

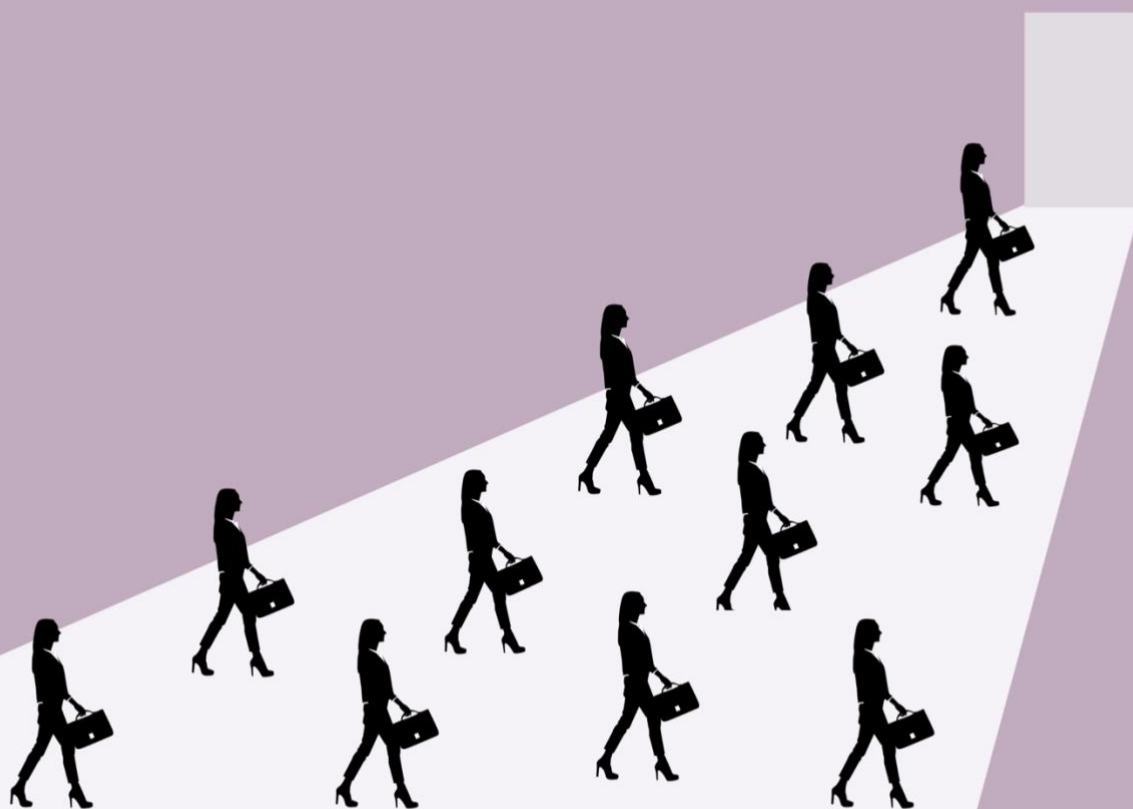
Frafaldet af kvindelige revisorer

En empirisk undersøgelse der søger at finde årsagerne til
kvindernes fravalg af revisionsbranchen

Kandidatafhandling | Cand.merc.aud.
Copenhagen Business School 2022

Udarbejdet af
Alberta Krath Christensen
Studie nr: 142372

Vejleder
Marianne Z. Svenningsen



Abstract

The auditing industry is facing a decrease in the number of employees and state-authorized public accountants. There is a tendency for the female accountants to seek other occupation than the auditing industry, when they reach higher in their carrier. This has given rise to research what factors that affects women's decision to leave the auditing industry, and thus what the auditing firms can do to maintain them. This dissertation investigates why female accountants seek other occupation than this industry, and what changes the industry need to make in order to maintain female auditors. This study explores human behavior through analyzing and discussing the collected data by using motivational theories, such as Abraham Maslow's behavioral hierarchy, Frederick Herzberg's two factor theory and Clayton Alderfer's ERG theory. Furthermore, Karl Weick's sensemaking theory will be used to detect where, when and if the sensemaking is occurring or not occurring for the female accountants.

Due to the choice of the constructivist paradigm, the methods used to collect were 9 qualitative interviews and a qualitative and quantitatively questionnaire with 55 respondents. The respondents in the interviews and the questionnaire are women that has left the accounting industry in the last 6 years. In the analysis, several challenges were identified in the industry such as, a lack of female role models, the large workload, lack of recognition and the lack of understanding of the prioritization of women with family. The findings this study resulted in led to a discussion of five significant challenges the accounting industry is facing and should consider investigating further and resolve.

In conclusion, challenges in relation to the accounting industry and being a woman in the industry were discovered. A revision and a review in the five significant challenges can maintain the female accountant to some extent and benefit the industry as a whole.

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1 – Introduktion	4
1. Indledning	4
1.1. Problemstilling	5
1.1.1. Problemformulering	5
1.1.2. Underspørgsmål	5
1.2. Afgrænsning	6
2. Den kvindelige repræsentation i revisionsbranchen i Danmark	7
Kapitel 2 – Metodiske og videnskabsteoretiske overvejelser	10
3. Metode	10
3.1. Metodegrundlag og videnskabsteori	10
3.2. Konstruktivisme	10
3.2.1. Hermeneutikken og fænomenologien	11
3.2.2. Kritik af paradigmet	12
3.3. Undersøgelsesdesign	12
3.4. Kvantitative og kvalitative data	13
3.5. Primære data	14
3.5.1 Interviews	14
3.5.2. Spørgeskema	15
3.6. Sekundære data	15
3.7. Slutningsformer	16
3.8. Metodeevaluering	16
3.8.1. Primær data	17
3.8.2. Sekundær data	17
Kapitel 3 – Teori og empiri	18
4. Teori	18
4.1. Revisorloven	18
4.2. Indre og ydre motivation	20
4.3. Weicks meningsskabelsesteori	21
4.4. Maslows behovshieraki	23
4.5. Alderfers ERG teori	25
4.6. Herzbergs to-faktor teori	26
5. Empiri	28
5.1. Interview	28
5.1.1. Valg af respondenter	28
5.1.2. Udarbejdelse af interviews	28
5.1.3. Behandling og præsentation af interviews	31
5.1.4. Transskribering	31
5.1.5. Udvælgelse af data til analysen	32

5.2. Spørgeskema	32
5.2.1. Udarbejdelse af spørgeskema	32
5.2.2. Indsamling og behandling af data ved spørgeskemaundersøgelsen	35
5.3. Kritisk tilgang til indsamling og behandling empirien	35
Kapitel 4 – Analyse og diskussion	37
6. Analyse	37
6.1. Analyse af interviews	37
6.1.1. Hvornår begyndte du at overveje at skifte fra revisionsbranchen?	37
6.1.2. Hvilke faktorer medvirkede til du fravalgte branchen?	43
6.1.3. Hvad kunne have medvirket til du forblev i branchen?	51
6.1.4. Delkonklusion	55
6.2. Analyse af spørgeskemaundersøgelse	56
6.2.1. Præsentation af populationen i spørgeskemaundersøgelsen	57
6.2.2. Hvornår vælger de kvindelige revisorer at forlade revisionsbranchen?	58
6.2.3. Arbejdspres og arbejdsbyrden	59
6.2.4. Arbejdspres og familieliv	61
6.2.5. Familieliv	62
6.2.6. For compliance drevet	63
6.2.7. Ønskede at prøve noget nyt	64
6.2.8. Bedre arbejdsvilkår	64
6.2.9. Mangel på udviklingsmuligheder	65
6.2.10. En blanding af mange faktorer	66
6.2.11. Delkonklusion	67
7. Diskussion	68
7.1. Gøre op med kulturen	69
7.2. Sæt familielivet som højere prioritet	71
7.3. Fokus på den individuelle medarbejder og dennes behov	71
7.4. Bedre uddannede ledere	72
7.5. Flere kvindelige rollemodeller	73
7.6. Delkonklusion på diskussionen	74
Kapitel 5 – Afrunding	75
8. Konklusion	75
9. Perspektivering	77
10. Litteraturliste	78

Kapitel 1 – Introduktion

1. Indledning

Revisionsbranchen er en samfundsvigtig branche, idet revisorer er offentlighedens tillidsrepræsentanter. Revisorens arbejde er blandt andet med til at sikre, at de udgivne årsrapporter er retvisende, og dermed sikre at tallene er reelle. Formålet med revisorer, er at skabe en større tillid til de informationer som bliver offentliggjort og kontrollere, at virksomhederne overholder de lovmæssige krav. (FSR, n.d.- a) Udover at revisorer sikrer, at regnskaber er retvisende, er der en øget efterspørgsel på andre serviceydelser som revisorer udbyder. Omsætningen i revisionsbranchen er siden 2016 steget fra 16,9 mia. kr. til 20,8 mia. kr., hvilket er en procentvis stigning på ca. 23%. (FSR, n.d. - c) Den øgede efterspørgsel er blandt andet rådgivning og diverse erklæringer. Den øgede efterspørgsel medvirker til, at der er brug for flere revisorer til branchen, for at sikre at branchen kan fortsætte med at vækste.

Selvom der er øget efterspørgsel på de serviceydelserne revisorerne tilbyder, er der mangel på godkendte revisorer og anden kvalificeret arbejdskraft, hvilket kan medvirke til at revisionsbranchen ikke kan fortsætte den positive vækstkurve. (FSR, 2021) I 2020 bestod kun 50 personer revisoreksamen til at blive statsautoriseret revisor (Andersen, 2021), og de godkendte revisorer er gået fra 4.300 til 3.200 på 8 år. Dette er en fald på 25% fra 2012 til 2020. Ydermere er 60% af de godkendte revisorer ved at nærme sig pensionsalderen, og der forventes dermed et yderligere fald inden for de næste 10 år. (FSR, 2021) Denne udvikling i en samfundsvigtig branche kan skabe store problemer for samfundet

For at blive statsautoriseret revisor skal man have bestået cand.merc.aud. studiet. Statistikker viser at antallet af optaget af studerende til kandidatuddannelsen, cand.merc.aud., stiger i Danmark. For at kunne læse til statsautoriseret revisor skal man have bestået cand.merc.aud. studiet. Antallet af optaget var rekordhøjt i 2020, men selvom der er stigning i optagene af cand.merc.aud. studerende, løser det ikke problemstillingen i branchen, idet der sker et markant frafald af revisorer inden de læser videre til statsautoriseret revisor. (FSR, 2021)

Kønsfordelingen af det markante frafald af revisorer inden de læser videre til statsautoriseret revisor er signifikant. Ud af de statsautoriserede revisorer i Danmark, er ca. 13% af dem kvinder, selvom fordelingen af kvinder og mænd er nogenlunde ligeligt fordelt på cand.merc.aud. og i revisionsbranchen generelt. (Andersen, 2021) I en artikel fra Finans i juni 2021, fortæller den daværende administrerende direktør for FSR, at frafaldet af de kvindelige revisorer kan være i relation til tidmæssige udfordringer, der kan medfølge ved stiftelse af familie, som typisk falder sammen med tidspunktet i karrieren, hvor de fleste revisorer påbegynder uddannelsen til at blive statsautoriseret revisor. Ydermere mener den administrerende direktør for BDO Danmark, at der er en større ulighed i fordelingen af kvinder, som er partnere og autoriseret

revisorer, hvilket ikke er holdbart, og der arbejdes på at reducere uligheden, eftersom det er nødvendigt for branchen. (Andersen, 2021)

Der er de seneste år sket en større forandring i revisionsbranchen, og der er større fokus på rekruttering af kvinder til branchen. Blandt andet har Deloitte inkorporeret Female Academy og EY har inkorporeret Women in Audit. Begge tiltag giver muligheden for at skabe et netværk med andre kvinder, der har interesse inden for revisionsbranchen. Dette skal være med til at skabe gode rammer til faglig og personlig sparring med kvindelige revisorer og derigennem give et indblik i revisionsbranchen. (EY, n.d.) (Deloitte, n.d.)

Denne udfordring og det store fokus på rekruttering af kvinder til revisionsbranchen, giver dermed anledning til at undersøge, hvorfor de kvindelige revisorer forlader branchen. Kan der være faktorer som bliver overset, og som kan påvirke fravalget af branchen? Burde fokuset være på at fastholde kvinderne i branchen fremfor rekruttering?

1.1. Problemstilling

En problemformulering dannes ved at identificere et problem og skaber rammerne inden for de metodiske og faglige valg, der er foretaget igennem afhandlingen (Andersen, 2013, s. 49-50). Der er et stigende frafald af revisorer generelt i branchen på trods af, at flere bliver optaget på cand.merc.aud. uddannelsen. Dette er et stort problem i branchen, da det lægger et pres på de revisorer, som allerede er i branchen. Det er derfor et vigtigt emne at undersøge, idet branchen er en samfundsvigtig branche og en mangel på både ikke statsautoriserede revisorer og statsautoriseret revisorer, kan skabe store problemer for finanslivet.

Der har i mange år været fokus på rekruttering af kvinder til revisionsbranchen, og et voksende fokus på de kvindelige revisorer i branchen, men der er stadig en meget lille %-del af kvinder, som bliver statsautoriserede revisorer. Det faldende antal i uddannede revisorer, og det større frafald blandt kvindelige revisorer, er en vigtig problemstilling og giver dermed anledning til at undersøge, hvilke faktorer som medvirker til dette.

1.1.1. Problemformulering

Hvorfor forlader kvinder revisionsbranchen? Hvordan kan revisionsfirmaerne og revisionsbranchen generelt fastholde de kvindelige revisorer?

1.1.2. Underspørgsmål

- Hvordan er det kvindelige køn repræsenteret i revisionsbranchen?
- Hvilke faktorer medvirker til at kvinder forlader revisionsbranchen?

- Hvilke sammenhænge er der i respondenternes svar?
- Hvilke teorier kan understøtte hvorfor kvinder forlader revisionsbranchen?
- Hvad kan revisionsfirmaerne og revisionsbranchen generelt gøre for at fastholde kvinder?

1.2. Afgrænsning

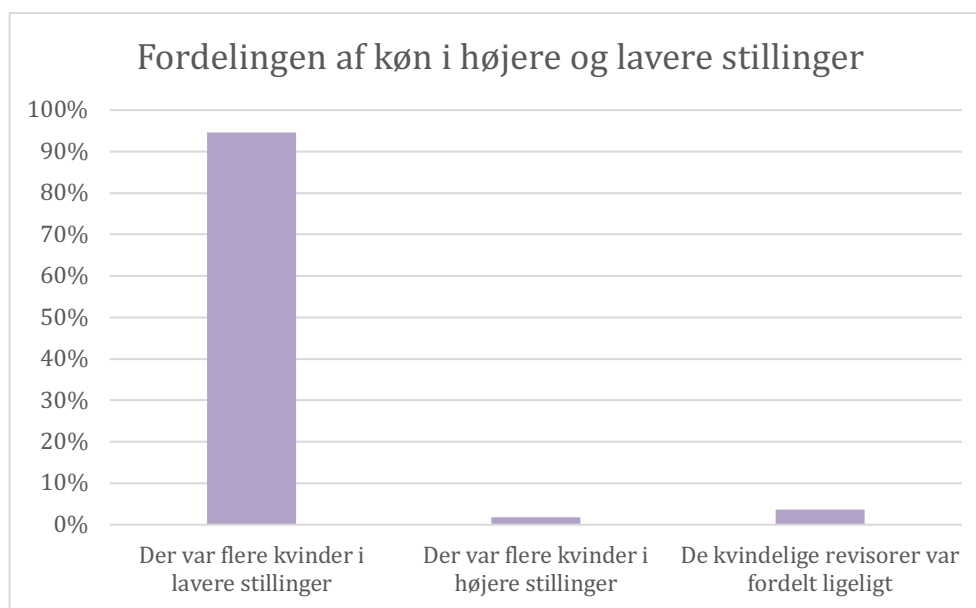
Dette afsnit har til formål at fastsætte, hvilke fra- og tilvalg, der er foretaget og dermed fundet relevante for at besvare problemformuleringen. Der klargøres og præciseres, hvad der afgrænses fra og hvorfor det afgrænses.

For at besvare afhandlingens problemstilling mest præcist, er det fundet nødvendigt at afgrænse sig fra at sammenligne med hvorfor mænd forlader revisionsbranchen kontra kvinder. Der vil i afhandlingen være fokus på kvindernes frafald i revisionsbranchen, og dermed vil der ikke sammenholdes data for hvorfor mænd forlader revisionsbranchen. Derudover afgrænses fra uddannelsesniveau såsom HD-studerende og HA-almen eller lignende. Ydermere er der i udarbejdelsen af afhandlingen fokus på revisionsbranchen i Danmark, dermed afgrænses for resten af verdenen, da det kan være andre faktorer der påvirker kvinderne i revisionsbranchen i andre lande.

2. Den kvindelige repræsentation i revisionsbranchen i Danmark

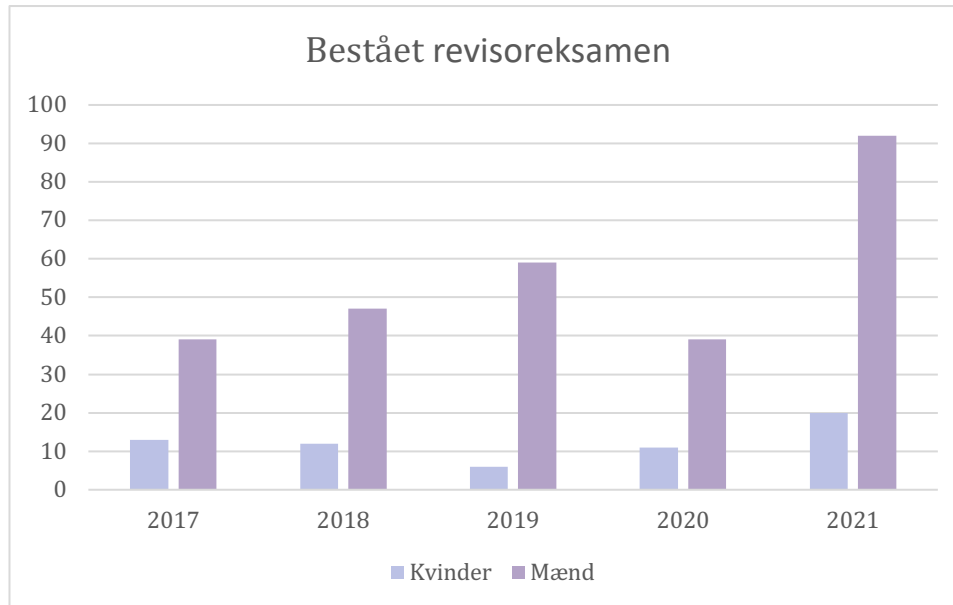
Følgende afsnit vil være en kort redegørelse for det kvindelige køn i revisionsbranchen ud fra egen empiri fra spørgeskemaundersøgelsen og sekundær empiri. Dette afsnit vil besvare det første underspørgsmål om hvordan det kvindelige køn er præsenteret i revisionsbranchen.

Revisionsbranchen har et ry for at være en mandsdomineret branche men i 2018 var det ifølge Danmarks Statistik, 52% af de fuldtidsbeskæftigede revisorer som var kvinder. Dette giver en højere andel kvinder i revisionsbranchen, når man ser på den som helhed (FSR, n.d. - c). Ud fra min spørgeskemaundersøgelse, har repræsentationen af kvinder i revisionsbranchen fremvist noget andet. Der er 79% af besvarelsenerne, der ud fra deres egne erfaringer mener, at der er flere mænd end kvinder i de revisionsfirmaer de arbejdede hos. Ud fra spørgeskemaundersøgelsen er der en indikation af, at de kvindelige revisorer er i de lavere stillinger i branchen end mændene. 95% af respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen mener ud fra deres erfaringer at kvinderne i branchen er i de lavere stillinger. (Bilag 12) Se fordelingen nedenfor.



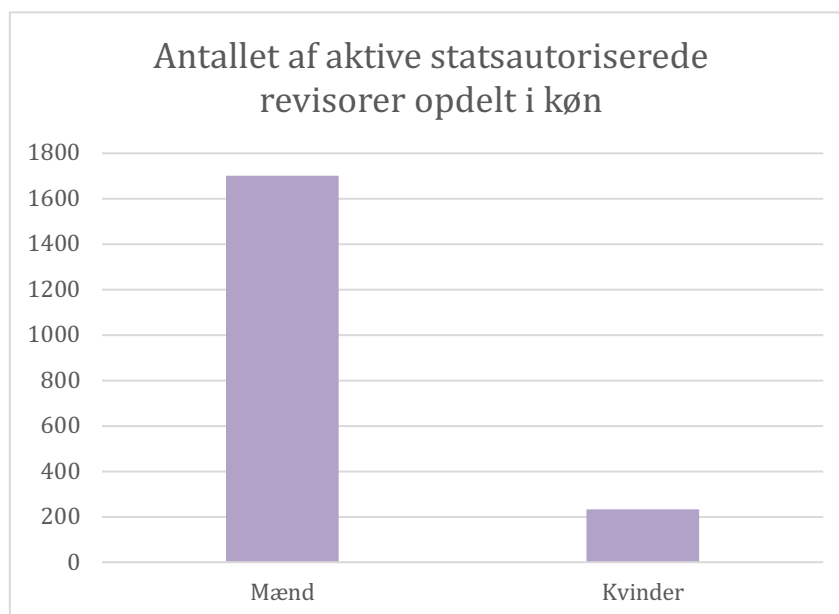
Figur 1 – Fordelingen af køn i højere og lavere stillinger (Egen fremstilling, bilag 13)

Selvom mit spørgeskema indeholder 55 respondentes besvarelse, så er der noget der tyder på, at kvinderne falder fra før de når til de højere stillinger. Dette kan blandt andet ses på fordelingen af kvindelige og mandlige revisorer som består den statsautoriseret revisoreksamen. Der er i 2021 112 i alt, der har bestået revisoreksamen (FSR, n.d.- b) og ud af de 112 er 20 af dem kvinder. Dette vil sige at ca. 18% af nye statsautoriserede revisorer er kvinder. Denne tendens med lavt antal af kvinder som bliver statsautoriserede revisorer, har ikke ændret sig siden 2017. (Bilag 13) Se figur nedenfor.



Figur 2 – Oversigt over mænd og kvinder bestået statsautoriseret revisoreksamen (Egen fremstilling, bilag 13) (FSR, n.d. -b)

Udover kønsfordelingen for de beståede statsautoriserede revisorer de seneste 5 år, så kan det ses at ud af de aktive statsautoriserede revisorer, er der kun ca. 12% af dem som er kvinder. Dette er et udtræk fra CVR, hvor der i alt er 1.934 aktive statsautoriserede revisorer. (CVR, n.d.)



Figur 3 – Antallet af aktive statsautoriseret revisorer (Egen fremstilling, bilag 13) (CVR, n.d.)

Der er mangel på statsautoriserede revisorer generelt, og der er et ønske om at få flere statsautoriserede revisorer uddannet, så det er essentielt at have fokus på den manglede repræsentation af det kvindelige køn i de højere stillinger i revisionsbranchen. (Andersen, 2021) Fokuset

på at fastholde de kvindelige revisorer kan medvirke til, at der er flere kvinder, som uddanner sig til at blive statsautoriseret revisor.

I afsnit 7, som er afhandlingens diskussionsafsnit, vil der blive diskuteret nærmere om hvad revisionsfirmaerne og branchen generelt kan gøre for at fastholde de kvindelige revisorer i branchen.

Kapitel 2 – Metodiske og videnskabsteoretiske overvejelser

3. Metode

I følgende kapital vil de metodiske overvejelser og den videnskabsteoretiske tilgang blive præsenteret. Kapitlet vil indeholde valg af paradigme, undersøgelsesdesign, dataindsamling, slutningsformer og metodeevaluering herunder reliabilitet.

3.1. Metodegrundlag og videnskabsteori

Formålet med videnskabsteorien er, at give en forståelse for de styrker og svagheder, der er ved den valgte metodetilgang. Valget af det videnskabsteoretiske udgangspunkt påvirker tilgangen til måden, der arbejdes på, og dette har dermed betydning for det produkt, som udformes, idet verdenssynet differentieres fra det enkelte paradigme. Et paradigme kan defineres som de grundlæggende præmisser og antagelser, der er med til at styre den måde viden genereres på, hvilket påvirker hvordan arbejdsprocessen er struktureret på. (Darmer, Jordansen, Madsen, & Thomsen, 2010, s. 37-39)

Inden for paradigmerne er der tre centrale begreber: ontologien, epistemologien og metodologien. Disse begreber er med til at give en klar sammenhæng i arbejdsprocessen inden for det enkelte paradigme. Ontologien forstås som læren om verdens eksistensform og omhandler virkeligheden og hvordan denne opfattes, hvorimod epistemologien er hvordan virkeligheden erkendes og er måden viden og empiri genereres som vedrører virkeligheden. Disse to begreber påvirker hinanden eftersom den viden som genereres determineres ud fra virkelighedsopfattelsen. Metodologien er forlængelse af epistemologien, og er hvilke konkrete metoder og teknikker der anvendes for at anskaffe viden og empiri som fx kvantitative og kvalitative metoder. (Darmer et al., 2010, s. 45-46)

3.2. Konstruktivisme

Afhandlingens paradigmatisk udgangspunkt er konstruktivisme, eftersom problemformuleringens formål er at finde sandheden om et bestemt fænomen. Da det ikke er muligt at fremskaffe alt eksisterende data og empiri inden for dette emne, vil sandheden om virkeligheden være ud fra individernes synspunkter. Inden for konstruktivisme er ideen, at vi skal have en forståelse af det som observeres skabes igennem mellemmenneskelige relationer og fortolkninger. (Darmer et al., 2010, s. 57)

Ontologien omhandler de grundlæggende måder, hvorpå noget kan eksistere og inden for konstruktivisme anses ontologien for at være subjektiv. Der stræbes efter at finde den relative

sandhed om virkeligheden, idet opgaven bygger på personligt indsamlet empiri. Det vil dermed ikke være muligt at komme frem til en generalisering af hvorfor kvinder forlader revisionsbranchen, men derimod belyse respondenternes fravalg og derudfra komme med et bud på hvad revisionsbranchen kan gøre for at fastholde de kvindelige revisorer. (Darmer et al., 2010, s. 57-62)

Epistemologien omhandler måden virkeligheden erkendes på og anses som værende subjektiv inden for konstruktivisme. Epistemologien er måden viden genereres på omkring virkeligheden og eftersom den menneskelige erkendelse er socialt konstrueret, som et resultat af ude fra kommende faktorer, er det dermed ikke muligt at forkaste ens forforståelse helt, når der genereres viden. Det vil sige at teorier og modeller anses, rent epistemologisk af være ufejlbarlige eftersom de er socialt frembragt. Dette gør det dermed ikke muligt at opnå den absolutte sandhed, men den relative sandhed idet data genereres i et samspil mellem undersøgeren og respondenterne. (Darmer et al., 2010, s. 57-62)

3.2.1. Hermeneutikken og fænomenologien

Inden for det konstruktivistiske paradigme er der to centrale synspunkter. Det ene er fænomenologien som er læren om fænomener og hvordan virkeligheden fremstår ud fra det menneskelige synspunkt. Ud fra dette synspunkt er det essentielt, at forskeren har et åbent sind og sætter sin egen forforståelse til side for at menneskets synspunkt skinner igennem så uhindret som muligt. Måden empiri fremskaffes igennem fænomenologien på, er ved at have direkte kontakt til respondenterne og dette skal gøres uafhængigt af teorier, metoder og lignende for at komme frem til virkeligheden ud fra det menneskelige synspunkt. Målet med dette er at beskrive og forstå frem for at forklare. (Darmer et al., 2010, s. 55-57)

Det hermeneutiske synspunkt har ligesom fænomenologien fokus på den enkelte respondents erfaring og viden. Det som adskiller hermeneutikken fra fænomenologien er, at empirisk data er præget af forskerens forforståelse og er dermed ikke neutral eller objektiv. Det er derfor essentielt, at der ved indsamling af empiri med det hermeneutiske synspunkt fortolkes undervejs så undersøgerens forforståelse ikke bliver fastholdt. Dette sker flere gange i indsamlingen af data, eftersom der fortolkes på viden og dermed bliver skabt en ny helhedsforståelse, som dermed giver mere viden, der fortolkes på. Dette kaldes den hermeneutiske spiral. Denne måde at arbejde på, medvirker til at der belyses flere synspunkter end blot undersøgerens forforståelse af fænomenet. (Darmer et al., 2010, s. 193) Ved indsamling af data ved interviews, var spørgsmålene åbne og til egen fortolkning hos respondenterne, og ved indsamling af data ved spørgeskema, blev der gjort brug af pilottest, for her at modtage feedback og eventuelt give nye synspunkter som ikke var inkluderet. Dette var for at mindske min forforståelse ved generering af data.

Det er essentielt at påpege udfaldet af analyserne er præget af de valgte respondenter og min egen forforståelse. Hvis samme undersøgelse laves af dette fænomen, kan udfaldet være anderledes eftersom respondenterne ikke er de samme og undersøgeren benytter sin egen forforståelse.

3.2.2. Kritik af paradigmet

Valget af paradigmet har stor betydning for afhandlingens rammer og dermed konklusionen. Det er dermed væsentligt, at der forholdes kritisk til valget af paradigmet, og hvilke ulemper og konsekvenser der kan være ved det valgte paradigme. Konstruktivisme giver mulighed for at fordybe sig i et fænomen igennem respondenteres holdning tanker og erfaringer, men dette medvirker til at det ikke er muligt at komme frem til den absolutte sandhed om virkeligheden. I afhandlingen undersøges en lille population og derigennem belyses deres virkelighed, hvilket ikke giver anledning til at generalisere, eftersom det ikke kan blive repræsentativt for hele populationen. Ydermere skinner hermeneutikken igennem ved indsamling af empiri eftersom der fortolkes på data ud fra undersøgeres forforståelse. (Darmer et al., 2010, s. 61-62)

Der vil i afhandlingen blive draget konklusioner ud fra de kvindelige revisorer, som har forladt revisionsbranchen, og det vil være deres virkelighed, der bliver belyst og analyseret på. Det vil sige at udfaldet ville være anderledes, hvis det var andre der var blevet interviewet, andre som svarede på spørgeskemaet og hvis undersøgeren var en anden.

Det er essentielt at undersøgeren kender sine begrænsninger inden for konstruktivisme. Teorier kan være vanskelige at anvende inden for det valgte paradigme eftersom de oftest har til formål at tænke empiri ind i kasser og derudfra generalisere. (Darmer et al., 2010, s. 59-60) Selvom der arbejdes inden for det konstruktivistiske paradigme, er det stadig muligt at benytte sig af teorier, da de kan være med til at give en underliggende forståelse for de mekanismer, som ligger bag fænomenet. Det er dermed vigtigt at påpege, at teorierne ikke benyttes til at generalisere, men blot give en mere dybdegående forståelse for fænomenet.

3.3. Undersøgellesdesign

Undersøgellesdesignet er påvirket af undersøgelsesformålet, og det er forskellige fremgangsmåder, der anvendes, når der indsamles data og empiri som skal analyseres og fortolkes. Undersøgellesdesignet påvirkes af den videnskabsteoretiske tilgang, som i dette tilfælde er socialkonstruktivisme. Formålet med undersøgellesdesignet er at komme tæt på den absolutte sandhed om det bestemte fænomen, som er hvilke faktorer, der har en rolle i frafaldet af kvindelige revisorer. Det valgte paradigme giver mulighed for at generere viden med en subjektiv tilgang og gå i dybden med et det bestemte fænomen. Det er således ikke muligt at komme frem til en generalisering idet undersøgelsen bygges op om respondenternes erfaringer, tanker og holdninger. (Darmer et al., 2010, s. 139-140)

I denne undersøgelse er der fokus på et bestemt fænomen i den kontekst som fænomenet opererer i. Da min afhandling omhandler hvorfor kvinder forlader revisionsbranchen, har jeg udarbejdet en empirisk undersøgelse, som skal være med til at belyse hvilke faktorer, der kan påvirke fravalget af revisionsbranchen og hvilke underliggende mekanismer, som påvirker kvinderne, som f.eks. hvad der motiverer kvinder og hvilke værdier de prioriterer i deres hverdag.

Ulempen ved denne undersøgelse er, at der afgrænses ud fra forskerens meninger og forforståelse, og dermed kan medvirke til at der er interessante tanker, holdninger og lignende, som ikke bliver opdaget. Det vil sige, at der er en risiko for, at der bliver bekræftet eller afkræftet, det forskeren havde kendskab til i forvejen. I indsamling af empirien, er der taget forbehold for, at min forforståelse ikke afgrænser mig fra interessante tanker og holdninger fra respondenterne. En undersøgelse kan gennemføres på forskellige måder, og det afhænger af, i hvilken grad teorien eller empirien styrer undersøgelsen. I denne undersøgelse er der fokus på at lægge egen forforståelse til side og dermed tilpasse teorien til den indsamlede empiri. (Darmer et al., 2010, s. 140-144)

3.4. Kvantitative og kvalitative data

Valget af undersøgelsesdesign har fokus på at undersøge et bestemt fænomen, og er kendetegnet ved at undersøgelsenhederne oftest er begrænset til et forholdsvis lille antal. I form af måden der indsamles empiri på, er det essentielt, at der tages et valg mellem kvantitative og kvalitative metoder, eller en kombination af disse. Ved valget af metode er det problemstillingen, som er udgangspunktet eftersom kvalitative og kvantitative metoder er redskaber, og deres anvendelighed skal vurderes i forhold til deres egenskaber til at belyse problemstillingen. (Andersen, 2013, s. 135-137)

Inden for det socialkonstruktivistiske paradigme er der fokus på at forstå frem for at forklare, og det er centralt, at der er direkte kontakt til respondenterne. Derfor er det de kvalitative metoder, der benyttes oftest inden for dette paradigme, da de har fokus på en mere detaljeret og nuanceret forståelse af det specifikke fænomen. Fordelen ved at anvende kvalitative data er, at der skabes en helhedsforståelse af fænomenet og dette kan dermed give en mere dybdegående forståelse for problemstillingen. Derimod kan en ulempe være, at fortolkningen af denne form for data ikke giver et konkret facit, eftersom det kan være præget af subjektivitet. Dette anses ikke for at være et problem idet, der arbejdes inden for det socialkonstruktivistiske paradigme, og det ønskes at komme tættere på den subjektive sandhed. I denne afhandling bliver der gjort brug af kvalitative metoder i form af interviews. (Andersen, 2013, s. 135-137)

De kvantitative metoder giver mulighed for at indsamle empiri i et større omfang, og dermed indfange fænomenets udbredelse og synliggøre sammenhænge. Ulempen ved kvantitative metoder er, at de ikke kan indfange data som ligger uden for det som undersøges, og dermed kan man risikere, at der ikke opfanges interessant viden om fænomenet. Derudover begrænser det muligheden for at spørge nærmere ind til deres svar, og giver dermed ikke samme mulighed for at gå i detaljer. For at kunne besvare problemstillingen er det fundamentalt, at have et større omfang af empiri samlet, eftersom der vil blive undersøgt mulige sammenhænge ved frafaldet af kvinder. Det vil sige, at der i afhandlingen gøres brug af kvantitative metoder. (Andersen, 2013, s. 135-137)

Der vil dermed blive benyttet både kvalitative og kvantitative metoder ved indsamlingen af empiri. De kvalitative metoder vil være i form af interviews og en blanding mellem kvalitative og kvantitative metoder vil være i form af et spørgeskema.

3.5. Primære data

Det primære data er den data, der er personligt indsamlet og bearbejdet. Dette indebærer dermed de foretagne interviews, hertil interviewguides og det udarbejdede spørgeskema. (Andersen, 2013, s. 136-137) Der er foretaget kvalitative interviews som en del af undersøgelsen, da det ønskes at indhente personlige erfaringer og tanker om fænomenet. Idet der ønskes at indhente personlige informationer, er det essentielt at have direkte kontakt til de kvindelige revisorer, der har forladt revisionsbranchen. Ydermere udarbejdes der et spørgeskema for at opnå et større omfang af fænomenet og for at synliggøre sammenhænge. Spørgeskemaet vil være kvantitativt og kvalitativt eftersom det ikke ønskes at begrænse fænomenets udbredelse.

Nedenfor vil de indledende overvejelser blive beskrevet, hvorimod indhentelse og behandlingen af data heraf, vil blive præsenteret i afsnit 5.

3.5.1 Interviews

I forbindelse med planlægningen af interviews har overvejelserne været på hvordan disse skulle struktureres. Idet der ønskes at få en forståelse af fænomenet og dets udbredelse, er det essentielt at foretage eksplorative interviews. Denne form for interviews er oftest benyttet som forarbejde, og kan dermed benyttes til at skaffe viden inden udarbejdelse af et spørgeskema, hvilket er formålet her. (Darmer et al., 2010, s. 217) Der foretages ydermere interviews ved siden af indsamlingen af data fra spørgeskema, for at sikre at der kommer flere vinkler og synspunkter for fænomenet. Når der foretages denne type interviews er det væsentligt, at respondenterne har mulighed for at fortælle deres tanker om fænomenet. Dette kan eksempelvis være ved et ustruktureret interview. Idet det ønskes at besvarelsenerne kan benyttes til at sammenligne, er de blevet semistruktureret. Der er udarbejdet en interviewguide, så det sikres hvilke

emner der bliver snakket om. Denne interviewguide vil blive uddybet i afsnit 5 (Bilag 1). Fordelen ved semistruktureret interview er, at der er mulighed for at spørge dybere ind, hvis der kommer en interessant og uventet vinkel. På den måde skabes der en dialog, som giver en helhedsforståelse, ved brug af den hermeneutiske spiral.

Der vil blive foretaget 9 interviews, som vil blive analyseret for sig i analysen ved at sammenligne deres besvarelser i interviewet. Analysen vil være bygget op ud fra tre væsentlige spørgsmål, og heraf vil der søges efter sammenhænge og forskelle inden for de forskellige emner. Overvejelser hertil vil blive gennemgået i kapital 3, afsnit 5.

3.5.2. Spørgeskema

Ved udarbejdelse af spørgeskemaet gik overvejelserne på, hvordan det blev opstillet uden af begrænse respondenterne i deres besvarelser. Inden for det valgte paradigme er det essentielt, at der er direkte kontakt til respondenterne, men eftersom der ønskes en større mængde data til at synliggøre sammenhængene, er spørgeskema en oplagt mulighed. Der er dermed opstillet spørgsmål som har faste svarmuligheder, hvor det ikke anses nødvendigt at uddybe, eksempelvis ved alder, hvor mange år i revisionsbranchen og lignende. Ydermere vil der være mulighed for respondenterne for at uddybe deres svar, dette kan eksempelvis være ved besvarelse af hvilke faktorer der medvirkede til at de forlod revisionsbranchen. (Bilag 11) Denne form for spørgeskema er både kvantitativ og kvalitativ.

3.6. Sekundære data

Det sekundære data er eksisterende data udarbejdet af andre (Andersen, 2013, s. 136-137). I denne afhandling vil det sekundære data være følgende:

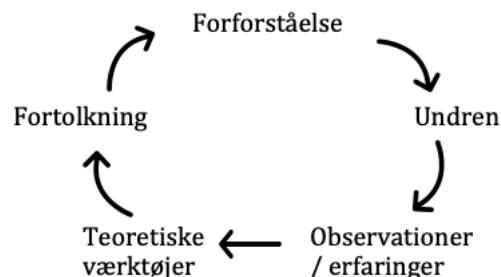
- Diverse statistik over revisionsbranchen
- Rapporter over revisionsbranchen
- Relevante artikler
- Faglitteratur

Det udvalgte data, er vurderet relevant til at understøtte problemstillingen. Med udgangspunkt i de valgte data, taget kritisk stilling til om kilden og dens indhold er troværdigt i diverse rapporter, undersøgelser og artikler. Derudover er der benyttet faglitteratur til det metodiske og teoretiske kapitel, i form af bøger.

3.7. Slutningsformer

Slutningsformer er måden der genereres viden på i en undersøgelse, og det er dermed væsentligt at begrunde fremgangsmåden, da det er væsentligt inden for videnskabsteori. Der er to centrale slutningsformer: deduktive og induktive tilgange, og begge drager videnskabelige slutninger (Andersen, 2013, s. 31) Den deduktive tilgang tager udgangspunkt i generelle antagelser, som der indsamles empiri ud fra og dermed bliver mere specifik. Inden for den induktive tilgang er det empirien, som er udgangspunktet for hvilke teorier der anvendes for at opnå en generel viden om et fænomen. (Darmer et al., 2010 s. 46-48)

Det valgte paradigme gør det vanskeligt at opnå en generel viden omkring hvorfor kvinder forlader revisionsbranchen. Dette fænomen er ikke et velundersøgt emne og den indsamlet empiri gør det ikke muligt at komme frem til en generalisering. Ydermere startede indsamlingen af viden ud fra en undren, hvilket er ud fra den induktive tilgang. Afhandlingens formål et at belyse hvilke problemstillinger i revisionsbranchen, som medvirker til frafaldet af kvinder, og dermed komme med et bud på hvordan de kvindelige revisorer evt. kan fastholdes. Der benyttes teori til at understøtte det indsamlede empiri, hvilket vil sige der arbejdes deduktivt. (Andersen, 2013, s. 32)



Figur 4 – Illustration af den cirkulære arbejdsproces (Egen fremstilling)

Arbejdsprocessen foregår ikke lineært men i en cirkulær bevægelse, og der arbejdes både med den deduktive tilgang og den induktive tilgang. Ovenstående figur viser en illustration af måden der genereres viden på i afhandlingen. Der arbejdes med forskellige tilgange, forskellige vinkler og i forskellige dele af afhandlingen samtidig, idet viden produktionen giver anledning til ændringer eller tilføjelser. I denne arbejdsproces er der ikke en begyndelse eller en ende, selvom der konkluderes på afhandlingen eftersom vidensproduktionen kan fortsætte efter denne undersøgelse. (Andersen, 2013, s. 32)

3.8. Metodeevaluering

I følgende afsnit evalueres valget af empiri og forskellige metoder som anvendes til indsamlingen af empiri. Herunder kvaliteten af de udarbejdede undersøgelser og valget af sekundære

data. To centrale begreber som validitet og reliabilitet vil blive diskuteret og evalueret, for dermed at forholde sig kritisk til den indsamlede empiri. Validitet er væsentligt når der evalueres på den benyttede empiri, idet det afdækker empiriens gyldighed og relevans. Reliabilitet af empirien dækker over kvaliteten og pålideligheden heraf. (Andersen, 2013, s. 84)

3.8.1. Primær data

Ved udvælgelse af respondenterne til interview og til spørgeskema er det essentielt at tænke på reliabilitet og validitet. For at sikre at den primære data er relevant og gyldig, er der lavet en selektering af valget af respondenterne. Dette er for at sikre, at der ikke indsamles empiri fra kvinder som havde forladt revisionsbranchen, for længere tid siden, idet andre faktorer kan have medvirket til at de fravalgte branchen. Idet fænomenet har relevans og er gyldigt, er der fokuseret på kvinder som har forladt branchen inden for de seneste 6 år, eftersom det vurderes at være valide respondenter til undersøgelsen. Ydermere er det væsentligt at forholde sig til den indsamlede empiri fra respondenterne og om informationer er pålidelige. Respondenterne kan være påvirket af min forforståelse ved de foretagne interviews og ved besvarelse af spørgeskemaet og kan påvirke deres svar, i en retning som jeg ubevidst har guidet dem til. Dette er der taget hensyn til i interviews ved anvendelse af semistruktureret interviews, hvor der skabes en dialog og respondenterne kan fortælle om deres erfaringer og tanker. I spørgeskemaet er der taget hensyn til dette, eftersom der oftest er mulighed for at uddybe, så respondenterne kan tilføje til spørgeskemaet. Det er essentielt at påpege, at afhandlingen vil være præget af min forforståelse da det ikke er muligt, at være helt neutral og objektiv ved indsamling af primære data.

3.8.2. Sekundær data

Der er ligeledes fokus på reliabilitet og validitet i anvendelse af sekundær empiri. For at sikre der er en høj kvalitet af de benyttede artikler, bøger og lignende, er de valgt ud fra et kritisk synspunkt. Dette betyder at forfatterne af de benyttede bøger, er blevet undersøgt for at sikre at det er pålideligt og af en høj kvalitet. Derudover har overvejelserne været hvilke nyhedskilder artiklerne kommer fra, hvem forfatterne er, og hvem der bliver citeret og lignende. Derudover er datoerne for de benyttede kilder væsentlige i forhold til validitet, hvilket der også er tjekket op på.

Kapitel 3 – Teori og empiri

4. Teori

Formålet med følgende afsnit er at give et overblik og en beskrivelse af teorierne der anvendes, og hvordan teorierne vil blive anvendt i analysen. Teorierne er med til at understøtte besvarelsen af underspørgsmålet: Hvilke teorier kan understøtte hvorfor kvinder forlader revisionsbranchen? Afsnittet er udgangspunktet for analysen, da teorierne er med til at forklare de bagvedlæggende mekanismer for fravalget af revisionsbranchen. Der vil blive beskrevet forskellen mellem indre og ydre motivation som er to centrale begreber inden for motivationsteorier, hvorefter de forskellige motivationsteorier beskrives. Ydermere vil der blive beskrevet vigtigheden i revisors arbejde som offentlig tillidsrepræsentant, herunder revisorloven.

4.1. Revisorloven

For at klargøre vigtigheden i revisors arbejde, er det essentielt at beskrive revisorlovens § 16. Revisors arbejde som offentlighedens tillidsrepræsentant, er en vigtig rolle i samfundet. Det er essentielt at en revisor følger god revisionskik og dermed er opmærksom på begreber som uafhængighed, etik og moral. De etiske regler revisorer skal følge, er ikke en del af revisorloven, men er udarbejdet i en håndbog; "International Code of Ethics" af IFAC som er blevet implementeret igennem FSR. (FSR, 2019)

Der er fem grundlæggende principper ved god revisorskik, og de er med til at vejlede revisorer til hvad de skal og hvad de ikke skal jf. Revisorlovens §16. Nedenfor er de fem principper uddybet for at give en beskrivelse af hvilke overvejelser revisorer skal have, når de varetager arbejdsopgaver.

Integritet

Revisor skal være ærlig i deres professionelle og forretningsmæssige forbindelser. Det vil sige revisor skal være redelig i deres måde at handle og agere på samt være sandfærdige. Revisorer må ikke være bevidste om erklæringer, indberetning eller lignende som kan indeholde informationer som kan være fejlagtige eller vildledende. Hvis revisor opdager dette, er det deres pligt at indberette det. (FSR, 2019)

Objektivitet

Det er essentielt at revisor ikke går på kompromis med deres professionelle dømmekraft i alle forretningsmæssige situationer. Revisor skal agere neutralt og ikke have nogen interessekonflikter eller utilbørlig indflydelse udefra. (FSR, 2019)

Professionel kompetence og fornøden omhu

Som revisor er det vigtigt at holde sig faglig opdateret, så man er sikker på at de arbejdsopgaver der udføres, er på et tilstrækkeligt færdighedsniveau. Den professionelle ydelse skal være kompetent, og det skal sikres at alle standarder, lovgivninger og lignende overholdes. Revisor skal handle i overensstemmelse med revisionsstandarder og generelt vedligeholde deres kompetencer, så en revision udføres kvalificeret. Det er essentielt, at en revisor er omhyggelig i deres revisionsarbejdet, for at sikre der ikke sker væsentlige fejl og mangler. (FSR, 2019)

Fortrolighed

I revisionsarbejdet er det væsentligt at alle informationer som er opnået igennem professionelle og forretningsmæssige forbindelser skal holdes fortrolige. Informationer givet i disse sammenhænge skal revisor have særlig tilladelse til at videregive til en tredjepart, medmindre der er juridisk pligt til dette. (FSR, 2019)

Professionel adfærd

Udover god revisorskik er det essentielt at overholde lovgivning som findes relevant i en given situation, og dermed øvrige reguleringer herved. Alle handlinger som kan medvirke til at miscreditere revisionsstandarder skal dermed udgås. (FSR, 2019)

De fem grundlæggende principper er med til at fastlægge standarden for revisors adfærd i deres arbejde og arbejdsopgaver. Vejledningen om de etiske regler er med til at guide revisorer til at udvise god revisorskik i deres arbejde og skal dermed anses som en begrebsramme for hvad en revisor skal og ikke skal gøre. Det er vigtigt at revisor udviser god revisorskik eftersom de varetager arbejdsopgaver som skal være repræsentative for virksomheders omverden. Dette kan eksempelvis være kreditorer, investorer, myndigheder og lignende. Hvis der opstår situationer hvor overholdelse af de grundlæggende principper strider imod andre grundlæggende principper, kan revisor anonymt, hvis det ønskes, rådføre sig hos kollegaer, arbejdsgiver, virksomhedens øverste ledelse, en advokat og lignende. Det er derefter revisors opgave at benytte sin egen professionelle dømmekraft til at løse en eventuel konflikt, dog skal lovgivningen eller reguleringer overholdes. (FSR, 2019)

Revisors arbejde er samfundsvigtigt, og det er dermed et særdeles vigtigt at der kommer fokus på hvorfor revisorer forlader branchen. Grundet den lille procentdel af kvindelige revisorer som bliver statsautoriseret ud af hvor mange kvinder der er i branchen, er det essentielt for revisionsbranchen at der kommer fokus på fastholdelse af kvinder, og dermed hjælpe dem på vej til eventuelt at blive statsautoriserede revisorer. I diskussion i afsnit 7, vil der blive fremvist eventuelle løsningsforslag til hvad revisionsfirmaerne og branchen generelt, kan gøre for at fastholde de kvindelige revisorer, ud fra indsamlet empiri.

4.2. Indre og ydre motivation

Når der arbejdes med motivationsteorier, er det essentielt, at der skelnes mellem indre og ydre motivation, idet de har forskellig påvirkning på motivation. To amerikanske psykologer, Edward Deci og Richard Ryan begyndte i 70'erne at undersøge hvad indre og ydre motivation indebærer og hvordan de påvirkede hinanden. I en videnskabelig artikel af Deci og Ryan fra 2000, beskriver de nærmere om deres resultater af de eksperimenter de udarbejdede. (Ryan & Deci, 2000, s. 68-76)

Ifølge Ryan og Deci, er behovet for at være kompetent og selvstændig, oprindelsen af den indre motivation. Den indre motivation er kendetegnet ved faktorer, som det enkelte individ skaber, som heraf påvirker deres adfærd. Den indre motivation kan eksempelvis blive skabt på en arbejdsplads, hvor det enkelte individ har følelsen af at deres arbejde skaber værdi for virksomheden, og at arbejdsopgaverne er udfordrende og interessante. Dette kan medvirke til, at deres færdigheder og kompetencer udvikles og kan påvirke karrieren positivt, og dermed styrke den indre motivation. (Ryan & Deci, 2000, s. 68-76) Det essentielle ved indre motivation er, at det på længere sigt er effektivt, eftersom det er det der interesserer det enkelte individ. Det kan eksempelvis være muligheden for at udvikle sig og have arbejdsopgaver, som er med til at skabe værdi. Det er dermed væsentligt, at der er en indre motivation, når det omhandler det arbejde som individet udfører, da interessen hurtigt reduceres, hvis det ikke er det, som motiverer. Det vil sige at den indre motivation er den indre drivkraft, både på en arbejdsplads og på det personlige plan. (Ryan & Deci, 2000, s. 68-76)

Den ydre motivation er kendetegnet ved at være påvirket af eksterne faktorer. Der er forskellige former for ydre motivation, den ene omhandler belønning og den anden omhandler afstraffelse. I forhold til belønning, kan dette være i form af finansielle belønninger, forfremmelser og lignende. Dette kan være med til at påvirke en medarbejder til at opnå en form for resultat, og derved modtage en bonus for det udførte arbejde. Ulempen ved denne form for belønning er, at den har en øjeblikkelig og kortsigtet effekt, som ikke nødvendigvis er vedvarende. Den anden form for ydre motivation, er afstraffelse, hvilket eksempelvis kan være, at hvis medarbejderen ikke opnår et resultat, så vil de blive reduceret i løn eller værste fald blive fyret. (Ryan & Deci, 2000, s. 68-76) Indre og ydre motivation er de centrale begreber inden for motivation, men det er mere nuanceret end de to ydre punkter. Nedenstående figur er udarbejdet ud fra Ryan og Decis figur fra deres artikel: *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. (Ryan & Deci, 2000, s. 72) Figuren viser de forskellige

grader af motivation og hvordan dette hænger sammen med de processer som individet oplever.

	Ikke selvbestemt ←————→ Selvbestemt					
Motivation	Umotiveret	Ydre motivation				Indre motivation
Motivations kontinuum	Upersonlig	Ekstern	Moderat ekstern	Moderat intern	Intern	Intern
Individets processer	Mangel på kontrol Ikke værdiskabende	Ydre belønninger /afstraffelse	Selvkontrol Selvcenteret	Personlig Værdiskabende	Selvbevidst Opmærksom på selv	Interesse Lykke Tilfredshed

Figur 5 – Nuancerne mellem indre og ydre motivation (Egen fremstilling) (Ryan, & Deci, 2000, s. 72)

Den indre og ydre motivation kan have indvirkning på hinanden. På en arbejdsplads kan ydre motivation i form af finansielle belønninger være en kortsigtet motivation, men denne kan medvirke til at den indre motivation reduceres ved eksempelvis at fokusere på det som giver den finansielle belønning, frem for at fokusere på det som skaber værdi for medarbejderen. Ved at fokusere på den indre motivation kan en virksomhed på længere sigt sikre sig en medarbejder, der arbejder ud fra interesse frem for finansielle belønninger (Ryan, & Deci, 2000, s. 68-76)

4.3. Weicks meningskabelsteori

Karl Weick er amerikansk organisationsteoretiker og udviklede teorien om meningskabelse. Karl E. Weicks teori om meningskabelse omhandler, hvordan mennesket er skabt ud fra omverden og omgivelserne. Teorien er med til at belyse de underliggende mekanismer som kan være medvirkende årsag til, at de kvindelige revisorer fravælger branchen. Weick definerer syv karakteristika som menes at være væsentlige elementer i meningskabelsesprocessen. (Weick, 1995) Nedenfor er de syv karakteristika:

- Social proces
- Identitet
- Retrospektivt
- Ledetråde
- Kontinuerlig proces
- Plausibilitet
- Handling

De syv karakteristika er ifølge Weick, dem som er med til at forme meningskabelse, og dermed hjælper de til at forstå det som ligger bagved. Det enkelte individ søger mening i alt hvad de

foretager sig, og det er dermed essentielt at have fokus på handlingsmønstre i sammenhæng med hvorfor de kvindelige revisorer fravælger branchen. Ifølge Weick er meningsfuldhed ikke noget som mennesket har, men noget der skabes igennem en kontinuerlig proces, det vil sige af de valg som det enkelte individ tager er afgørende for hvordan verden omkring os skabes. (Weick, 1995) I det de syv karakteristika benyttes i analyseafsnittet, uddybes de nedenfor, for at sikre forståelse hvor hvert element.

Identitet

Meningsskabelse og identitetsdannelse hænger sammen. Der findes ikke én identitet, men i enhver situation er der et referencepunkt ud fra ens egen identitet. Det vil sige at ens identitet ændres ud fra hvordan omgivelserne er og de interaktionsprocesser som det enkelte individ befinder sig i. (Weick, 1995, s. 18-24)

Retrospektivt

Der skabes mening retrospektivt. Det vil sige, at mening oftest sker efter en given situation og dermed sker bagudrettet, som refleksion. Meningsskabelsesprocessen sker i takt med, at tidligere eller lignende situationer kan sammenlignes med nutidige situationer. Mening er dermed skabt ud fra egne forforståelser, som er skabt ud fra de tidligere oplevelser og erfaringer. Dette kan eksempelvis være med til at afdække, om den situation man står i nu, er det rigtige for en. (Weick, 1995, s. 24-26)

Handling

Denne karakteristika er en væsentlig del af meningsskabelsesprocessen, idet virkeligheden og verden ikke er til uden os. Virkeligheden er noget vi som mennesker selv konstruerer, og der skabes en mening ud fra det enkelte individs miljø. Det er essentielt af huske på, at individet er en del af omgivelserne. (Weick, 1995, s. 30-32)

Social proces

Meningsskabelse sker igennem sociale processer. Den sociale proces har en væsentlig betydning i meningsskabelsesprocessen, da der skabes mening i samvær med andre uanset om de er fysisk tilstede. Dette aspekt er uundgåeligt i vores meningsskabelsesproces, eftersom det sker ubevidst. Det enkelte individ bliver påvirket af andre og deres handlinger, og skaber mening i deres mellemmenneskelige relationer. (Weick, 1995, s. 38-40)

Kontinuerlig proces

Meningsskabelse har ikke en begyndelse eller en slutning, da der foreligger begivenheder og situationer før ens egen eksistens. Meningsskabelse er dermed en kontinuerlig proces, hvor der sker refleksion over situationer eller oplevelser, som er styret af følelser. Disse følelser kan eksempelvis være glæde eller vrede, som påvirker den enkeltes meningsskabelse i specifikke situationer. (Weick, 1995, s. 43-47)

Ledetråde

Der skabes mening ud fra ledetråde, hvilket vil sige at mennesket opfanger ubevidst elementer fra dagligdagen, som påvirker den måde der skabes mening på. Det enkelte individ forsøger at skabe mening i alle givne situationer, ud fra det som observeres. Ud fra de observerede ledetråde skabes der mening for det enkelte individ. Det er her essentielt at påpege, at individet kan risikere at opfange ledetråde uden for kontekst og derved fejltolke en situation. (Weick, 1995, s. 49-51)

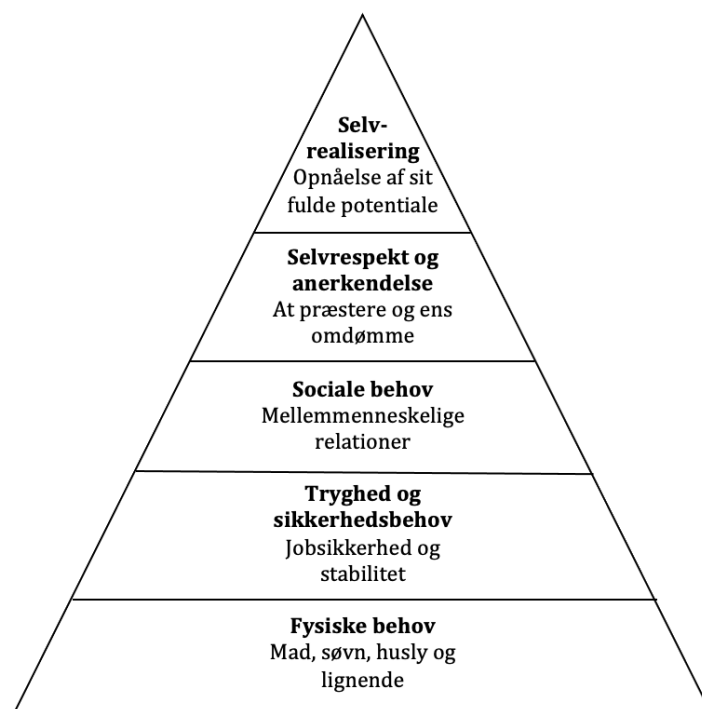
Plausibilitet

Meningsskabelse er drevet af den plausible forklaring. Det enkelte individ søger én løsning eller forklaring, men ikke selve processen til det. Ifølge Weick søges en lettere version af en situation som er med til at tilfredsstille, i stedet for at søge en mere dybdegående forklaring omkring den reelle situation, idet det ikke er muligt at fremskaffe alt information deromkring. Der skabes dermed mening ved en mere plausibel forklaring. (Weick, 1995, s. 55-58)

Weicks meningsskabelsesteori vil blive benyttet til at forklare hvordan respondenterne skaber mening imens de er i revisionsbranchen, og dermed også hvordan de skaber mening ved at fravælge revisionsbranchen.

4.4. Maslows behovshieraki

Abraham Maslow var uddannet som psykolog med speciale i psykoterapi. Han var blandt de første til at undersøge de menneskelige behov og i 1943 formidlede han de menneskelige behov i en pyramide som var opdelt i 5 kategorier: Fysiske behov, tryghed og sikkerhedsbehov, sociale behov, selvrespekt og anerkendelse og selvrealisering. Disse fem kategorier er opdelt sådan at de mest essentielle behov er i bunden af pyramiden. Se nedenstående figur over Maslows behovshieraki. (Maslow, 1943)



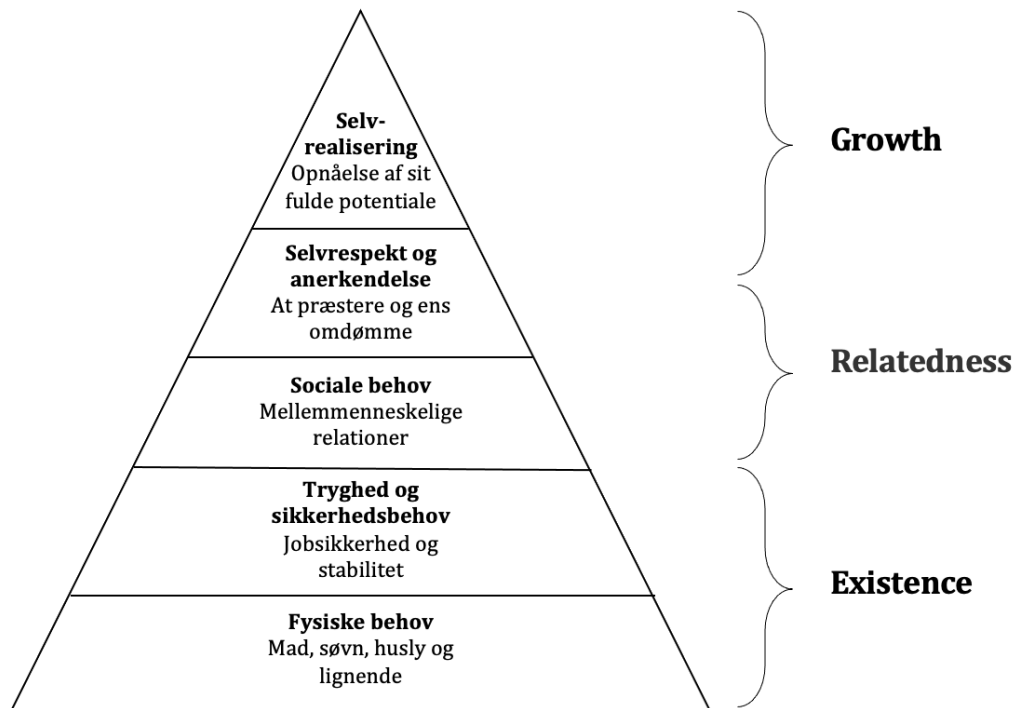
Figur 6 – Maslows behovshierarki (Egen fremstilling)

Figuren illustrerer de fysiologiske behov som er nederst i behovshierarkiet, disse behov er de basale behov som søvn, mad, vand og husly. Det næste behov er tryghed og sikkerhedsbehovet som kan relatere sig til det personlige ved fx at føle sig sikker i sit hjem og i sine omgivelser. Ydermere kan det relatere sig til arbejdsmæssige behov i forhold til jobsikkerhed. Når disse to kategorier af behov er opfyldt, vil individet søge opfyldelse af behov, som ikke er de basale behov, og der stræbes herefter efter de øverste kategorier i behovshierarkiet, som er sociale behov, anerkendelse og selvrealisering. Selvrespekt og anerkendelse omhandler individets behov for at præstere og dermed udvikle sig og derigennem modtage anerkendelse og prestige i sit arbejde. Dette kan blandt andet være på arbejdet, hvor der varetages nogle opgaver for at opnå respekt eller anerkendelse fra kollegaer eller ledere. Herefter er det øverste niveau i hierarkiet, som er selvrealisering, hvilket indebærer behovet for at opnå sit fulde potentiale. Dette kan eksempelvis være retfærdighed og forståelse på en arbejdsplads, og det kan eksempelvis være arbejdsopgaver som udfordrer og dermed styrker sine egne evner og kompetencer. (Maslow, 1943)

Det vil sige at hver gang et behov er opfyldt vil individet søge højere op i behovshierarkiet, indtil det fulde potentiale er nået. Ifølge Maslow vil motivationen falde hvis der ikke er mulighed for at stige i niveau, både i privatlivet og på arbejdspladsen. Det er dermed essentielt at det enkelte individ har mulighed for at udvikle sig. De kritiske punkter af teorien går på manglende kobling af de udækkede behov og adfærd heraf. Ydermere er Maslows behovshierarki en særdeles generaliserende teori, hvilket kan give udfordringer når den benyttes, idet alle individer er forskellige. (Bakka & Fivelsdal, 2014, s. 199)

4.5. Alderfers ERG teori

Clayton Alderfer var en amerikansk psykolog og konsulent som i 1969 videreudviklede på Maslows behovshierarki og lavede en teori med tre behovstrin som dækker over Maslows fem kategorier. Se egen fremstillet figur nedenfor, som illustrerer Alderfers ERG teori i forhold til Maslows behovshierarki.



Figur 7 – Maslows behovshierarki og Alderfers ERG (Egen fremstilling)

De tre behovstrin i Alderfers ERG, er E for *Existence* som dækker over de basale behov, som er de fysiologiske behov og sikkerhedsbehov i behovshierarkiet. R står for *Relatedness*, hvilket indebærer de sociale behov og eksterne status behov. Det sidste behovstrin er G som står for *Growth*, dette refererer til de interne behov, herunder selvrealisering og udvikling. (Alderfer. 1969)

Alderfers ERG teori adskiller sig fra Maslows teori, idet at det er muligt at der er flere behov, der søges samtidigt, det vil sige at selvom et behov er opfyldt, kan det stadig være motiverende hvorimod Maslows behovshierarki udtrykker, at når behovet er opfyldt, vil det ikke længere motivere det enkelte individ, eftersom der stræbes efter at søge højere op i hierarkiet. Ved brug af Alderfers teori er der en højere fleksibilitet, da der er mulighed for at analysere ud fra at respondenterne har flere behov, som de ønsker opfyldt. (Alderfer. 1969) Ved brug af Alderfers teori fjernes ideen om at de basale behov skal være opfyldt før der ønskes andre behov og lignende. Teorien tager mere udgangspunkt i de forskellige behov, der er fra person til person. Dette medvirker til at modellen er bedre egnet til at forstå hvilke behov og motivationsfaktorer

der kan være i arbejdslivet, hvor Maslows teori benyttes mere generelt til det personlige og til specifikke situationer. Dermed benyttes begge teorier i afhandlingen selvom de har lignende karakter.

4.6. Herzbergs to-faktor teori

Den amerikanske professor og psykolog, Frederick Herzberg, udviklede i 1960'erne en teori som omhandler faktorer som kan have en effekt på tilfredshed og utilfredshed i arbejdslivet. Herzbergs teori opdeler motivationsfaktorer i to kategorier: Hygiejnefaktorer og motivationsfaktorer. Hver kategori undersøges anderledes, eftersom der i hygiejnefaktorer er fokus på om medarbejderne er utilfredse eller ikke er utilfredse og i motivationsfaktorerne undersøges om medarbejderne er tilfredse eller ikke er tilfredse. (House & Wigdor, 1967) Nedenstående figur illustrerer de to kategorier og hvilke faktorer der ligger bag.



Figur 8 – Herzbergs motivations- og hygiejnefaktorer (Egen fremstilling)

Ifølge Herzberg er hygiejnefaktorerne væsentlige på en arbejdsplads, idet der skabes vantrivsel og utilfredshed hvis faktorerne ikke er til stede. Det vil dermed reducere utilfredsheden hvis hygiejnefaktorerne er til stede. Dette er faktorer hvor det undersøges om medarbejderne er utilfredse eller ikke utilfredse og eksempler på dette kan være en virksomheds politik, kollegaer, jobsikkerhed, løn og lignende. Ifølge Herzberg vil motivationen forringes, og der vil være en højere utilfredshed, hvis hygiejnefaktorer reduceres, bortskaffes eller ikke er til stede på en arbejdsplads. (House & Wigdor, 1967) Et eksempel på mangel på hygiejnefaktorer, kan være hvis en virksomhed har en ledelse som ikke er kompetente, dette kan være demotiverende for medarbejderne. Disse faktorer er dermed essentielle for at en arbejdsplads kan være velfungerende.

Når der skal fokuseres på at motivere medarbejderne, så er det essentielt at hygiejnefaktorerne er tilfredsstillende, hvorefter man kan koncentrere indsatsen om motivationsfaktorerne. Disse er som sagt faktorer som er med til at motivere og er dermed essentielle for at en arbejdsplads

er velfungerende, ifølge Herzberg. Det kan eksempelvis forfremmelse, anerkendelse eller lignende. (House & Wigdor, 1967) Det kan eksempelvis være en forfremmelse som medvirker til at en medarbejder motiveres til at gøre en ekstra indsats.

5. Empiri

I følgende afsnit beskrives indsamlingen og behandlingen af den primære data, herunder de foretagne interviews og spørgeskemaet. Den primære data udgør en væsentlig del af afhandlingen, hvorfor det er essentielt at dataene er udarbejdet, indsamlet og behandlet korrekt.

5.1. Interview

Inden der foretages interviews, er det essentielt at der er gjort overvejelser om valg af respondenter, form for interviews, transskriberingen og hvordan besvarelserne behandles og præsenteres i afhandlingen. Disse overvejelser beskrives nedenfor.

5.1.1. Valg af respondenter

For at sikre, at det er de rigtige respondenter der udvælges til at indsamle viden fra, er det essentielt at formålet er på plads. Formålet med undersøgelsen er at undersøge, hvorfor kvinder forlader revisionsbranchen og heraf hvilke faktorer, der påvirkede deres valg. Det vil dermed være nødvendigt at benytte kvinder til at indsamle empiri fra. Derudover er det fænomen jeg ønsker at undersøge i konstant bevægelse, og det vil dermed give mening af afgrænse tidspunktet fra hvornår respondenterne har forladt revisionsbranchen. Den valgte afgrænsning er respondenter som har valgt at forlade revisionsbranchen inden for de seneste 6 år, eftersom jeg i min søgning på respondenterne konstaterede, at der var en del kvinder som har forladt revisionsbranchen de senest 6 år, og dermed kunne udvide min mulighed for at få flere respondenter.

I valget af kvindelige respondenter valgte jeg at undersøge alle kvinder, som har forladt revisionsbranchen inden for de seneste 6 år, uanset alder, uddannelsesniveau og lignende. Der vil i indsamling af empiri blive taget højde for disse faktorer. Valget af respondenter vil være gældende for interviews og for spørgeskemaet eftersom begge dataindsamlingsmetoder har samme formål.

5.1.2. Udarbejdelse af interviews

Der er foretaget 9 interviews i alt. De første 4 interviews er fundet sted inden udarbejdelse af spørgeskemaundersøgelsen. Disse interviews er karakteriseret som eksplorative interviews eftersom udgangspunktet for disse er at få en forståelse for fænomenet og problemstillingens udbredelse. For at afhandlingen og undersøgelsen ikke er farvet af min forforståelse og afgrænset til den viden jeg har, er det essentielt at der foretages interviews for at få mere viden og større kendskab til de forskellige faktorer, der kan påvirke frafaldet af kvinder i revisionsbranchen.

De eksplorative interviews er foretaget med udgangspunkt i en interviewguide som er semi-struktureret. Interviewguiden er opstillet således:

Interviewguide

Baggrundsinformation:

- Hvor gammel er du?
- Familiesituation?
- Hvor mange år har du været i revisionsbranchen?
- Hvor mange år siden er det du stoppede i branchen?
- Hvilken stilling sidder du i nu?

- Kan du fortælle om din vej til at blive revisor?
- Hvordan synes du dit arbejde var som revisor?
- Hvornår begyndte du at overveje at skifte fra branchen?
- Hvilke faktorer medvirkede til at du fravalgte branchen?
- Hvad kunne have medvirket til at du forblev i branchen?

Hvis respondenterne er startet på SR-akademiet, stilles nedenstående spørgsmål:

- Kan du fortælle lidt om din vej til at blive SR?
- Hvad fik dig til at læse til statsautoriseret revisor?

Derudover er der tilføjet spørgsmål til interviewguiden, alt efter om respondenterne har været på barsel imens de var i branchen og derudover, hvis respondenterne har forladt revisionsbranchen og kommet tilbage igen.

- Hvordan blev det håndteret af ledelsen at du skulle på barsel?
- Hvad var dine overvejelser inden du kom tilbage fra barsel?
- Hvad medvirkede til du kom tilbage til branchen?

Interviewguiden er udarbejdet så der vil blive spurgt ind til væsentlige spørgsmål, der ønskes empiri omkring, og dermed også mulighed for at spørge yderligere ind til de informationer, som bliver belyst i interviewet. Der har været fokus på, at der ikke stilles standardiserede spørgsmål, men at respondenterne har mulighed for at fortælle om egne erfaringer og tanker. Denne form for interview er karakteriseret som semistruktureret interviews, hvilket giver mulighed for, at der kan stilles spørgsmål ud fra hvad respondenterne svarer og dermed bliver en åben dialog om fænomenet.

Der foretages yderligere 5 interviews sideløbende ved indsamling af data fra spørgeskemaet. Baggrunden for at udføre de 5 interviews sideløbende, var ønsket om at få nye vinkler på problemstillingen. Efter de første 4 interviews, manglede jeg yderligere informationer omkring barsel i revisionsbranchen, og det var dermed oplagt at finde en respondent som havde stiftet

familie imens hun var i revisionsbranchen. Derudover har der været flere af respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen som forlod branchen og kom tilbage, hvilket dermed gjorde det oplagt at søge en respondent med tanker og erfaringer om dette.

Nedenfor er der beskrevet kort om de forskellige respondenter baggrund:

Respondent 1 (R1)

Respondent 1 er en kvinde som har været i revisionsbranchen i 13 år. Hun forlod revisionsbranchen for 3 år siden og arbejder nu som regnskabschef. Hun påbegyndte uddannelsen om at blive statsautoriseret revisor, men kom ikke igennem uddannelsen.

Respondent 2 (R2)

Respondent 2 er en kvinde som havde været i revisionsbranchen i 7 år, i to forskellige revisionsfirmaer. Hun blev opsagt som en konsekvens af nedskæringer i starten af corona pandemien. Hun ventede barn og valgte at forlade revisionsbranchen efter opsigelse og søgte nyt arbejde imens hun var på barsel. Hun forlod branchen for 2 år siden og sidder nu som finansiel controller.

Respondent 3 (R3)

Respondent 3 er en kvinde som var i revisionsbranchen i 10 år, hun blev opsagt idet hendes primære kunder skiftede revisor. Det er 2,5 år siden, og hun forlod branchen efter opsigelsen og sidder nu som controller.

Respondent 4 (R4)

Respondent 4 er en kvinde som har været i revisionsbranchen i 20 år, hun er uddannet statsautoriseret revisor i 2009. Hun nåede ikke at blive partner i revisionsfirmaet. Hun forlod revisionsbranchen for 2,5 år siden og sidder nu som økonomisansvarlig.

Respondent 5 (R5)

Respondent 5 er en kvinde som har været intern revisor i 1,5 år og herefter ekstern revisor i ca. 4 år. Hun forlod revisionsbranchen for 2 måneder siden og arbejder nu som konsulent.

Respondent 6 (R6)

Respondent 6 er en kvinde som har været i revisionsbranchen i 3 år. Hun forlod revisionsbranchen for 4 år siden. Hun var på barsel imens hun arbejdede i revisionsbranchen, men inden hun kom tilbage fra barsel, havde hun fået et nyt arbejde.

Respondent 7 (R7)

Respondent 7 er en kvinde som har været i revisionsbranchen i 12 år. Hun er uddannet statsautoriseret revisor, og var på barsel imens hun var i revisionsbranchen. Hun sidder til dagligt som direktør i en større virksomhed.

Respondent 8 (R8)

Respondent 8 er en kvinde som har været i revisionsbranchen i 5 år og hun forlod revisionsbranchen for 2,5 år siden. Hun arbejder til dagligt i et konsulentfirma med finansielle servicier.

Respondent 9 (R9)

Respondent 9 er en kvinde som har været i revisionsbranchen i 8 år, hun forlod revisionsbranchen og kom tilbage igen i januar 2022. Hun var ude og arbejdede ”på den anden side” i et år og arbejder i øjeblikket i revisionsbranchen igen.

5.1.3. Behandling og præsentation af interviews

De foretagne interviews vil blive præsenteret og analyseret i kapital 4. De vil blive præsenteret separat og derefter blive præsenteret samlet med spørgeskemabesvarelsene. For at sammenholde respondenternes besvarelser tages der udgangspunkt i interviewguiden, hvoraf de væsentligste spørgsmål vil blive præsenteret i citater og derefter analyseret og diskuteret. Nedenfor præsenteres de forskellige emner som vil være fokuset i analysen og diskussionen.

- Hvornår respondenten overvejede at fravælge revisionsbranchen?
- Hvilke faktorer medvirkede til fravalget af revisionsbranchen?
- Hvad kunne have medvirket til respondenten forblev i revisionsbranchen?

I analysen er der taget udgangspunkt i respondenternes egne erfaringer og begrundelser. Det er dermed essentielt at påpege, at der har været fokus på at interviewe respondenter med forskellige baggrunde for at belyse fænomenets udbredelse. Dette kan påvirke besvarelsens sammenlignelighed, i det de forskellige baggrunde kan give forskellige besvarelser. Dette ses ikke som en svaghed, men blot en styrke for at belyse de forskellige problemstillinger, der kan være i revisionsbranchen. Det er derudover vigtigt at pointere, at vi som mennesker generelt er forskellige, og det er forskellige faktorer der påvirker en som person. Interview-besvarelsene vil analyseres med udgangspunkt i motivationsteoriene, hvorfor der vil blive fokuseret på hvilke faktorer der har medvirket til fravalget af branchen. Derefter diskuteres hvordan faktorerne kan ændres for at fravalget af revisionsbranchen ikke fortsætter med at stige.

5.1.4. Transskribering

Alle interviews er optaget via Teams, hvorefter der er foretaget en transskribering heraf. De foretagne interviews fremstår anonymt i transskriberingen. Grunden til anonymisering af interviewpersoner er, at det ikke er vigtigt at vide den enkelte respondents identitet, men derimod deres tanker og erfaringer. Der vil derfor blive fjernet navne, virksomhedsnavne og lignende som kan relateres til respondenterne. Transskriberingen har resulteret i 75 siders interviewudskrifter (Bilag 2-10). Metoden for transskriberingsprocessen er valgt ud fra hvordan de

foretagne interviews skal benyttes. De benyttes for at indsamle en generel viden om fænomenet, og til at høre respondenters tanker, holdninger og erfaringer. Det er dermed essentielt, at transskriberingen er mere læsevenlig eftersom de benyttes som empiri i analysen. Transskriberingen er dermed oversat til et mere læseligt sprog, fremfor lydfilen der er gengivet ordret, idet det er mere egnet til at blive citeret og for at sikre det skrevne giver sammenhæng og mening. (Darmer et al., 2010, s. 313-314)

5.1.5. Udvalgelse af data til analysen

I min udvælgelse af citater til analysen, har jeg valgt at lytte interviews igennem, idet det ikke kun var deres besvarelse som jeg søgte, men måden de svarede på. De foretagne interviews har været præget af et særdeles personligt emne og ved at lytte til dem, da de svarede på spørgsmålet, har det givet en bedre fornemmelse af deres følelser bag besvarelsen. Transskriberingen er dermed ikke benyttet ved udvælgelse af citater, men benyttet til at trække citatet fra efter jeg havde lyttet dem igennem. Jeg har modtaget en stor mængde empiri og dermed mange forskellige aspekter af denne problemstilling, hvilket har medført jeg har afgrænset mig fra en del synsvinkler og aspekter, der også har medvirket til kvinder, forlader revisionsbranchen.

5.2. Spørgeskema

Formålet med at benytte spørgeskemaundersøgelse er for at belyse fænomenets udbredelse og ved at fremskaffe data igennem spørgeskemaundersøgelse, gives der besvarelser fra flere respondenter end hvad jeg kunne have fremskaffet igennem interviews. Overvejelserne ved udarbejdelse af spørgeskemaet, indsamling og behandling af data vil præsenteres nedenfor.

5.2.1. Udarbejdelse af spørgeskema

I afhandlingen udarbejdes et spørgeskema som sendes til de valgte respondenter. Dette er for at synliggøre fænomenets udbredelse og synliggøre sammenhænge heraf. Antallet af respondenter til spørgeskemaer vil ikke være begrænset, da der ønskes en høj grad af respondentbesvarelse. En høj grad af besvarelse giver mere empiri, som kan være med til at belyse fænomenets udbredelse bedre. For at sikre at respondenterne svarer ærligt og uden bagtanke, er besvarelserne anonyme og vil blive præsenteret anonymt i afhandlingen. Til udarbejdelse af spørgeskemaet er der benyttet Qualtrics som er et surveyprogram, der udbydes af CBS.

Udarbejdelse af spørgeskemaet er præget af den videnskabsteoretiske tilgang, der i høj grad er præget af subjektivitet og de enkelte respondenters tanker og erfaringer. Der har dermed været fokus på at den enkelte respondent oftest har haft mulighed for at skrive yderligere information og dermed uddybe deres svar. Der er til og med mulighed for at knytte yderligere kommentarer

til besvarelsen til sidst, for at sikre at de kan fortælle og uddybe, hvis de har noget på hjertet som der ikke er blevet spurgt ind til (Bilag 11).

Spørgsmålene er udarbejdet på baggrund af eksplorative interviews og anden viden inddragelse. Derudover har der været fokus på at forstå hvilke faktorer, der udgjorde fravalget af revisionsbranchen. Det vil sige, at der vil blive spurgt ind til, i hvilket omfang de forskellige faktorer har påvirket deres fravalg af branchen. På denne måde tages der højde for, at der i analysen ikke skal "antages", men derimod få et mere konkret svar på, om deres oplevelser og erfaringer har påvirket deres valg. Ydermere er der taget forbehold for at der ikke stilles irrelevante spørgsmål til den enkelte respondent, dette er muligt med Qualtrics. Dette kan eksempelvis være spørgsmålet om respondenteren har børn, hvis respondenterens svar er "nej", vil respondenteren ikke blive stillet spørgsmål om barsel, men derimod blive stillet videre til et relevant spørgsmål.

For at sikre at respondenterne er bekendt med mine intentioner og formål, er der en kort introduktion. Ydermere er spørgeskemaet delt op i forskellige kategorier, hvor der er en kort beskrivelse af formålet med spørgsmålene der kommer efterfølgende. Spørgeskemaet er bygget op i følgende temaer (Bilag 11):

- Baggrund og karriereforløb
- Fravalg af revisionsbranchen
- Dagligdagen som revisor
- Værdier og motivation
- Fordeling af køn og frafald heraf
- Fastholdelse af kvinder i revisionsbranchen

Under det første tema om "Baggrund og karriereforløb", bliver der stillet spørgsmål om respondenteren som omhandler, hvilke forudsætninger hun har for at svare på spørgeskemaundersøgelsen. Dette indebærer spørgsmål om alder, familieliv, forudgående uddannelse for cand.merc.aud., barsel og hvorvidt om respondenteren er statsautoriseret revisor eller om der har været en interesse til at blive det. Derudover spørges der ind til hvor mange år respondenteren har været i revisionsbranchen.

Det næste tema omhandler "Fravalget af revisionsbranchen", og under dette bliver der spurgt ind til de forhold og faktorer, der medvirkede til fravalget og hvor mange år siden de forlod revisionsbranchen. Dette er et væsentligt spørgsmål for at besvare min problemformulering, og det var derfor muligt for respondenteren at beskrive faktorerne i egne ord, for at min forforståelse ikke påvirkede deres svar. Derudover blev der spurgt ind til om respondenteren havde forladt revisionsbranchen og kommet tilbage til branchen og hvorfor de evt. gerne ville tilbage. Dette spørgsmål, kan være med til at besvare hvordan revisionsbranchen kan være med til at

fastholde kvinderne, eftersom det kan give en indikation, af hvilke faktorer som bliver prioriteret hos de kvindelige revisorer.

Ud fra de foretagne interviews var der nogle faktorer som blev nævnt flere gange som var relateret til "Dagligdagen som revisor". Dette var blandt andet arbejdspresset og timemængden, hvilket medførte, at det var essentielt at spørge nærmere ind til dette i spørgeskemaundersøgelsen. Der bliver spurgt ind til antallet af overarbejdstimer og om respondenterne følte, at der var forventning og et pres om at have mange overarbejdstimer. Derudover bliver der spurgt ind til kollegaskabet, mulighederne for at udvikle sig som revisor, og om de kvindelige respondenter har oplevet situationer, som de ikke mente var okay, da de var i branchen. Derefter blev der spurgt nærmere ind til hvor høj grad faktorerne påvirkede deres valg om at forlade revisionsbranchen.

Idet der benyttes motivationsteorier til at understøtte kvindernes fravalg af revisionsbranchen, er det væsentligt at spørge respondenterne, hvilke prioriteringer de har i deres hverdag. Dette afdækker temaet "Værdier og motivation". Under dette tema bliver der spurgt ind til hvilke værdier respondenterne vægter højest i deres hverdag og i forbindelse med deres arbejde. Derudover nævnes otte faktorer som skal rangeres ud fra, hvad der motiverer dem mest og mindst, faktorerne er følgende: Anerkendelse fra kollegaer og ledere, forfremmelse, løn, mulighed for udvikling, status, jobsikkerhed, fleksibilitet og de mellem menneskelige relationer. Ydermere bliver der spurgt nærmere ind til om de værdier som respondenterne prioriterer, har ændret sig imens de var i revisionsbranchen.

For at få et indblik i hvordan respondenterne ser den kvindelige repræsentation i revisionsbranchen, spørges der ind til deres erfaringer med kønsfordelingen på deres arbejdsplads. Spørgsmålene omhandler om respondenterne mener om kvinderne er i de lavere stillinger eller højere stillinger i revisionsbranchen. Derudover om de har kunne mærke et større frafald af kvinder i forhold til mænd.

Det sidste tema er "Fastholdelse af kvinder i revisionsbranchen", hvilket er essentielt for afhandlingens diskussionsafsnit. Der bliver spurgt ind til hvilke tiltag eller ændringer respondenterne mener branchen skal have fokus på for at fastholde de kvindelige revisorer. Deres besvarelser vil blive medtaget i diskussionsafsnittet. Der er desuden givet mulighed for at respondenterne kan fortælle, hvis de har mere på hjertet.

Inden spørgeskemaer blev sendt ud til de valgte respondenter, blev den testet af tre respondenter som blandt andet kom med konstruktiv feedback og hvor lang tid det tog at besvare spørgeskemaet. Dette medvirkede blandt andet til, at der blev rettet op på mulige misforståelser eller andre fejl som ikke opstod ved mine personlige tests.

5.2.2. Indsamling og behandling af data ved spørgeskemaundersøgelsen

Ved indsamlingen af besvarelsener fra spørgeskemaundersøgelsen, trak jeg data ud fra Qualtrics og rensede den for mulige navne eller andre informationer som kunne identificere respondenterne. Derudover er der kun benyttet besvarelsener som var komplette og besvaret fra start til slut. I udtrækket opstod problemer og alt empiri fra spørgeskemaundersøgelsen er dermed manuelt sat sammen. Dette kan give eventuelle fejl eller mangler i bilag 12. Der har ikke været besvarelsener i spørgeskemaundersøgelsen, det har været nødvendigt at fjerne. Dette kan være grundet selektering af respondenter, idet spørgeskemaet er sendt direkte til nøje udvalgte respondenter som opfylder kriterierne. Ved benyttelse af respondenternes besvarelse er alle udregninger, tabeller og lignende foretaget manuelt i Excel (Bilag 13).

Ud fra besvarelsener laves en opdeling af hvilke faktorer som har fået kvinderne til at fravælge revisionsbranchen. Besvarelsener fra spørgsmålet om hvorfor de har forladt branchen, var et spørgsmål, hvor respondenter selv havde mulighed for at skrive og er dermed ikke direkte målbar. Der er i analysen blevet lavet kategorier for at kunne give et mere klart billede af hvilke faktorer som går mere igen end andre og derudover hvor mange forskellige faktorer der er.

Der bliver benyttet direkte besvarelsener fra spørgeskemaundersøgelsen i analysen og i diskussionen. Når disse besvarelsener benyttes, er der ikke ændret på formulering eller lignende, men der er rettet for stavfejl, kommafejl og lignende for at opnå en mere læselig tekst.

5.3. Kritisk tilgang til indsamling og behandling empirien

En stor del af afhandlingens synsvinkel og problemstilling tager udgangspunkt i de første foretagne interviews. Det er dermed essentielt at empiri fremskaffet igennem interviews, skal man forholde sig kritisk til. En bekymring jeg havde inden der blev interviewet var, om dem der havde noget på hjertet ikke nødvendigvis havde noget positivt at fortælle. Hvis man har været tilfreds med sit arbejde og lignende, så er det oftest man som menneske ikke har et behov for at dele disse tanker, hvorimod man ofte har lyst til at dele det man har på hjertet, hvis man har følt sig uretfærdigt behandlet. Jeg er igennem min indsamling af empiri igennem interview metoden blevet positivt overrasket over, at revisionsbranchen ikke er blevet italesat med en negativ tone. De overvejselser, erfaringer og tanker respondenterne har haft, er blevet italesat konstruktivt og der anses dermed ikke for at være tale om respondenter som har brug for at snakke negativt om branchen, men blot har lyst til at dele mulige problemstillinger i revisionsbranchen.

En anden overvejselse vedrørende respondenterne var deres troværdighed i deres besvarelsener. Som nævnt ovenfor, kan der være en bagtanke med respondenternes besvarelse, og det er essentielt at påpege, at der altid er forskellige sider af samme sag, og det er derfor væsentligt at have en sund skepsis i forhold til informationer man selv indsamler.

Inden analysen er det væsentlig at fremhæve, at der har været et fokus på at finde respondenter til interview med forskellige baggrund for at få en bredere forståelse for fænomenet. Dette kan eksempelvis være kvinder som har børn og kvinder som ikke har, kvinder som er uddannet statsautoriseret revisor og kvinder som stadig er i gang med cand.merc.aud. Sidst men ikke mindst, kvinder som har forladt revisionsbranchen og kommet tilbage igen. Dette kan give en bredere analyse i forhold til at faktorerne for fravalget af revisionsbranchen, kan være særdeles forskellige.

Kapitel 4 – Analyse og diskussion

6. Analyse

Følgende afsnit vil være analysen. Her vil det indsamlede empiri blive præsenteret og analyseret med inddragelse af beskrevne teorier. Analysen vil være opdelt således, at empirien fra henholdsvis interviews og spørgeskemaundersøgelsen, vil blive analyseret separat og derefter vil analyserne blive diskuteret sammen i diskussionsafsnittet. Analysen vil besvare følgende underspørgsmål: Hvilke faktorer medvirker til kvinder forlader revisionsbranchen? Hvilke sammenhænge er der i respondenternes svar? Hvilke teorier kan understøtte hvorfor kvinder forlader revisionsbranchen?

6.1. Analyse af interviews

Formålet med dette afsnit er at belyse og analysere besvarelser fra de foretagne interviews af kvinder som har forladt revisionsbranchen inden for de seneste 6 år. De vil blive præsenteret i forskellige temaer og med konkrete citater af deres besvarelser. Der vil blive inddraget relevante motivationsteorier og Weicks teori om meningskabelse. Analysen af interview vil være opdelt i tre kategorier ud fra respondenternes besvarelse. Der er taget udgangspunkt i tre væsentlige spørgsmål fra interviewguiden: Hvornår begyndte du at overveje at skifte fra revisionsbranchen? Hvilke faktorer medvirkede til du fravalgte revisionsbranche? Hvad kunne have medvirket du forblev i revisionsbranchen?

De tre kategorier vil blive analyseret og dermed konkluderet. Delkonklusionen vil udelukkende være ud fra besvarelserne fra de foretagne interviews og skal dermed ikke ses som en generalisering for revisionsbranchen men en belysning af eventuelle problemstillinger i branchen. Derudover skal der tages forbehold for selekteringen af respondenter, eftersom der ønskes respondenter med forskellige baggrunde, kan det dermed påvirke besvarelsernes forskellighed.

6.1.1. Hvornår begyndte du at overveje at skifte fra revisionsbranchen?

Det er essentielt at kigge på hvornår kvinderne begynder at overveje at forlade revisionsbranchen idet at det er en indikation på, at der er noget som mangler i deres arbejdsliv og kvinderne kan være demotiveret på deres arbejdsplads. I mine eksplorative interviews har jeg derfor spurgt respondenterne, hvornår de begyndte at overveje at forlade revisionsbranchen.

I mit første interview med respondent 1, var der en klar indikation om at hun var demotiveret på sin arbejdsplads det sidste år af hendes tid i branchen.

De første 12,5 år var gode og det sidste år var jeg, set i bakspejlet, dybt ulykkelig. Jeg sagde til min chef, at jeg ikke fungerede fordi, at jeg ikke kunne komme videre. Var jeg bestået SR havde jeg nok siddet som partner i ____ og det havde kørt derudaf.

R1 – Bilag 2, s. 3

Respondent 1 påbegyndte uddannelsen om at blive statsautoriseret revisor, men bestod ikke eksamen og herefter begyndte hun, at overveje om revisionsbranchen var et sted hun kunne se sig selv i. Hun nævnte tidligere i interviewet, at hun havde overvejet at søge ud af revisionsbranchen efter hun havde færdiggjort sin cand.merc.aud., men fandt ud af hun var for meget revisor.

Og så blev jeg grebet af det og så tog jeg HD'en og så en kandidat, som jeg faktisk kørte igennem på fuld tid, det var helt tosset. Så da jeg var færdig med min kandidat, så sagde jeg: Det var det, det er hyggeligt at være i revisionsbranchen. Jeg var faktisk i tvivl allerede på det tidspunkt, jeg havde en masse udfordringer derinde, hvorfor jeg søgte væk og hvor jeg til en samtale fik konstateret at det skulle jeg ikke, altså jeg var alt for meget revisor.

R1 – Bilag 2, s. 2

Hendes overvejelser om at forlade revisionsbranchen var dermed allerede i starten af hendes karriere. Ifølge Herzbergs to-faktor teori er der faktorer, som medvirker til en medarbejder, er tilfreds og ikke tilfreds. Disse faktorer er motivationsfaktorerne, og hvis disse faktorer ikke er tilstede, så kan det påvirke selve lysten til at arbejde, dette kan eksempelvis være manglende anerkendelse eller ansvar og kontrol over sin egen arbejdssituation. Det forhold, at hun ønskede at søge andre muligheder uden for branchen efter hun havde færdiggjort hendes uddannelse, kan tyde på at hun ikke har været tilfreds på hendes arbejdsplads.

Det var lidt en anden situation for respondent 2, hun valgte ikke selv at fratræde sin stilling som revisor men blev derimod opsagt som følge af nedskæringer i starten af corona pandemien.

Jeg havde en plan og det med at blive statsautoriseret revisor, det kom og gik meget i bølger, nogle gange så tænkte jeg, at det kunne være sjovt og andre gange, tænkte jeg, at det skal jeg ikke. Jeg tror, at jeg var meget: Nu gør jeg min cand.merc.aud. færdig og så ser vi hvad der sker. Men jeg havde lidt den her plan med at jeg skulle altså hvert fald være 10 år i ____, jeg skulle have min cand.merc.aud. og jeg skulle have noget erfaring og en god ballast til at jeg enten kunne søge drømmejobbet eller blive statsautoriseret revisor, så jeg var ikke helt færdig med at være revisor da jeg blev opsagt.

R2 – Bilag 3, s. 15-16

Som hun selv beskriver, var hun ikke helt færdig med at være revisor men da hun blev opsagt, var hun på daværende tidspunkt gravid og valgte derfor ikke at søge et nyt arbejde før hun gik på barsel. Hun gik med tanken om at søge ud af branchen efter hun havde fået tilstrækkelig

erfaring til at få drømmejobbet, hvis hun ikke skulle gå den statsautoriserede vej. En opsigelse kan medvirke til at der bliver skabt en usikkerhed overfor branchen og jobsikkerheden, dette er ikke kun med til at demotivere men også til at skabe vantrivsel ifølge Herzbergs to-faktor teori om hygiejnefaktorer. I det at hygiejnefaktorerne skaber et fundament for en god arbejdsplads og hvis disse faktorer ikke er til stede, som eksempelvis jobsikkerhed, så kan dette medvirke til hun ikke er interesseret i at fortsætte i revisionsbranchen.

Det var lidt en anden sag for respondent 3, hun havde besluttet at hvis hun ikke skulle arbejde som revisor, det sted hun arbejdede, så ville hun gerne prøve at noget andet.

Jeg var samlet 10 år i branchen og så havde vi mistet nogle store kunder som jeg desværre sad med, så blev jeg opsagt og der havde jeg gjort op med mig selv, at hvis jeg på et tidspunkt skulle noget andet end at være der hvor jeg var, så skulle jeg stoppe som revisor og så skulle jeg prøve noget helt andet og så blev jeg controller i stedet for.

R3 – Bilag 4, s. 23

Respondent 3 gik med overvejelserne om at søge væk fra revisionsbranchen, hvis hun ikke skulle fortsætte sit arbejde hos det firma, hun var hos. Det medvirkede til, at da hun blev opsagt søgte hun en stilling som var uden for branchen.

Efter 4 år der overvejede jeg det og var også til samtale et andet sted, hvor jeg kunne mærke, at det var ikke lige nu. Jeg ville godt lige have lidt flere år i revisionsbranchen og så har det været en løbende overvejelse. Jeg tror det er meget klassisk efter en status periode så tænker man, er det virkelig det her jeg gider, og så blev jeg egentlig bare, det var måske også det nemme og det velkendte, må jeg jo sige.

R3 – Bilag 4, s. 25-26

Hun beskriver statusperioden som et punkt der har fået hendes overvejelser at skifte til noget andet end revisionsbranchen. Dette er en indikation at respondenter søger mening med revisionsarbejdet og dermed kigger retrospektivt på situationen og om det er noget hun ser sig selv være i og dermed forsøger at skabe mening ved situationen. Idet hun valgte at forblive i revisionsbranchen fordi det er det velkendte, tyder det på at de fysiologiske behov er opfyldt og det usikre i at skifte job er, at hun ikke ved hvad hun kommer ind til. Hun nævner selv, at det er klassisk i revisionsbranchen, at der efter statusperioden reflekterer medarbejdere over sin arbejdssituation. Respondent 8 nævner også perioden som et tidspunkt hvor der bliver reflekteret.

Jeg tror alle har når man kommer på sommerferie efter man har været igennem statusperioden, overvejer man lige sin livssituation og man kan overskue at tage et år mere. Jeg tror alle gør sig

de tanker, det kender i hvert fald mange der har gjort sig. Hvert år man har været igennem statusperioden, genovervejer man lige om det er sådan her man kunne tænke sig ens karriere skal være og skal man noget andet. Jeg havde meget seriøse overvejelser efter 4 år.

R8 – Bilag 9, s. 74

Ydermere nævner respondent 8 også at hendes overvejelser om at skifte var efter 4 år, hvilket var der respondent 3 også begyndte at overveje, at skifte ud af revisionsbranchen. Det er oftest sådan at man i revisionsbranchen har en årlig vurdering efter sommerferien og derefter får man en rangering og får nye mål og lignende. Efter 4 år sidder man typisk med arbejdsopgaver som er mere coaching af nye medarbejdere, det beskriver respondent 5.

Jeg blev anset som en der havde erfaring og kunne lidt mere og det betød også at mine 3 år eller lidt over 3 år virkelig var nogle år hvor jeg bare fik virkelig mange opgaver og også hurtigt fik ansvar på opgaver... (R5 – Bilag 6, s. 45-46) ... Jeg manglede hele den der coaching del. Jeg følte ikke, at jeg udviklede mig. Jeg brugte rigtig meget tid på at coache andre men jeg lærte ikke noget selv.

R5 – Bilag 6, s. 49

Efter de her 3-4 år begynder det at være nogle andre mål og dermed også nogle andre arbejdsopgaver som man skal varetage. Der sker en ændring i arbejdsopgaverne, og det er her man som menneske skal til at skabe mening i den nye dagligdag på arbejdet. Som respondent 5 fortæller har hun mere ansvar men mangler muligheden for selv at kunne udvikle sig fagligt, hvilket fik hende til at overveje om hun skulle blive i revisionsbranchen. Denne manglende sparring og mulighed for at blive udfordret og udvikle sig, kan virke demotiverende. Ifølge Maslows behovspyramides øverste niveau om selvrealisering, er det essentielt at have muligheden for at opnå sit fulde potentiale og det får respondent 5 ikke mulighed for, når hun ikke kan udvikle sig fagligt på sin arbejdsplads.

Respondent 4 havde en lidt anden baggrund eftersom hun var færdiguddannet statsautoriseret revisor. Hendes udfordring på arbejdspladsen var, at hun ikke var blevet partner selvom hun havde været statsautoriseret revisor siden 2009. Hun havde gjort op med sig selv at hun ikke ønskede at arbejde i et andet revisionsfirma, idet kunderne typisk holder sig til den revisor, de har haft i mange år og ville flytte med.

Det der fik mig til at kigge begynde at kigge væk, det var egentlig fordi jeg gjorde det her forsøg på at komme ind som partner og som del af afklaringen af det, var jeg faktisk ved en erhvervspsykolog og i et forsøg på at få et afklaringsforløb på, "hvad er det rigtige for mig?" Jeg havde nogle rigtig gode samtaler med hende om foråret imod og nåede frem til, at det jeg ville, var at gå efter at komme ind sin partner i det her revisionsfirma. Det var lige omkring sommerferien det her og så er der vi kommer lidt hen i efteråret, hvor der efter det plejer at være den stille periode i revisionsbranchen, men der var ikke rigtig stille. Jeg synes bare, at jeg arbejdede konstant

og jeg var træt, jeg var virkelig træt og kunne mærke, at det er måske ikke det rigtige. Jeg prøvede at kigge på jobindex og se hvad kan man ellers kunne arbejde med ... Jeg vil ikke gå til et andet revisionshus, fordi jeg holder faktisk utrolig meget af mine 2 gamle partner kollegaer, dem er jeg stadigvæk private venner med og jeg havde intet ønske om at trække kunderne med, hvilket typisk sker når man flytter revisionshus.

R4 – Bilag 5, s. 38

Hun havde et ønske at blive partner i revisionsfirmaet og efter flere år lykkedes det hende ikke. Når hun arbejder meget og ikke modtager en forfremmelse for hendes arbejde så kan det virke demotiverende ifølge Maslows behovshieraki. De arbejdsopgaver som hun varetog, var HR-relateret og hun skaffede ikke nye kunder til revisionsfirmaet.

Det var også typisk mig der varetog alt hvad der hed HR og ansættelser og sådan noget, altså de der lidt bløde ting. Det synes jeg var meget spændende men problemet er bare at det ikke noget der bliver vægtet hvis man skal forsøge at gøre karriere. Det tæller ikke på samme måde som hvis man kan skaffe nye kunder og jeg er ikke sælger så det var også medvirkende til at det ikke gik for mig.

R4 – Bilag 5, s. 36

Det ligger ikke naturligt til hende at være sælger, og det medførte at hun ikke blev forfremmet til at være partner i revisionsfirmaet. HR-opgaver skal varetages af nogen, og de er med til at skabe værdi for en virksomhed på en anden måde, idet medarbejderpleje er et vigtigt element for en velfungerende virksomhed ifølge Herzbergs to-faktor teori. Det gik dermed op for hende at arbejdet ikke på samme måde passede til hendes profil som det gjorde førhen, selvom hun var faglig dygtig var det ikke nok til at hun blev forfremmet. Dette er en demotiverende faktor eftersom hun selv fortæller, at hun arbejdede meget, men der ikke var anerkendelse i form af forfremmelse.

Respondent 5 havde ca. 4 år som ekstern revisor og sidder i dag som konsulent. Hun begyndte at overveje at forlade branchen efter et dødsfald i familien, hvor der var nogle faktorer i hendes arbejde som hun lagde mere mærke til end før hændelsen.

Som tiden gik, så fandt jeg ud af, at der var andre ting og det var måske også det her dødsfald i familien, der gjorde det så, at der var andet end arbejde. Jeg begyndte at have tanker i forhold til, at jeg ligger så mange timer og jeg føler ikke rigtig jeg får noget igen. Det har ikke noget at gøre med min løn som sådan, fordi jeg har aldrig været typen der går op i min løn og bare skal have så mange penge som muligt, jeg vil selvfølgelig gerne være ordentlig betalt og jeg vil helst ikke blive snydt. Men jeg synes bare at jeg lagde mere indsats og jeg fik ikke nogen anerkendelse for det. I hvert fald ikke efter år 2, der synes jeg det er begyndt at gå lidt ned ad bakke. Og det gjorde at jeg ikke var lige så motiveret som jeg var førhen.

R5 – Bilag 6, s. 46-47

I hendes tilfælde var drivkraften ikke finansiell belønning men anerkendelse for hendes arbejde. Den indre motivation blev mindre eftersom arbejdsopgaverne blev mere coaching fremfor faglig sparring, kombinationen af arbejdsopgaver som ikke er med til at udvikle eller udfordre og manglende anerkendelse for sit arbejde, kan være med til at skabe demotiverende medarbejdere.

Respondent 6's situation var mere familiepræget og idet hun var på barsel da hun begyndte at overveje at skifte fra revisionsbranchen.

Jeg havde en counsler som var rigtig dygtig og så stoppede min counsler da jeg var på barsel. Da jeg kom tilbage, var der en ny ansvarlig for HR som jeg ikke kendte og jeg var usikker på hvem der var min nye counsler og hvad det ville betyde. Jeg følte mig meget utryk ved at komme tilbage. Jeg følte, at jeg kom tilbage til noget andet end det jeg forlod. Der var for meget der var ændret.

R6 – Bilag 5, s. 62

Det var for respondent 6 vigtigt at blive taget fat i, imens hun var på barsel. Selvom der er nogle ydre faktorer som spiller indover i hendes overvejelser, er der en indikation at systemet i revisionsbranchen når man er på barsel, ikke var helt optimalt i denne situation. Den manglede tryghed i sit arbejde, er et behov ifølge Maslows behovspyramide som er væsentlig at tage i betragtning. Når man er på barsel, er der mange nye og ukendte situationer og når der samtidig sker større ændringer på ens arbejdsplads i form af en counsler der stopper, så er det ikke utænkeligt, at der er flere der vil overveje deres arbejdssituation. Ifølge Weicks teori om meningsskabelse, så kan det være at ud fra situationen blev der draget konklusioner om, at virksomheden ikke gjorde mere og dermed følte respondent 6 ikke at hun blev værdsat. Så kan der ud fra plausibilitet, blive fokuseret på en lettere version, af hvad der foregik i virksomheden og dermed ikke tage fat i dem og høre, hvorfor det er folk som hun ikke kender, der tager fat i hende. Ud fra de "ledetråde" hun har fået skabes en virkelighed i hvad hun kender og dermed ikke kan se, hvordan det skulle fungere når hun kom tilbage.

Respondent 9, havde nogle andre overvejelser som fik hende til at overveje en ny branche. Der er mange revisionsfirmaer som er præget af en ung gennemsnitsalder, hvilket giver mulighed for at være social på sin arbejdsplads når man selv er i den alder.

Grunden til at jeg faktisk i første omgang begyndte at tænke over at skifte ud, var faktisk at jeg begyndte at ramme gennemsnitsalderen og derfor begyndte at være én af de lidt ældre så man har knap så meget socialt liv på arbejde. Det sker jo lidt automatisk, folk får børn, skifter ud af branchen, altså man får nogle andre prioriteter i hvert fald. Det tog lidt af det sjove fra de lange arbejdstimer når man så bare sad der og knoklede og knap så meget for at hygge sig med sine venner.

R9 – Bilag 10, s. 80

For respondent 9 var det sociale behov opfyldt de første mange år i revisionsbranchen, men efter hun begyndte at nå gennemsnitsalderen, så var det ikke længere de samme interesser hun havde som hendes kollegaer. Det sociale behov var dermed ikke på samme måde opfyldt og det medførte at hun ikke følte de lange arbejdsdage var hyggelige, på samme måde som før. Det sociale behov og de mellem menneskelige relationer kan ifølge Maslow og Herzberg være demotiverende og skabe vantrivsel på en arbejdsplads. Meningen med arbejdet begyndte at blive anderledes eftersom respondent 9, begyndte at få en lidt anden identitet. Ifølge Weick så ændrer meningsskabelse i takt med man som menneske ændrer sin identitet som også er præget af sine omgivelser. Hvis respondent 9 ikke havde de samme værdier og de samme interesser som hende kollegaer, så kan det være med til at der ikke på samme måde skabes mening i hendes arbejde som førhen. Dette kan også sættes i forlængelse af, at der skabes mening i sociale interaktioner og det har for respondent 9 ikke været muligt at skabe mening på arbejdspladsen i forhold til det sociale, på grund af de ændrede interesser og værdier respondent 9 har tilegnet sig.

Respondenterne i de foretagne interviews har haft forskellige overvejelser om hvornår de begyndte at overveje at forlade revisionsbranchen. Dette kan bære præg af fokuset på at finde respondenter med forskellige baggrunde. Der er flere af respondenterne der har overvejet at forlade branchen, tidligt i deres karriere men derefter er fortsat i revisionsbranchen, fordi det var velkendt og fordi de ikke på samme måde kunne skabe mening i at arbejde uden for branchen. Derudover nævnes statusperioden som et tidspunkt, hvor der er en del revisorer som stopper op og tænker over, om de er interesseret i at fortsætte i revisionsbranchen. Respondenterne har dermed tidligt i deres karriere oplevet at føle sig demotiveret, hvilket er en faktor som er væsentlig at overveje fra revisionsbranchens side, hvorfor der allerede inden for 4-5 år begynder at være tvivl om man ønsker at fortsætte.

6.1.2. Hvilke faktorer medvirkede til du fravalgte branchen?

I mine interviews har jeg spurgt respondenterne hvilke faktorer der medvirkede til de fravalgte revisionsbranchen, deres besvarelser hertil er særdeles væsentlig for hele konklusionen. Hertil benyttes de beskrevne teorier for at finde frem til hvilke bagved liggende mekanismer der ligger til grund for deres overvejelser.

For respondent 1 var en væsentlig faktor manglende udvikling i hendes arbejde som revisor. Hun beskriver nedenfor, at grundet hun ikke kom igennem den revisoreksamen, var der en forhindring i hendes udvikling.

Jeg kom desværre ikke igennem A-eksamen og når man så har brugt sine forsøg, så er man jo bare ude. Det blev ligesom en gamebreaker for mig, og så var jeg ude og så gik jeg et år, hvor jeg

ligesom skulle finde mig selv, og så blev jeg enig med mig selv om at jeg ikke skulle være i den branche mere, fordi det var lidt for pinefuldt og jeg kedede mig for meget faktisk. Det er lidt skræmmende at sige, så for at konstatere, så var der ligesom derfor jeg søgte væk.

R1 – Bilag 2, s. 2

Som hun selv beskriver det, begyndte hun at kede sig i hendes arbejde efter hun ikke kom igennem revisoreksamen. Dette er en indikation på at hun var demotiveret, og som hun beskrev i hvornår hun overvejede at forlade revisionsbranchen, så var det efter hun ikke havde muligheden for at tage A-eksamen igen. Ifølge Weick skabes en identitet ud fra ens omgivelser og hendes identitet og opfattelse af sig selv har ændret sig efter revisoreksamen, hun beskriver det som, at hun skulle finde sig selv igen. Det kan have været svært for hende at finde mening i hendes arbejde, når hun blev påmindet om den identitet hun ønskede, ikke var mulig mere, hver gang der var nogen der blev uddannet som statsautoriseret revisor. Ydermere var arbejdsopgaverne det samme og hun følte sig ikke udfordret på samme måde som før.

Jeg ville virkelig godt branchen, jeg ville virkelig godt firmaet, men de gav mig bare ikke flere muligheder for at komme videre, så stiller vi dig herovre fordi, at det ikke duede. Og det synes jeg ærligt.

R1 – Bilag 2, s. 9

Idet hendes udvikling i arbejdet blev begrænset og hun ikke blev udfordret i nye arbejdsopgaver, blev hun demotiveret. Alderfers faktorer om udvikling mangler i hendes arbejdssituation og det samme gælder motivationsfaktorerne i Herzberg, eksempelvis mulighed for forfremmelse og kontrol over egen arbejdssituation. Da disse manglede på hendes arbejdsplads, søgte hun andre jobmuligheder som kunne give nye udfordringer og dermed udvikle sig i hendes arbejde. Disse udfordringer nævner respondent 4 også, ved ikke at kunne udvikle sig i sit arbejde og ikke kunne komme det sidste step i hendes karriere.

Det var timerne og så var det den her følelse af, at selvom jeg arbejder så meget så kan jeg bare alligevel ikke rigtig komme det sidste stykke, det kunne bare ikke rigtig lade sig gøre. Det var heller ikke sådan at firmaet eller ledelsen i firmaet kom og sagde, vi en plan for dig og så kan vi gøre sådan her eller du kan du kan gøre den her type karriere i stedet for, det var der ikke rigtigt. Det var ligesom om man blev bare fuldstændig overset når man sad i den der position, det følte jeg i hvert fald.

R4 – Bilag 5, s. 38

Det samme er gældende her. De nævner begge, at der mangler en plan for deres karriere, og det kan virke særdeles demotiverende at man bliver forhindret i at kunne prøve nye arbejdsopgaver og nye udfordringer. Det vil sige at mangel på udfordringer og udvikling, var grunden til at respondent 1 og respondent 4 valgte at forlade revisionsbranchen. De var begge rigtig glade for deres arbejde som revisorer, men selvom de begge havde snakket om at de ønskede mere i

deres arbejde, så var det som om der var en forhindring som gjorde, der ikke skete noget nyt. Respondent 4 var uddannet statsautoriseret revisor og selvom der hele tiden, er forskellige kurser og lignende som skal hjælpe til at holde den faglige udvikling ved lige, så manglede hun at blive udfordret.

Ydermere har flere af respondenterne nævnt arbejdspresset og timemængden som en årsag til de fravalgte revisionsbranchen. Respondent 2 blev opsagt i starten af corona men hendes tanker om at vende tilbage til revisionsbranchen, var ikke noget der havde interesse

Jeg tror, at jeg er lidt bange for den der forventning med de mange overarbejdstimer nu hvor jeg har fået en lille søn og startet familie og så tror jeg også bare det at der jeg sluttede i _____ var jeg presset. Jeg var presset på mange måder, der var mange timer og til sidst synes jeg det hele var ret stressende. Så da jeg endelig ligesom fik pause og kom på barsel, så kunne jeg simpelthen ikke lige rumme den branche, altså kulturen, egentlig ikke faget fordi at jeg savner faget rigtig meget, men kulturen det jeg kan slet ikke se at det kan passe ind i mit liv.

R2 – Bilag 3, s. 16

Respondent 2 private situation medvirkede til en eventuel ny identitet, og hun kunne dermed ikke forestille sig at være en del af kulturen i revisionsbranchen og de arbejdsvilkår som er en del af det. Det gav ikke på samme måde mening for hende efter hun havde fået et barn, så selvom der er en stor interesse for faget og det faglige i arbejdet som revisor, så var hun ikke interesseret i at vende tilbage til kulturen. En væsentlig faktor er jobsikkerheden og tryghed som kan være svær at finde i et job med så variable timer som revisionsbranchen er kendt for, og det er et vigtigt element i de behov som mennesket søger ifølge Maslow og Alderfer. For respondent 6 var det lidt de samme faktorer som medvirkede til fravalget af branchen.

Jeg vidste at det ikke ville være det samme når jeg kom tilbage. Jeg kunne ikke tage til alle festerne og arbejde de lange aftner og hygge med hver de andre. Det var lidt en anden person der kom tilbage, ikke personlighedsmæssigt men bare i forhold til det ikke kunne fylde lige så meget. Jeg var bange for at jeg ville have svært ved at acceptere det og at andre ville have svært ved at acceptere det.

R6 – Bilag 7, s. 62

Hun var på barsel da hun tog valget om at forlade revisionsbranchen. Hun kunne ikke se sig selv være i kulturen i revisionsbranchen og som respondent 9 nævnte med at gennemsnitsalderen er ret lav, så er det nogen andre værdier som respondent 6 har efter hun har fået et barn. Ifølge Weick sker der en menings-skabelse i en social proces og efter hun gik på barsel, er det nogen andre sociale omgivelser hun har haft, hvilket kan have medført at der bliver skabt mening om de omgivelser hun er i på barsel og ikke længere kan se sig i så høj en grad være en del af det sociale aspekt i revisionsbranchen som før. Hun nævner de lange aftener på arbejde som ikke længere vil være de samme, dette er også en betænkelighed for respondent 9, fordi det førhen

var sociale relationer man ønskede at tilbringe meget tid med, men prioriteterne har ændret sig for både respondent 6 og 9. Derudover er det timemæssige aspekt som respondent 3 også nævner.

Jeg vil sige, at jeg havde nok et ønske om at jeg skulle arbejde mindre og det kunne jeg nok ikke forvente at jeg kunne komme til i revisionsbranchen. Derudover er der det her med at mangel på at udvikle sig og så måske også et lille løn aspekt, at jeg kunne lytte mig til fra andre at man også fik en lidt højere løn når man gik ud og det oplevede jeg også. Så man kan sige det var jo mange faktorer der alt i alt summede op til at nå jamen så prøver jeg noget andet.

R3 – Bilag 4, s. 28

Respondent 3, havde flere forskellige faktorer som medvirkede til fravalget. Hun manglede ligesom respondent 1 og 4, muligheden for at kunne udvikle sig på sin arbejdsplads, hvilket kan skabe vantrivsel og derudover var det mange timer hun skulle arbejde og hun kunne ikke se muligheden for at gå ned i timer. Det tyder på, at det var svært at se en mening i at lægge mange timer og ikke udvikle sig, hvilket er demotiverende ifølge Alderfer og Maslow. Meningsskabelsen skete retrospektivt, og efter hun blev opsagt, grundet hendes primære kunde skiftede revisor, så reflekterede hun over om hun ville fortsætte i hendes daværende arbejdssituation.

Timemængden og arbejdspresset var også en af faktorerne der fik respondent 9 til at fravælge branchen. Hun fortæller, at selvom hun sagde fra og så ændrede det sig ikke og derudover ville hun se hvordan arbejdsmiljøet var på den anden side.

Jeg var kørt ned, jeg havde rigtig mange timer inden jeg skiftede, også selvom jeg sagde fra, så blev det ikke rigtig imødekommet. Der er jo virkelig mange i vores branche som skifter ud, der er også nogen der kommer tilbage, så for at se hvordan det var på den anden side var jo også ret spændende og så også fordi, at jeg ikke skulle have så mange timer, ellers var jeg gået ned med stress. Det var så ikke lige mig. Jeg tror at der er mange, der ville synes det er ret fedt på den anden side, få en ret fed løn og bare have 8 til 16 og så kunne gå hjem og have det dejligt med sin familie. Jeg tror bare ikke at det fungerer for alle. Der er jeg nok altså, selvom jeg først startede som revisor da jeg var 24/25 år, så er jeg alligevel blevet sådan lidt opdraget af den her branche og at det er okay, at man laver noget når man er på arbejde og der sker noget og man har travlt, det skal bare være sådan at man kan se sig selv i det.

R9 – Bilag 10, s. 81

Hun vælger at komme tilbage til revisionsbranchen fordi hun ikke kunne se en sig i arbejdet uden for branchen. Hun fortæller at efter hun kom tilbage startede hun i en ny afdeling og sagde fra i forhold til hvor meget hun var interesseret i at arbejde.

Der var mange forhandlinger frem og tilbage mellem nyansættelsen, om hvad jeg skulle have af portefølje og hvad jeg skulle have af kunder. Jeg havde drøftelser med min nuværende counsler, om hvad jeg kunne acceptere af timer og at jeg helst ikke ville have over det. Det handler jo også om at jeg selv skal lære at sige nej, lige såvel som at min counsler så kan hjælpe mig med at sørge for at jeg ikke kommer over det antal timer som jeg sætter som grænse

R9 – Bilag 10, s. 82

Respondent 9 fandt en løsning som fungerede for hende, da hun skulle arbejde i revisionsbranchen igen. Der er fokus på timeaspektet og at hun ikke bliver presset mere end hun kan holde til. Det er essentielt at virksomheden lytter til deres medarbejdere og hvad der skaber værdi for dem i virksomheden for at sikre de er motiveret. Ifølge Herzberg er kontrol over sin egen arbejdssituation en motivationsfaktor og idet hun sætter grænser for, hvad hun vil være med til, giver motivation til at yde mere når hun er på arbejde. Det sociale aspekt som fik hende til at overveje at fravælge branchen, har hun mere tid til ved siden af arbejdet, ved at sætte en time begrænsning. Dette kan relateres til elementet med retrospektiv, idet hun efter at have forladt branchen har kunnet se hvilke faktorer som skabte værdi, da hun var i branchen og hvilke faktorer som hun ønskede der skulle ændret for at det gav mening for hende, i hendes arbejdssituation.

Respondent 9 nævner at også lønaspektet uden for revisionsbranchen, som værende højere. Dette er nævnt i interviewet med respondent 3, 5 og 8. Respondent 8 nævner dette som at være en faktor som har en stor betydning for fravalget af revisionsbranchen. Derudover nævner hun også arbejdsopgaverne på den anden side.

Lønnen helt klart. Den steg markant da jeg skiftede og det er paradoksalt når man skal arbejde færre timer og får mere i løn, markant mere løn, vil jeg sige. Man begynder jo pludselig at kunne spare op til en pension og det var jo ret attraktivt. Derudover så en bedre balance mellem arbejde og fritid, plus højere løn, plus det at komme ud og se hvad der sker på den anden side og få en bedre føling af hvad er det egentlig der sker ude i virksomhederne, fordi man kun bevæger sig på et knap så detaljeret niveau når man sidder som revisor. Så det var det jeg synes at talte meget til mig.

R8 – Bilag 9, s. 75

Den finansielle belønning kan i visse tilfælde være en kortsigtet drivkraft, hvorfor det ikke altid er den bedste løsning. Finansielle belønninger giver ydre motivation, men dette er ikke noget som har effekt på den indre motivation, den indre motivation er skabt ved at man føler, at det som man laver skaber værdi for enten sig selv eller for andre. Respondent 8 nævner også andre faktorer som havde effekt på hende i forhold til at fravælge branchen, hun nævner blandt andet at hun har mere balance i hendes liv og dermed mere fritid, hvis dette er noget som giver værdi i respondent 8's hverdag, så er det med til at styrke hendes indre motivation. Udover mere fritid i hverdagen så fortæller hun at arbejdet på den anden side virker som noget hun føler vil være

mere interessant idet, at det er mere detaljeret end når man som revisor sidder og kigger mere overfladisk på tallene.

Det er nok noget af det sværeste valg jeg har taget i min karriere, da jeg skiftede fra revisionsbranchen fordi det var bare virkelig fedt, altså der er bare et eller andet specielt ved det der når busy season går i gang får man et så specielt forhold til sine kollegaer, det er jo nærmest en familie man får bygget derinde. Man sidder sammen hele døgnet og man rejser sammen hvis man er så heldig ... For mig var det bare for meget med timerne.

R8 – Bilag 9, s. 74

Hun beskriver også valget om at forlade revisionsbranchen, som et rigtig hårdt valg. Der bliver skabt nogle tætte relationer når kollegaer sidder sammen og arbejder om en fælles opgave og når man sidder i det, så bliver der skabt mening i den sociale proces, idet man er på arbejde med sine venner. Ifølge Weick så er sociale relationer en stor del i sin meningskabelsesproces og det bliver en stor del af ens hverdag, når man sidder sammen flere dage i træk, fra morgen til aften i en statusperiode. For respondent 8 var timerne det afgørende for at fravælge revisionsbranchen eftersom det ikke var motiverende at sidde så længe med arbejdsopgaverne til en løn som ikke var anerkendende. Respondent 5 havde et lidt anderledes aspekt med manglende ledelse men for hende var der også manglende anerkendelse for det arbejde hun gjorde.

Vi fik aldrig en tak fra vores partnere så man følte bare at man havde besteget Mount Everest og så kommer man op på toppen og der er ingenting og så man bare ned ad bakken igen. Det er ikke fordi jeg havde brug for pengene, det er måske ikke verdens største lønninger i revisionsbranchen men når man så både havde den dér, med anerkendelsen der manglede, ledelsen der manglede og lønnen som måske heller ikke er verdens største, så er det bare 3 store ting som er demotiverende af sig selv.

R5 – Bilag 6, s. 48

For hende var det ikke de finansielle belønninger som var årsagen til hun skiftede, men hun manglede anerkendelse for det arbejde hun gjorde. Ifølge Maslow er anerkendelse et behov man har som menneske og det er ifølge Herzberg en faktor som ikke skaber vantrivsel men heller ikke er motiverende, hvis det ikke er til stede. Derudover fortæller hun at der under corona manglede ledelse.

En anden faktor kan også være corona. Vi sad meget hjemme men vi var et par stykker som synes det fungerede på kontoret og det var jo som sådan åben men hele ledelsen sad hjemmefra og vi så dem faktisk ikke rigtig.

R5 – Bilag 6, s. 47

Manglende synlighed fra ledelsen side kan være demotiverende for medarbejderne og respondent 5 fortæller, at der var en del underbemanding i hendes afdeling som gjorde, at hun sad

med en stor mængde arbejdsopgaver som hun ikke kunne uddelegere. Det var ikke på samme måde en teamrevision fordi hun varetog mange af opgaverne som skulle laves, men blev hendes ansvar fordi hun var manager. Det er var et stort pres som var demotiverende for hende fordi hun derudover selv manglende at have en at sparre med.

Jeg tror lidt man glemmer nogle gange at selv om man er erfaren og manager så har man stadig brug for noget coaching. Jeg har også behov for at der er nogen der kan støtte og lære mig nogle ting.

R5 – Bilag 6, s. 49

Der er en indikation af, at hun manglede selv at kunne blive bedre faglig og dermed udvikle sig. Den manglede anerkendelse, ledelse og underbemanding er faktorer som kan have stor indflydelse på motivationen på arbejdspladsen, især hvis man føler der ikke er hjælp at finde fra nærmeste chef. Hun fortæller nærmere om en situation, hvor de var et større team der sad på en kunde og efter de havde siddet fire uger, var det hende som skulle færdiggøre kunden alene ugen efter.

... Så kunne jeg få lov til at lukke opgaven helt alene og det oplevede jeg to år i træk og det synes jeg ikke var fedt for det var alligevel en ret stor kunde så det synes jeg var et meget stort ansvar i sig selv og mine arbejdspapirer blev bare reviewet uden at der blev stillet spørgsmål til det.

R5 – Bilag 6, s. 49

Hun har siddet og arbejdet for at færdiggøre revisionen og havde bedt om coaching til arbejdsopgaverne, men det blev ikke imødekommet, hvilket har givet hende anledning til undren over der ikke var spørgsmål til hendes revisionsarbejde. Når man laver et stykke arbejde og man derefter ikke modtager feedback, hverken positiv eller konstruktiv, så kan det være særdeles demotiverende, og det kan være svært at skabe mening og værdi i sit arbejde. Dette kan hænge lidt sammen med respondent 7, som forklarer hun synes revisionsbranchen er præget i høj grad af compliance.

Revisionen er derudover blevet for compliance drevet. Den har også udviklet sig over de seneste år hvor at den her kritisk stillingtagen til hvad man tilvælger i en revision, bliver ligesom os nogle gange druknet lidt i det ansvar man også har for at dokumentere eller andre aspekter. Et eksempel, er at de fleste virksomheder i dag i Danmark ikke de store going concern problemer men i alle revisions filer der ligger der en going concern tjekliste, hvor man så skal sige at man ikke har identificeret en væsentlig risiko i forhold til og going concern og hvor at jeg tænker hvorfor har vi fået det paradigme at man skal dokumentere ting der ikke er relevante...

R7 – Bilag 8, s. 71

Den undren hun har over at revisorer skal dokumentere mere end der er behov for, medvirker til at den enkelte revisor ikke tager stilling til deres arbejde, men at der bliver udfyldt standardiseret arbejdsrapporter. Dette kan ikke være motiverende eftersom man ikke har mulighed for at udfolde sit fulde potentiale, hvilket ifølge Maslow er et behov mennesket ønsker opfyldt. Ydermere er det ikke værdiskabende at sidde og udfylde rapporter som ikke har relevans for den pågældende revision. Når der ikke kan skabes værdi i det man laver, så forsvinder den indre motivation, og så er det de ydre faktorer som medvirker til man forbliver i sit arbejde. Som Deci og Ryan beskriver så er ydre motivation kortsigtet og det er ikke noget er holdbart i en virksomhed, det er dermed essentielt at virksomheder har fokus på at styrke medarbejderne indre motivation og det gør man ved at finde ud af hvad der skaber værdi for dem i deres arbejde. Udover at respondent 7, mener at branchen er præget i høj grad af compliance, har hun flere problemstillinger som hun ønsker at belyse.

Altså jeg er skiftede ikke fra branchen på grund af arbejdspresset, jeg skiftede heller ikke fra branchen på grund af at jeg ikke følte, at der var et potentiale for en karriere som kvinde med børn i branchen. Der er 3 ting som jeg syntes revisionsbranchen har af udfordringer, den ene ting er at på et eller andet tidspunkt når du står i din karriere som senior manager og nyudnævnt statsautoriseret revisor så synes jeg, at der sker et paradigmeskifte i forhold til de ting, der skal tage en til det næste niveau. Altså fra at du ligesom siger at nu skal du være fagligt dygtig, så handler det stadig om at være faglig dygtig, men der begynder også at komme andre ting som tæller, der er netværk og så er det salg og så er det jo sådan nogle ting der kommer til at betyde noget og dermed trækker lidt væk fra den faglige side.

R7 – Bilag 8, s. 70

Ændringen i hvilke arbejdsopgaver som skal varetages, var også det, respondent 4 nævnte i hendes interview. Det med at det handler om at være faglig dygtig og når man bliver statsautoriseret revisor så handler det blandt andet om at sælge og kunne skaffe flere kunder til revisionsfirmaet. Så man kan være en faglig og kompetent revisor, men der kan opstå et problem, hvis det ikke ligger naturligt til en at sælge, som eksempelvis for respondent 4, der havde udfordringer med at blive partner fordi de arbejdsopgaver hun varetog, blev ikke anset for at skabe værdi for virksomheden som hvis hun skaffede kunder. Det kan være svært at finde mening i sit arbejde, hvis der sker en ændring i dine arbejdsopgaver som ligger langt fra, hvad man førhen var vant til at arbejde med. En vigtig kommentar fra respondent 7 er, at hun ikke forlod revisionsbranchen grundet arbejdspresset eller at hun ikke kunne se en karriere med kvinde som børn, men mener der er tre udfordringer i branchen. Det ene var ændringen af arbejdsopgaver, det andet var, at revisionsbranchen var præget af en høj grad af compliance, den sidste udfordring er at revisors rolle har ændret sig meget de seneste 15 år.

Revisionen har også ændret sig over tid altså og revisors rolle har ændret sig over tid i den tid jeg har været i revisionsbranchen. Dengang jeg startede for 15 år siden, var revisoren den primære kontaktperson, det vil sige hvis du sad på store børsnoterede kunder og de havde større

transaktion så var det dig ... Mange af de her ting, det kan en revisor sagtens løse men det er ligesom blevet specialiseret ud i specialområder.

R7 – Bilag 8, s. 71

Den sidste udfordring hun nævner, kan relateres til at revisionsbranchen er compliance præget og det her med at der ikke på samme måde er mulighed for selv at tænke kritisk i sit arbejde men at der skal udfyldes en masse standardiseret arbejds papirer fordi de skal. Det hun nævner er, at revisor førhen var i mere kontakt med deres kunder, hvor det nu virker mere til at det hele fungerer mere opdelt til blandt andet afdelinger der har specialiseret sig i et område. Hun beskriver opgaverne som nogen revisor kan løse, men at de alligevel bliver uddelegeret til andre medarbejdere i revisionsfirmaet.

...Den sidste ting er vederlaget. Jeg synes simpelthen ikke at den personlige risiko man tager som statsautoriseret revisor står på mål for den vederlæggelse man får.

R7 – Bilag 8, s. 71

Som revisor påtager man sig et stort ansvar og en stor personlig risiko, hvis dette ikke tilgodeses i en eller anden form, så kan incitamentet til at blive statsautoriseret revisor falde. Selvom vederlaget er en finansiel belønning, så er det ikke en bonus men en betaling for en risiko som den statsautoriseret revisor tager, så det kan ikke til sidestilles med en belønning men nærmere en del af lønnen og den skal gerne stemme overens med det arbejde som foretages. Ifølge Herzberg er lønnen en hygiejnefaktor og når disse ikke er tilstrækkeligt til stede så skaber det vantrivsel og giver utilfredse medarbejdere.

Der er forskellige faktorer, som har medvirket til at respondenterne har fravalgt revisionsbranchen. Der bliver nævnt arbejdsmængden og timepresset i flere interviews, og det at de – efter at de har fået nyt arbejde, har mere fritid og en bedre balance i deres hverdag. Lønnen nævnes at være højere uden for branchen og at den i revisionsbranchen ikke afspejler det arbejde som foretages. Ydermere nævnes det at kulturen ikke er et sted som man ser sig være i, når man ønsker at stifte familie, blandt andet på grund af timerne men også gennemsnitsalderen medvirker til at det sociale, som er tilstede før man har familie, ikke er det samme efter at man har fået børn, blandt andet fordi man ikke længere kan være sent på arbejde med de andre. Der nævnes faktorer som manglende mulighed for at udvikle sig på arbejdspladsen og manglende ledelse til blandt andet medarbejderpleje og sparringspartnere.

6.1.3. Hvad kunne have medvirket til du forblev i branchen?

Afhandlingen omhandler hvad revisionsfirmaerne og branchen generelt kan gøre for at fastholde de kvindelige revisorer, hvilket gjorde det oplagt at høre de kvinder som har forladt bran-

chen, hvad der kunne have medvirket til at de var blevet i branchen. Såvel som deres besvarelser i de forrige spørgsmål var forskellige, vil deres besvarelser hertil bære præg af, at det var forskellige faktorer som medvirkede til at de fravalgte revisionsbranchen.

Respondent 1 havde en forhindring som gjorde hun forlod revisionsbranchen. men som hun selv fortæller, så kunne man bruge hende faglige ekspertise til andet, selvom hun ikke kom igennem revisoreksamen.

Jeg havde et rigtig godt forhold til min chef og var inde og sige til ham, at det ikke fungerede for mig – at vi er nødt til at gøre noget andet, fordi jeg fungerer ikke i det her. Det valgte han så ikke at gøre noget ved og så havde det en konsekvens. Hvis de havde sagt, hvad kan vi gøre for dig? Skal du være leder på elev-akademiet?

R1 – Bilag 2, s. 9

Jeg synes det var ærgerligt, både for mig og dem, at de havde puttet så mange ressourcer, tid og penge på mig for så at stille mig ud på gaden og sige, det duede ikke. De kunne have givet mig opgaver der gav mening, eller sige: R1 har simpelthen så høj en uddannelse, at selvom hun ikke kan skrive under, kan hun trods alt hjælpe de andre partnere, at der kunne sidde en der stort set var SR og kørt deres sager igennem. De sidder jo gerne og passer deres egen sager, de der revisionspartnere så det der med og så skal begynde at låne en medarbejder ud og man ikke bare lige selv hele tiden har medarbejderen til rådighed det var det de slog sig selv hjem på. ... Min chef var meget overrasket da jeg sagde op og jeg var sådan, altså hvad havde du tænkt dig, jeg har sagt at jeg ikke fungerede i det her. Jeg ville virkelig godt blive i branchen, jeg ville virkelig godt blive i firmaet.

R1 – Bilag 2, s. 9

Det hun fortæller i interviewet, ville skabe værdi for virksomheden, men derudover være arbejdsopgaver hun ville være motiveret til at varetage. Hun fortæller i interviewet, at hun har fortalt hendes chef, at hun ikke var tilfreds med hendes arbejdssituation, men der blev ikke gjort noget ved det. Hvis respondent 1, havde fået muligheden for at udvikle sig og prøve nye arbejdsopgaver af, for at se om det var noget der kunne skabe motivation, ville virksomheden have en faglig kompetent og motiveret medarbejder.

Respondent 2, har fat i et ord man hører ofte i revisionsbranchen, worklife balance. Der er et stort fokus på dette i revisionsbranchen i forvejen, men som respondent 2 fortæller, så var det mere snak end hvad der reelt bliver gjort i branchen.

Jeg tror det er en ændring der kommer til at tage tid. De er jo begyndt på at italesætte, at vi skal have noget mere worklife-balance, og at der skal være plads til familie og stifte familie. I _____ "solgte" de det jo lidt til mig i sin tid, ved at sige, at der blev indført både at man fik betalt barnets første, anden og tredje sygedag... Det er jo fint nok, at det er det de så går ud og siger, men

jeg tror det kommer til at tage tid, før det ligesom kommer til at fungere i praksis. Altså de sagde også til mig i sin tid, at du bestemmer fuldstændig selv hvor meget overarbejde, du vil tage, men så stiger man jo bare ikke lige så hurtigt i graderne, eller man får måske ikke lige så høj bonus som de andre, når året er gået. Det er jo det de sidder og siger, men jeg kan jo se, at når der så kommer en fyringsrunde med baggrund i Corona, så er det jo dem der bliver opsagt, der lægger færrest timer.

R2 – Bilag 3, s. 17

Som hun beskriver det, var konceptet blandt andet det der gjorde, at hun valgte revisionsfirmaet da hun startede, men hun påpeger selv at det tager tid med ændringer. Det store fokus på at have familie ved siden af sit arbejde som revisor, er essentielt for både kvinder og mænd. Det er ikke nok kun at sætte fokus på det, revisionsbranchen skal påtage sig et større ansvar ved ikke at presse medarbejderne til at have mange timer. Det er selve kulturen der skal ændres for at det skal kunne fungere. Respondent 2 fortæller, at det er muligt ikke at lægge mange timer, men det gør at man bliver begrænset i din finansielle belønning og ikke får forfremmelsen i samme grad, som dem der ligger mange timer. Ydermere kan de skabe en utryghed på arbejdspladsen, hvis der eksempelvis kommer en fyringsrunde. Tryghed og sikkerhed i sit arbejde er et væsentlig behov at have opfyldt jfr. Maslow, og det kan dermed ligge mere pres på medarbejderne, at hvis ledelsen vil opsige medarbejdere, så er det dem med færrest timer der bliver fyret. Det er en forkert måde at sætte det op på, eftersom det ikke siger noget om kvaliteten af det revisionsarbejde som bliver varetaget men blot antal timer. Det er på den lange bane ikke værdiskabende for et revisionsfirma.

Det er ikke kun respondent 2 som mener, at der skal gøres noget ved arbejdspresset, men også respondent 3, 4 og 9 nævner antallet af timer, som en stor faktor når man vælger revisionsbranchen til eller fra.

Det er nok primært det her med arbejdspresset, og så måske også lidt det med at føle at lønnen følger den indsats man ligger. Jeg ved godt at man som revisor ofte også får overarbejdsbetaling, men dér hvor jeg var, der hed den altså én til én – dog kunne man afspadsere én til halvanden, men når man ikke har tid til at afspadsere, så forsvinder guleroden ved at afspadsere lidt. Så får du altså bare den samme løn hele tiden, og det synes jeg egentlig heller ikke var så motiverende, at man sad og brugte jeg ved ikke hvor mange aftener om ugen og nogle gange også weekender og så fik jeg nærmest ikke noget for det.

R3 – Bilag 4, s. 30

Respondent 3 nævner, at det ikke er motiverende at benytte så mange timer på arbejde uden at det bliver belønnet. Respondent 4 påpeger også mængden af arbejde ikke burde være afgørende for om man kan gøre karriere, men at det skal være muligt at gøre karriere uden mange overarbejdstimer.

Det her med mængden af timerne, altså det her med at kunne gøre karriere uden at skulle ligge 60 timer om ugen. Jeg har ikke noget imod at arbejde meget, overhovedet ikke, men det her med aldrig nogensinde at have fri en hel weekend, det blev jeg simpelthen træt af.

R4 – Bilag 5, s. 41

Da Respondent 9 kom tilbage til revisionsbranchen, satte hun faste rammer for hvordan hendes hverdag skulle se ud, med og uden mange timer.

Efter jeg er kommet tilbage, er jeg gået ret meget op i at når jeg skal have de her rigtig lange dage, som jeg blandt andet har rigtig meget lige nu, så skal jeg stadigvæk spise hjemme, nu har jeg godt nok ikke små børn, men så jeg ligesom stadigvæk har mit liv med min kæreste og føler, at jeg har noget hverdag, så det ikke bare er at jeg står op og gå på arbejde og gå hjem.

R9 – Bilag 10, s. 80

For at hverdagen skabte værdi for respondent 9, var det vigtigt at have sociale interaktioner med hendes nærmeste til dagligt, selv i de lange arbejdsperioder. Hun beskrev også, at hun var glad for at arbejde i revisionsbranchen og søgte tilbage efter 1 år, fordi hun ikke trives i at være på den anden side af revisionsbranchen. Respondent 9's besvarelse indikerer at hun er motive- ret af hendes arbejde, og at hun trives i de nye rammer hun har sat med hendes counsler. Hun fortæller også at rammerne blev fastlagt inden hun takkede ja, til at komme tilbage til revisi- onsbranchen og at hun startede i en ny afdeling for på en måde at starte forfra. Hun beskrev tidligere, at det var muligt at få en god løn uden for revisionsbranchen, hvilket indikerer at hun ikke valgte ydre motivation i form af finansiel belønning, men derimod valgte indre motivation i hvilke arbejdsopgaver der skabte værdi og motivation for hende.

Respondent 6 havde en anderledes situation på barsel, hvor hendes counsler opsagde sin stil- ling og hun blev dermed ikke kontaktet af kollegaer hun havde kendskab til, hvilket skabte utryghed overfor situationen.

At de havde ringet til mig efter min counsler sagde op og havde inviteret mig ind lige for at tale om fremtiden og det var en jeg kendte som der ringede til mig. Dem som ringede til mig var ikke nogen jeg kendte, så jeg følte ikke nogen loyalitet overfor den person som kontaktede mig, selvom jeg er en meget loyal person. Så hvis de havde tænkt lidt over det og havde sagt: hun har mistet sin counsler, og at de skulle finde en som, kendte hende godt og dermed ringe og forvent- ningsafstemme derfra om hvordan det ville være at komme tilbage.

R6 – Bilag 7, s. 63

De faktorer som er beskrevet her, er situationsbaseret, men det gør ikke, at det ikke er en væ- sentlig pointe at tage fat i. Hele situationen var utryg, hvilket også medvirkede til hun søgte ud af revisionsbranchen. En klar pointe er, at selvom en medarbejder ikke er til stede fysisk i dag-

ligdagen, så skal der stadig være medarbejderpleje. Medarbejderpleje kan være som respondent 6 beskriver at blive tilkaldt til et møde, hvor fremtiden vil blive diskuteret og planlagt, så det ikke var uvist, hvad der skulle ske når hun kom tilbage.

Respondent 8 har fokus på en lidt anden udfordring. Mængden af kunder er større end antallet af revisorer, hvilket er med til at skabe et stort arbejdspress og som hun beskriver, så skal der laves nye tiltag for at ændre dette.

Jeg tror det kunne ændre sig lidt hvis man havde fokus på timerne, en ting er en høj løn, noget andet er på en eller anden måde at kunne skrue det sammen, så man får færre timer. Det hjælper selvfølgelig lidt i branchen, kunne jeg forestille mig, at man snakker om at få udvidet rapporterings deadline en hel måned, så det kunne nok hjælpe lidt og så måske også få sorteret ud af de kunder, som man ikke rigtig tjener så meget på. Kunder som bare ligger og fylder og tager tid, og de dér problem-kunder, som bliver ved med at være et problem år og efter år. Det kunne man måske også overveje om det egentlig er noget man skal beholde, da det er et kæmpe irritationsmoment at når man sidder og er meget tidspresset og stadig skal diskutere forskellige ting som materiale og tidsrammer. Jeg tror der er mange tiltag, man kan gøre sig for revisionsbranchen, for at kunne få timerne lidt ned så man kan få en balance, for at i og for sig er det jo en super spændende branche, med nogen fede kollegaer og super fede muligheder. Man lærer enormt meget på kort tid. Der er bare den der kæmpe faktor med at du har ingen balance mellem arbejde og fritid. Altså den eksisterer ikke.

R8 – Bilag 9, s. 75

Deloitte har allerede været ude og sige farvel til kunder som ikke skaber vækst for dem, hvilket er en start på at lette arbejdspresset for deres medarbejdere. (Nissen, 2022) Ydermere nævner hun, at lønnen skal være højere og færre timer.

Det er essentielt at påpege, at respondenterne er forskellige og med det sagt, nævnes arbejdspresset som en faktor flere af dem mener skal ændres for at de ville forblive i revisionsbranchen. Derudover nævner flere en højere løn, og at ledelsen eller nærmeste chef skal have mere fokus på medarbejderpleje.

6.1.4. Delkonklusion

Ud fra ovenstående kan det konkluderes af kvinderne havde forskellige faktorer som medvirkede til at de fravalgte revisionsbranchen. Faktorer som blandt andet nævnes, er arbejdspresset og timemængden som har medvirket til at kvinderne manglede tid i hverdagen til andet end arbejde. Flere af kvinderne i interviewet nævner, at det kan være svært at forestille sig at stifte familie i det arbejdsmiljø revisionsbranchen har. I forlængelse af dette nævnes løn-aspektet som værende bedre uden for revisionsbranchen og at lønninger i revisionsbranchen ikke hæn-

ger sammen med hvor meget arbejde som varetages. Derudover nævnes vederlaget til statsautoriseret revisorer, til at være i den lave ende og at den ikke korrelerer med den personlige risiko som man har. Det er essentielt at have fokus på disse faktorer eftersom de kan medvirke til de kvindelige revisorer er demotiveret i deres arbejde, hvilket ikke gavner hverken revisionsfirmaet eller medarbejderne.

Flere af kvinderne nævnte, at de forlod revisionsbranchen grundet manglende udvikling i deres arbejde og deres arbejdsopgaver, hvilket medvirkede til at de var demotiveret på arbejdspladsen. Deres opgaver var for ensartede, og de blev ikke udfordret. Ydermere nævnes arbejdet som revisor til at være præget af en høj grad af compliance, hvilket kan være med til at medarbejderne ikke finder værdi i deres arbejdsopgaver fordi de ikke får muligheden for at tænke kritisk på samme måde som førhen. Dette kan medvirke til at man som revisor ikke kan opnå sit fulde potentiale, fordi det arbejde som skal foretages, er bestemt på forhånd uden at der er taget hensyn til hvilken kunde som arbejdes med.

Kvinderne har forskellige værdier og prioriteringer de lægger vægt på, og det er essentielt at der bliver lyttet til medarbejderne, når de kommer og fortæller de ikke er tilfredse. Der er ikke en løsning som er rigtig for alle de kvindelige revisorer, og det ville derfor være essentielt at revisionsfirmaerne snakker med kvinderne individuelt i starten af deres karriere for at høre hvordan hverdagen skal tilrettelægges. Dette skal medvirke, at kvinderne vil finde en højere grad af indre motivation i deres arbejde, eftersom de vil få mere kontrol og indflydelse på deres arbejdssituation, samtidig med at de varetager arbejdsopgaver som de føler skaber værdi for dem.

Overordnet var størstedelen af de respondenterne positivt stemt over revisionsbranchen og det unge miljø som medvirker til at der skabes mellem menneskelige relationer, men det nævnes også at når man når gennemsnitsalderen, kan det være svært at finde den samme gejst og glæde i at sidde længe på arbejde. Dette kan skyldes, at man har fået andre værdier og interesser med alderen og de dermed ikke er de samme som ens yngre kollegaer.

6.2. Analyse af spørgeskemaundersøgelse

Formålet med dette afsnit er at belyse og analysere besvarelsene fra spørgeskemaundersøgelsen af kvinder som har forladt revisionsbranchen inden for de seneste 6 år. Der vil blive lavet en kort præsentation af population i spørgeskemaundersøgelsen, som skal være med til at give et indblik i hvem der har besvaret spørgeskemaet. Ydermere vil besvarelsene blive præsenteret ud fra deres sammenhænge og deres forskelligheder i forhold til hvorfor de forlod revisionsbranchen. Der vil blive inddraget relevante motivationsteorier og Weicks teori om menings-skabelse.

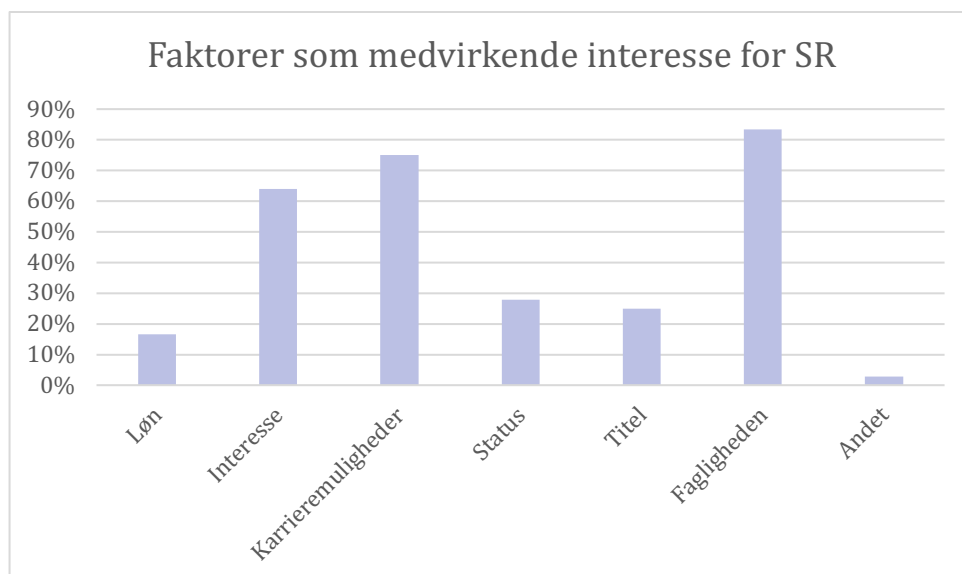
Delkonklusionen vil udelukkende være ud fra besvarelsene fra spørgeskemaundersøgelsen og skal dermed ikke ses som en generalisering, men være med til at belyse eventuelle problemstillinger i revisionsbranchen.

6.2.1. Præsentation af populationen i spørgeskemaundersøgelsen

Før analysen påbegyndes, vil der kort blive beskrevet hvem respondenterne er og hvad deres karrierebaggrund og lignende er. Idet jeg ikke har begrænset spørgeskemaundersøgelsen for at opnå et bredt aspekt af fænomenet, vil populationen bære præg af forskellighed. Dette er for at belyse respondenternes tanker og holdninger, og der vil dermed ikke komme en generalisering, da dette ikke er formålet. Antallet af besvarelser på spørgeskemaet er 55. (Bilag 12)

Kvinderne som har besvaret spørgeskemaet, er i alderen 23-53 år og er alle kendetegnet ved at de har forladt revisionsbranchen inden for de seneste 6 år. Ud af besvarelsene har 60% af kvinderne børn og 91% af dem har været på barsel imens de var i revisionsbranchen. Derudover har ca. halvdelen af respondenterne en HD som forudgående uddannelse for cand.merc.aud. og den sidste halvdel er bacheloruddannelser som eksempelvis HA-almen, HA-jur og lignende. Ydermere har ca. 85% af respondenterne færdiggjort deres cand.merc.aud. og de resterende 15% er i gang med cand.merc.aud. Der er en høj diversitet af respondenterne, hvilket giver mulighed for at belyse en bred forståelse for fænomenet. (Bilag 12 & 13)

Ud af de 55 respondenter, var 22% af dem uddannet statsautoriseret revisor og ud af de resterende som ikke var uddannet revisor havde 56% af dem haft interesseret i at læse til statsautoriseret revisor. (Bilag 12 & 13)

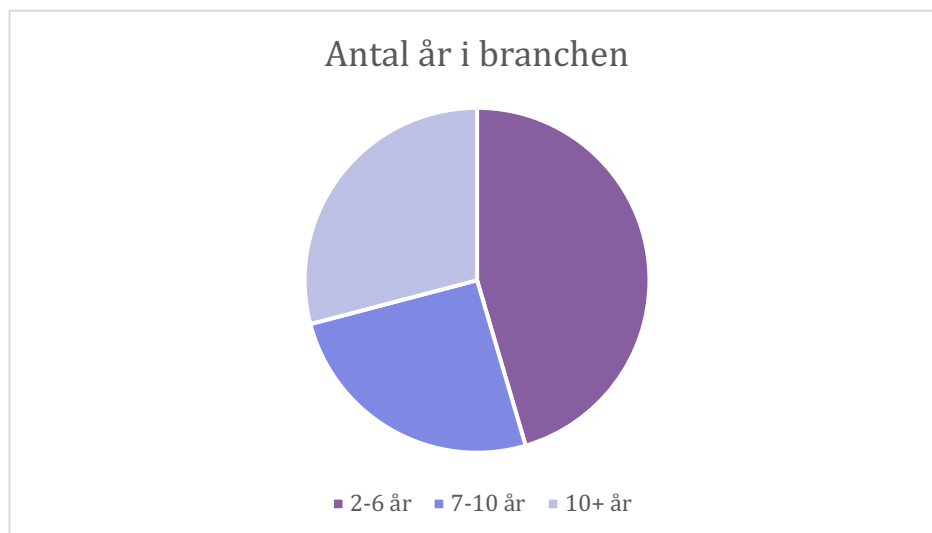


Figur 9 – Faktorer som medvirkede til en interesse for at læse til statsautoriseret revisor (Egen fremstilling) (Bilag 13)

En af de primære grunde til at respondenterne havde en interesse for at blive statsautoriseret revisor, var fagligheden, karrieremulighederne og en generel interesse for uddannelsen. Det har været muligt for respondenterne at vælge flere faktorer. Ud over de nævnte faktorer, var der en respondent som havde en anden faktor som mere specifikt gik på, at hun ønskede at underskrive ESG rapporter. Der er en indikation for at motivationen til at læse SR, er faktorer som er præget af indre motivation og ikke ydre motivation som eksempelvis løn og status. Det er kun 17% som valgte løn som en faktor og 75% valgte fagligheden som en faktor.

6.2.2. Hvornår vælger de kvindelige revisorer at forlade revisionsbranchen?

For at se om der er sammenhænge i hvornår de kvindelige revisorer vælger at forlade revisionsbranchen, er respondenterne blevet spurgt om hvor mange år de arbejdede i branchen før de forlod det. Nedenfor ses et diagram som er delt op i tre forskellige kategorier. Der er ud fra besvarelserne blevet rundet op og rundet af i forhold til antallet af måneder. Den med færrest år i revisionsbranchen havde været der i 2 år og den som havde været i revisionsbranchen længst, havde været der i 33 år.

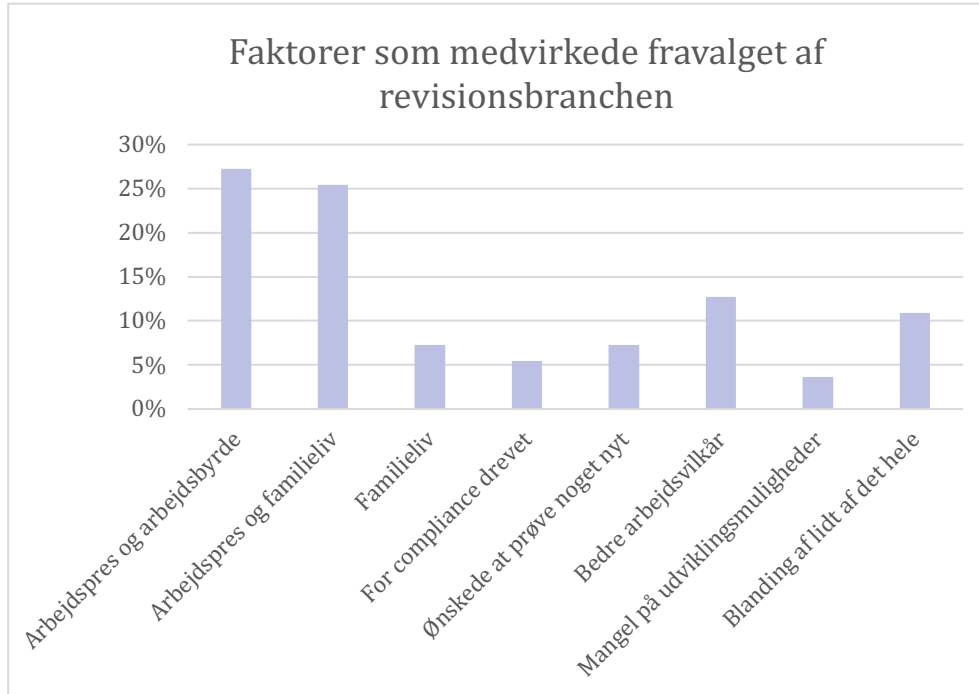


Figur 10 – Antal år i revisionsbranchen (Egen fremstilling) (Bilag 13)

Ud fra besvarelserne fra respondenterne forlader 45% af kvinderne revisionsbranchen inden for de første 6 år af deres revisionskarriere. Det er tidligt i karrieren at størstedelen af de kvindelige revisorer søger ud af revisionsbranchen. Derudover er det 29% af respondenterne, som har været i branchen i over 10 år, men taget i betragtning at 22% af respondenterne er statsautoriseret revisorer, så er der en indikation af, at de kvinder som ikke bliver statsautoriseret revisor forlader revisionsbranchen før de har været der i 10 år. (Bilag 12 & 13)

Der var mulighed for selv at skrive, hvorfor de kvindelige revisorer valgte at forlade revisionsbranchen, dette er dermed blevet kategoriseret ud fra deres beskrivelser. Disse er delt op i otte

forskellige faktorer som bliver nævnt til at være årsagerne. Der er en del af faktorerne som bliver nævnt gentagne gange og ud fra nedenstående figur, gives en indikation af hvilke faktorer som har medvirket til fravalget.



Figur 11 – Faktorer som medvirkede til fravalget af revisionsbranchen (Egen fremstilling) (Bilag 13)

Der er 27% af respondenterne som nævner at arbejdspreset og arbejdsbyrden har været medvirkende til de har fravalgt branchen, ydermere nævner 25% at arbejdspreset og det med at have et familieliv har været de væsentligste faktorer. Det vil sige at 52% af besvarelserne har nævnt arbejdspreset som værende årsagen til at de skiftede branche. Derudover er der 13% som nævner bedre arbejdsvilkår, dette er også præget af arbejdspreset og den manglede belønning for det, og 11% nævner at en kombination af de forskellige faktorer har medvirket til at de fravalgte revisionsbranchen. De kvindelige revisorer forlod revisionsbranchen på grund af forskellige faktorer, og det skyldes oftest utilfredshed med forholdene i branchen. De forskellige faktorer vil blive uddybet nedenfor.

6.2.3. Arbejdspreset og arbejdsbyrden

En stor del af respondenterne fra spørgeskemaundersøgelsen fravalgte revisionsbranchen på grund af både arbejdspreset og arbejdsbyrden. De lange statusperioder og de mange timer som medvirkede til at en stor del af respondenterne ikke kunne se sig selv fortsætte i revisionsbranchen.

Det var et konstant arbejdspress, og deadlines som gjorde det svært for mig at balancere min work/life balance og til trods for flere opråb til mine cheferne blev det ikke håndteret ordentligt.
R45 – Bilag 12, Celle Z38

Færre deadlines. Arbejde for færre på samme tid. Mindre sæsonbetonet arbejde.
R59 – Bilag 12, Celle Z52

Jeg ønsker ikke længere at arbejde så mange timer, og samtidigt var der en performance kultur.
R48 – Bilag 12, Celle Z41

Følte ikke mit arbejde og den indsats jeg gjorde, blev anerkendt. Kunne lave mit arbejde på mindre tid, hvilket gik ud over bonus. Gad ikke arbejde så mange timer på sigt. Min kvindelige afdelingsleder var ikke indstillet på at hjælpe andre kvinder frem.
R44 – Bilag 12, Celle Z37

Som respondenterne beskriver, har arbejdsbyrden og de mange timer, været den primære årsag til deres fravalg af revisionsbranchen. Dette tyder på, at respondenterne ikke har kunne se en mening i at være i branchen, og set en værdi i deres arbejde, som kunne medvirke til en indre motivation. Ifølge Maslow og Alderfer har eksterne behov som eksempelvis menneskelige relationer og interaktioner stor betydning for mennesket. Hvis respondenterne ikke får dette behov opfyldt fordi de ikke har tiden ved siden af arbejde, bliver de demotiveret. Der nævnes også performance kulturen som værende en faktor, der kan skabe vantrivsel på en arbejdsplads, fordi medarbejderne konkurrerer med deres kollegaer og dette kan gå ud over deres forhold til hinanden.

Ydermere fortæller en respondent at hendes arbejde ikke bliver anerkendt, og at selvom en opgave færdiggøres hurtigere end planlagt, ville dette ikke blive set positivt på, men gå ud over den finansielle belønning, og hun ville dermed blive straffet for at være effektiv. Dette giver ikke kun demotiverede medarbejdere, men også dovne medarbejdere, idet de trækker tiden ud på udførelsen af deres arbejdsopgaver for at sikre det ser godt ud med mange overarbejdstimer. Dette giver blandt andet ikke mulighed for medarbejderne til at opnå deres fulde potentiale, og de kan dermed ikke opfylde det selvrealiserende behov som ifølge Maslow er essentiel for at blive motiveret. Derudover er der flere af respondenterne der fortæller de har haft oplevelser, som de ikke mener var okay.

At blive bedt om at arbejde mere selvom man er på grænsen til et sammenbrud. At bookinger har været væsentlig urealistiske fordi et budget skulle hænge sammen og man bliver behandlet som en ressource og ikke et menneske.
R26 - Bilag 12, Celle AV19

Som arbejdsplads er det essentielt at varetage medarbejdernes velvære og selvom at revisionsarbejdet går ud på at yde en service som person, skal det ikke være på kompromis med sig selv. Det er ikke kun demotiverende for en medarbejder at føle sig som en ressource, det skaber en usund arbejdskultur. Ifølge Herzberg er hygiejnefaktorerne de væsentligste elementer i en virksomhed, og når de ikke er til stede, så er der vantrivsel på en arbejdsplads. Dette er en indikation af en ledelse som ikke har kompetencerne til at lede og en generel kultur som ikke er overens med virksomhedens politik.

Oplevede at blive kigget skævt til hvis man gik kl. 16. Forventningen er at man arbejder som om man ikke har familie selv om man har små børn.

R53 - Bilag 12, Celle AV46

Det har helt klart været, at jeg flere gange har råbt højt om mit arbejdspress men aldrig rigtig føler at jeg er blevet hørt. Det har været midlertidige løsninger, men så har presset været tilbage en uge efter.

R45 - Bilag 12, Celle AV38

Ifølge Weick er en meningsskabelse en kontinuerlig proces og hvis specifikke episoder har påvirket den måde man føler på, så reflekteres der over meningen med oplevelsen og situationen og hvis dette ikke har givet mening, så skaber det ikke værdi for vedkommende. Disse oplevelser og situationer har ikke været positive for de kvindelige revisorer og har været med til at påvirke de ikke ville fortsætte i branchen.

6.2.4. Arbejdspress og familieliv

Arbejdspresset og det at have et familieliv ved siden af, er faktorer som også bliver nævnt en del i spørgeskemaundersøgelsen. I revisionsbranchen er der et fokus på at have en balance mellem arbejdet og privat livet men ud fra besvarelsene, tyder det på at det ikke helt er praksis endnu.

Synes ikke at branchen er familievenlig. Man taler om Work/Life balance. Det findes ikke. Man tager et halvt år ud af kalenderen hvert år.

R53 - Bilag 12, Celle Z46

Work/Life balance er svært at få til at fungere med to børn og både min mand og jeg var revisorer. Derudover var lønnen ikke tilsvarende hvad jeg blev tilbudt i den private sektor, hvor også udviklingsmulighederne og karriereudsigterne var bedre

R27 - Bilag 12, Celle Z20

Arbejdstider og arbejdspress kunne ikke hænge sammen med en lille nyfødt derhjemme. Kulturen og det meget unge miljø (i hvert fald i de store revisionshuse) viser sjældent i praksis, at der er

plads til at skabe en familie og prioritere den. Branchen er meget karriere orienteret, og man føler sig ofte ikke værdsat i jobbet, selv om man ikke lægger 50-60 timer om ugen. Endvidere er der ikke mange kvindelige forbilleder, så det er svært at se, at det på sigt kan lade sig gøre at være mor og en succesfuld revisor på samme tid.

R47 - Bilag 12, Celle Z40

De ovenstående beskrivelser indikerer, at revisionsfirmaer har svært ved at give plads til en anderledes hverdag på arbejde efter der stiftes familie. Der er stort fokus på Work/Life Balance, men det virker til, at det ikke virker i praksis. I respondenternes besvarelser, er der en indikation af, at det som skaber værdi for dem, er at have tid sammen med familien samt mere fritid. Deres sociale behov og de medmenneskelige interaktioner bliver opfyldt ved siden af arbejdet, og det tyder på at de ikke har mulighed for at skabe en balance i deres hverdag, der giver mening og værdi for dem. Dette giver demotiverede medarbejdere og kan skabe vantrivsel på arbejdspladsen, hvilket har medført at respondenterne har forladt revisionsbranchen. Ud over deres besvarelser, der belyser hvilke faktorer som har påvirket deres fravalg af revisionsbranchen, har der været mulighed for at uddybe konkrete oplevelser eller situationer som ikke anses at være okay og dermed også havde en effekt på fravalget.

Da jeg blev gravid, fik jeg at vide af min afdelingsleder, at jeg skulle sikre mig at der var arbejde til mig hen over efteråret, fordi man før havde erfaret at man som gravid blev smidt af sager lang tid før barsel, fordi managers/jobansvarlige ikke vil have en på holdet, hvis man ikke kan deltage i statusperioden. Det prøvede jeg at komme i forkøbet og kontaktede mine managers for at aftale opgaver gennem min graviditet. En lørdag formiddag blev jeg ringet op af manager, som jeg havde mange sager for, at han ville finde en anden medarbejder allerede nu, et halvt år inden jeg skulle påbegynde barsel, og jeg stod derfor pludselig med en helt blank kalender uden sager det næste halve år. 1 måneds tid efter blev jeg opsagt i en corona-fyringsrunde og min arbejdsgiver var velvidende at jeg var gravid.

R47 - Bilag 12, Celle AV40

Denne respondent fortæller, at der er en tendens til at de kvindelige revisorer bliver frataget deres kunder, med baggrund i at man ikke vil have mulighed for at arbejde med kunden i statusperioden. Dette er en indikation på forskelsbehandling af det kvindelige køn, hvilket medvirker til at der skabes tvivl om kompetencerne hos ledelsen eller nærmeste leder og dette kan føre til vantrivsel på arbejdspladsen.

6.2.5. Familieliv

”At have mere tid til familielivet”, var der flere af respondenterne som nævnte som en af grundene, og 7% fravalgte branchen grundet at de ville have mere tid i hverdagen til familien.

*Ønske om mere tid til familie og fritid.
R64 - Bilag 12, Celle Z57*

*Endelig var det svært at forestille sig hvordan det ville være i en statusperiode med små børn da det var meget få at spejle sig i.
R41 - Bilag 12, Celle Z34*

*Work/Life fordeling. Ændret syn på livet efter corona og ingen lyst til at lægge ekstra timer, der skulle tages fra familien og fritiden.
R37 - Bilag 12, Celle Z30*

De ønsker alle at have mere tid med deres familie, og som respondent 41 nævner, så havde hun svært ved at forestille sig, hvordan det skulle hænge sammen med en nystiftet familie at arbejde mange timer i statusperioden. Dette er en indikation af, at der mangler rollemodeller i revisionsbranchen, der er for få kvinder som gør karriere og har små børn derhjemme. Et eksempel som nævnes af respondent 51, fortæller at hun ikke kan afspejle sig i sin kvindelige mentor.

*Én ting, der også gjorde, at jeg ikke længere kunne se mig selv som revisor var, at jeg ikke havde nogen at se op til. Min kvindelige 'mentor' (Director) sagde engang "Jeg savner faktisk ikke engang mine børn i foråret, når vi arbejder så meget". Og det var bare ikke et forbillede for mig.
R51 - Bilag 12, Celle Z44*

Manglen på kvindelige rollemodeller, der ellers kunne skabe en vej for de kvindelige revisorer som ønsker at prioritere familie samtidig med de kan gøre karriere, kan gøre det svært, når der er få kvindelige revisorer i de højere stillinger og hvis de kvinder som er i de højere stillinger, ikke har samme ønske om at have mere fritid, og som respondent 51, beskriver er tilfreds med sin arbejdssituation. Det er essentielt at pointere, at kvinders prioriteringer er forskellige, men der skal være plads i revisionsbranchen til kvinder som ønsker mere tid til familien, hvis branchen har et ønske om at fastholde kvinder.

6.2.6. For compliance drevet

Der er 5% som mener revisionsbranchen er blevet for compliance-drevet. Dette var blandt andet nævnt i et foretaget interview, som en udfordring der var i revisionsbranchen.

*Alt for mange compliancekrav, alt for lidt værdiskabende arbejde.
R60 - Bilag 12, Celle Z53*

Jeg sad i en stilling med ledelse og revision. Min tid blev brugt 50/50 på de to elementer. Interessen for konsulentarbejde og særligt revisionserklæring havde jeg dog mistet hen over tid, og jeg

synes arbejdet med tiden blev behæftet med for stor compliance - selvom det er vigtigt, men jeg synes det har taget overhånd.

R52 - Bilag 12, Celle Z45

En af respondenterne nævner selv at arbejdet ikke føles værdiskabende grundet mængden af compliancekrav. Hvis det arbejde som foretages, ikke skaber værdi eller at medarbejderen ikke føler de skaber værdi for virksomheden eller for kunden, så kan det virke særdeles demotiverende.

6.2.7. Ønskede at prøve noget nyt

At ønske at prøve et nyt arbejde er naturligt. Dette kan indikere, at medarbejderne var tilfredse med deres arbejde, men stadig ønskede andet idet arbejdet ikke skabte indre motivation.

Behov for at prøve noget nyt samt ønske om at arbejde færre timer og med mindre pres grundet diverse deadlines.

R21 - Bilag 12, Celle Z14

For at prøve nye udfordringer og få mere Work/Life balance. Det var mit første rigtige fuldtids-job efter uddannelsen, så ville også gerne prøve noget andet i regnskab at for at se om det var mere interessant og samtidig få mere fritid.

R38 - Bilag 12, Celle Z31

Respondenterne nævner at årsagen til at de ønsker at prøve noget nyt, blandt andet er med baggrund i at de ønsker mindre arbejdspress og færre timer udenfor revisionsbranchen. Som nævnt tidligere kan et stort arbejdspress være demotiverende for medarbejderne, hvis de skaber mening og finder værdi i deres fritid. Derudover nævnes nye udfordringer og en ændring i interesse, disse faktorer kan relateres til selvrealisering, som ifølge Maslow er behovet for at kunne opnå sit fulde potentiale. Ydermere kan respondent 38's interesse være ændret siden hun startede i revisionsbranchen og som hun selv nævner, er det hendes første fuldtidsarbejde og dermed ønsker at finde frem til hvad hun gerne vil arbejde med.

6.2.8. Bedre arbejdsvilkår

Respondenterne nævner løn som værende et gode, der er højere når man skifter fra revisionsbranchen, og denne faktor er relateret til ydre motivation og anses ifølge Deci og Ryan at være kortsigtet. Ydermere nævnes flere faktorer som sammen med lønningen, har medvirket til fra-valget af revisionsbranchen.

For meget arbejde, for lidt i løn og for dårlige vilkår. F.eks. dårlig løn, ingen pension, meget fastlåst i forhold til ferie og feriefridage, stor ulempe at have mange chefer som jeg havde i revision,

da jeg arbejdede for mange forskellige partnere, meget pres for debitérbar timer og performance. Man bliver målt og vejlet konstant, jeg performede fint, men det er hårdt at være i hele tiden.

R31 - Bilag 12, Celle Z24

Respondent 31 nævner at arbejdsvilkårene var dårlige og at performance kulturen kan medvirke til at arbejdet var hårdt. Det kan være med til at fjerne fokus fra den indre motivation, når man som medarbejder føler at alle arbejdsopgaver man varetager skal bedømmes på at have debitérbar timer. Hvis en medarbejder får mere kontrol over deres egen arbejdssituation, kan det være med til at motivere medarbejderen.

6.2.9. Mangel på udviklingsmuligheder

Når man som medarbejder, ikke har mulighed for at opnå sit fulde potentiale, så er det med til at demotivere på ens arbejdsplads. Dette kan være en af udfordringerne ved at de kvindelige revisorer vælger revisionsbranchen fra, når de ikke føler de har muligheden for at udvikle sig eller blive udfordret. Nedenfor er et par eksempler som respondenterne beskriver i spørgeskemaundersøgelsen.

Jeg kom ikke igennem SR og mit firma/ min chef formåede ikke at give mig udfordringer/karrieremuligheder som kunne fastholde mig og så ville jeg gerne mere med i ledelse. Dette var ikke muligt på daværende tidspunkt i det firma jeg var i.

R29 - Bilag 12, Celle Z22

Generelt udviklingsstop under barsel. Man kunne lige så godt fyre en gravid kvinde også ansætte igen efter endt barsel.

R43 - Bilag 12, Celle Z36

Det er to forskellige scenarier som giver stof til eftertanke. Det ville være essentielt at benytte en kompetent medarbejder, selvom de ikke bliver statsautoriseret revisor, hun ønskede selv nye udfordringer, men blev ikke imødekommet og ifølge Herzberg så ville kontrol over egen arbejdssituation give tilfredshed på arbejdspladsen, hvilket kunne have medvirket til hun var blevet i revisionsbranchen. Derudover er der et andet scenarie, i det at en kvinde skal på barsel vil der være et tidsrum, hvor det ikke er muligt at varetage arbejdsopgaver, men som respondent 43 beskriver, føler hun at udviklingen blev bremset, og det var som at starte forfra da hun kom tilbage fra barsel. Dette virker til at være bekymringen hos en del respondenter i spørgeskemaundersøgelsen, og kan være kønsdiskriminerende eftersom det oftest vil være kvinder, der tager størstedelen af barslen. Mulighed for forfremmelse giver tilfredshed på arbejdspladsen og når denne mulighed bliver bremset grundet noget som skaber værdi, såsom at skabe et familieliv, så er det med til at fjerne den indre motivation.

6.2.10. En blanding af mange faktorer

Der nævnes hos flere af respondenterne, at fravalget af revisionsbranchen har været grundet flere forskellige faktorer. Der nævnes faktorer som er nævnt tidligere og derudover nævnes der, at de ledere som de pågældende har haft, ikke har været gode.

Mandsdomineret kultur med holdninger der er langt fra mine. Arbejdet skal være hele dit liv og selvom der snakkes om mindre arbejdsbyrder og Work/Life balance, så forventes det at man står til rådighed døgnet rundt. Desuden gør den store mangel på arbejdskraft det ikke bedre. Dårlig/umoden ledelse/counselor. Meget unge medarbejdere og personalegøden over dem alle er fredagsbarer og fester. Det passer ikke til et liv med mand og børn. Dårligere løn end resten min branche generelt.

R25 - Bilag 12, Celle Z18

Arbejdsbelastning – Løn. – At jeg aldrig kunne gå i dybden med opgaver og yde den service jeg faktisk gerne ville til mine kunder, da man hele tiden bliver målt og vejret i tid og penge. – Arbejdsopgaver så som hvidvask, GDPR, E-risk osv., som hverken skaber værdi for revisor eller kunden. – Arbejdsopgaver der bare er de samme år efter år. Man har ikke tid til at tænke i nye baner, så arbejdsopgaverne fra sidste år er bare rettesnor.

R20 - Bilag 12, Celle Z13

Som respondenterne nævner, så har arbejdsbelastningen, kulturen, mangel på værdiskabende arbejde, lønnen og så nævnes det af respondent 25, at personalegoderne tilgodeser de unge i revisionsfirmaet, i form af fester og fredagsbar. Som nævnt før så kan en stor arbejdsbyrde og tilmængde være demotiverende for en medarbejder, specielt når det nævnes at medarbejderen ikke finder sine arbejdsopgaver værdiskabende, hvilket medfører, at der ikke er en indre motivation for sit arbejde. Derudover nævnes lønnen som en faktor, hvilket er en ydre motivation, men idet at der er mangel på indre motivation og ydre motivation i revisionsbranchen, kan det være demotiverende og ydermere skabe vantrivsel på arbejdspladsen.

Der nævnes for respondent 25, at de har erfaret ledelsen og tilhørende counsler ikke har været kompetente, hvilket der er flere af respondenterne som nævner, da der i spørgeskemaet bliver spurgt ind til om de har haft oplevelser på arbejdspladsen som ikke var okay.

Det der også er en udfordring i branchen, er at man ikke uddanner gode leder, man forfremmer gode revisorer til lederposter og det er ikke nødvendigvis den gode leder, der også er den gode revisor.

R22 - Bilag 12, Celle AV15

Generelt rigtig dårlig ledelse i branchen. Der mangler virkelig ledelsesuddannelse, det føles lidt som om at alle bare famler i blinde ift. ledelse.

R15 - Bilag 12, Celle AV8

Dårlig ledelse og ingen imødekommenhed i henhold til ønsker af nye udfordringer.

R19 - Bilag 12, Celle AV12

Der er en indikation om, at revisionsbranchen ville have gavn af at uddanne deres medarbejder som skal lede kollegaer, idet at kompetente ledere er en hygiejnefaktor og ifølge Herzberg skaber vantrivsel, hvis det ikke er til stede.

6.2.11. Delkonklusion

Ud fra spørgeskemaundersøgelsen er der forskellige udfordringer i revisionsbranchen. De forskellige udfordringer blev kategoriseret ud fra respondenternes besvarelse til spørgsmålet om hvorfor de forlod revisionsbranchen. Størstedelen fravalgte revisionsbranchen på grund af arbejdsmængden og arbejdspresset, og en anden stor del fravalgte revisionsbranchen på grund af at arbejdsmængden ikke kunne hænge sammen med deres familieliv. Derudover nævner flere af de respondenter, at der er et stort pres i forhold til at lægge mange timer i revisionsbranchen, men at deres fravalg var en kombination af flere faktorer i revisionsbranchen. Antallet af arbejdstimer kan være demotiverende idet arbejdspladsen ikke styrker den indre motivation og dermed sørger for den enkelte medarbejder trives på deres arbejdsplads.

Det nævnes af flere respondenter, at det kan være svært at se sig selv være i revisionsbranchen med børn og de mange timer og sæsonpræget arbejde. Ydermere har flere nævnt at der ikke er mange kvindelige rollemodeller som de kan spejle sig i, for at se det er muligt at gøre karriere i revisionsbranchen med børn. Work/Life Balance er et stort fokus i revisionsbranchen, men i praksis kræver det en ændring i performancekulturen, der kan gøre det svært for kvinder med børn, at performe på samme måde, og dermed kan de blive demotiveret fordi de bliver sammenlignet med kollegaer som ikke har forpligtelser derhjemme.

Derudover nævnes anerkendelse for ens arbejde, dette kan være i form af verbal anerkendelse eller det kan være i form af lønningerne eller bonus. Der er flere som påpeger at lønningerne, er væsentligt højere når man skifter ud af revisionsbranchen, og at man samtidig får bedre arbejdsvilkår. Det kan dermed være svært at holde på medarbejderne, når der er flere faktorer som tilgodeser medarbejderne uden for branchen end inde i branchen. Udover lønningerne, nævnes den manglende anerkendelse generelt på arbejdspladsen. Det er essentielt med anerkendelse idet, det er med til at skabe motivation.

7. Diskussion

I følgende afsnit vil der blive diskuteret de væsentligste problemstillinger, der der er blevet påvist i analysen. I analysen vurderes det at de kvindelige revisorer har været demotiveret i deres arbejde som revisor, og at det har været vanskeligt at skabe mening ved at forblive i revisionsbranchen. Deres værdier og interesser blev ikke tilgodeset, hvilket har medført mangel på indre motivation på arbejdspladsen. Diskussionsafsnittet har til formål at diskutere forskellige problemstillinger, der er essentielle for revisionsfirmaerne at overveje, hvis de ønsker at fastholde de kvindelige revisorer. Diskussionen vil besvare underspørgsmålet: Hvad kan revisionsfirmaerne og revisionsbranchen generelt gøre for at fastholde kvinder?

Igennem diskussionen vil der være subjektivitet indover, eftersom jeg vil benytte min egen forforståelse. Idet der arbejdes inden for det konstruktivistiske paradigme, gør hermeneutikken det muligt at undersøgeren benytter sin egen forforståelse. Dette medvirker til at afhandlingen vil bære præg af min erfaringer og tanker.



Figur 12 – Føler du revisionshusene kan gøre mere for at bibeholde kvindelige revisorer.
 (Egen fremstilling) (Bilag 13)

I spørgeskemaundersøgelsen blev respondenterne spurgt om de følte at revisionsfirmaerne kunne gøre mere for at fastholde de kvindelige revisorer, og hertil svarede 89% af dem ja. I diskussionen vil der blive præsenteret fem væsentlige problemstillinger og hertil vil der blive inddraget direkte besvarelser fra spørgeskemaundersøgelsen, ud fra spørgsmålet: Hvad føler du revisionshusene kan gøre? Dette spørgsmål blev kun besvaret af respondenter som svarede "Ja" til foregående spørgsmål.

Til de fem problemstillinger vil der blive præsenteret løsningsforslag. Diskussionen vil dermed være en kombination af min forforståelse og respondenternes besvarelse, som skal være med til at understøtte mulige løsninger til hvad revisionsfirmaerne kan gøre for at fastholde de kvindelige revisorer.

7.1. Gøre op med kulturen

Det er væsentligt at have fokus på at styrke medarbejdernes indre motivation for at skabe en sund kultur på arbejdspladsen. Den indre motivation er med til at skabe passionerede medarbejdere, hvilket kan være med til at skabe effektivitet og kvalitetsarbejde. Kulturen i revisionsbranchen blev i analysen nævnt som værende usund, idet man som medarbejder konstant blev bedømt ud fra performance og benchmark i forhold til kollegaerne. Det kan være svært at arbejde i et sådant miljø. Samtidig opstod udfordringerne i branchen ofte fordi de udfordringer som de kvindelige revisorer havde med at være i denne kultur, blev håndteret dårligt, hvilket kan være grundet at ledelse, HR og beslægtede opgaver bliver varetaget af andre revisorer i branchen og ikke mennesker som er uddannet til det. Som en respondent beskriver i besvarelse, er det essentielt at der skal tages hånd om dette.

De har tillært sig alle buzzwords'ne som Work/Life Balance og andre ting, men det er mænd der sidder i toppen og skal udmønte det i praksis. Ofte mænd der altid har været i revisionsbranchen og ikke kender andet. De failer big time i at forstå hvordan kvinder bør og skal behandles og motiveres. Generelt tror jeg at man bør tage revisorerne ud af afdelingsledelsen og indsætte folk uden for branchen til at håndtere ledelsen, HR og administrative opgaver. Dermed får man også en objektiv (og nok mere sympatisk og empatisk) ledeshåndtering i afdelingerne.

R25 - Bilag 12, Celle BQ18

Som hun beskriver det, er der fokus på at have balance mellem arbejde og privatliv, men det virker ikke i praksis, og det kan skyldes en ledelse som ikke tager denne problemstilling alvorligt. Hvis revisionsbranchen fortsætter med at gøre ingenting i praksis for at få denne balance, kan de risikere at frafaldet af kompetente kvinder stiger eftersom det tyder på det er muligt at få bedre arbejdsvilkår når man skifter ud af revisionsbranchen. Det er essentielt at have fokus på en bedre ledelse, så der kan tages hånd om disse udfordringer.

Det er nok ikke bare at sige, at der skal være mere Work/Life Balance og det er ikke nok at der ændres holdning til en bedre kultur i det øverste ledelseslag, når det ikke praktiseres nede på gulvet. Både fordi det ikke er realistisk at praktisere uden at man kigger ALLE arbejdsgange igennem.

R33 - Bilag 12, Celle BQ40

Det nævnes ligeledes her, at det er en udfordring i praksis. Det kræver en større ændring i kulturen, hvis der skal skabes et bedre arbejdsmiljø. Det er vigtigt at arbejdspladsen tager denne

problemstilling alvorligt, eftersom den ikke kun påvirker det kvindelige køn men generelt alle medarbejdere. En respondent nævner at ledelsen skal have en større forståelse for at ikke alle har et ønske om at arbejde meget og at dette skal respekteres.

Give alle (både mænd og kvinder) mulighed for at skabe en god karriere uden at ligge mange overarbejdstimer.

R40 - Bilag 12, Celle BQ33

For at gøre op med kulturen er det essentielt, at skabe plads til medarbejderne og deres behov. Revisionsfirmaerne burde have HR-medarbejdere, som kan være objektive og neutrale i forhold til det revisionsarbejde som medarbejderne varetager, hvilket kan give plads til at medarbejderne kan ytre sig om hvordan de har det på arbejdspladsen uden at være bange for at blive bedømt. Det ville være essentielt at have en sparringspartner til det faglige på arbejdet og en anden til medarbejderpleje, fordi en HR-medarbejder skal være uddannet og være neutral i deres beslutning om at medarbejderen skal gå ned i tid, fordi det er det medarbejderen ønsker, eller det er nødvendigt for medarbejderen for at få en hverdagen til at fungere. Dette vil give en medarbejder mulighed for at styrke deres indre motivation på arbejdspladsen, fordi de er med til at styre deres egen arbejdssituation. Motiverede medarbejdere er essentielle for at opnå kvalitetsarbejde og en bedre kultur på arbejdspladsen.

Ydermere er incitamentssystemet og måden der belønnes på i revisionsbranchen, en udfordring for ambitiøse kvinder. Det er en udfordring at man ikke har samme mulighed for at blive forfremmet og belønnet, hvis man ikke ønsker at arbejde mange overarbejdstimer eller hvis man ønsker at stifte familie. I spørgeskemaundersøgelsen blev respondenterne som havde været på barsel spurgt i hvor høj en grad, de oplevede ikke at blive forfremmet, grundet barsel og heraf svarede 41% i en højere grad end middel. (Bilag 13)

75% af respondenterne ville gerne læse til statsautoriseret revisor grundet fagligheden (Bilag 13), dette tyder på at de er motiveret til at læse for deres indre motivation og få flere kompetencer inden for revision. Dette er essentielt i forhold til revisorloven, som beskriver at statsautoriserede revisorer skal have professionel kompetence jf. Revisorloven §16. Derudover nævnte respondent 4 i interviewet at hun havde stræbt efter at blive partner efter at hun blev statsautoriseret revisor i 2009 men fordi hun ikke kunne skaffe nye kunder i samme grad som de andre, var det ikke muligt. Derudover nævnte respondent 1, at hendes udvikling stoppede da hun ikke bestod SR-eksamen. Det er en udfordring, at revisionsbranchen ikke udnytter ambitiøse kvinder fordi de ikke er inden for de rammer som branchen belønner ud fra.

7.2. Sæt familielivet som højere prioritet

Respondenterne gjorde det klart, at der skal ændres på hvordan prioritering af familielivet bliver håndteret i revisionsbranchen. Dette hænger blandt andet sammen med at kulturen på arbejdet, idet at flere har nævnt i deres besvarelser, at når de skulle hjem ved 16-tiden, er det blevet set ned på af kollegaer og ledere. Dette kan være svært at navigere i, da det ikke er velset i revisionsbranchen, at man ikke sidder længe med sit team i statusperioden. Dette gør det svært for kvinder i revisionsbranchen at trives, når de har stiftet familie, idet de gerne vil prioritere tid med deres familie. Dette er blandt andet også nævnt af respondenterne i besvarelsen, som eksempel på hvad revisionshusene kan gøre for at fastholder kvinderne.

Anerkende kvinderne mere og tage hensyn til, at der er et familieliv, der også skal hænge sammen.

R37 - Bilag 12, Celle BQ30

Anerkendelse af et familieliv.

R14 - Bilag 12, Celle BQ7

Hvis der var en større anerkendelse fra ledelsens side, kunne det medvirke til, at der ville være en større anerkendelse mellem kollegaer, og at familielivet blev prioriteret. Hvis man som medarbejder, ikke har mulighed for at prioritere sit familieliv i revisionsbranchen, så risikerer man ligeledes at flere kvindelige revisorer fravælger branchen i takt med de stifter familie. Der er i øjeblikket et stort fravalg af kompetence medarbejdere, (FSR, 2021) hvilket kan give store udfordringer for branchen, hvis det fortsætter idet revisoreres arbejde er vigtigt for samfundet.

Hvis kvinderne ikke føler deres arbejde bliver værdsat, når de er på arbejde og de mange timer de ligger i det, men derimod oplever negative toner fra ledelsen og kollegaer, for det arbejde som ikke ydes, så skabes en klar demotivation. Når der i forvejen i revisionsbranchen er mangel på medarbejdere, er det essentielt at have fokus på de medarbejdere som er i branchen, er tilfredse, så branchen ikke oplever en kritisk mangel på revisorer. Dette kan blandt andet gøres ved større anerkendelse overfor de kvindelige revisorer, som gerne vil prioritere deres familie, men stadig udfører deres arbejde.

7.3. Fokus på den individuelle medarbejder og dennes behov

Vi er alle forskellige med forskellige baggrunde som medvirker til, at det er nødvendigt at der er fokus på hvad den enkelte medarbejder har af behov på arbejdspladsen, og uden for arbejdspladsen. Der er ikke én løsning fordi der er mange forskellige problemstillinger, alt efter hvilken stilling, hvad ens baggrund er og hvad man vil prioritere i sin hverdag. Det er væsentligt at man i revisionsbranchen tager højde for forskellighed, og at der er fokus på den enkelte.

Anerkende, at mennesker har forskellige behov for anerkendelse, hvor kvinder måske ofte har et større behov for ros og anerkendelse, hvilket man generelt ikke er ret gode til i revisionsbranchen.

R10 - Bilag 12, Celle BQ3

At erkende at "one size fits all" ikke passer

R13 - Bilag 12, Celle BQ6

Som respondenterne beskriver, så er det vigtigt, at der bliver taget hensyn til den enkelte og dennes behov. Dette kan eksempelvis være muligheden for en længere sommerferie, hvor det er muligt af afspadsere overarbejdstimer, og det kan også være en medarbejder, som ikke ønsker at arbejde over fordi familie, fritiden eller lignende bliver prioriteret. Det er essentielt at medarbejdere bliver hørt når de fortæller deres behov og deres prioriteter. Som nævnt tidligere i diskussionen vil det gavne revisionsbranchen at separere arbejdet og det private for medarbejderen, ved at have HR-medarbejdere som ikke arbejder med revision, i det de prioriterer medarbejderens behov. Det vil motivere medarbejderne og arbejdet vil være mere meningsfuldt, når de får mulighederne for at styre deres egen arbejdssituation.

7.4. Bedre uddannede ledere

I revisionsbranchen har mange medarbejder forskellige arbejdsopgaver at varetage, det er blandt andet revisionsopgaver, coachingopgaver, HR-opgaver og lignende. Det er mange forskellige arbejdsopgaver i en branche, og revisionsarbejdet er et vigtigt element i samfundet, fordi de skal agere som offentlighedens tillidsrepræsentanter, hvilket gør det essentielt at revisionsarbejdet er gjort korrekt og professionelt. Flere af respondenterne nævner problemet med at revisorer ikke er uddannede ledere, men stadig skal agere leder uden efterfaring eller kompetencerne til det.

Dernæst fungerer det bare ikke at sætte 20-30 årige medarbejdere til at agere ledere uden særlig erfaring eller ledelsesmæssig uddannelse. Det avler dårlig kultur og dårlige holdninger. Vi var på et tidspunkt på et internt ledelseskursus over nogle dage, og de eneste svar alle de unge mænd havde til god ledelse var, at effektivisere teamet og sørge for en god dækningsgrad på sagerne for at gøre partnerne glade. Det er i min optik en hel grundlæggende forkert forståelse af ledelse hvis det er deres første indskydelse. Vi kan jo se at folk (unge mennesker) brænder ud. Så noget må der ændres på.

R47 - Bilag 12, Celle BQ40

Få sig nogle bedre ledere.

R19 - Bilag 12, Celle BQ12

*Mere fokus på god ledelse af teams fremfor dækningsbidrag og mersalg.
 R49 - Bilag 12, Celle BQ42*

Som respondenterne beskriver, så ville det være essentielt for revisionsbranchen at uddanne deres medarbejdere til at blive gode ledere, så det dermed ikke er medarbejdere, der ikke har erfaring inden for ledelse, der skal agere som ledere. Det kan skabe en forringet dynamik i arbejdskulturen at uerfarne unge medarbejdere skal lede revisionsteams. Det kan være med til at demotivere andre medarbejdere hvis lederens kompetencer ikke er til stede, derudover nævner respondenterne at ledernes fokus oftest er drevet af andet end at lede.

7.5. Flere kvindelige rollemodeller

Som det kunne ses i præsentationen af det kvindeligt køn i revisionsbranchen, så er der 79% der har den opfattelse at der er flere mænd end kvinder selvom Danmarks Statistik viser noget andet. Dette kan have været en underliggende faktor i kvindernes overvejelser for at fravælge branchen. Der bliver nævnt flere gange i besvarelserne, at der mangler kvindelige rollemodeller, som andre kvinder kan spejle sig i, hvilket kan være medvirkende til, at de ikke kan se sig selv være i branchen, fordi de ikke kan se at det vil være muligt at forene arbejdslivet med et familieliv med eksempelvis børn. Respondenterne kan være nogen som er faldet fra, blandt andet fordi de har svært ved at se deres muligheder i branchen og dermed ikke kan se eller skabe en mening i at fortsætte arbejdet som revisor. Nogle eksempler nedenfor, hvor respondenterne fortæller, hvad de mener revisionsfirmaerne kan gøre for at fastholde kvindelige revisorer.

Skabe realistiske forbilleder, som ikke kun er benhårde karrierekvinder, der har aupair derhjemme eller en hjemmegående mand for at få hjemmefronten til at hænge sammen (hvilket der altså var flere af mine kvindelige kollegaer, der havde).

R51 - Bilag 12, Celle BQ44

Sørge for at have ekstra fokus på kvindelige kollegaer og tilbyde dem sparring. Finde rollemodeller de kan se op til.

R44 - Bilag 12, Celle BQ37

Der skal være plads til at man som kvinde ikke ønsker at arbejde mere end 37 timer om ugen og der skal være plads til at man som kvinde ønsker at arbejde mere end 37 timer om ugen. Det er essentielt at der er plads til alle i revisionsbranchen, hvis de ikke ønsker et større frafald af kvindelige revisorer. Det kræver tid at skabe kvindelige rollemodeller, da der ikke er mange kvinder som sidder i de højere stillinger i revisionsbranchen, og da der kun er 13% af de statsautoriserede revisorer som er kvinder.

7.6. Delkonklusion på diskussionen

Der er mange forskellige tiltag revisionsfirmaerne og generelt revisionsbranchen kan gøre, og de fem væsentligste problemstillinger, som jeg mener de skal arbejde med er følgende:

- Gøre op med kulturen
- Sæt familielivet som højere prioritet
- Fokus på den individuelle medarbejder og dennes behov
- Bedre uddannede ledere
- Flere kvindelige rollemodeller

Det er essentielt at revisionsbranchen ændrer deres kultur i praksis, og at de sørger for at medarbejderne forstår, at der skal ske en ændring i tonen og kulturen. Der skal være plads til forskelligheder, og der skal være plads til at der er nogle medarbejdere, som ønsker at prioritere familielivet, fritid og lignende. I revisionsbranchen varetager medarbejderne som regel forskellige arbejdsopgaver, som eksempelvis coaching, HR-opgaver og lignende ved siden af deres revisionsopgaver. Dette kan skabe udfordringer i revisionsbranchen, hvis medarbejder ikke er uddannet eller trænet til at håndtere diverse problemer, som kan opstå på en arbejdsplads. Disse problemstillinger skal håndteres korrekt af revisionsbranchen, hvilket kan gøres ved at uddanne medarbejderne som varetager ledelsesmæssige opgaver, så de ved hvordan de skal lede deres kollegaer. Når der er skabt et bedre arbejdsmiljø og større forståelse for medarbejderne prioriteter uden for arbejdet, kan det give flere motiverede kvindelige medarbejdere og dermed fastholde flere kvinder i revisionsbranchen. Når man når derhen, hvor der er flere kvinder som forbliver i revisionsbranchen, giver det mulighed for at skabe flere forskellige kvindelige rollemodeller, som man kan spejle sig i. Dette kan medføre at flere kvinder ser meningen i deres arbejde som revisor, og kan se det fungere med et familieliv og andre prioriterer i hverdagen.

Hvis der sker ændringer inden for de nævnte fem problemstillinger, kan det være med til at medarbejderne føler sig mere motiveret på deres arbejdsplads, fordi de er med til at styre deres egen arbejdssituation. Det skal derudover påpeges, at dette er min egen fortolkning ud fra den indsamlede empiri, og er dermed præget af min forforståelse.

Kapitel 5 – Afrunding

8. Konklusion

Det kan konkluderes, at revisionsbranchen har udfordringer med at fastholde de kvindelige revisorer. Disse udfordringer bliver fremvist, dokumenteret og undersøgt i analysen. I de foretagne interviews nævner respondenterne at det er faktorer som arbejdspress og mængden af arbejdstimer, der påvirker motivationen. Det har også medvirket til at kvinderne mangler tid i hverdagen til andet end arbejde, hvilket kan være demotiverende. Det kan konkluderes at revisionsbranchen ikke er en ideel branche at arbejde i når man stifter familie, da arbejdsmiljøet og arbejdsvilkårene gør det mindre attraktivt. Kulturen blandt kollegaer kan skabe en negativ effekt på motivation på arbejdspladsen, og det kan medvirke til at kvinder har svært ved at se det meningsfulde i deres arbejde, når der er muligheder for arbejde uden for revisionsbranchen på bedre arbejdsvilkår, højere løn og andre medarbejderfordele. Derudover nævnes vederlaget til ikke at være på niveau med den personlige risiko man løber som statsautoriseret revisor. Der er generelt højere løn for revisorer uden for branchen, hvilket medvirker til at de kvindelige revisorer har udfordringer med at se sig selv fortsætte i branchen på de arbejdsvilkår og en løn der ikke matcher. Disse faktorer er essentielle, og revisionsbranchen skal have fokus på dette, eftersom de medvirker til at de kvindelige revisorer er demotiveret på deres arbejdsplads, hvilket ikke gavner revisionsbranchen eller de kvindelige medarbejderne.

Det kan derudover konkluderes at kvinderne har forskellige værdier og interesser, som de prioriterer. Det er dermed essentielt at den enkelte medarbejder bliver lyttet til, for at skabe tilfredshed på arbejdspladsen, så kvinderne er motiverede til at udføre deres arbejde. Hvis kvinderne får mulighed for at have mere kontrol over deres egen arbejdssituation, kan det medvirke, at kvinderne vil finde en højere grad af indre motivation i deres arbejde. Derudover kan det konkluderes at arbejdet som revisor er meget standardiseret og præget i høj grad af compliance, hvilket kan resultere i at de kvindelige revisorer ikke finder deres arbejde værdiskabende eller meningsfyldt, da de ikke får muligheden for at tænke kritisk og konstruktivt. Dette kan medvirke til at man som kvindelige revisor ikke føler man kan udnytte sit fulde potentiale, fordi det arbejde som skal foretages, ikke tager hensyn til den enkelte kunde.

En af årsagerne til, at revisionsbranchen har disse udfordringer med at fastholde de kvindelige revisorer kan skyldes at revisionsbranchen er designet til mænd, også selvom der er mange kvindelige revisorer som er ambitiøse. Det er essentielt at revisionsbranchen håndterer disse udfordringer og ændrer det i praksis og ikke blot har fokus på diversitet med køn i branchen, men at der bliver gjort en aktiv indsats for at lytte og forstå kvindernes behov.

Ud fra analysen er det fem væsentlige problemstillinger som kan udledes og dermed give et løsningsforslag til hvad branchen kan gøre for at fastholde kvinderne. De fem problemstillinger er:

- Gøre op med kulturen
- Sæt familielivet som højere prioritet
- Fokus på den individuelle medarbejder og dennes behov
- Bedre uddannede ledere
- Flere kvindelige rollemodeller

De fem forskellige løsningsforslag skal være med til at fastholde de kvindelige revisorer, og motivere dem til at forblive i branchen og samtidig understøtte det meningsfulde i deres arbejde. Det er essentielt at der bliver ændret på kulturen i revisionsbranchen så der kan blive skabt en arbejdsplads, hvor kvinderne ikke skal være i tvivl om, at den arbejdsindsats de leverer bliver værdsat. Det skal ikke handle om at konkurrere med sine kollegaer, men om at arbejde de antal timer man har mulighed for og lyst til. Dette vil give mulighed for at opnå sit fulde potentiale, og samtidigt blive motiveret til at yde den ekstra indsats, fordi anerkendelse i arbejdet kan motivere en til at være bedre. Anerkendelsesbehovet er forskelligt fra kvinde til kvinde, og det er derfor vigtigt at branchen tager fat i kvinderne, og sikrer at de får den anerkendelse de fortjener og bliver motiveret af. Ydermere skaber gode ledere et godt arbejdsmiljø og revisionsbranchen skal sikre sig, at de medarbejdere der agerer og skal agere som ledere, at de er korrekt klædt på til at varetage sådanne opgaver. Det vil sige at lederne skal være i stand til at kunne rådgive, coache og lignende, på en måde som motiverer kollegaer og ikke demotiverer dem. De skal dermed ikke varetage opgaver, som er uden for deres ekspertise som eksempelvis HR-opgaver, dette skal varetages af en uafhængig tredjepart som kan være der for medarbejderen og deres behov.

Det sidste aspekt er lønaspektet. Dette påvirker den ydre motivation, men er væsentlig at have med, eftersom medarbejdere ikke er interesseret i at arbejde til en løn som ikke afspejler de opgaver de varetager. Dette ses blandt andet hos medarbejdere som er statsautoriseret revisorer, men også for dem der ikke er, idet det nævnes flere gange at der er højere løn med færre timer på den anden side af branchen.

Det konkluderes dermed at en eller flere ændringer af de nævnte problemstillinger på en revisionsarbejdsplads, vil få medarbejderne til at føle sig mere motiveret på deres arbejdsplads, eftersom de er med til at kontrollere deres egen arbejdssituation. Hvis der er flere kvindelige revisorer, der forblev i revisionsbranchen, vil der automatisk være flere kvinder som kan se sig selv være i branchen idet der skabes flere forskellige kvindelige rollemodeller og som man kan sparre med og spejle sig selv i.

9. Perspektivering

Der er i afhandlingen blevet foretaget en del afgrænsninger ved udarbejdelse af problemformuleringen. Ydermere har den indsamlede empiri givet anledning til at undersøge andre aspekter end dem som er blevet analyseret diskuteret og konkluderet i afhandlingen eftersom mængden af empiri, har været overvældende. Grundet mine begrænsninger i afhandlingen har jeg dermed ikke kunne inddrage alle problemstillinger og udfordringer. I dette afsnit vil andre væsentlige aspekter blive præsenteret, som den indsamlede empiri har givet anledning til:

- Hvordan kvaliteten af revisionen kan være påvirket af kvindelige revisorer som ikke er motiveret på deres arbejdsplads i revisionsbranchen.
- Hvilke udfordringer revisionsbranchen vil møde, hvis frafaldet af revisorer fortsætter.
- Er frafaldet af revisorer kønsspecifikt, eller kan udfordringerne i revisionsbranchen påvirke mænd til at vælge branchen fra.

Det første aspekt, er et væsentligt aspekt at tage fat i ud fra denne handling, ville være at undersøge hvordan revisionens kvalitet bliver påvirket af at have kvindelige medarbejdere som ikke er motiveret på deres arbejdsplads. Selvom kvinder forlader revisionsbranchen, blev der i analysen påpeget at flere af kvinderne havde overvejelser tidligt i deres karriere, om at forlade branchen, men valgte at blive. Det tyder på, at der er kvinder som forbliver i branchen, trods de udfordringer de møder.

Afhandlingen afdækker ikke over hvilke konsekvenser udfordringer i revisionsbranchen har. De oplever i forvejen underbemanding generelt i revisionsbranchen, hvilket kan medvirke til at arbejdsbyrden bliver højere samt revisionen ikke bliver lige så dybdegående og dermed forringet kvalitet. (Andersen, 2021) Dette er væsentligt at overveje, eftersom det er en del af revisorloven at revisionen skal være af høj kvalitet og medarbejderne skal have en vis kompetence, jf. Revisorlovens § 16.

Idet der kan være mange udfordringer ved underbemanding og medarbejdere som ikke er motiveret på deres arbejdsplads, er dette ikke kun relateret til de kvindelige revisorer. Det er dermed et væsentligt aspekt at undersøge nærmere, da der er mangel på statsautoriseret revisorer, og det ikke kun er kvinder som forlader branchen. (Andersen, 2021) Det kan være at der er andre udfordringer og problemstillinger som påvirker mænd, og får dem til at fravælge revisionsbranchen, hvilket gør det væsentligt at undersøge, for at branchen skal undgå et større frafald af revisorer.

10. Litteraturliste

Bøger

Andersen, I. (2013). *Den skinbarlige virkelighed: Vidensproduktion i samfundsvidenskaberne*. (5. udg.) Samfundslitteratur.

Bakka, J. F., & Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori: Struktur, Kultur Processer* (6th ed.). København, Danmark: Handelshøjskolens Forlag.

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

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.

Videnskabelige artikler

Alderfer. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175. Retrieved from [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)

House, R. J., & Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. *Personnel Psychology*, 20(4), 369–390. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1967.tb02440.x>

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Brooklyn College*, 370–396. Retrieved from <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68. Retrieved from <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Hjemmesider

Andersen, L (28/06/2021) *De unge talenter flygter fra denne samfundsvigtige branche*. Retrieved March 19, 2022, from <https://finans.dk/erhverv/ECE13088748/de-unge-talenter-flygter-fra-denne-samfundsvigtige-branche/?ctxref=ext>

- CVR (n.d.) *Det Centrale Virksomhedsregister*. Retrieved March 11, 2022, from https://datacvr.virk.dk/soegeresultater?sideIndex=0&enhedstype=person&personrolle=AKTIV_REVISOR_STATS AUTORISERET&size=10
- Deloitte (n.d.) *About Female Academy*. Retrieved March 19, 2022, from <https://www2.deloitte.com/dk/da/pages/careers/articles/about-female-academy.html>
- EY (n.d.) *Women in Audit*. Retrieved March 19, 2022, from https://www.ey.com/da_dk/careers/women-in-audit)
- FSR (n.d. - a) *Hvad er revision?* Retrieved March 19, 2022, from <https://www.fsr.dk/politik-analyse/om-revisor-og-aarsregnskaber/hvad-er-en-revision>
- FSR (n.d.- b) *Statistik for revisoreksamen*. Retrieved April 20, 2022, from <https://www.fsr.dk/uddannelse-events/revisoreksamen/om-revisoreksamen/statistik>
- FSR (n.d. – c) *Brancheanalyse 2020*. Retrieved March 19, 2022, from <https://www.fsr.dk/Files/Files/Dokumenter/Politik%20og%20analyser/Analyser/2020/Brancheanalyse%202020.pdf>
- FSR (2019). *Etik & Troværdighed. Ethiske rammer for statsautoriserede revisionsvirksomheder og deres medarbejdere*. Retrieved April 24, 2022, from [https://www.fsr.dk/Files/Files/Dokumenter/Faglig/Revision/Etik%20og%20uafhængighed/Ethiske%20Regler%202019-EN-DA%20version_150519_endelig%20version%20\(1\).pdf](https://www.fsr.dk/Files/Files/Dokumenter/Faglig/Revision/Etik%20og%20uafhængighed/Ethiske%20Regler%202019-EN-DA%20version_150519_endelig%20version%20(1).pdf)
- FSR (20/09/2021) *Mangel på arbejdskraft truer revisorbranchen*. Retrieved March 19, 2022, from <https://www.fsr.dk/nr-9-mangel-paa-arbejdskraft-truer-revisorbranchen>
- Nissen, L (01/02/2022) *Deloitte har med vilje skåret omkring 600-700 kunder fra. Revisionschefen indrømmer, at det har kostet omsætning på den korte bane*. Retrieved April 20, 2022, from <https://finans.dk/erhverv/ECE13673499/ville-goere-op-med-syg-arbejdskultur-saa-mange-kunder-har-deloitte-skaaret-fra/?ctxref=ext>