

# Kjønnsfordeling i bransjen Strategiske Rådgivere

Kartlegging utført av Bergen Næringsråd

## 1.0 Innledning og hovedfunn

Bergen Næringsråd har på oppdrag fra Ressursgruppe Strategiske Rådgivere kartlagt kjønnsbalansen i advokatfirmaene og konsulentselskapene. Målet med kartleggingen er å avdekke om det er forskjell i rekruttering av menn og kvinner, og da særlig hvordan balansen mellom kjønnene utvikler seg fra nyansatte og i den videre karriereutviklingen frem mot et partnerskap.

Kartleggingen viser en relativt jevn andel av menn og kvinner på lavere nivå i bransjen, og en dramatisk synkende kvinneandel på høyere stillingsnivå. Advokatkontorene har 62 prosent kvinnelige ansatte som advokatfullmektig, mens andelen kvinner synker til 9 prosent på partnernivå.

Tallmaterialet i konsulentselskapene viser den samme hovedtendensen, med 47,5 prosent kvinner på laveste nivå og 13 prosent på partnernivå.

I tillegg til å fremskaffe et faktagrunnlag, har kartleggingen et mål om å besvare følgende spørsmål: Hva er årsakene til at kvinneandelen synker betydelig med økt stillingsnivå? Har ubalansen mellom kvinner og menn på høyt nivå betydning for bransjen og for relasjonen til kundene? Er det ønskelig å oppnå en bedre kjønnsbalanse, og hvilke tiltak bør i så fall iverksettes? For å besvare disse spørsmålene har vi gjort dybdeintervjuer med 20 medarbeidere i bransjen. Utvalget har bestått av lik andel kvinner og menn på ulike stillingsnivå og i ulike alder.

Det er unison enighet blant de ansatte i bransjen om at det er ønskelig med en bedre kjønnsbalanse på partnernivå. Bransjen har til en viss grad allerede tilrettelagt for at flere kvinner skal kunne stå hele karriereløpet, blant annet gjennom mer fleksibel arbeidstid. Dette har foreløpig likevel ikke vært tilstrekkelig til en jevn kjønnsbalanse. Basert på svar fra respondentene kan det synes som om fraværet av kvinnelige rollemodeller på høyt nivå er en avgjørende faktor for at få kvinner blir partnere, sammen med kulturelle faktorer i bransjen. Dette påvirker kvinners valg. En utdyping av dette kommer vi tilbake til senere.

Ansatte i bransjen er samstemte i at kjønnskvoltering ikke er et godt tiltak for å bedre kjønnsbalansen. Det er heller ingen tro på at kjønnsbalansen over tid vil utjevne seg uten tiltak. Tettere oppfølging av kvinnelige talenter og mentorordning er tiltak som foreslås, noe vi også vil utdype nærmere.

Ivar Borge  
Leder  
Ressursgruppe Strategiske Rådgivere

Geir Mikalsen  
Adm. kontakt  
Ressursgruppe Strategiske Rådgivere

## 2.0 Kartlegging av kjønnsfordeling i bransjen

Strategiske rådgivere er definert som rådgivere som yter avanserte støttetjenester på høyt strategisk nivå innenfor juridisk og forretningsmessig rådgivning. Bransjen har tre profesjoner; revisorer, advokater og «management consulting». Mens enkelte av selskapene leverer tjenester innenfor alle tre profesjoner, yter andre innenfor én.

Med bakgrunn i dette skiller vi mellom «de fire store», som inneholder alle tre profesjonene, og advokatkontorene. Vi skiller mellom fire nivåer i begge kategoriene, som viser karriereløpet i bransjen.

	«De fire store»			Advokatkontorene	
	Kvinner	Menn		Kvinner	Menn
Associate/sr. Associate	47,5 %	52,5 %	Advokat- Fullmektig	62 %	38 %
Manager/sr. Manager	45 %	55 %	Fast Advokat	41 %	59 %
Direktør	17 %	83 %	Senior Advokat	19 %	81 %
Partner	13 %	87 %	Partner	9 %	91 %
<b>Total</b>	<b>40 %</b>	<b>60 %</b>	<b>Total</b>	<b>29 %</b>	<b>71 %</b>

Innenfor «de fire store» viser totalfordelingen av ansatte 40 prosent kvinner og 60 prosent menn. Det er en jevn rekruttering av kvinner og menn på laveste nivå (Associate/sr. Associate), med et lite flertall av menn. Kjønnsfordelingen er også relativt jevnbyrdig på nivået over (Manager/sr. Manager). Et betydelig skille inntreffer på nivå tre (direktører), der kvinneandelen er falt til 17 prosent. På partnernivå er det kun 13 prosent kvinner mot 87 prosent menn.

Advokatkontorene har en totalfordeling på 29 prosent kvinner og 71 prosent menn. På laveste nivå rekrutteres et flertall av kvinner, totalt 62 prosent mot 38 prosent menn. Kvinneandelen synker betydelig gjennom hele karrierestigen allerede fra nivå to. På partnernivå er det kun 9 prosent kvinner mot 91 prosent menn.

Vi har også kartlagt alderssammensetningen i de to kategoriene og i de fire stillingsnivåene. I «de fire store» er det ingen vesentlig aldersforskjell mellom kvinner og menn. Når det gjelder advokatkontorene er kvinnene på høyt nivå relativt yngre enn mennene på samme nivå.

	«De fire store»			Advokatkontorene	
	Kvinner	Menn		Kvinner	Menn
Associate/sr. Associate	29 år	28,5 år	Advokat- fullmektig	28 år	29 år
Manager/sr. Manager	39 år	39 år	Fast Advokat	30 år	31,5 år
Direktør	42 år	46 år	Senior Advokat	37 år	44 år
Partner	45 år	49 år	Partner	44 år	53 r

### 3.0 Årsaker til ujevn kjønnsfordeling

Dybdeintervjuene ga ingen indikasjoner på at menn ikke ønsker å slippe kvinner til på høyere nivå i bransjen, eller at det ligger åpenbare hindringer for kvinner til å gjøre karriereløp. Snarere tvert imot, det er positive holdninger i bransjen til en bedre kjønnsbalanse. Blant respondentene oppleves det at kvinner i utgangspunktet har like ambisjoner som menn. Kompetente kvinner med stor arbeidsinnsats har like muligheter som menn. Det er innad i bransjen tilrettelagt for fleksibilitet i arbeidstid, slik at det er mulig å kombinere karriere med familieliv. Arbeidspresst synes ikke være betydelig større enn det er for ledere på høyt nivå i næringslivet ellers. Et mulig unntak er at advokat- og konsulentbransjen er klientdrevet, slik at det i perioder vil være et ekstra press knyttet til leveranser og tidsfrister.

Til tross for flere indikatorer på at det er like muligheter for kvinner og menn til å bli partnere, er det likevel altså store forskjeller mellom menn og kvinner på høyere nivå i bransjen. Respondentene peker på at strukturelle og kulturelle faktorer i bransjen kan være årsaken, men at også ulike verdiprioriteringer mellom kvinner og menn kan være en forklaring. Flere mener at disse faktorene må sees i sammenheng.

De svarene som er mest gjennomgående er *kultur* i bransjen, mangel på *rollemodeller* og ulike *prioriteringer* hos menn og kvinner.

Kulturen i bransjen er påvirket av å være mannsdominert over en lengre periode. Arbeidsoppgaver, normer og regler er besluttet av menn. Det er stort fokus på inntjening, klientpleie og rekruttering av nye oppdrag. Respondentene mener at dette kan være faktorer som er mer tiltalende for menn enn for kvinner, og ikke minst at arbeidsmetodikken og tilnærmingen til disse oppgavene er preget av en rådende mannskultur eller av verdiprioriteringer hos menn. Dette aspektet kan bidra til at kvinner som har like høye faglige ambisjoner som menn, føler en distanse i henhold til karrierevalg og

karrieresatsing. Samtidig er språk, kommunikasjon og holdninger preget av at bransjen har vært mannsdominert gjennom mange år.

Det er få kvinnelige rollemodeller i bransjen. Et betydelig antall respondenter peker på at dette kan være utslagsgivende for kvinners karrierevalg. Fraværet av kvinner på høyt nivå kan gjøre det vanskelig for kvinner å skape like gode relasjoner til ledere som menn har, det kan gi kvinner mindre motivasjon til å stå karriereløpet når de ikke har rollemodeller å strekke seg etter, og fraværet av kvinner på høyt nivå kan skape et inntrykk av at bransjen ikke er egnet for kvinner som vil kombinere karriere og familie. Enkelte av respondentene uttrykker at kvinner velger bort bransjen fra starten av på grunn av den lave kvinneandelen, eller at dette er et argument for å hoppe av underveis.

Prioriteringer er den siste årsaken mange respondenter nevner for å forklare den lave kvinneandelen på høyere nivå. Kvinner og menn er like ambisiøse, men prioriteringene kan være ulike særlig i forbindelse med familieforøkelse. Kvinner opplever i større grad enn menn at de må velge mellom familie eller karriere. Kvinner har i større grad enn menn et ønske om å lykkes på begge arenaer, og er raskere til å velge bort karriere dersom de føler at det ikke lar seg kombinere. En del respondenter mener at det er grunnleggende ulikheter i personlighetstrekk blant kvinner og menn på dette området. Andre påpeker at kvinners prioriteringer må sees i sammenheng med fravær av rollemodeller og den mannsdominerte kulturen.

Flere av respondentene uttrykker at det har vært en holdningsendring også blant unge menn, og at det å ha tid til familien er blitt viktigere også for dem. Det er likevel enten strukturelle, kulturelle eller kjønnsmessige faktorer som gjør at dette ikke påvirker menns valg i samme grad.

Kultur og holdninger i bransjen, mangel på kvinnelige rollemodeller og ulike prioriteringer er de tre hovedmomentene respondentene oppgir for å forklare årsaken til at det er så store kjønnsforskjeller på høyere nivå. To andre aspekt nevnes også av enkelte respondenter. Det første er likedelingsmodellen, som praktiseres av noen av selskapene i undersøkelsen. At partnere deler selskapets inntekter kan bidra til stort press og forventninger, der inntjening og arbeidstimer er en sterkere drivkraft enn faglige utfordringer. Det andre er tidsbruk som ikke er direkte relatert til kjerneoppgaver på jobben. Dette kan være sosiale arrangementer, klientpleie, markedsføring og det å skaffe nye kunder. Slike arbeidsoppgaver er særlig krevende for kvinner i den perioden de etablerer familie og får barn, og kan dempe motivasjonen til å stå videre i et karriereløp.

Vi har også funnet indikasjoner på at det kan være forskjeller mellom advokatkontorene og «de fire store», basert både på tallmaterialet og på bakgrunn av respondentenes besvarelser. Det kan synes som om advokatkontorene er preget av en noe mer konserverende kultur og holdninger, at karriereløpet her er hardere med strammere rammer, og at mannskulturen er enda tydeligere hos advokatkontorene. Det er likevel vanskelig å fastslå dette som et empirisk funn.

#### **4.0 Konsekvenser av ujevn kjønnsfordeling**

Det er sprik blant respondentene om den ujevne kjønnsfordelingen påvirker bransjens muligheter til å få oppdrag. En del respondenter mener kompetanse er det mest avgjørende for klientene, og at

klientene ikke har synspunkter på om de møter menn eller kvinner som rådgivere så lenge de får levert fullgode tjenester som forventet.

På den andre siden er det mange respondenter som mener at en ujevn kjønnsbalanse påvirker bransjen, og to faktorer fremheves; påvirkning i henhold til klienter og påvirkning innad på arbeidsplassen. I forhold til de første punktet nevner flere at et økende antall kvinner i toppstillinger i næringslivet vil skape forventninger om at de møter flere kvinner på høyt nivå i rådgivningsbransjen. I takt med samfunnsutvikling vil det stilles spørsmål ved skjevfordelingen, og ledergrupper og toppledere i næringslivet vil forvente at tjenesteleverandører kan stille med sammensatte team når det gjelder kjønn, alder og kompetanse.

Når det gjelder påvirkning innad på arbeidsplassen, svarte en del respondenter at den lave andelen av kvinner på høyt nivå forsterker en allerede mannsdominert kultur. Dette kan igjen føre til at mange gode kvinnelige kandidater velger ikke å stå karriereløpet. Andre påpeker at kulturen på arbeidsplassen vil ha bedre dynamikk og mangfold med flere kvinner på høyt nivå.

På bakgrunn av respondentenes svar er det noe vanskeligere å trekke entydige konklusjoner på hvilke konsekvenser den lave kvinneandelen får, selv om samtlige respondenter mener det vil være positivt med en høyere kvinneandel. Høy kompetanse er helt avgjørende og det aller viktigste for at bransjen skal levere det klientene krever. Det kan likevel synes som om en større andel av kvinner på høyt nivå vil være positivt for bransjen, og at bedre kjønnsbalanse kan være et konkurransefortrinn som næringslivet etter hvert vil forvente.

## 5.0 Tiltak

Det er et unisont ønske både blant kvinner og menn om å få flere kvinner som partnere. Det er relativt stor enighet om at dette ikke vil skje som en naturlig del av samfunnsutviklingen, til tross for økende antall kvinner i toppstillinger i næringslivet og økt andel av kvinnelige studenter innen jus og økonomi. Det er enighet om at strukturelle og kulturelle faktorer i rådgivningsbransjen og i advokatkontorene er for sterke til at kvinneandelen vil øke uten konkrete tiltak.

Det er stor enighet blant respondentene om at kvotering er et uegnet virkemiddel for å få flere kvinnelige partnere. Verken kvinner eller menn ønsker dette tiltaket.

Isteden nevnes motivasjon og støtte som viktige faktorer. Det oppleves ikke som utfordrende å rekruttere dyktige og kompetente kvinner til bransjen, og derfor er det viktig med tiltak rettet mot kvinner som allerede er i bransjen. Tiden rundt familieførøkelse synes å være særlig kritisk. Det er derfor viktig med god oppfølging i og etter svangerskapspermisjon. Kvinner kan i denne perioden føle at de ikke har samme mulighet til å stå et karriereløp, motivasjonen kan bli mindre og andre prioriteringer kan synes viktigere. Mangel på motivasjon kan forsterkes av fraværet av kvinnelige rollemodeller og lite kontakt med arbeidsplassen.

Konkrete tiltak som er foreslått fra respondentene er tettere oppfølging av kvinnelige medarbeidere som er i permisjonen, der inkludering i miljøet, lederoppfølging og utsikter til spennende oppgaver

etter endt permisjon kan gi motivasjon. Selv om fleksibiliteten oppleves som relativt stor i bransjen, vil det være viktig at kvinner i denne perioden føler en ekstra trygghet for at dette er akseptabelt.

Mentorordning er et annet forslag som er nevnt av flere. Det kan lages systematiske oppfølgingsprogram som tar sikte på å beholde de dyktige kvinnene. I dette arbeidet er det viktig å inkludere de kvinnelige rollemodellene som allerede jobber i bransjen. Mentorordningen skal kunne gi den nødvendige støtten til at kvinner beholder motivasjonen i den kritiske fasen. Kvinner må også se at det er mulig å kombinere en karriere som partner med et familieliv.

Det er helt entydig både blant kvinner og menn at kravet om kompetanse og kvalitet i leveransene er overordnet alt annet, og at det skal stilles samme krav til kvinner som til menn. I den grad det skal iverksettes målrettede tiltak mot kvinner, nevnes utelukkende faktorer som skal bidra til at de dyktige kvinnene velger å bli værende i bransjen. På bakgrunn av tilbakemeldingene fra respondentene, vil vi gi følgende anbefalinger:

- Lag mentorprogram for kvinnelige medarbeidere med fokus på oppfølging, støtte og motivasjon.
- Sørg for at kvinner som er i permisjon beholder kontakt med arbeidsplassen. Gi gjerne utsikter til krevende og spennende arbeidsoppgaver etter endt permisjonstid i kombinasjon med fleksible løsninger.

Nevnte tiltak vil ifølge respondentene kunne bidra til å øke kvinneandelen.

## 6.0 Fakta om kartleggingen

Kartleggingen av kjønnsfordelingen av advokatfirmaene og konsultentselskapene er gjennomført av Bergen Næringsråd på oppdrag for Ressursgruppe Strategiske Rådgivere. Ressursgruppen består av følgende medlemmer:

- Ivar Borge, partner, PwC
- Merete Skage, partner, Ernst & Young
- Bjørn Frode Skaar, partner, Wikborg Rein
- Nina Sandnes Gundersen, partner, Kluge
- Jon-Osvold Harila, partner, Deloitte
- Ståle Christensen, partner, KPMG
- Morten Foros Krohnstad, partner, Schjødt
- Børje L. Hoff, partner, Harris
- Trond Hatland, partner, advokatfirmaet Thommessen
- Geir Mikalsen, Bergen Næringsråd

Arbeidet med kartleggingen er ledet av Geir Mikalsen, som er administrasjonskontakt for ressursgruppen. Undersøkelsen er gjennomført av Frida Fluge, som har vært studentpraktikant i Bergen Næringsråd høsten 2016.

Den kvantitative delen er basert på innrapportering av tall fra selskapene. Den kvalitative delen er basert på 20 intervjuer med medarbeidere i selskapene, der utvalget er bredt sammensatt i forhold til alder, kjønn og stillingsnivå. Intervjuene har vært gjennomført av Frida Fluge og Geir Mikalsen. Følgende selskaper har inngått i kartleggingen: KPMG, Deloitte, PwC, Ernst & Young, Wikborg Rein, Harris, Simonsen Vogt og Wiig, Advokatfirmaet Thommessen, Steenstrup og Stordrange, Kluge og Schjødt.