet fra begge generationer, da begge tilgange vil fungere effektivt.

En sidste udfordring ved implementering af dette tiltag er, at der er en række revisorer, der er tilfredse med at lægge overarbejdstimer. Dertil vil der være en gruppe af revisorer, der ikke ønsker at arbejde inden for en begrænset mængde af arbejdstimer. Dette medfører, at der ligeledes vil være ansatte, der er utilfredse med deres arbejdsforhold, hvorfra en ny problematik opstår.

I forbindelse med dette tiltag har FSR's Analyserapport ligeledes undersøgt mulighederne og udfordringer ved reducere af arbejdstiden. Deres rapport fandt lignende udfordringer ved implementeringen, herunder organisatoriske udfordringer såsom mindskelse af omsætning.

På samme måde kunne det overvejes at implementere et tiltag for tidsplanlægningen, således at de ansatte har mulighed for work-life balance. En informant fandt, at hendes kunder havde en tendens til ikke at overholde deres aftaler. Derfor blev hun ofte nødsaget til at lægge timer ind ud over det, der var planlagt i forbindelse med revisionen. I forbindelse med dette foreslog hun, at kunderne skulle pålægges en bøde, hvis de ikke overholder deres aftaler, såsom at indsende underliggende dokumentation inden for den pålagte frist. Denne bøde udbetales af de ansatte, der bliver nødt til at arbejde overtid for at få revisionen færdiggjort rettidigt. Dette tiltag har indvirkning på to særskilte faktorer. For det første vil implementering af dette tiltag fungere som en konsekvens for kunderne, således at de ikke er tilbøjelige til forsinkelser. På baggrund af dette vil de ansatte ikke være nødsaget til at lægge overarbejdstimer, hvorved de bedre kan balancere privatlivet og arbejdslivet. En anden indvirkning, som dette tiltag kan have er, at de ansatte modtager specifik kompensation for det arbejde, de foretager for kunderne.

Dette tiltag har indvirkning på hygiejnefaktorerne, eftersom monetære fordele anses som en faktor, der medvirker til, at der ikke opstår utilfredshed på arbejdspladsen. Dertil føler medarbejderne, at de bliver kompenseret for, at de bliver nødsaget til at ofre deres work-life balance for kunden.

Ud fra vores resultater vil disse tiltag føre til flere udfordringer. Dette tiltag kan sandsynligvis medføre, at virksomhederne mister kunder, hvis de er utilfredse med tiltaget. Kunderne vil kunne vælge at skifte revisionshus til en konkurrent, hvorved virksomheden mister omsætning. I forbindelse med dette vil sådan et tiltag især være svært at få implementeret i mindre virksomheder, der er afhængige af alle deres kunder og desuden får udfordringer ved at få nye kunder ind.

En anden udfordring ved implementering af dette tiltag er, at det vil medføre større konkurrence mellem medarbejderne for de kunder, der har en tendens til ikke at overholde deres aftaler. Dette vil medføre, at det indre arbejdsmiljø i virksomheden bliver mere konkurrencepræget og mindre behageligt at være i. I forlængelse af dette vil det ligeledes medføre, at de ansatte ikke får skabt gode relationer mellem hinanden, eftersom de anser hinanden som konkurrenter.

Det vurderes også, at medarbejderne er mere tilbøjelige til at foretage handlinger, der har til formål at øge deres kompensation. Dette kan indebære, at de bevidst vælger ikke at indsende kundernes dokumentations anmodninger, giver kunderne korte frister eller arbejder langsommere for at øge deres kompensation.

I forbindelse med implementering af tiltag var der også én informant, der ikke anså det nødvendigt med store tiltag og programmer. Hun mente derimod, at der bør være et øget fokus på lydhørhed over for de enkelte medarbejdere. Dertil finder hun det nødvendigt at implementere et tiltag, der har til formål at påvirke ledelsens mindset, således at deres fokus i højere grad ligger på deres medarbejders enkelte behov. På baggrund af dette tiltag er der større mulighed for, at medarbejdernes enkelte behov bliver opfyldt, eftersom hvert individ har forskellige baggrunde og forpligtelser. Dette muliggør, at medarbejderne kan have en indflydelse på, hvorledes work-life balance skal implementeres, således at det fungerer effektivt.

I forlængelse af dette kan der drages perspektiver til Weick's meningsskabelse, hvori et af karakteristikaene ved meningsskabelse er plausibilitet, hvor mennesket ikke altid søger den optimale løsning, men den tilstrækkeligt tilfredsstillende løsning. Dertil vurderes det, at informanten ikke har fokus på at indføre tiltag, der har til formål at løse alle problematikkerne vedrørende work-life balance. I stedet ligger hendes fokus på at implementere et tiltag, der er tilstrækkeligt tilfredsstillende, således at de enkelte medarbejdere føler, at de får nogle af deres behov opfyldt.

Udfordringen ved dette tiltag er, at effektiviteten er afhængig af den enkelte leder. Dertil kan det potentielt resultere i en skævhed i forhold til effektivitet, eftersom det kan være udfordrende at ændre mindsettet for alle ledere på tværs af hele organisationen.

Til sidst finder vi det væsentligt at diskutere, hvorvidt det overhovedet er nødvendigt med work-life balance tiltag. En af informanterne udtrykte, at hun ikke finder det væsentligt at indføre tiltag for work-life balance, eftersom hun ikke mener, at revisionsbranchen er for alle. I forlængelse af dette anså informanten revisionsbranchen som en livsstil, som revisorer skal tilrettelægge sit privatliv efter. Dermed er det ikke branchen, der bør ændre sig, i stedet er det revisorerne, der skal vurdere, hvorvidt de kan arbejde i en branche med sådanne arbejdsvilkår. Dette perspektiv strider imod flere af de øvrige informanter, der finder passion i revisionsarbejdet, og dertil ønsker at forblive i revisionsbranchen, hvis work-life balance tiltag indføres.

Afslutningsvis vurderes det, at der er varierende perspektiver på, hvorvidt de kvindelige revisorer vil vende tilbage, hvis revisionsbranchen indfører ovenstående tiltag. Dertil er der udvalgte kvinder, der føler sig tilfredse med deres nuværende arbejdsplads, og derfor ikke ønsker at vende tilbage til branchen. Der er ligeledes informanter, der har interesse for revisionsfaget, og ønsker at vende retur, hvis der sker en ændring i arbejdsforholdene.

Dette understøttes af HR, der i sine exitsamtaler også oplevede, at de kvindelige revisorer udtrykte, at deres hovedårsag til, at de valgte at forlade branchen, var på baggrund af arbejdsforholdene, herunder work-life balance. Højinformant 2 så ligeledes et potentiale i, at de kvindelige revisorer ville vende tilbage til branchen, dog påpegede hun, at dette kræver yderligere end blot tiltag. Hun mener, at der er behov for en kulturforandring i revisionsbranchen, hvis work-life balance skal implementeres effektivt og resulterer i øget fastholdelse af de kvindelige revisorer.

Kapitel 6. Konklusion

På baggrund af vores analyseresultater vil vi i dette kapitel konkludere på vores udarbejdede problemformulering:

“Hvorfor forlader kvinder revisionsbranchen i Danmark og hvilke tiltag kan virksomheder implementere for at fastholde kvinder i branchen?”

Med afsæt i problemformuleringen kan det konkluderes, at revisionsbranchen oplever udfordringer i at fastholde kvindelige revisorer. Dette påvises statistisk af både FSR's Analyserapport og af vores empiriske analyser af både kvinder, som har forladt branchen, højinformanter samt HR i BigFour. Derudover kan det konkluderes, at revisionsvirksomheder som Deloitte og PwC har fokus på denne udfordring samt diversitet, hvorfor de ønsker at udvikle kvindelige talenter med henblik på at bane vejen for lederstillinger.

På baggrund af vores postpositivistiske ståsted har vi formået få resultater, der mest muligt er neutrale, idet vi har opstillet modificeret objektivitet, hvori vi erkender, at vi, som forskere, ikke har de nødvendige forudsætninger til at være fuldstændigt neutrale grundet vores biases.

Ud fra vores empiriske analyse kan der konkluderes, at faktorer såsom typen af revisionsopgaver medvirker til, at de kvindelige revisorer vælger at forlade revisionsbranchen. I forlængelse af dette finder de, at deres underliggende motivation, herunder deres selvrealiseringsbehov, ikke bliver afdækket, hvorved de vælger at søge væk fra revisionsbranchen.

Det kan ligeledes konkluderes, at hygiejnefaktorer, herunder dårlige arbejdsforhold, mængden af arbejdsopgaver og en mangel på work-life balance har en indvirkning på utilfredsheden hos de kvindelige revisorer, hvorved deres motivation falder. Dette medvirker ligeledes til, at de kvindelige revisorer ikke finder deres arbejde meningsfuldt, hvorfor de forlader revisionsbranchen, eftersom andre brancher kan tilbyde dem bedre arbejds- samt lønforhold.

Det kan dog ligeledes konkluderes, at vores Højinformant 1 ikke finder, at der er en mangel på work-life balance. Dertil anser hun ikke sådanne årsager som værende en primær årsag til, at de kvindelige revisorer vælger at forlade revisionsbranchen. I forlængelse af dette kan det konkluderes, at Højinformant 1 og de kvindelige revisorer har modstridende perspektiver på årsagerne til, at kvinder vælger at forlade revisionsbranchen.

Det kan på baggrund af de ovenstående faktorer konkluderes, at disse årsager medvirker til, at kvinder forlader revisionsbranchen. Derfor bør revisionsvirksomheder være opmærksomme på disse årsager.

Dernæst kan der med afsæt i vores empiriske analyse konkluderes, at kvinder finder tiltag og programmer som værende essentielle for at fastholde dem i branchen. Hertil har flere af tiltagene et fokus på work-life balance, hvor de kvindelige revisorer får bedre muligheder for at balancere mellem privatlivet og arbejdslivet.

Herunder ses de fire potentielle work-life balance tiltag, der ligeledes understøttes af HR fra BigFour:

1. Mere mulighed for hjemmearbejde
2. Rammer for antallet af arbejdstimer for revisorer
3. Pålæggelse af bøder til kunder ved mangel på overholdelse af aftaler
4. Rammer for at arbejde normtid samtidig med at udvikle sig karrieremæssigt

Det kan konkluderes, at de ovennævnte tiltag har en indvirkning på fleksibiliteten, hvilket Work-Life Balance Frameworket også fremsætter som værende essentiel for at skabe work-life balance. Det kan ligeledes understreges, at disse tiltag har en positiv indvirkning på kvinders work-life balance outcomes, herunder en forbedret præstation på arbejdspladsen og mindskelse af stress-related faktorer.

Derudover foreslår de kvindelige revisorer, at ledelsen bør udvise lydhørhed over for sine ansatte, så der er fokus på de enkelte medarbejders behov. I forlængelse af dette kan det konkluderes, at branchen bør indføre tiltag, der har til formål at ændre mindsettet og perspektivet hos ledelsen, således at deres ansattes behov bliver prioriteret.

Det kan ligeledes konkluderes på baggrund af vores empiriske analyse med vores Højinformant 2, at der er behov for en kulturforandring for at opnå langsigtede resultater i forbindelse med fastholdelsen af de kvindelige revisorer. Det kan dog konkluderes, at indtil denne kulturforandring opstår, kan de ovennævnte tiltag anses som redskaber til at skabe work-life balance og hjælpe til fastholdelsen af kvindelige revisorer.

De ovenstående tiltag skal dermed anses som et hjælpemiddel til at fastholde kvindelige revisorer i branchen. De skal anses som redskaber til, at kvinder forbliver motiverede og fortsat finder deres arbejde meningsfuldt. Det kan derudover konkluderes, at der skal ske en ændring i konkurrencekulturen i branchen, således det ikke kun omhandler, hvem der arbejder flest timer og kommer hurtigere op i hierarkiet, men at der i stedet bliver arbejdet normtid og taget højde for work-life balance.

Afslutningsvis kan der konkluderes, at hvis de nævnte tiltag bliver indført i branchen, vil det få flere kvindelige revisorer til at føle sig motiverede og anerkendte i deres arbejde samt få arbejde og privatlivet til at fungere. Vi kan på baggrund af vores undersøgelse konkludere, at de kvindelige revisorer har forskellige behov og prioriteringer, hvorfor der ikke er én bestemt løsning på, hvorledes revisionsbranchen bedst kan fastholde de kvindelige revisorer. Dertil er det nødvendigt, at virksomhederne kommunikerer åbent med deres kvindelige revisorer i begyndelsen af deres ansættelsesforløb og forventningsafstemmer med hinanden.

Kapitel 7. Perspektivering

På baggrund af vores undersøgelse af kvinders frafald i revisionsbranchen og mulige tiltag, der bør indføres for at fastholde kvindelige revisorer, ser vi det interessant at perspektivere til et andet erhverv. Her finder vi det værende relevant at perspektivere til advokatbranchen, idet denne branche ligeledes har udfordringer ved fastholdelsen af kvinder (*Mosens, AdvokatWatch, 2024*). Til understøttelse af vores perspektivering har vi foretaget et struktureret interview med en advokatpartner i en mellemstor virksomhed, med henblik på at få en bredere indsigt i branchen.

En forsker i ligebehandling og diversitet fra Copenhagen Business School understreger, at mennesker er kodet gennem kultur og traditioner til at se mænd i topstillinger (*Advokaten, 04/2020, s. 15-18*). Dette bekræftes af både nyhedskilder og sociale medier, hvor man oftest ser, at det er mænd i lederstillinger (*Advokaten, 04/2020, s. 15-18*). Forskeren påpeger, at der er et behov for at bryde de traditionelle tankemønstre og vores mindset for at øge diversiteten i topledelsen (*Advokaten, 04/2020, s. 15-18*).

En formand fra advokatrådet mener, at fordelingen af mænd og kvinder i ledelsen er bekymrende, hvor han nævner, at der formentlig er nogle barrierer, der skal brydes (*Advokaten, 04/2020, s. 15-18*). Dertil påpeger han, at der er behov for at danne nye rammer for at fastholde flere talenter, som kan udvikle sig karrieremæssigt uanset køn (*Advokaten, 04/2020, s. 15-18*). Dette perspektiv understøttes af vores informant (IA), der mener, at hendes succes og karriereudvikling til partnerskab skyldes held, da hun som yngre advokat blev tilbudt partnerskab adskillige gange fra forskellige firmaer (*IA, bilag 9.11, s. 203*).

På baggrund af det ovenstående kan der ses lignende tendenser i revisionsbranchen, hvor der ligeledes er udfordringer i at fastholde kvindelige talenter.

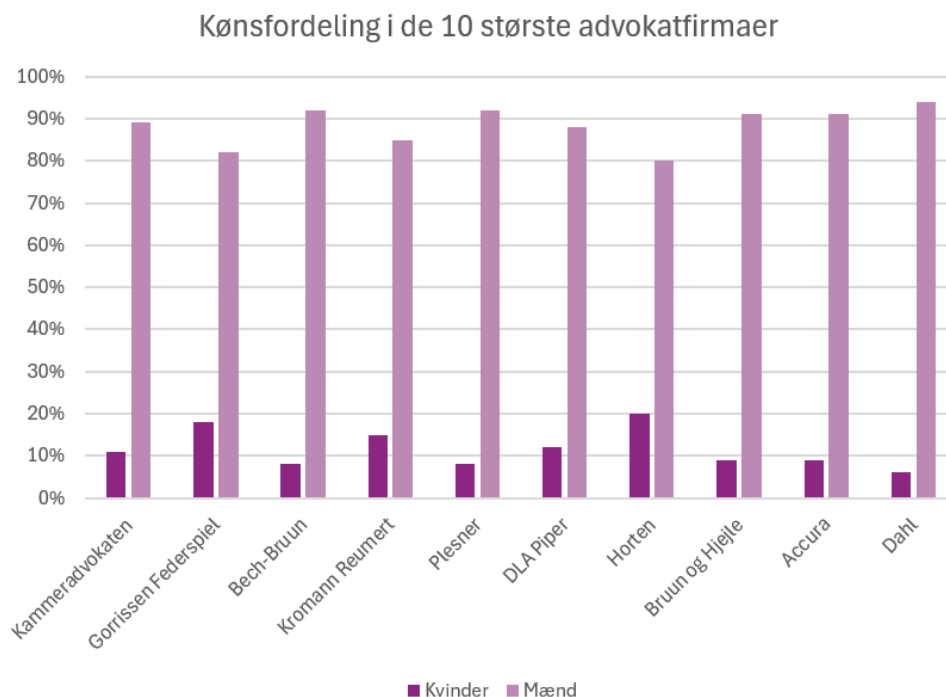


Diagram 9: Diagram over kønsfordelingen blandt de 10 største advokatfirmaer (*Egen tilvirkning pba. Advokatrapporten, 2020*).

Advokatpartneren udtrykker enighed omkring diversitetsudfordringen i branchen, herunder manglen på kvindelige advokater (*IA, bilag 9.11, s. 203*). Hun understreger, at det er essentielt med diversitet i branchen, eftersom det vil sikre ligestilling (*IA, bilag 9.11, s. 203*). Dertil udtrykker hun, at hun er stødt på fordomme som kvindelig advokat, hvor kunder har forvekslet hende med en sekretær for advokaten grundet hendes køn. I forlængelse af dette har hun ligeledes oplevet, at kvinder bliver opfattet som ikke værende hårde og gode til at udføre forhandlinger (*IA, bilag 9.11, s. 203*).

Diversitetsudfordringen skyldes, at de kvindelige advokater vælger at forlade branchen grundet lignende årsager som de kvindelige revisorer. Hertil ser informanten, at den hårde konkurrence og mængden af arbejdstimer i advokatbranchen er en af de primære årsager til frafaldet hos kvinderne (*IA, bilag 9.11, s. 203*). Der forventes oftest af store advokatvirksomheder, at man fakturerer mellem 1500-2000 debiterbare timer årligt og præsterer for at opnå bonusser (*Beaula, AdvokatWatch, 2022*). Dette bekræftes af vores informant, som kan se et stort spring i mængden af arbejdstimerne fra at være advokat til partner, hvor hun nuværende arbejder omkring 50 timer om ugen (*IA, bilag 9.11, s. 203*). I forlængelse af dette udtrykker informanten interesse for at indføre tiltag, der har til formål at mindske mængden af arbejdstimer, eftersom det vil medvirke til, at kvinder forbliver i branchen.

Til videre arbejde vil det være relevant at undersøge advokatbranchen nærmere, idet de står med lignende udfordring som revisionsbranchen. Alternativt kunne der foretages en casestudy, hvor man undersøgte flere kvindelige advokaters perspektiv på denne udfordring. Dertil kunne undersøgelsen bestå af både en kvalitativ og kvantitativ tilgang afhængig af undersøgelsens omfang og formål. Her vil det videre arbejde medvirke til at identificere de primære årsager til frafaldet af kvinder, hvilket kan hjælpe til at skabe en kulturforandring, der giver langsigtede resultater.

I forbindelse med videre arbejde kunne man ligeledes undersøge branchekulturen i andre europæiske lande med lignende rammer for revision, der ikke oplever problematikker med kønsdiversitet. Det kunne undersøges, hvorfor frafaldet af kvindelige revisorer ikke gør sig gældende, og hvorvidt disse tiltag kan overføres til den danske revisionsbranche.

Et andet perspektiv, som kunne være interessant at undersøge, er, hvorvidt personlighedstyper kan have en indvirkning på fastholdelsen af de kvindelige revisorer. Hertil kan der foretages en undersøgelse, hvor der indsamles data, herunder MBTI, på en række kvindelige revisorer, der henholdsvis er forblevet i branchen og har forladt branchen. På baggrund af dette kan det vurderes, hvorvidt personlighedstyper har indflydelse på udfaldet af revisoreres karriere.

Afslutningsvis kan en videre undersøgelse være, at der blev foretaget et eksperiment i revisionshusene, hvor de nævnte tiltag som eksempelvis rammer for antallet arbejdstimer og lydhørhed for de ansatte blev indført. Hertil vil det være interessant at undersøge effekten af disse tiltag på fastholdelsen af de kvindelige revisorer.

Kapitel 8. Litteraturliste

Bøger

Andersen, I. (2019). *Den skinbarlige virkelighed: Vidensproduktion i samfundsvidenskaberne*. (6.udg.) Samfundslitteratur.

Darmer, P., Jordansen, B., Madsen, J. A. & Thomsen, J. (2010). *Paradigmer i praksis*. København: Handelshøjskolens Forlag.

Elifsen, Messier, Glover and Prawitt (2013). *Auditing & Assurance Services International Edition*. McGraw-Hill Higher Education

Guba, E. G. (1990). *The Paradigm Dialog*. Sage Publications.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. (2. udg.). John Wiley & Sons.

Juul, S. & Pedersen, K. B. *Samfundsvidenskabernes Videnskabsteori*. Kapitel 1 og 3, s. 9-22 og s. 65-106. København: Hans Reitzels Forlag.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. Hans Reitzels Forlag.

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications.

Mason, J. (2018). *Qualitative Researching* (3. udg.) Sage Publications.

Pinder, C. (1984). *Work Motivation: Theory, Issues, and Application*. HarperCollinsPublishers.

Poulsen, Birgitte. *Semistruktureret interview*. Kristensen, Catharina Juul og Hussain, M. Azhar (red): *Metoder i samfundsvidenskaberne*. Kap 6. S.97-116. 2. udgave. Samfundslitteratur. 2019. Frederiksberg.

Rasmussen, E., Østergaard, P. & Andersen, H. (2010). *Samfundsvidenskabelige metoder* (3. udg.). Syddansk Universitetsforlag.

Saldana, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (2. udg.). Sage Publications.

Sirgy, M. J. & Lee, D. (2023). *Work-Life Balance*. (1. udg.) Cambridge University Press.

Weick, K. E. (1996). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications Inc.

Yin, R. (2015). *Qualitative Research from Start to Finish*. Guilford Publications, New York.

Hjemmesider:

CBS. *5 smarte søgeteknikker*. Opdateret d. 28. marts 2023.

<https://www.cbs.dk/bibliotek/nyheder/5-smarte-soegeteknikker>

Deloitte. *About Female Academy*. Set d. 2. februar 2024.

<https://www2.deloitte.com/dk/da/pages/careers/articles/about-female-academy.html>

FSR.a. *Statistik for revisoreksamen*. Set d. 2. februar 2024.

<https://www.fsr.dk/uddannelse-events/revisoreksamen/om-revisoreksamen/statistik>

FSR.b. *Flere mænd end kvinder uddanner sig til cand.merc.aud*. Set d. 2. februar 2024.

<https://www.fsr.dk/politik-analyse/analyser-og-surveys/analyser/talenter-i-branchen/faa-kvindelige-srer>

FSR.c. *Hvad er en revision?* Set d. 13. marts 2024.

<https://www.fsr.dk/politik-analyse/om-revisor-og-aarsregnskaber/hvad-er-en-revision>

Katja Beaula, AdvokatWatch. *Gik fra stress og debiterbare timer til faste rammer: "Det har mentalt gjort stor forskel"*. 7. september 2022. Set d. 20. maj 2024.

<https://advokatwatch.dk/Advokatnyt/Advokater/article14365028.ece>

PwC. *Vi engagerer os i at fremme diversitet*. Set d. 2. februar 2024.

<https://www.pwc.dk/da/om-os/ansvarlighed/wlp-danish-diversity-council.html>

Steffen Mosens, AdvokatWatch. *Nye tiltag skal ruske op i advokatklub "for hvide, mandlige partnere over 50 år"*. 6. Maj 2024. Set d. 20. maj 2024

<https://advokatwatch.dk/Advokatnyt/Advokater/article17082077.ece>

Love:

Bekendtgørelse af lov om godkendte revisorer og revisionsvirksomheder (revisorloven) (LBK nr. 1219 af 31/08/2022).

Bekendtgørelse om eksamener m.v. for godkendte revisorer (BEK nr. 67 af 19/01/2021).

ISA 200. *Den uafhængige revisors overordnede mål og revisionens gennemførelse i overensstemmelse med internationale standarder om revision*. Gældende fra d. 15. december 2009.

Rapporter:

Advokatsamfundet. *Advokaten: Retssikkerhed, Uafhængighed, Integritet*. April 2020.
(*Advokaten*, 04/2020, s. 15-18).

FSR. *Analyserapport: Fælles om fremtidens revisorbranche*. April 2023

Videnskabelige artikler:

Abdelfattah, T., Elmahgoub, M., & Elamer, A. A., (2020). *Female Audit Partners and Extended Audit Reporting: UK Evidence*. Journal of Business Ethic, Volume 174.

Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). *Herzberg's Two-Factor Theory*. Life Science Journal 14(5).

Hardies, K., Breesch, D., & Branson, J. (2015). *The Female Audit Free Premium*. Auditing: A Journal of Practice & Theory (2015) 34 (4): 171–195.

Hirschman, E. C., (1986). *Humanistic Inquiry in Marketing Research: Philosophy, Method and Criteria*. Journal of Marketing Research, Vol. 23, No. 3.

Maslow, A. H. (1943). *A Theory on Human Motivation*. Psychological Review, 50(4).

Polit, D. F. & Beck, C. T. (2010). *Generalization in Quantitative and Qualitative Research: Myths and Strategies*. International Journal of Nursing Studies, Vol. 47(11).

Rodríguez-Sánchez, J., González-Torres, T., Montero-Navarro, A. & Gallego-Losada, R. (2020). *Investing Time and Resources for Work-Life Balance: The Effect on Talent Retention*. IJERPJ, MDPI, Vol. 17(6).

Kapitel 9. Bilag

Indholdsfortegnelse

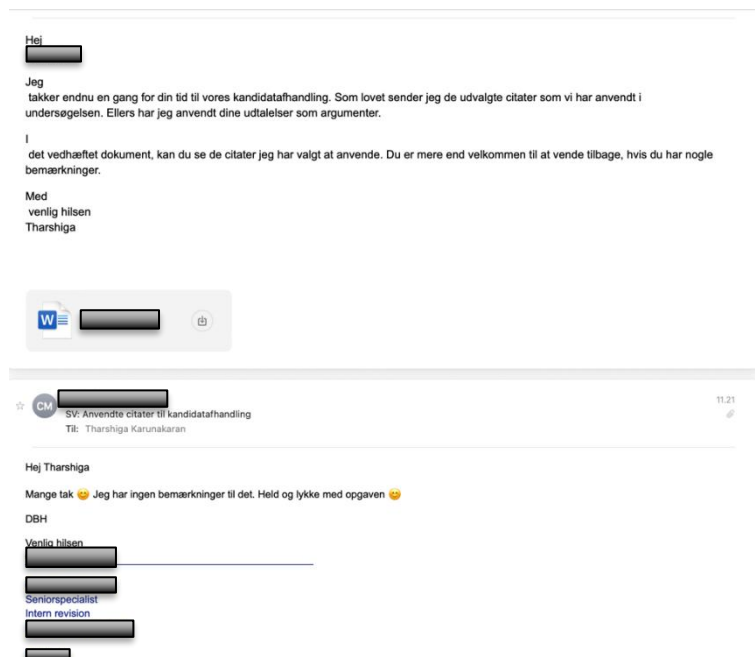
9.1. Et eksempel af vores kodningstabel af vores informant 5 og godkendelse af interview	2
9.2. Præsentation af vores interview samt en skemaudfyldelse for vores informanter	3
9.3. Interviewguide til kvindelige informanter, som har forladt revisionsbranchen	5
9.4. Interviewguide til vores kvindelig højinformant	8
9.5. Interviewguide til HR-afdeling, fra én revisionsvirksomhed i BigFour	9
9.6. Kvindelige informanternes skemaudfyldelse	11
9.6.1 - Informant 1	11
9.6.2 - Informant 2	12
9.6.3 - Informant 3	13
9.6.4 - Informant 4	14
9.6.5 - Informant 5	15
9.6.6 - Informant 6	16
9.6.7 - Informant 7	17
9.6.8 - Informant 8	18
9.7. Transskribering af kvindelige informanternes interview	19
9.7.1 Informant 1	19
9.7.2 Informant 2	33
9.7.3 Informant 3	44
9.7.4 Informant 4	57
9.7.5 Informant 5	74
9.7.6 Informant 6	88
9.7.7 Informant 7	97
9.8 Transskribering af interview af højinformant	109
9.8.1 Højinformant 1	109
9.8.2 Højinformant 2	120
9.9 Transskribering af én repræsentant fra HR-afdeling i BigFour	136
9.10 Bekræftelse på struktureret interview af vores informant	145
9.11 Struktureret interview med besvarelse af vores Advokat til perspektiveringen	146
9.12. Diagrammer anvendt i afhandling	148
Diagram 1	148
Diagram 2	149
Diagram 3	150
Diagram 4	151
Diagram 5	152
Diagram 6	153
Diagram 7	154
Diagram 8	155
Diagram 9	156
9.13 Tabel over informanter	157
9.14 Teorimodel	158
9.15 Overblik over lydfiler	160

9.1. Et eksempel af vores kodningstabel af vores informant 5 og godkendelse af interview

Kodningstabel	
Citat	Kode
12:30:00 <i>"Til en vis grænse ville jeg sige. Jeg fik min egne opgaver og jeg fik også min egne kunder og så der var ikke noget der. Men ligesom i forhold til at komme videre, så skulle man ligesom også ville læse videre. Tage kursus for at blive statsautoriseret. Og når man ikke lige vil det, så blev man jo også, valgt lidt fra på de ting, så giver de jo plads til dem, der gerne vil videre i systemet selvfølgelig. Men altså man havde selv ansvar for nogle kunder selv og havde ansvar for nogle områder på de teams, når vi er ude i teams. Så ja det synes jeg bestemt."</i>	Mulighed for ansvar
21:47:00 <i>"Ja, det var der. Der var ikke så mange, der arbejdede decideret hjemmefra. Dengang der så tog man bare op på kontor og sad, fordi der var nemmere. Dengang var der i højere grad mere papir. Folk, de kom og afleverede deres mapper med bilag til os og sådan er det jo ikke i dag. Så det var jo mere praktisk at være sat op på kontoret, men hvis man kunne, så kunne man godt arbejde hjemmefra."</i>	Muligheder for fleksibilitet
25:50:00 <i>"Ja, det synes jeg altså. De havde to arrangementer om året. Og det ene var ud over julefrokoster, og sommerfesten, hvor man kørte ud til V-sted centeret? Hvor de så havde planlagt forskellige aktiviteter, hvor man skulle bygge en tømmerflåde og man skulle altså lave noget sammen. Og så blev man så delt op i nogle små grupper, hvor man skulle løse af de her opgaver sammen. Altså ja, sådan noget meget sjovt med. Og så var det så aftensmad og fest efter. Det havde de om sommeren. Omkring august eller september, som jeg husker det, sådan en sæson afslutningsfest status fest, hvor man ligesom fejrer at, det nu der overstået. Det kan vi nyde efteråret-festagtig."</i>	Eksterne aktiviteter

38:05:00 <i>"Jeg tror der er behov for kvinder i ledelsen for ligesom at favne lidt mere de udfordringer. Ikke at sige, at mændene ikke kan det, fordi de har jo også selv kvinder. De forstår godt, hvad problemerne er. Jeg tror der er brug for flere kvinder i ledelsen. Arbejde i revisionshusene er mange jo ting, det behøver jo ikke kun at være revision. Der er mange forskelligartede opgaver, man kan specialisere sig indenfor som har brug for nogle gode ledere. Have styr på detaljerne og på fakta på det område de arbejder i. Jeg tror at vi er lidt bedre til at sætte os ind i nogle detaljer end mændene. Og så tror jeg, at kvinder har en anden tilgang til mange aspekter, eller det har vi, som smitter af i en organisation i forhold til at tingene kører bedre. Har et andet menneskesyn, det er nok der jeg ville hen."</i>	<i>"Jeg tror, der er behov for kvinder i ledelsen".</i>
---	--

Nedenstående skærbillede er et eksempel på godkendelse af vores udvalgte citater. Dette blev ligeledes indsendt til væres øvrige informanter, hvortil vi modtog en bekræftelse.



9.2. Præsentation af vores interview samt en skemaudfyldelse for vores informanter

Præsentation af interviewet samt projekts formål

- Vi er to kandidatstuderende som hedder Fatima Ahmad og Tharshiga Karunakaran fra Syddansk Universitet. Vi er på vores 4. semester af uddannelsen, hvor vi er i gang med at skrive vores kandidatafhandling. Vi begge arbejder som studentermedhjælpere i én af de Big Four, og ønsker derfor at undersøge lidt nærmere omkring frafaldet af kvindelige revisorer i branchen.

Projektformål

- Formålet med vores kandidatafhandling er at undersøge hvorfor kvinder forlader revisionsbranchen og hvilke tiltag der kan implementeres for at fastholde kvinder i branchen. I undersøgelsen ønsker vi at forstå hvilke årsager og faktorer der spiller en rolle for, hvorfor kvinder forlader branchen.

Rammerne for interviewet

- Interviewet vil have en varighed på omkring 60 minutter.
- Interviewet vil blive optaget med henblik på transskriberingen i undersøgelsen.

Vi har udarbejdet et lille skema nedenfor som du meget gerne må besvare inden mødet:

Præsentation af informant	
Navn:	Uddybende svar:
Hvor gammel er du?	
Hvad er din uddannelse?	
Hvor arbejder du nu? Hvilken stilling har du?	
Hvad er din familiemæssige status?	
Hvornår færdiggjorde du din uddannelse?	
Hvor meget erfaring har du som revisor?	
Hvornår forlod du revisionsbranchen?	
Erfaring	
Hvor mange timer arbejdede du gennemsnitlig på en almindelig arbejdsuge?	
Hvor mange timer arbejdede du gennemsnitligt på en arbejdsuge under "status"?	
Hvor mange timer arbejder du gennemsnitligt på din nuværende arbejdsplads?	

Hvilke arbejdsopgaver havde du på din daværende arbejdsplads?	
Hvilke arbejdsopgaver har du på din nuværende arbejdsplads?	

9.3. Interviewguide til kvindelige informanter, som har forladt revisionsbranchen

Temabaseretspørgsmål	Interviewspørgsmål
Årsagen til du har forladt branchen	
	Hvilke årsager er der til, at du har forladt revisionsbranchen?
Erfaringer som tidligere revisor	
	Hvordan har dine oplevelser som kvindelig revisor været anderledes fra dine mandlige kollegaer?
	Hvordan håndterer du eventuelle udfordringer eller fordomme, som du måske støder på som kvindelig revisor?
	Har du som kvindelig revisor haft udfordringer ved at navigerer i et professionelt miljø, som traditionelt har været domineret af mænd?
	Hvad var årsagen til at du vendte tilbage til revisionsbranchen?
Motivation	
	Hvilke positive oplevelser har du haft i dit arbejde som revisor?
	Hvilke negative oplevelser har du haft i dit arbejde som revisor?
	følte du dig anerkendt i dit arbejde?
	Føler du, at du fik muligheden for at få ansvar for dit daværende arbejde? skal vi spørger?
	Hvilke forfremmelsesmuligheder var der på dit arbejde?
	Var du tilfreds lønmæssigt på dit tidligere arbejde? Følte du, at der var gode bonusmuligheder?

	Føler du, at dine behov bedre opfyldes på din nuværende arbejdsplads sammenlignet med din tidligere arbejdsplads? (uddybelse af behov)
Work-life balance	
	Hvordan håndterer du work-life balance som kvindelig revisor med hensyn til privatliv og andre forpligtelser?
	Var der gode muligheder for fleksibilitet på din daværende arbejdsplads?
	Hvilke muligheder var der i forbindelse med at tilrettelægge din egen arbejdsplan?
	Følte du, at der var gode muligheder for at arbejde hjemmefra?
	Følte du, at du generelt havde mulighed for at balancere dit arbejde og din fritid?
	Følte du, at der var fordele ved at arbejde i revisionsbranchen?
	Følte du, at virksomheden havde incitamenter til stede til at adressere dine behov?
	Foretog virksomheden nogle eksterne aktiviteter til at forbedre det indre arbejdsmiljø?
	Føler du, at disse eksterne aktiviteter var til gavn for det indre arbejdsmiljø? Tilskyndede det, at der er skabt gode relationer mellem de ansatte?
	Føler du, at det indre arbejdsmiljø havde en betydning, da du forlod arbejdspladsen?
	Var virksomhedens image en faktor, da du valgte at søge en stilling på din daværende arbejdsplads?
	Føler du, at virksomhedens image levede op til realiteten?
	Var der nogle aspekter, der overraskede dig, da du blev ansat på din tidligere arbejdsplads?
	Hvordan ser du på lederskabsmulighederne for kvinder i revisionsbranchen?

	Føler du, at du havde mulighed for at udvikle din karrierevej?
	Føler du generelt, at man som forældre får assistance i revisionsbranchen?
	Føler du, at din tidligere virksomhed udbød træningsforløb for at udvikle dine kompetencer?
Tiltag	
	Har du haft erfaringer med work-life balance programmer og tiltag på din tidligere arbejdsplads? Hvordan fungerede det?
	Hvad mener du, at der skal til for, at work-life balance-programmer fungerer langsigtet?
	Hvilke tiltag ville du være interesseret i, at der blev indført i revisionsbranchen?
	Vil du mene, at børnepasning vil være et godt initiativ at indføre på arbejdspladsen?
	Er træningsforløb og kurser gode initiativer til at bibeholde medarbejdere på arbejdspladserne?
	Hvilke andre initiativer ville være effektive at indføre for at bibeholde eller tiltrække flere kvinder til branchen?
	Ville du være interesseret i at vende tilbage til revisionsbranchen, hvis disse tiltag bliver implementeret?
Afslutningsvis	
	Har De noget yderligere at tilføje?

9.4. Interviewguide til vores kvindelig højinformant

Temabaseret spørgsmål	Interviewspørgsmål
Din interesse for emnet	
	Hvad er årsagen til, at du ønsker at undersøge kvinders frafald i revisionsbranchen?
Årsager til frafaldet i branchen	
	Hvilke årsager tror du, der er til at kvinder forlader branchen?
	Hvornår tror du, at kvinder først begynder at overveje at forlade branchen?
	Hvilke fordomme tror du, at kvindelige revisorer oftest støder ind i?
	Hvorfor er det vigtigt med diversitet på en arbejdsplads?
	Hvordan tror du, at kvinder oplever det at være kvindelige revisorer i branchen?
	Hvorfor tror du at branchen er så mandsdomineret?
Motivation	Hvilke faktorer tror du er mest motivationsfremmende hos kvindelige revisorer?
	Tror du, at ekstrinsiske motivationsfaktorer spiller en rolle for kvinder, herunder lønforhold og bonusordninger?
	Mener du, at motivation generelt er en faktor i forhold til, hvorfor kvinder vælger at forlade branchen?
Work-life balance	Mener du, at der er work-life balance i revisionsbranchen?
	Hvordan mener du, at kvindelige revisorer bedst bør håndtere work-life balance med hensyn til privatliv og andre forpligtelser?
	Mener du, at der er muligheder for fleksibilitet i revisionsbranchen, herunder tilrettelægge egen arbejdsplan og arbejde hjemmefra?
	Mener du, at incitamentet såsom rengøring, børnepasning eller lignende ville hjælpe på frafaldet af kvindelige revisorer?

	Mener du, at virksomheder har eksterne aktiviteter til at forbedre det indre arbejdsmiljø, herunder sammenholdet mellem de ansatte?
	Vil du mene at det indre arbejdsmiljø har en betydning for at kvinder forlader revisionsbranchen?
Tiltag	Har du kendskab til nogle til nogle programmer og tiltag som revisionshuse har indført for at fastholde kvindelige revisorer?
	Hvad mener du, at der skal til for at tiltagene generelt fungerer effektivt?
	Hvilke tiltag ville du være interesseret i, at der blev indført i revisionsbranchen?
	Hvilke andre initiativer ville være effektive at indføre for at bibeholde eller tiltrække flere kvinder til branchen?
	Tror du at de forladte kvinder vil vende tilbage, hvis nogle af disse tiltag bliver indført effektivt i branchen?
Afslutningsvis	Har De noget yderligere at tilføje?

9.5. Interviewguide til HR-afdeling, fra én revisionsvirksomhed i BigFour

Temabaseret spørgsmål	Interviewspørgsmål
Årsager til frafaldet i branchen	Hvilke årsager tror I, der er til at kvinder forlader branchen?
	Hvornår tror I, at kvinder først begynder at overveje at forlade branchen?
	Hvilke fordomme tror I, at kvindelige revisorer oftest støder ind i?
	Hvorfor er det vigtigt med diversitet på en arbejdsplads?
	Hvordan tror I, at kvinder oplever det at være kvindelige revisorer i branchen?
	Hvorfor tror I at branchen er så mandsdomineret?
	Hvilke årsager fortæller kvinder i deres exit samtaler når de forlader branchen?

Motivation	Hvilke faktorer tror I er mest motivationsfremmende hos kvindelige revisorer?
	Tror I, at ekstrinsiske motivationsfaktorer spiller en rolle for kvinder, herunder lønforhold og bonusordninger?
	Mener I, at motivation generelt er en faktor i forhold til, hvorfor kvinder vælger at forlade branchen?
Work-life balance	Mener I, at der er work-life balance i revisionsbranchen?
	Har I incitamenter såsom rengøring, børnepasning eller lignende til stede i virksomheden? Mener I, at det hjælper på frafaldet af kvindelige revisorer?
	Har I eksterne aktiviteter til stede til at forbedre det indre arbejdsmiljø, herunder sammenholdet mellem de ansatte? Mener I, at det hjælper på frafaldet af kvindelige revisorer?
Tiltag	
	Hvad gør I specifikt for at fastholde jeres kvindelige revisorer?
	Har virksomheden indført nogle programmer og tiltag for at fastholde kvindelige revisorer?
	Hvad mener I, at der skal til for at tiltagene generelt fungerer effektivt?
	Tror I at de forladte kvinder vil vende tilbage, hvis nogle af disse tiltag bliver indført effektivt i branchen?
Afslutningsvis	Har De noget yderligere at tilføje?

9.6. Kvindelige informanternes skemaudfyldelse

9.6.1 - Informant 1

Præsentation af informant	
Navn:	Uddybende svar:
Hvor gammel er du?	Fra 1979 – så 44 år
Hvad er din uddannelse?	CMA
Hvor arbejder du nu? Hvilken stilling har du?	I Group Internal Audit i Saxo Bank som Senior Audit Manager
Hvad er din familiemæssige status?	Samboende og 3 børn
Hvornår færdiggjorde du din uddannelse?	Blev færdig med CMA i 2007. Har løbende udviklet mig fagligt gennem kurser
Hvor meget erfaring har du som revisor?	Startede som revisorelev i ekstern revision i 2000 – så snart 24 år som revisor
Hvornår forlod du revisionsbranchen?	Jeg er stadig i revisionsbranchen – men skiftede fra ekstern revision til intern revision i 2005
Erfaring	
Hvor mange timer arbejdede du gennemsnitlig på en almindelig arbejdsuge?	Arbejdede fuld tid (min. 37 timer pr. uge) – og læste HD og CMA ved siden af
Hvor mange timer arbejdede du gennemsnitligt på en arbejdsuge under "status"?	I første halvår (jan – juni) som ekstern revisor var arbejdsbyrden meget mere så min. 45 timer pr. uge – og læste stadig HD og CMA ved siden af
Hvor mange timer arbejder du gennemsnitligt på din nuværende arbejdsplads?	37 timer pr uge – meget mere fleksibilitet i planlægning af egen tid
Hvilke arbejdsopgaver havde du på din daværende arbejdsplads?	Stort set alt hvad man laver som ekstern revisor – lavede selvangivelser, bogføring, revision af regnskaber – både personlig ejet selskaber og børsnoteret
Hvilke arbejdsopgaver har du på din nuværende arbejdsplads?	Primær operationel revision af forretningen processer og sparring med hvordan vi sammen kan håndtere de risici som forretningen møder

9.6.2 - Informant 2

Præsentation af informant	
Navn:	Uddybende svar:
Hvor gammel er du?	27 år
Hvad er din uddannelse?	CMA
Hvor arbejder du nu? Hvilken stilling har du?	Arbejder hos DLG – Financial Controller. Stoppede hos Deloitte i 2023 feb. Startede i Sparekassen Danmark og var der i et år. Startede hos DLG d. 15/2.2024
Hvad er din familiemæssige status?	Single
Hvornår færdiggjorde du din uddannelse?	2023
Hvor meget erfaring har du som revisor?	Kan tolkes på forskellige måder – Har arbejdet hos Deloitte6 i 6,5 år.
Hvornår forlod du revisionsbranchen?	Stoppede hos Deloitte i 2023 feb.
Erfaring	
Hvor mange timer arbejdede du gennemsnitlig på en almindelig arbejdsuge?	40-50
Hvor mange timer arbejdede du gennemsnitligt på en arbejdsuge under "status"?	50 timer
Hvor mange timer arbejder du gennemsnitligt på din nuværende arbejdsplads?	40 timer
Hvilke arbejdsopgaver havde du på din daværende arbejdsplads?	Reviderede primært store koncerner. Svært at sige hvilke opgaver jeg havde hos Deloitte – primært revision af store kunder – så revision af forskellige regnskabsområder.
Hvilke arbejdsopgaver har du på din nuværende arbejdsplads?	Udarbejde materiale til revisionen – diverse erklæringer – undersøge komplekse problemstillinger (regnskabsmæssige)

9.6.3 - Informant 3

Præsentation af informant	
Navn:	Uddybende svar:
Hvor gammel er du?	25
Hvad er din uddannelse?	HD 1 + 2 del (regnskab og økonomistyrning) + cand.merc.aud (afslutter maj 2024)
Hvor arbejder du nu? Hvilken stilling har du?	Siemens – Financial Controller
Hvad er din familiemæssige status?	Single, ingen børn
Hvornår færdiggjorde du din uddannelse?	HD – 2022 CMA – maj 2024
Hvor meget erfaring har du som revisor?	5 år
Hvornår forlod du revisionsbranchen?	Juli 2023
Erfaring	
Hvor mange timer arbejdede du gennemsnitlig på en almindelig arbejdsuge?	50 timer
Hvor mange timer arbejdede du gennemsnitligt på en arbejdsuge under "status"?	70 timer
Hvor mange timer arbejder du gennemsnitligt på din nuværende arbejdsplads?	45 timer
Hvilke arbejdsopgaver havde du på din daværende arbejdsplads?	Primært revisioner af større koncerner, så jeg var igennem regnskabsposter og forskellige problemstillinger. Jeg var senior med 2 assistenter primært tilknyttet mine sager. Jeg var underviser på interne kurser og en del af rekrutteringen.
Hvilke arbejdsopgaver har du på din nuværende arbejdsplads?	Controlling på projekter, IFRS16 og hensættelser SKAT (opgørelse af skat, selvangivelse og pillar two) Årsrapport, Ekstern revision, Intern tester af kontroller, Forecast og budgetter, Rapportering til HQ

9.6.4 - Informant 4

Præsentation af informant	
Navn:	Uddybende svar:
Hvor gammel er du?	33
Hvad er din uddannelse?	Phd/CMA
Hvor arbejder du nu? Hvilken stilling har du?	Selvstændig konsulent hos Reccura
Hvad er din familiemæssige status?	Gift
Hvornår færdiggjorde du din uddannelse?	2019
Hvor meget erfaring har du som revisor?	2 år deltid
Hvornår forlod du revisionsbranchen?	Ca. 2018
Erfaring	
Hvor mange timer arbejdede du gennemsnitlig på en almindelig arbejdsuge?	15 timer (deltid, da jeg havde fuldtidsstudie)
Hvor mange timer arbejdede du gennemsnitligt på en arbejdsuge under "status"?	25 timer (deltid, da jeg havde fuldtidsstudie)
Hvor mange timer arbejder du gennemsnitligt på din nuværende arbejdsplads?	Arbejder mere end fuldtid nu
Hvilke arbejdsopgaver havde du på din daværende arbejdsplads?	Udarbejdelse af regnskaber
Hvilke arbejdsopgaver har du på din nuværende arbejdsplads?	Konsulentarbejde

9.6.5 - Informant 5

Præsentation af informant	
Navn:	Uddybende svar:
Hvor gammel er du?	48
Hvad er din uddannelse?	Cand.Merc.Aud
Hvor arbejder du nu? Hvilken stilling har du?	Director of Finance
Hvad er din familiemæssige status?	Har mand og 3 børn
Hvornår færdiggjorde du din uddannelse?	2003
Hvor meget erfaring har du som revisor?	8
Hvornår forlod du revisionsbranchen?	2004
Erfaring	
Hvor mange timer arbejdede du gennemsnitlig på en almindelig arbejdsuge?	45 timer
Hvor mange timer arbejdede du gennemsnitligt på en arbejdsuge under "status"?	60-70 timer
Hvor mange timer arbejder du gennemsnitligt på din nuværende arbejdsplads?	50 timer
Hvilke arbejdsopgaver havde du på din daværende arbejdsplads?	Bogføring og revision
Hvilke arbejdsopgaver har du på din nuværende arbejdsplads?	Ledelse, regnskab

9.6.6 - Informant 6

Præsentation af informant	
Navn:	Uddybende svar:
Hvor gammel er du?	43 år
Hvad er din uddannelse?	HD Regnskab og Cand.merc.aud.
Hvor arbejder du nu? Hvilken stilling har du?	Nykredits interne revision, hvor jeg er senior specialist
Hvad er din familiemæssige status?	Jeg er gift og har to børn på henholdsvis 12 og 14
Hvornår færdiggjorde du din uddannelse?	Jeg blev færdig med min Cand.merc.aud. i 2012
Hvor meget erfaring har du som revisor?	Jeg har revisionserfaring hos eksterne revisorer fra 2001 – 2014 og igen som intern revisor fra 2017 og frem til i dag.
Hvornår forlod du revisionsbranchen?	Jeg forlod ekstern revision i 2014
Erfaring	
Hvor mange timer arbejdede du gennemsnitlig på en almindelig arbejdsuge?	I perioden 1/1 – 30/6 arbejdede jeg i gennemsnit 45-50 timer om ugen. I perioden 1/7 – 31/31 arbejdede jeg i gennemsnit 35 timer om ugen (da jeg var ekstern revisor)
Hvor mange timer arbejdede du gennemsnitligt på en arbejdsuge under "status"?	Se ovenfor (35 timer)
Hvor mange timer arbejder du gennemsnitligt på din nuværende arbejdsplads?	37 timer
Hvilke arbejdsopgaver havde du på din daværende arbejdsplads?	Revision af mindre og mellem store virksomheder, revision og udarbejdelse af selvstændige erhvervsdrivende og selvangivelser for private (indkomst og formueopgørelser)
Hvilke arbejdsopgaver har du på din nuværende arbejdsplads?	Test af kontrolmiljøet i Nykredit (revision af kontroller)

9.6.7 - Informant 7

Præsentation af informant	
Navn:	Uddybende svar:
Hvor gammel er du?	33 år
Hvad er din uddannelse?	Cand merc aud
Hvor arbejder du nu? Hvilken stilling har du?	CISC en del af CIP. Business controller
Hvad er din familiemæssige status?	Gift og 3 børn
Hvornår færdiggjorde du din uddannelse?	Jan. 2023
Hvor meget erfaring har du som revisor?	Siden Aug 2018
Hvornår forlod du revisionsbranchen?	Sep 2022
Erfaring	
Hvor mange timer arbejdede du gennemsnitlig på en almindelig arbejdsuge?	37-40 timer
Hvor mange timer arbejdede du gennemsnitligt på en arbejdsuge under "status"?	45-70 timer
Hvor mange timer arbejder du gennemsnitligt på din nuværende arbejdsplads?	37 timer
Hvilke arbejdsopgaver havde du på din daværende arbejdsplads?	Sad med VSO og har også siddet med små og mellemstore virksomheder
Hvilke arbejdsopgaver har du på din nuværende arbejdsplads?	Det er en grøn kapitalfond – sikrer at alle kald (penge transaktioner) til alle projekter i verden er i orden.

9.6.8 – Højinformant 1

Præsentation af informant	
Navn:	Uddybende svar
Hvor gammel er du?	46
Hvad er din uddannelse?	PhD+SR
Hvor arbejder du nu? Hvilken stilling har du?	Beierholm, Partner (SR)
Hvad er din familiemæssige status?	Gift
Hvornår færdiggjorde du din uddannelse?	SR i 2006, PhD i 2017
Hvor meget erfaring har du som revisor?	18 år
Hvornår forlod du revisionsbranchen?	I 2010 og kom tilbage i 2019
Erfaring	
Hvor mange timer arbejdede du gennemsnitlig på en almindelig arbejdsuge?	37 timer
Hvor mange timer arbejdede du gennemsnitligt på en arbejdsuge under "status"?	40 timer
Hvor mange timer arbejder du gennemsnitligt på din nuværende arbejdsplads?	37 timer
Hvilke arbejdsopgaver havde du på din daværende arbejdsplads?	Alm. SR-opgaver + lidt ledelsesansvar
Hvilke arbejdsopgaver har du på din nuværende arbejdsplads?	Alm. SR-opgaver + ledelsesansvar + ansvar for uddannelse af vores SR-stud.

9.7. Transskribering af kvindelige informanternes interview

9.7.1 Informant 1

Interviewer:

Hej. Tak for at afsætte tid af til vores interview og for det fremsendte skema.

Informant

Det var så lidt. Jeg er glad for at kunne deltage.

Interviewer:

Jeg synes egentlig bare, at vi skal kaste os ud i det. Så til at starte med, så vil vi egentlig høre, hvorfor det egentlig er du har forladt ekstern revision?

Informant

Jeg er fra 1979, så jeg er 44 og snart 45 og har været revisor lige siden 2000, hvor jeg startede i ekstern revision som revisorelev. Så jeg har jo snart 24 års erfaring som revisor i ekstern revision. Jeg har en Cand.merc.aud., som jeg blev færdig med i 2007. Jeg skulle skynde mig at blive færdig med uddannelsen, fordi ellers så gik man over til en ny skala i forhold til karaktererne. Så jeg blev færdig med min kandidat hurtigt, hvor jeg skrev om Enterprise Risk Management i Tryg Forsikring, som jeg sad i på det tidspunkt. Jeg skiftede i 2005 fra ekstern revision til at blive controller. Så det er jo efterhånden mange år siden. Jamen den primære årsag til at jeg forlod ekstern revision, var nok mere omkring at jeg sad i en ekstern virksomhed som var statsautoriseret og ligger i Roskilde. Det ligger sådan set stadigvæk i Roskilde og i Holbæk og i København. Jeg havde gode chefer og gode udviklingsmuligheder, men jeg skiftede fra ekstern revision, fordi jeg syntes, at der var fokus på det finansielle, såsom regnskaberne og statusrevisionerne, som der naturligt er i ekstern revision. Altså hvor det var gamle tal, det er jo statustal, som man kigger tilbage på. Jeg syntes derfor ikke, at der var så meget fokus på det at lære kunderne i dybden, og derudover så hjælpe dem om, hvordan vi kan se fremad. Jeg tænkte meget over hvordan man kan give en værdi til forretningen. Det er sådan set det, som jeg synes, at man som intern revisor kan gøre meget mere af. Altså give en værdi og hjælpe forretningen med at nå deres strategiske mål og de mål man generelt har for virksomheden på en positiv måde, eller at sikre at imødegå alle de risici, vi har som virksomhed. Jeg ved godt at ekstern revision har udviklet sig fra det firma jeg var i, til også at have den her konsulent del. Men det er stadigvæk konsulentdelen, hvor du er ude hos forskellige forretninger eller virksomheder hvor du hjælper dem med at se fremadrettet inden for nogle specifikke områder. Jeg synes at som ekstern revisor, er man meget begrænset, altså man ved en lille del af forretningen. Man kender ikke the "Bigger Picture" og hvordan tingene hænger sammen, fordi selvom man kun

kigger på regnskabet eller kun på ESG, så hænger det jo sammen med alle de andre ting i virksomheden og det synes jeg ikke at man ser som ekstern revisor. Jeg mener dog at man ser disse ting som intern revisor. Og jeg ved godt, at jeg er meget farvet af, at jeg har siddet i intern revision i mange år og måske også forlod ekstern revision i gamle dage, hvor tingene så lidt anderledes ud.

Jeg ved også godt, at jeg synes at man i ekstern revision har lavet mange forskellige gode tiltag allerede nu. Da jeg var ekstern revisor, var der jo ikke noget der hed pension, altså pensionsordningen og det er stadigvæk en udfordring, tror jeg i ekstern revision. Altså, da jeg skiftede til intern revision, fik jeg omkring 18-19% i pension, som arbejdsgiver betalte. Det er jo slet ikke det, som man får i ekstern revision. Der kan du være heldig hvis du får 3%. Barselsvilkår var sådan set ikkeeksisterende mere eller mindre, da jeg var ekstern revisor. Det ved jeg godt er blevet bedre på grund af nogle nye lovgivninger, men det er ikke noget, man som ekstern revision som branche selv har faciliteret.

Det er noget, man er blevet påduttet lovgivningsmæssigt. Jeg synes at nogle gange så har man som ekstern revision, og jeg taler selvfølgelig med nogen, der stadigvæk kender mange, der sidder i ekstern revision. Men jeg synes, man prøver at sælge sig selv for godt i forhold til, hvad det er for nogle vilkår, man sådan set lever med. Der er også nogle positive ting ved ekstern revision, ingen tvivl om det.

Interviewer:

Er der noget, som du virkelig kan huske, var godt, da du var i eksternt og noget du virkelig kan huske, der ikke var så godt i ekstern revision?

Informant

Altså det jeg kan huske fra ekstern revision som var godt, var at der hvor jeg var, lærte jeg ekstremt meget på meget kort tid, men jeg var også et sted, hvor jeg var rigtig heldig, hvis man kan sige det. Sådan fordi det sted hvor jeg var, der sad jeg jo både og lavede bogføring, så jeg lærte bogføring meget hurtigt. Jeg sad og lavede selvangivelser både for Hr. og Fru Danmark, som nu synes de havde brug for en revisor til det og for de her gamle damer, som havde røven fuld af penge, som de havde rigtig mange investeringer og sådan nogle ting, som ikke kunne finde ud af selv at lave deres selvangivelse, fordi det var en udvidet selvangivelse. Jeg sad også med på revisioner hos børsnoterede virksomheder, så jeg havde det hele det spænd. For at alle dem, som jeg stort set læste sammen med på HD, regnskab og også senere på Cand.merc.aud., de havde ikke mulighed for lignende opgaver, fordi de var i de store huse, så der var det meget "jamen enten, så er du på børsnoteret og så får du lov til at lave bankafstemninger og du får lov til at lave det i 2 år". Hvor hvis jeg sad og lavede en bankafstemning, så var det fordi jeg selv sagde til dem. Det synes jeg var mere håndgribeligt. Jamen så var det sådan noget med: "Hvad har du lyst til at lave?"

Så det kommer også meget an på, hvad for nogle partnere man har og hvad for nogle man er ude med. Så ja, jeg kan huske, at jeg var meget heldig i forhold til de andre jeg læste med, fordi jeg havde mulighed for noget fleksibilitet i forhold til, hvad for nogle opgaver jeg har lavet på de enkelte kunder. Men det var jo det samme, altså når du sidder og laver en revision af et regnskab, så er det samme du laver om det er virksomhed A, B eller C. Jeg synes jo at som ekstern revisor, så er det et rigtig godt udgangspunkt til at finde ud af, hvad det faktisk er man vil med sit liv bagefter. Altså det er godt springbræt og det er noget, som man kan bygge videre på. Men jeg tror også, det er årsagen til at man enten bliver ekstern revisor for evigt eller så ryger du ud forholdsvis tidligt fordi du finder ud af, at der måske ikke er noget for dig. Og det kan måske lede til de negative ting. Der er lidt udnyttelse af den yngre generation og af dem der kommer ind, der har flere år på bagen og flere år eller flere stjerner på skuldrene. Det kan også ske andre steder, men jeg synes bare det er meget tydeligt i ekstern revision. Både hvad jeg selv oplevede, men også hvad jeg oplevede fra dem jeg læste med, og hvad jeg efterfølgende har hørt.

At der er den her udnyttelse, er et ret stærkt ord at bruge, men det er sådan set princippet det der er, med at man skal arbejde rigtig mange timer. Man skal lave alt det, som de andre ikke gider at lave, så derfor kan du sidde og lave bankafstemning her i 3 år eller 2 år eller et eller andet og ikke rigtig lære andet end det. Altså for eksempel nu læser I begge to Cand.merc.aud. og I er heldige, at I læser det på deltid, hvis man kan sige det sådan. Fordi jeg læste det på fuldtid og mange af dem, som jeg læste sammen med, jamen de var jo ikke i skole, fordi de ikke havde tid til at være i skole. Fordi de skulle arbejde ved siden af, og det gjorde jeg også selv. Jeg arbejdede jo også selv fuldtid, men der var bare en større forståelse, da jeg skiftede til intern revision. Så der er en tendens til at få følgende kommentar: "nårh men det kan godt være at du arbejder fuld tid, men du læser ved siden af, så derfor de timer du bruger på skolen, det trækker vi fra din arbejdstid, så du har en mindre belastning".

Hvor mange af dem, der sidder i ekstern revision. Jamen, der er det bare add-on. Jeg har jo også som en del af intern revision, været ude og undervise på Cand.merc.aud. i Århus. Der kunne vi kunne stå og pin point. Vi skulle sige "jamen de der, de kommer til at gå, fordi de sidder og arbejder i ekstern revision, og de har faktisk ikke tid til at sidde her, fordi de skal på arbejde". Så det jeg tror, er en udfordring for branchen. Det er sådan set, at man gerne vil have unge folk ind.

Man vil gerne love dem en uddannelse, men det er ikke altid man faktisk giver dem den tid, det tager til at tage den uddannelse, som man gerne vil have de tager. Jeg kan huske, da jeg sad i intern revision og jeg var ikke færdig med min cand.merc.aud. Jeg var lige skiftet og var ikke færdig, så kom der en ekstern revisor ud og hun var blevet færdig som cand.merc.aud., så tænkte jeg, "Fedt hun ved mere end jeg gør". Så spurgte jeg hende om noget, og det vidste hun ikke noget om, fordi

det var noget der var praktisk. Det vidste hun ikke noget om, fordi hun havde kun teorien, fordi hun havde taget cand.merc.aud. inden hun startede som revisor. Så hun vidste faktisk ikke, hvad det var, den praktiske del omkring det. Det er jo sådan lidt en ulempe, kan man sige.

Interviewer:

Da du arbejdede i ekstern revision, følte du egentlig at du blev hørt og anerkendt af folk?

Informant

Nej, det gjorde jeg ikke. Det kom meget an på, hvem man arbejder med. Altså jeg havde nogle af de partnere, jeg arbejdede med, hvor man ikke havde hørt, og så havde jeg andre, hvor man blev hørt rigtig meget. Mit indtryk var dem som jeg gik på skolen med på det tidspunkt og det jeg også hører fra andre, der har skiftet senere fra ekstern revision til intern revision. Det er, at det er sådan lidt "*kæft, trit og retning*" "*Jamen du skal lave det her*". Det er sådan, det er det du laver.

Det tror jeg er en udfordring, og jeg tror nemlig at alle unge nu og også mig selv vil have mulighed for medbestemmelse. Vi vil ikke bare have, at der er nogen der siger til én "Du skal gøre sådan og sådan", fordi så begynder man på "*Jamen hvorfor skal jeg det? Det kan du da selv gøre*". Og det er måske det, som man ikke helt er parat til, fordi man stadigvæk har nogle af den gamle skole, som man ikke bare kan ændre på. Det er det mindset, det har de måske ikke helt endnu. Men det er også i intern revision. Altså det er bare ikke så mange steder i intern revision, men det i intern revision også.

Interviewer:

Okay ja, og det er jo så også lidt det næste spørgsmål kommer til at lyde omkring. Vil du følte at du fik muligheden for at få ansvar, og det lyder jo så til at, det gjorde du ikke, fordi I fik smidt nogle opgaver i hovedet og så var det sådan, "*dem skal du lave*".

Informant

Ja.

Interviewer:

Hvor lang tid var det at du var ude i ekstern?

Informant

5-6 år.

Interviewer:

Der er jo programmer som Graduate programmer i ekstern revision, føler du at du havde mulighed for at få forfremmelsesmuligheder, imens du var der. Var der en guide for, hvordan du kunne nås til toppen?

Informant

Ja, men jeg synes også samtidig, at det er sådan lidt på papiret. Altså der er selvfølgelig et program, og så siger de, at hvis du når det her, så kan du jo være med på de her kunder eller du kan få den her titel og så ryger du i denne her kasse med din titel og med din løn. Det er meget prædefineret, med at hvis du har den her titel, så får du denne her løn, og så har du det her ansvar. Det kan selvfølgelig være rigtig smart, fordi når man er en stor virksomhed, så er det en del nemmere at putte folk i kasser. Jeg tror bare at man glemmer lidt at det ikke alle, der har måske har et behov for at blive partner. Eller blive statsautoriseret revisor. Det kan både være fordi, man ikke har lyst til det, altså man siger det: "Hvad giver det mig at blive statsautoriseret?" Så kan jeg stå inde på Børsen og sige "Yay, det var da godt", efter du har brugt fire forsøg på at komme igennem, men hvad giver det ekstra? Altså bliver jeg bedre til at lave mit arbejde? Nej, det gør du faktisk ikke. Altså du kan stadigvæk slå op de her ting i en bog. Nu har du bare et papir på, at du var god til at slå op i bogen.

Så jeg synes egentlig, at der måske ikke er så meget plads til dem, der skiller sig lidt ud, hvis man kan sige det sådan. At her hvor jeg nu, jamen jo jeg laver revision af vores operationelle processer. Men jeg er jo også samtidig med til at påvirke vores rapportering til bestyrelsen, er med til at lave bestyrelsesrapporteringen. Jeg er med til at påvirke, hvordan arbejder vi i afdelingen? Hvordan kan vi gøre det bedst muligt og nemmest muligt. Og det er der ikke rigtig plads til, når du er ekstern revisor. Der er det mere i kasser, altså enten så denne revisor finansiell og så kigger du på regnskaber, ellers så er du en del af konsulentteamet og det er jo så der, hvor man splitter det op mere eller mindre nu, fordi at det ikke altid er helt, det her med er man så uafhængig som revisor, hvis man også laver konsulentdelen samtidig. Så jo, der er muligheder for det. Der hvor jeg var tidligere, var muligheden der meget. Det var sådan, du var elev, så kunne du blive revisor og så kunne du arbejde videre og blive statsautoriseret og blive partner altså. Og det er jo sådan i princippet det samme.

Interviewer:

I forlængelse af det, så ville vi egentlig høre om sammenlignet med det sted, du er nu, altså intern revision. Var du tilfreds med lønnen da du sad som ekstern revisor?

Informant

I ekstern revision, får man mindre i løn end i intern revision. Det er min klare opfattelse, at det gør man. Og nu var det ikke fordi, da jeg skiftede over til en finansiel virksomhed, at lønnen var enormt højere i forhold til andre steder. Jeg tror at de er meget på niveau, samme niveau som ekstern revision. Så nej, jeg tror ikke, at i forhold til den belastning, eller den arbejdsmængde, der er i ekstern revision, så synes jeg ikke lønnen matcher, det man får.

I forhold til bonus, så var der ingen bonusordning da jeg arbejder i ekstern revision. Men bonus kan være et godt incitament, men jeg tror at for flere og flere, så er det faktisk, fritiden altså timerne, der betyder mere end lønnen. Det er mit indtryk. Det er i hvert fald hvad jeg hører, både fra mine kollegaer og nogle som jeg kender, der er skiftet fra ekstern revision. Det er ikke så meget lønnen. Det er lige så meget muligheden for selv at planlægge sin tid, mulighed for at have noget fleksibilitet. Jeg har 3 børn, men dem har jeg først fået efterfølgende, mens jeg har været intern revisor. Men altså muligheden for at tage til lægen med et barn, det er ikke så velset alle steder, men sådan er det også i intern revision. Der er også nogle steder, hvor det ikke er helt så velset at have børn, hvis man kan sige det sådan. Eller forståelse for det, det er der bare ikke. Jeg kan huske, da jeg var ekstern revisor, der blev min lillebror student. Og det er selvfølgelig lidt midt i statusperioden, hvor man har megatravlt, fordi det er juni måned. Jeg kan huske at jeg sagde til min chef, at jeg godt kunne arbejde, men at jeg kommer tilbage senere, for jeg skal op og se ham få hue på. Men det tog min chef ikke imod, fortalte at det ikke var nødvendigt for mig.

Det var den ene partner, der sagde det. Den anden partner sagde, jamen selvfølgelig skal du af sted. Så det kommer meget an på, hvem man er. Men jeg har også siddet som intern revisor, hvor jeg skulle til begravelse. Men det var fordi, det var min mors onkel, så det var ikke tæt på. Altså, så var det ikke førsteled, hvis man kan sige det sådan. Der var jeg tæt på ikke at tage af sted begravelsen. Nej men vi havde nogle ting der skulle være færdige, og det var altså i december måned. Hvorimod min kæreste, der også skulle med til begravelsen, som jo er endnu længere væk. Jamen hans arbejdsplads, de sagde "jamen selvfølgelig, du holder da bare fri".

Interviewer:

I forlængelse af dette, som du lige har talt om, så er vores næste tema, omkring Work -Life balance. Og nu har nævnt det lidt, det der med vigtigheden af fleksibilitet, men så vil vi høre lidt mere præciseret i forhold til på din tidligere arbejdsplads, følte du så, at du havde muligheden for at tilrettelægge din egen arbejdsplan og muligheden for at arbejde hjemmefra. Hvordan føler du, at det er sammenlignet med din nuværende arbejdsplads?

Informant:

Altså som ekstern revisor dengang, men det er jo også mange år siden, der ikke var der ikke noget der hed at arbejde hjemmefra. Og fleksibilitet, der var med at du må selv vælge om det er det her arbejdsblad, eller det her arbejdsblad, du laver først. Så nej, altså vi skal være færdige med denne her kunde og det er det der er prioriteringen.

Så der var ikke noget fleksibilitet, ville jeg sige. Så jeg tror, at det kommer meget an på arbejdspladsen og igen mindsettet fra chefen. Fordi min daværende chef kunne ikke forstå, at man havde mulighed for en anden fleksibilitet end ham. Altså for ham var det vigtigt, at man var inde på kontoret fra kl. 8 til 16-agtigt, fordi at det var der, hvor han så selv var der. Man skal have tiltro til, at folk de laver deres arbejde og ikke skal micro-manage, hvis man kan sige det sådan.

Mit indtryk er også, fordi jeg kender også nogle der er partnere ude i ekstern revision og de har også lignende mindset til det her med at sige "nej, men jeg har tiltro til at mine medarbejdere laver det de skal". Som ekstern revisor har du bare støder du bare oftere ind i denne situation. Det er også noget omkring appearance. Fordi hvem er det, der betaler honoraret? Jamen, det er kunderne, de forventer så også, at de ser dig. Så de forventer, at du sidder hos dem og er synlig. Jeg har siddet ude i mange forskellige virksomheder på nogle dårlige stole i 14 dage, fordi de ikke har ekstra kontorpladser. Så man sidder på sådan et mødebord eller ude i køkkenet. Eller på sådan et spisebord, og det er bare ikke særlig fedt. Og der er ikke noget fleksibilitet, fordi at kunden forventer, "Når vi betaler for dig, så vil også gerne se, at du er der, og at du arbejder på vores regnskab og ikke på andres regnskaber".

Interviewer:

Men følte du så, at du havde mulighed for at balancere dit arbejde og din fritid?

Informant:

Nej.

Interviewer:

Det var meget kort og kontant. Men forsøgte du egentlig at finde en balance? Altså Der er jo nogen der prøver at sige, "Jamen, jeg skal noget nu her, så jeg bliver nødt til at gå".

Informant:

Jo selvfølgelig, og Jeg har også gjort det, fordi jeg også har den der med, at "Altså hvis jeg skal noget, så skal jeg noget". Det skal min chef sådan set ikke bestemme. Men en ting er at gøre det. En anden ting er om det er velset. Og jeg følte ikke at det var velset. Og igen, altså det her med min lillebrors studentereksamen er et meget godt eksempel på at der er nogle partnere der er sådan "Jamen, selvfølgelig skal du da se det. Altså det er da en stor ting, og det skal man kun en gang". Hvor andre de sagde "Nej, fordi at du er på arbejde nu". "Jamen jeg kommer tilbage og det er kun én time". Så på den måde tror jeg, at der meget personafhængigt også.

Jeg oplevede, at som ekstern revisor var der meget mindre fleksibilitet end som intern revision. Der tror jeg et af grundene er jo det her med, at du er afhængig af, at altså skal ud og sidde på kundens kontor og være synlig. Ellers synes de "altså hvorfor skal jeg betale 100,000 kr. for at lave mit regnskab, når jeg ikke har set jer. Og dem jeg har set, der er en eller anden junior medarbejder, som jeg faktisk ikke rigtig ved, om de ved hvad de laver-agtigt". Den har jeg også selv mødt, når man tager ud til kunder.

Interviewer:

Følte du så, at der var nogle fordele ved i ekstern revision?

Informant:

Ja, altså helt sikkert. Jeg fortryder på ingen måde, at det var der jeg startede. For jeg synes, at der er en rigtig stor mulighed for, at man som yngre medarbejdere kan lære en hel masse ting og man udvikler sig og men igen så kommer det meget, hvis du sidder og laver en meget lille del af et regnskab, hver gang du er ude hos en kunde. Så er det sådan set lige meget, om det er kunde A, B eller C, fordi du sidder kun og laver bankafstemningen. Og at lave en bankafstemning er det samme om de har 3 bankkonti eller de har 8. Altså processen er den samme og på den måde lærer man ikke rigtig så meget. Så det kommer meget an på, hvor man er som ekstern revisor. Altså hvis du er et sted, hvor du får mulighed for at se helheden fra A-Z i et regnskab, så lærer man rigtig meget. Men hvis man er meget begrænset, hvis man kan sige det sådan og kun fordi at lave nogle små dele den, så ser man ikke the bigger picture. Og det kan være svært at lave, i min optik, en ordentlig revision af noget, hvis du måske ikke helt har forståelsen af hvordan påvirker det jeg sidder her og laver andre ting. Altså du sidder og kigger på balanceposter. Jamen, det er rigtig fint, men hvordan påvirker alle de her aktiver passiverne? Eller hvordan påvirker de hele resultatet? Hvordan er processerne bag det? Og det var det, jeg fandt ud af, at jeg manglede det her med, hvordan hænger det hele sammen.

Interviewer:

Føler du så, at der var nogle incitamenter til at adressere nogle af dine behov? Nu taler du også om at det var efterfølgende at du fik børn, men følte du at der var nogle incitamenter til andre forældre i forhold til børnepasning eller der var noget mere træning eller lignende?

Informant:

Nej, altså der var almindelige kurser, som man nu skulle på eller noget. Jeg havde en kollega som kiggede på barsel og nej... Altså, det var da også noget møgagtigt ikke. Men igen der var så også en partner der blev morfar selv og så var det helt okay. Altså, så synes han jo at det var det fedeste andre også fik børn. Men, nej, der var ikke nogen incitamenter eller noget som helst til at man siger "Nå okay, hvordan kan vi støtte forældre eller anden henseende? Hvordan kan vi støtte dem, der gerne vil læse". Altså jo medmindre du gerne vil være partner, så var der en større incitament til man gerne ville støtte op omkring det. Men altså jeg startede på Cand.merc.aud., mens jeg var ekstern revisor og det var sådan jeg "Jo, det kan jeg godt forstå at du gør. Men du skal også lige huske, at du også skal levere dine arbejdsopgaver samtidig. Så det er ved siden af dit arbejde ikke?"

Interviewer:

Hvad så med statsautoriseret revisor? Følte du, at der var noget der, nogle træningsforløb, nogle kurser, hvor det var de prøvede at få dig i den retning?

Informant:

Det ville de gerne, men det var ikke noget jeg havde interesse i. Men jo, de ville meget gerne. Men samtidig er der jo også en begrænsning i, jamen hvor mange partnere kan du have? Og har man råd til at købe sig ind, fordi det er jo så det næste. De gør det jo ikke for, de vil jo have penge for det, når du først bliver partner. Så på den måde, synes jeg også nogle gange at det kan virke som en pengemaskine. Sådan "Vi vil gerne hjælpe dig til at blive statsautoriseret, men du skal lige huske, at du skal lave dit arbejde ved siden af eller samtidig. Og det er jo rigtig svært at komme igennem som statsaut. Og så når man bliver partner, så skal man betale en helvedes masse penge for at blive partner. Og det er ikke alle, der kan blive partner, fordi man kan jo ikke have 48 partnere.

Altså så skal man nok blive enig i alle de her 48 partnere, altså hvad vil man bruge pengene på og sådan nogle ting. Så modellen er sådan lidt underlig på en eller anden måde. Altså det er lidt ligesom det der med at vi skal alle sammen at være kokke og for mange kokke fordærver maden. Altså der er for mange, der skal blive enige omkring et eller andet og man giver ikke andre medansvar.

Interviewer:

Foretog virksomheden nogle eksterne aktiviteter til eksempelvis at forbedre det interne miljø? Og var det noget, der tilskyndede, der blev skabt gode relationer, eller havde det nogen effekt?

Informant:

Ja det synes jeg. Altså vi var et kontor, der havde 3 forskellige lokationer. Vi var i Roskilde, Holbæk og København og vi havde forskellige teambuilding eller hele dage, hvor der også var overnatning, og hvor vi var eksternt et eller andet sted. Og det gav rigtig meget i forhold til, at man lærer hinanden at kende og det synes jeg man gjorde. Så man lavede jo sådan nogle aktiviteter, men ellers så er der jo ikke rigtigt noget i hverdagen. Det var mere, at de holder store arrangementer, hvor der var noget. Men i hverdagen var der ikke noget, eller vi havde fredagsmorgenmed med Gammel Dansk. Det hørte den tid til, hvor man drak Gammel Dansk om morgenen fredag morgen. Forfærdeligt, men det var ligesom det man gjorde, og det er igen noget med alderen af de her partnere. Det er det, som de er opvokset med. Så på den måde. Men jeg havde samtidig også en partner, der var virkelig old-school, og som ringede ned til mit kontor og sagde: "Der er noget galt med printeren". Og han var den der sad tættest på. Det var så fordi den manglede papir.

Så ville jeg gå ned og putte papir i og sige: "Nu virker printeren igen. Her er dit print." Jeg tror at der er nogen partnere, der føler de lidt mere højt på strøg end andre. Og jeg håber selvfølgelig, at dem der så kommer igennem nu og bliver partnere. at de har en bedre forståelse af hvordan man... Hvad det er, at de nye medarbejdere gerne vil have. Fordi det tror jeg ikke altid at man har. Og det her mindset med at, jamen både i jeres generation og min generation, men at vi gerne vil have noget medbestemmelse. Vi vil have mulighed for selv at bestemme og frihed omkring hvordan gør vi tingene. Have mulighed for at være med til at påvirke forskellige ting og ikke kun at lave bankafstemninger, altså lave de kedelige ting. Vi vil gerne være med til det hele Det tror jeg at man skal have en forståelse for at kunne overleve i fremtiden?

Interviewer:

Føler du, at sådan noget, som det indre miljø havde en betydning, da du forlod arbejdspladsen, måske i forhold til at du ikke gad at forlade den, fordi du havde opbygget så gode relationer eller omvendt. Altså at det var en af grundene til, at du faktisk forlod den, fordi du ikke følte, at du havde det godt. Var det noget, der havde en betydning?

Informant:

Nej, det havde ikke nogen betydning, ikke der hvor jeg var. Der havde vi et rigtig godt arbejdsmiljø, sådan generelt set. Andre steder har jeg forladt pga. det, men ikke ekstern revision. Der er andre afdelinger, jeg har forladt, fordi der ikke var et godt arbejde et godt sammenhold. Fordi vi bruger så meget tid på vores arbejde, så det er vigtigt, at man føler sig komfortabel. At man føler, at man kan komme en dag og sige: "Jeg har fandme en lortedag i dag, fordi hunden pissede i sengen eller et eller andet". "Ja, det er sgu ikke særlig sjovt vel." Eller at der var en, der kørte ind i min bil eller hvad der nu sker. Fordi det påvirker vores hverdag og det påvirker den måde, som vi måske taler til andre. Og så er det bare vigtigt at man er åben omkring det, men det er ikke alle steder det er muligt at være åben omkring sådan nogle ting. Og det synes jeg er rigtig, rigtig synd. Der er også steder, hvor jeg har været, hvor man er meget egoistisk, hvad man kan sige det sådan. Så man fokuserer på sit eget og man er i princippet sådan: "Nu er jeg på arbejde. Jeg er lidt ligeglad med dig og hvad du nu gør. Altså jeg skal lave det her og det er det jeg fokuserer på og om din mor er ved at dø eller et eller andet, det er jeg sådan måske lidt ligeglad med- agtigt." Altså det er sådan man føler det nogle gange.

Interviewer:

Og det indre miljø noget der forhindrer i, at du ikke gad at flytte arbejdsplads, altså flytte fra ekstern? Eller var det meget lige meget?

Informant:

Det der var afgørende for mig, for at skifte fra ekstern revision, det var at det her med, at jeg ikke følte at man kunne give værdi til virksomhederne. Altså du afleverer regnskab, og det skal man aflevere, fordi det skal man lave om virksomhed, og det skal revideres. Men det er ikke alle virksomheder, der så bruger de taget. Andet end det skal man lave og man skal aflevere det banken og sådan nogle ting. Men det er ikke noget, man bruger på en positiv fremtidsagtig måde. Det er meget retrospektivt og man kigger på fortiden med, hvordan så det ud per 31/12. Og det kigger du på i juni måned. Der er sket meget siden da. Så det var det, der var udslagsgivende for mig.

Interviewer:

Og i forhold til, da du først søgte ind i ekstern revision. Var virksomhedens image en faktor i, hvorfor du valgte at søge den pågældende stilling?

Informant:

Nej, jeg kendte dem ikke. Jeg skulle finde nok en elevstilling og søgte én elevstilling som revisor, og det var tilfældigvis lige dem, der havde en stilling opslået ikke så langt væk fra hvor jeg boede. Det er meget tilfældighedernes spil, og det var faktisk min far, der sagde det til mig, fordi jeg søgte faktisk ikke stillinger som revisor. Jeg søgte som bankelev, fordi det var det som min familie har været meget indenfor. Der er rigtig mange af min familie, der arbejder i en bank. Så jeg søgte én stilling, fordi min far havde sagt: "Jamen vi har jo lige haft besøg af de dér eksterne revisorer. Det var da også lidt sjovt at se sådan nogle. Og hvad hedder det? Vores regnskabschef er uddannet revisor, så man kan blive andet end bare revisor". Og så var jeg sådan "Nå, det kunne da godt være, at det skulle være det man gør. Jeg ved ikke, hvad man skal, hvad skal man ikke være og sådan noget, så prøver vi det". Og så fandt jeg ud af okay, det var måske... Det kunne jeg godt se fidusen i, så det var meget tilfældighederne og lige såvel meget tilfældighederne med at jeg skiftede så til intern revision efter.

Interviewer:

Og så det næste tema, vi godt vil tale om. Det er noget i forhold til nogle tiltag, så der er for eksempel forskellige virksomheder, der har indført nogle tiltag i forhold til Work Life balance og selvfølgelig bare høre dine meninger om det. Men det første vi godt vil spørge dig om, det er hvorvidt du har haft nogle erfaringer med nogle Work Life balance programmer eller tiltag på din tidligere arbejdsplads. Og hvorledes de eventuelt fungerede?

Informant:

Ikke eksternt revision, men i intern revision har jeg har jo været mange steder og det er jo primært den finansielle sektor. Og der har man generelt ret stor fokus på, at der skal være gode forhold til medarbejderne. Det her med Corona, det betød jo rigtig meget i forhold til, at man kan få lov til at arbejde hjemmefra. Det er vi ikke tiltag som sådan eller et program, men det betød bare rigtig meget for vores familie, fordi under Corona blev vi forældre til tvillinger og det betyder jo bare en ekstra ballast i forhold at der er to af det hele. Så det betød meget for os, at vi så havde mulighed for at kunne arbejde hjemmefra og derunder så sad min chef også i Sverige, så det betød faktisk ikke rigtig noget for mig eller for ham, om jeg sad på kontoret eller jeg sad hjemmefra. Så jeg synes på den måde, men jeg kan jo også se, at det går mere og mere over til at man er mere stringent omkring det her med for eksempel at arbejde hjemme ved at der er flere og flere steder der siger: "Jamen du skal være flere dage på kontoret, end du skal være hjemme". Det er så ikke alle, det gælder for altid. Hvor her hvor jeg er nu, der har også nogle regler om, hvor meget bør vi være hjemmefra. Fordi det giver også noget i forhold til sammenholdet i teamet, at man ser hinanden og man ser hinanden face 2 face, så man taler sammen. Og det er altså i bund og grund er det jo lidt kedeligt at sidde hjemmefra hele tiden, at man vil gerne tale med nogle andre. Og det er noget lidt andet over teams altså. Jeg har også haft fredagsbarer over team, men det er stadigvæk noget andet. Og på den måde, så tror jeg bare, at der skal være nogle regler. Men jeg tror også, at det omkring forståelse, altså forståelse af folks forskelligheder og folks forskellige

prioriteringer. Jeg tror ikke på det her med at have store programmer og sådan noget. Jeg tror det kommer meget an på, at cheferne skal have en forståelse af, at de har et team, hvor man måske er 5 mennesker, og de 5 forskellige mennesker har nogle forskellige prioriteringer og behov. Der er nogen der har behov for at, jeg vil gerne møde ind klokken 10 og så arbejde til klokken 6. Der er andre, som jeg, der har behov for at komme tidligere og gå tidligere. Og jeg har behov for at sige: "Nå jamen, jeg er på kontoret hver dag, men jeg er der måske kun fra klokken 9 til klokken 4 eller klokken 3, fordi så skal jeg både aflevere og hente mine børn". Men til gengæld så logger jeg på senere, så den der fleksibilitet. Så det er nødvendigt med fleksibilitet og lydhørhed over for, hvad det er, din medarbejder gerne vil have. Så jeg tror meget, det er omkring mindsettet hos ledelsen. Jeg tror ikke, det er så meget omkring, at man skal have et program og nogle faste regler. Selvfølgelig skal man have nogle regler omkring det, fordi der også noget omkring arbejde hjemme, så er der noget forsikringsmæssigt, der går ind og spiller ind. Men jeg tror i bund og grund et program kan du sådan set tage og bruge, hvad du vil af det. Men jeg tror ikke, at det er det... Altså det er det med at, man har en forståelse for de medarbejdere i bund og grund, og hvad det er for nogle behov, de har.

Interviewer:

Nu ved jeg godt, at det selvfølgelig ikke er pga. Work-Life balance, at du forlod ekstern. Men hvad vil du så selv mene, sådan der bare at din egen erfaring, at tiltage såsom børnepasning, work-life, balance, flexibility, at det ville være noget, der ville få flere kvindelige revisorer til at vende tilbage til ekstern revision, hvis det var, at de blev implementeret?

Informant:

Altså der er jo nogen, der vender tilbage. Jeg ville ikke personligt selv vende tilbage, men det er jo så også fordi, at det ikke er på grund af Work-Life Balance, at jeg skiftede. Man har jo kunnet se på sygehuse og sådan noget, at det der med børnepasning, det har fået folk, altså kvindelige sygeplejersker og læger til at blive. Så det kan godt være, at det er et incitament til folk, så de enten vil komme tilbage eller blive. Men det kræver også, at du har rimelig mange børn, der skal passes i nogenlunde samme alder. Jeg tror at det her incitament omkring IIB, tror jeg det hedder, hvor du under din barsel, at der flere og flere virksomheder, der har sådan nogle kurser eller møder, hvor kvinder under barsel og faktisk også mænd under barsel kan komme ind og stadigvæk føle, at de er en del af arbejdspladsen og høre faglige indlæg med babyen med. Det tror jeg kan være med til, at man ikke mister fornemmelsen af, at man stadigvæk er en del af teamet, at man husker kvinderne, når de er på barsel. For eksempel, at man husker dem stadigvæk på arbejdspladsen. At det ikke er sådan noget med: "Nå, okay du er gravid. Okay, hej vi ses om et år". Og så når man kommer tilbage, så siger de, at der ikke er en stille overgang, det behøver måske heller ikke at være, men en "Okay du kommer om en måned og det bliver megafedt at du kommer tilbage. Vi har tænkt det du skal lave de her, de her opgaver og hvordan og hvorledes og det kommer til at foregå på den her måde." Det er sådan noget med at du forlader og så siger vi "Hej hej", så du kommer jo tilbage og så er det ligesom "okay, du startede mandag, så starter vi på". Og de andre tænker mere over at der er jo sket noget det år, hvor du har været væk.

Så man måske ikke føler sig involveret i. Det tror jeg er noget, som man glemmer. Netop fordi, at mange af dem der arbejder som revisor, har stadigvæk en eller anden form for karriere. Vi vil ikke bare sidde og nusle, nusle noget ovre i hjørnet, så har vi nok valgt noget andet. Så vi vil gerne noget med vores hoveder, og er faktisk ikke særlig dumme. Altså vi er faktisk ret kloge, ellers så kommer man ikke igennem, det ret simpelt. Og der tror jeg at, man skal huske på at, vi vil gerne altså. Jeg kan få min første barsel, der sad jeg selvfølgelig intern revision, men stadigvæk. Jeg kan huske det var meget. Jamen jeg følte, at jeg missede noget, fordi jeg var på barsel. Og jeg havde heldigvis en rigtig god kollega, der så kunne holde mig in the loop, om hvad der skete og hvad der ikke skete og sådan noget. Men min chef gjorde det ikke, og der tror jeg, at det er chefens opgave. Der tror jeg, der er den forening. Jeg tror det hedder IIB eller inspirer beyond babies eller sådan noget. Ja, prøv at Google det. Men det giver rigtig meget, altså det de har nogle rigtig gode tiltag og netop holder sådan nogle indlæg om hvordan kan man gøre det? Kan også være en inspiration til jeres tiltag eller et eller andet. De har rigtig mange gode tanker om og nogle rigtig gode tiltag.

Interviewer:

Ja, tak for det. Jeg synes du kom meget godt omkring.

9.7.2 Informant 2

Interviewer:

Hej, tak fordi du ville være med i vores interview.

Informant:

Hej piger, det var så lidt. Jeg håber mine svar kan hjælpe jer.

Interviewer:

Bestemt. Vi havde sendt dig vores interviewguide, som vi tænker at løbe igennem.

Informant:

Det passer så fint.

Interviewer:

Til at starte med, er vi interesseret i at høre om, hvorfor du egentlig forlod revisionsbranchen? Vi kan se ud fra det udfyldte skema, at du var i branchen i 6 år.

Informant:

Ja, jeg var faktisk rigtig glad for at være i en af de BigFour og taler også godt om virksomheden, men grunden til, at jeg stoppede, var altså primært på grund af arbejdspresset. Man bliver udsat for mange arbejdsopgaver ned på en gang, og så skal det løses nu og her. Det kan nogle gange være svært at jonglere mellem. En anden ting er, at der er høj konkurrence. Jeg har et rigtig stort konkurrencemenneske, så hvis jeg nu fik tilbudt om at blive ansvarlig på en ny opgave og jeg måske godt kunne se i min kalender at jeg ikke havde tid til at tage den her opgave, så ville jeg alligevel sige ja, fordi jeg kunne se at dem jeg konkurrerede imod som var dem jeg var startet på årgang med, også havde samme type opgaver. Så der er jo ufatteligt mange arbejdstimer i perioder ofte, det i perioder også lange. Det var ikke kun et par måneder, det kunne godt være halve år, hvor man havde rigtig travlt, og det var bare ikke mig. Så work-life balance, det fungerede ikke for mig. Jeg synes eksempelvis at det var svært at forsætte med at gå til fodboldtræning, fordi jeg havde svært ved at sige nej til arbejdsopgaver som måske skulle være færdig med til i morgen. Her valgte jeg flere gange at sige nej til fodboldtræning for at få løst arbejdsopgaverne. Jeg kunne selvfølgelig altid bare have løst opgaverne efter fodboldtræning men så havde jeg bare gået på kompromis med en søvn og det ville jeg heller ikke. Så det var svært for mig at balancere et liv ved siden af.

Interviewer:

Nu nævnte du det med at du var et konkurrencemenneske. Følte du egentlig at du fik ansvar for nogle arbejdsopgaver og derefter anerkendt for det du lavede med evt. et klap på skulderen.

Informant:

Jeg tror det afhænger meget af den profil som du arbejder under. Alle mennesker er jo forskellige. Det er partner eller den jobansvarlige man arbejder med som har til opgave at komme med feedback. Men det kan godt være at en partner ikke er særlig god til at anerkende eller har tid. Jeg vil dog sige at jeg har oplevet at cirka 80% er god til at anerkende og komme med feedback. Jeg har ikke følt at jeg ikke er blevet anerkendt i mit arbejde. Men jeg vil dog også mene at det kan ske på andre arbejdspladser og derfor ikke er så branchespecifikt.

Jeg tror bare det afhænger af hvilken profil man arbejder under.

Interviewer:

Kan du nævne nogle positive eller negative oplevelser du har oplevet ved at være ansat i Deloitte?

Informant:

De positive ting er helt klart det med at det er et ungt miljø. Det synes jeg har været megafedt. Jeg har stadigvæk mange gode venner fra Deloitte, som jeg stadigvæk ses med. Så det der med at når man lægge så mange arbejdstimer sammen så føler jeg at man sidder med ens venner og laver det sammen. Jeg har altid følt at man skal løse en matematikopgave sammen, hvor partneren er ens lærer, så når man var i tvivl om noget, kunne man gå hen til partneren og ellers løste man det sammen som et team. Det kunne jeg sindssygt godt lide. En positiv ting er også at alle i branchen er ufattelig kloge. Det er et videnscenter, ligegyldigt hvem du har spørger om noget så har de vidst lidt om det og vidste de så ikke har vidst det så ville de gerne have svaret bagefter. Det er noget man har gået sindssygt meget op i, at man skal være faglige stærke og det synes jeg har været fedt

En positiv ting er også at Deloitte er så stort og anerkendt så der er også rigtig mange spændende kunder. Kunder man ved hvem er, det er ikke bare Hans Hansens håndværker. Det er de store og jeg har også primært siddet med de store kunder så det synes jeg har været fedt. At få lov til at komme ud og se hvad er det for nogle mennesker der sidder derude, og se hvordan de laver deres ting, lærer man også bare rigtig meget af. Når jeg tænker tilbage på min tid i Deloitte så er jeg er virkelig taknemmelig for alt det Jeg har lært. Så man lærer rigtig meget. Så der er mange positive ting at sige om Deloitte.

Hvis jeg skal nævne nogle negative ting, så er det som nævnt tidligere, at jeg valgte at stoppe med at arbejde som revisor på grund af arbejdspresset og den høje konkurrence og de mange arbejdstimer og manglen på work-life balance.

Interviewer:

Var du egentlig tilfreds med din løn da du var i Deloitte hvis vi også skulle sammenligne det med det sted du er nu?

Informant:

Det er meget bedre på den anden side. Det er bedre når du kommer ud som controller.

Interviewer:

Var det en af årsagerne til du valgte at rykke?

Informant:

Nej, det var ikke fordi min løn var dårligt, men den var heller ikke sindssyg god. Men det har heller ikke været årsagen til jeg rykkede.

Interviewer:

De næste par spørgsmål kommer til at vedrøre lidt mere Work Life balance. Følte du at der var gode muligheder for fleksibilitet eller tilrettelægge din egen arbejdsplan måske endda arbejde hjemmefra?

Informant:

Jeg synes der var fleksibilitet, men hvis du for eksempel nu havde sagt at den her ene uge skulle ud til en kunde så skal du også ud til en kunde. Så der kan du ikke arbejde hjemmefra den dag eller uge. Du kan heller ikke være ude ved en kunde, og lige pludselig have en tandlægetid. Men når man har kontor dage, og ikke er ude på kunder, så er der meget fleksibilitet. Så kan du gå når det passer dig inden for rimelighedens grænser. Du får arbejdsopgaver tildelt, og hvornår de løses er ligegyldigt, så længe de er løst inden deadline. Så du kan godt gå 3 timer midt på dagen, men så skal du bare sidde 3 timer på et andet tidspunkt.

Interviewer:

Følte du at der var gode muligheder for at balancere mellem arbejde og din fritid.

Informant:

Nej, det var lidt svært. Der er nogen der godt kan få det til at fungere, men lykkes bare ikke for mig. Der er mange der går til sport som også arbejder i branchen, så det kan godt lade sig gøre. Jeg knækkede bare ikke koden.

Interviewer:

Jeg tænkte på det du nævnte i forhold til fleksibilitet og det at man godt kunne arbejde hjemmefra. Men hvis man ikke skulle være ude hos kunden og var på kontoret, følte du egentlig at der var andre som så ned på en? Fx hvis man nu sagde " jeg går klokken 17 fordi jeg skal noget"

Informant:

Jeg tænker kulturen er at man sidder sammen i afdelingen. Jeg kan mærke derinde at hvis du har travlt så går du ikke bare. Der er nemlig nogle signaler ved at sidde derinde. Jo højere stilling man har, jo flere opgaver har man. Jeg sad eksempelvis som Assistent Manager og så havde jeg jo et team under mig og hvis de skulle stille et spørgsmål, så gik det heller ikke at jeg sad hjemme fra. For så skulle det være over telefonen og skærmen man kunne tale om. Det er bare bøvlet når man sidder hjemme fra. Og det er ikke så cool. For så bliver det ofte de samme der sidder på kontoret.

Interviewer:

Havde I også det med hvor man spiste aftensmad sammen? Og hvis man ikke sagde nej, ville man så blive set ned på?

Informant:

Det tror jeg ikke. Jeg tror også det kommer meget an på det der med hvis jeg nu sad ansvarlig på en kunde så aftalte man oftest nogle dage man så sad inde på kontoret. Mere fordi hvis du sidder derhjemme og lade os sige der kommer en helt ny med på teamet som skal løse et eller andet og hun har måske ikke prøvet det før så kan hun heller ikke sidde derhjemmefra. Så der vil det ikke give mening at spise aftensmad hjemme, fordi man hele tiden er bundet op på et honorar. Så man kan ikke bare sidde og sejle rundt i 3 timer om aftenen derhjemme. Men hvis du er selvkørende, så kan du sagtens sidde derhjemme.

Interviewer:

Føler du at de havde incitamenter til enten at adresserer folks behov eller gør folk mere tilfredse for at være på arbejdspladsen?

Informant:

Der var er et fitnesscenter nede i kælderens i København, men ikke fordi jeg benyttede mig af det. Incitamentet som børnepasning afhænger om det skal være i dagtimerne eller om aftenbørnene bliver passet. Jeg ville bare gribe det helt anderledes an og sige hvordan kommer vi hen til et sted hvor det ikke er nødvendigt at arbejde om aftenen. For man har jo fået børn for at være sammen med dem og ikke for at sætte dem ned i en eller anden arbejdsplads. Efter min optik synes jeg ikke at der skal være børnepasning fordi man har et arbejde som fylder så meget. Der skal være rammer omkring arbejdet og det private liv. Så man kan gå hjem klokken 4 eller klokken 5.

Interviewer:

Tror du egentlig at er mange kvinder der har forladt branchen på grund af det med børn? Så om de har forladt branchen fordi de ikke kan få passet børnene eller om de har følt sig presset i forhold til at de ikke kan få både det private liv og arbejdsliv til at hænge sammen?

Informant:

Det ved jeg ikke. For det er unge mennesker der arbejder der og det er jo begrænset hvor mange der faktisk har børn. Så jeg ved det ikke helt. Pas.

Interviewer:

Føler du at de havde nogle eksterne aktiviteter til at gavne det indrer miljø? Nu sagde du at folk de var meget unge. Så lavede de noget til at tilskynde det og blev der skabt gode relationer imellem hinanden?

Informant:

Det er en ambitiøs branche. Hvis du vil bruge hele dit liv i virksomheden, så er rammerne også skabt for det. Du kan vitterligt tage ind for morgenmad og have en hel arbejdsdag med frokost og aftensmad og afslutte med træning i kontorets fitnesscenter. Så man få mange ting opfyldt. Der er også virkelig mange fester og god personaleforening. Jeg tror når man er åben og lige er startet i branchen, var det hele sindssygt fedt men når man så også har været der i nogle år så vil det til sidst blive for meget eller en OK følelse fordi man nu har prøvet festerne. Og det behøver ikke at være hver weekend at man skal noget. Jeg synes det er sindssygt, for det gør bare at man får skabt et godt bånd. Og det gør bare også stemningen bliver bedre når du så skal sidde der om aftenen fordi så sidder du også og hygger. Det er rigtig fedt, fordi man lærer hinanden ens kollegaer bedre at kende. og det er mere uformelt i stedet for at man skal være perfekt og præstere hele tiden.

Interviewer:

Men føler du at det indre arbejdsmiljø har haft en betydning for dig, i forhold til da du forlod branchen?

Informant:

Ja, det er en faktor. Så ja, jeg synes, det indre arbejdsmiljø har en rolle. Det betyder sindssygt meget for mig. Jeg arbejdede jo i Deloitte i mange år og derefter flyttede jeg over til en anden virksomhed hvor jeg kun var der i et år på grund af at det ikke fungerede for mig. Det var primært ældre mennesker på vores forældres alder som sad i den afdeling. Det var bare lidt kedeligt. Men det nye sted jeg er kommet hen i nu, er tidligere revisorer som jeg er jævnaldrende med. Så der er jo også bare fis og ballade, samtidig med, at man stadigvæk laver arbejdsopgaverne. Så ja, det betyder meget for mig. Der er en grund til at jeg har valgt det nye sted jeg arbejder nu, fordi det der med at man bare lige kan snakke lidt mere uformelt og tage lidt pis på hinanden uden der ligger noget i det. Det synes jeg er fedt.

Interviewer:

Så det er noget du har tænkt over inden du forlod Deloitte?

Informant:

Det er jo ens venner du siger farvel til, som du har brugt mange timer sammen med. Det er snedigt gjort af revisionsbranchen for at holde på folk det tror jeg virkelig.

Interviewer:

Var Deloitte's image en faktor, da du valgte at søge en stilling derovre?

Informant:

Ja, det var det. Det er et anerkendt firma, og jeg tænkte, at der måtte sidde nogle kloge folk, som jeg kunne lære en masse af. Og det med, at de havde de store kunder, gjorde det spændende. Så det havde helt klar en betydning.

Interviewer:

Følte du at der var nogle aspekter der overraskede dig i forhold til da du påbegyndte i Deloitte?

Informant:

Ja, selve arbejdsomængden. Jeg kan huske, at da jeg tidligere arbejdede i Tyskland i et år, havde man 40 timer arbejdsuge, og der blev jeg belønnet for alle timer. Da jeg startede i Deloitte, blev jeg

ansat på 37 timer og læst HD ved siden af. Du arbejder altid over de 37 timer, så en masse overarbejde. Så jeg kan godt huske tilbage på at der blev jeg lidt overrasket over de havde sagt at der var overarbejde. Men de fortalte ikke hvor meget overarbejde der var. Så der blev jeg selvfølgelig lidt overrasket over det men ikke noget der skræmte mig til at starte med. Dog jeg havde ikke regnet med arbejdspresset, så det blev jeg overrasket over. Jeg er blev også meget overrasket over det unge miljø for jeg vidste ikke hvad man gik ind til i et revisionsfirma. Så det blev jeg meget glad for.

Interviewer:

Føler du at du havde mulighed for at udvikle din karrierevej i Deloitte?

Informant:

Nu har jeg jo selv været coach, så det vil jeg mene. Det er i hvert fald ens job, og det er selvfølgelig stadigvæk meget kasse delt. Jeg startede på københavnerkontoret og så rykkede jeg over til afdelingen i Odense. Jeg startede med alle de store københavnerkunder og så kom jeg også bare på Odenses største kunder. Og i forhold til at stige karrieremæssigt synes jeg var fint. Det var ikke fordi jeg havde et behov for at stige hurtigere i graderne. Det at få ansvar det hænger det også lidt sammen med den der konkurrence der er i branchen som jeg snakkede om tidligere. Man får rigtig hurtigt ansvar og nogle gange kan det også gå for hurtigt i forhold til hvad man selv vil. Jeg var meget konkurrencemenneske så kunne jeg måske ikke sige fra. Så jeg tror at man får mulighed for at udvikle sig.

Interviewer:

Der er forskellige virksomheder der prøver at indføre mange forskellige tiltag for at skabe mere Work Life balance. Så vil vi bare høre dig ad omkring hvorvidt du har nogen erfaringer med Work Life balance tiltag i Deloitte og hvordan det eventuelt fungerer?

Informant:

Jeg kan ikke komme på nogen. Det, som jeg kan huske af tiltag, da jeg arbejdede i virksomheden, var at de huskede at sige, at man skulle gå hjem. Og de prøvede at rykke nogle af arbejdsopgaverne fra foråret til efteråret. Så man ikke havde der spidsbelastning. Så jeg tror, at det var et tiltag for at få en bedre work-life balance, fordi at man så rykkede nogle af arbejdsopgaverne. Jeg ved ikke om de havde andre tiltag. Er der nogen specifikke I tænker på?

Interviewer:

Jeg tror bare det den specifikke som vi tænkte på, er den du nævnte lige før man rykkede nogle af arbejdsopgaverne. Det var nok mere den specifik som vi også havde hørt om og som vi tænkte på. Men kan du uddybe hvorfor den ikke fungerede så godt?

Informant:

Jeg tror det ikke fungerede, fordi det gjorde ikke at jeg arbejdede mindre i foråret.

For så var det tid til nogle flere ting. Det er nok også meget svært at få rykket nogle arbejdsopgaverne.

Interviewer:

Hvad mener du så at der skal til for at Work Life balance programmer de kan fungere langsigtet?

Informant:

Jeg tror, det handler om, at man måske har sat maks. antal timer på, hvor meget man måtte arbejde. Lad os sige, at du kun måtte arbejde max 55 timer om ugen eller 50 eller 45. Det behøver jo ikke at være helt vildt men det måtte du maks. arbejde. Og hvis du arbejder over, så var det ligesom for din egen regning. Så ville du ikke få løn for det. Det kunne være et tiltag. Jeg tror godt, man kan implementere dette, for så fjerner man lidt den der konkurrencedel. For det der er med hvor mange timer man har, for der kan man være mere realistisk i forhold til at sige nej til arbejdsopgaver, hvis man ikke har tid fordi man så kan sige nej fordi man kun arbejde 40 timer eller jeg må kun arbejde 50 timer. Men en ulempe ved at man satte maks. timer på, ville være at der mon ville være nogle partnere der fik lavet nogle underhåndsaftaler med nogle af medarbejderne for at få lagt flere timer. Men jeg tror det kunne være et tiltag, jeg i hvert fald godt selv kunne have fundet på at følge.

Interviewer:

Føler du så at eksempelvis træningsforløb og kurser kunne være gode initiativer til at bibeholde medarbejdere på arbejdspladserne?

Informant:

Vi har jo forskellige kurser og til at begynde med er de første kurser hvor du lærer systemerne. Det er også her lærer dem på din årgang at kende. Det synes jeg var meget cool. Så fik man et bredere netværk. De kurser, du får, er faglige updates, og når du har været der i flere år, så er du ikke på "change maker"-forløbet. Det er ikke noget, hvor jeg tænker, hvis jeg ikke havde haft, så ville jeg have stoppet noget før.

Interviewer:

Lad os så sige at eksempelvis det tiltag du nævnte med at der kommer en begrænsning på antallet af timer. Hvis det eksempelvis bliver implementeret, vil du så være interesseret i at vende tilbage til Deloitte eller bare generelt revisionsbranchen?

Informant:

Jeg tror at hvis man kan fjerne arbejdspresset og man kan være med i konkurrencen så vil jeg gerne tilbage. Det er der ikke nogen tvivl om. Jeg har altid godt kunne lide at være revisor. Jeg synes det har været de fedeste arbejdsopgaver, jeg har haft. Jeg har virkelig kunne lide arbejdsopgaverne.

Jeg har bare ikke kunne holde til det. Det var for hårdt. Jeg blev sygemeldt med stress. Så hvis man kan fjerne de elementer, og du ikke hele tiden bliver udfordret på hvor god du er til at sige nej, så gad jeg godt gå tilbage. Det er selve det udenom der ikke fungerede for mig. Der ikke nogen der ikke kan lide at være revisor, men det er selve rammerne omkring det der ikke fungerer.

Interviewer:

Når man får børn og kvinden skal på barsel og kommer tilbage igen så er der åbenbart en tendens til at så starter kvinden nærmest helt forfra mens mændene i branchen bare kan fortsætte. Hvordan kan det være?

Informant:

Det kan være fordi bare fordi man har været væk i noget tid og kommer tilbage igen, kan man jo gå ind og tale om det med konkurrencekulturen. Det kan være måske af den grund at når man ikke er der i langtid tid, så er der lige en der overhaler. Jeg har lige talt med en mandlig revisor faktisk, der tidligere havde været i revisionsbranchen og han sagde at når mænd gik på barsel så var partnerne mere tilbøjelig til at sende ham en mail alligevel. Så man respekterede ikke rigtig at mænd var på barsel. fordi Det var sådan en kort periode. Kvinder er ude i et helt år, hvor mændene hvis partner lidt ser det som om de bare er derhjemme og stadigvæk godt kan besvare mails. Så jeg tror det er derfor der måske ikke kan komme lidt forskel i det. Det er lidt svært, for jeg er jo single, jeg har alt ligesom herhjemme som jeg skal tage mig af som at vaske op, gøre rent osv. Men de fyrer der arbejder i Deloitte, har kærester derhjemme som handler ind, vasker tøj, og de gør rent. Så mændene har ikke hele den der stressmængde, som foregår uden for arbejdspladsen, ellers er de bare bedre til at lægge det fra dem. Jeg kan god panik over at det ligner et bombet lokum herhjemme. Men når man har en kæreste derhjemme, så kan de sørge for at der ligger mad i køleskabet når de vågner lørdag morgen. Jeg har oplevet at der ikke har været mad, når jeg vågner

om en lørdag morgen. Så der er stadigvæk den der forskel på kønsrollerne som man ikke er gået væk fra endnu. Jeg tror også at når man starter så ungt, så er ens kæreste stadigvæk studerende og så har mere tid på den måde. Det er bare ærgerligt at det skal være sådan i 2024. Men jeg tror bare det er sådan, så har man accepteret det.

Interviewer:

Vi talte lidt om det med at partere i Deloitte eller andre revisionshus oftest er ældre end assistenterne eksempelvis. De kan godt have det svært ved at acceptere hvis der kom en assistent hen og sagde ” jamen jeg er nødt til at gå nu fordi jeg skal handle ind og hente børnene ”

Informant:

Der er mange partnere der har svært at forstå det, fordi sådan har det ikke været i de gamle dage. Der er også rigtig mange unge der åbenbart nu forsøger at ændre lidt på mønsteret ved at sige at de kun lægge de her x antal timer ind. Sådan lave en forventningsafstemning med at sige at jeg kun kan lægge 40 timer om ugen. Det har partnerne bare svært ved at forstå fordi der er den gamle skole omkring at når man er revisor så skal man arbejde x antal timer. Der er gang i en kæmpe generation skifte og det der er issuet, er at de unge siger vi gider ikke at arbejde mere end 40 timer om ugen, hvilket partnerne er lidt sure over. Der er jo stadigvæk en mængde arbejdsopgaver der skal løses som tidligere har været trænerassistent opgaver men fordi de ikke gider at arbejde så meget mere, så lander lorten jo ikke hos partneren, men hos den job ansvarlige. Det er en kæmpe svær balancegang, men parterne bliver bare nødt til at gøre et eller andet fordi mængden af arbejdsopgaver er meget. Et løsningsforslag kunne være at man skulle sige nej til nogle kunder så mængden af arbejdsopgaver bliver mindre. Det vil nok bare ikke fungere i praktisk. Lyder godt teoretisk men nok ikke i praktisk.

Interviewer:

Der er flere mænd i revisionsbranchen. Føler du at der blev differentieret mellem dig og dine mandelige kollegaer?

Informant:

Jeg synes det er svært. Jeg blev sygemeldt med stress og da jeg kom tilbage efter den sygemelding, kunne jeg godt mærke at jeg var bagud i forhold til min årgang. Det var også rent lønmæssigt. Om det lå i at jeg var en kvinde eller lå det i at jeg havde været sygemeldt, det ved jeg ikke. Jeg tror ikke der er nogen tvivl om at kvinder har det i hvert fald ikke nemmere end mænd. Men jeg har været sygemeldt og selvfølgelig skal jeg ikke have det samme som dem. Det var det eneste tidspunkt hvor jeg blev differentieret i forhold til mænd. Jeg oplevede på et tidspunkt at hele min årgang fået rettet

deres løn og var glade omkring det. Og fordi jeg ikke havde klaget omkring det ringede min afdelingslederen og sagde du får mere i løn fordi det gør de andre også på din afdeling. Så der oplevede ikke noget i forhold til kønsdifferencen.

Interviewer:

Hvilke arbejdsopgaver har du som controller? Er der forskel fra, da du var revisor?

Informant:

Ja, det er der. Jeg har kun været på mit nye arbejde i halvanden måned. Og der har vi haft besøg af revisionen hele tiden. Hvor der har været forberedt materiale til revisionen. Det jeg sidder med, er mere at udarbejde analyser.

Interviewer:

1000 tak for at være med i vores interview. Det er virkelig en stor hjælp af dig.

Informant:

Det er jeg glad for. Endelig række ud hvis der måtte være noget andet, så skal jeg nok prøve at se om man jeg kan hjælpe.

9.7.3 Informant 3

Interviewer:

Hej, vi takker for din tid. Som skrevet i mailen, er vi to studerende på fjerde semester som er i gang med at skrive vores afhandling. Dertil så har vi valgt at skrive omkring kvinder i revisionsbranchen. Vi sendte dig ligeledes et skema som du har udfyldt. Tak for det.

Informant:

Det var så lidt. Hvis der er noget jeg mangler så sig endelig til. Det har været lidt svært at udfylde spørgsmål om mine arbejdsopgaver, da jeg har siddet med meget forskellige opgaver.

Interviewer:

Det er så fint. Jeg tænker vi kan begynde med første spørgsmål. Vi er interesseret i at høre hvorfor du egentlig har forladt revisionsbranchen?

Informant:

Jamen, den udelukkende årsag til at jeg var nødt til at sætte en stopper for at arbejde i revisionsbranchen var at stress, og de bagvedliggende årsager som dårlige kollegaer, dårlige ledelse, dårlige opgaver, og dårlig arbejdskultur på arbejdspladsen. Alt dette endte med at jeg fik stress, og var nødt til at stoppe i branchen. Jeg startede som helt nyudklækket hhx'er i Deloitte og der var jeg i 3,5 år og så skiftede jeg så fordi det begyndte at gå dårligt i forhold til tidsmængden og arbejdsmæssigt med kollegaerne. Der er bare nogle strukturelle ændringer, der ikke var så gode så der skiftede jeg over til EY. Der havde jeg det egentlig et rigtig godt år, indtil det så også begyndte at komme strukturelle ændringer der. Så der begyndte det også at gå galt, og dem jeg snakkede rigtig meget med, de fyret.

Det var også således at hvis du var venner med partner, så fik du højere løn end andre. Og dette kunne jeg simpelthen ikke acceptere og arbejde under. Derfor valgte jeg at stoppe helt i branchen, og blev ansat i Simens d. 1. juli.

Her har jeg det bedre. Det er vel noget helt andet end Deloitte og EY. Der er plads til normale arbejdstider og et fast kontormiljø, og ikke ud på kunder, hver uge. Det er også rart at komme væk fra status, og det der med at have så travlt hvor ens veninder ender med at sige at de slet ikke gider at invitere dig, fordi de allerede ved at jeg ikke vil komme. Derfor følte jeg at der skulle ske noget.

Interviewer:

Vi vil høre om hvordan dine oplevelser har været som kvindelig revisor? Har der været noget anderledes i forhold til mandlige revisorer? Nu er branchen jo meget mandsdomineret. Har du følt at der har været forskelsbehandling eller nogle udfordringer eller fordomme som du har stødt på som en kvindelig revisor?

Informant:

Jeg tror det bærer meget i at jeg er vokset op omkring mænd og alle mine bror's venner, var også meget mine venner. Så min holdning vil være meget mandsdomineret på det punkt. Jeg kan heller ikke have en kvindelig chef. Så jeg tror ikke at jeg har mærket, som nogle af mine tidligere kolleger har kunne mærket det, med eksempelvis chefer der har været meget flirtende. Så i forhold til dette, har jeg været meget mandlig og direkte og kontant og sige at det stopper man lige med. Jeg har ikke rigtig kunne mærke den der, med at du er en kvinde. Jeg har mere oplevet den der med du er kun 21 år, da jeg lige var startet. Så har mere kunne mærke det med at "kan du overhovedet lave mit regnskab når du er så ung" Det var mere den fordom jeg mødte mere end det at jeg var en kvindelig revisor.

Interviewer:

Kan du egentlig nævne nogle positive og negative oplevelser ved at være i revisionsbranchen?

Informant:

Lade os starte med det positive. Jeg var rigtig stor fan af at komme ud af gymnasiet for jeg lærer ikke så godt ved at sidde og læse en bog eller sidde til en forelæsning altså jeg mister motivationen. For så begynder jeg at sidde og internetshoppe eller laver noget andet. Så jeg er meget glad for det praktiske. Det med at jeg kunne tage en uddannelse mens jeg arbejdede fuldtid, det var perfekt. Jeg tror allerede at jeg blev ansat i slutningen af 2g til slutningen af 3g. Så jeg var ansat et år før tid. Og det der med så mange unge mennesker der også starter tidligt i revisionsbranchen, gør at man kan bygge et godt sammenhold op fra start af når man kommer ind på i ny branche. Vi er alle sammen lidt i den samme båd, og det med at få spændende opgaver gjorde bare man havde løst til at arbejde. Jeg begyndte dog at få lidt mere nederen opgaver i slutningen af min tid. Men begyndelsen i revisorbranchen er så spændende, og din læringskurve er så stor. Jeg er meget til at lære hele tiden, og jeg var meget ambitiøs i mine læringsmål. Der kunne altid blive ved med at komme på nye udfordringer, og der var lidt begrænsninger. Det var jeg rigtig stor fan af. Jeg kan også bare lide at arbejde i teams. I Deloitte var vi et team på 8 og vi havde en masse små kunder men også nogle store. Men vi var altid sammen og vi havde private middage og vi gik ud og spiste sammen. Så sammenholdet og kontorfællesskabet var helt fantastisk. Men det gik ikke så godt da nogen

begyndte at sige op og andre blev fyret. Det var også en af årsagerne til at jeg søgte væk, fordi fællesskabet forsvandt.

Hvis vi tager lidt mere det negative oplevelser, så er idéen om et revisionshus der fungerer under et partner kultur forstår jeg godt og den giver også mening. Men i Deloitte der havde du en Partners partner, som vi kaldte det for. Det var hvis der var noget, så kunne du gå over til partneren, det var ham eller hende der skulle stå for det hele i afdelingen. Så hvis der var en partner der havde behandlet dig uretfærdigt eller hvis der var noget, så havde du en du kunne gå til. Det havde vi ikke i EY og der kunne jeg godt mærke at det var den partner der råbte højest der altid fik ret. Det var den partner der råbte højest nå jamen hans kollegaer ville få 10.000 mere i løn end hos andre fordi den partner jeg har arbejdet for han var ikke en af de højtalere han var lidt mere stille i hjørnet. Den der idé med at du ikke har en fast leder har en meget stor påvirkning. For nu er jeg kommet ud på den anden side af bordet. Nu har jeg en fast leder, jeg altid kan gå til hvis der er noget. På min nuværende arbejdsplads kan jeg blive spurgt indtil hvordan jeg har det, men det har jeg aldrig fået spurgt af en tidligere partner, fordi de har så mange under sig og de skal håndtere en masse ting.

Det er en af de ting, jeg synes ikke er så godt ved revisionsbranchen. Endnu en ting er at der er de kollegaer der har meget brede skuldre og albuer som de spidser ud, for at komme frem. Men på den anden side, så er de alle steder. Jeg synes der er rigtig mange af dem i revisorbranchen og de får også lov til rigtig meget i revisionsbranchen fordi de arbejder så meget som de gør. Det er jo en billig arbejdskraft for revisionsbranchen fordi de skal ansætte et nyt head Count, så I stedet kan bare få en til at arbejde 100 timer om ugen og som så ender med at være 2 medarbejdere for ens pris. Men når man egentlig har siddet og regnet sammen, så har man nok bare arbejdet for en halvtredser i timen i stedet.

Arbejdsomængden er også en negativ ting, for selvom de på LinkedIn skriver at de er gode og der er fleksibilitet ift. arbejdstiderne osv. Og at de ikke kører bonusordning for ikke at presse folk til at sidde og arbejde. Men alligevel skal du stadig løse de samme arbejdsopgaver.

Meget af det bliver også sagt for at lyde pænt. For hun har EY også fået influencer til at stå og snakke om hvordan det er at arbejde i EY. Og disse personer har aldrig været i branchen.

Interviewer:

Da du så arbejdede i Deloitte og EY følte du dig egentlig anerkendt? Lade os sige at du blev færdig med dine arbejdsopgaver, ville du så blive anerkendt og måske få en klap på skulderen?

Informant:

Det varierer jo meget afhængigt af de daglige opgaver. Men nej det var bare forventningen om man gjorde det og hvis du ikke gjorde det, så ville du så vide at du gjorde det.

Jeg tror at jeg kan tælle på en hånd de gange, jeg har fået fra en partner at jeg gjorde det godt på alle 5 år jeg var i branchen. Jeg tror den største ros, jeg har fået, det var en akut opgave der kom, hvor en virksomhed skulle på børsen, hvor partneren kom hen og sagde "der er ikke nogen der har tid, har du en uge til at lave den" Det endte med jeg tog den og det tog mig 4 uger at færdige gøre. Det var en af de eneste gange jeg havde en partner der satte sig ned og sagde tak. Hvor han sagde han godt ved at det ikke var planlagt. Jeg tror også de tager det meget som en forventning, at du hjælper til. Og hvorfor skal en partner bruge tid på at rose dig når det er dit arbejde. Så det kommer meget an på hvem du har som partner. Jeg havde jo en meget introvert og stille partner hvor du ikke rigtig fik så meget at vide.

Interviewer:

Tror du egentlig at hvis man bliver anerkendt og man får den ene tak at det ville gøre en forskel for kvinder? Måske at de bliver i branchen i længere tid?

Informant:

Jeg tror egentlig det ville være med til at kunne fastholde flere bare generelt revisorer og måske flere kvinder. Men, jeg tror også, det kommer meget an på, hvilken person man er. Jeg har ikke brug for at høre det særligt ofte, fordi så føler jeg, at det er en falsk tak. Mens jeg havde en tidligere kollega, som havde brug for at høre det hver gang, fordi hun var meget usikker. Men jeg har ikke brug for det på samme måde. Jeg ved bare ikke hvordan jeg skal reagere hvis jeg fik det at vide hele tiden. Skal man så sige selv tak? Men jeg ved at der er mange der gerne vil have den anerkendelse. Jeg husker, at det primært har været tidligere kvindelige kollegaer, der gerne vil have roserne, bare for at vide, at de gør det godt. Det tror jeg måske også har noget at gøre med, at mange af kvinderne, jeg har arbejdet sammen med, ikke har været dem med store albuer. For det er kvinder der er meget nede og mest holde deres kæft. Jeg har oplevet at kvinder hellere vil have den der lidt mere stille du gør et godt stykke arbejde frem for den der når du bliver fremhævet for alle fordi folk kan høre dig.

Interviewer:

Vi ved der er coach møder og feedback i mange af husene. Følte du at det hjalp?

Informant:

Absolut nej. Det er bare en ældre revisor som skal have styr på de yngre revisorer.

De har ikke noget ledelsesuddannelse, så hvis du kommer med et problem, ved de ikke helt konkret det kan løses. Jeg gik hen til min tidligere leder, inden jeg blev sygemeldt. Jeg sagde at det hele ikke hænger sammen mere i mit liv. Der fik jeg bare tilbudt at få fjernet nogle af mine kunder, så mine kollegaer kunne få flere kunder. De har ikke en HR som gør det godt for medarbejdere. Det er det som de har brug for.

Det er en god idé at få ansat en HR-chef i hver afdeling eller nogle medarbejder som har styr på det med ledelsesstruktur. En chef man kan betro sig til og sige det hænger ikke sammen længere. Da jeg blev ramt af en meget slem sygdom for 2 år siden, Jeg var ikke ved at dø men det var noget alvorligt. Så fik jeg den der, ” men du kan stadig arbejde i status ikke” og jeg svarede ja, men fortalte at det ikke bliver hver weekend og hver aften. Det bliver normtimer. Det går de også med til, men så bliver der lagt obligatoriske arbejdsaften alle aftner i hele ugen. Hvor jeg havde meddelt at det kunne jeg ikke, men fik besked på at det skulle jeg. Så bliver det bare ikke respekteret, når det er deres kunde. Så der mangler lidt den der HR-person som man kan betro sig til. Jeg vil mene at det vil hjælpe meget på at fange mange af de problemer som folk smutter af.

Det er mere en exit samtale hvor man bliver ved med at høre om det samme igen og igen. Der er ikke nogen der har en lederuddannelse eller en coachinguddannelse der kan hjælpe fordi det jo bare en revisor der har været der hvor længe, de andre. Det er også bare en revisor der skal sidde og hjælpe og dele erfaringer, men de har jo heller ikke nogen Work-Life balance? Så de har ikke alle redskaberne til at hjælpe, så jeg tror kun der ske store ændringer hvis de indser det. Jeg tror det vil hjælpe medarbejderne meget at få en lidt mere leder/ coach der vil kunne hjælpe dem i dagligdagen.

Interviewer:

Vi tænkte på da du egentlig var i ekstern revision følte du at du fik ansvar i forhold til arbejdsopgaver?

Informant:

Jeg blev kastet ud i det med det samme. 3 uger efter, så havde jeg egne kunder jeg selv skulle styre. 1 år, efter, tog man alene ud på kunderne og så ringede man til kundernes direktør og sagde nu skal vi ordne det her. Jeg synes da næsten fra dag et af men begyndte at få ansvar. Men jeg tror også det kommer meget an på hvilken personen man er. Hvis man er lidt usikker, så tager de måske lidt længere tid. Jeg tror også det har noget at gøre med hvem din ”bodie” er. Hvis han er god til at give ansvar fra sig med det samme, så lærer man også hurtigere fordi du bliver kastet ud i det. Jeg fik ansvar fra første dag og jeg kunne også godt lide det fordi så føler jeg ikke jeg blev overvåget og jeg

føler mig mere stilstanden. Det kunne jeg meget bedre lide end hele tiden at blive mindet om at man skal gøre mange ting som fx signe af på filer, eller få et dokument tilbage med 40 Reviews.

Interviewer:

Var du tilfreds med den løn du fik ude i ekstern kontra der hvor du er nu?

Informant:

Der er flere elementer i det. Start lønnen for en helt ny trainee var jeg tilfreds med i forhold til direkte ud af gymnasiet. Jeg vidste ikke helt til branchen osv. og i forhold til de sagde til mig du skal forvente overarbejde så var jeg tilfreds. Men, da jeg begyndte at arbejde mit første år og fandt ud af, hvor meget overarbejde jeg havde, så satte det nogle tanker i gang. Jeg tror, at jeg har arbejdet til 25 kroner i timen, fordi jeg har arbejdet så meget. Lige inden jeg skiftede så kom vi på bonusordning og der blev de jo ved med at sige at det ikke er samme måde, fordi du bliver ikke betalt for hver time, du ligger. Nu bliver du betalt som helhedsvurdering. Det var jeg meget positiv over, for jeg tænkte at det var meget fint hvis jeg laver et godt stykke arbejde på normaltimer. For så burde man jo blive belønnet ligesom man hvis man sad der hver aften og ikke var effektiv. Det som det endte ud i, var at det var afdelingsleder, som fik puljen og så vedkommende fordele det ud. Min afdelingsleder på det tidspunkt var en kvinde, og jeg havde ikke god relation til hende.

Hun havde et godt venskab med en af de andre så det er hendes trainees og hendes assistenter og senior som fik lidt mere fordi de var veninder. Jeg havde svært ved at respektere det så jeg spurgte ”jamen i giver mig det her, er der en beregning bag det?” Det er en helhedsvurdering, men altså det bliver nødt til at give mig noget mere konkret og det kunne de ikke. Så der mistede jeg rigtig meget motivation fordi grundlønnen var egentlig okay i forhold til min alder. Det samme skete i EY, da de så kommer med bonusserne hvor der kunne man godt mærke der havde de så alle parterne til et round table og så blev der sat billeder op af de yngre revisorer på stor skærm, og man tydeligt kunne høre at de partnere som talte højt og var fremhævende, kunne truffet igennem, mens partner der var stille, ikke havde så meget os sige. Sådan en måde der bliver man mere bitter over lønnen end jeg synes det var mere en motivationsfaktor. Man er godt lønnet som ekstern revisor, fordi hele firmaet er bygget op på din viden, så selvfølgelig skal man også aflønnes for det.

Interviewer:

De næste rækkespørgsmål, vi vedrører, er mere specifikt Work Life balance. Hvordan håndterede du Work Life balance, som en kvindelig revisor? Det er med hensyn til dit privatliv og andre forpligtelser?

Informant:

Der var ikke work-life balance. Det er midt december til midt juli, hvor der er en masse arbejde. Der hvor der så ikke var status, var der mulighed for at ses med ens veninder. Det er noget andet nu, for når man har fri, så har man fri. Jeg sad og svarede på mails som revisor til juleaften, fordi der var en partner, som skrev, han havde tid der. Det er en så toxic verden at arbejde i, fordi de forventer, at du svarer 24/7. Jeg blev ringet op på et tidspunkt kl.02.00 af en partner, fordi vi skulle underskrive nogle dokumenter, hvor jeg også fortalte, at jeg lå og sov. Men jeg var nødt til at tage min computer, fordi vi skulle have sendt dokumenterne ud. Jeg kan jo ikke sige nej til det. Så der var ikke rigtig noget work-life balance. Jeg prøvede at blive bedre til det, ved at snakke med mine ledere.

Interviewer:

Hvad synes du så om mulighederne for fleksibilitet?

Informant:

Jeg tror altså mulighederne er der. Jeg tror det kommer an på om din partner eller job ansvarlig er fleksibel. Da jeg arbejdede i Deloitte, følte jeg det var meget mere fleksibilitet fordi de 2 managers jeg arbejdede under, havde børn så de gik alle kl.4 for at hente børn. Derfor kunne jeg også godt gå og evt. lave en aftale og sidde og arbejde om aftenen hvis der var behov for det. Det var det jeg også ville så der havde jeg meget mere fleksibilitet, hvor så da jeg skiftede til EY var det meget, fordi manageren sad der også om aftenen, og så blev jeg også nødt til at sidde der.

Der var ikke den der mulighed med at tage en halv dag altså hvis jeg havde en håndværker eller hvis jeg skulle til tandlægen. Selvfølgelig så gjorde man det men de timer skulle så bare lægges på et andet tidspunkt. Så er mulighed for fleksibilitet, det bliver bare ikke rigtig anvendt fordi dit arbejde skal laves lige meget hvad. Jeg kunne rigtig godt lide det med at du havde så mange muligheder så jeg havde jo 7 uger sommerferie og ferie meget om efteråret fordi du arbejder så meget så det skulle bruges på en eller anden måde. Det var bare på bekostning af at timerne skulle lægges i ydertimerne.

Interviewer:

Føler du at du havde mulighed for at tilrettelægge din egen arbejdsplan eller hjemme fra nogle dage?

Informant:

Det havde jeg havde mulighed for det det blev bare ikke rigtig gjort. Jeg vidste fx at den her uge skal den her kunde laves og den anden uge skal det gøres så der kunne jeg godt selv planlægge hvornår ting skulle gøres men du er bare meget styret af hvornår kunderne leverede materialet.

Efter Corona, var det nemmere også at arbejde hjemme. Det er bare ikke så meget for der var det meget den der vi er på kontoret. Jeg er heller ikke stor fan af at arbejde hjemme men det tror jeg mere den der med at jeg skal være på en arbejdsplads og skal være glad og det gode kollegaskab jeg sætter pris på. Det er det samme på min arbejdsplads nu, der er mulighed for at arbejde hjemme, men det giver bare et anden tegn hvis du møder ind. Jg vil hellere sidde med kollegaer og få det fællesskab bygget op frem for at jeg bare sidder derhjemme og arbejder. For så føler jeg at, jeg lige så godt kan være selvstændig og arbejde. Men det har jeg ikke behov for. Jeg vil hellere have det godt på arbejde og være glad for at møde op og glæde mig til okay nu har jeg en sjov historie den skal lige høre. Der hvor jeg arbejder nu, der har vi en padel klub, hvor vi spiller hver tirsdag morgen og vi skal til yoga i dag efter arbejde. så der er flere ting i det hvor man siger om vi gør det for fællesskabet hvor det har jeg aldrig haft før i revisionsbranchen.

Interviewer:

Føler du at det man blev måske set lidt ned på hvis man gik tidligere? Tidligt er omkring kl. 16-17?

Informant:

Jeg tror det er meget de der klassiske rapkæftede mænd. Jeg kan huske på et tidspunkt der gik jeg klokken 5 fordi jeg skulle noget men man siger jo ikke hvad man skal. Så man siger bare at man har en aftale. Så fik jeg kommentaren: "når du tager en halv dag i dag " og jeg havde siddet der fra kl.7-5. Altså jeg ved godt det er en joke, men det kunne være jeg skulle noget vigtigt eller alvorligt den dag.

Jeg tager ikke en halv dag fordi jeg har siddet der fra kl. 7 til 5. Hvis du har lyst til at sidde der en hele aften fordi du ikke har noget liv, kan du ikke sammenligne mig med. Så der blev sat meget ned på hvis man gik før aftensmad i status. Jeg synes også at fra da jeg startede til det sluttede i branchen er der sket meget. Jeg kan høre på mine kollegaer at der er sket meget siden jeg stoppede fordi de har fundet ud af vi mangler arbejdskraft og folk gider det ikke.

Vi har ikke tid nok til at se dem vi gerne vil og de fleste er der i 5 år, de har fået deres kandidat og så smutter de. Så jeg synes de er i gang med at gøre nogle gode tiltag og hvis de også kommer ind når i så starter med en holdning på at vi ikke skal ud i det her toxic miljø kan vi godt sige at man kan gå klokken 5, nå man har lavet sit arbejde. Det tror jeg er en sund tilgang at have. Fordi det bliver

du nødt til have, for der skal ske nogle ændringer i den branche fordi ellers så ender det jo værre end den har været tidligere. Så I skal glæde jer til at starter på det tidspunkt hvor der sker mange ændringer i branchen.

Interviewer:

Vi vil godt høre noget omkring hvorvidt virksomheden har nogle incitamenter til stede til måske at gøre folk lidt gladere for at arbejde og evt. adressere nogle behov?

Informant:

Jeg oplevede at de i afdelingen prøvede at lave sociale arrangementer og var 80 i afdelingen hvor de så har delt op i 4 individuelle grupper for at lave mindre sociale arrangementer.

Ideen var rigtig god men på et halvandet år jeg var der var der et arrangement så det var ikke rigtig fordi man lærte lærer folk at kende på det punkt. Jeg sad på mine kunder næsten aldrig på kontoret jeg var ude hos kunderne. Men da jeg så dem til vores sommerfest, havde jeg ingen idé om hvem alle var. Jeg havde aldrig hørt navnet før hvis de havde sagt det så ideen var rigtig god der blev bare ikke meget med.

Jeg kendte også en som kom tilbage fra barsel, hvor der var en mødre gruppe men bare med dine kollegaer som man også kunne snakke om hvordan håndterer du status med en nyfødt. Min kollega deltog i dette og det var hun rent faktisk rigtig glad for fordi du kunne spare med nogen der stod i den samme situation. Jeg har ikke nogen børn men jeg kan godt forestille mig at alt lidt mærkeligt når man kommer tilbage. Jeg ved så også, at hun stoppede efterfølgende, fordi det ikke blev respekteret. Også selvom hun havde nogen at sparre med, så respekterede lederne ikke, at hun havde et barn derhjemme, der var ung. Så hun stoppede. Det er så sindssygt. Det er jo speciel branche, ligesom advokatbranchen eller bankverdenen de er jo unikke brancher i forhold til andre. Det er også det som gør at det tager langtid at ændrer sig.

Jeg tror også det har noget at gøre med den nyere generation. Det er nødt til at sætte rammerne for hvordan det skal være i fremtiden. Jeg har i hvert fald siddet til med en partner, hvor han har siddet og skældt min trainee ud, fordi han skulle i skole. Jeg sagde han skulle tage i skole, men det var vores partner lidt i mod fordi det var status. Han fik at vide at skolen sagtens kunne ventes med og at han kunne gå til eksamen. Jeg har jo stadig taget hele min bachelor og hele min kandidat uden at gå til ingen undervisning. Jeg har bare altid gået til eksamen og så har jeg haft fri dagen inden eksamen og så på eksamensdagen så dagen inden eksamen der læser jeg helt pensum op og så går jeg til eksamen dagen efter og så kører man videre med arbejde når du er færdig med eksamen. De nye generationer de prioriterer bag faktisk lidt mere skole eller en aftale med en veninde.

Hvis branchen skal ændres, så er det positivt for den side af det føles lidt som om den ældre generation især at de havde mange af de har incitamenten eller fordel og man vil kalde det til stede men det nu set ned på faktiske anvende den og de blev ikke implementeret korrekt. Incitamenten. Jeg synes også de er rigtig dårlige til at forklare hvad man går ind til. Fordi man hele tiden sidder og tænker revision er spændende nok og jeg kan få en uddannelse mens jeg gør det her, men det er også spændende men de forklarer bare ikke hvor stort pres man er under og hvor lidt tid man har så tænk hvis man ikke er dem der råber højt og siger stop og hvis man er dem der råber op og siger stop jamen så ved man også godt jamen så er du ikke dem der får den højeste rating. Og så er du ikke den der får den højeste løn. Og hvis man får dårlig rating, så gider folk ikke mere at have dig med på teamet fordi man ikke sidder 10 timer ekstra end som eller andre. Jeg rigtig glad for det er ved at ændre sig også bare for de venner jeg stadig har i branchen der kan jeg godt mærke på dem at de også her mere tid og vi kan lige så godt begynde at ses lidt mere på skæve tidspunkter.

Interviewer:

Føler du det indre miljø havde en betydning da du forlod arbejdspladsen?

Informant:

Jeg følte ikke rigtigt det påvirkede mig. Jeg havde nærmest blokeret min kalender om aftenen, fordi der var obligatorisk arbejdsaften eller vi møder klokken 9 lørdag morgen men du gik hjem klokken 7 fredag aften.

Interviewer:

Havde Deloitte images en påvirkning da du søgte ind og hvorvidt levede det op til dine forventninger?

Informant:

Grunden til det blev Deloitte var fordi de havde en masterclasses på mit gymnasie og kunne komme ind og snuse til revision i 5 uger hvor man havde et par timer hver dag. Her var der mulighed for at lære at bogføre og lærte hvordan nogle regnskabsmæssige mål kører. Her blev man testet, hvor top-3 i den test sprang først interview over så mit mål var bare at komme over den test. Så jeg sprang først interview over og så havde jeg andet interview og test. Og det gik godt, og så fik jeg jobbet så blev det. Jeg var også glad fordi jeg kan huske at jeg søgte på grund af deres image. Det var positivt, det var under de 10 bedste virksomheder at arbejde i Danmark hvilket jeg også tror på hvis man ikke er i branchen i revisionsretten fordi hvad de laver i nogle af de andre afdelinger der lyder rigtig fedt. Der er både internationale muligheder og der er masser af kollegaer altså hvis man ikke kan lide det man lige sidder overfor så kan du altid bare altid andre kollegaer der var imaget det der gjorde at jeg søgte.

Interviewer:

Har du haft erfaringer med Work Life balance programmer og tiltag på din tidligere arbejdspladser?

Informant:

Lige da jeg startede der hedder performance som var i tiltag til hele det her coach noget for at få en bedre Work Life balance. En lederrolle som man kunne gå til at gå til hvis man havde problemer. Jeg synes mange af deres pointer med programmet gav mening. For så havde du nogle at tale med og ikke behøvede at gå til en partner. Det var nogen som var lidt mere på niveau med at dig, samme livssituation som dig. Idéen var rigtig god, men de havde ikke nogen lederuddannelser eller noget, så de kan iværksætte en masse programmer, men der er ikke nogen til at tage hånd om dem, fordi parterne heller ikke har tid. Når man vælger at implementere tiltag, er det også vigtigt, at det bliver håndhævet, og vi sørger for, at det bliver gjort, og man følger op det.

Interviewer:

Hvad mener du så der skal til for at Work Life balance programmer og tiltager fungerer langsigtet?

Informant:

De skal håndhæves helt oppe fra. Det tror jeg både kan hjælpe med den nye generation at kommer ind og er lidt mere ligeglade på det punkt at please de gamle partnere hvis de har en aftale, så har de en aftale. For det kunne jeg godt mærke at de nye der kommer ind i branchen nu, har en lidt anden tilgang til det. Det er dejligt forfriskende men der skal håndhæves noget altså hvis de sætter et program så skal der jo gøres noget ved det og jeg ved ikke om det at ansatte en i hver afdeling der rent faktisk ikke har revisionsmæssig baggrund der kan håndtere tingene og gøre tingene så der er flere der bliver i branchen. Vi skal fikse kunden og der er derfor ikke tid til så meget andet. Der er ikke den der lidt mere kreative pris. Alle sammen tager en personlighedstest når de bliver ansat og næsten alle sammen er blå eller røde - meget firkantet tal og drivers af den konkurrence. Der er ikke så meget den der med om at man laver en brainstorm og finde på ideer til at håndhæve og løse det her. Så det tror jeg hvis du skal sætte eller implementere nogle programmer så skal det også håndhæves og det skal primært gøres med bare et eksempel som at det skal respekteres hvis man sender en mail ud kl. 7 om aften at der forventes at der bliver svaret på den 5 min. efter

Interviewer:

Hvilke tiltag vil du være interesseret i at der blev indført i revisionsbranchen?

Informant:

Jeg er stor fortaler, for der risikerede for at det endte med at jeg sagde mit job op. Der skal være en HR leder uddannet coach i hver afdeling eller i hvert fald bare hver i division som man kan gå til og

snakke om ting. For eksempel ting som hvis man går ned med stress eller hvis man har noget sygdom på hjemmefronten. En person som person har stjernen op på skulderen til at gå over partnerne og sige hun er blevet nedsat tid eller i skal stoppe med at gøre det her i stedet for det er sådan en når parterne kan trumfe igennem alt.

Jeg er med på de er ejer og går ind i et partnerskab den vej. Men der skal også være nogen der kan og vil hjælpe medarbejderne mere end jeg tror de vil have en højere løn eller noget fordi jamen så vil de have en de kan have, kan snakke med og gå til hvis der er problemer som rent faktisk kan gøre noget, fordi jeg synes tit hvis man går til med nogle af sine problemer derinde, så kan ikke gøre noget ved det. Der er ingen af de coaches eller partner eller jobansvarlig som har nogle stjerner på skulderen til at løse dine problemer. Det eneste ens jobansvarlig kan gøre er at gå hen til ens partner og sige at du fx har et problem og at vi bliver nødt til at finde en løsning. Og oftest vil partnerne sige at det er der ikke tid til. Og så har den jobansvarlige gjort sit arbejde.

Interviewer:

Vil du kunne overveje at vende tilbage til branchen, hvis de nogle af de tiltag vi har talt om, blev indført?

Informant:

jeg skal ikke tilbage til branchen mere. Jeg tror ikke jeg skal tilbage til et stort hus hvis jeg skulle tilbage fordi den konkurrence og den de brede skuldre der altid ville være der, fordi der er nogle medarbejdere som er så passionerede eller gerne vil være den yngste stats autoriseret som sidder derinde. Det vil jeg ikke kunne gøre på samme måde nu hvor jeg har været på den anden side og prøve det. Jeg kunne måske godt overveje at gå tilbage og sidde i deres skatteafdeling eller i en eksterne CFO-afdeling. Det vil jeg godt kunne finde på at gå tilbage til selve huset men nok ikke revisionsafdeling, der skal nok mere til. Ellers skulle nok være et mindre revisionshus, hvor jeg blev ansat som konsulent og så kunne planlægge min egen hverdag for det stod jeg mellem om det skulle være på den anden side af eller måske som ekstern konsulent i revisionshus fordi jeg havde en plan om at flytte til Spanien og så kunne jeg arbejde for Spanien på danske kunder så var det mere de 2 situationer jeg stod i mellem men jeg tror ikke at jeg vil gå tilbage, men det tror jeg altså også har noget med at gøre med den mere pessimistiske tilgang til at jeg tror der sker de helt store ændringer i den branche. For så er jeg så gammel.

Der vil i hvert fald gå endnu 10 år før der rigtig sker noget, fordi det tempo de ændrede ting i nu, så går der lang tid før der sker ændringer. Der skal ske et eller andet ligesom Corona noget helt stort, som er inde og helt distribuerer altså virkelig det stoppe det hele markedet før jeg tror der sker flere

store ændringer. Jeg håber og jeg tænker det med HR ville være den bedste løsning fra deres side af for at sikre medarbejdernes fremtid, fordi det penge det skal vi nok tjene men det kan ikke blive ved med ikke at have arbejdskraft. Jeg får så mange henvendelser på LinkedIn fra revisionshuse og headhunte for der er revisionshuse som panikker fordi de mangler arbejdskraft.

Interviewer:

Jeg har et spørgsmål, det er mere i forhold til det med barsel. Når kvinder kommer tilbage fra barsel, så er der en tendens til at de starter forfra kontra hvis en mand kom tilbage fra barsel.

Informant:

Nu har jeg kun haft en kollega der kom tilbage fra barsel og hun overtog mange af de kunder hun havde igen, men hun var havde også en manager stilling. Det var naturligt for hende at overtage dem igen, men jeg tror hvis hun har været senior så ville hun have mistet sine kunder og så skulle starte forfra på nye kunder. Jeg tror det kommer meget an på hvorhenne du er i hierarkiet og så tror jeg også det er meget at gøre med hvad der er aftalt og i hvor store kunder du har. Hvis du har små kunder som mister du dine kunder, men hvis du derimod har helt store kunder så er du tilbage på teamet.

Du har bare ikke samme rolle på teamet som du normalt havde, men du er stadig en del af teamet. Jeg kender kun en mand som gik på barsel og det var inden de der nye regler så han var kun på barsel i 2 uger. Så det gjorde ikke noget og han planlagde det hen over sommeren. Så hvis de planlægger det i ikke statusperioden, så kommer det ikke til at påvirke så meget. Det er jo barselsreglerne, de er jo meget unikke og der er mange kvinder der ser det som en forhindring. Men man kan heller ikke bare have børn men gider ikke at være på barsel. Det er ikke i USA vi lever i, hvor man siger du har 2 uger. Jeg synes de prøver at implementere mange barselsregler for at det bliver godt for kvinderne at komme tilbage.

Interviewer:

Jeg tror tiden er ved at være der. Tak for et godt møde.

9.7.4 Informant 4

Interviewer:

Det er vi glade for. Jamen så kan vi da lige så godt starte. Til at starte med, så vil vi faktisk gerne høre, hvad årsagen egentlig er til at du har forladt revisionsbranchen?

Informant:

Jamen årsagen er to ting. For det første så er det arbejdet. Altså, det var ikke for mig. Det her med, at det var meget det samme, man laver. Altså først så laver man en revision på en kunde, og så bagefter laver man en revision med de helt samme steps på en anden kunde. Så selvfølgelig var det arbejdet også. Men mest af alt så var det den manglende fleksibilitet. Altså det var det her med arbejdspresset i højsæsonen var alt for stor. Og så faktisk lidt det manglende arbejdspress i lavsæsonen. Ved os, der var det fordelt sådan, at hvis man arbejdede 37 timer. Så var det fordelt som at man havde 34 timer i ugen i lavsæsonen, altså fra juli til december eller til januar. Og så havde man 40 timer i ugen fra januar til juli. Og det vil sige, at det var først, når man nåede over 40 timer, at man faktisk havde overarbejde. Og 40 timer, det var jo selvfølgelig, som det er, når man er ude i det private uden pause. Så det var jo 42,5 time, som man ligesom skulle være i om ugen, før man overhovedet kunne begynde at tale om overarbejde. Og det giver jo en hel del manglende fleksibilitet, fordi hvis man skal nå at lægge så mange timer hver evig eneste uge. Så kan det godt være at du har hjemmearbejde, eller en gang i mellem men det er jo ikke ret meget fleksibilitet man kan opnå, når man arbejder 50-60 i ugen. Og de var ikke sådan type liv, at jeg havde lyst til at leve.

Interviewer:

Nej, hvor længe var du i revisionsbranchen?

Informant:

I 2,5 år.

Interviewer:

Kunne du egentlig som en kvindelig revisor mærke at det var lidt anderledes i forhold til dine mandlige kollega. Havde du oplevet noget, som gjorde at du tænkte "Jeg er en kvinde nu, det er derfor jeg f.eks. ikke får den her opgave?"

Informant:

Nej, altså for mig så tror jeg ikke at det handlede om kønnet. Jeg tror mere, at det handlede om arbejdsmængden og arbejdsbelastningen. Altså man kan sige, at der var da flere af de unge mænd

dernede, der arbejdede væsentligt flere timer, end jeg gjorde. Men hvis der kom en opgave ind, som havde en hurtig deadline, så var det selvfølgelig ham, der fik den, fordi han lagde væsentligt flere timer ind i det, end jeg gjorde. Og derfor var det ikke realistisk, at jeg ville nå det, som kvinde med tre børn. Men det kunne han gøre, så det tror jeg ikke har noget med kønnet at gøre. Hvis jeg havde lagt lige så mange timer i det, hvis jeg havde været samme alder og uden nogen børn, der havde lyst til at arbejde lige så mange timer. Jamen, så tror jeg også at jeg ville have fået den, så det tror jeg ikke havde noget med kønnet at gøre. Det havde mere noget at gøre med hvis du arbejder mange timer, så får du selvfølgelig også de gode opgaver, fordi det er jo den belønning de kan give.

Interviewer:

Det giver mening. Havde du som kvindelig revisor haft udfordringer ved at kunne navigere i et professionelt miljø?

Informant:

Nej, det synes jeg ikke. Men vi havde også en god arbejdsplads og en arbejdsplads, som jeg gerne ville anbefale til andre. Hvis jeg engang gad at være revisor igen, hvilket jeg bestemt ikke gør, så kunne jeg godt tage der tilbage igen. Og i dag hvor jeg er selvstændig, så ville det også være min gamle arbejdsplads, som jeg ville bruge som revisor.

Interviewer:

Okay, ja. Det er faktisk mit næste spørgsmål. Det var faktisk at høre om du faktisk ville vende tilbage til revisionsbranchen?

Informant:

Ja, det ved jeg ikke. Det kommer jeg aldrig til. Og det er på grund af fleksibiliteten, og det er selvfølgelig også fordi, at jeg er selvstændig nu. Altså jeg har jo ikke ansat på SDU længere. Jeg har min egen konsulentvirksomhed inden for ESG-rapportering og bæredygtighed. Jeg har den sammen med nogle ingeniører. Så vi kommer jo til at arbejde en del sammen med revisorerne, fordi vi laver en del af de analyser, som revisor skal skrive under på, når det kommer til det nye CSRD, direktivet for EU. Så vi kommer til at arbejde meget sammen med revisorer. Der vil jeg bruge min gamle arbejdsplads så vidt muligt. Men jeg skal ikke tilbage dertil, og det er særligt på grund af fleksibiliteten. Men det er selvfølgelig også fordi, nu har jeg prøvet livet som selvstændig, og det kunne jo ikke være meget mere forskelligt. Fordi at, nu kan jeg selv bestemme om jeg arbejder morgen, middag, aften eller weekend. Og det var det, som jeg manglede i revisionsbranchen.

Interviewer:

Kan du fortælle om nogle positive og negative oplevelser ved at have arbejdet som revisor?

Informant:

Altså i mit nuværende arbejdsliv eller bare sådan generelt set?

Interviewer:

Da du arbejdede i revisionsbranchen.

Informant:

Så er noget af det, der er fedt ved at være i revisionsbranchen, det er, at der er muligheder for at udvikle sig. Altså hvis du gerne vil arbejde meget, hvis du gerne vil de ting, jamen så kan du jo i de større revisionshuse blive manager og du kan blive statsautoriseret revisor. Altså der er jo muligheder for at udvikle sig mere naturligt, end der er i mange andre brancher. Lad os sige at man bliver ansat i en virksomhed som kommunikationskonsulent. Jamen, så er der måske én leder i den afdeling, og så er det jo ligesom kun ét job der er. I revisionsbranchen, der er der mange trin. Altså du kan blive teamleder, altså der er alt muligt. Der er flere muligheder for at udvikle sig, hvis man gerne vil lægge tiden i det. Og der er den her mulighed for at blive statsautoriseret revisor. Det lyder lidt forkert at sige, men på en eller anden måde har du selv mulighed for at vælge hvad du gerne vil med din karriere. Selvfølgelig skal du være dygtig nok, og du skal have det tilbudt og lave den her statsautoriseret uddannelse, men mit indtryk er, at dem, der gerne vil det. De får også lov til. Og i andre brancher, der vil du jo skulle arbejde dig op, og så vil du skulle vente på den næste stilling blev ledig, fordi der måske kun er én lederstilling. Og der kan revisionsbranchen noget med det her med at man har mulighed for at udvikle dig. Og så samtidig tror jeg også for andre at noget af det der er fedt ved revisionsbranchen, det er, at dem der ikke har lyst til at udvikle sig, ikke har lyst til at blive udfordrede med nye ting, de har faktisk muligheden for at gå på arbejde hver dag og lave noget, som de gode til og blive ved med det. Altså revisionsbranchen har jo ikke ændret sig så meget. For nogle mennesker som rigtig godt kan lide at gå på arbejde og vide at de er supergode til deres arbejde. Og vide, hvad de skal lave hver dag, så er revisionsbranchen rigtig god for dem. Det var i hvert fald det indtryk, jeg havde. Det er ikke noget jeg gider, men det er der mange, der sætter pris på. Det er noget af det revisionsbranchen kan. Både mulighed for at udvikle sig, men man kan også godt sidde som bogholder i revisionsbranchen i lang tid. Eller som revisor uden at have de samme kunder. Og så kommer der selvfølgelig lidt nyt til, og det er jo altid dejligt. Men man kan godt holde sig til nogenlunde det samme, hvis det er det man vil. Og man kan udvikle sig, hvis det er det man

vil. Der er jo alt lige fra revisionselever til statsautoriserede revisorer. Så der er også alt for nogen der tjener 20.000 i måneden til nogle der tjener 200.000 om måneden.

Interviewer:

Var du egentlig tilfreds med den løn du egentlig fik, da du arbejdede som revisor? Det var vel ikke det, der gjorde at du skiftede?

Informant:

Nej, det var ikke det det gjorde det. Fordi der er mulighed for at tjene gode penge som revisor. Men det kræver også, at man arbejder. Men der er mulighed for det. Og det er stadigvæk en mulighed, som på en eller anden måde føles lidt nemmere at opnå. Det er fordi der er alle de her forskellige trin. Og i en anden virksomhed, som sagt, så er der mere det der med at du skal vente på at stillingen bliver ledig, fordi der er kun en af dem. Sådan er det ikke her. Hvis du er dygtig, så vil de gerne have at man læser til statsautoriseret revisor, fordi det er svært at finde folk til det.

Interviewer:

Da du arbejdede som revisor, følte du at du blev anerkendt i forhold til det arbejde, du lavede.

Informant:

Ja det synes jeg.

Interviewer:

Fordi vi havde hørt, at der var nogen, der manglede lidt den der, når man er færdiggjort med en opgave, at man fik lidt feedback eller lige en klap på skulderen omkring om "okay, det du har gjort, det faktisk godt."

Informant:

Det er måske rigtigt nok, og det er fordi det går hurtigt i højsæsonen og man skal bare videre fra den ene opgave til den anden. Så jeg tror godt at det kan være en branche, hvor tingene går lidt hurtigere. Altså man sidder ikke i rundkreds bagefter. I nogle brancher kan det sikkert godt virke lidt mærkeligt at man ikke gør det. Jeg printede fx regnskabet ud og lagde det ind til den statsautoriserede revisor. Så skrev han kommentar på det, og så fik jeg den tilbage. Så der ikke var ikke noget mundtligt feedback eller noget som helst eller en smiley eller godt arbejde. Det var bare "ret de her fejl og videre". Så det er nok rigtigt nok, men, der tror jeg nok også bare, at det er hvilket syn man vælger at se på det med. Fordi jeg ved jo godt at det er fordi de havde travlt, og ikke fordi de ikke sætter pris på det.

Interviewer:

Føler du, at du fik muligheden for at få ansvar, da du arbejder som revisor?

Informant:

Ja.

Interviewer:

De næste række spørgsmål kommer til at vedrører lidt mere specifikt Work-Life balance og til det er vores første spørgsmål: Hvordan håndterede du Work-Life balance som kvindelige revisor, og her tænker vi er med henblik på både privatliv, men også andre forpligtelser?

Informant:

Jeg synes egentlig bare, at jeg satte grænser for, hvor meget eller hvor lidt jeg ville arbejde og de blev egentlig sådan relativt overholdt.

Interviewer:

Okay, så det blev overholdt faktisk?

Informant:

Ja, det synes jeg, eller det ved jeg ikke. Altså jeg ville da godt have arbejdet mindre, og det er selvfølgelig ikke en mulighed. Der var jo grænser for hvor lidt man ligesom kunne, og der var jo forventninger om at man to dage om ugen skulle til side om aftenen med de andre

Interviewer:

Følte du at du blev dømt på en eller anden måde eller folk de kiggede underligt på dig, hvis du satte grænser for hvornår du tog hjem. Fx sagde "Prøv og hør, jeg går hjem klokken 17"

Informant:

Ja, altså det var ikke velset at man gjorde det, og det var det hverken som mand eller som kvinde. Altså det havde ikke noget at gøre med ens køn. Altså det ville være alle, i mine øjne.

Interviewer:

Hvordan var det du så håndterede det? Var det bare at sige, "prøv og hør, jeg er lidt ligeglad. Jeg smutter bare hjem".

Informant:

Jeg tænker, at jeg blev der og var der i det, som jeg ved, der var forventet at man helst skulle.

Interviewer:

Så det var faktisk ikke så let at sætte de her grænser, kan jeg høre.

Informant:

Nej, fordi jeg synes lidt at det er sådan en balance, fordi selvfølgelig så skal man jo sætte grænser, men på den anden side så har man jo også altså sagt ja til et arbejde i en branche hvor det lidt er forventningen. Så jeg synes også at det er lidt en balance imellem hvornår man skal sætte grænser, og hvornår det går over i, at man faktisk måske selv er urimelig. Og selvfølgelig, så skal de ikke tvinge en til at være der hver dag til sent ud på natten. Det synes jeg heller ikke, at det blev. Så på den måde, så synes jeg egentlig, at hvis man overholdt det, som jeg ved at de forventede, som i mit tilfælde var 2 dage i ugen, så synes jeg egentlig at det fungerede for mig.

Interviewer:

Nu har du jo talt lidt om fleksibilitet, når de udfordringer der lå der, men så vil vi bare lige høre lidt mere i forhold til hvorvidt, det var muligt at tilrettelægge din egen arbejdsplan, og om der var muligheder for at arbejde hjemmefra.

Informant:

Der er var mulighed for at hjemme fra i nødstilfælde, ville jeg sige.

Interviewer:

Så det var heller ikke noget, der var velset.

Informant:

Nej, altså man kunne godt arbejde hjemmefra, hvis man skulle et eller andet særligt, men ellers var man på kontoret. Så det er jo lidt balancen. Altså har man syge børn eller sådan noget, så måtte man gerne arbejde hjemmefra, fordi alternativet var at man slet ikke kom på arbejde. Så der var jo mulighed for at arbejde hjemmefra. Men ikke sådan noget med to faste hjemmearbejdsdage om

ugen. Og det er jo fordi man arbejder i et team. Der er nogen der er afhængige og skal ind og stille spørgsmål. Så der var mulighed for det, men ikke på fast basis, sådan vil jeg sige det.

Interviewer:

Det giver god mening. Hvad med sådan noget som, lad os sige at du har et tandlægebesøg midt på dagen? Eller hurtigt skal et eller andet? Var der gode muligheder for, at du så kunne tilrettelægge din arbejdsplan, alt efter hvilke aktiviteter du har planlagt på dagen.

Informant:

Ja altså, det der er med revisionsbranchen, det er jo at man timeregistrerer rigtig meget. Så det er jo nemt at gå midt på dagen, hvis man skal et eller andet. Du får bare ikke løn for det. Så på den måde, så synes jeg faktisk at den del, den er jo nem.

Fordi når man skal timeregistrere ens arbejdsopgaver i revisionsbranchen. Jamen så er det jo også ret nemt at planlægge udenom. Eller også sådan sige, at jamen nu går jeg lige til tandlægen, fordi så tjekker man jo bare ud, og skriver ikke nogen timer på, for de timer man er afsted. Så skal du bare arbejde en time mere på et andet tidspunkt. Så når man timeregistrerer så meget, så er der også oftest, synes jeg, en større tendens til at man må sådan noget. Altså for eksempel tage til tandlæge i arbejdstiden eller sådan noget, fordi det er jo nemt at tilrettelægge.

Interviewer:

Følte du at du generelt havde mulighed for at balancere dit arbejde og din fritid?

Informant:

Ja, det det synes jeg, eller nej, det har man nok ikke fordi, at man skal arbejde så meget, som man skal i højsæson. Altså så er der jo et halvt år, hvor det er svært at f.eks. gå til fritidsaktiviteter i samme grad som man gjorde i lavsæson. Så det ville jeg nok sige nej til. Altså det her med at det ændrer sig hen over året, det gør jo faktisk det lidt sværere at få det hele tilpasset. Fordi der er jo som sagt noget tid på året, hvor der er nogle ting man ikke kan.

Interviewer:

Følte du så, at virksomheden havde incitamenter til stede til at adressere nogle af dine behov om det så var karriere behov, træningsbehov eller sådan noget som er børnepasning. Noget i den retning?

Informant:

Nej. Det havde de ikke rigtigt.

Interviewer:

OK. Føler du at det det eventuelt ville gøre gavn, hvis der var nogen, der implementerede noget i den retning?

Informant:

Nej, det ville ikke have været interessant for mig.

Interviewer:

Okay. Og var der er sådan noget som eksterne aktiviteter til stede, der skulle være til gavn for det indre arbejdsmiljø? Sådan noget til at tilskynde, at der bliver skabt gode relationer mellem de ansatte og her tænker jeg sådan noget som at man tager man ud og spiser, eller laver man en eller anden aktivitet, eller så har man et eller andet planlagt, sådan så de ansatte kan lære hinanden lidt bedre at kende og så videre.

Informant:

Altså vi havde jo sådanne sommerfester, julefrokoster eller sådan nogle gængse ting havde vi. Så der blev gjort sådan noget.

Interviewer:

Og føler du, at det indre arbejdsmiljø havde en betydning, da du forlod arbejdspladsen?

Informant:

Nej, det var ikke forstået på den måde, at det var ikke fordi der var et dårligt arbejdsmiljø eller indre arbejdsmiljø, at jeg forlod dem. Jeg synes, at jeg havde et godt arbejdsmiljø. Det var noget jeg var glad for.

Interviewer:

Var det er noget der forhindrede dig i at stoppe derover, fordi der var så godt et arbejdsmiljø?

Informant:

Nej det var det heller ikke. Det var hverken vanvittigt godt eller dårligt. Det var et fint arbejdsmiljø, men det var ikke sådan noget, der kunne få mig til at blive eller noget der kunne få mig til at smutte.

Interviewer:

Var virksomhedens image en faktor, da du valgte at søge en stilling på din daværende arbejdsplads?

Informant:

Nej.

Interviewer:

Okay. Var der nogle aspekter, der overraskede dig, da du blev ansat?

Informant:

Nej, jeg tror egentlig at jeg var ret godt klar over, hvad det vil sige at arbejde i revisionsbranchen.

Interviewer:

OK. Så du var sådan indforstået med den manglende fleksibilitet, og der var de her arbejdsopgaver og at det ville blive lidt presset og videre?

Informant:

Ja.

Interviewer:

Hvordan ser du så på lederskabsmulighederne for kvinder i revisionsbranchen?

Informant:

Jamen altså, dem der gerne vil arbejde meget, der tror jeg da helt sikkert, at der er gode muligheder for at blive statsautoriseret revisor og få de her gode jobs. Men jeg tror bare, at der er færre kvinder, der har lyst til at arbejde lige så meget og gøre det på den måde. Og det er derfor, at der nok er færre kvinder, der har ledelsesstillinger indenfor revisionsbranchen. Jeg tror simpelthen at det er et valg, at man ikke har lyst til arbejde lige så meget. Jeg tror ikke, at det er fordi, at man bliver valgt fra, fordi man er kvinde f.eks.

Interviewer:

Men som jeg forstår det, så kræver det at du lægger x antal timer af?

Informant:

Det gør det. Altså min lillebror for eksempel, han er i gang med at blive statsautoriseret revisor lige nu i Deloitte i deres store afdeling i København. Der arbejder han med de børsnoterede

virksomheder. Så han rejser hele verdenen rundt. Lige nu er han i Canada, tror jeg, for at lave revision for en eller anden canadisk stor koncern, fordi der skifter de jo rundt, når de har de her store, imellem hvem der må have dem. Og lige nu er det den danske afdeling, der laver revision der. Og han laver ikke andet end at arbejde. Nu er han også i gang med at blive statsautoriseret revisor. Men det er fra 8 til 22, hvis ikke senere. Hver dag.

Interviewer:

Hold da op. Også i weekenderne?

Informant:

I weekenden der går han ud og drikker bajere med kollegaer og så arbejder de først lidt senere. Han er aldrig hjemme.

Interviewer:

Det er sådan 4 år eller 5 år efter, at han bliver statsautoriseret? Det er jo vildt at tænke over. Det er jo godt gjort.

Informant:

Man han laver heller ikke andet og har ikke lavet andet. Hverken i højsæson eller lavsæson eller på noget tidspunkt af året. Han laver ikke andet end at arbejde. Han har ingen venner udenfor arbejdet, siger han. Men han har det megagodt og han er så glad. Han er sammen med alle sine kollegaer og de synes at det er det fedeste sammenhold og arbejdsmiljø. Han er så glad for det. For ham er det det hele værd.

Interviewer:

Så man kan godt?

Informant:

Man kan godt, og det er også derfor at jeg gerne komme med mine holdninger til det, men jeg tror, hånden på hjertet, at mange af tingene, det har ikke noget at gøre med ens køn. Det har noget at gøre med, at der er nogle roller, der hører til det køn man har. Nu skal han f.eks. være far og jamen han kan godt forsætte som statsautoriseret. Men han vil helt sikkert trappe lidt ned, men så skal hans kone formentligt gå hjemme. Og det er jo sådan nogle af de kønsroller, der ligger ude i samfundet. Og det har i bund og grund intet at gøre med hverken revisionsbranchen. Fordi i revisionsbranchen, der er det sådan lidt en form for en pyramide, at man har ejeren på toppen.

Så har man dem, der er statsautoriserede, men ikke ejer eller ikke partnere under, og så kommer der mellem lederen og så nederst er der revisortraineesene. Så det er en form for pyramide. Dem er der meget af. Og selvfølgelig skal der bruges flere revisortrainees end der skal bruges statsautoriserede. Og derfor er det jo også de bedste, og dem der arbejder mest, der får sig udviklet til at blive statsautoriseret. Og det har ikke noget at gøre med kønnet. Men det har noget at gøre med at det der skal til for at nå derop, det kræver mange timer. Det er ikke nok bare at være dygtig. Fordi der er meget benarbejde i en revision. Det er meget klart, at det tager lang tid. Så det er ikke nok, at du er bare dygtig, hvis du kun har 30 timer i ugen, fordi du kan ikke nå igennem det samme. Og derfor, så bliver det tit de her unge mænd, der har tid til ikke at lave andet end at arbejde og gerne vil rejse verdenen rundt og gerne vil de her ting, fordi de ikke har de samme forpligtigelser, men kvinder føler. Men det er også sat lidt på spidsen, fordi der er helt sikkert nogle kvinder, der siger "ej, nu sætter du alle over én kam og sådan har vi det ikke". Og selvfølgelig er det ikke sådan.

Det er også derfor der er kvindelige statsautoriserede revisorer, der er kvindelige partnere. Der er de her ting, fordi det er selvfølgelig ikke alle, der har det sådan. Men hvis vi nu kigger på stereotyperne, kigger på hvordan... Så er det det. Det er ikke i min optik noget at gøre med, at de ikke vil fremme kvinder eller at det er mit køn, der sætter det. Det er de valg jeg tager, der ikke passer ind i revisionsbranchen. Fordi jeg vægter, som mor, fleksibiliteten højt. Jeg vægter det at komme hjem. Nu har jeg min egen virksomhed. Vi arbejder sindssygt mange timer og det er også derfor, at jeg er blevet nødt til at aflyse de to tidligere møder. Lige nu render jeg rundt samtidig med at jeg tager det her møde over i min stald, fordi jeg har så sindssygt travlt og arbejder faktisk enormt mange timer. Men det er noget andet, fordi jeg kan bare helt selv bestemme, hvornår og hvordan. Altså jeg holder aldrig møder efter kl. 3. Jeg er hjemme kl. 3 hver dag. Og det kan jeg godt, fordi jeg selv bestemmer og jeg har denne her fleksibilitet. Så det der, hvor den manglende fleksibilitet i revisionsbranchen, i min optik, kommer til at spænde ben for mange kvinder. Fordi de ikke har lyst til først at komme hjem de der kl. 7 eller 8 eller 9, når børnene er blevet puttet. Selvfølgelig er der også mange mænd, der ikke har lyst til det. Men nu kan vi jo se, at dem er tit bliver statsautoriserede, det er jo tit unge mænd. Det er jo mænd, der ikke har børn endnu. Eller måske kun har små børn, som kvag fysiologi bare har mere brug for deres mor. Det har små børn, det har babyer. Det kan vi ikke gøre noget ved. Jeg tror faktisk på, at det er mere, er sådan kønsrollerne, der gør det. Det er ikke en vendetta imod kvinder.

Interviewer:

Gik du egentlig på barsel, da du arbejdede i revisionsbranchen, eller var det efterfølgende?

Informant:

Nej, jeg var på barsel før revisionsbranchen. Så jeg havde 3 børn, da jeg startede. Min yngste var 9 måneder, da jeg startede.

Interviewer:

Ja, det er nemlig fordi, at vi havde talt med nogle omkring det med at gå på barsel som kvinde. Så når de så kom tilbage igen, så kunne de mærke at der var en forskel. Altså, de skulle starte forfra i deres karriere, i forhold til hvis det var en mand, der gik på barsel.

Informant:

Det tror jeg på den måde, at en kvinde er væk i mange måneder, og når kvinder er væk i mange måneder, så vil der være nogle nye der skal overtage kunderne. Og der vil være en risiko for, at de nye medarbejdere, der overtager kunder, måske har en bedre kemi med kunden, end den tidligere kvindelig medarbejder. Det kan være at, de gør det på en anden måde. Nu kalder jeg det der er negative, og det er jo ikke fordi, at det behøver at betyde, at man har gjort et dårligt arbejde, men vi er jo alle sammen forskellige. Så jeg tror at hvis man har en hel portefølje af kunder og man bad en anden om at tage over det, så er der jo nogle ting, som de ville gøre på en anden måde. Og der er nogle kunder, der vil ønske, at blive, så starter du jo lidt forfra. Også på den måde, at så vil du jo få tildelt nogle nye kunder. Så er det jo dig, der skal starte forfra, når du kommer tilbage. Fordi så er det jo nogle nye kunder for dig, fordi nogle af dine kunder har valgt at blive med den, der har taget over. Så på den måde, hvis du er væk i mange måneder, så er der jo flere kunder, der ville skulle gives væk. Og det er altså noget, end hvis du er væk i 2 måneder som mand. Så der igen, tænker jeg, at det har noget at gøre med, hvor lang tid man er væk på barsel.

Jeg tror at hvis en mand, tager 8 måneder, så vil han have det på samme måde. Det kan godt være, at han ikke helt ville opfatte det på samme måde, fordi der er, også er en forskel på, hvordan mænd og kvinder ser ting på. Altså der holder jeg på, at kvinder de godt kan have en tendens til at se flere nuancer og på måske nogle gange en mere negativ måde. Hvor mænd, de måske ville sige "jamen det er fint, bare tag dem så tager jeg nogle andre". Hvor jeg måske som kvinde ville være mere "Hmm, nårh og hvorfor skal han så det". Og det er igen at sætte alle over en kam. Det gælder selvfølgelig ikke for alle. Jeg tror, hvis vi lavede en undersøgelse, så ville man godt kunne måle noget på, at der var forskel på, hvordan mænd og kvinder de ser på nogle ændringer og hvordan man har det med det. Og derfor tror jeg også man ville opleve forskellige svar.

Interviewer:

Føler du, at din tidligere arbejdsplads udbød træningsforløb til at udvikle kompetencer for de ansatte, der ønskede det?

Informant:

Altså, nu var jeg jo ved et mindre revisionshus, de havde ikke formelle, eller elevprogrammer. Men selvfølgelig vil revisionshuse som Deloitte og PwC og EY tilbyde træningsprogrammer. Altså det er jo svært at lave et forløb, hvis du kun har 2, der er til stede. Så på den måde, så ja, det gjorde de. Men selvfølgelig vil jeg også anerkende at der er forskel på, om man er i en stor eller en lille revisionsvirksomhed. Og det skal der også være forskel på.

Interviewer:

De næste række spørgsmål, vi kommer til spørger dig omkring, de kommer til at vedrøre lidt mere specifikt mod tiltag. Og til det så har vi et spørgsmål, der hedder: Har du haft erfaringer med Work-Life programmer og tiltag på din tidligere arbejdsplads eller bare generelt og hvordan det fungerer?

Informant:

Altså ved os var der ikke nogen specifikke tiltag. Det måtte man lidt sådan selv få til at passe ind i ens liv. Altså, det var ikke noget specifikt virksomheden blander sig i. Så der var ikke nogen specifikke tiltag.

Interviewer:

Har du hørt om andre virksomheder, der har haft sådan nogle lignende tiltag eller lignende, eller er det meget begrænset?

Informant:

Nej, det er faktisk begrænset. Altså jeg har hørt, at folk får mere lov til hjemmearbejdsdage. Men jeg tror bare stadigvæk, at revisionsbranchen er bagud, når det kommer til hjemmearbejdsdag i forhold til hvis du kigger på, hvad alle andre virksomheder har.

Interviewer:

Hvad mener du hvad der skal til for at Work-Life balance programmer fungerer langsigtet?

Informant:

Jamen, det kunne jo godt være det her med faste hjemmearbejdsdage. Og så alligevel, så er jeg lidt splittet, fordi på den ene side, så har revisionsbranchen brug for flere revisorer. Så man er jo nødt til

at gøre noget. Og på den anden side, så kan jeg måske heller ikke lade være med at tænke, at det vel også er okay, at revisionsbranchen ikke er for alle. Altså man bliver også kompenseret som statsautoriseret revisor som for eksempel i form af løn. Som man får jo faktisk mulighed for at have en anden økonomisk frihed, hvis det er den del man vælger. Så, jo Work-Life balance er vigtigt for mig, men så har jeg så valgt ikke at være revisor. Er målet altid at det er revisionsbranchen, der skal ændre sig? Selvfølgelig kan der godt komme lidt hjemmearbejdsdage, men jeg har svært ved at se det, fordi man kan jo ikke sige at "jamen nu arbejder vi bare alle kun 4 dage ugen". Fordi så når vi ikke at løse opgaverne, fordi det er sæsonbetinget. Det kan de jo ikke gøre noget ved. Det er jo livet som revisor.

Interviewer:

Det er også rigtigt nok, men nu er der eksempelvis Deloitte, de forsøgte jo indføre noget, hvorpå de prøvede skubber nogle af arbejdsopgaver i højsæsonen tilbage.

Informant:

Ja, så man får det fordelt bedre hen over året.

Interviewer:

Tror du at det kunne fungere for at skabe mere Work Life balance?

Informant:

Ja, så ville man jo dele det mere lige, og det kan man jo godt forsøge at gøre. Men jeg tror bare, at jeg som virksomhed ejer, ikke gå med til, at mit regnskabs skulle blive skævt pga. det, og slet ikke nu, når man også kommer til at skulle have sin bæredygtighedsrapportering ind over det, som så også skal følge et skævt regnskabsår. Altså det er bare, tror jeg, som virksomheden nemmere, hvis man har det med kalenderåret. For nogle brancher giver selvfølgelig meningen med sommerudsving at have et skævt regnskabsår.

Men jo selvfølgelig, så vil revisionsbranchen kunne stille nogle bedre muligheder overfor sine medarbejdere. Men nu er det bare fordi jeg selv sidder på den anden side af skrivebordet møder. Og jeg gad altså ikke at gøre det. Som virksomhed gad jeg ikke at skulle ændre til skævt regnskabsår. Fordi det ville påvirke så meget i min virksomhed at gøre det med skævt regnskabsår. Det gør det mere bøvlet. Og det kan godt være at for noget ville det ikke gøre det så meget mere bøvlet, men der er alligevel bare en del ting, der skal periodiseres anderledes, hvis man pludselig skal til at ændre sit regnskabsår.

Men man kunne jo godt, når man fik nye kunder og sige at man godt kun tage nye kunder ind, men det kan vi kun, hvis vi ændrer regnskabsåret. Sådan noget kunne man godt. Men helt ærligt, så tror jeg også bare, der er mange revisorer, der har det okay med at have travlt i højsæsonen, fordi mange af dem holder jo så 6 ugers sommerferie. Og det kan jo også noget. Og det kan også noget, at man arbejder mindre i lavsæsonen, så selvfølgelig så kan man sagtens gøre noget for Work-Life balance, men det er lidt ligesom, nu har jeg også selv næstet uddannet læge, jeg stoppede på 8. semester som læge. Og det er lidt ligesom revisor, det er en livsstil man vælger. Så det er måske et andet perspektiv, der faktisk er lidt træls for jeres opgave, fordi nu siger jeg ikke de ting, der passer lige ind. Det ved jeg godt men, men det er jo at hvis man gerne vil holde på medarbejderen, så skal man have meget mere Work-Life balance ind og det er helt sikkert noget, som revisionsbranchen er nødt til at overveje. Men revisionsbranchen er også lidt en livsstil. Man skal have lyst til at arbejde meget noget tid og arbejde mindre noget andet.

Det er da også nogle der sætter enormt meget pris på at have en meget lang sommerferie. Og det ville hellere vælge at have lang sommerferie end at arbejde 40 timer i ugen hver uge hele året rundt og holde 6 ugers ferie om året. Så det er jo det, der gør Work-Life balance helt vildt svært, fordi det der er rigtigt for mig, det der er Work-Life balance for mig. Det er måske ikke Work-Life balance for dig eller for en anden. Fordi hvis man gerne vil rejse meget eller et eller andet, så er det fedt at have mange ugers fri i streg. Og derfor er Work-Life balance helt enormt svært, og det det handler om for mig, det er at tilbyde muligheder. Work-Life balance kan være, at man tilbyder flere at gå på deltid, det er det de gerne vil. Det kan være, at man tilbyder en hjemmearbejdsdag i ugen, hvis det er det man gerne vil. Det er Work-Life balance i mine øjne, at man kigger på den enkelte person, og hvad er det, der er vigtigt for dig? Og så i højere grad imødekommer individuelle. Det kan være, der er nogen der skal lidt ned i tid. Det er virksomheder jo begyndt på. Det er det Deloitte jo også begyndt på. Det var uhørt for 5 år siden og 10 år siden at være på deltid, og det er det ikke nu. Det kan man godt nu. Og det er Work-Life Balance i mine øjne, at man giver mulighed for sådan nogle ting.

Interviewer:

Hvilke tiltag ville du være interesseret i, at der blev indført i revisionsbranchen, hvis du sætter dig selv i de sko igen?

Informant:

Så ville det være det her hjemmearbejde. Det er fordi, det er noget jeg vægter højt.

Interviewer:

Vil du mene, at sådan noget som eksempelvis børnepasning på arbejdspladsen, at det ville være et godt initiativ at indføre på arbejdspladsen?

Informant:

Nej, det tror jeg ikke.

Interviewer:

Hvad så med sådan noget som træningsforløb eller kurser til at bibeholde medarbejderne på arbejdspladsen?

Informant:

Jo altså, det tror jeg godt kunne være et tiltag. Hvis det var frivilligt. Altså så er det for dem, der synes at det er fedt. Der er også nogle der ville hade det.

Interviewer:

Tror du, der er andre initiativer, der kan være effektive at indfører til specifikt at bibeholde og tiltrække flere kvinder til branchen?

Informant:

Jeg tror, at det er det her med fleksibilitet, hjemmearbejde, mulighed for deltid, hvis det er det man vil i en periode.

Interviewer:

Og vores sidste spørgsmål, det har du nok også besvaret lidt, det er hvorvidt du ville være interesseret i at vende tilbage til revisionsbranchen, hvis nu at alle disse tiltag de bliver implementeret.

Informant:

Ja altså, jeg tror ikke at jeg vender tilbage til revisionsbranchen. Men det har ikke noget med tiltagene at gøre. Jeg tror bare ikke at revisionsbranchen, at det er mit sted.

Interviewer:

Men tror du så, at andre kvinder, der måske har forladt branchen grundet stressrelateret eller lignende forhold, ville være interesseret i at vende tilbage, hvis de det til disse tiltag de bliver implementeret?

Informant:

Ja, det kunne jeg godt forestille mig. Altså nok særligt dem, der har forladt branchen for 10 år siden eller lignende, hvor det var meget anderledes end det er nu.

Interviewer:

Ja, jeg tror at det var de spørgsmål, som vi havde til dig. Tak for din tid.

9.7.5 Informant 5

Interviewer:

Så de første række spørgsmål, de kommer til at vedrøre erfaring og til det så er vores første spørgsmål: Hvilke årsager var der til, at du forlod revisionsbranchen?

Informant:

Altså først og fremmest, så vil jeg sige at, uddannelsen er rigtig god og kan bruges til mange ting, uanset om man fortsætter i revisionsbranchen eller man vælger det fra. Grunden til at jeg stoppede var at der er mange timer i det. Og hvis man ligesom ville udvikle sig fra der, hvor jeg var, jeg blev manager, men altså så var det statsautoriseret hele vejen, og det havde jeg ikke interesse i. Fordi det vil bare betyde flere timer. Jeg stiftede også familie deromkring, og så er det bare ikke nemt at få det til at hænge sammen. Ja, det var så det praktiske i det. Og så synes jeg også at nu var det meget store kunder jeg var på og på revisionsdelen er det rigtig meget, hvor du ser tilbage og så stemmer af at validere tingene og om det er rigtig gjort op, og alt sådan noget, hvor jeg havde mere interesse i ligesom at sidde i en virksomhed og være med til at drifte for fremtiden. Det var sådan hovedårsagen. Jeg ved ikke om man skal kalde det bureaukrati eller hvad det var, men der var mange tjeklister og skemaer og den del tog faktisk rigtig meget tid ud af det arbejde jeg sad med.

Interviewer:

Hvordan har dine oplevelser som kvindelig revisor så været anderledes fra dine mandlige kollegaer?

Informant:

Jeg tror ikke at der var sådan en stor forskel, Altså der hvor jeg var, der var vi et forholdsvis ungt team. Eller i hvert fald en stor gruppe af unge mennesker, og det var på mange måder fantastisk, fordi der var en god stemning, og der var masser af aktiviteter og også socialt oppe på kontoret, men også udenfor arbejdstiden. Så det var bare en tid, hvor der var meget arbejde, men også rigtig meget sjov og hygge. Så i forhold til de unge mandlige, der er jo ikke nogen forskel. Der blev ikke gjort forskel på os, det føler jeg ikke. Det er jo ikke sådan, at man blev valgt fra i forhold til de mandlige kollegaer, jeg havde på nogle opgaver, følte jeg ikke.

Interviewer:

Ok, følte du at du måske stødte ind i sådan noget som udfordringer eller fordomme som kvindelige revisor?

Informant:

Der kunne måske være en snert af, når man var ude ved kunderne, så vil de mandlige kolleger blev mødt med lidt mere respekt, men fordi der hvor man var, der var der tit mandlige repræsentanter for virksomhederne, vi talte med. Og jeg vil ikke sige, at de sådan overså kvinderne, men de henvendte sig nok mest til mændene. Fordi der nok også var flere dengang, det ved jeg ikke om det er anderledes nu, men der var flere mandlige kolleger end jeg havde kvindelige.

Interviewer:

Hvordan håndterede du så de her udfordringer?

Informant:

Jeg vil sige, det var mest sådan i opstartsfasen med kunden, og når man så kommer i gang og de ligesom fandt du ud af, at vi var ligeværdige, og at vi havde lige meget indsigt og forstand på det vi sad med, så var der ikke nogen problemer mere. Altså så det var der ikke, så det var ligesom om, at man bare lige skulle over den der "Ja, at bare fordi man er kvinde, så kan man godt finde ud af tingene alligevel" Det lyder dumt, men jeg tror faktisk også det har en lille betydning at mændene, de kom meget i jakkesæt og slips eller hvid skjorte eller blå skjorte, og du ved mændenes påklædning gør bare, at det symboliserer eller anden form for status, og selvom kvinder også har pænt tøj på. Jeg tror det der jakkesæt, det giver en eller anden form for symbol, som måske ikke er der alligevel.

Interviewer:

Yes, de næste rækkespørgsmål, de kommer til at vedrøre lidt mere motivation og til det er vores første spørgsmål, hvilke positive og hvilke negative oplevelser har du haft dit arbejde som revisor?

Informant:

Jeg havde læst en HD først og jeg læste cand.merc.aud., samtidig med at jeg arbejdede. Deltidsarbejde og deltidsstudie, og det synes jeg var rigtig godt. At få sat det ud i praksis i forhold til ens teoretiske viden, og det vil I også opdage, når I kommer ud i det praktiske og se hvordan tingene rent faktisk fungerer, men det synes jeg var positivt, at have den der kombinationen af teori og praktisk og at der ligesom var nogen at spare med omkring en opgave på skolen, eller man kunne måske ligefrem få et område at arbejde med, som matcher det stof, man var igennem på skolen. Det var virkelig positivt. Ja og det negative, det var de her mange timer fordi det bare er så sæsonpræget. Altså, det er jo i foråret og de første 3 måneder, så er det jo de store kunder, revisionskunderne og så de sidste 3 måneder for året eller først om er der mindre arbejde i forhold til selvangivelser. Så ja, det er et langt år. Men altså, som ung altså, så er det jo okay, så var man i

det, og man havde det sjovt og man lærte meget og det kørte bare derudaf. Men altså, det kunne ikke blive ved på den måde der.

Interviewer:

Følte du dig anerkendt i dit arbejde?

Informant:

Ja, det synes jeg faktisk at jeg gjorde, man havde dengang en fadder eller en team leder, som ligesom var ansvarlig for en og for ens fremdrift og opgaver. Jeg tænker, det er meget personafhængig, hvem man ligesom er knyttet til. Og ham her, han var rigtig dygtig og tog sig godt af os alle samme. Lyttede til os og de udfordringer vi havde og fik det passet godt ind.

Interviewer:

Føler du, at du fik mulighed for at få ansvar?

Informant:

Til en vis grænse ville jeg sige. Jeg fik min egne opgaver og jeg fik også min egne kunder og så der var ikke noget der. Men ligesom i forhold til at komme videre, så skulle man ligesom også ville læse videre. Tage kursus for at blive statsautoriseret. Og når man ikke lige vil det, så blev man jo også, valgt lidt fra på de ting, så giver de jo plads til dem, der gerne vil videre i systemet selvfølgelig. Men altså man havde selv ansvar for nogle kunder selv og havde ansvar for nogle områder på de teams, når vi er ude i teams. Så ja det synes jeg bestemt.

Interviewer:

Hvad så med lønnen? Var du tilfreds lønmæssigt på dit tidligere arbejde? Følte du, at der var gode bonus muligheder? Noget i den retning?

Informant:

Dengang var der ikke noget, der hed bonus. Der var det overtidsbetaling. Der fik vi som jeg husker det på overtid. Det vil man nok ikke synes er ret normal i dag, fordi altså det er mange timer og det er lørdage og det er søndage, og det er aftener og det er på alle mulige mærkelige tidspunkter. Dengang synes jeg, det var okay. Så kunne man enten få det udbetalt eller man kunne bruge sine afspadseringer om efteråret, så man kunne have lidt mere roligt efterår end forår. Men jeg tror, i dag er det det måske lidt anderledes, uden at jeg kan sige det helt, fordi i dag tror jeg, at revisionshusene har travlt hele året rundt med de ekstra opgaver, der kommer. Der er nok noget mere... eller der har

altid været rådgivning, men ESG og andre ting, som fylder mere i virksomhederne og som revisionen også er inde over og flere opgaver.

Interviewer:

100%. Og ja som du også siger, så er det jo bonus ordninger og det fylder jo meget mere og nu er det jo ikke så meget overtid, kan man sige.

Informant:

Nu er det 20 år siden jeg stoppede, så der er nok sket meget på det.

Interviewer:

Men det er stadig superfedt, at vi lige kan få dit perspektiv på tingene, men det er jo også meget interessant at se, hvordan tingene har udviklet sig.

Informant:

Dengang var det meget sådan låst i trin efter hvor langt du var i dit uddannelsesniveau og nogle kurser du har taget.

Interviewer:

Okay. Jeg tror også, det er lidt på samme måde her. Jeg kan ikke rigtig gøre mig fuldstændig klog på det. Den næste række spørgsmål som jeg nu kommer til at stille dig, de vedrører lidt mere specifik Work- Life balance og til det så er vores første spørgsmål, hvordan håndterede du Work-Life balance som kvindelig revisor? Og det er med hensyn til både privatliv og andre forpligtelser.

Informant:

Jeg flyttede jo fra Vestjylland til Vejle. Jeg kendte ikke et øje, hverken kollegaer eller andre i Vejle. Så først, sådan lige det første år, så mine kollegaer som blev mine venner, kan man sige. Eller dem man ligesom hang ud med efter arbejde, fordi det er jo ligesom det man gjorde. Så i starten var jeg egentlig bare glad for at være kommet et sted, hvor der var unge mennesker, fordi jeg var flyttet fysisk væk fra min normale omgangskreds.

Så den der Work-Life balance flød lidt ud dengang, fordi jeg havde ikke behov for så meget privatliv dengang. Fordi mine kollegaer var mine venner, i hvert fald det første stykke tid. Og så fik jeg så en større kreds af bekendte og venner ud over arbejde. Men det hang egentlig godt nok sammen

dengang, men jeg havde heller ikke nogen forpligtelser. Jeg skulle ikke hjem til en mand. Jeg skulle ikke hjem til nogen børn, der skulle noget til nogen bestemte tidspunkter. Vi gik til noget sport og så passer det ind, og så gjorde man bare det om eftermiddagen og så arbejder man typisk videre bagefter eller hyggede sig med nogle af kollegerne eller nogle venner. Men det passede så fint ind, og der blev også givet rum til at man kunne udsætte en opgave, der skulle være færdig til på fredag måske, altså så længe man fik det gjort, så er det ligegyldigt, hvornår man gjorde det. Så, der er sådan meget fleksible.

Der var ikke nogen, der skulle prøve at udnytte det, men altså det var det heller ikke. Men de var jo ligeglade med om du mødte klokken 10 for eksempel, hvis der var en spinning hold der var fra 8 til 9 for eksempel. Så skulle du bare lægge de timer på et andet tidspunkt, så på den måde var de meget fleksible i forhold til hvornår man arbejdede, bare man overholdt sin deadlines og ligesom havde ansvar for at det bliver gjort, eller skulle jeg sige sørge for at tingene bliver lavet til tiden? Så på den måde hjalp det til ligesom at få den her balance i tingene, så man skulle bare sørge for at få det planlagt.

Interviewer:

Jeg kunne se på dit skema at du har 3 børn. Begyndte du så at stifte familie efter at du valgte at forlade branchen?

Informant:

Ja, det gjorde jeg faktisk. Jeg blev ansat i XX og der er jeg i dag og her blev jeg ansat. Så gik der 3 måneder tror jeg, så skulle jeg fortælle, at jeg var blevet gravid. Det var ikke lige så god en start på min arbejdsplads, Det var sådan det var og så fik jeg 3 børn der udenfor revisionsbranchen.

Interviewer:

Yes, så det var hele din ungdom, du var i revisionsbranchen?

Informant:

Ja præcis. Jeg fandt min mand/kæreste. Ham havde jeg jo lige nogle år, mens jeg var i revisionsbranchen. Så ham havde jeg da lidt forpligtelser til, men det er jo ikke på samme måde, som når du har børn. Han er også revisor.

Interviewer:

Så passer det jo perfekt. Højsæson og lavsæson.

Informant:

Ja præcis, men det gjorde så faktisk da jeg fik børn, at han stadigvæk er revisor og er ikke kommet ud af branchen. Så han havde jo travlt om foråret, og der hvor jeg blev ansat, der havde vi årsafslutningen i og har det stadigvæk i oktober måned. Sådan han har travlt i foråret. Jeg havde travlt i efteråret. Så blev sådan nemmere for os at få tingene til at hænge sammen, altså en kunne tage over, når den anden havde travlt. Eller ikke tage over, men ligesom bidrage mere hjemme. På den måde kunne vi flex og få det til at hænge sammen, og det havde været svært, hvis vi begge var i revisionsbranchen.

Interviewer:

Jeg har talt lidt om det, men føler du, at der var gode muligheder for fleksibilitet på din daværende arbejdsplads? Og her mener jeg både i forhold til tilrettelæggelse af arbejdsplanen, men også sådan noget som eksempelvis at arbejde hjemmefra?

Informant:

Ja, det var der. Der var ikke så mange, der arbejdede decideret hjemmefra. Dengang der så tog man bare op på kontor og sad, fordi der var nemmere. Dengang var der i højere grad mere papir. Folk, de kom og afleverede deres mapper med bilag til os og sådan er det jo ikke i dag. Så det var jo mere praktisk at være sat op på kontoret, men hvis man kunne, så kunne man godt arbejde hjemmefra.

Interviewer:

Ja, du har også talt lidt om det der med at tilrettelægge egen arbejdsplan, og hvis man har en spinning klasse lige midt på dagen, så kan man godt lige nå at tage den og så videre.

Informant:

Hvis der var mistanke om, at man ligesom misbrugte det eller ikke overholder sin deadline, så ville der selvfølgelig blive lukket ned for det.

Interviewer:

Følte du så, at du generelt havde muligheden for at balancere dit arbejde og din fritid, og det kan jeg så høre, du nok følte du, at du godt kunne.

Informant:

Ja, det gjorde jeg

Interviewer:

Følte du, at virksomheden havde nogle incitamenters til stede til at adressere nogle af dine behov? Om det så er sådan noget som kurser, træning. Om, der var sådan noget som børnepasning eller lignende.

Informant:

Vi fik jo de kurser vi skulle have, og der var nogle der var obligatorisk at man skulle igennem. Jeg kan ikke huske hvor mange der var. Der var et eller andet antal dage om året, man skulle afsted for kurser. Så var der snakket om på et tidspunkt, men det blev aldrig rigtig til effektivitet. Det kom ikke rigtig i luften, men der var på et tidspunkt, kan jeg huske hvor de havde, så et spørgeskema der blev sendt rundt, hvad man havde brug for at gøre det nemmere.

Altså om man havde brug for noget af ens løn eller ekstra til rengøringshjælp eller få lidt sådan nogle ting derhjemme. At man ikke skulle gøre det eller ikke børnepasning, det var ikke en af dem, men der var sådan nogle ting med rengøring. Jeg ved ikke hvorfor jeg kan huske rengøring og vinduespusning. Det var nok det, jeg synes var dejligt. Men der bliver aldrig rigtig gjort noget alvor ud af det dengang. Men altså de prøvede det. Altså at gøre det så fleksibelt som de kunne umiddelbart dengang, synes jeg. Men der var også pres på det. Det var der.

Interviewer:

Det kan jeg godt forestille mig. Vi talte med nogle af informanterne om, at nogle af virksomhederne, de opbygget sådan, at du har hele dit liv på arbejdspladsen lige fra morgenmad til frokost, aftensmad og træning, det hele. Du skal bare lige hjem for at bruge din seng til at sove, og så er det bare tilbage op igennem.

Informant:

Hvis man arbejdede over, så fik du aftensmad, så du kan købe en pizza eller købe et eller andet mad. Og det var madordning, som jeg husker det, til frokost, som man kunne tilmelde sig. Så man ikke skulle stå for madpakken.

Interviewer:

Foretog virksomheden så nogle eksterne aktiviteter til at forbedre det indre arbejdsmiljø? Sådan noget til at skynde at der bliver skabt gode relationer mellem de ansatte?

Informant:

Ja, det synes jeg altså. De havde to arrangementer om året. Og det ene var ud over julefrokoster, og sommerfesten, hvor man kørte ud til V-sted centeret? Hvor de så havde planlagt forskellige aktiviteter, hvor man skulle bygge en tømmerflåde og man skulle altså lave noget sammen. Og så blev man så delt op i nogle små grupper, hvor man skulle løse af de her opgaver sammen. Altså ja, sådan noget meget sjovt med. Og så var det så aftensmad og fest efter. Det havde de om sommeren. Omkring august eller september, som jeg husker det, sådan en sæson afslutningsfest status fest, hvor man ligesom fejrer at, det nu der overstået. Det kan vi nyde efteråret-festagtig.

Interviewer:

Og var det så noget, som du føler, at der gavtede dig og dine kollegaer?

Informant:

Ja, det gjorde det bestemt, det gjorde det bestemt. Altså især de der aktiviteter, man var sammen på en anden måde. Altså så hinanden fra en anden vinkel, når man stod i nogle situationer, som man ikke normalt så hinanden i. Det var bare sjovt og så se hvem tager ligesom lederskabet på det og hvem følger bare med? Det er meget sjovt.

Interviewer:

Føler du at det indre miljø, det havde en betydning, da du forlod arbejdspladsen? Var det eksempelvis sådan noget, som forhindrede dig i måske at skifte, fordi du lige netop havde det så godt med dine kollegaer.

Informant:

Nej, jeg har meget nemt ved at falde ind med folk og fungerer med langt de fleste. Fordi man fungerer godt et sted, så er det også gode kollegaer andre steder. Selvfølgelig er det sådan lidt angstprovokerende at skifte til et helt nyt sted, når man starter sådan lidt fra nul. Men nej, det var som sådan ikke noget jeg var bange for. Men jeg vil sige, mange af de ting, som jeg havde lært at se, det praktiserer jeg i dag som leder. Altså friheder under ansvar og at man skal have et godt team med et godt samarbejde imellem hinanden her. Det vægter jeg meget højt. Folk skal have det godt og være glade for at komme på arbejde hver dag. Så det har jeg taget til mig. Det er jeg ikke, det er også bare sådan jeg er som person at det er vigtigt at, at folk har det godt og de kan yde noget, fordi det skal de selvfølgelig også. Nu kan jeg ikke lige huske dit spørgsmål, fik jeg svaret på det?

Interviewer:

Ja det gjorde du. Det var i forhold til, om det indre arbejdsmiljø havde en betydning.

Informant:

Nårh ja, altså det havde ikke som sådan en betydning. Faktisk i dag ser jeg stadigvæk nogle af de gamle kollegaer.

Interviewer:

Var virksomhedens image en faktor, da du valgte at søge en stilling på din daværende arbejdsplads?

Informant:

Ikke rigtig, men jeg søgte to og jeg fik faktisk dem begge. Jeg havde læst min HD i Esbjerg, hvor jeg kom fra. Og så skulle jeg læse cand.merc.aud., og det kunne jeg ikke læse her, fordi det her, det var et lille sted og de havde ikke ligesom råd til at have en deltid, så de skulle have en fuldtid. Så det var vigtigt for mig, at det var en af de store, en af de 5 store, så det var derfor, at jeg søgte.

Interviewer:

Hvorfor var det vigtigt for dig søge en af de 5 store?

Informant:

Ja dels, fordi de ville give mig mulighed for at læse videre. Og dels fordi jeg tænkte at der ville være bredere paletter over områder, man kan arbejde med rådgivning, skat, revision og du kunne ligesom specialisere dig inden for et område, hvis det var det, man har lyst til. Så ja, det gav lidt flere muligheder end et mindre revisionshus, men det har så også nogle fordele at være i et mindre revisionshus, afhængigt af, hvad man gerne vil, synes jeg.

Interviewer:

Det giver god mening. Jeg kan også selv se, også i forhold til, når jeg har spurgt de forskellige informanter. Alle folk har jo sit syn på omkring, hvorvidt det er de store virksomheder eller de små virksomheder, som de foretrækker.

Informant:

Men jeg tror uanset hvor du kommer, om det er en stor eller så kan du blive utrolig ked af det og du kan blive glad. Og det samme altså. Jeg tror de mennesker der ligesom er der, som man kommer i team med, som har en kæmpe betydning for, om man får succes eller ej. Så det er lige så meget, om man føler, når man er. Du har nok selv kunne føle nogen til de samtaler du har været ved med

de mennesker, om man ligesom føler at, der ligesom er en connection eller en ånd, som gør at her vil man kunne trives. Så ja, det betyder også rigtig meget, at man kan mærke det. Så er det ubehageligt, tror jeg nok komme på arbejde, hvis ikke at man ligesom har det. Man ligesom falder ind.

Interviewer:

Var der nogle aspekter, der overraskede dig, da du blev ansat i revisionsbranchen?

Informant:

Ikke sådan lige helt umiddelbart. Altså helt da jeg startede efter handelsskolen, havde jeg ikke nogen sådan nogle forventninger, altså jeg kendte ikke rigtig nogen, der var i revisionsbranchen, så jeg vidste ikke hvad jeg gik ind til, så egentlig bare sådan meget åben, de først 4 år var jeg også læste jeg HD og det var om aftenen efter fuldtidsarbejde. Og det var jo også bevidst om, at det krævede meget. Nej, altså man møder mange forskellige typer mennesker også nede ved kunderne og altså. Der er der nogle enkelte der sådan har været ubehagelige eller ville have det på en anden måde end hvad var vil sige var inden for rammerne af det som man synes, man kan tillade i forhold til ordentlighed og sådan noget. Og der bliver man også mødt af mennesker, som udfordrer de grænser. Og det er jo en type mennesker, som måske kan være lidt ubehagelig. Men der har man så altid haft dækningen fra sin fader eller sin teamleder. Så, jeg synes ikke der er noget, der sådan aldrig har overrasket mig. Der var mange mænd dengang i branchen.

Interviewer:

Det er der stadig.

Informant:

Er der stadig der, ja? Og det er jo nok, at jeg er jo selv en af dem der sprang fra, og så når man kommer ind i den der, man skal have børn alder, så bliver det svært, hvis ikke man kan få det til at passe. Altså den måde som vores system er bygget på omkring årsregnskab og tidspunkter. Altså rigtig mange når derhen: "Kan jeg nå det?". Eller det det ikke er spredt mere ud. Man kan sige, det er det der gør, at alle skal have det hele lavet på en gang. Og det er jo ligesom vores samfund, der har bygget tingene op på den måde. Jeg vil sige man at for at lette det, så kunne man også måske opfordre flere til at have skæve regnskabsperioder, for at fordele det mere ud. Altså for revisionsbranchen for at lette trykget. Fordi der er deadlines. Men omvendt så ved jeg det ikke altså. Hvis jeg skulle være revisor i dag og skulle gøre det hele året rundt, det tror jeg at jeg ville blive helt træt af. Ja, fordi altså om efteråret der havde vi sådan nogle andre typer opgaver. Typisk, som jeg

husker det, at der var et afbræk, så ja jeg ved ikke hvad man kan gøre. Men ja, det er det der forår, det var vildt og det er det som ikke fungerer. Eller for mig i hvert fald med tre børn.

Interviewer:

Hvordan ser du så på lederskabsmulighederne for kvinder i revisionsbranchen?

Informant:

Jeg tror der er behov for kvinder i ledelsen for ligesom at favne lidt mere de udfordringer. Ikke at sige, at mændene ikke kan det, fordi de har jo også selv kvinder. De forstår godt, hvad problemerne er. Jeg tror der er brug for flere kvinder i ledelsen. Arbejde i revisionshusene er mange jo ting, det behøver jo ikke kun at være revision. Der er mange forskelligartede opgaver, man kan specialisere sig indenfor som har brug for nogle gode ledere. Have styr på detaljerne og på fakta på det område de arbejder i. Jeg tror at vi er lidt bedre til at sætte os ind i nogle detaljer end mændene. Og så tror jeg, at kvinder har en anden tilgang til mange aspekter, eller det har vi, som smitter af i en organisation i forhold til at tingene kører bedre. Har et andet menneskesyn, det er nok der jeg ville hen.

Interviewer:

Hvad tror du så er årsagerne er til at der er så få kvinder, der sidder i de her lederskabsstillinger, hvis det er du bare sætter nogle tanker på det. Det kan godt være du ikke har gjort dig nogle overvejelser, men bare det for dit standpunkt. Hvad tror du at årsagen kunne være?

Informant:

Ja, årsagen er, at Jeg tror mange kvinder stepper ud af branchen på det tidspunkt i sit liv, hvor de skal stifte familie simpelthen, og så er de ude i nogle år og så ønsker de ikke at komme tilbage til det der, fordi det kræver for meget ligesom overfor andre. Eller kommer bare ud i en erhvervsvirksomhed, som jeg er. Det er svært. Jeg har selv forladt branchen. Og det er ikke fordi jeg har den samme pres på i dag. Altså som leder i dag har jeg også rigtig mange timer, så det er ikke fordi, jeg ikke arbejder meget, for det gør jeg stadigvæk. Men ja. Men jeg har stadig sådan, jeg skal ikke tilbage og race.

Interviewer:

Det forstår jeg også godt. De sidste række spørgsmål, som jeg har til dig, de vedrører lidt mere specifikt tiltag. Og der vil jeg bare lige høre. Lad os lige se, du har jo talt lidt om erfaringer med Work-

Life balance programmer og tiltag på din tidligere arbejdsplads. Det med at de prøvede at forsøge at få nogle ting indført, men har du andre erfaringer i forhold til Work-Life balance tiltag?

Informant:

Ikke lige fra min revisionstid umiddelbart, men altså i dag, hvor jeg er nu, har vi et fitnessrum, hvor vi kan altså dyrke motion, direkte fra arbejde eller inde man møder på arbejde, så det er nemt tilgængeligt. Det sætter jeg stor pris på, at man kan gøre det lige fra arbejdet eller om morgenen inden, så man ikke kommer hjem og måske får sat sig i sofaen og ikke kommer afsted.

Interviewer:

Hvad mener du så der skal til for at Work-Life balance programmer, de fungerer langsigtet?

Informant:

Jamen, de skal føres ud i livet, og der skal holdes fast i dem. De regelsæt, eller hvad skal man sige, de retningslinjer, man sætter op og muligheder, man giver folk, at man rent faktisk også holder det. At det ikke er bare stykke papir, der står: "Vi har de og de muligheder", men at man rent faktisk også kan bruge dem. At der bliver givet plads til, at man også kan udleve det samtidig med, at man kan løse sine opgaver. Jeg tror, det er det, der nogle gange bliver skubbet i baggrunden, sådan "Det må du gøre i næste uge, fordi at lige nu skal vi altså lave den her til den her kunde her". At det ligesom bliver negligeret, fordi der er travlt og så de der fine regler man har bliver skubbet til side, hvis det giver mening.

Interviewer:

Sådan som jeg forstår det, så det er også ledelsen, der skal være med til rent faktisk at implementere det og vedligeholde det?

Informant:

Præcis, prioriterer det.

Interviewer:

Hvilke tiltag ville du personligt være interesseret i, at der blev indført i revisionsbranchen, hvis du eksempelvis stadig var revisor?

Informant:

Altså hvis jeg skulle være det i dag. Det er nærmest umuligt, men noget i forhold til planlægning, som gør, at man ikke behøver at arbejde 12 timer om dagen i lange perioder og jeg ved ikke, hvordan

man kan løse det der, fordi der er jo et kæmpe behov i at nogle opgaver, der skal løses. Det er jo stor volumen, der skal løses. Men om man kunne have sat flere det sammen med nogle flere folk på simpelthen på det tidspunkt der til at håndtere de opgaver der, sådan så det bliver lidt mere overskueligt og håndgribeligt. Det der ligesom tit var, det var at man havde lavet en plan, i forhold til, hvornår hvad skulle laves. Men så kunderne, så fik de ikke lige afleveret eller de var ikke lige klar alligevel og så man rykkede man rundt, og så er det man lige pludselig kommer til at arbejde på mærkelige tidspunkter, fordi kunderne de ikke aflevere det. Så jeg tror, at man skal være lidt hårde over for ens kunder og planlægge og afholde de aftaler, som bliver lavet, og hvis ikke, at de er klar der, at de ligesom skal betale en bøde og få lavet opgaverne på et andet tidspunkt, så de lærer det sådan, så jeg tror planlægning er vigtigt.

Interviewer:

Føler du så sådan noget som børnepasning, træningsforløb, rengøring, vinduespudsning, at det ville være sådan gode initiativer til at bibeholde medarbejdere i revisionsbranchen?

Informant:

Det tror jeg bestemt altså. Det tror jeg da helt sikkert, fordi det er nogle ting som for eksempel rengøring, det er noget, man skal gøre i sin sparsomme fritid, så det er jo ikke noget du skal gøre søndag formiddag eller sådan noget, hvor det kunne være rart lige i stedet for lige bare at trække vejret og gøre nogle andre ting. Så helt sikkert og så børnepasning, det ved jeg ikke. Der er så mange tilbud i dag med åbningstider, så man kan få det til at passe ind. Men så omvendt, så skal børnene heller ikke sidde i institution fra 7 om morgenen til 6 om aftenen. Det er jo ikke derfor man får børn. Det er det i hvert fald ikke i min optik. Så en arbejdstid, som er til at håndtere, skal der være til. Men jeg ved ikke, hvor man kan løse den der hurdle med at, der er brug for flere hænder i forårssæsonen.

Interviewer:

Altså der var nogle informanter, der sagde sådan noget, som at man eventuelt skulle afvise nogle kunder. Og så var der også Deloitte, de indførte også et Work-Life balance program. Eller de forsøgte indfører, hvori de forsøgte at få rykke nogle af opgaverne for højsæsonen ned til lavsæsonen, således at der var lidt mere balance i det.

Informant:

Ja præcis, få kunderne til ændrer deres skæve regnskabsår.

Interviewer:

Men der er mange forskellige meninger omkring, hvor effektivt det rent faktisk er.

Informant:

Ja. Det er en svær opgave. Men ja planlægning tror jeg gør meget. Og så som du siger, altså tager det er typisk de samme kunder som er bøvlede og som ikke afleverer til tiden til den aftale. Altså få dem til at betale noget og så give medarbejderne noget af det, som de betaler ekstra for, ligesom at få en ekstra kompensation for at sidde på nogle skæve tidspunkter.

Interviewer:

Yes og det sidste spørgsmål jeg har til dig det er at du nu sidder som direktør. Så det er måske ikke lige relevant at spørge dig om, hvorvidt du ville være interesseret i at vende tilbage, men lad os eksempelvis sige, lad os gå et par år tilbage. Vil du være, som ung, havde været interesseret i at vende tilbage til revisionsbranchen, hvis de her tiltag, de var blev indført på det tidspunkt.

Informant:

Det ville jeg måske nok, men ikke til ren revisionen. Altså jeg vil mere sådan noget rådgivning i forhold til den fremtidige drift. Altså se frem, i stedet for at revidere noget, der ligesom er passeret, som man egentlig bare gør for at stille nogle interessenter tilfredse med det de har performet eller hvordan de har performet. Altså så er jeg mere interesseret i at drive en virksomhed fremadrettet, så det ville være mere sådan noget rådgivning eller noget. Men jeg vil sige altså, det er fantastisk uddannelse og man lærer ufattelig meget revision. For mit vedkommende i hvert fald har den her baggrund gjort det meget nemmere for at forstå sammenlignelige virksomheder og de mekanismer i forhold til at se fremadrettet og drive en virksomhed. Der er mange spændende områder.

9.7.6 Informant 6

Interviewer:

Du har jo ikke forladt revisionsbranchen endnu, fordi du jo sidder i intern revision, men vi vil gerne høre hvilke årsager der var til at du forlod ekstern revision?

Informant:

Man kan jo sige at, når man tænker på revisionsbranchen, så tænker jeg også det der med at forlade hvad kan man sige det eksterne revisionsbranchen i forhold til hvad intern revisor er. Jeg tror årsagen til jeg forlod revisionsbranchen, var at det var ift. tidspres i forhold til min familie derhjemme. Jeg havde lige fået barn nummer 2. Jeg tror hun har været 1 da jeg forlod branchen, hvor jeg virkelig kunne mærke det der med hendes savn til mig i det halve år. Jeg havde rigtig travlt. Jeg havde rigtig travlt for januar til og med juni og var meget fraværende hjemmefra eller i hvert fald fraværende, når jeg skulle sidde og arbejde hjemme, hvis jeg arbejdede hjemme. Så det tror jeg var derfor jeg forlod og der kunne jeg også fordi jeg kunne se på andre kolleger, der stod i samme situation og havde prøvet at være på nedsat tid, at det alligevel ikke rigtig lykkedes for dem at få det til at fungere, fordi de alligevel arbejdede meget. Derfor tænkte jeg, at det var nok for mig, så jeg kunne være den mor jeg gerne ville være i stedet for.

Interviewer:

Hvor længe var du i ekstern revisionsbranchen?

Informant:

Jeg har været i ekstern i 13 år. 2 forskellige steder, 6 år på det første sted i et mindre revisionsfirma og så har jeg været 7 år i et revisionshus.

Interviewer:

Når du så sad som ekstern revisor, har dine oplevelser være anderledes fra dine mandlige kollegaer?

Informant:

Jeg har ikke oplevet at jeg ikke fik opgaver fordi jeg var kvinde. Jeg har oplevet at jeg var på barsel under finanskrisen og da jeg kom tilbage, var vi flere kvinder som det vil sige der skulle spares på ressourcer. Fordi der var flere kvinder der kom tilbage fra barsel, så blev vi rent faktisk flyttet. Det var enten at flytte eller at lave noget helt andet i en anden afdeling. Om vi ville det eller ej, det måtte vi jo om selv. Så alle ens opgaver var ligesom væk. Jeg tror hvis du havde ambition og tid og gad at

engagere dig så kunne du sagtens få det samme som mændene men det krævede også at du lagde rigtig mange timer så det er ikke direkte om man er kvinde eller mand. Det er meget mere hvis du skulle lægge det sammen, så hvis du kunne lægge det samme, så tror jeg sagtens at man kunne det sammen fordi før finanskrisen mener jeg at der var meget fokus på Work Life balance der var meget fokus på kvinder og ledelse og ting og sager man gerne vil have mere fokus på. Men så kom finanskrisen og så døde det ligesom så blev det bare mere fokuseret på produktion og hvem laver noget og optimering og så var det meget kvinderne der virkelig var der eller var fraværende.

Interviewer:

Kunne du mærke at der var nogle udfordringer ved at det er så mandsdomineret?

Informant:

Nej det kunne jeg ikke. Men du skal opføre dig som en mand hvis du ville videre hvis man siger det. Du skal lægge tiden, du skal lægge kræfterne, du skal engagere dig. Det kan så godt være det der afskærer dig fra mænd, er at du som kvinde får børn og skal bruge tid derhjemme.

Så på den måde kan man jo godt sige at der var forskel og du bliver også målt lønmæssigt på om du har været på barsel fordi så har du ikke fået uddannet dig i den periode så det kan også have en indflydelse.

Interviewer:

Vi har hørt at der er en tendens til at når kvinder eksempelvis har været på barsel nu her nu om dage og kommer tilbage igen og måske også afhængig af hvilke kunder man har haft, så er det som om kvinder skal starte forfra hvorimod hvis en mandlig kollega kom tilbage fra barsel, så kan de egentlig bare fortsætte der hvor de slap.

Informant:

Jeg ved ikke, det har jeg så ikke prøvet i det nye regi i forhold til hvordan materialerne er i dag. Dengang var barselsreglerne jo at mænd havde jo kun 14 dage efter barnet var født så derfor vil det give god mening at de jo selvfølgelig havde de samme opgaver når de kom tilbage. Det var jo så der hvor jeg oplevede at da jeg kom tilbage så var mange af mine kunder forsvundet over til dem der havde overtaget dem imellem tiden. Så man kunne sagtens miste kunder hvis man sagde det sådan. Jeg følte også jeg var nødt til at holde en kortere barsel rent økonomisk fordi man ikke fik indkomst efter 6 måneder.

Interviewer:

OK. Kan du egentlig nævne nogle positive og nogle negative oplevelser ved at have arbejdet i ekstern revision?

Informant:

Jeg tror godt jeg kunne lide arbejdet. Jeg kunne godt lide at høre om forskellige kundetyper lære forskellige brancher. Det synes jeg var enormt spændende og kunne egentlig også godt lide at revidere, så derfor var jeg i branchen længe. Der var også plads til at læse til statsautoriseret, hvis det var det du havde lyst til. Så der var stadigvæk plads til at du kunne lave mange forskellige ting. Det kunne jeg også se på mange af mine kvindelige kollegaer som synes var godt, selvom de havde børn. For du kan stadig få lov til at udvikle dig selvom du ikke vil læse videre.

Den eneste ulempe var at du skulle være rigtig mange forskellige steder og når du havde status, så rejsetiden og de der planlægning og frem og tilbage det tog jo også ekstra tid i stedet for at man har en fast arbejdsplads hvor man skulle være. Så det kunne også være ret frustrerende når man så skal aflevere børn om morgenen hvis man er mor, så jeg så det som en ulempe også i forhold til de lange arbejdstider og som sagt at det var svært. Det var ikke at der blev taget hensyn til at du så fik hver opgave, du får sagtens lov til at gå ned i tid, men du havde samme opgave og det er jo så lidt svært at nå samme opgaver på den side af tiden.

Interviewer:

Da du arbejdede i ekstern revision, følte du at du fik ansvar og blev anerkendt for det arbejde du lavede? eventuelt en klap på skulderen efter en opgave.

Informant

Nu var jeg jo i én af de BigFour, så der synes der var opbygget dengang i hvert fald en rigtig god feedback kultur. Vi havde de her job vurderinger som man skulle lave hver gang du havde været på en hvor du i hvert fald have et mål. Disse job vurderinger bliver brugt på dine årlige mus-samtale. Så du kan altid godt få nogle vurderinger og nogle gode anmeldelser.

Interviewer:

Var du tilfreds lønmæssigt?

Informant:

Jeg synes at jeg skulle kæmpe meget for løn i forhold til de mandlige kollegaer i sin tid og det med at holde barsel det havde en indflydelse på om man havde holdt barsel i forhold til hvor man lå lønmæssigt. Så jeg tror faktisk at jeg lå lavt i forhold til mine mandlige kollegaer med den samme

uddannelse. Jeg synes det var svært at kæmpe. Jeg er glad for mit arbejde så er det altid det der tæller mest, men når det hele går sammen så det ikke lønnen der får mig til at blive.

Interviewer:

De næste række spørgsmål er Work-Life balance spørgsmål. Vi er kommet lidt ind omkring det i forhold til at du synes det var lidt svært at finde en balance. Hvordan håndterede du det til at starte med i forhold til det private liv og andre forpligtelser?

Informant:

Jeg havde børn da jeg arbejdede i ekstern revision. Jeg synes det var rigtig svært da jeg var førstegangsgravid, da jeg arbejdede rigtig meget på trods af min graviditet så der blev ikke taget hensyn til at man rent faktisk var kommet så langt ud ift. arbejdspresset lige op til dagen inden man gik på barsel. Det samme er det når du bliver syg, så er der ikke rigtig nogen der tager dine arbejdsopgaver de ligger bare stadigvæk og venter på dig når du er tilbage. Sådan det er rigtig svært at have en Work Life balance, hvis man skal aflevere ens børn inden man skal være ude hos kunden og i forhold til hvornår man kan hente dem igen. Dengang var der ikke de store muligheder for at arbejde hjemme om dagen men det gjorde jo at man arbejdede om aftenen i stedet for. Jeg oplevede på et tidspunkt da mine børn havde skoldkopper at vi derhjemme kæmpede om hvem der havde mest travlt for at komme på arbejde. Sådan skal det jo ikke være ift. omsorg over for sine børn eller man ikke føler man har tid.

Interviewer:

Følte du egentlig at der eksempelvis var nogle incitamenter til at kunne adressere de her behov på din tidligere arbejdsplads.

Informant:

Nej, altså alle havde jo lige meget travlt og lige mange ting de skulle igennem så det var bare kutymen og det var bare sådan at arbejde. Jeg tror også det var derfor jeg forlod som jeg sagde tidligere fordi lige meget om man arbejdede deltid ville det stadigvæk være det samme.

Interviewer:

Vil du mene at der var andre eksterne aktiviteter som gjorde at jeres sammenhold styrkede?

Informant:

Det indre arbejdsmiljø den var god, som måske også resulterer i at der er mange medarbejdere eller kollegaer bliver i branchen. Jeg tror dengang at man fastholdt på mange, idet der var mulighed for at arbejde mange timer og så kunne holde rigtig meget ferie bagefter eller du kunne få udbetalt en masse penge i overarbejdsbetaling. Jeg tror det er ændret siden. Sådan nogle ting det tror jeg ikke rigtig er faktisk mere eller man kunne få udbetalt en masse til arbejde der tror jeg også man har lavet nogle andre ordninger.

Dengang var der ikke så meget at det sociale, der var de sædvanlige afdelingsfester, som alle andre holder men i det folk kunne arbejde mere og mere hjemme så når jeg startede for rigtig mange år siden der arbejdede man igennem så sad man ligesom alle sammen på kontoret og sad i samme båd og det gjorde det jo lidt federe at arbejde hjemme.

Interviewer:

Så du føler ikke at det indre arbejdsmiljø havde en betydning for at du forlod ekstern revision?

Informant:

Nej, altså hvis man ikke gør noget ved arbejdsbyrden så kan du ikke gøre noget ved det. Jamen så er det jo lige meget altså så kan de give dig nok så meget af lønnen eller så meget hvis du bliver syg og bliver mere stresset fordi du har en sygedag fordi du bliver syg fordi så har du bare en dag mindre til at lave noget i.

Interviewer:

Havde virksomhedens image en faktor for at du faktisk valgt at søge?

Informant:

Det var på grund af navnet tror jeg lidt og på grund af der hvor jeg var tidligere, det var et mindre sted, jeg kunne godt tænke mig at være i et større konsulenthus de har styr på en masse ting internt, en masse specialister som man kan bruge når man reviderer. Men der er der mere balance i arbejde i intern revision fordi du kun har en kunde du koncentrerer dig om. Det er mere acceptabelt hvis man ikke når ens opgaver til tiden.

Der er mere Work-Life balance som intern revisor, end der er som ekstern revisor. Vi er flere til at hjælpe hinanden, så det er ligesom mere fælles om at nå arbejdsopgaverne.

Interviewer:

Var der nogle aspekter der overraskede dig da du egentlig blev ansat?

Informant:

Jeg kom for et anden mindre institut, men jeg var stadig nok overrasket over presset blev så meget mere og så arbejdede jeg for flere forskellige partnere. Den måde at agere på og give feedback på var meget forskelligt. Så du kan have nogle du var rigtig glad for at arbejde under.

Interviewer:

Føler du at de tilbød en masse trænings kurser?

Informant:

Ja, det synes jeg faktisk. Hvis man ville noget så kunne man sagtens få lov til det hvis du lagde timerne. Kurserne var ikke noget der var altid, blev lagt i arbejdstiderne eller det var mere hele dage.

Interviewer:

De næste rækkespørgsmål, det er faktisk de sidste i forhold til tiltag. Har du haft erfaringer med Work-Life balance programmer?

Informant

Jeg synes ikke rigtigt at jeg så nogen tiltag, der skulle være med til at ligesom at efterleve det andet end det vi snakkede om. Jeg tror, da jeg startede der var fokus meget på at overarbejdstimer. Jeg synes ikke de kom med nogen tiltag hvor jeg tænkte det gav mening. Ikke noget med at fjerne opgaver eller rykke noget eller gøre ting som kunne give mere balance.

Interviewer:

Hvad ville du mene der skal til for at et Work-Life program det fungerede langsigtet?

Informant:

Så er du nødt til at kigge på hvor langtid opgaverne tager og hvor mange timer man rent faktisk arbejder også i forhold til om man skal have flere hænder til at lave flere opgaver fordi, jeg tror ikke der er så mange som tænker på det. Folk tænker mere i honorar og ikke i timer. Mange har mere den tanke om at når honoraret er lille så tager det nok kortere tid at lave og det er ikke altid tilfældet. Så man skal måske have mere fokus på ressourcerne og hvor mange ressourcer man rent faktisk skal have i i forhold til hvor meget tid ting tager for man har jo registreringerne på det man laver. Der er nogle personer der kommer ned i tid, så er man også nødt til at kigge på deres kundeportefølje sammensætning og sige de opgaver man så har hvor lang tid det tager de så for at fjerne det for ellers så holder Work-Life bare ikke.

Interviewer:

Hvilke tiltag ville du være interesseret i at der blev indført? Er der nogle tiltag, du tænker kunne være fedt at indføre?

Informant:

Jeg tror stadigvæk tiltaget skulle være man kigge på tiden på opgaverne og på hvor mange timer man egentlig som person har at gøre godt med. I intern revision har vi hvert kvartal møde over hvad for nogle opgaver der skal laves og hvor langtid vi regner med at det tager. Det vil dog være en stressfaktor at man har et honorar, som man så skal holde sig inden for så skal man også have fokus væk fra det der honorar.

Interviewer:

Vil du mene at børnepasning ville være et godt tiltag at indføre i revisionsbranchen?

Informant:

Jeg kan se idéen, og den er god nok. Det kommer også an på hvordan man er som mor, hvis man er en mor der også gerne vil være til stede for ens børn, så er børnepasning måske ikke en god idé fordi du alligevel ikke vil være til stede for dine børn. Så er det federe måske at have en person barnet kender hvis man har mulighed for det i stedet. Det kan give god mening hvis man har enlige mødre og nogen der ikke har familie som ikke har mulighed for børnepasning hvis de står i sådan en situation. Der er vi så igen tilbage til Work-Life balance. For så skal vi til at ændre at den her person ikke har mulighed for at få passet sit barn og mulighed for at arbejde om aftenen så time opgaverne passes efter arbejde. Hvis det derudover ikke arbejde normal arbejdstid så ville børnepasning, så ville det måske give mening at have det på kontoret, så du ikke kører i vuggestuen, så får du passet det på dit arbejde men stadig hvis du så skal være hos kunder så afleverer du stadigvæk dit barn andet sted end derhjemme. Jeg tror ikke det ville give noget. Jeg synes mere hvis man kigger på at der er et behov for at have børnepasning, så skal man måske mere kigge på hvorfor der skal være behov for børnepasning. Det er den gode løsning.

Jeg tænker at børnepasningen om aftenen kunne være en god løsning for dem vi ikke har andre muligheder. Det er ikke for at sige man er en dårlig mor hvis man gerne vil have få passet sit barn. Det er jo fordi man er rigtig glad for sit arbejde og nogle gange så har man bare konflikter. Det kan være en stor hjælp med børnepasning og arbejdet men hvis man bare vil fastholde kvinder, så er man også nødt til at kigge på de kvinder der vil for der skal måske ske noget andet for dem, for dem der godt kan lide deres arbejde, men også gerne vil have familielivet

Interviewer:

Tror du egentlig at årsagen til at der er en del kvinder der forlader branchen at det er pga. arbejdspresset?

Informant:

Det er det. Jeg er faktisk ikke sikker på der er særlig mange kvindelige partnere eller statsrevisorer der ikke har børn. Hvis man kigger på det på den måde, så tror jeg at nogle gange så falder kvinderne fra når der kommer et familieliv. Når du en ung kvinde så kører du derudaf, du kan lægge en masse timer og så kan du holde en masse fri så er det fedt nok. Men så tror jeg de kommer på et tidspunkt i livet hvor de ikke gider mere. Så er der ikke plads til at du kan arbejde.

Interviewer:

Vil du være interesseret i at vende tilbage til ekstern revision hvis du fik muligheden?

Informant:

Nej, det tror jeg ikke fordi jeg tror ikke at jeg vil klare arbejdspresset mere. Jeg kan savne det alligevel når du går ind ad døren derovre og mærker stemningen og sammenholdet blandt kollegaerne. Sådant nogle ting er helt specielt i eksternt synes jeg også fordi man sidder i samme båd. Der er ikke nogen der ikke har travlt og så synes jeg igen de har en god struktur i forhold til uddannelse og vedligeholde af medarbejderne som jeg rigtig godt kan lide. Der er de bedre end de små og de har også bedre vilkår og barselsmuligheder. Det kan man godt savne men selve arbejdspresset i det nej, hvis der ikke var noget arbejdspress og at jeg skulle sidde så kunne det godt være hvis man kunne arbejde 37 timer uden at have dårlig samvittighed og uden at der var nogen der var sure eller noget.

Interviewer:

Ok. Jeg kunne høre på vores andre informanter at de har fundet ud af efter de forlod branchen at der er meget mere i livet end at arbejde x antal timer. Der er flere ting der nu spiller en rolle end bare at skulle sidde og arbejde.

Informant:

Jo, det tror jeg også det nogle gange. Jeg tror den der nulfejlskultur der er i ekstern revision, udfordre mange. Der er rigtig mange som har svært ved at leve op til kulturen og præstere hele tiden. Jeg synes der var meget konkurrence i hvem der får de fede opgaver.

Interviewer:

Jeg tror også det er svært at fjerne den kultur som altid har været der. Jeg kunne høre på nogle af mine informanter at partnerne er ældre end trainee eller assistent. Det er bare ret svært når de har den her faste skole eller den her gamle skole. Det er sådan her du skal arbejde, du møder ind her og går hjem når alle opgaver er løst. Det er bare svært at få det ændret men det skal også komme fra toppen af ned.

Informant:

Jeg tror at alle medarbejdere gerne vil og tror måske også mange der har nogle gode ideer, men hvis de ikke kommer oppe fra så som du selv siger er der mange gamle partnere som sidder med den tanke om at det fungerede da han var ung, så hvorfor kan det ikke fungere nu. Det er svært, man er nødt til at rydde ud i toppen eller sige det er sådan her det er.

Interviewer:

Det var faktisk det sidste spørgsmål. 1000 tak for din tid. Det sætter jeg pris på.
Det kunne være lækkert at få det udfyldte skema i løbet af ugen.

Informant:

Det skal jeg nok. Selvtak. Held og lykke med opgaven. Farvel Tharshiga.

9.7.7 Informant 7

Interviewer:

Ja, men til at starte med, så vil vi faktisk gerne høre, hvorfor det egentlig var, at du forlod revisionsbranchen?

Informant:

Ja altså, nu har jeg 3 børn. Jeg havde 2 børn, da jeg forlod revisionsbranchen. Jeg tror bare, at det var at jeg ville arbejde mindre. Jeg havde fået begge mine børn, da jeg startede i Deloitte, faktisk. Jeg fik dem, da jeg var meget ung. Ja, jeg vidste jo godt at jeg gik ind til, så jeg vidste også godt at jeg ikke ville stige i graderne lige så hurtigt, som så mange andre, der kunne ligge 90 timer. Det vil jeg jo umuligt kunne gøre med 2 børn og min eksmand var så også i militæret, så jeg var meget alene med mine børn. Fordi han var udsendt, og sådan noget. Så jeg forlod det alene af den årsag at, så fik jeg en ny mand, som jeg egentlig gerne ville være sammen med og vi skulle have et tredje barn, og så vidste jeg jo godt at tiden blev endnu mere knap. Og så fik jeg bare et godt tilbud. Det var ikke fordi jeg selv søgte ud. Men man bliver kontaktet rigtig meget, specielt når man har været i Deloitte i et par år, så bliver man kontaktet hele tiden, sådan flere gange om ugen. Det er heller ikke fordi jeg havde lyst, jeg havde jo ikke tænkt at jeg skulle væk, hvis ikke at jeg var blevet kontaktet. Det er jo bare et godt tilbud og så var jeg sådan OK. Hvis jeg ikke skal arbejde lige så meget, og jeg ikke skal time registrere, så.

Interviewer:

Jeg kan se, at du først sad i Kolding og så København. Hvad var årsagen til at du flyttede?

Informant:

Jamen altså, jeg boede i København, siden jeg var 20 år. Og min eksmand var fra Kolding og så var vi bare sådan, hvis vi skulle have mulighed for at købe et forholdsvis billigt hus, så prøvede vi lige det af. Og så gik jeg så fra ham, da vi boede i Kolding og så ville jeg jo gerne tilbage, så det var egentlig derfor. Det er noget der kortvarigt.

Interviewer:

Vi vil egentlig høre om du har haft nogle oplevelser, som egentlig har været anderledes i forhold til de mandlige kolleger.

Informant:

Ja, det har jeg bestemt. Jeg tror lidt, hvis man vælger at gå ind i revisionsbranchen, som kvinde, så tror jeg at man skal være forberedt på, eller man skal gå ind i det med den viden at mænd bliver paced bedre frem end kvinder. Eller forstået på den måde at, det er lettere for mænd at blive... Jeg kan ikke sige decideret forfremmet, men kommer hurtigere frem i bussen end kvinder. Og det er fordi, nu kender jeg jo sådan efterhånden også folk. Og jeg har siddet med nogen af dem, der har taget beslutningerne. Ja, og det er fordi, de ved jo godt at man skal på barsel på et tidspunkt. Det lyder sådan absurd, men altså, det er jo ikke den eneste branche hvor det er sådan. Jeg tror bare generelt som kvinde, så er du dårligt stillet, hvis du er i midt tyverne. Nu havde jeg også 2 børn og kunne så sige, at jeg skulle ikke have flere børn på daværende tidspunkt. Men altså, de ved da godt, sådan "Okay, du er i et fast forhold, så ved vi godt at indenfor potentielt de næste 5 år, så kommer du og siger at du er gravid". Og det er første gang, så ruller det. Så jeg tror lidt, at de har en strategi, hvor de holder kvinderne tilbage på en eller anden måde. Fordi, hvis der er rigtig mange kvinder, så når de så kommer tilbage fra barsel, så vælger de at prioriterer deres familie langt højere end de gør arbejdet. Det har jeg jo set med rigtig mange af mine kollegaer, men også hørt om rigtig mange kvinder, der måske har etableret en sindssyg god kundeportefølje og sidder med sindssygt meget ansvar og arbejder rigtig, rigtig mange timer, og så føder de børn, og så kommer de aldrig tilbage på lige vilkår. Jeg tror, det er svært for de der BigFour, at man kun kan arbejde 40 timer eller 45 timer. Jeg tror det er rigtig svært for de høje herrer og accepterer at det måske ikke er det vigtigste for de kvinder. Jeg tror, at der er to ting i det. Den ene ting er at der er flere kvinder, der vil prioritere deres familieliv over arbejde. Og det er lidt en indgroet ting i vores generelle kultur, at det er kvinden der går hjemme, og så er det manden, der arbejder og forsøger familien. Og så er det også kvinden, der har haft tilhørsforhold til barnet i højere grad end det er manden, fordi det er kvinden der har gået hjem. Men jeg tror godt, det er et element. Det andet element er, hvordan virksomheden vælger at håndtere det her. Hvis du ikke performer på lige vilkår som da du forlod virksomheden altså inden du gik på barsel, hvilket der jo er mange kvinder der helt naturligt ikke kan, altså de der rigtig ambitiøse karrierekvinder, der måske har været i en virksomhed i 7 år, hvor det virkelig har gået godt. Så er det svært for virksomheden at acceptere det på en eller anden måde, eller det er i hvert fald det, jeg har set. Og så er der det tredje element, det er, at der jo også bare helt generelt er større risiko for, at man bliver straffet for at have været væk det der år. Det er jo sat ned nu, og jeg spændt på, hvad det kommer til at betyde, hvis der er flere mænd der tager barsel. Fordi jeg ved faktisk, at der i én i en virksomhed som fortæller, at han har en ansat, der skal være væk i de måneder man skal være væk på barsel. Og så har han en anden. Hvem er det de her to skal han så forfremme? Den ene person har virkelig gjort det godt og leveret til ug, og den anden som har været på barsel, har op til han gik på barsel leveret sindssygt godt, men har været væk i de her måneder nu. Hvad er

mest fair? Forfremmer man den person, der har været der hele tiden eller? Altså det er der, hvor man som kvinde siger: "Vi skal ikke sættes tilbage, bare fordi vi er på barsel". Men jeg kan også godt se det fra det andet perspektiv, i forhold til hvad der egentligt er mest fair. er mest værd?

Interviewer:

Vi vil høre egentlig om, da du sad som revisor, havde du så udfordringer ved at navigere i et professionelt miljø, nu når det er så mandsdomineret?

Informant:

Nej, men det er også fordi jeg kender spillereglerne og så er jeg superbevidst om personlighedstyper, og hvordan jeg skal håndtere folk. Man bruger faktisk også lidt energi på det i øjeblikket, hvor man bliver testet. Jeg tror på et af vores første kurser, der lavede vi en personlighedstest og på baggrund af det kunne man allerede snakke om, hvad ens styrker og var og hvordan man skal håndtere de forskellige personlighedstyper. Jeg ved ikke om i kender til DISC-profilen? Man vil sindssygt gerne bruge det aktivt, men realiteten er bare det, at det er minus der gør det. Jeg har brugt det meget, men min nuværende mand har også undervist i det, så vi bruger det også meget vores privatliv tid. Jeg tror at du som kvinde skal være forberedt på, at det er nogle syge fester. Jeg tror ikke, at det decideret er svært, men det er tydeligt at, der er rigtig mange lidt for unge mænd, der har fået lidt for hurtigt magt eller for stort et ansvar. Altså sådan nogle typer der: "Ej, jeg blev mobbet hele mit liv og så fandt jeg ud af, at jeg var helt vildt god til matematik". Og så starter de i revision og så er de sindssygt gode til det og så får de sindssygt meget ansvar og magt og kan lige pludselig bestemme alt muligt. Men ja, det er da bare sådan totalt meget albuer og kan være hardcore. Men det er også fedt. Det skal ikke lyde sindssygt negativt, det jeg sidder og siger. Jeg er så sindssygt glad for de år, jeg har haft, og jeg har også lært sindssygt meget af at begå mig i det der miljø. Og som sagt, så var det ikke umiddelbart givet, at jeg havde smuttet. Men nu har jeg jo også været taktisk, og jeg lavede også meget andet. Altså jeg blev brugt sindssygt meget til at lave andre ting derinde.

Interviewer:

Så du sad ikke kun som revisor?

Informant:

Nej, jeg har også lavet oplæg for kandidatstuderende og lavede reklamer for dem og sådan noget. Men det var også sjovt at lave andet end bare revision. Så man kan få lov til at være meget forskelligt også.

Interviewer:

De næste rækker spørgsmål, vi kommer til at stille dig, vedrører motivation til det. Nu har du jo talt lidt om de negative oplevelser, men hvilke positive oplevelser vil du sige, at du har haft i dit arbejde som revisor?

Informant:

Selvom jeg smuttede, fordi var mange timer på arbejde, så var det også noget, jeg synes var det fede ved det. Det var at man var superengageret. Jeg var totalt stolt af at være en del af virksomheden. Men jeg vidste også, at jeg ville søge ind der, inden jeg startede på HA. Jeg tror, at det der motiverer en, det er helt klart det der samarbejde, selvom man sidder og arbejder meget selv. Det der, at man er et team på en eller anden måde. Jeg sad jo ovre i private, så jeg sad og lavede en masse regnskaber. Apropos motivation, og det der gjorde at jeg kunne være derover i så lang tid. Jeg fik placeret mig, da jeg kom til København til en afdeling, som faktisk ikke er der mere. Den er lige blevet solgt her i efteråret eller de har købt sig selv ud. Der er nogle partnere der købte sig ud og det var de helt små på lægevirksomheder, tandlæger og sådan noget. Og der sad jeg helt nørdet på VSO, virksomhedsskatteordningen. Det var sådan total nørde-nørd, og der ikke nogen, der kunne finde ud af det. Det var også en måde for mig at positionere mig og hvordan kan jeg sikre mig selv. Der er ikke nogen andre der kan lave det, plus jeg blev lidt fri fra de der mænd. Og så er det også supermotiverende for mig, at jeg var helt meget tæt på mine kunder. Altså, jeg havde jo kundemøder med læger og kendte, fordi det er også os, der signer sangere og komikere og alt det der. Det var også sjovt. Noget der også var motiverede i Deloitte, det var, det her med at: "Ej, jeg vil gerne starte en ny kundekreds for eksempel influencers". Så var de bare sådan: "Nårh okay, hvis du tror, at du kan få en business ud af det. Hvis du kan skaffe kunder, så go for it altså". Og så gik jeg bare i gang med det. Så der var sådan super mange måder, hvorpå du selv var herre over din egen succes på en eller anden måde. Altså der er ikke nogen, der kommer og gør ting for dig, men det kan jo også være motiverende i sig selv, at man selv kæmper for det og at der bliver givet mulighed for, at man kan kæmpe for det. Du bliver ikke stoppet. Det i sig selv kan være en motivation, hvor du kan lave det du gerne vil, eller synes er mere spændende end andet. Og at man kan flytte internt, hvis man føler sig mere motiveret af at sidde og lave på større kunder eller.

Interviewer:

Følte du dig anerkendt i dit arbejde?

Informant:

Det var lidt sjovt, fordi det var sindssygt mange, der har anerkendt min person. Det er også derfor jeg blev brugt til så mange ting, fordi jeg sagtens bare kunne træde op og snakke til folk. Det er der jo ikke alle revisorer, der kan. Men på decideret det jeg lavede, der var det både og. Det var ikke super stor anerkendelse lige præcis på VSO, fordi der var rigtig mange, der synes FSI eller at sidde på Danske Bank var sejere. Det var også de yngre, der synes det var fedt, at kunne sige det. Men der var jeg bare for gammel. Men ja, det var helt klart en generel fin anerkendelse, lige indtil vi kommer til lønforhandlinger.

Interviewer:

Vores næste spørgsmål er, var du tilfreds lønmæssigt på dit arbejde som revisor?

Informant:

Der er lorte løn. Det kan I godt forberede jer på, det er 100% lort. Det er dårlig løn, men læringen er stor. Det er et aktivt valg man tager. Jeg vidste jo godt, da jeg startede i sin tid, der startede jeg på lige under 19.000 som fuldtid. Jeg var ligeglad, fordi jeg ved jo, at du kommer derop på et tidspunkt. Jeg ved godt det er en lorteløn., men jeg ved, at jeg steger jævnt hvert år, og jeg lander et sted, som er pænt fornuftigt. Men det giver da pote at være derinde i de der frem 5, og så komme ud på den anden side. Så vil folk gerne vil tjene mange penge for at man flytter.

Interviewer:

Hvad synes du så om bonusmulighederne derovre?

Informant:

Det var kæmpe nederen. Ej undskyld, det er ikke for kun at lyde negativ, men det var virkelig træls, fordi du er jo ikke garanteret noget. Og hele deres, "Jamen, så får du et x antal procent af din fulde løn, det er bullshit. Realiteten er, at du er dårligt betalt, og du er ikke garanteret at få en bonus, der giver mening for dig. Så du arbejder x antal timer over og du ved ikke om du bliver betalt for det arbejde du lægger. Før, der kunne jeg enten afspadsere mine overarbejdstimer til 1,5, eller få dem udbetalt til 1,25. Så kunne man selv lige hive penge ud op til jul og sommerferie. Jeg kan godt forstå, hvorfor man laver bonus. Men når grundlønnen også er så lav, så synes jeg bare, det er meganederen. Men det motiverer jo sindssygt mange og fra et virksomhedsperspektiv kan jeg godt forstå det. Man ved jo også, hvad man går ind til.

Interviewer:

De næste par spørgsmål, som vi kommer til at spørge dig, de vedrører Work-Life balance, hvilket vi også har diskuteret en lille smule. Vores første spørgsmål er, hvordan håndterede du Work-Life Balance som kvindelig revisor med hensyn til privatliv og andre forpligtelserne? Nu sagde du jo også, at du havde to børn på det tidspunkt.

Informant:

Altså, der var ikke tid til mig selv. Da jeg startede, var min datter under et år. Jeg havde slet ikke barsel med nummer to, så jeg færdiggjort bare mit studie, mens jeg havde hende. Men ja, der var ikke så meget Life. Men det ændrer ikke på, at jeg alligevel var en, der tog mig tid til at tage til fredagsbarer og være social. Det prioriterede jeg alligevel, men der er jo en grund til, at der er rigtig mange der finder sammen inde på kontoret. Men ser ikke så mange andre.

Interviewer:

Føler du, at der var gode muligheder for fleksibilitet?

Informant:

Ja, bestemt. Jeg var i hvert fald lidt min egen chef, men det var også fordi, jeg ikke var på et kæmpestort team de sidste par år specielt. Fordi hvis jeg sad ude på en kunde med et team, så er det jo klart, så hvis jeg ikke var der, så var det også mærkeligt. Men fordi jeg sad og var min egen chef og lavede mine egne regnskaber og sådan noget, så var der sindssygt meget fleksibilitet. Jeg kunne sidde hjemme, jeg kunne tage til tandlæge og do whatever. Så længe jeg nåede mine timer og nåede mine ting. Så det var der helt klart meget af, men det er der altså også ude på den anden side. Altså revisorer skal stoppe sig selv med at sige, at det kun er revision, der er sådan. Det er det også ud på den anden side.

Interviewer:

Føler du at virksomheden havde nogle incitamenter til stede til at adressere nogle af dine behov? Her tænker sådan som børnepasning, rengøring, vinduespudsning.

Informant:

Jamen, der havde de jo Meyers, hvor man kunne tage noget med om aftenen, altså sådan noget mad. Og de har jo også noget cleaning for jakker. Ja, jeg benyttede mig egentlig ikke særlig meget af det, men altså muligheden var der. Det kunne godt være jeg skulle benytte mig noget mere af

Meyers, men det kostede også lidt. Altså det var ikke gratis. Og med den løn, jeg begyndte med, så var det ikke det, som var prioriteringen.

Interviewer:

Føler du, at de havde nogle eksterne aktiviteter til stede, der skulle gavne det indre arbejdsmiljø og tilskyndede, at der blev skabt gode relationer mellem de ansatte?

Informant:

Ja, det er de gode til. PwC og Deloitte er sindssygt gode til det. Ja, helt bestemt.

Interviewer:

Føler du at det indre arbejdsmiljø, at det havde en betydning, da du forlod arbejdspladsen, muligvis fordi det var så godt, at det måske var en hindring i, at du ikke ønskede at flytte?

Informant:

Ikke for mit vedkommende, men jeg ses stadigvæk med mange. Vi ses stadigvæk og spiser noget god mad og nogle gange tager ud sammen. Vi har sådan en blandet gruppe på tværs af årgangene, hvor vi har etableret gode relationer, og de kender også min mand og børn. Og de har også været her, hvor vi faktisk spiser med børnene. Det kommer an på hvem du er, men jeg ved at flere af de yngre, der er det jo seriøst bare ens bedste venner og hele ens verden. Det bliver bare hele ens liv og hele ens verden. Og jeg ved, at det er svært for mange også at skulle sige farvel til det. Men efter et par år, så begynder folk at flytte og skifte job. Da jeg var tilbage, der var der ikke særlig mange tilbage fra min årgang egentlig. Men ja, for mange er det svært, for at gøre det kort. Men personligt, ikke så meget, fordi jeg havde etableret vedvarede relationer.

Interviewer:

Var image en faktor, da du valgte at søge en stilling derovre?

Informant:

Ja, jeg vidste, at jeg ville ind til Deloitte. Så jeg gik hardcore på at få topkarakterer, fordi jeg vidste godt, at jeg var dårligt stillet, fordi jeg allerede havde to små børn, så jeg skulle bare leve.

Interviewer:

Hvad var det der gjorde at det lige præcis skulle være Deloitte?

Informant:

Det ved jeg ikke. Det var bare sådan det bedste. Det er ikke nogen hemmelighed, at Deloitte jo er et blåstemple. Det er PwC jo også, tror jeg. Det er EY, forholdsvis. Det er ikke nogen hemmelighed, at det er et blå-stempel på ens CV, at du har været de steder. Fordi så ved at også, at hvis du har været der i x-antal år, så har du knoklet røven ud af bukserne og du er ikke blevet fyret, så noget må du havde gjort rigtigt. Altså der kan man jo bare se, som jeg fortalte jer tidligere i dag. Jeg har jo ikke skulle søge et job. Jeg er blevet kontaktet så meget, også bare på det her job, hvor jeg arbejder nu. Det er jo også igennem LinkedIn og der har det jo også bare været et blåstemple, at jeg har været i Deloitte.

Interviewer:

Føler du så, at Deloittes image levede op til realiteten?

Informant:

Det har jo givet mig det jeg gerne ville have i livet efterfølgende, i hvert fald. Kvinder forlader revisionsbranchen, fordi det er for barskt et miljø at være i, når du er mor og du ikke kun kan lægge 37 timer, fordi der jo altid vil være en der arbejder langt mere end dig, som så vil få en højere lønstigning, eller få en større bonus. Det med om Deloitte lever op til sit image, det er både og. Det image de forsøger at skabe er, at de er så rummelige og at alle kan arbejde der. Just say the word, og så lykkedes det. Det lever de ikke op til. Kort og kontant, nej. De lever ikke op til deres image.

Interviewer:

Var der nogle aspekter der overraskede dig, da du blev ansat i Deloitte?

Informant:

Jamen, det ved jeg ikke. Jeg ved ikke, hvad jeg havde af forventninger. Jeg vidste at det ville blive hardcome, men jeg vidste ikke 100%, hvad det omfattede. Jeg vidste bare, at det ville blive hardcore, på en eller anden måde, og det blev det også. Deloittes er ekstremt, ekstremt. Man gør alt i ekstremer. Du arbejder ekstremt meget. Du drikker ekstremt meget. Alt hvad man gør, det gør man 120%. Jo, jeg kan huske, at jeg var sygt skuffet. Man ser jo lidt denne her ide om at, man skal kunne samarbejde med andre mennesker. Du sidder jo og arbejder selv. Altså det er jo meget sådan: "Ej, du skal bare gøre som sidste år". Eller sådan: "Brug din professionelle vurdering", når man lige er startet og ikke har noget professionel vurdering at gøre brug af. Jeg havde måde en forventning om, at der ville være mere samarbejde, men det er jo også fordi, at jeg ikke vidste det. Men det er meget selvstændigt arbejde, og så får du sidemandsoplæring. Men jeg havde ikke regning med, at det ville

være så meget sidemandsoplæring. Jeg havde regnet med, at jeg ville komme ind, og så ville jeg få sådan undervisning i f.eks. bogføring eller debit/kredit. Altså fik undervisning i de helt basale ting. Det er ikke givet, du kan være heldig at få en over dig, der hjælper dig og rent faktisk giver dig denne information. Men jeg tror, at det første halve år der gik, der spurgte jeg hver gang inden jeg gik hjem, om der var noget jeg kunne læse op på, der ville gøre, at jeg var bedre stillet til at læse opgaverne i morgen. Og der var de sådan: "Nej, vi tager den bare i morgen". Jeg havde forventet at jeg fik noget mere undervisning, og det fik jeg ikke. Det er sidemandsoplæring.

Interviewer:

Hvordan ser du på lederskabsmulighederne for kvinder i revisionsbranchen?

Informant:

Kvag, alt det jeg har sagt tidligere. Altså kvinderne forlader det, og så er der nogle få kvinder tilbage til sidst. Det er de få, der når så langt.

Interviewer:

Føler du at Deloitte udbød træningsforløb til at udvikle dine kompetencer eller lignende? Det kan også være kurser eller noget i den retning.

Informant:

Der er jo sindssygt mange interne kurser, når du starter. Det synes jeg har været sindssygt godt.

Interviewer:

Hvad så med løbede, sådan når du først var inde i det i 2-3 år. Sådan til at udbedre nogle andre kompetencer, eller gøre det stærkere på andre områder?

Informant:

Det synes jeg ikke. Men jeg tror lidt, det de bruger penge på, det er hvis du vil læse videre til SR.

Interviewer:

Det sidste tema er vedrørende tiltag, og der vil vi bare gerne høre nogle af dine perspektiver i forhold til tiltag. Vores første spørgsmål er, om du har haft erfaring med work life balance programmer og tiltag i Deloitte og eventuelt hvordan fungerede det?

Informant:

Jeg var faktisk sygemeldt på et tidspunkt. Jeg ved ikke, om det er et tiltag.

Interviewer:

Vi hørte, at Deloitte havde indført et tiltag, hvorpå de forsøgte at skubbe nogle af arbejdsopgaverne fra status af og rykke den over til tidligere på året, således at byrden blev mindre. Så på den måde, så var det et forsøg på at mindske timerne op til status for de ansatte.

Informant:

Ja, det har afsat meget fokus på løbende revision. For eksempel, hvis du kan klare noget af revisionen, der hvor du skal lave færre ting i status? Ja, det er jo superfint. Jeg synes, at det er fint, at man prøver at give det et skud og ser hvad der virker. Et tiltag de lavet for at lette trykket i status, der begyndte de at sortere ud i deres dårlige kunder. Det var dem, der var træls og tog ekstra lang tid. Dem der aldrig leverede til tiden, og som så rykkede det hele. Sådan nogle ting gør det jo, og det må også have kostet dem kroner og øre i sidste ende. Så, de laver da nogle tiltag. Jeg ved sgu ikke, hvor meget man kunne mærke det. Så brugte man jo bare tiden på andet, altså nogle andre kunder. Men de gør da noget

Interviewer:

Tror du, at virksomhederne kunne indføre tiltag, til at skabe mere balance mellem privatliv og arbejdslivs.

Informant:

Nej, og det mener jeg af den årsag, at det er jo meget sæsonpræget. Altså der kan jo være perioder på efteråret, hvor der jo faktisk ikke er supermeget at lave. Det havde jeg jo så, fordi jeg havde rigtig mange kundemøder. Men det kunne lige så godt være, at hvis jeg bare havde været i almindelig private, så havde jeg faktisk ikke kunne timeregistrere for en hel uge. Det er også derfor, at vi går op i tid. Jeg tror, at den hedder 39,5 og 34,5, men det er så uden frokost. Så det er det ene halvår og det andet halvår. Så man prøver også på den måde at flytte nogle af timerne helt lagpraktisk. Så jeg forstår 100%, at det kunne være superfedt, hvis man kunne det. Men jeg kan bare ikke rent praktisk se, hvordan det kan skulle lade sig gøre. Ikke sådan, hvor du kan gå til noget to gange om ugen og slet ikke, hvis du har børn. Så kan du bare lemme det. Så skal du virkelig bare have en god mand eller en god hustru, der tog over. Så kvag, der er jo sæsonpræget. Det er der jo mange erhverv, der er. Hvis du er hotelejer og bor på Bornholm, så ved du jo også, at hele din forår og sommerferie, der arbejder du jo bare 100 timer om ugen. Jeg tror bare lidt, det er et vilkår i branchen. Det kunne

sindssygt fedt, og de unge nu til dags gider jo ikke at arbejde lige så meget. Men det er bare sådan lidt business er.

Informant:

Hvilke tiltag vil du så være interesseret i, at der blev indført i revisionsbranchen?

Interviewer:

At man ikke skulle have bonus, men at man selv kunne afspadsere eller udbetales sit hårde arbejde. Et tiltag kunne være, at man kunne gå lidt væk fra, at det skulle være så konkurrencepræget. Fordi der er rigtig meget konkurrence og at man bliver målt og vejet hele tiden. Hver uge eller hver anden uge skal du sende snapshots til din overordnede, og så skal de vurdere dig. Hvordan har du leveret på opgaven og det er nogle latterlige spørgsmål, såsom vil du bruge dine egne penge på personens arbejde eller sådan noget? Så du bliver hele tiden målt og vejet, og du bliver faktisk hele tiden sat op imod dine kollegaer. Det skaber jo sådan en grundlæggende konkurrence og nogle er sindssygt motiverede af det her med: "Ej, jeg vil bare være den bedste". Sådan en som mig, jeg har meget med at sige: "Ej, vi løfter i flok. Vi har alle sammen vores kompetencer og svagheder, og vi må ligesom hjælpe hinanden". Det kan godt skabe noget godt, hvis man fjerner nogle af alle de her konkurrenceelementer, hvilket bonussen sådan set også er. Fordi realiteten er jo, at der er én pose penge. Det er jo ikke fordi man siger: "Ej, du fortjener det, du fortjener det, du fortjener det. Det er en pose penge, og hvis der var en for meget, så tager du jo fra en anden. Så jeg tænker, at det kunne understøtte et bedre miljø for den yngre generation. Det kunne skabe et sundere miljø. Fordi der er ikke nogen tvivl om, at du skal nok få lov til at knokle igennem og vise dit værd uagtet om du bliver vurderet eller ikke bliver vurderet. Men det er virkelig stressende, at man hele tiden måles på hver opgave. Det er på hver eneste opgave, du laver, så skal du sende et snapshot.

Interviewer:

Vil du så mene, at sådan noget som børnepasning ville være et godt initiativ at indføre på arbejdspladsen? Så blev børnene passet om aftenen, hvis man nu havde nogle aftentimer på arbejde.

Informant:

Det der kunne være fedt var, at man havde tilkoblet en vuggestue, der har døgnåbent eller åbent til kl. 10. Det giver jo pissegod mening, at du ikke skal hjem og hente nogle børn og så bruge 1,5-2 time på det, for at du så kun kan være der i en time mere. Så kan du lige så godt bare ligge derhjemme og så åbne computeren derhjemme. Så skulle det være fordi, man ligesom havde en

institution, der lå i forlængelse af eller umiddelbart lige tæt på arbejdspladsen. Og så kunne du gå derover og hente dit barn klokken 8 eller lignende. Det kunne være megafedt.

Interviewer:

Vil træningsforløb og kurser være gode initiativer til at blive beholde medarbejdere på arbejdspladserne? Sådan så, når du kommer op i højere rang, at du stadig har muligheder for at udvikle dine kompetencer eller måske specificere dig til forskellige områder.?

Informant:

Internt, er der ét kursus om året, når man er færdig med graduate. Det synes jeg er supergodt, altså det synes jeg altid er givende på en eller anden facon, fordi man får noget at vide om virksomheden. Så er det jo nok også specialiseret alt efter, hvilket segment, som du sidder med. Så det synes jeg har været supergivende. Det har givet mig noget indsigt og viden.

Interviewer:

Vil du være interesseret i at vende tilbage til revisionsbranchen, hvis nogle af de tiltag, vi har diskuteret, de blev man implementeret?

Informant:

Jeg kunne godt finde på at vende tilbage til Deloitte, men jeg ved ikke om jeg skulle i revisionen. Jeg skulle nok ikke være i revisionen. Altså jeg kommer ikke til at arbejde så mange timer igen. Det gider jeg bare ikke. Jeg tror ikke at engang at jeg arbejder 37 timer her på min nye arbejdsplads, og jeg tjener psykopat mange penge. What's not to like. Jeg tror ikke, at jeg kommer til at tjene lige så mange penge i revisionen. Jeg ved, at i consulting kan du godt tjene pænt. En af mødrene fra min datters klasse, hun er lige flyttet til Deloitte, hvor hun tjener 80.000 kr. og det er da okay. Der er hun faktisk gået ned i løn. Du skal virkelig hørt op i systemet for at få 80.000 kr. i revision. Det er de jo kanongode til at brande sig på. Deres image sælger jo jobbene, og så får de folk ind til at arbejde som slaver for en slaveløn. Og så falder folk fra. Jeg tror at nogle af dem, der har været der lige så længe som mig, de tjener 45 eller sådan noget. Det er jo ikke særlig meget.

9.8 Transskribering af interview af højinformant

9.8.1 Højinformant 1

Interviewer:

Hvorfor forlod du revisionsbranchen og hvad var årsagen til at du kom tilbage igen?

Informant:

Jeg startede jo i revisionsbranchen i 1996 direkte, da jeg kom fra handelsskolen og så gik jeg ellers den slagne vej med HD, cand.merc.aud. og statsautoriseret revisor. Så fik jeg nogle børn og da jeg var hjemme på barsel med nummer 2 i 2010, så var jeg blevet så erfaren, at der blev stillet krav til, hvad man skaffede af nye kunder. Og det er slet ikke mig. Altså jeg har sådan en total fagnørd. Det er okay, når man sidder på kontoret og der altid er nogen omkring en, fordi man snakker om tingene. Men når man sidder derhjemme på barsel, så kommer der bare alle de mails, med at man skal finde nye kunder og sådan noget og det kunne jeg ikke. Og så kendte jeg Dennis fra tidligere og spurgte om, de ikke skulle bruge sådan en som mig på SDU. Og så endte jeg herover. Så det var ikke primært, fordi der kom pres på. Det var ikke på grund af antallet af timer. Det var fordi, der kom pres på, om at man skulle være sælger.

Interviewer:

Men hvad var årsagen til, at du så kom tilbage igen?

Informant:

Ja, man skal jo prøve at sætte sig ind i, hvad det er for et job man har, når man er på et universitet. Jeg skrev en PhD, og underviste, og jeg skriver artikler og ting tager tid. Det kan tage 4-5 år fra man begynder at skrive en artikel til at den er udgivet et eller andet sted. Og så meget af en fagnørd er jeg så heller ikke, at jeg synes det var hyggeligt at sidde med de samme ting i så mange år. Det var jo ikke fordi, jeg ikke kunne lide branchen, og ikke kunne lide faget, at jeg stoppede. Det var jo ene og alene den der salgspres og så er jeg jo kommet et andet sted hen nu, hvor det ikke er det, jeg skal fokusere på. Der hvor jeg er nu, så skal jeg ikke være sælger mere. Jeg skal bare være revisor.

Interviewer:

Vi vil høre, om du som en kvindelig revisor har kunnet mærke, at der har været lidt udfordringer eller nogle fordomme kontra mandlige revisorer, altså når du for eksempel arbejder i branchen.

Informant:

Fra hvem eller fra hvor.

Interviewer:

Altså har du som kvindelig revisor kunne mærke, at der har været nogle udfordringer, eksempelvis gennem nogle arbejdsopgaver, måske at du måske er blevet lidt fravalgt, fordi det er jo en meget mandsdomineret branche.

Informant:

Altså, det er rigtigt, altså det er en meget mandsdomineret branche. Men jeg har faktisk ikke oplevet at, hverken mit køn eller det, at jeg havde børn og faktisk også arbejdede på nedsat tid i den sidste del af min karriere hos KPMG har været noget, der gjorde at jeg blev fravalgt. Altså jeg fik masser af muligheder for at få spændende opgaver, hvor jeg blev spurgt om jeg ville have dem. Og hvor jeg så ligesom selv måtte sige: "Jeg vil gerne" eller "Nej, der kan jeg faktisk ikke, det kan jeg ikke få til at hænge sammen". Det var ikke, fordi jeg blev fravalgt. Jeg har faktisk heller ikke oplevet det her efter at være kommet tilbage til branchen. Her har jeg været med til at generationsskifte ældre mandlige revisorer, partnere, der er gået på pension. Jeg har ikke oplevet, at der er nogen, der har sagt, det duer ikke, fordi du er kvinde. Altså... Men det kan også have noget at gøre med beliggenhed, det er selvfølgelig jer der skal skrive denne opgave, men jeg tænker, at det kan have noget at gøre med både størrelsen på de kontorer og lokation. Fordi, altså jeg har hele tiden været her i Kolding, både i KPMG, og Beierholm, hvor jeg er nu. Og det er jo mindre kontorer trods alt. Så jeg tænker egentlig, at konkurrencen, hvis man kan sige det på den måde, ikke er så hård. Jeg tror det er sværere og jeg kan godt forestille mig, der kunne være nogle udfordringer, hvis man har siddet i København eller i Århus, altså større kontor, hvor der var nogen der havde spidse albuer. Men jeg ved det ikke.

Interviewer:

Jamen, det er jo fedt at høre, fordi nogle af vores andre informanter, de har primært været her i København, altså i revisionshuset her i København. Og de har godt kunnet mærke, at der har været lidt konkurrence blandt kønnene. Men så må det jo være, som du siger, noget med lokationen og hvor stort et revisionshus det egentlig er, man er ansat af.

Informant:

Ja og måske også forholdsvist personspecifikt, altså hvad det er for nogle andre partnere, der er i huset.

Interviewer:

Ja. Vi vil også lige høre om du kunne fortælle en eller to positive oplevelser, du egentlig har som revisor, og nogle oplevelser, som du faktisk ikke har været så glad for, som en kvindelig revisor.

Informant:

Altså, der er jo masser af positive oplevelser. Og jeg ved ikke, om det har noget at gøre med at være kvinde eller ej. Fordi det er ikke noget, jeg beskæftiger mig meget med sådan til dagligt, det der med at være kvinde eller ej. Altså jeg arbejder for eksempel rigtig meget med, at de unge mennesker vi har i Beierholm, at de gerne vil blive. Jeg tænker, hvis vi skal blive det kønsspecifikke, at jeg måske har nogle kompetencer, de mandlige partnere ikke har. Måske nemmere adgang til de der unge mennesker, og at vurdere hvornår bærret er ved at være fyldt for dem. Ja, altså hvornår er det, at man lige har brug for at blive hævet til side, og vi skal snakke om, hvad det er, der fylder, som tydeligvis måske ikke har noget at gøre med revision. Jeg ved sgu ikke, om det var et eksempel på en positiv oplevelse. Det kan jeg ikke gennemskue. Og hvis jeg skal komme med en negativ oplevelse, så kan jeg huske fra dengang at jeg var ung, og man gik ud til en kunde og man var meget ung dengang man startede, og regnskabschefen var 60, og han kunne i hvert fald ikke se, hvad han skulle bruge mig til. Og det har nok både noget med køn og alder. Altså jeg kan sige det på den måde, jeg har ikke selv oplevet det, men nogle af mine kollegaer har oplevet, at man bliver sat lidt i bås, fordi når man er kvinde, og det er kvindernes kampdag, og der bliver spurgt om man så ikke kan ligge det her ind på LinkedIn og "Nej, det kan jeg ikke, fordi det l prøver at sige her, det er faktisk ikke et udtryk for min holdning". Altså, bare fordi man er kvinde. Det er også noget, hvor du aldrig ville bede en mand om det der. Men jeg synes da klart, at der er flest positive oplevelser. Men jeg synes jo ikke, at de er særlig kønsspecifikke. Det er jo altid en positiv oplevelse, når man kan hjælpe en kunde med en selvangivelse eller hjælpe dine kollegaer med at løse en eller anden problemstilling.

Interviewer:

Den næste række spørgsmål vi har, de vedrører lidt mere specifikt Work-Life balance. Og vores første spørgsmål dertil er, at vi gerne vil høre, hvordan håndterer du Work-Life balance som kvindelig revisor, og det er både med hensyn til privatliv, men også andre forpligtelser?

Informant:

Altså, to ting. En, altså jeg tror ikke, at jeg håndterer det voldsomt meget anderledes, fordi jeg er mand eller fordi jeg er kvinde. Det kan godt være, men det er ikke noget, som jeg bøvler selv meget over. To, jeg får det bare til at hænge sammen. Altså, jeg arbejder jo ikke 100 timer om ugen.

Interviewer:

Men forventer du ikke, at du ligger timer ind?

Informant:

Forventningen er, at jeg løser min opgave. Og det løser jeg sådan set. Jeg kan jo godt sige nej til opgaver, hvis jeg tænker, det her kan ikke lade sig gøre, altså jeg bestemmer jo dybt set selv, hvornår jeg laver hvad. Og ja, jeg er også en klaphat til at sige nej, og nu har jeg sagt ja til at rette nogle folks eksamensopgaver til SR-akademi, som jeg skal være færdig med på tirsdag. Og jeg ved, at det tager tre dage at rette de der opgaver. Det er lidt mit livssyn, det skal nok gå alt sammen, jeg er ret sikker på, at jeg nok skal nå det. Så ja, det kommer til at tage en masse tid. Hvis ikke jeg havde haft det, så ville det nogenlunde faktisk passe med, at jeg arbejdede 40 timer om ugen, inklusiv at jeg sidder hernede og underviser her fra 11-14 hver onsdag. Og så egentlig bare låner Dennis kontor resten af onsdag, og det hænger stadigvæk sammen med, at jeg træner klokken 4 om mandagen. Men jeg skal også op og træne klokken 4 i dag, og det er også gymnastikopvisnings sæson, jeg går også til gymnastikopvisning hver weekend, og jeg har tre børn og en mand. Det kan godt være, at hvis du spurgte mine piger, at de ligesom ville sige, at jeg ikke er voldsomt meget hjemme. Men det er altså al min arbejdsbyrde. Så jeg tror måske at problemstillingen ikke er så stor for mig. Det kan godt være, at den var større, den var sgu nok større, da mine børn var små. Og de ligesom havde lidt mere brug for, at jeg var der hele tiden. Det er jo lige så meget min mand, der laver mad, som jeg laver mad. Det er lidt på samme måde nødvendigt at være der, men det er faktisk ikke mit arbejde der gør, at jeg ikke er der klokken 5 hver dag.

Interviewer:

Men nu taler jeg lidt ud fra nogle af de skemaer, som vores andre informanter har udfyldt, og dertil så kan jeg se, at der er meget stor forskel på de timer, som du har skrevet ind og de timer som de har skrevet ind. Så hvad tror du, at årsagen er til det? For nu kan jeg se, at du har skrevet 37 timer og 40 timer i statusperioden. Tror du det har noget at gøre med, at du haft så meget erfaring, at du er på denne her høje stilling eller er det lokationen?

Informant:

Jeg tror det involverer flere ting. Begge de ting, du nævner. Ja. Jeg tror, at hvis du fandt min kollega i København også i Beierholm, så vil de sandsynligvis arbejde flere timer end jeg gør. Det har noget at gøre med, at jeg er ansat på et kontor, hvor vi går op i, at man ikke skal have alt for mange timer. Altså, at der skal plads til, at der er Work- Life balance, og at der også er plads til, at man har en familie. Også i statusperioden. Men jeg tror også, det har noget at gøre med ens eget mindset. Hvis jeg skal være helt ærlig, jeg gider ikke, jeg gider ikke arbejde så mange timer. Der er bare ting i livet, der er vigtigere. Og hvis ikke at Beierholm accepterer det her, så finder jeg bare et nyt sted. Altså det er sådan rimelig firkantet. Og jeg har kolleger der arbejder rigtig mange timer, som godt kan lide det. Men jeg har også partner-kolleger, der arbejder rigtig mange timer, også i Kolding. Men jeg har også nogle, der arbejder det samme som jeg. Og vi prøver virkelig på at lære vores medarbejdere at arbejdet, det er vigtigt, men det er ikke alt. Men jeg er ikke i tvivl om, at du finder Beierholm kontorer, hvor de arbejder rigtig meget. Og, hvor det så er normen. Og jeg er heller ikke i tvivl om, at da jeg var helt ung og var revisor i KPMG, altså der boede vi jo bare på kontoret. Alle mine venner, de var ansat samme sted, alle dem jeg omgik, de var der. Vi spiste sammen hver aften på kontoret. Og selv hvis jeg ikke havde noget arbejde, der skulle laves, så var jeg stadigvæk dernede.

Interviewer:

Føler du så at der er gode muligheder for fleksibilitet, både i Beierholm, men også da du arbejdede i KPMG?

Informant:

Ja, jeg tænker faktisk, det er et af de mest fleksible job, som du kan få.

Interviewer:

Revisorjobbet eller?

Informant:

Ja, at være revisor. Men nok først, når du bliver gammel nok. Altså forstå mig ret. Det er sgu svært at komme ind og være trainee eller være helt ny. Så kan man jo ikke bare komme, når det passer og gå når det passer en. Man er jo nødt til at være der, når der er nogen der kan hjælpe en eller sætte en i gang med en opgave eller sådan noget. Altså set fra mit synspunkt er der jo enormt meget fleksibilitet. Nu sidder jeg jo hernede på SDU fra kl. 11 hver onsdag og så sidder jeg bare her og

arbejder, når jeg er færdig med at undervise. Altså, jeg kan tage hjem, hvis mine børn er syge, så kan jeg arbejde derhjemme eller teknisk set, så har jeg jo ret til 3 sygedage. Men altså jeg kan jo planlægge det som jeg vil. Og det kan jeg primært, fordi jeg er blevet så gammel. Det er ligesom mig, der bestemmer, når ting skal være færdige. Og så kan jeg det, fordi den kundetype vi har i Beierholm, er primært små og mellemstore kunder. Og der er ikke helt samme pres på, om hvornår tingene skal være færdige. Da jeg arbejdede nede i KPMG, havde vi mange store kunder. Der sad vi ude ved kunderne, så kan man jo ikke bare lige køre til tandlægen eller ned og handle, fordi det passer en at gøre det midt på dagen, eller det kan man ikke på samme måde gøre. Og der var også meget hårde deadlines.

Interviewer:

Føler du så, både Beierholm eller KPMG, har nogle incitament til stede til at adressere deres ansattes behov? Og dertil, så er det meget sådan, både sådan noget for forældre, men også for individuelle behov. Og det kan både dreje sig omkring kompetencer og træning, men også i retning af børnepasning og hjælp til forældre på den måde.

Informant:

Der bliver jeg nok nødt til at melde pas i relation til KPMG. Jeg ved virkelig ikke, hvad der er der, længere. Altså jeg ved at i Beierholm, der har man jo ret til 26 ugers barsel er, ligegyldigt om man er mand eller kvinde. Og der er indført ret til 3 barns sygedage, altså børn første, anden og tredje sygedag. Og så er det jo ellers at sige, at Beierholm er jo meget sådan lokalt forankret. Så ude ved mig, er det jo et spørgsmål om, at man snakker om tingene og så får man det til at hænge sammen. Hvis man har brug for at gå ned i tid i en periode, eller hvis man har brug for at arbejde 9 til 3, fordi man skal aflevere børn eller hente børn, og så vil man faktisk gerne arbejde de 2 timer man mangler, og dem tager man om aftenen eller... Altså det er spørgsmålet om, at man får det til at passe ind, og man får det til at hænge sammen. Og altså næsten alt kan lade sig gøre, når man siger det i god tid. Så får vi det til at gå op. Altså så sagde du noget med træning, der tror jeg ikke, at jeg har sagt nej til noget endnu.

Interviewer:

Jeg tænkte på, du nævnte det med barsel. Det har du lige nævnt et par gange nu. Så du var på barsel og kom tilbage igen til Beierholm?

Informant:

Nej, jeg har fået mine børn i 7, 10 og 12. Og da jeg kom tilbage fra den første, kom jeg tilbage til KPMG. Da jeg kom tilbage fra den anden, der tror jeg, at jeg var i KPMG i en måned, så kom jeg hen på SDU.

Interviewer:

Altså spørgsmålet, det var mere om du kunne mærke en forskel, da du kom tilbage efter barsel.

Informant:

Altså man kan jo sige, man har måske altid en eller anden frygt for, at når man kommer tilbage, så er der en eller anden barselsvikar for en og at han har taget alle ens kunder. Men der var jeg så heldig, at den barselsvikar de havde for mig første gang. Han var ikke særlig vellidt af kunder. Det var aldrig svært for mig at komme tilbage, jeg fik dem alle sammen retur. Og anden gang nåede jeg nærmest ikke tilbage. Der havde jeg nok sagt op, inden jeg kom. Men jeg er ikke i tvivl om, at det kan være problemstilling, og jeg tror også det sker i branchen. At i steder, hvor konkurrencen er lidt hård, så kommer der en eller anden mand med spidse albuer og prøver at tage alle ens kunder. Jeg tror det er en reel problemstilling. Altså der kan jeg komme med en historie, hvis I vil have lidt fra det virkelige liv. Der havde jeg en mandlig kollega, der kommer en dag og siger, at: "Jeg skal være far". Og hans kone er sådan et sted, hvor hun kun får betale de første x antal uger, og han vil gerne have sine 6 uger barsel fra 1. januar. Det er sådan det er, det kan man ikke gøre noget ved. Og så siger min mandlige partner-kollega: "Har han slet ikke tænkt over, at han risikerer, at alle hans kunder er væk, når han kommer tilbage?". Så sagde jeg til ham: "Prøv lige at hør, har du slet ikke tænkt over, hvordan det er for kvinderne med barsel?". "Nåh nej, det havde jeg faktisk ikke lige tænkt over, nej okay. Det tænker jeg, det er nogenlunde samme sted her."

Interviewer:

Føler du så, at der bliver lavet eksterne aktiviteter, der skal til for at gavne det indre arbejdsmiljø og tilskynder det så, at der bliver skabt gode relationer mellem medarbejderne?

Informant:

Hvad kunne det for eksempel være?

Interviewer:

Det kan være lige såvel som restaurantbesøg, men det kan også være andre fritidsaktiviteter eller lignende, der bare har til formål at ryste folk sammen eller lignende? Nu var der nogle, der talte om,

at der blev lavet paddleboard eller lignende efter arbejde mellem kollegaerne for at ryste dem sammen.

Informant:

Altså, der er et personale, som sørger for, at der bliver lavet sådan nogle lidt større aktiviteter, ikke også? Både noget julefrokost eller noget status noget. Altså alle mulige aktiviteter. Vi har lige været i biografen, og vi skal også til Skanderborg festivalen. Altså der bliver lavet alle mulige aktiviteter, ja. Og så ved jeg, at også er nogle, der sådan helt privat finder sammen til at tage ud og spille paddel sammen, men ja. Der bliver lavet fællesarrangementer.

Interviewer:

Og er det til gavn for at skabe gode relationer?

Informant:

Ja, fordi du møder folk i en anden kontekst, end når du bare er på arbejde.

Interviewer:

Og tror du, det har nogen betydning for, når folk faktisk så skal til at forlade?

Informant:

Jeg tror det betyder rigtig meget, at man har et godt kollegaskab. Fordi det bliver meget sværere at forlade arbejdspladsen, hvis man kan lide dem, man arbejder sammen.

Interviewer:

Hvad var så årsagen egentlig til, at du valgte specifikt at arbejde i Bejerholm, efter du valgte at vende tilbage til revisionsbranchen? Havde det noget at gøre med virksomhedens image, eller hvad var årsagen til, at det specifikt blev Beierholm?

Informant:

Jeg blev kontaktet af en tidligere kollega, der arbejdede derudover. Han havde inviteret til kaffe mange gange, og jeg fattede overhovedet ikke, hvad han ville. Der var på et tidspunkt, hvor han fik sagt: "Så er du ikke snart træt af det der?" og jeg tænkte bare "Det var rigtigt". Og så var det faktisk meget specifikt, at det ikke blev et af The Big Four. Det ville jeg ikke tilbage til. Fordi jeg har skrevet

en PhD omkring væsentlighed, hvor jeg undersøgte noget omkring The BigFour. Så det kunne jeg ikke se mig selv være i, at man ikke rigtig kunne træffe nogle beslutninger selv. Men det at det lige blev Beierholm, det var udelukkende fordi, at han kendte mig. Så det var personlige relationer. Det var ikke noget med image at gøre.

Interviewer:

Men den primære årsag til at du ikke valgte The BigFour, det var så udelukkende på grund af ledelsesstilen derovre. Eller var der andre?

Informant:

Nej, det var ikke så meget ledelsesstilen. Det var meget revisionsmetoden. Altså der er lavet et revisionsprogram, som du skal bruge, som tager rigtig mange beslutninger for dig. Og du kan ikke rigtig få lov til selv at tage beslutninger. Hvis du f.eks. skal beregne væsentlighedsniveauet, og synes du skulle have noget andet end det, som systemet program kommer frem til. Så skal du have lov. Det var i hvert fald det, jeg fandt frem til i min PhD.

Interviewer:

Ja, de næste rækkespørgsmål, som vi har, de vedrører så specifikt tiltag til Work-Life balance. Og det første spørgsmål vi har der er, hvorvidt du har haft erfaringer med Work-Life balance programmer eller tiltag på begge revisionsvirksomhederne og hvordan de eventuelt fungerede.

Informant:

Ved ikke lige, hvad det skal være. Altså der hvor jeg er nu, der holder vi samtaler 4 gange om året med medarbejdere for at sikre, at der er balance.

Interviewer:

Hvad mener du så egentlig, at Beierholm, de gør anderledes for andre virksomheder, der gør, at der er så god Work-Life balance i forhold til andre virksomheder? '

Informant:

Altså i bund og grund har det noget at gøre med, hvor mange ansatte man er. Hvor mange medarbejdere der er i forhold, hvor mange opgaver man har. Jeg tror, at det er et spørgsmål om, at man har de medarbejdere, der skal til for at løse opgaverne, I mine øjne er det jo løsningen på Work-Life Balance problemet, at man er nødt til at have flere medarbejdere. Fordi hvis folk jo er nødt til at arbejde 60 timer om ugen, så er der jo et eller andet galt.

Interviewer:

Så det er mere organisationsstrukturen, som du mener, der gør at Work-Life Balance faktisk eksisterer?

Informant:

Ja, det er både strukturen og noget med mindsettet at gøre. Altså det har også noget at gøre med, at man tænker, at det betyder noget. Det har noget at gøre med at man tænker, at det betyder noget, at man har nogle medarbejdere, man gerne vil holde i mange år.

Interviewer:

Men det er jo ledelsens mindset, der påvirker det. Hvordan tror du, at man kan få ledelsens mindset til at gå i den retning?

Informant:

Meget godt spørgsmål. Det ved jeg ikke fordi, hvis du kigger i samtlige reklamer eller opslag fra LinkedIn, om det så er fra Deloitte eller fra PwC eller hvem det er fra, så går de jo helt vildt meget op i Work-Life Balance. Og når du så taler med de ansatte i de der store firmaer, så er det i hvert fald ikke altid mit indtryk, at det er nået ned til den nye cand.merc.aud. ansat, der lige er blevet ansat. Jeg tror både, at det har noget at gøre med mindsettet hos ledelsen og det kan også sagtens være, at næsten alle ledelsen i det store hele rent faktisk mener det. Men hvis ikke du får det inkorporeret i ledelsen på de enkelte i kontoret, så hjælper det jo ikke noget. Så sidder der stadigvæk en leder, som tænker, at det er helt naturligt, at vi skal arbejde til kl. 8 hver aften i statusperioden eller hvad ved jeg? Eller det der er værre.

Interviewer:

Synes du, at der er andre tiltag, der kunne være interessante i forhold til Work-Life Balance med, at der kan blive skabt succes med at få indført Work-Life Balance i revisionsbranchen udover det med ledelse. Eller til at fastholde flere kvinder eventuelt, fordi der er jo tal på, at der er mange kvinder, der forlader branchen. Eller at vi ikke er så mange kvinder i revisionsbranchen.

Informant:

Det starter tidligt. Dennis sagde lige, at det er 36% på cand.merc.aud., der er kvinder. Altså det er allerede der, at det starter. Jeg ved det simpelthen ikke. Altså jeg tror, at rigtig meget af det har noget med image at gøre. Hvis du møder studerende, så tænker de, når jeg siger statsautoriseret revisor,

jeg skal ikke være revisor, fordi revisor er bare sådan en mand i jakkesæt. Helst ældre mand. Og når man så er ude i branchen altså, så er det jo blevet en arbejdsplads med et meget ungt miljø. Jeg er ikke så kreativ. Jeg ved simpelthen ikke, hvad man skal gøre for at få flere kvinder ind i revisionsbranchen. Jeg tror, man skal have nogle gode rollemodeller, og man skal have nogle rollemodeller, der ikke nødvendigvis siger at: "Det er bare fedt at være her på det arbejde, fordi jeg får lov til at udfolde min faglige kompetencer, og det er bare fedt at arbejde 100 timer om ugen, og jeg kan det hele." Så man er nødt til at vise, at man også bare kan være revisor og have et helt almindeligt udfordrende arbejdsliv på 37 timer eller mindre. Altså jeg har kollegaer, der arbejder 30 timer, og det fungerer godt.

Interviewer:

Jeg tror at nogle af de informanter, som vi har talt med, de har nævnt, at de synes det var svært at gå klokken 16, hvis de havde en aftale. Altså de synes, at der blev set lidt ned på det, når de gik. Og jeg tror også, at det har været en af de grunde, at de ikke følte sig så trygge ved at være i branchen. Det med at de faktisk ikke kunne have et liv ved siden af arbejdet, at de var nødt til at prioritere arbejdet fremfor fodboldtræning eksempelvis.

Informant:

Ja og det har noget at gøre med kultur på det kontorsted man er på, ikke også? At der bliver set ned på, at man går til almindelig tid. Det er jo igen, så er det jo noget med ledelse at gøre. Når der kommer nogen og siger at: "Jeg vil gerne på 32 timer", så plejer jeg at sige: "Jeg vil hellere have, at du er her i 32 timer end at du slet ikke er her". Og hvis jeg bliver ved med at presse folk til at have mange timer, så resultere det i én ting, og det er jo at du stopper. Men det skal jo komme et eller andet sted fra, og den kulturændring, tror jeg, den skal komme oppefra. Fordi, der er sandsynligvis unge mænd, der sidder og kigger på partnerne og så siger de: "Kæft mand. De arbejder mange timer. Det bliver jeg også nødt til at gøre for at blive partner".

9.8.2 Højinformant 2

Interviewer:

Vi har opdelt det i temaer og det første tema, det er bare din interesse for emnet. Og til det, så har vi, hvad er årsagen til, at du ønsker at undersøge kvindernes frafald i revisionsbranchen.

Informant:

Jeg har tidligere været meget interesseret sådan forskningsmæssigt i kvinders karriere. Jeg har tidligere kigget på danske kvinders barsels praksisser. Så da jeg ligesom vidste, at jeg skulle til at dykke videre ned i kvinders karriere, så havde jeg behov for at finde en konkret profession og gøre det i. Og så var der så det her jobtilbud om at kigge på revisionsbranchen, og jeg synes, at revisionsbranchen er en spændende branche at beskæftige sig med i forhold til det her emne, fordi der er både sådan nogle strukturelle ting og så er der noget substansmæssigt, der er interessant i det. For det første med det strukturelle. Så er det, at revisionsbranchen er jo ofte sådan ret hierarkisk, og når man taler inden for organisationsstudier og skal kigge på for eksempel sexisme eller diskrimination i en virksomhed, så kan det være svært at gennemskue, når organisationen er mere flad, hvor folk går i stå henne, eller hvordan magten bliver fordelt i en organisation, for eksempel. Og der er det jo meget let i en revisionsvirksomhed, fordi det er så hierarkisk, og det er så tydeligt at se, hvornår kvinder ikke længere er repræsenteret i virksomheden. Så der er ligesom et interessant strukturelt aspekt af revisionsbranchen der. Og så kan man sige indholdsmæssigt, synes jeg at det er en branche, der er i vækst. Der er i høj grad brug for arbejdskraft, og når man i så høj grad har behov for arbejdskraft, at det stadigvæk er så svært at fastholde den arbejdskraft, man i virkeligheden i høj grad har brug for, ikke?

Interviewer

Det næste tema, er årsagerne til frafaldet i branchen. Og til det, så går vi bare hårdt til den. Det første spørgsmål er, hvilke årsager tror du, der er til at kvinder vælger at forlade revisionsbranchen?

Informant:

Ja, jeg tror der er mange årsager til det. Det kan også godt være I har oplevet det, når I har talt med de kvinder, som I har talt med. Jeg tror alle har en eller anden individuel historie, som informerer deres valg om at forlade branchen eller beskæftige sig fortsat i branchen. Men jeg synes alligevel, når vi sådan trækker et lidt fugleperspektiv på det, så begynder der at tegne sig nogle tendenser. Og det jeg sådan er særligt opmærksom på, det er, at jeg ser en tendens til, at man enten har følt, at man ikke er blevet værdsat med det, man har præsteret, eller at man har følt sig forbigået. Eller

man ikke har syntes, at det har været det værd at være i revisionsbranchen længere, og at det derfor er blevet for friskende at komme ud, fordi man har fået for godt et tilbud til at blive. Så det er måske overordnet de tendenser, jeg ser i mit arbejde.

Interviewer:

Hvornår tror du, at kvinder først begynder at overveje at forlade revisionsbranchen?

Informant:

Ja, det er et godt spørgsmål. Altså jeg tænker, at når man er i revisionsbranchen, så er det en løbende dialog eller et løbende tema i ens arbejdsliv, at der er rigtig mange, der forlader branchen, og der er nok også ret hurtigt mange, der melder den information i sine overvejelser. Jeg tror, at især hvis man er kvinde eller anden minoritet, så er det ret hurtigt, at det går op for en, at der ikke er særlig mange, der ligner en i de øverste lag i virksomheden. Så jeg tror allerede, at man tidligt får en lille stemme i hovedet, der siger, at man eventuelt bør forlade branchen. Det kan vi jo også se, når vi kigger på tallene, at der er et ret stort segment, der forlader efter de bliver færdige med deres cand.merc.aud. eller i forbindelse med SR. Det er der, at rigtig mange falder fra. Det kan både være fordi, at man ligesom endelig skal til at være fuldtid. Det kan også være fordi, man føler, man har levet op til de forpligtelser, man havde under sin uddannelse. Og så tror jeg også i høj grad, at der er rigtig mange, der ser statsautorisation, som en stor forpligtelse i praksis i forhold til tider og det ene og det andet. Men for at man skal begynde at kigge på det, så kræver det også, at man er ret committed i en karriere i revisionsbranchen. Og der tror jeg, der er mange kvinder, der måske i virkeligheden ikke føler, at de er eller kan være, på en eller anden måde.

Interviewer:

Hvilke fordomme tror du, at de kvindelige revisorer oftest støder ind i?

Informant:

Jeg tror, at revisor støder ind i fordomme generelt. Altså jeg kan sige, når jeg taler om revisionsbranchen, og når jeg taler om, at der mangler arbejdskraft og især kvindelige arbejdskraft med folk udenfor branchen, så er de hurtige til at sige: "Ja, det kan jeg da godt forstå. Hvem gider at være revisor?". Så jeg tror alle, der arbejder med revision, især unge mennesker, der er revisorer, skal høre meget for det. Og så tror jeg også, at kvindelige revisorer jo nok bliver ekstra ramt af det, fordi det billede man har på en revisor, er en kedelig gammel mand. Og når man så ikke er det, jamen så kan det jo være, der er mange folk man møder, der er meget overraskede over, at man er revisor. Rigtig mange af de kvindelige revisorer, jeg taler med siger: "Når jeg fortæller folk, at jeg er revisor, så er de helt chokerede over det". Og det tænker jeg da ikke altid er særlig fedt. Og jeg

tænker også, at der er mange unge kvinder, som måske kan blive ramt lidt på deres professionelle identitet i forhold til, om de bliver taget særligt alvorligt i deres arbejde, når de nu ikke rigtig ligner det, som mange forestiller sig, man skal ligne som revisor. Og så tror jeg også, at kvinder står over for en særlig udfordring, fordi de jo ligesom skal jonglere det og fremstå på en bestemt måde på deres arbejdsplads, altså leve op til de professionelle værdier og den professionelle repræsentation eller image, man skal have i en revisionsvirksomhed. Og så samtidig også være sig selv, og være en kvinde og hvad det så indebærer. Og det tror jeg, at der er flere, der oplever som konfliktfyldt, at man måske har det som nogle vil kalde et maskulint image eller en maskulin tilgang til sit arbejde. Eller at man bliver forlangt at have det, som kræver at man skal være lidt hård og sætte nogle grænser og også være lidt hård i mælet eller joke på en bestemt måde og være på en bestemt måde over for kunder og over for kollegaer, som de enten har svært ved at befinde sig i, fordi det er i konflikt med den måde, de er som privatperson. Eller også, hvis de ikke har svært ved at befinde sig i det, så bliver man også lidt straffet for, at man ikke er rigtig kvinde eller at man ikke er kvinde nok. Og der tror jeg faktisk at nogle af de kvinder, som egentlig har det fint med den lidt hårde professionelle tone, bliver straffet for ikke at leve op til deres sociale kvinde image. Og det tror jeg egentlig også er tilfældet for andre minoriteter, der er i en revisionsvirksomhed, at de også føler, at de skal sådan dobbelt performe. Og uanset hvor godt man så performer det ene eller andet, så kan man ikke rigtig please nogen alligevel. Det er i hvert fald mit indtryk.

Interviewer

Hvorfor tror du, at det er vigtigt med diversitet på en arbejdsplads?

Informant

Det er et rigtig godt spørgsmål, og jeg er overrasket over, at jeg ikke bliver stillet det spørgsmål oftere faktisk. Fordi hvorfor er det overhovedet vigtigt, at man har flere kvinder i revisionsbranchen? Og jeg tror faktisk nogle gange, at der er ledere i revisionsbranchen, som ikke kan svare på det spørgsmål. Det oplever jeg i hvert fald. Eller også at det svar de giver, ikke er noget jeg finder særligt tilfredsstillende, når jeg taler med dem om det. Men, man kan sige min indstilling, da jeg startede med at forske det her, det var, at jeg ikke nødvendigvis var sikker på, at man absolut skulle have flere kvinder i revisionsbranchen. Altså det var ikke et behov jeg havde. Jeg tror på, at ens karriere også er noget, man selv skal finde mening i. Og hvis man er et sted, hvor man ikke føler, man har lyst til at være, så skal man jo nok ikke være der. Men man kan sige omvendt, nogle af de andre værdier, som jeg også har, det er, det duer jo ikke, at man ikke behandler folk ordentligt, hvis det er derfor, de forlader branchen. Det er jo ikke i orden, og det er heller ikke i orden for dem, der bliver, at de ikke bliver behandlet ordentligt. Det jeg så også i stigende grad, ligesom er begyndt at få øjnene op for, det er at for det første, så er der også konkret behov for arbejdskraft. Hvis man mister en

gruppe særligt og man har brug for arbejdskraft, så er det en god ide at se ind i, hvordan man kan fastholde en gruppe sådan rent lavpraktisk.

Men noget af det, som værdimæssigt, som jeg i stigende grad er optaget af det er det her med, at hvis revisorer skal forestille sig at være offentlighedens tillidsrepræsentanter og udgøre en så vigtig rolle i vores nationale økonomi og vores tillid til vores finansielle systemer og verden. Men er der så ikke et demokratisk problem i, at revisorer ikke ligner den befolkning, de skal forestille at repræsentere. Er det ikke en udfordring? Så man skal forestille at repræsentere befolkningen med en gruppe af mennesker, som er ret smalt udvalgt eller som ligner ret meget hinanden og ikke ligner befolkningen særligt meget nødvendigvis. Jeg tror heller ikke på diversitet kun er de her statiske identitetskasser, at man kan sige: "Ok, du har et køn, du har en identitet, du har en alder og det er ligesom sådan det er, slut prut". Diversitet er jo også andet. Diversitet er jo også forskellige baggrunde, forskellige måder at tænke på, forskellige måder at tilgå noget på. Og det sikrer vi jo ikke nødvendigvis ved at få flere kvinder i revisionsbranchen, fordi der er jo en socialiseringsproces, man også går igennem i revisionsbranchen, som gør at man kommer til at tænke på meget den samme måde. Og det er jo også en faglighed, man har med sig. Men ikke desto mindre, så synes jeg da, at man hører om og ser, at der er nogle andre ting der bliver aktuelle, når man arbejder med en divers gruppe eller divers team på en opgave. Så jeg synes, der er en udfordring i, at revisionen og revisorer skal forestille at repræsentere en befolkning, som de ikke ligner. Og det synes jeg er en udfordring i forhold til den tillidsrolle, de lige skal forestille at varetage, ikke? Det er nok ikke noget professionen har lyst til, at man snakker så meget om, fordi det tror jeg godt, at man ved er et problem. Og jeg tror godt, at man ved at man i branchen og i professionen står med et potentielt legitimitetsissue på den her front, og det er man jo ikke interesseret i skal blæses for meget op ik? Og det er jo også derfor, tænker jeg, at det er en af årsagerne til, at man også tager den her problemstilling rimelig alvorligt eller i hvert fald gerne vil give udtryk for, at man tager den rimelig alvorligt.

Interviewer:

Hvorfor tror du, at branchen er mandsdomineret?

Informant:

Ja, det er ligesom essensen eller kernen i problemstillingen. Og jeg tror også, vi skal tænke lidt over, hvad det vil sige, at noget er mandsdomineret. Ligesom man skal tænke lidt over, at diversitet er andet end identitetskasser. Fordi mandsdomineret, det er jo ikke kun, at der er rigtig, rigtig mænd, fordi der er rigtig, rigtig mange mænd. Og især når vi kommer længere oppe. Når vi kigger på partnere på tværs af landet, så er det jo under 10%, der er kvinder ikke? Så der er numerisk rigtig mange mænd til stede, men det er jo også det med, at mænd har en definitionsmagt i

virksomhederne og i revision generelt, som er med til at sætte agendaen og praksissen af, hvordan vi gør ting. Det er jo det, jeg forstår ved at noget er mandsdomineret. Og så kan man så snakke om, jamen er der så også som følge af det, nogle særlige træk i de organisationer? Er der nogle måder at gøre tingene på, som måske også opleves ekskluderende, når man så ikke deler den identitet eller deler den væremåde, og det kunne man jo godt forestille sig. Så jeg tror, der er flere elementer, der gør, at revisionsbranchen er mandsdomineret. Jeg tror der er nogle ting omkring de værdier og den tilgang man har, som der måske er nogle grupper, der har svært ved at identificere sig med og svært ved at befinde sig i. Man kan sige, det ville der jo være i professioner og spørgsmålet er; De professionelle værdier man har. Det er jo også okay, det ikke er alle, der kan være med der eller der ikke er alle, der kan gøre det. Det er jo en høj uddannelse. Det stiller nogle krav, men der er også nogle strukturelle faktorer, som man kunne fjerne, som også præger, at branchen ender med at være så mandsdomineret. Der er nogle ting omkring, hvordan man organiserer sig, som jeg også tror er et problem for kvinder. Altså det er jo fortsat sådan i Danmark, at kvinder tager mere husholdningsarbejde, især når man begynder at få børn. Nu er der lige blevet lavet om i noget barselslovgivning, som forhåbentligt fra samfundets side kan være med til at skabe nogle ændringer på den front. Men, jeg tror der skulle ske rigtig meget, for at de ændrede sig. Og det tror jeg også er uden for branchens indflydelsessfære. Og det vil sige, når man har sådan et arbejdsliv, som der er mange revisorer der har, hvor man arbejder rigtig meget, og en stor del af ens liv måske er organiseret omkring ens arbejde. Der oplever kvinder naturligt en anden virkelighed, fordi mange kvinder oplever ikke, at deres liv primært er defineret af deres arbejde. De har jo nogle andre roller, som er meget vigtige for dem identitetsmæssigt, men som også sådan rent praktisk kræver meget arbejde. Og her tænker jeg selvfølgelig på moderskabet, ikke? Og der er der både nogle udfordringer i forhold til at få det til at gå op, og så er der også nogle tegningsmæssige udfordringer i, at når man for eksempel skal gå efter at blive statsautoriseret revisor, så falder det ofte sammen med den tid, hvor man også vil stifte familie i Danmark. Så der er man lidt udfordret, at det både er en tid der kræver meget arbejde og kræver meget på hjemmefronten, og der er der mange kvinder, der vælger at prioritere anderledes end mænd i den situation, ser vi jo. Der er så nogle kvinder, der formår at gøre begge dele. Der er også nogle kvinder, der formår at komme tilbage til branchen senere. Men det er bare meget sværere og den måde en karriereveje ser ud i revisionsbranchen, som er meget fastlagt og går i en meget lige linje, er der ikke særlig meget plads til, at man gør tingene på en lidt anden måde. Eller man går ud og går ind igen eller spoler ned eller alle de der ting, som man måske kunne gøre for at imødekomme, det er der ikke særlig meget plads til. Og på den måde, så er det jo en meget normativ branche og det betyder så, at de mennesker der klarer sig, i citationstegn, i branchen, jamen, de kommer også til at være meget ensrettede, og det er så særligt mænd, der lykkedes med det. Så det er også nogle af de årsager jeg ser. Nu ved jeg ikke, hvordan I strukturerer

jeres dataindsamling eller har talt med jeres respondenter omkring, men det er ikke fordi, at jeg sådan bliver overvældet af anklager om diskrimination nødvendigvis i mit arbejde. Der er nogen, der har oplevelser som de vil kendetegne som værende diskrimination. Men der er også en lidt mildere form for diskrimination, der opstår i den her meget normative, meget mandsdominerede branche, som ikke nødvendigvis handler om, at der er en person der undertrykker dig. Men at der er et system, der er undertrykkende. Men som er adskillende eller differentierende. Så diskrimination er en ting, men det er faktisk langt mere strukturelt tror jeg, end det nødvendigvis er, at man kan pege fingre på, at her foregår der diskrimination.

Interviewer:

De næste række spørgsmål, som jeg kommer til at spørge om, vedrører lidt mere motivation. Til det er vores første spørgsmål, hvilke faktorer tror du, der er mest motivationsfremmende for kvindelige revisorer?

Informant:

Det er interessant. Man kan sige ja. Jeg ved ikke om jeg tænker, at den motivation som kvindelige revisorer oplever, nødvendigvis er anderledes end den motivation, mandlige revisorer oplever. Jeg tror måske faktisk, at man godt kunne minde lidt om hinanden, men måske er den opfyldelse af ens motivation, som man oplever på arbejdspladsen, forskellige. Nu har jeg jo primært beskæftiget mig med BigFour, så der kan være forskel afhængig af, hvor man arbejder henne i forhold til de her omkringliggende faktorer. For jeg tror, selvfølgelig synes kvindelige revisorer at deres arbejde er spændende, men der er også nogle ting omkring, hvordan man strukturerer et revisionsarbejde, som jeg faktisk tror, at der er mange mennesker, som enten trives i eller ikke trives i. Her tænker jeg på, at de kvinder, som jeg har talt med og har omgås med, jeg tror de trives i en hverdag, hvor man har mange forskellige opgaver. Jeg tror det er en motivation for dem at få lov til at udfordre sig selv fagligt, men også om at kunne have en oplevelse af at have en meget varieret hverdag, hvor man har en masse forskellige opgaver og man er lidt på farten. Og man ikke ved, hvad man går ind til, når man dukker op på arbejde. Det tror jeg, det er noget der appelleres til den her type menneske. Jeg tror, hvis man har arbejdet som revisor i en BigFour virksomhed, så synes man nok også det er lidt fedt, at der er et konkurrenceelement på arbejdspladsen. Jeg tror, man har et behov for at blive målt på den måde, forstået at man har et behov for, at det bliver kommunikeret. Altså at man har gang i et eller andet, eller der er en proces, og at man udvikler sig. Selvfølgelig vil man jo nok helst måles til at være god, men ideen om at der er pres eller lidt konkurrence, jeg tror det er noget, som folk faktisk finder meningsfuldt, selvom det også er hårdt. Og så tænker jeg, at der også er rigtig mange kvinder, og det er ikke nødvendigvis alle og ligesom heller ikke alle revisorer. Men de er faktisk også meget fagligt motiverede, og synes at det er spændende at dykke ned i nogle

problemstillinger og hjælpe nogle virksomheder og synes det er fedt. Og så tror jeg, at hvis jeg skal pege på en forskel, der kunne være mellem mænd og kvinder. Og det er faktisk ikke engang helt sikker på, når jeg tænker mig om, men jeg tror også, at der er kvinder, der er meget motiveret af den her følelse af at have en virksomhed, hvor man har kollegaer og kan hjælpes ad om nogle ting. Jeg har faktisk også talt med nogle flere unge mænd, når jeg tænker mig om, som også har et ønske om at bidrage til en organisationskultur og til en branchekultur. Så jeg tror, når man ligesom har etableret en identitet som revisor, så går man også op i og er motiveret af at deltage i et professionelt fællesskab omkring det at være revisor i en eller anden omfang. Nu er motivationsteori ikke noget, jeg sådan selv arbejder helt vildt meget med, men jeg tænker, at der er mange forskellige faktorer der spiller ind i det.

Interviewer:

Hvad tænker du så helt specifikt omkring aspektet ekstern anerkendelse. Tror du, at det spiller en rolle specifikt for kvinder mere end mænd, måske?

Informant:

Det er jeg ikke sikker på, at vi gør. Jeg tror egentlig også, at der er mange mænd, der har behov for ekstern anerkendelse. Jeg har hørt det gå begge veje. Jeg har hørt både, at der er nogen der siger, at kvinder har i højere grad brug for ekstern validitet, og så har jeg også hørt, at kvinder ikke er lige så optaget af sådan en konkurrence race eller præsterer til en ekstern motivation. Så jeg har hørt lidt begge dele, og jeg vil sige, jeg ved ikke, om der nødvendigvis er forskel på mænd og kvinders oplevelse af den ekstern motivation. Men jeg tror godt på, at der kan være forskel på, i hvor høj grad man oplever den efterkommet i revisionsbranchen. Altså jeg tror godt, at der kunne være flere kvinder der synes, at de ikke føler, at de får nok ekstern anerkendelse eller klarer sig godt i forhold til det, som andre gør. Og der tænker jeg både, at der kan være noget i forhold til de konkurrenceparametre, der er i en virksomhed, der har skulle forestille at motivere en, men også samfundsmæssigt og socialt har nogle andre ting, man skal leve op til, som er mere uforenelige med en revisions karriere end mænd måske oplever. Her tænker jeg på forskellen på at være mor og være far for eksempel i en familie. Også forskellen på at være hustru og husbond i et ægteskab, som gør at det er sværere at forene. Og der er måske en større overensstemmelse for mænd, som gør, at hvis de satser meget på arbejde, så er det ikke så modstridende med deres rolle i deres privatliv, som det er for kvinder. Så på den måde er det måske mindre konfliktfyldt. Det er mit indtryk.

Interviewer:

Yes, tror du at ekstremistiske motivationsfaktor faktisk spiller en rolle for kvinder, og her tænker vi sådan noget som lønforhold og bonusordninger og den retning?

Informant:

Altså jeg tror ikke, det er ligegyldigt. Men man kan sige de kvinder, jeg taler med, har en tendens til at sige, at det i hvert fald ikke er det væsentligste. Og jeg tror der er mange mennesker der har det sådan at, selvfølgelig er det ikke ligegyldigt, hvad man får i løn, og selvfølgelig er det ikke ligegyldigt, hvad man får af bonus. Der er nok flere kvinder, og det ved jeg ikke, er en forskel på mænd og kvinder eller ej, fordi det har jeg ikke talt nok med mænd om det. Jeg tror, der er mange kvinder, der har det sådan, at hvis de ligger nogenlunde inden for skiven, og det er nogenlunde sådan ligeligt med, hvad andre de identificerer sig med, de tjener og får i bonus, så tror jeg egentlig, de er meget tilfredse. Men jeg tror ikke, det er en kæmpestor motivationsfaktor for mange kvinder. Jeg kan godt blive i tvivl om, hvorvidt det er det for mænd, men jeg tror mænd måske i højere grad italesætter det, og så kan man så sige, er det så kvinder som underspiller det eller mænd, der overspiller det? Det ved jeg så ikke.

Interviewer:

Mener du, at motivation generelt er en faktor i forhold til, hvorfor kvinder vælger at forlade branchen?

Informant:

Jeg har jo ikke tænkt over det i de ord nødvendigvis, men jeg tror, at ens motivation også kan være udtryk for, hvorvidt man føler sig værdsat på sit arbejde, og man føler sig set på sit arbejde, og finder et arbejde meningsfuldt. Så vil jeg mene, at man godt kunne sige, at motivation er en faktor i, hvorfor kvinder forlader branchen. Som vi jo også lige har talt om, det der med at diskrimination måske er sådan lidt mere implicit, jamen, så det er jo ikke derfor. Altså jeg tror ikke, at der er mange, der har en virkelig voldsom oplevelse, som så betyder, at de er nødt til at trække sig fra branchen. Altså jeg tror i højere grad, at det har at gøre med, at man ikke synes, det er det værd længere, og det er jo nok fordi, hvis man skal bruge motivation begreberne, så er det jo nok fordi, at man ikke føler sig motiveret nok længere eller føler man får de behov mødt.

Interviewer:

De næste rækker spørgsmål, vi gerne vil stille dig, vedrører Work-Life balance. Ja, her er vores første spørgsmål, mener du at der er Work-Life balance i revisionsbranchen?

Informant:

Det er jo et godt spørgsmål, fordi det kommer jo nok også lidt an på, hvad man forstår ved Work-Life balance. Jeg tror, at der er mange, især unge revisorer, der ikke oplever, at der er en særlig stor opdeling mellem det, man vil kalde work-life og så life-life. Og jeg tror, de ser det mere, som hele deres liv er på deres arbejdspladser. Der er jo rigtig mange unge mennesker i revisionsbranchen, som har et stort socialt netværk i virksomheden og får opfyldt mange af deres sociale behov i virksomheden og det tror jeg betyder, at der ikke er den der klarer opdeling mellem arbejde og privat, og det tror jeg også, at der er mange af virksomhederne, som egentlig nyder okay gavn af. Fordi så giver man den også en ekstra skalle, fordi det er, også føles lidt sådan, at man hænger en lille smule ud med sine venner, når man er ude ved kunden sent om aftenen, eller når man er på arbejdspladsen sent om aftenen og spiser aftensmad sammen, så det er også lidt hyggeligt. Fordi det er ligesom at være sammen med sine venner, og så går man op og arbejder bagefter og de sociale forpligtelser også betyder, at alle sammen måske giver nogle arbejdsopgaver en ekstra skalle, fordi det er ikke kun ens kollega, det går ud over, men også ens venner. Så jeg tror, at man kan sige, der nok ikke er Work-Life balance i sådan de nedre lag af virksomhederne. Når det kommer længere op, og man begynder at få børn, så er der måske lidt flere, der føler, at der er en opdeling. Men hvorvidt de føler den opdeling ligger det rigtige sted, det er nok meget individuelt. Og jeg tror faktisk, der er rigtig mange revisorer, når vi kommer længere op i virksomheden, som har lidt svært ved begrebet Work-Life balance og måske faktisk både ikke synes, at de har det, men heller ikke synes, at det er noget de begærer, fordi det ikke passer på den måde, de ønsker at leve deres liv på. Fordi de ligesom ikke ser de skarpe opdelinger på helt samme måde.

Interviewer:

Vores næste spørgsmål var, hvordan mener du, at kvindelige revisorer bedst bør håndtere Work-Life balance med hensyn til privatliv og andre forpligtelser?

Informant:

Jeg tror, hvis man tænker for meget over at skulle have en meget ligeligt balanceret Work-Life balance, så er det nok svært at komme særlig langt i hvert fald i BigFour revisionsvirksomhed. Mange af de kvinder, jeg taler med, som har børn, og som er længere oppe i virksomheden. Jamen de har sådan en meget flydende hverdag, hvor de ligesom har noget tid med familien om morgenen, og så kommer børnene i daginstitution, og så arbejder de, og så henter de børn, og så arbejder de igen om aftenen. Det er jo en meget fleksibel arbejdsdag man har, og det betyder så, at man tapper ind og ud af noget arbejdsstrøm, så man hele tiden er on call til arbejdet. Men at man er også lidt on-call for sin familie og tager hjem til dem, og det er nok det jeg ser mest, vil jeg sige. Hvis man skal

lykkes med sit familieliv, så har man meget flydende grænser, fordi det ligesom kræver, at man aldrig er 100% et sted. Man har altid 10%, der enten er ved familien eller ved arbejde, afhængig af, hvor man så er de resterende 90% og at man har en hverdag, som måske er struktureret meget omkring familie og arbejde, og så er der måske ikke plads til så meget andet udover. Fordi når man ikke har en konkret familieforpligtelse, så hedder det arbejde. Man kan sige, hvorvidt det bør være sådan eller hvordan man bør håndtere det, det har jeg ikke rigtig nogen holdning til. Altså, for mig er det ikke sådan vigtigt, at de håndterer det på en bestemt måde, det vigtige for mig, det er jo at se på, hvorvidt de oplever det som meningsfuldt, og hvorvidt den måde de håndterer det på enten bidrager til en fastholdelse eller ikke gør. Og der tror jeg, at den måde at håndtere det på, som jeg har beskrevet i forhold til de her meget flydende grænser, den kan virke for nogen, men den virker ikke for alle. Og der vil være nogen, hvor det ikke lykkes med en fastholdelse på grund af den tilgang. Altså det ved jeg ikke. Altså det der "bør", synes jeg er svært at sige noget om.

Interviewer:

Det er interessant, at du siger dette med de flydende grænser, fordi noget af det, vi fandt var, at mange kvindelige revisorer ikke fik muligheden for at gøre det, fordi det blev set ned på. Og at der var den der tendens til: "Nej, du må ikke smutte hjem, og der er ikke tid til det her". Især ved statusperioderne, så var det meget sådan, så var alle der til klokken 2 om natten, hvortil de så fandt: "Hvornår skal jeg så have tid til familien, hvis jeg skal arbejde 24/7 og i weekenderne og så videre".

Informant:

Det tror jeg er et billede, som netop rigtig mange vil kunne genkende. Men jeg tænker, det der er interessant ved fleksibilitet i arbejdsmæssig sammenhæng, er at det tit bliver promoveret som en medarbejder fordel, at man er fleksibel, og så kan man hente børn, og så kan man være meget derhjemme, og så kan man tage ind og ud. Men fleksibilitet har også, især i revisionsbranchen, den omvendte faktor som hedder, virksomheden kræver også af dig igen. Og jeg tror, at hvis man betjener en kundegruppe, der har en hård status, så hedder det ikke særlig meget familie i januar og februar. Og det vil det heller ikke gøre for de kvinder, der har familie. Der er de meget afhængige af en partner, som ikke er i revisionsbranchen, der kan tage over i de perioder, er mit indtryk. Og så kan man så sige, netop det her med jamen, hvis man så ønsker at hente børn og have et familieliv og måske have et familieliv, som er lidt mere almindeligt, hvis man kan kalde det, det ved jeg engang om man kan. Men det tror jeg, at de har helt ret i, at det ofte opfattes som useriøst, og det kan man jo godt diskutere om, hvorvidt det er problematisk. Jeg er ikke særlig interesseret i at tage stilling til, hvad der er rigtigt og forkert, men jeg vil give ret i, at der er mange, der ser det som en forhindring for en karriere. Og der er den der, hvad der bliver karakteriseret som en traditionel tænkning i

revisionsbranchen, hvor man ikke kan blive taget mega seriøst på arbejdspladsen, hvis man insisterer på det der familieliv og insistere på at prioritere det højst generelt hele tiden ens liv. Så tror jeg, at der er mange ledere, der ser ned på, og det er jo rigtig svært at ramme. Og det er også derfor jeg tænker, som vi også talte om det her med jamen, at man oplever en konflikt mellem de krav, der stilles af ens privatliv og stillet på ens arbejde, og det er jo nok også særligt der, der er en konflikt, fordi virksomheden har så høje krav til, hvad man skal kunne, og hvad man skal kunne dedikere til et arbejdsliv. Og vi ved jo også, at kvinder oplever rigtig, rigtig høje krav som mødre eller i den sociale sammenhæng, de indgår i. Og i dag i Danmark, der er der jo rigtig mange kvinder, der arbejder på deltid, og der er også rigtig mange, der synes det er en skændsel, hvis man henter sine børn, som den sidste i institutionen. Og det er nok svært at være i, når man bryder den normativitet eller den væremåde. Og der bliver man jo nok nødt til på en eller anden måde, som kvindelige revisor, som det ser ud nu og at acceptere, at man ikke rigtig passer på nogen dele og man aldrig rigtig bliver 100% den mest rigtigt handlende revisor. Altså i ens arbejdsliv, ikke i forhold til det faglige indhold, der tror jeg, man er rimelig streng med, at man er rigtigt handlende. Men man kommer nok aldrig til at have et revisionsarbejdsliv, der er struktureret 100% efter det ideal, der bliver fremstillet. Samtidig med, at man heller aldrig kommer til at have et familieliv, der er 100% det ideal, som mange kvinder drømmer om. Og det kræver altid meget af et individ at skulle stå imod ens drømme eller ens ideal. Så det må være svært, ikke rigtig at gøre tingene helt rigtigt, uanset hvor man er.

Interviewer:

Mener du så at incitament, såsom rengøring, børnepasning, noget i den retning, at det ville hjælpe for frafaldet af kvindelige revisorer?

Informant:

Altså, jeg tror da, der er mange der vil sætte pris på hjælp. Jeg tror også der er rigtig mange kvindelige revisorer, der i forvejen benytter sig af den slags tiltag. Måske ikke at virksomheden har det, men at de så har det privat. Og jeg tror ikke, det er så let som at man som virksomhed kan tilbyde rengøringshjælp, og så er problemet løst. Altså jeg tror at det kræver nogle mere gennemgribende ændringer i den virksomhedskultur man har, og på den måde man tilgår revisionsdriften i en revisionsvirksomhed på. Jeg tror, at der er nogle strukturelle og nogle kulturelle ændringer, der skal finde sted. Altså nu vil jeg ikke tale ned om de løsninger, men det er nogle lette løsninger i forhold til det, jeg egentlig ser som de nødvendige løsninger. Men det er nogle af de her lidt mere sådan sociale, kulturelle og strukturelle ting, der skal ske, nærmere end det er sådan en lavpraktisk hjælp.

Interviewer:

Mener du at virksomheder har eksterne aktiviteter til lige præcis at forbedre det interne arbejdsmiljø, herunder sådan noget som sammenholdet mellem de ansatte?

Informant:

Altså det tænker jeg. Altså det ser jeg da i hvert fald i revisionsbranchen, at man så arrangerer en organisation, hvor man forsøger at skabe sammenhold mellem kollegaerne, så det også spiller ind i de motivationsfaktorer. Altså at man i høj grad forsøger at skabe mange kilder til motivation til ens medarbejdere. Både de her prestige orienterede ting eller det ekstremistiske, som vi talte om i forhold til løn og image og sådan noget. Men også til faktorer, der har at gøre med, at man synes det er rart at møde op på sit arbejde, at man synes det er meningsfuldt. Det tror jeg, at man tænker over og laver initiativer til. Men jeg kan godt blive i tvivl om, i hvor høj grad man altid rammer rigtigt på de initiativer. Det er vel sådan lidt fun fact. Nu snakker vi om nogle af de her sociale aktiviteter, der for eksempel kan være med til at skabe en indre motivation hos medarbejdere. Hvis man ser de arrangementer, der tilbydes i en revisionsvirksomhed for at imødekomme de behov, så vil det være mange aktiviteter, der er meget traditionelt maskuline eller appellerer til et maskulint publikum. Altså så er det: "Hey du kan få lov til at tage en kunde med til en fodboldkamp eller der er vinsmagning eller vi har faktisk en jagt klub eller så går vi ned og laver crossfit sammen eller sådan noget". Det er sådan noget, der taler lidt mere ind i nogle mandefællesskaber. Og det tror jeg faktisk, der er mange kvinder der føler sig tilsidesat i. Og man kan jo godt lave nogle aktiviteter, der er neutrale, og det tror jeg der er nogle forsøg på. Men de aktiviteter, der vil tale mere ind i et kvindefællesskab, det tror jeg, der bliver set ned på faktisk. Og det tror jeg også, at det bliver set ned på af kvinder. En af de kommentarer jeg tit hører, når jeg har hørt om, hvad man forsøger at arrangere for kvinder er: "Jamen, vi vil rigtig gerne at det skal være et eller andet med noget talk og der skal være noget omkring nogle forskellige ting og vi skal ud og lave nogle andre aktiviteter, og vi skal i hvert fald ikke lave sådan noget pegefingertag og vi skal ikke..." Det eksempel der altid bliver lavet, det er: "Vi skal ikke have ordnet negle". Og det synes jeg, det er sjovt, at det altid er det konkrete, der bliver lavet for some reason. "Vi skal ikke ud og ordne negle sammen". Hvor jeg sidder og tænker jamen, det er da interessant, at der er en forskel i, hvor legitimt det bliver opfattet at skulle lave nogle aktiviteter, som er meget feminint kodet og lave nogle aktiviteter, der er meget maskulint kodet, altså jagt og fodbold, altså sådan ypper maskuline aktiviteter. Og det er legitimt, og det legitime associerer også med kollegaer, kunder og arbejdsliv, men meget feminine aktiviteter er mindre legitime. Så det er jo også interessant og taler ind i den her sociale, kulturelle mandsdominerede. Altså at der også er et identitetsmæssigt skel der.

Interviewer:

De sidste rækkespørgsmål, vi har til dig vedrører tiltag og til det er vores første spørgsmål, har du kendskab til nogle programmer og tiltag som revisionshuse har indført for at fastholde kvindelige revisorer?

Informant:

Ja, jeg er blevet introduceret for nogle af de forskellige tiltag der er, både i forhold til mentorordninger og det som nogle kalder for coaching-counslee, som er rimelig udbredt. Og det er jo ikke kun specifikt for kvinder, men der er også nogle, der sådan er særligt møntet kvinder. Og så har jeg også kendskab til nogle lidt mere kvindenetværk og sådanne kvindegrupper. Og så har jeg også været vidne til nogle ret fokuserede samtaler eller sådan informationsindsamling, som virksomhederne laver med deres kvindelige ansatte for ligesom at forsøge at få en indsigt i, hvorfor der er problemer med både tilfredshed og fastholdelse. Ja, så det er nogle af de initiativer jeg har oplevet.

Interviewer:

Tror du at de er effektive i forhold til fastholdelsen?

Informant:

Nej, det tror jeg ikke. Det er en meget bestemt udmelding, men det er ikke mit indtryk. Og jeg tror igen, at vi støder på, at den måde nogle af initiativerne bliver udformet på, at der er nogle gode intentioner bag det, men at man kommer til, i for høj grad ligesom, at replicere de sociale normer, der i forvejen er ekskluderende for kvinder i de initiativer, man laver.

Interviewer:

Hvad mener du så, der skal til for at tiltage de generelt fungerer effektivt i forhold til fastholdelsen af kvinder?

Informant:

Men jeg tror det kræver, at man konfronterer den organisationskultur man har, og man får den kortlagt, fordi man også har svært ved at identificere den. Og at man står og arbejder mere med det, men også at man måske er meget ærlig omkring de omstændigheder, man arbejder indenfor. Selvfølgelig har man et ønske om at lave nogle tiltag, der skal fastholde, og det kræver jo, at man møder folk, hvor de er og i højere grad har bedre indsigt i, hvem de er, hvor de er, og hvad problemet er. Men jeg tror også, at man som branche skal være ærlig og sige, at det er jo ikke alle, man ønsker at fastholde. Og det forsøger man at give indtryk af. Altså man har jo også en virksomhedsstruktur,

der er bygget op omkring, at man ikke kan have en hel årgang, der starter som assistents, der så bliver partnere. Altså det kommer jo aldrig til at ske. Og det er lidt hardcore, at det faktisk er sådan det er struktureret, og det ønsker de jo ikke at kommunikere særlig åbent. Men sådan som det er struktureret nu, så er det jo en udskillelsesproces. Det kommer til at lyde meget hårdt. Men det er jo dybest set ikke alle, man er interesseret i at fastholde, og det tror jeg ikke man er helt ærligt omkring eller måske bevidst omkring, hvad det så indebærer. Og der tror jeg, at det kræver, at man justerer på nogle ting, at man ikke er lige så diskriminerende i den udskillelsesproces.

Interviewer:

Hvilke tiltag ville du være interesseret i, at der blev indført i revisionsbranchen?

Informant:

Ja, det ved jeg faktisk ikke rigtigt. Jeg kan godt blive lidt mættet på tiltag nogle gange, og så har jeg ikke så stor en indsigt i tiltag. Jeg er langt mere optaget af at gå kritisk til værks og beskrive den problemstilling der er, og hvad man så konkret gør ved det, det tror jeg der er nogle andre, der er bedre til at svare på end jeg er. Jeg har indgået nogle dialoger omkring nogle af de findings jeg har og den opfattelse jeg har af branchen med for eksempel HR-folk, hvor vi så sparer omkring, hvordan initiativer kan se ud. Men jeg tror ikke, at jeg ville være kvalificeret til at komme med en konkret anbefaling til et initiativ.

Interviewer:

Nu har du sagt, at problemet har stået ved i flere år. Hvorfor tror du så, at de eksisterende tiltag ikke har været effektive?

Informant:

Jeg tror, den tilgang, man har haft tidligere, har været lidt for meget en one size fits all-tilgang, så man har taget nogle af de her diversitetstiltag, hvor mit indtryk er, at de særligt kommer fra USA eller er formet af sådan en virksomhedskultur, som ikke minder særlig meget om den danske. Og så har man copy pastet det over i en dansk virksomhed og i en dansk virksomhedskontekst, og det har endt ud i, at det ikke har virket. Og jeg tror faktisk, at den nogle gange har haft nærmest modsat effekt. Jeg tror, at diversitet både sådan i branchen, men også bredere politisk set, har fået et rigtig dårligt ry, og det tror jeg, er virkelig udfordrende nu. At nu er det sådan, at uanset hvem man spørger, så føler man sig ikke særlig tilfreds med diversiteten. Jeg tror, der er mange kvinder, der både synes, at der er for ringe diversitet, og der bliver gjort for lidt i diversiteten. Men også at de ting, der så bliver gjort, der synes man, at man bliver fremhævet uretfærdigt som kvinde. De har svært ved den her ide om, at man får nogle goder, fordi man er kvinde og den der retorik har rodfæstet sig meget hos

mange kvinder. Og så er der jo så også mange mænd, som der så synes: "Det kan jo heller ikke være rigtigt, at så kommer man foran i køen, bare fordi man er kvinde". Så den samtale, sker der rigtig meget, og det tror jeg er et resultat af at diversitet generelt er blevet håndteret forkert i det bredere danske erhvervsliv og samfund i virkeligheden.

Interviewer:

Yes og det sidste spørgsmål vi har i det her interview. Lad os sige, at vi finder et svar på denne her problematik. Tror du så, at kvinder faktisk vælger at vende tilbage til branchen igen?

Informant:

Jeg tror faktisk, der er rigtig mange kvinder, der gerne vil være i branchen, og jeg tror også, der er rigtig mange kvinder, som forsøger at komme tilbage til branchen, og som er ærgerlig over at forlade branchen og gerne vil blive i branchen. Så jeg tror, at der er mulighed for, at man kan skabe forandring for det. Jeg tror egentlig, at der er mange, der kunne være modtagelige over for det. Men man kan sige, når man vil have mennesker til at gøre noget bestemt, så er man altid lidt på dybt vand, fordi det er svært at få grupper til at handle sådan, som man ønsker at de gør sådan uden videre. Og det er jo ambitiøst at gøre det gennem initiativer. Jeg tror det kræver en kulturforandring, og så tror jeg egentlig, at der vil være kvinder, der vil være klar på det. Altså jeg tror godt, man kan lykkes med det, og det her skal vi jo også tænke på, at det er en særlig udfordring, vi ser i Danmark. Der er faktisk ikke særlig mange lande, som vi sammenligner os med, som har samme udfordringer. Og det er da også sådan lidt interessant. Når vi ser på andre lande med lignende kontekster og i en revisionsbranche, der minder rimelig meget om den her, der har de ikke samme problem. Så det tyder jo på, at det godt kan lykkes. Hvis vi ser på Sverige, England, så har de jo ikke samme problemer med fastholdelse af kvindelige revisorer.

Interviewer:

Nu ved jeg ikke om du har undersøgt det nærmere, men hvad tror du så årsagen er til de ikke har samme problem, nu hvor vi minder så meget om de lande?

Informant

Jamen, det er et rigtig godt spørgsmål. Jeg tror, der er flere kilder til det, og det er jo nok også lidt afhængig af hvilket land, der er tale om, ikke? Altså både England og Sverige har en helt anden proces omkring statsautorisation, så det spiller selvfølgelig en rolle, at der er langt flere kvinder, der bliver statsautoriseret, og det betyder jo også, at branchen ser anderledes ud, når man har opnået det. Og så er der jo også nogle ret store kulturelle forskelle i forhold til diversitet. Altså kvinder i

England arbejder anderledes omkring deres moderskab. Jeg har læst et studie, der viser at kvindelige partnere i England, de i høj grad enten fravælger at få børn eller har en hjemmegående mand. Så man kan sige, de kvinder, der formår at blive partner, formår jo ikke at blive partner på en måde, hvor de har et kvindeligt hjemmeliv eller hvor de lever op til de normative rammer, der er for, hvordan det skal se ud som kvinde. Og det strider jo lidt imod den måde man gør tingene på i Danmark, så de har jo på en eller anden måde bare repliceret det at blive mandlige partnere ikke? De har faktisk ikke rigtig adresseret de udfordringer, som ligger i et partnervirke.

9.9 Transskribering af én repræsentant fra HR-afdeling i BigFour

Interviewer:

Hej, vi er i gang med at skrive om, hvorfor kvinder forlader revisionsbranchen og hvilke tiltag revisionshuse kan indføre, for at fastholde eventuelt flere kvinder. Vi havde sendt dig en interviewguide, som egentlig bare er de spørgsmål vi tænker at går igennem.

Informant:

Jeg har læst interviewguiden igennem og jeg byder ind med så meget jeg kan. Jeg tænkte det kunne være rart for jer at vide hvad jeg egentlig laver, og så kan I også vide hvorfor det er der måske er nogle spørgsmål jeg ikke kan svare på. Jeg så godt, at der var nogle spørgsmål omkring initiativerne, og det er der ikke nødvendigvis noget jeg faktisk ved om. Jeg kan evt. undersøge det og vende tilbage.

Interviewer:

Ja, det må du meget gerne.

Informant:

Jeg sidder som HR-konsulent, hvor jeg har 2 kollegaer som er Business Advisor som er ude og snakke med lederne og forretningen. De er mere strategiske i deres arbejdsmetoder, hvor jeg er mere back Office og sidder og laver analyser og arbejder med data.

Interviewer:

Super. Til at starte med, så ville vi faktisk høre, hvilke årsager du tror der er for at kvinder forlader revisionsbranchen generelt?

Informant:

Nu sidder jeg faktisk for funktionen og afholder exit interviews, så det er faktisk mig der snakker med de kvinder der vælger at forlade. Så på den måde ved jeg en del om det. Jeg vil sige at den største tendens for at kvinder forlader branchen er nok work-life balance. Og det er særligt det her med, når de får børn, at de har svært ved at se for sig, at det skal kunne fungere på hjemmefronten samtidig med at der jo bare i revisionen er perioder hvor man skal arbejde meget, og det er bare ikke noget man kan lave om på. Det kan de simpelthen ikke se skulle hænge sammen. Så er det bare en del af faget, at der bare er travle perioder, og det er legitimt at hænge. Så det er klart det, der fylder mest.

Den anden ting vil jeg sige, er nok også en del, som har svært ved at se, at der er nogle rollemodeller herinde, altså kvindelige partnere. Indehavere direktørs kan det også være på senere niveauerne, som ligesom symboliserer feminine værdier. Fordi der er mange som når de så når op på de niveauer, så begynder de måske lidt at afspejle maskuline værdier. Så det der med empati og gerne vil medarbejderne og sørge for at folk har det godt og netop går op i Work Life balance. Det kan de ikke rigtig se hos dem oppe på de større niveauer. Og derfor så kan de ikke se sig selv som værende en del af den gruppe, at de føler at de vil være udenfor i den der område der er. Så Det er altså en af de ting, der fylder ret meget hos dem. Jeg tror det primært er de 2 temaer der fylder mest for kvinder, vil jeg nok sige.

Interviewer:

Ja, det er også noget af det vi er kommet lidt frem til på baggrund af vores informanter, som egentlig har forladt branchen, at det er meget det med Work-Life balance eller når de får børn at de har svært ved at finde hoved og hale i hvordan de lige skal få arbejdslivet til at fungere i revisionsbranchen.

Informant:

Ja, så det er egentlig det samme. Det var rollemodeller, og så er der mange der ikke føler, at de er repræsenteret. I hvert fald ikke i de øvrige roller.

Interviewer:

Vi vil også høre om hvilke fordomme du egentlig tror, at kvinder de støder ind i?

Informant:

Jeg tror at der er mange som stadig følger lidt den gamle skole med at kvinder har fokus på andre ting, altså det her med, at de sådan lidt mere bløde værdier og det er nødvendigvis ikke sådan det er for alle, der synes der er plads til det. Der tror jeg måske at der er nogen, som stadig hænger fast i. De vil jo ikke kunderne så meget, som vi gerne vil, og de vil ikke lægge de timer, der skal til, og ligesom den indsats der skal til for virkelig at performere. Jeg tror der er nogle af dem som lidt møder det og så tror jeg også bare de måske ikke helt er hårde og robuste nok. Det tror jeg der er nogle kvinder som ikke er, og det er også derfor de har svært ved at se sig selv i partnergruppen, fordi de kvinder, der så er der, de kommer til at påtage sig lidt de her mandlige værdier. Så jeg tror at det at det føler de næsten, bliver nødt til at gøre, at de bliver respekteret, og det tror jeg helt sikkert er fordi der er nogle fordomme omkring kvinder og generelt bare at kvinder ikke kan lægge så meget tid og energi, fordi de jo skal have fokus på familievirkksomheden. Ja, man skal også tænke på at i altså

partnergruppen, altså inden for revisionen. Der bliver folk generelt forfremmet ret hurtigt, fordi de jo starter meget tidligt, altså direkte efter gymnasiet har vi jo egentlig mange der starter, så vi kan jo godt have partnere, der sidder og i midt trediveerne. Forholdsvis unge.

Men alligevel så har vi også mange partnere og indehavere, som er 50-60 år plus. Og det er meget svært at lave om på deres opfattelse af hvordan verden hænger sammen og hvordan mænd og kvinder er, og at man godt kan performe selvom man også prioriterer det derhjemme. Men forhåbentligt bliver det jo skiftet ud. Når flere unge eller den yngre generation kommer ind i branchen. De kommer mere ind vil ændre på noget, men lige nu sidder vi fortsat fast i den traditionelle opfattelse af, hvordan verden hænger sammen.

Interviewer:

Hvorfor tror du egentlig det er vigtigt med diversitet på en arbejdsplads?

Informant

Altså i bund og grund til at det er godt med diversitet, det er at der kommer flere forskellige syn på tingene, og flere forskellige syn på tingene gør at man får afdækket flere områder.

Man kan være mere kreativ, og så højner det jo effektiviteten og performance og alt det som følger med. Så i bund og grund, kan diversitet føre til psykologisk tryghed. Det er jo supervigtigt, fordi hvis der er diversitet uden psykologisk tryghed, så performer man dårligere, men hvis der diversitet og psykologisk tryghed som performer man bedre i et team, der overhovedet ikke engang er diversitet. Men det kræver også, at vi kobler psykologisk tryghed på, og det der med, at man kan se sig selv som værende en del af gruppen, og man tør og sige fra og til.

Interviewer:

Hvilke værdier føler du at kvinder specifikt bringer på bane?

Informant

Altså, jeg tror vi kan meget af det samme som mænd kan. Men jeg tror nu kan det godt være det bliver lidt modsigende, men meget af det kvinder bringer det er jo også det her med fokus på mennesket og på det hele menneske og på at der også er et liv uden for arbejdet og vi skal behandle hinanden ordentligt, og der ligger bare noget i kvinder, med at vi er bare bliver lidt stereotyp. Vi har i dag den nye generation der kommer op, der er det bare supervigtigt at man har fokus på mennesket og på individet at de føler sig som et selvstændigt individ i stedet for et nummer, eller som passer en gruppe, og der tror jeg bare kvinder kan noget andet, fordi de er bedre til at fornemme hvordan

folk går rundt og har det og hvad de har brug for og deres udvikling. Så det tror jeg helt sikkert, kvinder kan bringe.

Interviewer:

De næste række spørgsmål, som vi kommer til at stille det vedrører lidt mere motivation og til det så er vores første spørgsmål. Hvilket faktorer tror du er mest motiverende?

Informant:

Jeg tror at det er at der er plads til at man kan balancere ens privatliv. Jeg tror ikke nødvendigvis det er lønnen. Jeg tror heller ikke det er det sociale, der fylder for mænd. Altså det fylder nok for begge parter, så jeg tror det må have noget med det at gøre med udviklingsmuligheder. Vi har sindssygt mange kvinder, som er enormt ambitiøse, og som rigtig gerne vil, men de har bare ikke nødvendigvis en som baner vejen for dem og viser dem, hvordan de kan udvikle sig. Og jeg tror også det med at der er en mangel på kvindelige rollemodeller gør at kvinder føler sig mindre motiverende.

Interviewer:

Mener du generelt motivation at en faktor i forhold til, hvorfor kvinder forlader branchen?

Informant:

Nej, det tror jeg ikke. Jeg tror ikke det har noget med motivationen at gøre. Jeg tror ikke det er fordi de er demotiverede.

Interviewer:

Tænker du kvinder er påvirket af indre motivation eller ydre motivation?

Informant:

Jeg tror faktisk ikke man kan opdele det i mænd og kvinder, fordi jeg tror det er personspecifikt. Jeg tror ikke nødvendigvis det er kønnet der afgør om du er mere motiverende. Det kan godt være at det er meget HR agtigt at sige det tror jeg faktisk ikke nødvendigvis. Altså, jeg tror, at mænd er en lille smule mere motiveret af løn og bonusser end kvinder, og kvinder vil hellere udvikle sig og opnå noget den vej igennem. Jeg tror det kommer an på hvem du spørger hvad de forventer af og at det er forskelligt fra person til person.

Interviewer:

Har I tiltag såsom rengøring, børnepasning eller noget i den retning til stede i virksomheden.

Informant:

Så der er jo aftensmaden herinde gratis og i weekenderne er der aktiviteter også under status. Så på den måde er der jo aktiviteter og, der kommer isbød og frisk juice. Så man gør ligesom det for at få folk til at blive ekstra. Men det er også det eneste, jeg sådan lige nødvendigvis kan komme i tanke om.

Interviewer:

Hvad med fx det som rengøring af skjorter og alt Sådan noget? Tror du at det hjælper på frafaldet af kvinder, at man har sådan nogle ting til stede?

Informant:

Det tror jeg faktisk ikke og det er fordi det som fylder mest, er at de ikke kan få arbejdet og privatlivet til at hænge sammen. Jeg tror det er fordi det handler om, at de gerne vil være til stede på arbejde og til stede hjemme, hvis de skal arbejde en masse timer.

Interviewer:

Hvad med tiltag hvor fleksibilitet er i fokus. Tror du man kan indføre noget, som fx at arbejde hjemmefra, Tror du det kan gøre noget på frafaldet?

Informant:

Ja. Altså min fornemmelse er egentlig at der er rimelig meget fleksibilitet, og det kan godt virke lidt misvisende. Men for mig at se er det tog lidt forskellige ting, for Jeg synes faktisk inden for de rammer, der er i arbejdet, og den måde arbejdet er struktureret på, så synes jeg faktisk, at de er rigtig gode til at være fleksible. Så du kan arbejde sent om aftenen, eller du kan arbejde tidligere om morgenen, hvis det passer bedre i forhold til familien. Derudover kan du arbejde hjemmefra. De er enormt gode til at prøve at tilpasse sig medarbejderne så meget som muligt. Så jo altså, det kan sagtens være hvis man indfører endnu mere fleksibilitet på en eller anden måde, og det kunne være bedre. Men jeg synes faktisk allerede at de er ret gode ude i forretningen og være fleksible.

Interviewer:

Har i eksterne aktiviteter til stede til at forbedre det indre arbejdsmiljø?

Informant:

Der er rigtig mange, fester og alt sådan noget. Der er mange sociale arrangementer. Jeg var ikke selv med til de arrangementer de har i revisionen, så jeg ved ikke sådan helt specifikt, men jeg ved de er gode til at arrangere. Det ved jeg også, at noget af det, som rigtig mange sætter rigtig meget pris på. Det gør arbejdet lidt federe, at man så også kan have det godt socialt sammen med sine kolleger. Jeg tror helt sikkert også det er med til at motivere en i at arbejde og have det godt med sine kollegaer socialt. Det er min fornemmelse.

Interviewer:

Tror du så også at det hjælper på frafaldet af kvindelige revisorer?

Informant:

Det tror jeg helt sikkert. Ja, det tror jeg det gør. Også fordi man kan se at den anden vej rundt at der er blevet skåret lidt i budgetterne til sociale arrangementer, og det er folk sure over, og noget som de nævner tit. Det er for dårligt at man begynder at skære i det, fordi det er noget af det, der gør det fedt at være i det. Så det har i hvert fald den modsatte effekt, så derfor tænker jeg, at det motiverer og gøre noget godt for alle.

Interviewer:

Så har vi lige de sidste par spørgsmål der kommer til at vedrøre tiltag. Det er fordi vi godt vil undersøge, hvad man kan indføre, for at mindske frafaldet af kvindelige revisorer. Så først så vil vi godt høre, hvad i specifikt gør for at fastholde jeres kvindelige revisorer?

Informant:

Jeg ved, at der i en bredere form i Deloitte regi er tale om at lave noget. Man taler om at samle kvinder på tværs og på den måde styrke fællesskabet mellem kvinderne på tværs af virksomhed. Jeg ved det også har været lidt snak om det i revision at man gerne vil indføre noget lignende, men det er i hvert fald ikke noget, der er blevet indførte endnu. Det er måske i virkeligheden godt at starte på tværs af hele forretningen og sige, så har vi alle de her kvindelige partnere som så danner en gruppe, og så kan man ligesom også som alle andre kvinder der har lyst til at tilslutte sig med, og så kan man høre lidt om deres rejse til at blive partnere og hvad de har gjort og hvordan de synes om det.

Interviewer:

Ved du om Deloitte har gjort noget historisk set så nær gennem tiden?

Informant:

Jeg ved at man har kørt og tror faktisk man snakker om at indføre det igennem som sponsor ship. Det er også specifikt rettet mod kvinder, så når man er på pipeline, som det hedder, så bliver man direktør partnere indehaver. Altså man får tilknyttet en kvindelig sponsor, som står inde for en og hjælper en med den rejse derhen. Det er i hvert fald noget man har haft tidligere, og man har snakket om, hvad man skal gøre igen. Så bliver der også flere kvinder op i ledelsen.

Interviewer:

Hvad mener du at der skal til for at fastholde kvindelige revisorer i revisionsbranchen. Tror du, at der er noget, der kan gøres?

Informant:

Jeg tror, at man bliver nødt til at kigge på, om det kan være muligt at arbejde enormt tid. Samtidig med at man gør det, at man stadig kan se for sig, at man karrieremæssigt udvikler sig. Der er jo nogen, der får lov til det. Der behøver de ikke at arbejde meget. Der er nogen der laver nogle aftaler, og så udvikler de sig bare ikke, og går lidt i stå på deres niveau fordi de ikke udvikler sig. Selvfølgelig udvikler de ikke nødvendigvis lige så hurtigt som de andre, fordi de jo ikke arbejder lige så meget. Men der er bare lidt en fornemmelse af, at så bliver man ikke prioriteret, og der er ikke nogen der gider at investere i sådan noget, fordi man bare arbejder nogle timer. Jeg tror lidt, man bliver nødt til at sige, at det er okay at arbejde 37 timer, og du stadig kan have en fed karriere inden for revisionen. Men jeg ved ikke, om det er muligt.

Interviewer:

Tror du, at kvinderne, de vil vende tilbage til revisionsbranchen, hvis det var at man får noget i den retning indført?

Informant

Det tror jeg at de vil. Jeg synes faktisk at alle dem jeg snakker, giver udtryk for at de gerne vil komme tilbage. Hvis det er, at der bliver lavet om på det, så kommer de tilbage.

Interviewer:

Nogle af Vores informanter, har klassificeret revisionsbranchen som værende en livsstil. Vil du være enig i?

Informant:

Ja, det vil jeg nok være enig i. Jeg tror der er flere grunde til det. Jeg tror ét fordi der er så mange der er så unge når de starter, så vokser de op herinde og så bliver det nærmest deres liv og fordi hele deres sociale omgangskreds også er herinde. Så tror jeg på den måde det bliver deres livsstil. Og så tror jeg også det der med at der skal arbejdes meget i højsæsoner. Så du bliver nødt til at se det som en del af din livsstil at være revisor. Jeg håber på det kan ændre sig i fremtiden.

Interviewer:

Det er muligvis ikke revisionsbranchen, der nødvendigvis skal ændres. Den skal nok bare være som den er, og så er det menneskerne eller revisorerne, der skal tilpasse sig branchen og ikke omvendt. Vil du være enig i det statement?

Informant:

Ja, det vil jeg nok være enig i. Altså jeg tror nede hos os, der snakker vi rigtig meget om det her med den nye generation der kommer ind at de ikke har lyst til at arbejde så meget og at lederne, partnerne, direktøren, så bliver nødt til at tilpasse sig den nye generation, og de bliver nødt til at lave om på den måde. Men jo længere man rykker op, jo mere er man sådan okay, jeg var igennem det, Jeg gjorde det, og nu er det den nye yngre generations tur til at gå igennem det samme.

Interviewer:

Men hvad tror du så ændring den kunne være?

Informant:

Ja, at det er okay at arbejde mindre. Tror jeg. Det tror jeg kommer til at blive det helt store. Det er jo ikke fordi man kan ændre det på den måde som sådan. Der opstår en udfordring.

Interviewer:

Jamen, hvordan har lederne eller den nye generation så tænkt sig at kæmpe igennem det?

Informant:

Det er vildt godt spørgsmål, og jeg tror heller ikke at der er nogen der lige har løsningen på det. Det er jo det der er den store udfordring nu. Jeg tror der er rigtig mange der godt kan se at det kunne give mening at lave om på diverse. Og hvordan laver vi rent faktisk om på det? Der er ikke rigtig nogen der har en løsning, netop fordi det er struktureret således at der er meget travlt.

Interviewer:

Vil du mene det vil give mening at mindske kundegruppen. Kunne det være en ting man kunne gøre?
Er det en potentiel løsning?

Informant:

Nu tror jeg at det bliver meget fagligt. Så jeg tænker, hvis det giver mening, så kunne det nok godt, og det ved de nok bedre end jeg gør. Sådant som jeg kender til revisionsbranchen, og at der er bestemte tidspunkter, hvor regnskabet skal leveres. Men jeg tænker stadig der vil være store opgaver i bestemte perioder, så jeg tror at det måske kan være svært.

Interviewer:

Nu nævnte du at du ser Work Life balance og fleksibilitet som 2 særskilte ting. Hvad ser du så som værende Work Life balance og hvad ser du så som værende fleksibilitet?

Informant:

Jeg tror for mig er Work Life balance helt basic, hvordan du får dit arbejde og dit privatliv til at hænge sammen. Hvor fleksibilitet det er alt det der ligger udenom.

9.10 Bekræftelse på struktureret interview af vores informant

**Tharshiga Karunakaran**
"Skriftligt interview"

Cc: & 1 flere

13. maj 2024 13.42

[Flere oplysninger](#)

Tak for din interesse i at deltage i vores kandidatafhandling.

Nedenfor har vi vedhæftet vores interview spørgsmål, som du meget gerne må besvare.

Du er velkommen til at kontakte os med eventuelle spørgsmål.

Vi ser frem til at høre fra dig :)

Venlig hilsen
Fatima og Tharshiga

Interview til
perspektivering.docx



**SS**
SV: "Skriftligt interview"

Til: Tharshiga Karunakaran Cc: & 1 flere

13. maj 2024 15.54

[Flere oplysninger](#)

Kære begge

Hermed min besvarelse.

Rigtig meget held og lykke med jeres afhandling.

Med venlig hilsen I Kind regards

9.11 Struktureret interview med besvarelse af vores Advokat til perspektiveringen

Præsentation af informant	
Navn:	Uddybende svar:
Hvor gammel er du?	41 år
Hvad er din uddannelse?	Cand.Jur og advokat
Hvor arbejder du nu? Hvilken stilling har du?	Advokatfirma og Partner
Hvad er din familiemæssige status?	Gift og to børn
Hvornår færdiggjorde du din uddannelse?	År 2007
Hvor mange års erfaring har du som advokat?	17 år
Hvor mange års erfaring har du som partner?	4 år
Erfaring	
Hvor mange timer arbejder du gennemsnitligt på en almindelig arbejdsuge?	45-50 timer
Har advokatbranchen en periode på året, der svarer til statusperioden i revision? Hvordan fungerer det eventuelt?	Jeg arbejder med privatret og der er flow hele året rundt
Er der forskel på arbejdstiderne som advokat og som partner? (kan du evt. nævne forskellen på timerne)	Ja der er flere timer som partner. Ansat advokat: ca. 40 timer. Partner : ca. 50 timer
Hvad tror du er de primære årsager til, at kvindelige advokater vælger at forlade advokatbranchen?	Jeg troede at der er flere kvinder nu end tidligere, men det kan være arbejdstimer og hård konkurrence
Diversitet	
Hvorfor er det vigtigt med diversitet i advokatbranchen?	Vigtigt for at sikre ligestilling
Hvordan vil du beskrive diversiteten i advokatbranchen?	Ikke god, da der er langt flere mænd end kvinder
Hvilke fordomme er du stødt på som kvinder i branchen?	Er du ikke sekretær for advokaten? (fordi jeg er kvinde) Kvinder kan ikke være hårde og gode til forhandlinger

Hvordan har din karrierevej været i forhold til at blive partner i branchen? Føler du, at du er stødt ind i flere udfordringer sammenlignet med mandlige partnere?	Nej jeg tror at jeg har været heldig. Er som yngre advokat blevet tilbudt partnerskab flere gange fra forskellige firmaer
Hvorfor tror du, at advokatbranchen er mandsdomineret, når der ikke er en kønsskævhed på uddannelserne? Hvor falder kvinderne fra?	Arbejdstider og hård konkurrence i advokatbranchen
Tiltag	
Er du bekendt med tiltag eller programmer som advokatbranchen har indført for at fastholde flere kvinder i branchen	Nej ikke rigtig
Hvad forsøger ledelsen specifikt at gøre for at fastholde de kvindelige advokater til branchen? Hvis ja, hvorfor tror du disse tiltag ikke har fungeret?	Tilbud om gode barselsordninger, men det kræver fortsat mange arbejdstimer som kan være svært
Har du evt. forslag til tiltag eller programmer for at fastholde flere kvinder i branchen?	Færre arbejdstimer
Er det overhovedet nødvendigt med tiltag og programmer i branchen, idet branchen måske ikke er for alle? (evt. en livsstil som man skal tilegne sig efter)	Branchen burde være for alle

9.12. Diagrammer anvendt i afhandling

Diagram 1

Nedenstående diagram viser en kønsfordeling på cand.merc.aud. uddannelsen i perioden 2010-2021.

Diagrammet er egen tilvirkning på baggrund af FSR Analyserapport fra 2023.

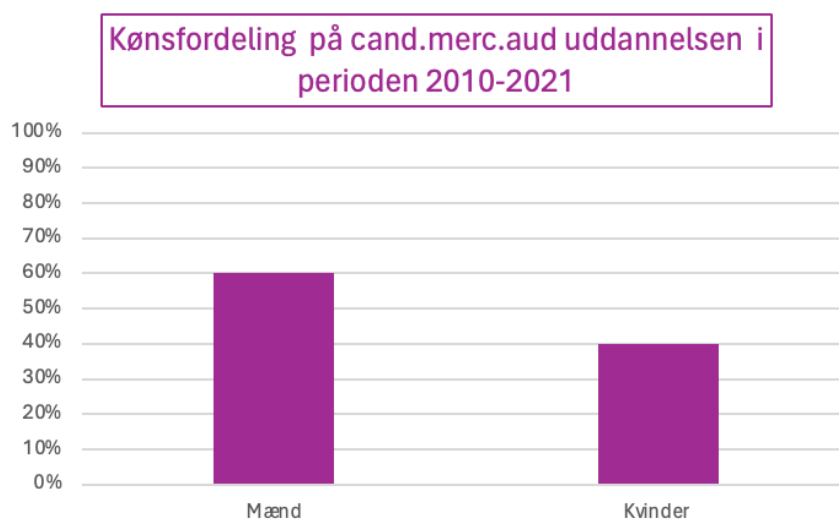


Diagram 2

Nedenstående diagram illustrerer Maslows behovspyramide. Diagrammet er egen tilvirkning på baggrund af Maslow et al., 1940.



Diagram 3

Nedenstående diagram viser strategier for work-life balance. Diagrammet er egen tilvirkning på baggrund af Rodriguez-Sanchez, 2020.

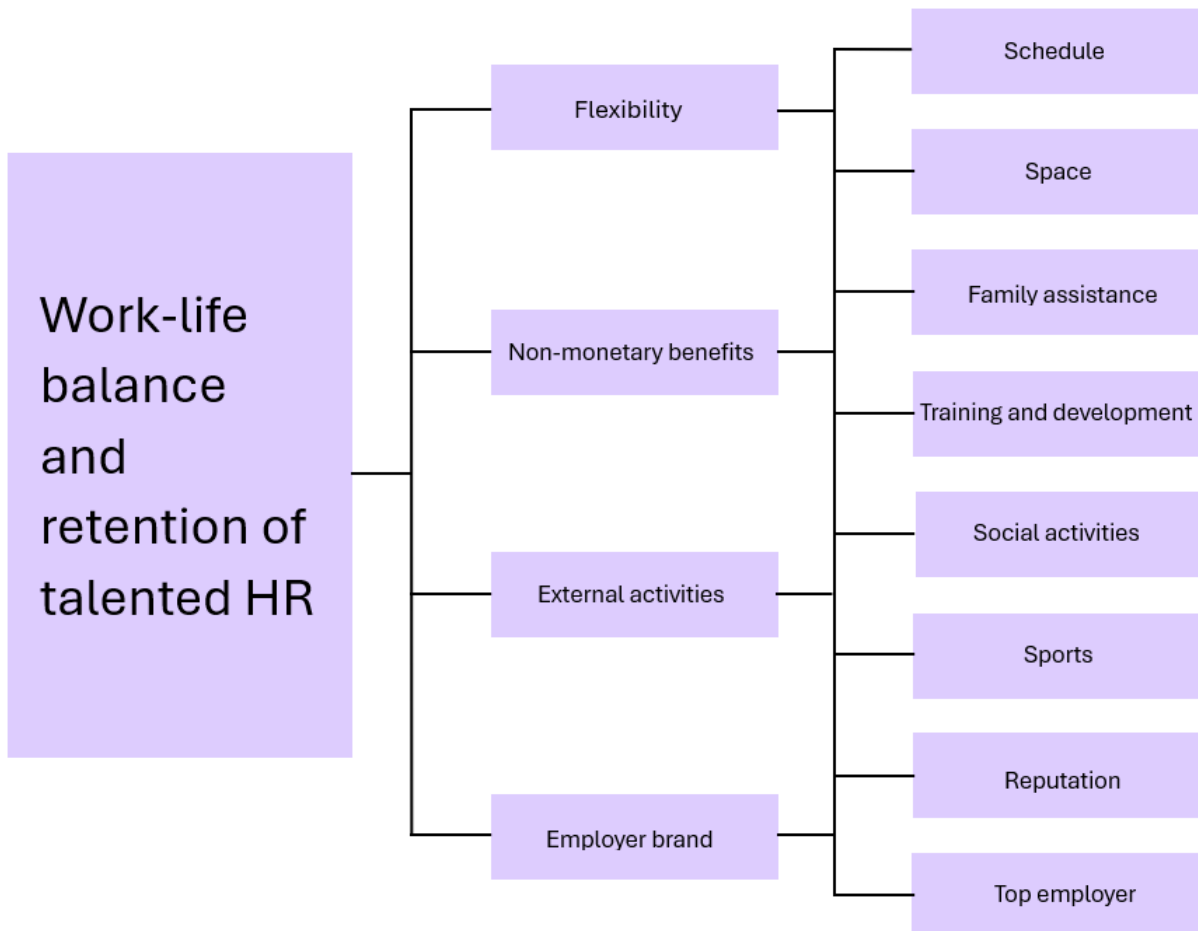


Diagram 4

Nedenstående diagram er et overblik over Work-Life Balance Programmet. Diagrammet er egen tilvirkning på baggrund af Sirgy & Lee, 2023.

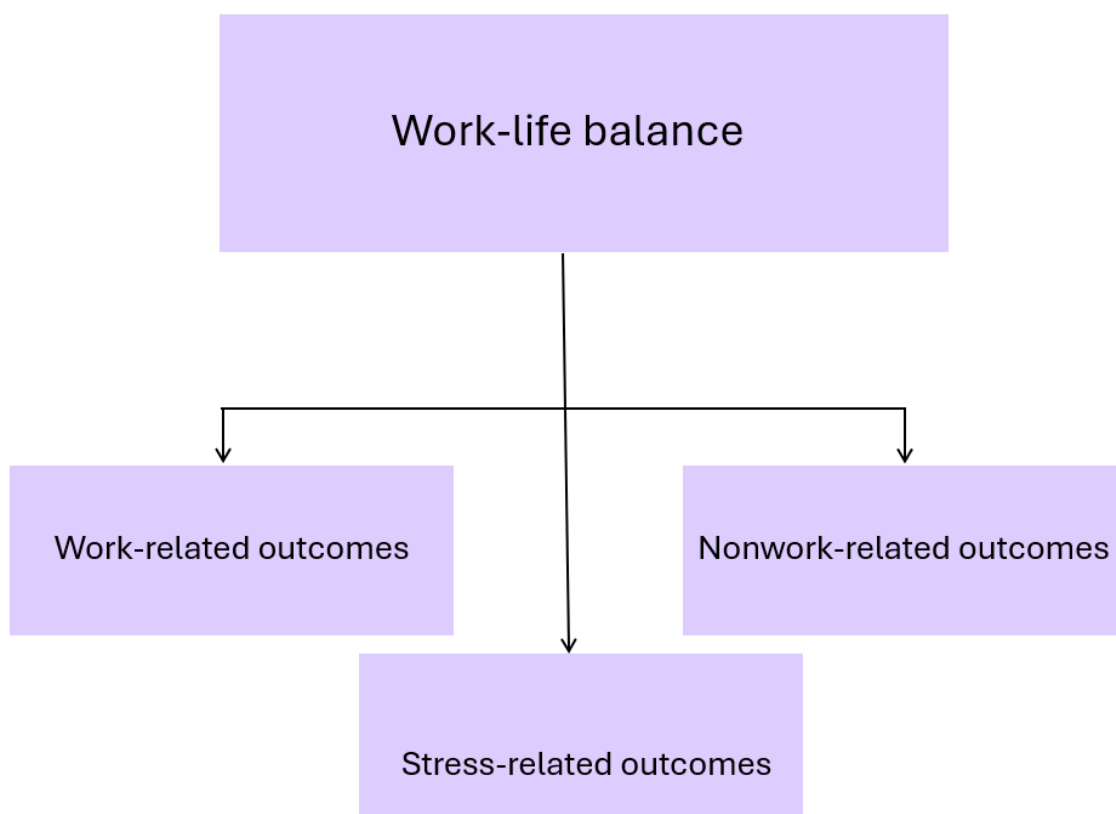


Diagram 5

Nedenstående diagram er Herzberg's To-Faktor teori. Diagrammet er egen tilvirkning på baggrund af Herzberg, 1959).

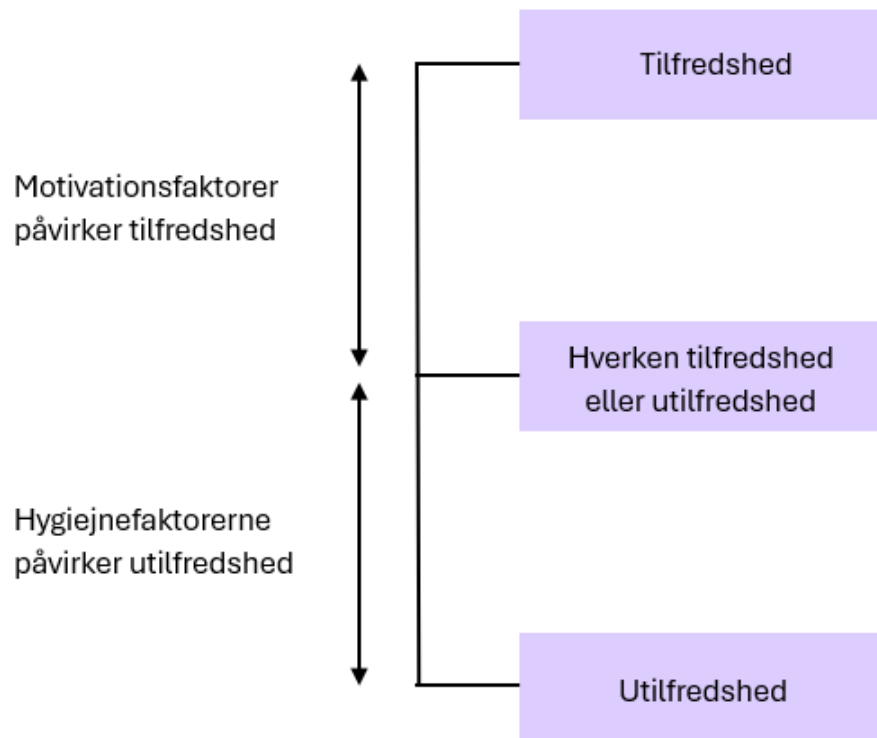


Diagram 6

Nedenstående diagram illustrere karakteristikaene for meningsskabelse. Diagrammet er egen tilvirkning på baggrund af Karl Weick, 1959.

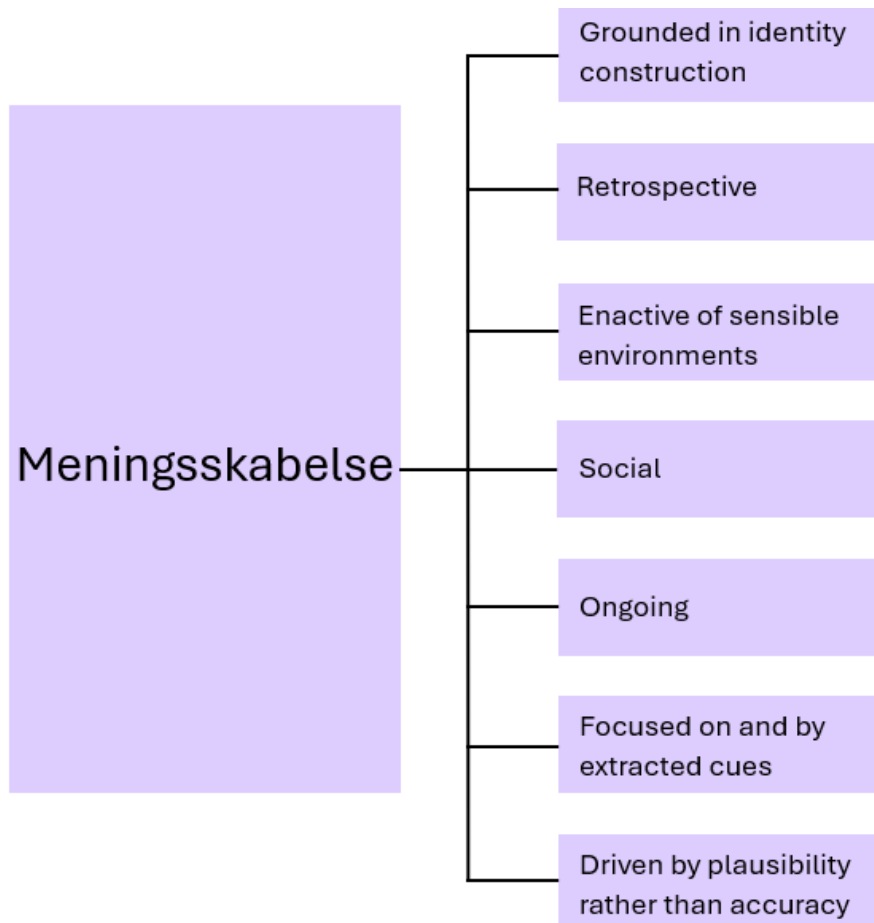


Diagram 7

Nedenstående diagram er cand.merc.aud. uddannedes holdninger til, hvorvidt der er work-life balance.

Diagrammet er egen tilvirkning på baggrund af FSR's Analyserapport 2023.

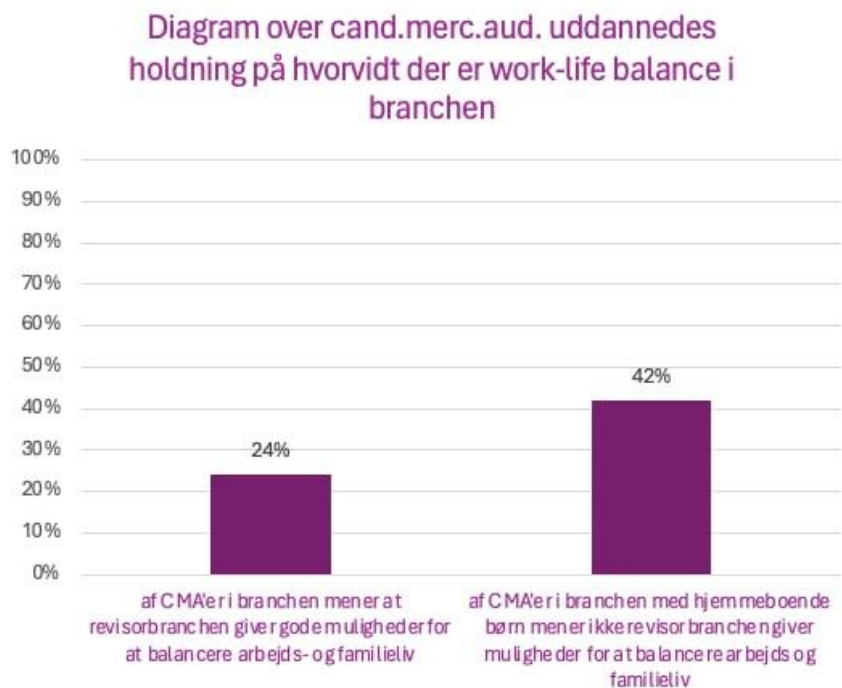


Diagram 8

Nedenstående diagram viser hvor mange % kvinder, der i dag sidder på lederstillinger i BigFour virksomheden, herunder på IH- + P- + D-niveau

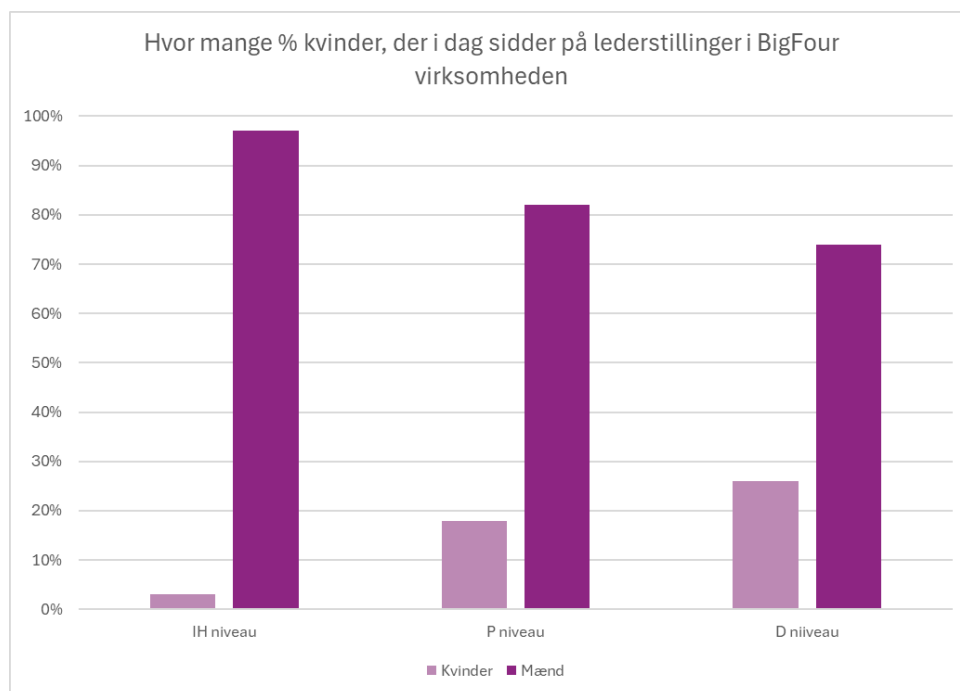
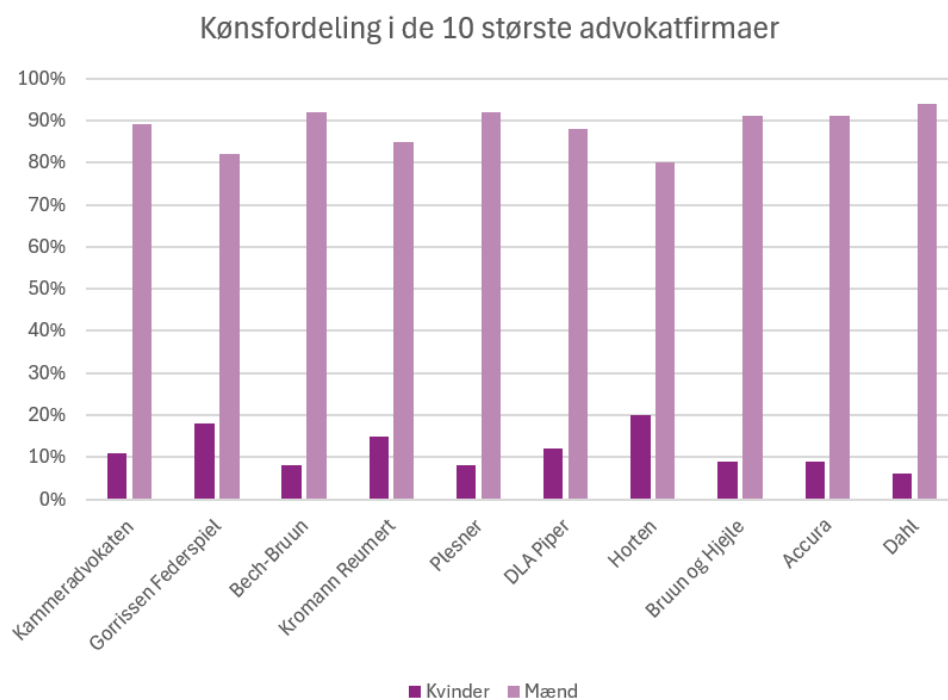


Diagram 9

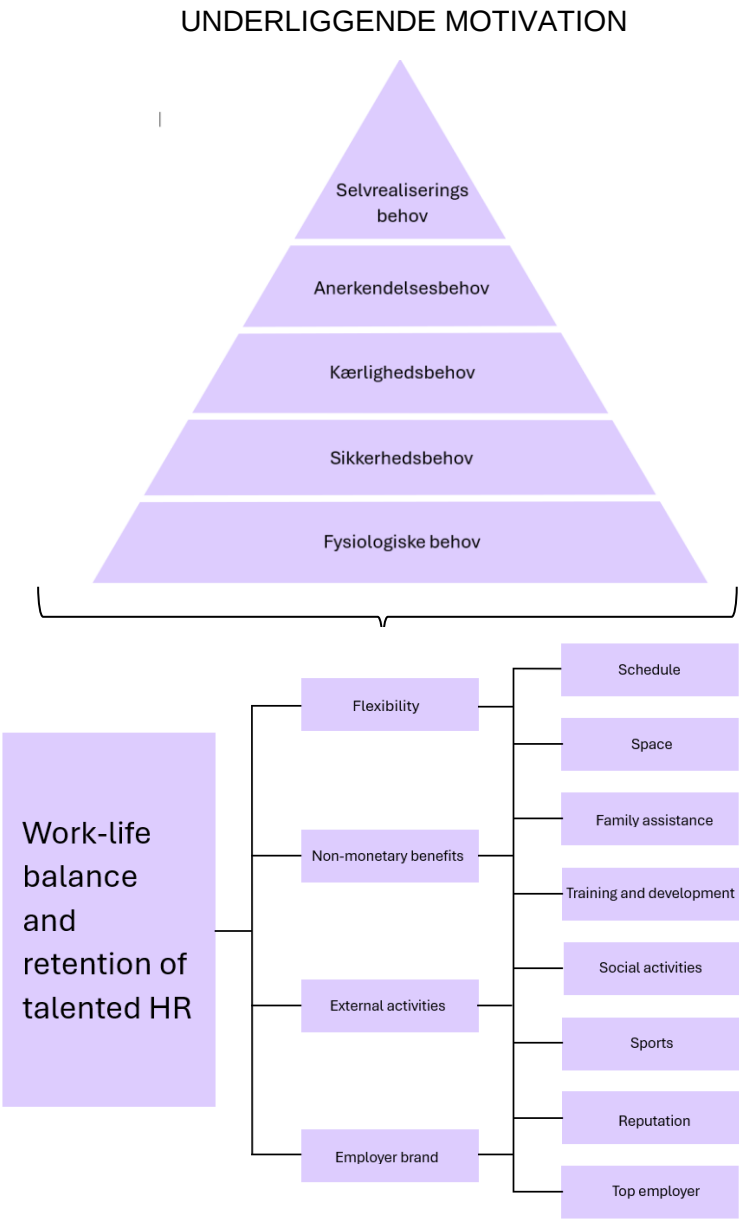
Nedenstående diagram illustrerer kønsfordelingen blandt de 10 største advokatfirmaer. Diagrammet er egen tilvirkning på baggrund af Advokatrappen, 2020.



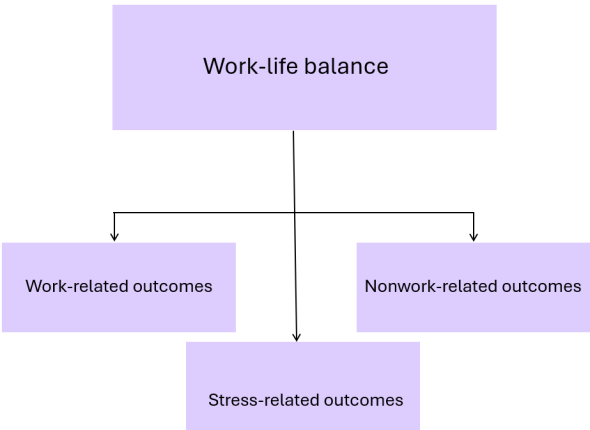
9.13 Tabel over informanter

Interviewperson	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6	Informant 7	Højinformant 1
Dato for interview	18/Mar	04/Apr	20/Mar	27/Mar	03/Apr	11/Apr	17/Apr	20/Mar
Interviewets lokation	På Teams	På Teams	På Teams	På Teams	På Teams	På Teams	På Teams	På Zoom
Interviewets varighed	53 min og 31 sek.	60 min og 26 sek.	58 min og 34 sek.	46 min og 06 sek.	60 min og 51 sek.	45 min og 46 sek.	91 min og 46 sek.	38 min og 45 sek.
Antal år i revisionsbranchen	19 år	6,5 år	5 år	2 år (på deltid)	8 år	13 år	6 år	18 år
Forlod revisionsbranchen	2015	2023	2023	2018	2004	2014	2022	2010 og kom tilbage i 2019
Statsautoriseret revisor	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Ja
Uddannelsesbaggrund	Cand.merc.aud og efterfølgende taget en masse kurser for at udvikle sig fagligt	Cand.merc.aud.	HD og Cand.merc.aud	Cand.merc.aud og PhD	Cand.merc.aud	HD og Cand.merc.aud.	Cand.merc.aud.	Cand.merc.aud, PhD og SR
Daværende stilling	Lille revisions-virksomhed	BigFour	BigFour	Mellemstor revisions-virksomhed	BigFour	BigFour	BigFour	Mellemstor revisions-virksomhed
Nuværende alder	44 år	27 år	25 år	33 år	48 år	43 år	33 år	46 år
Børn	Tre børn	Ingen børn eller partner	Ingen børn eller partner	Gift og børn	Gift og tre børn	Gift og to børn	Gift og tre børn	Gift og tre børn

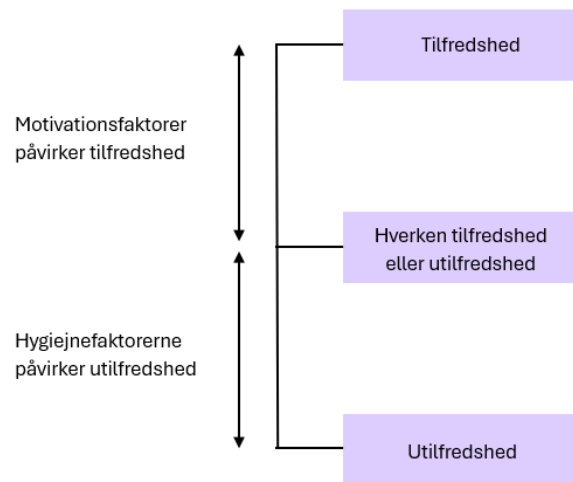
9.14 Teorimodel



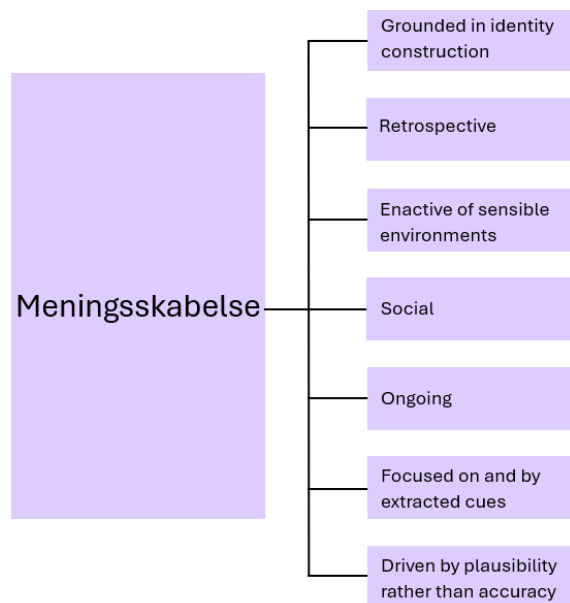
WORK-LIFE BALANCE OUTCOMES



SOM GIVER



SOM HAR EN INDVIRKNING PÅ

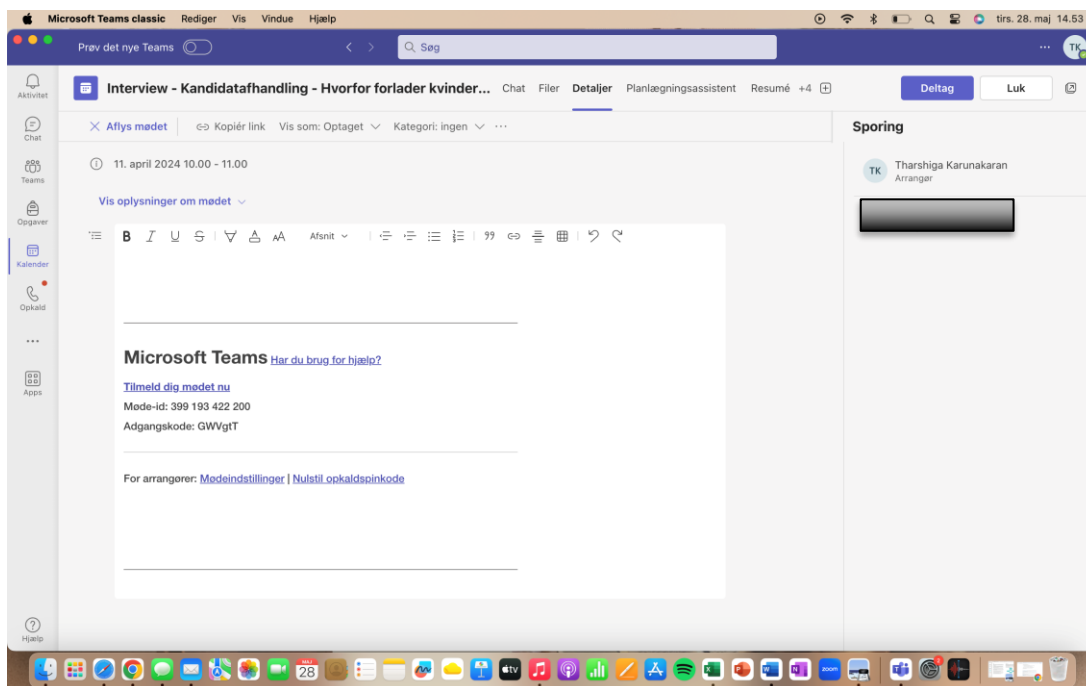


SOM PÅVIRKER REVISORS KVALITET VED AT PÅVIRKE DE ETISKE PRINCIPPER

9.15 Overblik over lydfiler

Lydfiler over samtlige interviews er vedlagt under bilag på DigitalEksamen. Vi har i forbindelse med vores undersøgelse været uheldige at miste dele af en lydfil til et af vores interview. Vi har derfor, efter aftale med vores vejleder, valgt at vedlægge dokumentation på mødeindkaldelse, bekræftelse af informanten i forhold til udvalgte citater, samt transskribering af interviewet i bilag 9.7.6.

Mødeindkaldelsen



Bekræftelse fra informant i forhold til udvalgte citater

Hej

[Redacted]

Jeg

takker endnu en gang for din tid til vores kandidatafhandling. Som lovet sender jeg de udvalgte citater som vi har anvendt i undersøgelsen. Ellers har jeg anvendt dine udtalelser som argumenter.

I

det vedhæftet dokument, kan du se de citater jeg har valgt at anvende. Du er mere end velkommen til at vende tilbage, hvis du har nogle bemærkninger.

Med

venlig hilsen

Tharshiga



[Redacted]



CM

SV: Anvendte citater til kandidatafhandling

Til: Tharshiga Karunakaran

11.21



Hej Tharshiga

Mange tak 😊 Jeg har ingen bemærkninger til det. Held og lykke med opgaven 😊

DBH

Venlig hilsen

[Redacted]

[Redacted]

Seniorspecialist

Intern revision

[Redacted]

[Redacted]