

**INSTITUTT  
FOR SAMFUNNS-  
FORSKNING**

Rapport 2022:9

# Kjønnslikestilling i finans 2.0: På vei mot likere muligheter?

Sigtona Halrynjo og Runa Brandal Myklebust

© Institutt for samfunnsforskning 2022  
Rapport 2022:9

**Institutt for samfunnsforskning**

Munthes gate 31  
Postboks 3233 Elisenberg  
0208 Oslo

ISBN (trykk): 978-82-7763-746-4

ISBN (digital): 978-82-7763-747-1

ISSN (trykk): 0333-3671

ISSN (digital): 1891-4314

[www.samfunnsforskning.no](http://www.samfunnsforskning.no)

# Innhold

<b>Forord</b> .....	5
<b>Sammendrag</b> .....	7
<b>English summary</b> .....	10
<b>Innledning: På vei mot likere muligheter?</b> .....	13
<b>Kvinner er etterspurt, men på familievennlige betingelser</b> .....	14
<b>Likestilte muligheter? Vi utforsker potensial for endring</b> .....	15
<b>Kvinner og menns ulike karriereveier – ulike forklaringer</b> .....	17
<b>Handler det om kjønnepreferanser?</b> .....	18
<b>«Spilleregler» – og den ideelle arbeidstaker</b> .....	19
<b>Porteføljekarrierer – utfordringer for kjønnslikestilling og foreldreskap</b> ...	20
<b>Fra kulturelle idealer til usikkerhetens logikk</b> .....	21
<b>Foreldrepermisjon og omsorgsansvar i konkurranseorienterte arbeidskulturer</b>	21
<b>Endringspotensial og kritiske barrierer i frontfinans</b> .....	22
<b>Endelig utvalg</b> .....	25
<b>Intervju og analyse</b> .....	26
<b>Arbidsorganisering og tidsdynamikker i frontfinans</b> .....	27
<b>Kjennetegn ved frontfinans – «buy-side» og «sell-side»</b> .....	27
<b>Livet i frontfinans – uforutsigbart, spennende og krevende</b> .....	28
<b>Arbeidstid som «face time» og som investering</b> .....	29
<b>Junior-kulturen – når jobben har opsjon på fritiden</b> .....	32
<b>«Face time» – utdatert eller oppdatert?</b> .....	34
<b>Arbeidstid som investering i nye muligheter</b> .....	36
<b>Individuell organisering av arbeidet som driver for arbeidstid</b> .....	38
<b>Bonus som driver for arbeidstid</b> .....	40
<b>Endring – mindre rigiditet og mer fleksibilitet, men økt arbeidspress?</b> ...	42
<b>Balansen mellom arbeid og familie i frontfinans</b> .....	44
<b>Generasjonsskifte – arbeid-familie-dilemmaer også for menn</b> .....	44
<b>Todelt arbeidsdag – familievennlig pause på ettermiddagen</b> .....	45
<b>Likevel lange og uforutsigbare arbeidsdager</b> .....	47
<b>Rigid arbeidstid og lite fleksibilitet – fordeler og ulemper</b> .....	48
<b>Grenseløs fleksibilitet – fordeler og ulemper</b> .....	49

Når jobben blir livet .....	50
«Buy-side» – mulig å ha familieliv og likevel «henge med»? .....	51
Uforutsigbar arbeidstid – familielivets verste fiende .....	52
Individuell bonus som navet for organisering av arbeid .....	53
Barrierer for endring – ulike betingelser for å gjøre karriere .....	55
<b>Foreldrepermisjon i frontfinans – ulike bruk og ulike konsekvenser.....</b>	<b>59</b>
Fars korte «sommerpermisjon» er normen .....	60
Utfordringer under graviditet – krevende å sette grenser for jobb .....	62
Permisjonens konsekvenser – risiko for å miste kundeporteføljen .....	63
Mer enn tre måneders permisjon – som å gå imot tyngdekraften .....	64
Foreldrepermisjon – tap av bonus .....	66
<b>Endring – muligheter og barrierer .....</b>	<b>69</b>
Alternative måter å organisere bonus på .....	70
<b>Oppsummering og konklusjon – hindringer og muligheter .....</b>	<b>73</b>
Arbeidsliv i frontfinans – uforutsigbart, spennende og krevende .....	73
Endring – mindre rigid arbeidstid og mer stedsfleksibilitet .....	74
Når jobben har opsjon på fritiden .....	74
Arbeidstid som investeringsressurs – høy gevinst og høy risiko .....	75
Generasjonsskifte fra «wine & dine» til familiehverdager .....	75
Når barnehage og SFO ikke er nok .....	77
Foreldrepermisjon i frontfinans – når porteføljen er ferskvare .....	77
Individuelt ansvar og bonus – ulike betingelser for å lykkes .....	79
Muligheter for endring .....	80
Konklusjon – barrierer og endringspotensial .....	81
<b>Litteratur .....</b>	<b>83</b>

# Forord

Denne rapporten er skrevet på oppdrag for Finansforbundet og ABG Sundal Collier Stiftelsen – Women in Finance. Vi vil takke Nanna Ringstad, Dag Arne Kristensen og Eivind Friis Hamre fra Finansforbundet for godt samarbeid og hjelp til å forstå bransjespesifikke termer og til å få oversikt over bransjen.

Takk til bransjen og selskapene som har åpnet dørene for oss og tilrettelagt for rekruttering av informanter. Ikke minst vil vi rette en stor takk til alle kvinner og menn fra ulike deler av frontfinans som har stilt opp til intervju og delt sine erfaringer, opplevelser og innsikter med oss – selv i en svært travel hverdag.

Våre vitenskapelige assistenter, Amanda Miriam Tallis og Ingrid Høie Vadla, har gjort en god og viktig jobb. De har bidratt med å rekruttere informanter, gjennomføre intervjuer og transkribere intervjuene. Takk også til Mari Teigen, leder for CORE – Senter for likestillingsforskning, for viktige bidrag i kvalitetssikringen av rapporten.

Vi opplever at arbeidet med rapporten har gitt oss viktig innsikt i sentrale utfordringer for likestillingen i den spesifikke delen av finansbransjen som frontfinans i investeringsbanker og meglerhus utgjør. Samtidig opplever vi at frontfinans kan forstås som et forstørrelsesglass der likestillingsutfordringer og dilemmaer som også kan være relevante for andre bransjer og deler av arbeidslivet, blir særlig tydelige.

Vi håper rapporten kan gi kunnskap om og bidra til diskusjon om og utvikling av likestilling i frontfinans spesielt og i arbeidslivet generelt.

Oslo, 12. august 2022

Sigtona Halrynjo og Runa Brandal Myklebust



# Sammendrag

**Forfattere** Sigtona Halrynjo og Runa Brandal Myklebust

**Tittel** Kjønnlikestilling i finans 2.0: På vei mot likere muligheter?

**Sammendrag** I denne studien utforsker vi hvilke barrierer som hindrer kjønnlikestilling i frontfinans. Studien bygger på hovedfunn fra «Kvinner i finans – får ikke, kan ikke eller vil ikke?» (Halrynjo mfl., 2019), som viste at selv om finansbransjen i Norge som helhet er kjønnsbalansert, representerer bransjen ulike «arbeidsliv», der frontfinans skiller seg ut som særlig mannsdominert, med store lønnsforskjeller mellom kvinner og menn. Dette forskningsprosjektet konsentrerer seg derfor om frontfinans og bygger på 33 dybdeintervjuer med kvinner og menn både i frittstående meglerhus/investeringsbanker og i store forretningsbanker.

Studien er gjennomført av CORE, Senter for likestillingsforskning, ved Institutt for samfunnsforskning og finansiert av Finansforbundet og stiftelsen ABG Sundal Collier Stiftelsen – Women in Finance.

Frontfinans framstår med et svært attraktivt arbeidsmiljø, spennende arbeidsoppgaver og kunder, motiverte og dyktige kollegaer og gode inntjeningsmuligheter for både kvinner og menn. Samtidig forteller informantene om en uforutsigbar arbeidshverdag som er preget av høyt arbeidspress, og som ofte strekker seg over store deler av døgnet. Vi har identifisert flere bransjespesifikke betingelser i frontfinans som gjør familie–arbeid-kombinasjonen vanskelig. Konkurransen om prosjekter og kunder, arbeid over flere tidssoner, det uforutsigbare finansmarkedet og arbeidsrytmen i gjennomføringen av store transaksjoner øker arbeidstiden og gjør hverdagen og arbeidsuken vanskelig å planlegge. Dette er dels ytre betingelser som det er krevende å forandre på. Når det gjelder hvordan disse betingelsene blir håndtert, og hvilke ansvars- og belønningsdynamikker som er styrende, finnes det imidlertid muligheter for endring.

Informantenes fortellinger viser at frontfinans allerede har endret seg betydelig i løpet av de siste årene. For det første har arbeidstiden blitt mer fleksibel, med færre forventninger til «face time» og fysisk tilstedeværelse. Bruken av hjemmekontor har blitt intensivert i løpet av koronapandemien. For det andre har arbeidstiden blitt mer tilrettelagt for dem med barn. Flere beskriver en større aksept for å hente barn i barnehagen og unngå møter mellom klokken 17 og 20. Forventningen om å være tilgjengelig i dette tidsrommet er dessuten ikke like stor som før. Den tredje endringen handler om at menn i større grad enn før tar ut foreldrepermisjon. Dette beskrives som relativt nytt og knyttes til utvidelsene av fedrekvoten. Et interessant funn er fortellingene om et generasjonsskifte. Der arbeid–familie–balanse tidligere ble beskrevet som en utfordring for kvinner, blir det nå beskrevet som relevant også for den nye generasjonen av menn. Mens eldre fedre

beskrives som «old-school bankers» med partnere som er hjemmeværende, jobber deltid eller har en mindre krevende jobb og tar mesteparten av ansvaret hjemme, beskrives familieansvar nå som noe også mannlige medarbeidere har behov for å få tid og plass til.

Til tross for endringene viser studien at uforutsigbarheten og en arbeidsdag som verken begynner eller slutter, fortsatt gjør det utfordrende å kombinere jobben i frontfinans med familieliv. Disse utfordringene rammer foreldre av begge kjønn, men slår spesielt negativt ut for kvinner, som sjeldnere har en partner som tar hovedansvaret hjemme. De negative konsekvensene for kvinners karriere blir særlig tydelige i forbindelse med foreldrepermisjon, ettersom menn fortsatt har mulighet til å ta en mye kortere permisjon enn kvinner – og på tidspunkt og måter som tilpasses jobben.

Analysene viser hvordan en arbeidsorganisering med stort individuelt ansvar for kunder og porteføljer framstår som normen i frontfinans. Det individuelle kunde- og porteføljeansvaret bidrar til svært lange arbeidsdager og skaper store utfordringer med å ta foreldrepermisjon uten samtidig å jobbe underveis. Vi har identifisert et endringspotensial i retning av mer likestilling ved å organisere arbeidet og ansvaret i frontfinans mer kollektivt.

Analysene viser imidlertid hvordan bonusen fungerer som navet i arbeidsorganiseringen og indirekte opprettholder og stimulerer det individuelle ansvaret. En høy individuell bonus basert på individuelt kundeansvar fungerer som et økonomisk insentiv for konstant tilgjengelighet, lange arbeidsdager og en kort og arbeidstilpasset permisjon. De individuelle bonusordningene representerer dermed en barriere for å kunne organisere arbeidet mer kollektivt. Når bonusen utgjør en betydelig del av den totale lønnsutbetalingen, skapes det få insentiver for mer kollektive arbeidsorganiseringer.

Så lenge individuelle bonusordninger fungerer som navet i arbeidsorganiseringen, er det en fare for at selskapenes visjoner og holdningsarbeid for å fremme likestilling i liten grad vil føre til endring. Våre funn og analyser peker i stedet på behovet for å utforske alternative modeller for å organisere belønning og ansvar. Mer kollektiv bonus (både når det gjelder beregningsgrunnlag og utbetaling) eller en kompensasjonsordning der bonus utgjør en mindre del av den totale kompensasjonen, kan få betydning for hvordan arbeid og kunde-/prosjekt-/porteføljeansvar organiseres – og dermed også endre betingelsene for likestilling i frontfinans.

På kort sikt framstår dagens system med individuelt porteføljeansvar og individuell bonus som mest attraktivt både for selskapene og for enkeltpersoner som kan legge opp livet sitt etter det som lønner seg mest, med lange og uforutsigbare arbeidsdager og kort og kundetilpasset – eller ingen – foreldrepermisjon. På lengre sikt kan imidlertid selskaper som tenker nytt om organiseringen av kunde- og porteføljeansvar og om belønningssystemer, vinne konkurransen om den nye generasjonen kvinner og menn, som ikke lenger ønsker en arbeidsorganisering der konkurransen om prosjekter, kunder og bonus gjør at all tid er potensiell arbeidstid.



Rapporten gir innsikt i spesifikke likestillingsutfordringer i investeringsbanker og meglerhus. Samtidig har studien relevans for større deler av arbeidslivet, ettersom frontfinans kan forstås som et forstørrelsesglass der likestillingsutfordringene i konkurranse-, kunde- og porteføljedrevne virksomheter blir særlig tydelige.

**Emneord**

likestilling, finans, arbeidstid, foreldrepermisjon, bonus, portefølje

# English summary

**Authors** Sigtona Halrynjo and Runa Brandal Myklebust

**Title** Gender equality in finance 2.0: Towards more equal opportunities?

**Summary** In this study, we investigate what hinders greater gender equality in front finance. The study builds on findings from “Women and Career in Finance: Not Allowed, Not Able or Not Willing?” (Halrynjo et al. 2019), which showed that even if the financial industry as a whole is gender-balanced, women are still significantly underrepresented in top management and in high-paid positions. Finance consists of different entities, among which front finance stands out as particularly male-dominated, with a considerable wage gap between women and men, long and unpredictable work hours, and a high degree of competition. Therefore, this research project concentrates here to examine hindrances and possibilities for change.

The study is based on 33 in-depth interviews with women and men in independent investment banks / brokerage firms and in brokerage/ investment departments within large commercial banks.

The study was conducted by CORE, the Centre for Research on Gender Equality at the Institute for Social Research, in Oslo, Norway. It was funded by the Finance Sector Union of Norway (Finansforbundet) and the ABG Sundal Collier Stiftelsen – Women in Finance foundation. Front finance is described as an attractive area in which to work, with exciting tasks and clients, motivated and talented colleagues, and strong potential for high earnings—both for women and men. However, the participants report demanding, unpredictable workdays during which immense assets are at stake and the work hours are long. We identify several conditions specific to the finance industry that make work-family balance challenging; strong competition over customers and projects, working across time zones, the constant, unpredictable activity in the finance market, and workflow during big transactions increase work hours and make the work week difficult to plan. These are partly structural conditions and difficult to change. However, there are possibilities for change regarding how these conditions are managed, how the work is organized, and what kind of—and how—bonuses/rewards are used.

The participants’ accounts show that front finance has already changed considerably in recent years. First, the workdays have become more flexible, with reduced pressure around “face time” and physical appearance, especially as the use of home offices increased during the COVID-19 pandemic. Second, the workdays have become better suited to family life. Several participants described a growing acceptance for leaving work to pick up children from day-care and stated that fewer meetings are scheduled between 5 p.m. and 8 p.m. Third, men are now more likely to

take parental leave, which is described as a relatively new phenomenon and should be seen in relation to the prolonged non-transferable father's leave policy in Norway.

An interesting finding of the study is the many accounts of a generational shift in attitudes and practices towards gender equality. Whereas work-family balance used to be a challenge primarily among women, it is now also described as relevant to the new generation of men. Men with stay-at-home or part-time working wives are portrayed as “old-school bankers.” By contrast, men of the younger generation often have partners with equally demanding careers, and the family burdens are more evenly distributed. In spite of these changes, the study shows that long, unpredictable workdays still make it challenging to combine work in front finance with family life. While this challenge is not gender-specific, it is especially demanding for women, who less often have partners who shoulder the responsibility at home than men. The negative consequences for women's careers are particularly evident when it comes to parental leave. While men can postpone, divide, and adapt their relatively short parental leave to meet the needs of their project and clients and retain their customers and portfolio, most mothers have to take their leave according to their due date. Moreover, because mothers take longer leave, they must hand off clients and portfolios to colleagues.

The highly individualized responsibility for portfolios and clients contributes to long work hours and punishes parents for actually using their leave (in contrast to working through it). We identify a potential means for improved gender equality and more inclusive work environments by organizing the work and responsibilities surrounding clients and portfolios in a more collective, rather than individualized, manner.

This study demonstrates how the bonus system indirectly structures how work in front finance is organized. Both the analyses of the organization of work and the participants' explicit statements about bonuses show how a model with high individualized bonuses intensifies individual competition at the expense of cooperation, maintaining and stimulating the individual organization of clients and portfolios. High individual bonuses based on individual responsibility act as a financial incentive for constant availability, long working days, and a short and work-adapted parental leave. The individual bonus schemes thus represent a barrier to organizing work more collectively. As long as such schemes constitute a significant part of workers' total wage, few incentives exist for a more collective organization.

Visions and attempts to change attitudes and work culture to promote equality in finance companies risk having little impact as long as individual bonus schemes—and thus the individual distribution of job responsibilities and portfolios—determine how work is organized. Alternative arrangements may, for example, include different degrees of more collective bonus models or systems in which the bonus constitutes a smaller part of the total salary compensation.

In the short term, the current system of individual portfolio responsibility and individual bonuses appears to be the most attractive option for

companies, as well as for individuals who can arrange their lives to earn the best pay, work long, unpredictable days, and take short—or no—parental leave. In the longer term, however, companies that rethink the organization of portfolio responsibility and reward systems can win over the new generation of employees, both women and men, who no longer want a job in which the competition for projects, customers, and bonuses means that all time is potential working time.

The report provides insight into specific gender equality challenges in investment banks and brokerage houses. At the same time, the analysis has wider relevance, as front finance can be understood as a magnifying glass, where challenges and dilemmas of a competition- customer- and portfolio-driven business, become particularly clear.

**Index terms**

Gender equality Finance Working hours Parental leave Bonus

# Innledning: På vei mot likere muligheter?

I studien «Kjønnslikestilling i finans 2.0: På vei mot likere muligheter?» utforsker vi potensialet for endring i retning av mer likestilte muligheter for kvinner og menn i frontfinans. Finansbransjen i Norge som helhet er kjønnsbalansert når det gjelder antall menn og kvinner.<sup>1</sup> Likevel er det store forskjeller mellom ulike segmenter internt i bransjen; personmarked og «back office» er kjønnsbalansert, mens frontfinans i investeringsbanker og meglerhus skiller seg ut som særlig mannsdominert. Det største lønnsgapet mellom kvinner og menn finner vi blant medarbeidere i topplederstillinger og andre høytlønnede stillinger i frontfinans.<sup>2</sup>

Denne rapporten tar utgangspunkt i hovedfunnene fra rapporten «Kvinner i finans – får ikke, kan ikke eller vil ikke?» (se Halrynjo mfl., 2019), som viste at finans representerer ulike «arbeidsliv», der særlig frontfinans skilte seg ut. I tillegg til å være et særlig mannsdominert område med store lønnsforskjeller skiller det seg ut når det gjelder både arbeidstid, arbeidsform og belønningsstrukturer. Frontfinans, eller «front office», er den kundeorienterte og direkte pengegenererende delen av finans, i motsetning til «back office», som blant annet inkluderer støttefunksjoner som analyse, HR, eierstyring, samfunnsansvar og regnskap. Særlig i meglerhus og investeringsbanker, der *porteføljekarrierer* dominerer, er det en lav kvinneandel. Porteføljekarrierer viser her til yrker der man lever av å bygge opp en portefølje av klienter eller kunder, noe som er relevant i advokat- og finansbransjen. For å forklare den store lønnsforskjellen mellom kvinner og menn i finansbransjen er bonus spesielt viktig. Mens avtalt lønn for kvinner i denne gruppen tilsvarer 93 prosent av avtalt lønn for menn, mottar menn fortsatt bonuser som er tre ganger større enn bonusene kvinner får (Halrynjo mfl., 2019).

Prosjektet som denne studien bygger på, er gjennomført av CORE, Senter for likestillingsforskning, ved Institutt for samfunnsforskning på oppdrag fra

---

1 I forretningsbanker og forsikringsselskaper i Norge er andelen kvinner blant heltidsansatte 47 prosent.  
2 Av totalt 336 yrker i Norge er det størst forskjell mellom menn og kvinner i gjennomsnittlig månedslønn blant finansmeglere. I 2019 viste en sammenligning blant kvinner og menn i 121 yrker at lønnsforskjellen mellom kvinner og menn i absolutte tall var størst blant finans- og økonomisjefer (se Halrynjo mfl., 2019).

## Kvinner er etterspurt, men på familievennlige betingelser

Vår tidligere studie av likestilling i finansbransjen (Halrynjo mfl., 2019) konkluderer med at kvinner er etterspurt i bransjen, og at de får karrieremuligheter. Både kvinner og menn gir klart uttrykk for at kvinner både kan og vil lykkes. Men til tross for at det er etterspørsel etter kvinner i finans, identifiserer undersøkelsen fra 2019 også sentrale trekk ved bransjen som kan bidra til å forklare hvorfor kvinner i mindre grad når til topps, og hvorfor lønns- og bonusforskjellene består.

Videre viser studien at disse trekkene i liten grad handler om bevisst diskriminering eller motstand mot likestilling. I tråd med tidligere forskning på mannsdominerte miljø (se blant annet Ibarra mfl., 2013) fant vi likevel fortellinger om «menn som favoriserer menn» og om «doble standarder», der kvinner opplever å bli bedømt mer negativt enn menn for samme type oppførsel. Mens en mann med tydelige meninger som vil opp og fram, omtales som en dyktig og sterk mann, risikerer en kvinne å få «bitch-stempel» (Halrynjo mfl., 2019). Vi kan altså ikke utelukke at kvinner opplever å bli møtt med doble standarder i deler av bransjen.

Et sentralt funn i studien fra 2019 er at kjønnssegregeringen innad i bransjen og innad i selskaper kan ha stor betydning. Selv om bransjen som helhet er tilnærmet kjønnsbalansert, jobber kvinner og menn i ulike stillinger og på ulike forretningsområder i finans. Menn dominerer i frontfinans, der kunde- og resultatansvar står sentralt, mens personmarked og «back office» i større grad er kjønnsbalanserte eller kvinnedominerte forretningsområder. De kjønnsbalanserte områdene har en mindre grad av kunde- og resultatansvar. Også i disse delene av finansbransjen jobbes det mye – men uten forventninger om å være kontinuerlig tilgjengelig på kundenes premisser. Arbeidsformen beskrives som mer teamorientert og oftere rettet mot selskapets overordnede mål, uten individuelle inntjeningsmål. Denne organiseringen reduserer den individuelle konkurransen og bidrar til at medarbeidere kan fungere som backup for hverandre. I sum ser det ut til at disse faktorene bidrar til at det er mulig å kombinere en karriere med familieliv innenfor disse forretningsområdene.

I motsetning til de mer kjønnsbalanserte forretningsområdene er frontfinans – særlig virksomhetsområdene «markets» og «investment banking» – organisert etter en utpreget kompetitiv logikk med individuell konkurranse om kunder og ansvarsområder. Dette gir muligheter for å bygge opp en personlig kundeportefølje med store kunder, noe som kan bety store oppdrag og høy inntjening og bonus, men også risiko for store tap. De som vinner konkurransen om de beste kundene og de beste «dealene», får også høyest lønn, bonus og prestisje. Dilemmaet er at kvinner og menn ikke nødvendigvis konkurrerer på like vilkår.

Tidligere studier blant medarbeidere i likestillingsorienterte bedrifter i næringslivet generelt og blant økonomer spesielt har vist at det til tross for svært likestillingsorienterte idealer er langt færre kvinner enn menn som i praksis har bakkemannskap på hjemmebane. Det vil si at kvinnene ikke har en partner i en familievennlig jobb som tar hovedansvaret på hjemmebane slik at de kan være tilgjengelige på kundenes premisser (Halrynjo & Fekjær, 2020; Halrynjo mfl., 2022).

Foreldrepermisjon og begrensede muligheter for å følge opp jobbansvar på grunn av familieforpliktelser framheves som en risiko i jobber der man har mye å tape i form av kunder, bonus, lønnsutvikling og karrieremuligheter. Det handler ikke om motstand fra ledelse eller kollegaer, men om individuelle prestasjonsbaserte belønningssystemer: jo mer prestasjonsbasert lønnen er, og jo høyere bonusen er, jo høyere er prisen for fravær og begrenset tilgjengelighet.

## Likestilte muligheter? Vi utforsker potensial for endring

Formålet med denne studien er å utforske potensialet for endring i retning av mer likestilte muligheter for kvinner og menn i finansbransjen. Ettersom det er i frontfinans vi finner de største kjønnsforskjellene, både med tanke på representasjon og på lønn, har vi i denne studien zoomet inn på denne delen av bransjen. Frontfinans representerer det segmentet i finansbransjen med færrest kvinner og størst kjønnsforskjell i lønn. Samtidig skiller frontfinans seg også ut med særlig lang og uforutsigbar arbeidstid, stor konkurranse om kunder og mulighet for høy bonus.

Gjennom dybdeintervjuer med til sammen 33 kvinner og menn i store banker og forsikringsselskaper samt i frittstående investeringsbanker og meglerhus utforsker vi følgende spørsmål:

- 1) Hva kjennetegner tids- og konkurransedynamikkene i frontfinans, og hva slags belønningsstrukturer er det som opprettholder dem?
- 2) Hva skjer når en karriere i frontfinans skal kombineres med familieliv?
- 3) Hvilke endringer har allerede skjedd – eller er i ferd med å skje? Hva hindrer kjønnslikestilling, og hva slags endringer er mulig gitt hindringene?

I kapittel 2 diskuterer vi relevant teori og tidligere forskning. Deretter presenterer vi data, utvalg og metode i kapittel 3. I kapittel 4 utforsker vi betydningen av tids- og ansvarsdynamikker i frontfinans. Videre i kapittel 5 undersøker vi kvinners og menns erfaringer med å sjonglere fritid/familietid og arbeidstid/kundetid i finans. I forlengelsen av dette diskuterer vi hva som oppleves som betingelser for å lykkes i bransjen. Ettersom tilgjengelighet versus fravær og begrenset tilgjengelighet framstår som en særlig utfordring i frontfinans, går vi i kapittel 6 dypere inn i denne problematikken og utforsker kvinners og menns opplevelser av foreldrepermisjon og barrierer og muligheter for mer likestilling i denne delen av bransjen. I kapittel 7 utforsker vi informantenes eksplisitte forståelser av barrierer og muligheter for endring, mens vi i kapittel 8 oppsummerer og analyserer barrierer og muligheter i lys av tids-, konkurranse- og belønningsdynamikker i et samlet perspektiv.

I alle kapitlene retter vi særlig oppmerksomhet mot fortellinger om endringer som har skjedd. Samtidig undersøker vi barrierer mot endring og potensial for videre endring i retning av mer likestilte muligheter for kvinner og menn – både med og uten barn – i frontfinans.



# Teori og tidligere studier

Kvinner investerer mer i utdanning enn det menn gjør (Vincent-Lancrin, 2008). Likevel har kvinner med barn en tendens til å ha mindre bratte karrierer og lavere lønn enn menn med barn også i nordiske land (se for eksempel Bütikofer mfl., 2018; Bygren & Gähler, 2012; Cools mfl., 2017; Hardoy mfl., 2017; Magnusson & Nermo, 2017; Mustosmäki mfl., 2022).

## Kvinnens og menns ulike karriereveier – ulike forklaringer

En utbredt forståelse av kjønnsgapet med hensyn til lønn og karriere bygger på perspektiver om ubevisste fordommer («implicit bias», se Nelson & Zippel, 2021). Eksperimentstudier fra blant annet USA, Spania og Tyskland av rekrutterings- eller forfremmelsessituasjoner med fiktive kandidater med ulikt kjønn og ulik foreldrestatus viser at kvinner – særlig mødre – blir vurdert som mindre kompetente og mindre egnet enn menn, selv når de presenteres med en CV som viser like kvalifikasjoner og lik bakgrunn (González mfl., 2019; Hipp, 2020; Quadlin, 2018). Lignende felteksperimenter som er utført i de nordiske landene, viser imidlertid få tegn til ubevisste fordommer mot kvinner eller mødre (Bygren mfl., 2017; Carlsson & Eriksson, 2019; Carlsson mfl., 2021). Heller ikke en norsk eksperimentstudie av 2830 medarbeidere i 10 bedrifter der finans var én av fire bransjer, finner tegn til at menn foretrekkes over kvinner når alt annet holdes likt (Halrynjo mfl., 2022). Selv om bevisste og ubevisste fordommer kan være en utfordring i mange deler av verden, og heller ikke kan utelukkes i Norge, tyder altså studier på at lønns- og karrieregapet mellom mødre og fedre på det nordiske arbeidsmarkedet i hovedsak *ikke* handler om fordommer. Vi må dermed utforske andre forklaringer.

Mens teorien om bevisste og ubevisste fordommer forutsetter at karriereløpene er like, og at problemet sitter i hodet og handler om ulik tolkning av like «realiteter», viser studier at kvinner og menn ofte har systematisk ulike karriereløp (se for eksempel Bütikofer mfl., 2018; Bygren & Gähler, 2012; Cools mfl., 2017; Hardoy mfl., 2017). Vi må dermed ha kunnskap om hvilke forhold som bidrar til de ulike løpene, og hva slags betingelser som skaper en systematisk forskjell.

En del av forklaringen handler om tidlige kjønnede utdanningsvalg, der menn i større grad søker seg til tekniske fag og utdanninger (Reisel, Skorge & Uvaag, 2019). Men også når kvinner og menn har samme utdanning, finner vi klare kjønnede mønstre; de viser seg imidlertid bare blant kvinner og menn *med barn* (Halrynjo & Fekjær, 2020; Halrynjo mfl., 2021, Halrynjo mfl., 2022). En studie av karrierer i franske revisjonsfirmaer viser hvordan menns karrierer følger den foretrukne veien til toppen, med raske årlige evalueringer, uavbrutt progresjon og stadig økende krav og arbeidspress (Lupu, 2012). For kvinner, derimot, er en karriere ofte en labyrinth med en rekke barrierer, blindveier og uvanlige veier når de prøver å balansere familie- og jobbanvar. En måte å håndtere arbeid–familiebalansen på er å jobbe i støttefunksjoner («back office»), ettersom slike jobber krever mindre synlighet, tilgjengelighet og fleksibilitet overfor kunder utenfor normal arbeidstid (se også Joyce & Walker, 2015; Halrynjo mfl., 2019). Disse funksjonene har også noe mindre prestisje og lavere lønn.

En studie basert på norske registerdata (Bütikofer mfl., 2018) viser den negative effekten av foreldreskap på lønn og karriere blant kvinner med «Master of Business Administration» (MBA) eller jusutdanning sammenlignet med menn med samme bakgrunn. En ikke-lineær lønnsstruktur, med individualisert lønn og bonussystemer, belønner typisk dem som ikke er avhengig av familievennlig fleksibilitet, og som dermed kan investere mye tid og energi i jobb. Bütikofer mfl. (2018) forklarer mønsteret med at mødre typisk vil søke jobber med mer familievennlig fleksibilitet. Disse jobbene kommer med lavere lønn og mindre muligheter for karriereutvikling. Men hva er det som bidrar til at mødre som gruppe ikke investerer like mye som fedre i porteføljekarrierer? Hvordan kan vi forklare at mødres og fedres karrieremønstre er forskjellige selv innenfor samme yrke?

## Handler det om kjønnede preferanser?

Ifølge preferanseteorien (Hakim, 2000) vil de fleste menn være jobb- og karriereorienterte, mens kvinner kan deles i tre grupper: «ekte» karriereorienterte kvinner (som ifølge teorien vil være reelt eller praktisk sett barnløse) er konkurranseorienterte og vil satse mye på utdanning, kvalifisering, jobb og karriere, mens hjem- og familieorienterte kvinner satser på barna og minimerer yrkesinnsatsen. De fleste kvinner vil imidlertid utgjøre en tredje gruppe som ønsker å kombinere arbeid og familie, noe som, ifølge preferanseteorien, innebærer at de ønsker seg deltidsjobber som ikke krever karriereforpliktelse. Ifølge preferanseteorien oppstår preferansene før man har erfaring med yrkesdeltakelse og omsorgsansvar, og representerer dermed «frie valg».

Preferanseteorien er svært omdiskutert og kritisert for å presentere et forenklet bilde av virkeligheten (Crompton & Lyonette, 2005; Duncan, 2006; Halrynjo & Lyng, 2009, 2010; McRae, 2003). Teorien passer også dårlig i yrker og profesjoner der både kvinner og menn har investert mye i utdanning, kvalifisering, jobb og karriere. Både «CORE næringslivsstudie», der finans er én av fire bransjer (Halrynjo mfl., 2022), og en studie av kjønn, karriere og omsorgsansvar blant siviløkonomer (Halrynjo & Fekjær, 2020) har vist at ambisjonene til kvinner og menn er svært like, også etter at de har fått barn. Det er altså ikke slik at kvinner automatisk justerer ambisjonene sine etter at de får familie. Studiene viser også at både kvinner og menn har sterke idealer om likedeling av omsorgsansvaret. Men i praksis har kvinner svært sjelden en partner som tar mest ansvar hjemme, mens det omvendte ikke er uvanlig. Til tross for det sterke idealet om likedeling opplever relativt mange kvinner i næringslivet at de likevel må ta hovedansvaret hjemme. De nevnte studiene undersøkte også hvor fornøyd kvinner og menn er med sin egen arbeid–familie-tilpasning. Det viser seg et tydelig mønster der kvinner som tar mest av ansvaret hjemme, er klart mest misfornøyd med sin egen situasjon, mens både kvinner og menn som deler likt, er klart mest fornøyd.

Studiene tyder på at preferanser og ambisjoner ikke følger et kjønnmønster i finans og andre bransjer, men at ulike betingelser for kvinner og menn bidrar til at de ender opp med å gjøre ulike tilpasninger. Disse tilpasningene kan være i konflikt med egne ambisjoner og preferanser.

## «Spilleregler» – og den ideelle arbeidstaker

Konseptet «den ideelle arbeidstaker» har en lang tradisjon i studiet av kjønn og organisasjoner. For flere tiår siden identifiserte Kanter (1977) hvordan menn og kvinner er sortert i ulike jobber og stillinger med ulik status og lønn. Senere viste Acker (1990; 2006) hvordan «den ideelle arbeidstaker» *framstår* som kjønnsnøytral og universell, men i realiteten representerer en mann som ikke er belemret med omsorg for barn eller andre ulønnede ansvarsområder. Fordi kvinner har flere forpliktelser utenfor lønnet arbeid enn det menn har, er den kjønnete organiseringen av lønnet og ulønnet arbeid viktig for å forstå kjønnsulikhet i organisasjoner og dermed ulik fordeling av kvinner og menn i organisatoriske hierarkier (Acker, 2006).

Acker (2006) understreker at mangelen på fleksibilitet i organisasjoner med rigide tidsstrukturer (krav om åtte timers kontinuerlig arbeid borte fra hjemmet), total oppmerksomhet på arbeidet og lange arbeidsdager når det trengs, er

fastlagte forventninger til den ideelle og ubelemrede arbeidstaker. Studier har senere trukket fram at fleksibilitet til å tøye disse forventningene ofte er mer tilgjengelig for ledere på høyt nivå – hovedsakelig menn – enn for ledere på lavere nivå (Jacobs & Gerson, 2004). Men i den nye, postindustrielle økonomien er ikke problemet nødvendigvis byråkratiske hierarkier og rigide tidsstrukturer med faste oppmøtetider og manglende fleksibilitet. Det kan i like stor grad være kravet til grenseløs fleksibilitet, særlig i porteføljekarrierer, som skaper utfordringer for medarbeidere med omsorgsansvar.

## Porteføljekarrierer – utfordringer for kjønnslikestilling og foreldreskap

Porteføljekarrierer viser til yrker der man lever av å bygge opp en portefølje av klienter eller kunder, noe som er relevant i advokat- og finansbransjen. Lønnsforskjellene mellom mødre og fedre er klart større blant bedriftsøkonomer og jurister (profesjoner med porteføljekarriere) enn blant andre yrker med en mer lineær lønnsutvikling. Dette gjenspeiles blant annet i en studie av lønn og karriere blant jurister: Kjønnsforskjellene er små i offentlig sektor, der det er mer regulerte lønnsystemer, mens de er store i privat sektor – særlig blant kvinnelige og mannlige advokater med barn (Halrynjo mfl., 2021).

Normen for «den ideelle porteføljekarriere» innebærer at man opptrer som en uavhengig aktør som investerer i sin egen portefølje av kunder og prosjekter, selv om man er ansatt i et firma (Neely, 2020). Dette idealet krever kontinuerlige investeringer ettersom belønning – men også risiko og ansvar – i stor grad er flyttet fra bedriften til arbeiderne (Neely, 2020). I frontfinans er de individuelle potensielle belønningene for hver ansatt store hvis de lykkes med å bygge og vedlikeholde en portefølje av store kunder. Den individuelle usikkerheten og risikoen for å miste porteføljekunder, lønn og bonus er imidlertid høy på grunn av den skarpe individualiserte konkurransen om kundene.

Porteføljemedarbeidere i frontfinans er offisielt ansatt i selskapene de jobber i. I store deler av frontfinans er hver ansatt likevel ansvarlig for sin portefølje av kunder og pengene de bringer inn i selskapet. Dermed kan arbeidsbetingelsene for en del medarbeidere ligne mer på et marked av selvstendig næringsdrivende enn på organisasjoner med ansatte medarbeidere.

Hva er det som gjør at mødre opplever større utfordringer enn fedre med denne porteføljekarrieremodellen?

## Fra kulturelle idealer til usikkerhetens logikk

Med utgangspunkt i data fra USA argumenterer Lin og Neely (2017) for at kjønnede institusjoner, som investeringsbanker, skaper et lønnsgap mellom menn og kvinner, og at de belønner menn som blir fedre, med høy status. Forfatterne peker på at kulturelle idealer om maskulinitet, forsørgerstatus, jobbededikasjon og risikotaking er forklaringsmekanismer, og hevder at «den ideelle porteføljekarriere» implisitt er assosiert med hvite menn og oppfatninger om hvit maskulinitet (Neely, 2020). Dermed høster fedre, men ikke mødre, ekstra belønninger for å jobbe i frontfinans, der risikotaking, nettverk og jobbededikasjon verdsettes høyt. Selv om kvinner får tilgang til yrker med høy status, får de altså ikke den samme tilgangen til ressurser og økonomiske belønninger (Cornwell & Dokshin, 2014). De kulturelle idealene ekskluderer dermed kvinner fra viktige nettverk og muliggjør på den måten mannlig dominans i finansbransjen (Neely, 2020).

I synet på «den ideelle arbeidstaker» står arbeidsorganisasjonen og arbeidsgiverperspektivet sentralt, mens forestillingen om «den ideelle porteføljemedarbeider» er mer knyttet til evnen til å bygge sin egen porteføljekarriere. Da har nettverk og kunder større betydning enn formelle arbeidsorganisasjoner og arbeidsgivere. Det er imidlertid ikke gitt hvordan disse kulturelle prosessene foregår, og om andre prosesser også kan være i spill.

Den forrige studien fra CORE av likestilling i norsk finansbransje viser hvordan porteføljekarrierer preges av markedsdynamikker der spillereglene er drevet av individualisert konkurranse om kunder, og der kontinuerlig tilgjengelighet er avgjørende (se Halrynjo mfl., 2019; Halrynjo & Mangset, 2022). Likestillingsfremmende retningslinjer og goodwill fra arbeidsgivere vil ikke kunne fjerne «krav» om kontinuerlig tilgjengelighet og innsats når disse forventningene forstås som objektive markedsstrukturer, og som noe som kreves for å være konkurransedyktig, i tråd med ny-institusjonalistisk teori (DiMaggio & Powell, 1983).

## Foreldrepermisjon og omsorgsansvar i konkurranseorienterte arbeidskulturer

Ettersom det er ulike biologiske og sosiale betingelser med hensyn til foreldrepermisjon og omsorgsansvar, blir forskjellene mellom menn og kvinner spesielt synlige på dette området. De biologiske betingelsene handler for eksempel om at fedre kan velge å ta permisjon når det passer for kunder (for eksempel om

sommeren og spredd utover andre ferier), mens mødre i liten grad kan kontrollere sykdom under graviditet, tidspunkt for fødsel og arbeidsbegrensninger knyttet til amming og kroppslig restitusjon.

De sosiale betingelsene handler om at omsorgsansvaret fortsatt er sterkt skjevfordelt, til tross for svært likestilte idealer og preferanser. Svært få mødre i konkurranseyrker har en partner som tar hovedansvaret hjemme. Langt flere fedre har en partner som har en vanlig fulltidsjobb, men som likevel jobber mindre enn de selv gjør, og tar hovedansvaret hjemme (Halrynjo mfl., 2022, Halrynjo & Mangset, 2022). Dette mønsteret ser ut til å forsterkes gjennom ulik bruk av permisjon, og det kan dermed få konsekvenser for menns og kvinners lønn og karriereprogresjon i yrker som er preget av individuell konkurranse.

Det ser fortsatt ut til at fedre i mye større grad enn mødre kan følge *jobbdedikasjonskjemaet* (Blair-Loy, 2003) og overlate til partneren å oppfylle *familiededikasjonskjemaet*. Så lenge fedre har mulighet til å sette grenser for foreldrepermisjon og familieansvar på en helt annen måte enn mødre, konkurrerer ikke kvinner og menn på samme vilkår (Halrynjo & Mangset, 2022).

Tidligere forskning har påpekt hvordan fedres fleksible bruk av foreldrepermisjon kan gjøre at jobben «invaderer» fedrenes omsorgssfære, slik at de får dobbelt stress og en amputert farsrolle. Fleksibel bruk av fedrekvoten har derfor en tendens til å bekrefte fars posisjon som sekundær omsorgsperson i stedet for å styrke far som omsorgsperson (Brandth & Kvande, 2016).

Den forrige studien av likestilling i finansbransjen viste hvordan fedres fleksible permisjoner ikke bare produserer kjønnsulikhet i familier, men også skaper og opprettholder kjønnsulike karriereresultater ettersom fleksibiliteten tillater fedre å konkurrere på vilkår som sjelden er tilgjengelige for mødre (Halrynjo mfl., 2019; Halrynjo & Mangset, 2022). I porteføljekarrierer og andre svært konkurransepregede arbeidssegmenter kan en kjønnsstradisjonell bruk av permisjon bidra til at fedre i større grad blir sekundære omsorgspersoner, mens mødre fungerer mer som sekundærarbeidere, uavhengig av likestilte og familievennlige idealer.

## Endringspotensial og kritiske barrierer i frontfinans

Det er tegn til at porteføljekarrierer representerer noen særlige utfordringer. I karrierer som er organisert etter en individualistisk konkurranselogikk, vil de som har «bakkemannskap» hjemme, og som dermed kan være kontinuerlig

tilgjengelig for kunder eller klienter – også under foreldrepermisjon (typisk fedre) – vinne konkurransen om de største og mest attraktive kundene og dermed få de beste «dealene» og de største belønningene i form av lønn og bonus (se Halrynjo mfl., 2019; Halrynjo & Mangset, 2022). «Vinnerne» befester samtidig sin status og posisjon og fortsetter dermed å være de mest attraktive både for selskapene og for kundene.

Det er imidlertid tegn til en begynnende diskusjon om endring – også i frontfinans: Hva skal til for at arbeidet i frontfinans skal kunne organiseres på en måte som skaper mer likestilte muligheter for kvinner og menn – både med og uten barn? Hva slags arbeidsliv – og familieliv – framstår som attraktivt for nye generasjoner av medarbeidere? Kan kunder og banker – i tillegg til medarbeidere på ulike nivå og i ulike livssituasjoner – dra nytte av en mindre individualistisk organisering av ansvar for kunder og transaksjoner?

I det følgende undersøker vi hvordan kvinner og menn i frontfinans opplever situasjonen, og hva slags endringer som allerede har skjedd, eller som er i ferd med å skje. Videre utforsker vi opplevde barrierer mot endring og hva som er potensialet for videre endring gitt barrierene.

# Metode – rekruttering og utvalg

Som nevnt innledningsvis bygger denne studien på den foregående rapporten om menns og kvinners karriere i finans, men denne gangen er utvalget mer spisset. Mens bransjen som helhet er kjønnsbalansert, viser statistikken at det i frontfinans både er færrest kvinner og størst lønnsdifferanse mellom kvinner og menn. I denne studien har vi derfor rekruttert utelukkende fra denne delen av bransjen. Ettersom utfordringer knyttet til kjønnslikestilling er størst i frontfinans, kan utvalget vårt kalles for et «extreme case»- eller et «intensity»-utvalg (Patton, 2002), nettopp fordi det er rikt på informasjon som er relevant for studien. Formålet med å snevre inn studien til de områdene av finansbransjen som har færrest kvinner, og undersøke hva som skal til for å tilrettelegge for økt likestilling der, er å få mye kunnskap om hvor skoen trykker mest.

Et annet utgangspunkt for utvalget vårt var at vi ville intervju ansatte i frittstående meglerhus og investeringsbanker i tillegg til ansatte i store banker og forsikringsselskaper. I den forrige studien ble intervjuene bare gjort i banker og forsikringsselskaper. Ettersom mange av dem som jobber i frontfinans, jobber i de frittstående meglerhusene, inkluderte vi også informanter derfra.

Et sentralt funn i den forrige studien handlet om de karrieremessige forskjellene som oppstår mellom menn og kvinner når de blir foreldre. Å snakke med både menn og kvinner, med hovedvekt på dem som har barn, var derfor et tredje utgangspunkt for rekrutteringsprosessen i denne nye studien.

Videre ønsket vi å dekke både «sell-side» (selgersiden) og «buy-side» (kjøpersiden) i frontfinans. Vi prioriterte de minst kjønnsbalanserte områdene og rekrutterte derfor flest informanter fra «investment banking»-segmentet av bransjen. Vi ønsket samtidig å inkludere andre deler av frontfinans for å få en spredning i materialet og har også intervjuet storkundeansvarlige, meglere på meglerdesken og personer som jobber med kapitalforvaltning («asset management»)<sup>3</sup> og «private banking». Storkundeansvarlige, meglere og ansatte i investment banking representerer sell-side (selgersiden), mens ansatte som jobber med kapitalforvaltning og i private banking, representerer buy-side (kjøpersiden).

---

3 I rapporten bruker vi begrepet «kapitalforvaltning» i stedet for det engelske «asset management».



Et siste utvalgs-kriterium var å inkludere kvinnelige informanter som tidligere hadde jobbet i frontfinans, men som nå jobbet i andre deler av bransjen eller utenfor bransjen. I den forrige studien fortalte flere informanter i frontfinans at kvinner blir rekruttert inn for så å forlate denne delen av bransjen etter en tid. Disse kvinnene har en større distanse til arbeidet i frontfinans enn dem som jobber der i dag, og vi rekrutterte noen av dem som informanter for å få andre perspektiver og mer variasjon i datamaterialet.

Rekrutteringen foregikk på tre måter enten gjennom ledere i selskapene, direkte via medarbeidere eller via «snøballrekruttering», som vil si at vi kontaktet ledere/mellomledere innenfor de ulike forretningsområdene og fikk tips til kandidater som passet til utvalgs-kriteriene nevnt ovenfor. Den direkte rekrutteringen foregikk ved hjelp av kontaktinformasjon på bankenes og selskapenes nettsider. Vi ba dessuten informanter om å forhøre seg med kollegaer eller tidligere kollegaer om de også kunne tenke seg å delta i studien (snøballrekruttering). Snøballrekrutteringen gjorde det mulig å inkludere informanter med førstehåndserfaring, men som ikke lenger jobbet direkte i frontfinans og derfor representerer litt mer avstand til denne delen av finansbransjen. Hovedinntrykket vårt etter rekrutteringsprosessen er at de fleste vi kontaktet, var positive både til problemstillingen og til å delta i studien. Prosessen med å rekruttere informanter viste seg likevel å bli tidkrevende. Det kunne ta lang tid å få kontakt med enkelte. Ikke alle ønsket å delta, og blant dem som ønsket det, var det tidkrevende å få gjort intervjuaftaler.

Investment banking, storkunde, meglerdesken og kapitalforvaltning representerer særlig arbeidsintensive forretningsområder, og dermed omfatter utvalget vårt mennesker som jobber svært mye og har lite tid til overs i hverdagen. Mange har dessuten en uforutsigbar arbeidshverdag. Det sistnevnte førte til at flere intervjuer måtte utsettes, og dermed måtte vi gjøre nye intervjuaftaler.

## Endelig utvalg

Det endelige utvalget besto av totalt 33 informanter, og av disse var 14 menn og 19 kvinner. 17 av informantene jobbet i store banker eller forsikringsselskaper, mens 10 jobbet i frittstående meglerhus.

Informantene fordelte seg slik med hensyn til sell-side og buy-side: 15 på sell-side (investment banking, storkunde og salg/meglerdesk) og 12 på buy-side (kapitalforvaltning og private banking). I tillegg intervjuet vi 6 kvinner som

tidligere hadde jobbet i frontfinans (sell-side), men som nå jobbet i andre bransjer eller andre deler av finansbransjen.

Informantene hadde god spredning i alder; den yngste var 28 år og den eldste 62 år. De aller fleste var i 30-årene, og 22 av de 33 informantene var under 45 år. 26 av informantene hadde barn, 1 var gravid, mens 6 ikke hadde barn. Alle informantene hadde høyere utdanning, de aller fleste på masternivå. Med unntak av to informanter jobbet alle i Oslo-området.

## Intervju og analyse

Intervjuprosessen ble gjennomført i november og desember 2021 og i januar 2022. Vi ønsket i utgangspunktet å gjennomføre intervjuene fysisk, men på grunn av koronapandemien og strenge restriksjoner fra desember 2021 rakk vi bare å gjennomføre åtte av intervjuene fysisk. De fysiske intervjuene ble gjennomført på møterom ved informantens arbeidsplass, tatt opp med lydopptaker og transkribert. Intervjuene over skjerm ble gjennomført via Zoom, tatt opp ved hjelp av den integrerte opptaksfunksjonen og deretter transkribert.

Intervjuene varte i gjennomsnitt én time (63 minutter) og baserte seg på en intervjuguide med følgende tematiske deler: egen karriere, beskrivelser av stilling, forretningsområde og selskapet, arbeidets struktur og potensial for endring, erfaringer med å kombinere karriere og familieliv og oppfatninger av kvinners og menns karriereveier i finansbransjen. Intervjuene kan karakteriseres som semistrukturerte dybdeintervjuer, i den forstand at informantens historier strukturerte samtalen, mens intervjuguiden ble brukt som en liste over temaer som vi ønsket å dekke. Etter at intervjuene var transkribert, ble de kodet i data-behandlingsprogrammet NVIVO. Intervjuene ble tematisk analysert ved hjelp av kodekategorier som «familieliv», «arbeidstid», «endring» og «hindringer for endring».

Studien er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD), og alle informantene har samtykket enten skriftlig (ved fysiske intervjuer) eller muntlig (ved digitale intervjuer) til at informasjonen de gir, kan brukes i forskningsøyemed. Alle fornavn som benyttes i rapporten, er fiktive.

# Arbeidsorganisering og tidsdynamikker i frontfinans

## Kjennetegn ved frontfinans – «buy-side» og «sell-side»

Den forrige studien fra CORE av kvinner og menn i finansbransjen (Halrynjo mfl., 2019) viste at det særlig er i frontfinans vi finner mannsdominans og likestillingsutfordringer. Frontfinans/kundefront («front office») kjennetegnes ved inntektsgenererende og kundeorienterte aktiviteter, mens prosessene som brukes for å levere produkter eller -tjenester, regnes som en del av «back office» (og «middle office»). Frontfinans består av ulike delsegmenter, men en sentral skillelinje går mellom investment banking, markets og storkunde på sell-side og kapitalforvaltning og private banking på buy-side.

Den viktigste forskjellen mellom sell-side og buy-side (altså selger- og kjøper-siden) er at en medarbeider på selgersiden, en «investment banker», *selger* finansielle produkter, mens en kapitalforvalter *kjøper* investeringsprodukter på vegne av sine kunder. Ofte er en investment banker og en kapitalforvalter i hver sin ende av samme transaksjon.

Kapitalforvaltere kalles også porteføljeforvaltere eller finansielle rådgivere. Disse forvalter aksje- eller obligasjonsporteføljer. Når vi bruker begrepet «porteføljekarrierer» ellers i rapporten, viser det imidlertid til et bredere begrep der medarbeidere bygger opp og lever av individuelle kundeporteføljer.

Ifølge Investopedia har mange av de store bankene internasjonalt jobbet med å endre bedriftskulturen for å bli mer familievennlig.<sup>4</sup> Likevel presenteres 80- og 90-timersuker som en norm i investeringsbanker, der mye av tiden handler om å være tilgjengelig for kunder – også gjennom helgen. Internasjonalt presenteres investment banking som et sted der «work-life balance» blir et meningsløst begrep ettersom jobben forventes å være selve livet.

Utdanningsinstitusjoner innenfor finans internasjonalt presenterer investment banking som den tøffeste delen av bransjen. Man må være forberedt på lange og

---

<sup>4</sup> [www.investopedia.com/articles/professionals/113015/career-advice-investment-banking-vsasset-management.asp](http://www.investopedia.com/articles/professionals/113015/career-advice-investment-banking-vsasset-management.asp)

uforutsigbare dager og være klar for å nedprioritere det sosiale livet; det er stor sannsynlighet for også å måtte jobbe gjennom helger. Kjøpersiden, det vil si kapitalforvaltning og private banking, presenteres derfor som mer «familievennlige» alternativer. Det blir imidlertid påpekt at det innebærer ti timers arbeidsdager, men ikke nødvendigvis gjennom helgen.

En utfordring som også finnes på kjøpersiden, er at markedet alltid er åpent et sted i verden. God forvaltning fordrer oppdatert informasjon, og nyhetene kommer konstant gjennom døgnet. Dermed blir det vanskelig å si når arbeidsdagen egentlig begynner og slutter.

## Livet i frontfinans – uforutsigbart, spennende og krevende

Informantene i denne studien beskriver frontfinans som faglig engasjerende, spennende og utfordrende. De forteller om gode faglige fellesskap og støttende kollegaer. Et annet aspekt som går igjen på tvers av utvalget, er at arbeidsdagene gjerne blir lange. Selv om informantene rapporterer om ulike arbeidstider alt etter hvilke forretningsområder de jobber innenfor, og hvilken type stilling de har, beskriver mange finansbransjen som en arbeidskrevende bransje. Informantene forteller at man er bevisst på dette allerede i studietiden, også i Norge. Flere utdyper hvordan beskrivelsen av en bransje med lange arbeidsdager kompensert ved høye lønninger befester seg hos studentene for eksempel på bedriftspresentasjoner ved studiestedene, der ansatte i ulike selskaper står på stand for å informere om og rekruttere studenter til sitt selskap.

De fleste informantene beskriver finansyrket som svært spennende, men det understrekes at man må være forberedt på både pluss- og minussiden. Beate i kapitalforvaltning beskriver hvordan det at markedene kjører konstant, og at alt kan skje, er nettopp det som gjør jobben så spennende – man har aldri et kjedelig øyeblikk:

Man vet aldri helt hva som kommer rundt hjørnet: Er det et rentehopp?  
Er det plutselig en pandemi? Hva skjer da? Alt kan jo skje.

Men samtidig gjør uforutsigbarheten at man hele tiden må være tilgjengelig for å ta beslutninger. Kravet om døgnkontinuerlig tilgjengelighet forsterkes dessuten av å ha ansvar for kunder på tvers av tidssoner:

På minussiden betyr det at man skal kunne ta beslutninger hele tiden. Og være tilgjengelig. (...) Så en typisk arbeidsdag er at jeg står opp, sånn i

sekstiden, og sjekker Asia-kurser. Da er jo Asia i full gang. Og man har et godt overblikk på hvordan markedene i Europa kommer til å åpne noen timer senere. Og så får jeg med meg alle nyhetene, jeg leser så mange aviser som mulig. (...) Mange av de «calls» som jeg gjør, er på grunn av at vi nå har kunder i USA, vi har kunder i Asia, og de har jo sine tidszoner. Og det er jo med på å forlenge min dag, ikke sant. Så jeg skal også være tilgjengelig for det (Beate, kapitalforvaltning).

Kombinasjonen av markeder som kjører konstant, der alt kan skje, og kunder i helt andre tidssoner bidrar til at arbeidsuken kan bli svært mye lengre enn en normalarbeidsuke.

## Arbeidstid som «face time» og som investering

Måten informantene snakker om arbeidstiden sin på, kan forstås som to ulike, men også overlappende dimensjoner av arbeidstid. Den ene dimensjonen handler om *forpliktet tid*, altså hvor lenge det er forventet at man er på kontoret eller sitter pålogget foran PC-en på hjemmekontoret («face time»).

Den andre dimensjonen handler om *tid som investering i nye muligheter*. Denne tiden kommer i tillegg til forpliktet tid og er den tiden man blant annet bruker på å følge med på markedene og holde seg oppdatert på jobbrelevant kunnskap. Ikke minst må man være tilgjengelig, slik at man ikke går glipp av potensielle muligheter, transaksjoner og kunder. Tid forstått som investering dreier seg altså om at innsatsen potensielt kan gi stor fortjeneste i form av å lykkes med transaksjoner, prosjekter og kunder. Dermed kan man få avkastning i form av lønn og bonus, anseelse og nye muligheter – noe som paradoksalt nok krever enda mer tid.

## Kontortid i endring – mindre rigiditet

Det er tegn til at den første dimensjonen, den faktiske kontortiden, har endret seg og blitt mindre rigid og stedbunden enn tidligere. Endringene knyttes til at det er mindre krav om «face time», og til konsekvenser av restriksjonene som ble innført under koronapandemien.

På tidspunktet intervjuene ble gjort (vinteren 2021/22), beskrev alle informantene at forventningene til «face time» og kontortid hadde endret seg etter koronapandemien. Før hadde de hatt svært begrensede muligheter til å ha hjemmekontor, men over natten våren 2020 ble det teknisk og praktisk tilrettelagt for å jobbe hjemmefra. Informantene forteller at selv om de i perioder var tilbake på

kontoret, for eksempel høsten 2021, var terskelen for å jobbe hjemmefra lav. En viktig endring er at muligheten for hjemmekontor har lagt til rette for en annen arbeidsrytme, der særlig de som har familie, har innført en pause fra arbeidet klokken 16–17 og 19–20, før de fortsetter å jobbe hjemmefra utover kvelden. Dette kommer vi tilbake til i kapittelet om arbeidstid og familietid.

Selv om flere beskriver at forventningene til «face time» og kontortid gradvis har endret seg, også før koronapandemien, oppgir flertallet at de jobber minimum 50 timer i uken. I hvilken grad de opplever forventninger om å være *på kontoret* og i så fall hvor lenge, varierer imidlertid med hvilket område de jobber innenfor. Det er også ulike dynamikker som bidrar til å trekke opp arbeidstiden. I det følgende ser vi nærmere på noen av dem.

### Limt til meglerdesken

Børsens åpningstider er en relevant tidsstyrer for mange av dem vi har snakket med. For dem som jobber på meglerdesken, er forventningen om å ha kontortid mens børsen er åpen, absolutt. Det er da også de informantene som jobber på meglerdesken, som beskriver kontortiden sin som mest rigid. Kim på meglerdesken forteller at det forventes at de er på desken hele børsens åpningstid, og med få pauser:

Jeg tenker: Hadde dette her vært en hvilken som helst arbeidsplass, så hadde bare folk ristet på hodet og gått. De hadde bare tenkt at dette er jo helt sjukt.

*Okay. Hva du tenker på da?*

Nei, det er alt mulig. Du er veldig bundet til desken, sant, alt skal justifiseres på en måte. Vi spiser lunsjen vår på desken. Vi tar ikke en halvtimes lunsjpause (...) Altså, det er jo litt fordi at du alltid skal være tilgjengelig, men jeg tenker at det går an å være litt mer fleksibel, kanskje (Kim, meglerdesken).

Blant meglerne på desken er det likevel et rom for fleksibilitet, men det avhenger av om man har alliert seg med kollegaer som kan dekke over arbeidsansvaret dersom man må gå litt tidligere en dag. En slik ordning beskrives som privat initiert; selve arbeidet er i sin struktur mindre kollektivt organisert.

I private banking styrer kundeoppfølging mye av dagen, og kjernearbeidstiden fylles gjerne opp av møter. Informantene som jobber med dette området, forteller at arbeidsdagene gjerne blir lengre på dager med mye møter fordi møtene genererer mye etterarbeid. Hvis det for eksempel blir inngått nye kundeavtaler, er det mye arbeid i etterkant for å få etablert de nye kundene i systemet.

Informantene framstiller likevel private banking som relativt familievennlig; arbeidsuken her er noe nærmere en normalarbeidsuke.

For dem som jobber med kapitalforvaltning, er også børsens åpningstider førende for arbeidstiden, og fordi mange jobber internasjonalt, er børsens åpningstider i Asia og USA like relevante. På grunn av ulike tidssoner er det alltid børsaktivitet å følge med på. Den konstante aktiviteten i markedet – særlig i perioder der selskaper flytter mye penger, eller i perioder med mye uro i markedet – skaper også lange arbeidsdager. Også dette er situasjoner som er ytre styrt, og som derfor kan være vanskelige å forutse. Likevel blir ikke arbeidsdagene i kapitalforvaltning beskrevet som like lange som arbeidsdagene i investment banking. Det å sitte svært lange dager på kontoret virker å være mindre utbredt her.

### Arbeidstid som investering i nye kunder og prosjekter

Det er informantene som jobber med investment banking – enten det er i frittstående meglerhus eller i «markets»-avdelingene i de store bankene – som oppgir å ha de lengste arbeidsdagene. De beskriver at arbeidsmengden er stor, og at både arbeidstiden og arbeidsmengden er uforutsigbart.

I de mest krevende periodene betyr det at de har en kontortid som faktisk er *døgnet rundt*. Det er særlig i forbindelse med såkalte «live-transaksjoner» og prosjekter og presentasjoner overfor potensielle nye kunder («pitch») at arbeidsdagene på kontoret blir ekstra lange. Da står det så mye på spill at man rett og slett bruker all tiden som er tilgjengelig. Lars beskriver hvordan de jobber med prosjekter:

Det er som regel når man jobber på prosjekter. Kan man jobbe døgnet rundt ... Hvis man skal ha en transaksjon som skal ut i markedet på en fredag, og det er mandag, da er det jo veldig, veldig mye som skal på plass, og da må du bare få det på plass. (...) Vi skal ha «pitch», altså, vi har blitt bedt om å presentere forslag til en kunde, og det skal leveres klokken 10 på fredag, og da har man tendens til å liksom jobbe til klokken 10 på fredag, den siste dagen, da.

Det skjer jo hele tiden. Men liksom ikke på en usunn måte. Eller det er jo selvfølgelig ikke sunt, men vi er veldig bevisst, altså. Et eksempel: Vi gjorde en transaksjon her i fjor, og da skulle vi liksom ha ferdig en presentasjon til morgenen dagen etter klokken 9. Og da jobbet jeg og de på teamet mitt til klokken 6 [om morgenen], og så dro vi hjem, dusjet og så tilbake (Lars, investment banking).

Her beskriver Lars helt konkret hvor mye man jobber når man skal presentere et løsningsforslag for en kunde og har mye å vinne. Da bruker man all tilgjengelig tid – gjerne døgnet rundt – og det skjer «hele tiden». Samtidig er Lars opptatt av at de er veldig bevisste, og at de ikke jobber døgnet rundt «på en usunn måte».

Flere beskriver hvordan arbeidsstedet legger til rette for at det skal være mulig å være lenge på kontoret. Tilretteleggingen gjør det enklere, men samtidig blir det en rytme der store deler av livet leves på kontoret:

Og det legges på en måte til rette for det (...) Du spiser frokost på kontoret, spiser lunsj på kontoret, spiser middag på kontoret. (...) for å legge til rette for at du skal jobbe ganske lenge (Sara, tidligere investment banking).

Det var sånn, [arbeidssted] betalte taxi hjem fra jobb hvis du jobbet senere enn ni, da. Hver kveld. Og liksom, det var ingen kvelder jeg ikke tok taxi hjem. Det sier jo sitt (Oda, tidligere investment banking).

I likhet med beskrivelsene fra internasjonale finansutdanningsinstitusjoner beskriver informantene våre investment banking som en svært spennende og interessant del av finansbransjen, også i Norge, men at det potensielt har store omkostninger når jobben har full opsjon på fritiden.

## Junior-kulturen – når jobben har opsjon på fritiden

Når nye medarbeider ansettes, gjerne ikke så lenge etter at de er ferdige med studiene og dermed er i begynnelsen av karrieren, kalles de juniorer. Det er en klar forventning om at man skal jobbe mye som junior, særlig i investment banking. Linn beskriver sin juniortid slik:

På slutten så var det to netter der jeg ikke var hjemme og sov faktisk. [Ler.] Jeg sov noen timer på en sånn benk som vi hadde borti gangen her, og så satt vi i forhandlinger, ikke sant, gjennom hele natten, og da ble vi pushet ...

*Okay. Så det var daglig på en måte, eller?*

Ja. Vi jobbet til sånn to–tretiden, det var helt vanlig (Linn, investment banking).

For informantene vi har intervjuet som har sluttet i frontfinans, var arbeidstiden og særlig uforutsigbarheten en viktig grunn til at de ønsket et jobbskifte:

Ja, altså arbeidstid var definitivt en utslagsgivende faktor – eller ikke nødvendigvis arbeidstiden, men den *opsjonen på fritiden din som alltid*



*er til stede.* Den er litt vanskelig å planlegge rundt. Det kan være litt nedslående når du håper at du egentlig skal ha fri, og så bare «boom», der fikk jeg en mail, ja. Og da er det bare å logge på igjen eller komme seg ned på kontoret en gang til ... (Sara, tidligere investment banking).

Når man opplever at jobben i praksis eier fritiden, kan det oppstå dilemmaer. Opplevelsen av å miste kontakt med venner og ikke ha noe virkelig liv kan være tøff også når man elsker jobben og arbeidsoppgavene og synes at man har verdens mest interessante jobb, slik Oda, som tidligere jobbet i investment banking, forteller:

Problemet mitt var jo at jeg egentlig ville gjøre arbeidsoppgavene mine, for jeg elsket jo jobben min, men jeg hadde virkelig ikke noe liv (...), mistet kontakten med venner. Det bare tok over, liksom (...). Ja, det ble for mye, altså. Men det var på en måte trist og da, for veldig mye av det jeg jobbet med, var kjempeinteressant.

(...) for min del ... så var det jo arbeidstiden, ikke arbeidsoppgavene, ikke miljøet og ikke arbeidsoppgavene, det var arbeidstiden. Men så kan det også være at jeg var sånn flink pike, sant. Og ikke turte å sette ned foten og si «vet du hva, så mye kan ikke jeg jobbe». For det kan jo godt hende at jeg kunne gjort det. Det aner jeg ikke. Men så var det jo andre gutter som begynte samtidig som meg, som ikke gjorde noe av å jobbe så mye (Oda, tidligere investment banking).

Oda, som nå har forlatt finansbransjen, kaller juniortiden en «rovdrift» på unge folk og forteller at de var tolv stykker som startet samtidig, men at de etter fire år bare var fire igjen:

Selvfølgelig, det er jo rovdrift da, på unge folk (...) Men vi har alle sluttet i [selskapet]. Det har vi. For det ble for mye. De drev oss for hardt.

Noen av informantene mener at juniorkulturen har blitt mindre ekstrem de siste årene fordi bankene/selskapene opplevde at juniorer ble utbrent og valgte å slutte på grunn av arbeidsmengden:

Nei, faktisk, for å være helt ærlig så tror jeg vi mistet en del folk da som vi gjerne [skulle beholdt], unge folk som liksom skjønte veldig fort at «vet du hva, det her, det her orker jeg ikke». Og det er jo helt naturlig. Jeg tror på en måte at det gjorde at man tenker litt annerledes på det. Bare fikk litt mer fokus på det. Vi mister veldig mye bra folk hvis vi skal holde på til natten her (Linn, investment banking).

Flere informanter reflekterer også over at nyansatte nå er mer bevisste på balansen mellom arbeid og fritid, og at de ikke er villige til å ofre like mye av tiden sin for jobb som tidligere. Noen mener også at investment banking og

storkunde-finans ikke har like høy status og attraksjonsverdi nå som det hadde, og at for eksempel «tech startups» og andre gründerfirmaer har gått forbi i popularitet. Denne synkende statusen gjør også at man ikke lenger kan kreve at jobben skal være altoppslukende i samme grad som man kunne forvente tidligere.

Samtidig som bevisstheten om faren for rovdrift, utbrenthet og økt konkurranse om finanstantalene til oppstartselskaper og andre selskaper ser ut til å ha økt, beskriver informantene også strukturer som opprettholder ekstreme arbeidstider og et liv der natten ofte tilbringes på jobb.

Så er det liksom ikke til å komme unna at av og til i den bransjen her så blir det sånn. Men at det skal være normen å jobbe til to–tre på natten, at natten er på jobben, ofte [ler], det er litt slitsomt. Det fungerer ikke for alle, og sånn er det bare (Linn, investment banking).

Det handler også om konkurranse på ulike plan: Bankene konkurrerer om kunder, prosjekter og transaksjoner. Når mye står på spill, bruker man det man har av ressurser, inkludert nattlig arbeidstid. I tillegg er det konkurranse om å være blant de beste blant juniorene – de som lykkes, og som rykker opp til senior. Og senioren konkurrerer om kunder og en portefølje som gir utslag i lønn og bonus.

## «Face time» – utdatert eller oppdatert?

Begrepet «face time» brukes av mange av informantene for å beskrive kravet om å være på jobb og være synlig, særlig for sjefen, men også for andre kollegaer. Flere informanter beskriver imidlertid «face time» som utdatert. Spesielt de som har klatret litt oppover i systemet og har lederfunksjoner, forteller at «face time»-kulturen er utdatert i Norge. Iver, som har erfaring fra London, forteller om opplevelsen av å alltid bli sittende på jobb, helt til sjefen går, selv når man ikke har noe å gjøre:

Det er heldigvis ikke noe stort problem i Norge, sånn jeg oppfatter det. I London var det høyst reelt. Det var absolutt en greie. De årene jeg jobbet i London, var det ikke en eneste dag på de fire årene at jeg dro hjem før sjefen min, bare av prinsipp. Selv om jeg var ferdig med det jeg skulle, og hadde levert det jeg skulle, så ble jeg da sittende. Det er heldigvis mye mindre kultur for det i Norge.

Iver framhever at man i Norge ikke ønsker en slik kultur, og at seniorer her er opptatt av å formidle til juniorer at uproduktiv «face time» er ut: «Her er det ingen som ønsker at dere skal sitte her ‘for å sitte her’.»

Men så er det ikke så enkelt å avskrive «long hours culture» likevel. Selv om informantene forteller at ingen lenger får anerkjennelse for å sitte på jobb bare for å vise at man er der, beskriver de en konkurransedynamikk som ofte innebærer at lange arbeidsdager blir resultatet. Det handler om en vilje til å investere i den innbyrdes konkurransen mellom juniorene om å bli den eller de utvalgte som lykkes. Det belønnes å være den som svarer raskest og best når senioren tar kontakt sent på kvelden:

I den grad det er noe av det, så har jeg nesten inntrykk av at det er mer intern konkurranse mellom juniorene. At de på en måte liker å ha en slags [konkurranse] innad i gruppen sin. For å snakke om hvem som sitter lengst og sånn. Men det er ikke noe ledelsen tar inn i vurderingen – altså hvem som fysisk er på kontoret flest timer. Det verken måler man eller har noe interesse av å måle (Iver, investment banking).

Selv om Iver her forteller at man verken måler eller belønner fysisk tilstedeværelse, og at «face time»-kulturen er utdatert, gjør det uforutsigbare i arbeidet og en etablert forventning om å svare raskt på henvendelser *uansett tid på døgnet* at arbeidstiden blir mer eller mindre kontinuerlig gjennom døgnet:

Det er jo en veldig sånn konkurransepreget industri, både å konkurrere med andre, men også internt. Når man kommer inn som ung, så ønsker man ofte å vise seg fram. I hvert fall de som ender opp hos oss, har en tendens til å ha sterke konkurranseinstinkter og ønsker å vise seg fram. Så da blir det også litt sånn intern konkurranse mellom juniorer på hvem kan sitte lengst, hvem kan ta flest prosjekter, hvem kan svare raskest og best – når senioren på avdelingen min tar kontakt sent på kvelden (Iver, investment banking).

Uforutsigbarheten i arbeidet bidrar til at man må «være der når det smeller» for å lykkes. For å sikre seg en plass handler det om å signalisere stor arbeidskapasitet og stor grad av tilgjengelighet.

De som er eller har vært juniorer i investment banking-segmentet, beskriver at det kjennes vanskelig å være den første til å gå hjem, og at de føler et behov for å vise at de har stor arbeidskapasitet. Dersom de går tidlig, oppleves det som at de sender et signal om at de ikke har nok å gjøre.

Selv om Iver er opptatt av at deres selskap forvalter en helt annen tidskultur enn den tradisjonelle formen for «face time», bekrefter han samtidig at juniorene blir målt på hvor «på» de er. Det kan for eksempel måles ut fra hvilket tidspunkt på døgnet de viser at de jobber:

Vi fører jo ikke timelister eller noe sånt. Men det er klart, når man da ser på de yngre som jobber, så merker man jo på en måte hvem som alltid er på og alltid jobber og alltid melder seg, kontra de som gjør det i mindre grad.

*Hvordan merker du at en alltid er på, er det for eksempel tidspunkt for å svare på e-post?*

Ja. Absolutt. Det kan være hvor raskt de svarer, tidspunkt, når de er villige til å ta på seg nye oppgaver, for eksempel. Melder de seg frivillig til ting på kvelden, eller er det kun på formiddagen de sier ja til å ta nye ting? Litt sånne ting (Iver, investment banking).

Dermed ender man likevel opp med å belønne tilgjengelighet og «long hours culture».

## Arbeidstid som investering i nye muligheter

Forventningen om alltid å være tilgjengelig fører oss over til den andre dimensjonen av arbeidstid: tid som investering i nye muligheter. Denne dimensjonen handler om i hvilken grad informantene opplever at de burde lese og svare på e-post, ta telefonen og oppdatere seg på aktiviteten i markedet – også når de ikke jobber med konkrete arbeidsoppgaver i kontortiden, og uavhengig av hvor lang kontortiden måtte være. Flere av informantene våre beskriver arbeidstiden sin som grenseløs, på den måten at arbeidsdagen egentlig aldri tar slutt. Selv om de går fra kontoret eller logger av PC-en på hjemmekontoret, opplever de en forventning om eller kjenner på et behov for å følge med, oppdatere seg og være tilgjengelig. Det er likevel litt ulike faktorer som gjør at arbeidstiden er grenseløs i de ulike delene av finans. Mens juniorene beskriver hvordan *arbeidsgiver* har opsjon på fritiden, beskriver seniorene hvordan selve *markedet og konkurransen om kundene* gjør at jobben har opsjon på all tid.

Informanter som jobber i investment banking, beskriver arbeidstiden sin som flytende og grenseløs på den måten at de opplever en forventning om alltid å være «på»:

På investment banking så er det nesten forventet at du omtrent er tilgjengelig til alle døgnetts tider (Iver, investment banking).

Det er ikke sånn at du ikke svarer på mailer, ikke liksom tar telefonen når du har fri (Lars, investment banking).

Mange forteller om en forventning om å svare på e-poster umiddelbart, uansett om dette er på dagtid, kveldstid eller i helgen. Det er en frykt for at man skal bli

oppfattet som for lite «på» dersom man ikke svarer umiddelbart, slik Nina beskriver det her:

Fordi du jobber med mange transaksjoner samtidig som er i ulike faser. Og det er veldig sann hyppig frekvens på dialogen, både med banken, med kunden, med juridiske rådgivere, alle mulige «stakeholders». Og det forventes umiddelbart svar, da. Det er på en måte praksisen.

*Så det man risikerer, er liksom at hvis man da ikke er tilgjengelig, så, ja, hva går man glipp av?*

Ja, da gjør man liksom ikke en god nok jobb, da. Oppfattes man som for passiv eller avkoblet – eller ikke sann «go-getter», liksom (Nina, investment banking).

Dorte, som jobber i investment banking i en større bank, forteller om en arbeidshverdag der hun får e-poster natten gjennom, og beskriver en følelse av å være bakpå med arbeidsoppgavene når hun våkner om morgenen og sjekker e-posten. Hun svarer slik på spørsmålet om når arbeidsdagen er over:

Nei, den [arbeidsdagen] er på en måte aldri over. Det er jobb gjennom hele døgnet (...) Det er ikke noe klart skille når dagen er over.

Når jeg våkner om morgenen og sjekker mail, har jeg typisk fått veldig masse mail gjennom kvelden og natten. Så da begynner egentlig dagen med å bare komme seg gjennom det og se om det er noe som jeg burde ... Altså, veldig mange av både mine kollegaer og kunder er ikke ferdig på jobb til vanlig tid. Så det er veldig mye som foregår sent på kveld og på natt.

Forventningen om å være konstant tilgjengelig og raskt svare på e-poster forklares med konkurransen om kundene. Ingrid sammenligner arbeidsbetingelsene i investment banking med betingelsene hos advokatfirmaer, ettersom både advokater og investment bankers lever av å selge seg selv – til en høy kostnad:

Det er det at du jobber for sell-side. Du selger hele tiden inn deg selv til noen kunder. Det er det samme med advokater, ikke sant. Advokater jobber også døgnet rundt. Hvorfor? Jo, fordi de selger tjenestene sine til noen andre som i utgangspunktet synes de tar altfor høyt betalt, og som dermed krever at de jobber døgnet rundt. Og investment banking er litt det samme. Du har kunder som er store profesjonelle, ofte finansielle institusjoner som selv jobber døgnet rundt – sikkert av samme årsak – og som i utgangspunktet tar det som en selvfølge at du hopper på en «call» med glede klokken ti på kvelden, eller klokken ni. Det er på en måte mentaliteten jevnt over (Dorte, investment banking).

Så lenge de fleste er villige til å ta «callen» klokken 21 eller 22, er alternativet, altså å takke nei, å risikere ikke å få noe business:

Så hvis det skulle vært en person som på en måte var litt sånn «men det passer ikke så bra fordi da skal jeg egentlig liksom lese bok og kose meg og se på tv og Netflix og sånn», [ler] da får du jo ikke noe business, ikke sant. Så det er ikke bare [navn på meglerhus], det er all sell-side, finans generelt (Ingrid, investment banking).

Sitatet illustrerer en sentral logikk i investment banking. Fordi lønnskompensasjonen er såpass god, oppfattes forventningene om lang arbeidstid som rimelige. Denne logikken innebærer samtidig at jobben stiller ekstreme krav til tilgjengelighet, noe som blir tydeligere i neste kapittel om arbeidstid og familietid. Men først ser vi nærmere på hvordan arbeidstiden og arbeidet i frontfinans er organisert.

## Individuell organisering av arbeidet som driver for arbeidstid

De alle fleste av informantene har en egen portefølje bestående av kunder eller av fond, aksjer og obligasjoner som de har ansvaret for. I hvor stor grad arbeidet er individuelt organisert eller mer teambasert, varierer likevel noe mellom de ulike forretningsområdene. I kapitalforvaltning er det de som er porteføljeforvaltere, som i siste instans har ansvaret og tar beslutningene for investeringene. Dette ansvaret blir beskrevet som tungt å bære, spesielt når man er tidlig i karrieren, på grunn av den konstante vurderingen opp mot referanseindeksen. Det individuelle ansvaret blir dermed en sterk pådriver for arbeidstid, fordi det konstant er noe av det som skjer i markedet, som er relevant for porteføljen.

Kampen om å «slå indeksen» er altså en driver for porteføljeforvalternes arbeidstid fordi de hele tiden blir målt opp mot referanseindeksen – om de gjør det bedre eller dårligere enn den. Bakgrunnen for denne kampen handler om både mestringsmotivasjon og angstmotivasjon. Mestringsmotivasjonen går ut på å maksimere sjansene for å overgå indeksen, altså å gjøre det bedre i markedet enn indeksfondene, som ikke er aktivt forvaltet. Angstmotivasjonen handler om å unngå å underlevere og få lavere avkastning enn indeksfondene. Denne motivasjonen er knyttet til frykten for å mislykkes og den reelle trusselen for å miste kundene:

Så har vi sjansen for å «outperforme», det vil si forbedre avkastningen i indeksen. Men det betyr jo også, statistisk sett, at det kommer til å være perioder hvor vi gjør det dårligere enn indeksen. Og den perioden er ofte veldig tøff for en forvalter å gå gjennom fordi kundene begynner å stille spørsmål: «Ja, men er du virkelig dyktig nok? Altså, vi får jo ikke det som vi betaler for, og hvorfor skal vi tro på deg videre? Og har du virkelig, altså, er det noe i prosessen din som ikke fungerer?» Man får alle disse spørsmålene typisk når man underlever – ikke når man gjør det bedre enn indeksen (Beate, kapitalforvaltning).

Frykten for ikke å klare å forbedre avkastningen kan gjøre det vanskelig å logge helt av, fordi det hele tiden skjer noe i markedet. Informantene forteller at det er psykisk belastende å gjøre det dårligere enn indeksen, og at man må ha is i magen til å stå i presset i periodene man underleverer. Informanten David beskriver at han tillegger opplevelsen av å «underlevere» en mye sterkere betydning enn opplevelsen av å «overlevere»:

På det personlige plan, i tillegg til at det er motiverende, så er det jo stress i perioder. Er ikke noe gøy å ligge bak markedet, det blir en sånn psykisk stressfaktor, litt asymmetrisk, går mer ut over humøret når jeg ligger bak enn det gjør positivt når jeg ligger foran (David, kapitalforvaltning).

Porteføljeforvaltere har i mindre grad kundekontakt. Likevel beskriver de et kontinuerlig behov for å holde seg oppdatert på markedet og på nyheter fra relevante selskaper. Det å følge med på nyheter og aktivitet i markedet er en 24/7-jobb, både fordi det hele tiden er noe som skjer, og fordi de ulike tidszonene gjør at Asia-markedet og USA-markedet er åpent før og etter det europeiske markedet åpner og stenger. Dermed blir arbeidsdagene lange; arbeidstiden tar ikke nødvendigvis slutt når de logger av PC-en. Beate beskriver det slik:

Altså, jeg har vært i denne industrien i (...) år, så jeg kan si at det stort sett er det samme: Uansett hvem du arbeider for, så kan du regne med lange, lange dager. Og det henger jo sammen med at aksjemarkedene rundt omkring i verden er åpne 24/7, nesten «7 days a week». Selv om jeg har helg og vil på hytta, så er jo Asia åpent, ikke sant. Så tingene utvikler seg enten man ønsker det eller ei. Så det er egentlig en livsstil.

Den konstante markedsaktiviteten kombinert med det individuelle ansvaret som porteføljeforvalter skaper altså en arbeidshverdag der det er vanskelig å logge helt av.

## Arbeidstid som investering – mulig høy gevinst, men også høy risiko

De som jobber som storkundeansvarlig, prosjektleder eller rådgiver i investment banking, beskriver hvordan det individuelle ansvaret for porteføljen fungerer som en driver for arbeidstiden fordi man er sin egen «business i businessen», slik en informant beskriver det. Dorte, som jobber i investment banking, forteller om en hverdag der du egentlig ikke kan være syk, og beskriver sitt eget arbeidsansvar slik:

Hvis du først har tatt på deg et prosjekt, så er det ditt prosjekt til det er ferdig. Da er det hvert fall ikke vanlig – og heller ikke så lett – å bare bytte over til noen andre. Så det å være syk i denne jobben her, det går ikke. Fordi – altså det går jo selvfølgelig – men det hoper seg bare opp med oppgaver å gjøre (Dorte, investment banking).

Lars beskriver en hverdag der han er mer eller mindre kontinuerlig tilgjengelig, og der den ekstra innsatsen er en investering i mulige nye kunder. Samtidig er det ingen garanti for at dette leder til faktiske nye kunder; man kan jobbe mye også uten at det fører til noe.

Ja, det er jo en [risiko]. Men jo mer du jobber, og jo hardere, altså: Tar du den ekstra telefonen, skriver du den ekstra mailen, tar du et ekstra møte, så er det også større sjanse for at du genererer mer inntekter og da får mer bonus og høy lønn. Men det er ikke noe lineært forhold, det er ikke sånn at du automatisk genererer mer inntekter og dermed får høyere bonus hvis du jobber mer (Lars, investment banking).

Innenfor både sell-side og buy-side hviler målbare resultater i stor grad på enkeltpersoner. Når aktiviteten i markedet og på kundesiden er stor, skaper det et behov for å være kontinuerlig tilgjengelig og oppdatert. Den individuelle organiseringen av arbeidet henger tett sammen med bonusordningene i frontfinans. Individuell avlønning i form av årlige bonuser stimulerer den individuelle organiseringen av arbeidet fordi bonusene i de fleste tilfeller er basert på de individuelle resultatene.

## Bonus som driver for arbeidstid

Alle våre informanter har bonusordninger, men det varierer hvor stor bonusen er i forhold til fastlønnen. For noen av informantene er fastlønnen større enn bonusen, mens bonusen er mange ganger større enn fastlønnen for dem med de mest omfattende bonusordningene. Bonusen blir betalt ut én gang i året, og flere har kontraktfestet at de ikke skal snakke om størrelsen på bonusen med kollegaer.



Blant våre informanter varierer det også hvordan størrelsen på bonusen blir definert. For noen er bonus en en-til-en-utregning av hvor mye inntjening den enkelte har hatt det siste året, og for disse er størrelsen på bonusen forutsigbar. For andre er inntjening riktignok en del av totalen, men andre og mer kvalitativt vurderte kriterier spiller også inn. For disse er det ikke alltid like lett å vite akkurat hvor stor bonusen blir fra år til år.

Flere av informantene beskriver at bonusordningen skaper incentiver for å ha lange arbeidsdager på kontoret og et behov for å vise at man er tilgjengelig og svarer på henvendelser nærmest døgnet rundt. Kim, som jobber på meglerdesken, forklarer hvordan ordningen med bonus i stor grad preger hvordan arbeidet blir gjort der. Ledelsen, som bestemmer størrelsen på bonusutbetalingene, sitter blant meglere og har derfor oversikt over når folk kommer og går. Dermed fungerer bonusordningen som en driver for arbeidstid og hvor lenge meglere blir sittende:

Det er jo alltid en sånn greie med den bonusen, sant. Den henger jo litt over deg hele året. Jeg føler at den er såpass subjektiv at de oppnår – altså når jeg sier «de», så er det *ledelsen* – oppnår jo kanskje det de ønsker ved at alle vet at du har en bonus hengende over deg. Hvis du liksom sier at «jeg kommer når jeg vil, og går når jeg vil», så vil det slå ut for deg selv på slutten av året (Kim, meglerdesken).

Informantene som jobber i investment banking og med storkunde, beskriver arbeidstiden sin som mer fleksibel, men også der skaper bonusordningen incentiver for å være konstant tilgjengelig. Dersom du lykkes med en stor transaksjon, er belønningen enorm, men det er også risikoen for at det mislykkes:

Når du egentlig er bindeleddet mellom ulike selskaper (...) da er det et helt annet servicenivå som kreves. Da er det sånn 24/7, du skal «serve» kunden. Så hvis transaksjonen går igjennom, så får du en kjempebetaling. Så for å få transaksjonen til å skje, så må du på en måte yte service, og da må du være tilgjengelig når kunden er tilgjengelig. Og det er veldig korte tidsfrister, og det er veldig høyt arbeidstempo og arbeidspress. Og avlønningen er jo også deretter. Så hvis man da yter service, får transaksjoner til å skje, så får du også høye bonuser (Pia, tidligere investment banking).

For dem som jobber med kapitalforvaltning, blir den individuelle bonusen utregnet ut fra porteføljeforvalterens avkastning i forhold til indeksen:

Bonusordningen er veldig mye kvantitativt, hoveddelen, ja, for de ansatte er den vel 90 prosent kvantitativt.

*Hva betyr det?*

Det vil si, det betyr at, vi har våre porteføljer og fond som måles mot en referanseindeks. Og da har vi noen mål på hvor mye bedre enn den referanseindeksen vi skal gjøre det med våre fond og porteføljer. Og oppnår vi da visse tall der, da, så trigger det en bonus. Og jo høyere – jo mer vi slår den referanseindeksen – jo høyere vil den bonusen bli, da (Gaute, kapitalforvaltning).

Samtidig varierer det hvor individuelt utregnet bonusen er. Noen av informantene har en mer kollektiv bonusordning, men de er i mindretall. David, som jobber som porteføljeforvalter, er en av disse:

For eksempel, i fjor hadde jeg et av mine beste år, men en kollega hadde et av sine dårligste år, og da fikk vi mindre avkastning i 2020 og endte med null bonus. Så bonusen avhenger av hvordan teamet i helhet gjør det i løpet av ett år, selv om det også er individuelle bonuser. 50/50 kollektivt og individuelt, vil jeg si (David, kapitalforvaltning).

Sterkt individuelle bonusordninger blir beskrevet som det som får folk til å «løpe fortere», «yte ekstra service» og «gjøre en ekstra innsats». Disse bonusordningene skaper insentiver for å ha lange arbeidsdager på kontoret, for å holde seg kontinuerlig oppdatert og/eller for å være tilgjengelig nærmest døgnet rundt, alt etter hvilket frontfinansområde man jobber innenfor.

## Endring – mindre rigiditet og mer fleksibilitet, men økt arbeidspress?

Oppsummert kan informantenes fortellinger om arbeidstid tyde på at presset om å være fysisk på kontoret har blitt mindre, og at styringen av arbeidstiden for de fleste har blitt mindre rigid. Denne endringen er et resultat av generelle endringer i samfunnet og erfaringer fra hjemmekontor og digitalt arbeidsliv under koronapandemien. Dermed ser det ut til at arbeidslivet i finans nå er preget av mindre rigid «face time» og mer fleksibilitet, noe som kan gjøre arbeidshverdagen mer håndterbar.

Likevel fungerer arbeidstid fortsatt som en viktig innsatsfaktor i konkurransen om kunder og prosjekter. Jo mer man investerer i transaksjonen, i «pitchen» eller i å slå indeksen, jo større er sannsynligheten for å lykkes. Investeringen har imidlertid høy risiko; man kan jobbe døgnet rundt og likevel miste kunden eller prosjektet til noen andre.

Pandemien har ført til at både nasjonale og internasjonale konkurrenter har blitt mer uavhengige av sted og tid, og den økte fleksibiliteten kan bidra til et økt

press om å være digitalt tilgjengelig og dermed kreve at man investerer enda mer tid – paradoksalt nok.

Disse dynamikkene treffer kvinner og menn i like stor grad. Men hva skjer når kvinner og menn med ansvar for barn skal navigere i et arbeidsliv der lange arbeidsdager og mer eller mindre døgnkontinuerlig tilgjengelighet fungerer som en avgjørende innsatsfaktor? Dette undersøker vi i neste kapittel.

# Balansen mellom arbeid og familie i frontfinans

Dilemmaer knyttet til grenseløs og uforutsigbar arbeidstid blir særlig tydelig blant medarbeidere med barn. Tidligere har disse utfordringene stort sett bare rammet kvinner, men nå tematiseres arbeid–familie-utfordringer i frontfinans også blant – og som relevant for – menn. En bedre arbeid–familie-balanse trekkes fram som viktig for å rekruttere og beholde flere kvinner i frontfinans, men også for å gjøre arbeidsforholdene levelige for moderne menn:

For at det skal bli litt enklere å være kvinne, men også liksom moderne ung mann, da, som har lyst til å ha et familieliv og liksom ikke leve det der typisk «old-school finansbransjen-mann-livet» (Dorte, investment banking).

## Generasjonsskifte – arbeid–familie-dilemmaer også for menn

Et tydelig mønster i våre data er beskrivelsene av at det har skjedd en endring i frontfinans i retning av mer tilpasning til familieliv. Dette handler ikke bare om at flere kvinner har kommet inn i frontfinans, men også om at menn i større grad enn før har et hverdagsliv der de leverer og henter i barnehagen og er hjemme med syke barn. Flere av informantene er opptatt av hvordan den eldre generasjonen menn ikke forstår tidsklemma som dagens småbarnsforeldre står i, fordi de selv har hatt hjemmeværende eller deltidsarbeidende partnere som har tatt det meste av ansvaret hjemme. Karl forteller om en av lederne ved sin arbeidsplass:

Han er kanskje 55. Han er litt den «old-school bankeren», da. Og, liksom, kona har vært hjemmeværende hele livet, og han skjønner ikke de utfordringene vi har på hjemmebane med å få logistikken til å gå opp, ikke sant. For det har liksom bare alltid vært fikset for han. For hun har vært hjemme, tatt ansvar for alt, ikke sant.

Og så har det vært greit, sikkert for begge to. Men sånn er det jo ikke lenger. Noen er det sikkert, men det er i hvert fall mye mindre utbredt enn det var tidligere. Jeg tror også lønningene var på et helt annet nivå før i tiden enn de er nå. Da var det kanskje lettere også å si at liksom «du,

hvis jeg jobber hardt nå ... i år, så får vi, så får jeg en ordentlig fet bonus, liksom. Så du trenger ikke å jobbe, og vi kan leve liksom dette livet». Sånn er det jo ikke nå (Karl, analytiker, sell-side).

Informantene forteller at de som har fått barn de siste par årene, er annerledes ved at de investerer mer tid i familien sin. Dorte, som selv er i begynnelsen av 30-årene, beskriver dette generasjonsskiftet slik:

Jeg tror de mennene på min alder, de føler mer på ansvaret og lysten på å være sammen med barn selv. Og har som regel også fått kone eller kjæreste, samboer som også jobber, så det er ikke sånn at de kan slippe unna hele hverdagslogistikken hjemme. Mens de litt eldre, merker jeg i mye større grad, de har ikke noe særlig ansvar hjemme.

*Nei, hvor «eldre» er de?*

Nei, det er 40 kanskje, da, og oppover. (...) De må jo aldri dra hjem. Det er jo en ting. Vet jo også at de har hjelp, altså au pair boende hjemme. Og veldig mange av dem har også hjemmeværende koner som da tar seg av, på en måte, den logistikken hjemme. (...) Det er ikke, på en måte, kult å være småbarnsfar i 2021 og ikke være sammen med barna sine. Kanskje det ikke var kult før heller, jeg vet ikke, men det var nok kanskje mer akseptert før, da. Det er det ikke lenger, vil jeg si. Og det gjelder jo også de kundene vi har, altså, de gamle vil jo forsvinne. Naturlig nok. Og jeg håper at mange av de gammeldagse holdningene forsvinner med dem (Dorte, investment banking).

## Todelt arbeidsdag – familievennlig pause på ettermiddagen

Flere informanter beskriver at det er en stadig dreining mot at møter ikke blir lagt til tidsrommet mellom klokken 17 og 20 for å tilpasse jobbhverdagen til dem som har barn. Det handler imidlertid ikke bare om intern arbeidskultur, men like mye om arbeidskulturen hos kunder og samarbeidspartnere. I en norsk kontekst beskrives det som vanlig å ta hensyn til at det skal være møtefri rundt klokken 18. Utfordringene kommer når man jobber med internasjonale kunder og samarbeidspartnere – noe som beskrives som relativt vanlig i frontfinans.

Altså en ting er [banken], da, ikke sant, men det er jo også dem vi jobber sammen med, og det er sjelden kun oss som er involvert i disse prosessene. Du har jo en klient, og så har du jo ofte andre tilretteleggere, og så har du advokater ... Jeg merker når du jobber kun med norske firmaer, så er det enklere, ikke sant? Da er på en måte alle litt sånn enige om ikke å ta et møte klokken seks, for eksempel, for da er det mange som spiser

middag med familien, og så skal de legge barna etterpå, så da tar vi det heller klokken åtte.

Mens når vi jobber med internasjonale, så er det jo mindre slike hensyn, da. Nå du jobber med amerikanske og britiske banker, for eksempel. Men det er nesten en sånn implisitt forståelse mellom nordmenn, da, [ler] av at det kan være hensiktsmessig å organisere de møtene litt annerledes (Iver, investment banking).

Flere informanter beskriver også hvordan dette har endret seg på kundesiden. Der det før var vanlig å gå ut med kunder på hverdager, har dette blitt mindre vanlig ettersom kundene også skal hjem og ha familietid.

Det har endret seg helt, vi er jo ikke ute og «wine & dine» lenger. De er jo familiefedre de som er kundene og – og mødre – så folk har det jo hektisk, ikke sant. Før så kunne du dra ut med kunder og dra ut og drikke på en tirsdag, liksom. De ble med. Prøv å få til det med kunder nå, da får du ingen som kommer. Da får du kanskje han ene som er 50 år og skilt, liksom, sånn halv-alkis. Det er ikke så jævlig gøy, ikke sant. Så alt endret seg, da (Nils, megler).

Mens familietilpasning tidligere var noe som kvinner trengte, beskriver informantene våre hvordan både menn og kvinner i dag tilpasser arbeidstiden sin til å levere og hente i barnehagen, være hjemme med syke barn og unngå å jobbe mellom klokken 17 og 19.

Mange forteller om hvordan tilretteleggingen for småbarnsforeldre er blitt enklere etter koronapandemien. Ettersom det har blitt lettere å ha hjemme-kontor, har arbeidsdagen enda tydeligere blitt delt i to lengre arbeidsøkter: Den første varer fra morgenen av og fram til det blir tid for å hente i barnehagen, eller til middag dersom partneren henter. Denne økten tilsvarer omtrent en «normalarbeidsdag». Den andre økten starter etter at barna er lagt, og kan vare i mange timer.

Informantene som ikke har barn, uttrykker en blanding av aksept og frustrasjon over denne todelingen av arbeidsdagen. Lars, som ikke har barn, opplever at mye er tilrettelagt for kollegaer med barn, og synes at arbeidsdagen blir strukturert på en måte som passer dem med barn best. Dette gjør at han også må tilpasse arbeidsdagen sin og legge møter til kvelden etter leggetid:

To av mine nærmeste kollegaer på teamet mitt har små barn. (...) Det funker det, og de er jo ikke de eneste, altså man har jo forståelse for at det er sånn det er, da. Som regel så er det liksom ofte til frustrasjon for alle oss som ikke har barn, at man liksom legger opp dagen etter det da.

Okay, det gjelder jo kundene våre og. Ja, eller samarbeidspartneren, da. Så hvis vi har et prosjekt hvor vi typisk skal ha et møte eller en call med både oss og kunden, så må du først finne en tid som også passer for advokaten [samarbeidspartneren]. Og hvis man ikke klarer å få gjort det innen kjernetiden, sånn typisk klokken fem, så legger man det ikke til klokken seks, da legger man det heller klokken åtte eller ni da.

Lars er opptatt av at det ikke er en «menneskerettighet å jobbe i meglerhus og tjene bra penger, liksom». Han gir uttrykk for at tilpasningen av og til går for langt:

Hvis vi sitter og jobber så blekket spruter, og så sier [noen] «nå må jeg faktisk gå, jeg må hente i barnehagen», så er det ingen som sier «å fy, nå svikter du teamet». Alle skjønner det, men da må jo den personen sørge for en eller annen løsning på sin situasjon, da. Om det er om samboer eller kona liksom tar mer ansvar den dagen, eller rett og slett ringe en barnevakt. Men sånn er det jo overalt (Lars, investment banking).

Lars beskriver her status quo i frontfinans, altså at ansatte med barn er avhengige av partneren eller betalt hjelp til barna for å få jobbet det som skal til. Det er samtidig denne virkelighetsbeskrivelsen som nå er under press, ved at stadig flere – også menn – forventer at arbeidsdagen er mer tilrettelagt for familieliv.

## Likevel lange og uforutsigbare arbeidsdager

Flertallet av informantene uttrykker imidlertid at arbeidet er lite kompatibelt med forpliktelsene som kommer med en småbarnstilværelse. Utfordringene og dilemmaene varierer på tvers av ulike områder i frontfinans.

Våre informanter har ulike vurderinger av hvor utfordrende det er å kombinere eget yrke i frontfinans med familieliv, og hva som skaper utfordringer. For enkelte grupper er det rigide arbeidstider og mangel på fleksibilitet som skaper problemer. Andre framhever at det er forventningene om alltid å være tilgjengelig eller oppdatert som er den største utfordringen med å få familielivet til å gå rundt. Fleksibilitet blir pekt på som nøkkelen til å få kombinasjonen av familie og karriere til å fungere. Når arbeidsdagen aldri slutter, kan den grenseløse fleksibiliteten imidlertid også skape utfordringer.

## Rigid arbeidstid og lite fleksibilitet – fordeler og ulemper

Flere av informantene våre – både de som selv jobber på meglerdesken, og de som jobber innenfor andre områder – beskriver at det å jobbe på meglerdesken er spesielt utfordrende å kombinere med familieliv på grunn av rigid og stedbunden arbeidstid. Arbeidstiden er likevel kortere på meglerdesken enn innenfor investment banking. Kim, som jobber på meglerdesken, beskriver det slik:

Selve arbeidsdagen skjer det ting hele tiden. Du må sitte og se på chattene absolutt hele tiden. Vi spiser lunsj på desken, vi er tilgjengelig 100 prosent av dagen mellom 8 og 17, da, så vi beveger oss veldig lite bort fra desken. Du er egentlig avhengig av å være på plass.

Det er klart vi er backup for hverandre, så hvis noen må ut et eller annet ærend eller noe sånt, så er det jo ikke sånn at du ikke kan få det til, men i 99,9 prosent av tilfellene så sitter du ganske limt til desken hele tiden.

I tillegg må møter legges utenom børsens åpningstid, enten før eller etter. Mødre med erfaring fra meglerdesken forteller om hvor vanskelig det var å forlate desken for å rekke barnehagen, når de fleste av kollegaene var menn som hadde en partner som tok hovedansvaret hjemme.

Likevel beskriver informantene jobben på meglerdesken som familievennlig i den forstand at de er ferdige for dagen når de logger av og går hjem. Mange dager er arbeidsdagen i hovedsak over når børsen stenger. Kim forklarer hvordan det å jobbe på meglerdesken kan kombineres med småbarnsliv:

Jeg tenker at det er fullt mulig å gjøre. I hvert fall hvis du har en partner som kan bytte på å hente og levere i barnehage og den type ting. (...) Jeg tenker at den store fordelene er jo at du har fri om ettermiddagen og kveldene. Så jeg mener at det er en jobb som fullt ut lar seg kombinere med å ha små barn. (...) Altså, en sånn meglerjobb har mange positive sider med at du er egentlig, stort sett så er du ferdig med jobben når du går hjem fra jobben. Men i løpet av dagen så har du ekstremt lite fleksibilitet (Kim, meglerdesken).

Andreas, som også jobber på meglerdesken, beskriver en higen etter neste forretning og behovet for at noen på desken må ha mer fleksibilitet i hverdagen sin. Alle kan ikke hente i barnehagen om man vil beholde kunder:

Hvis alle hadde hatt barn i tredjeklasse og i barnehage – og i hvert fall i disse covid-tider – så hadde det nesten vært umulig å få det til å gå rundt. (...) Og du kan si, det er såpass enkelt at den dagen jeg ikke tar telefonen fordi alle har gått hjem for å hente barnet i barnehagen – nå snakker jeg litt sånn med store bokstaver – ja, så vet alle mine kunder at da sitter det i hvert fall en fyr i [annet selskap] og en i [annet selskap] og en i Goldman



Sachs i London som i hvert fall ikke har hentet barn. Og så er det dette her, det er jo hele tiden en higen etter å få neste forretning, det er jo det som driver oss, sant.

Problemet med å måtte gå for å hente i barnehagen handler både om skam og om potensielle tap av transaksjoner. Mens noen beskriver at problemet med kulturen der alle sitter lenge, er skammen over å være den ene som må gå tidlig, framhever andre at det er et problem å måtte hente i barnehagen fordi konkurransen om kundene er både nasjonal og internasjonal; Du må være der for å kapre neste forretning. For meglerne betyr det at de bør være limt til desken i hele børsens åpningstid for ikke å gå glipp av noe. Innenfor andre forretningsområder handler det mer om å være tilgjengelig på e-post og telefon til enhver tid.

## Grenseløs fleksibilitet – fordeler og ulemper

De som jobber i investment banking – i hvert fall de som har jobbet der en stund og klatret i gradene – beskriver arbeidsdagen sin som mer fleksibel enn dem som jobber på meglerdesken. Flexibiliteten gjør at det er lettere å levere og hente i barnehagen, men den totale arbeidstiden er likevel ofte svært lang. Tiden med familien på ettermiddagen blir lagt mellom to lengre jobbeøkter; den første varer fra klokken 8–9 til klokken 16–17, den andre fra klokken 19–20 og utover kvelden og eventuelt natten.

Et paradoks som blir synlig i fortellingene om fleksibiliteten, er at de som beskriver at de har en fleksibel arbeidshverdag, også jobber mest. Det kan virke som at man betaler for fleksibiliteten med et press om å være konstant tilgjengelig, ettersom det alltid vil lønne seg å jobbe *litt mer* og straffe seg å ikke være oppdatert og «på». I praksis blir arbeidspresset derfor ofte høyt og den totale arbeidstiden svært lang. Informantene forteller at hovedutfordringen med arbeid–familie-tilpasning ofte er hvordan man kan frigjøre mest mulig tid til jobb.

Å jobbe i en seniorstilling i investment banking beskrives som fleksibelt, men behovet for å ha veldig lange arbeidsdager gjør at hverdagen likevel oppleves som rigid. Flere informanter beskriver hvordan de selv og partneren – som gjerne også har en arbeidskrevende jobb – har et detaljert system og rutiner for å få alt rundt jobb og familie til å gå opp. Det trengs nøye planlagte tidskjemaer for hvem som skal gjøre hva og når, for å maksimere tiden som kan brukes til

jobb. Dorte, som har en seniorstilling i investment banking, konkluderer: «Ja, så det er en ganske sånn rigid plan. Men det fungerer veldig fint når det fungerer.»

Til tross for nøye planlegging er det ofte utfordrende å få det til å fungere, ettersom familieliv med små barn ofte innebærer sykdom og dermed dager der barnet må være hjemme fra barnehagen. Dorte beskriver en arbeidskultur der man i liten grad tilrettelegger for å dekke hverandres arbeidsoppgaver:

*Hva skjer for din jobb da, hvis du må plutselig må gå, hva er implikasjonene?*

Nei, det går jo egentlig bare ut over meg selv. For det er ingen som tar over mine prosjekter eller oppgaver, så da må jeg ta det igjen på kveldstid eller natt, eller når det blir tid til det (Dorte, investment banking).

## Når jobben blir livet

Mona har ansvar for store institusjonelle kunder. Hun beskriver kombinasjonen av familieliv og arbeid som svært krevende, særlig i starten av karrieren. Samtidig mener hun at den ekstreme arbeidsmengden var nødvendig for at hun skulle avansere oppover i systemet:

Da dro jeg kanskje hjem til legging sånn i seksdraget. Vi hadde jo ikke noe «remote», vi hadde ikke noe hjemmekontorløsning, så da kjørte jeg inn igjen, og så ble jeg sittende sånn fra halvni etter at barna hadde lagt seg, og så ble jeg sittende og jobbe utover. Og så på'n igjen. Så jeg jobbet ekstremt mye. Inn gjerne enten lørdag eller søndag og satt gjerne en god dag, da og. Så det var mye å gjøre.

Jeg tror absolutt ikke jeg hadde fått tilbudet om å få den jobben jeg har nå, hvis jeg ikke hadde gjort det. For da ble jeg hent ... det var liksom administrerende som sa det: «Mona, har du lyst til å flytte på deg?» Og det var ikke sjefen min engang. Jeg ble liksom sett, da. Det er jo fordi du alltid er der.

Mona beskriver et liv der alt handlet om jobb, og der hun ofret mye av familielivet for jobben:

Det var jo egentlig bare jobb som gjaldt da. Vi levde og åndet for jobben. Jeg spiste middag på jobben, og så gråt jeg i bilen på vei hjem. Jeg syntes det var så trist.

*At du jobbet så masse?*

Ja. Hva skjer hjemme? For da var jo barna mindre, ikke sant. Så det var sånn, jeg satt på jobben og gråt mens jeg satt og jobbet, fordi jeg visste at

nå drev sønnen min og hadde juleforestilling, ikke sant, som jeg ikke fikk vært med på. Så det var fryktelig.

Og så er det jo helt idioti, for dette er noe man velger. Men for meg så har det vært andre ting som har gjort at jeg har tenkt at: «Vet du hva? Nå har jeg jobbet veldig hardt de første ti årene.» Og jeg fikk jo ikke barn før litt senere. Og så blir man litt sånn gjerrig på det du har bygget opp. Så hvis jeg fortsetter, så kommer jeg dit, og det er så bra, liksom. Så blir man litt sånn gjerrig på det. Man ser på historikken så man ikke bare kaster inn håndkleet når man først har begynt – og vent seg til en sånn livsstil, da (Mona, storkundeansvarlig).

Mona beskriver et liv der hun har grått over tiden hun hun har gått glipp av med barna. Likevel har det ikke vært et alternativ for henne «å sette grenser» og dra hjem for å få med seg for eksempel en juleforestilling selv om det oppleves som viktig. For å beholde og utvikle karrieren sin har hun istedenfor fortsatt å maksimere tiden til jobb.

Dersom hun skulle vært til stede på forestillinger og hverdagsmiddager, opplever hun at det ville vært ensbetydende med å «kaste inn håndkleet» og gi opp denne karrieren. Og nettopp fordi hun har ofret så mye og kommet så langt, har det stadig blitt verre å skulle gi opp.

## «Buy-side» – mulig å ha familieliv og likevel «henge med»?

Våre informanter med familie som jobber som kapitalforvaltere og som kundeansvarlige i private banking (buy-side), gir også uttrykk for at lange arbeidsdager og stort ansvar gjør det krevende å kombinere familieliv og arbeid. De beskriver likevel fleksibiliteten som noe mer reell enn informantene i investment banking, kanskje fordi den totale arbeidsbelastningen er mindre og blir delt mellom flere. Arbeidsbelastningen varierer imidlertid med hvilken stilling man har, hvor stor porteføljen er, og hvilken familiesituasjon man er i.

Også i kapitalforvaltning er det porteføljeforvaltere med høyt arbeidspress som jobber svært mye. Forvalterne av de største porteføljene på flere milliarder kroner jobber mest, ifølge våre informanter, ettersom det store beslutningsansvaret gjør det vanskelig å begrense arbeidsmengden. Informantene beskriver imidlertid at det er mulig å finne alternativer.

Christer, som er trebarnsfar og jobber som kapitalforvalter, sier at han kunne gjort det veldig mye bedre karrieremessig om han hadde hatt en hjemme-

værende kone og færre barn. Han beskriver seg selv som «ikke en toppforvalter, men helt ok». Til tross for perioder med mye familieansvar – og dermed mindre mulighet for lange arbeidsdager – mener han at han har «klart å henge med», og at «det går an å få det til med helt vanlig arbeidstider, egentlig». Denne oppfatningen står i skarp kontrast til beskrivelsene fra investment banking, der fortellinger om at det går an å jobbe «vanlige arbeidstider» og likevel «henge med», er fraværende.

Flere informanter refererer til skillet mellom sell-side (selgersiden) og buy-side (kjøpersiden) for å beskrive de ulike arbeidstidsdynamikkene i frontfinans:

Vi er jo liksom buy-side, fordi vi liksom sitter med pengene. Og så er det da heller meglere [inkludert investment bankers] som er sell-side. De tjener mye mer penger der. Men de jobber også ekstremt mye. Der er det mye, mye større arbeidspress (Christer, kapitalforvaltning).

## Uforsigbar arbeidstid – familielivets verste fiende

Uavhengig av forretningsområde beskriver informantene hvordan *uforsigbarhet* er en av de største utfordringene når de skal kombinere familieliv og jobb; arbeidsdagen kan plutselig bli mye lengre enn forventet.

Andreas, som jobber på meglerdesken, svarer slik på spørsmål om hvordan det er å kombinere hans jobb med familieliv:

Det vanskelige er når du vet at barnehagen stenger fem, og så kommer det en svær handel som du er nødt til å jobbe med klokken ti over halv fem. Og hvis du skal kjøpe fem hundre millioner, så kan du ikke gå ti på fem, når halvparten er gjort, og spørre om du kan komme tilbake dagen etterpå. En del av oppdragene du får, og som du gjerne har jobbet med [for å få realisert] i lang, lang tid, de popper opp den dagen, du skal hente [i barnehagen] ...

Jeg har vært trener for begge barna, og det var veldig utfordring å nå alle treningene og alle kampene. Fordi vi vet egentlig ikke hva neste time i jobben vår bringer. Det er det som gjør at dette her er så jæklig spennende, men det er også utfordrende i forhold til det du spør om.

I investment banking blir uforsigbarheten framhevet som noe av det som gjør jobben spennende, men også som svært krevende å kombinere med familieliv. Flere forteller at uforsigbarheten med hensyn til transaksjonstidspunkt er noe av det som gjør balansen uhåndterbar:

På [selskap] så kunne jeg komme på jobb på en mandag og tenke sånn «ja, denne uken blir ikke så ille», og så bare smalt det inn et eller annet, og så hadde jeg ikke et liv på 14 dager. Og den uforutsigbarheten er jo helt forferdelig, da. For det går jo bare virkelig ikke an planlegge noe (Oda, tidligere investment banking).

Rita valgte å slutte i investment banking fordi den totale arbeidsbelastningen og uforutsigbarheten ble svært krevende å kombinere med familieliv. Det var likevel ikke et enkelt valg, og det er mye hun savner: Hun forteller at hun savner miljøet, de spennende arbeidsoppgavene og tempoet i sin tidligere jobb:

Altså, jeg savner teamet, jeg savner mange av menneskene. Ekstremt mye og liksom flinke og driftige folk, og selvfølgelig veldig spennende arbeidsoppgaver. Altså, det blir jo ikke en eneste kjedelig dag. Når du får sitte og jobbe med selskaper i kanskje de største transformasjonene de gjennomgår, da, enormt store beslutninger. Så de spennende oppgavene og folkene.

Men det som måtte vært annerledes for at jeg skulle fortsatt, måtte vært – i alle fall utsiktene til – mer forutsigbarhet på arbeidstidsbiten. For jeg følte at når det fortsatt etter syv år var sånn at jeg ikke kunne svare familien min på om jeg kom hjem en helg uten å legge inn et forbehold om «så lenge det ikke skjer noe ... eh, på jobb». Så tenker jeg bare at dette her er jo ikke bærekraftig uansett «down the road». Hvis man ønsker seg en familie, eller, altså for helsen sin skyld og. Altså, du kan holde på sånn i noen år, men når du etter syv år fortsatt har det sånn ...

Mens Mona opplever at hun har ofret så mye for å komme i den posisjonen hun har nå at hun ikke kan kaste inn håndkleet, har Rita valgt å slutte i frontfinans og heller søke seg til en annen og mindre arbeidskrevende del av finansbransjen fordi hun kjente på at offeret kom til å bli for stort:

Jeg ville jo fått [foreldre]permisjon som alle andre og alt mulig, men jeg ville ikke klart å opprettholde arbeidsmengden når jeg kom tilbake. (...) Så ja, det er mer det at jeg tror at det ville vært veldig vanskelig å komme tilbake og ytt det som var forventet når jeg kom tilbake, uten at jeg hadde hatt liksom konstant dårlig samvittighet i begge camper og følt at jeg ikke hadde kontroll på noen ting, liksom (Rita, tidligere investment banking).

## Individuell bonus som navet for organisering av arbeid

Dilemmaet er imidlertid at løsningen som gjør at det faglige arbeidet potensielt styrkes, og at kunden blir ivaretatt, også koster. Slik kundeteam fungerer i dag – i form av private initiativer – er det dem som deler på kundene sine, som betaler

prisen, i form av redusert bonus. Dersom man har et system der bonus utgjør mesteparten av den årlige inntekten, betyr 50 i stedet for 100 prosent i bonus en stor reduksjon i lønn:

Vanligvis så er det en person som har hovedrelasjonen inn til en kunde. Og det er jo noen ting som gjør det utfordrende å være dame i det systemet her. Fordi du kan ikke være den eneste form for kontakt da. Så da må man dele på kundene sine. Og da får jo jeg 50 istedenfor 100 prosent av den bonusen (Linn, investment banking).

Den individuelle organiseringen av arbeidet blir opprettholdt av de individuelle bonusordningene, og det er nettopp dette som er den største barrieren for å kunne organisere arbeidet mer kollektivt. Så lenge bonusen utgjør en betydelig del av den totale lønnsutbetalingen, skapes det få insentiver for å ha kollektive arbeidsorganiseringer og en kultur for å dele på kundene sine. Både selskapet og de enkeltpersonene som kan legge opp livet sitt etter det som lønner seg mest – lange arbeidsdager og kort (eller ingen) permisjon – tjener på at den individuelle organiseringen videreføres. Janne og Jon beskriver det som en kake som skal fordeles:

*Hva er grunnen til å ville beholde det individuelt?*

Ja, det er jo at da får du hele, da får du mest av den kaken, av den kunden (Janne, investment banking).

*Kunne man sett for seg en mer kollektiv organisering?*

Det [å ønske å opprettholde individuell bonus] måtte jo være fordi at man ønsker å gjøre seg selv mer uunnværlig, da, eller at man ønsker at når bonuspotten skal fordeles, så skal kaken fordeles på færre folk. Ikke sant, hvis et prosjekt bringer inn hundre kroner og du er en person som jobber på det, ja, da er det jo bare den ene personen som skal ha noe av det. Men hvis man har tre personer, ja da må de to andre få et eller annet, de også (Jon, investment banking).

Så lenge menns permisjoner er så mye kortere og kan tilpasses og strekkes over flere sommerferier, kan kvinner uten barn og menn både med og uten barn vinne på at kundeansvar og bonus fortsetter å være basert på individuelle relasjoner.

Bonus fungerer dessuten som noe mer enn en ren økonomisk belønning. Størrelsen på bonusen oppleves også som ledelsens vurdering av de ansattes prestasjoner og arbeidsinnsats. Mona er en av flere informanter som forklarer at bonusen er en «parameter på hvor bra du gjør det»:

[H]un yngste som fikk barn hos oss i år, hun tenkte veldig mye på det, ikke sant. Hva hvis jeg ikke leverer nå – selv om klokken er to på natten

og jeg har jobbet siden syv – så får jeg kanskje ikke betalt, og så synes de ikke jeg er flink, og det går veldig på, det er en veldig sånn prestasjonskultur.

Informantene er opptatt av at høy individuell bonus som er høyere enn fastlønnen, gjør at folk presterer mer og yter maksimalt, men at det også skaper konkurranse om kunder og fører til lite samarbeid fordi man opplever at det ikke lønner seg. Videre opplever informantene at de som ønsker å ta permisjon, blir «straffet»:

Jeg tror det burde vært mye mindre fokus på og en mye mindre andel av liksom kompensasjonen, det med bonus. For det er en sånn helt åpenbar negativ konsekvens for dem som er i permisjon.

Jeg tror det gjør mye med kulturen i en negativ retning at det er organisert på den måten. Det blir ganske sånn kniving om hvilke prosjekter, hvem som har gjort mest, og det legges ikke opp til samarbeid eller en kultur som er veldig sånn involverende, og jeg tror folk er livredde for at de ikke skal få vist seg fram nok. Derfor så blir det spissere albuer og veldig fokus på hva du selv har gjort, ikke hva du som team kanskje fikk til, da. (...) Så hvis jeg hadde styrt, så ville jeg vel heller økt fastlønnen til alle. Ikke nødvendigvis tilsvarende, for det lønner seg sikkert ikke, men at den bonusen var litt mindre, en mindre del av totaliteten (Dorte, investment banking).

Bonusen fungerer som navet i arbeidsorganiseringen i selskapet og strukturerer indirekte hvordan arbeidet organiseres. Bonusen får den enkelte til å ta stort ansvar og prestere sitt ytterste. Uten bonus «hadde man ikke løpt like fort», som Andreas uttrykker det.

## Barrierer for endring – ulike betingelser for å gjøre karriere

Til tross for den gjennomgående fortellingen om at frontfinans endrer seg i en mer familievennlig retning, framstår det som svært krevende å kombinere arbeidslivet i sell-side med familieliv på grunn av lange dager og forventningen om kontant tilgjengelighet. Hva skal til for å få det til? Flere av informantene opplever at barnehage og skolefritidsordning ikke er tilstrekkelig for å kunne levere det som kreves i jobben. Man må ha enten en fleksibel partner, hjelp fra besteforeldre eller annet nettverk eller betalt hjelp. Flere informanter har eller har hatt au pair hjemme for å få kabalen til å gå opp. I materialet vårt finnes det også alenemødre som kjenner seg helt avhengig av au pairen for å kunne fortsette i jobben, og som er bekymret for at au pair-ordningen skal avvikles.

Flere informanter mener at de ikke kunnet jobbet på den måten de gjør, uten en partner som tar stort ansvar på hjemmebane. Marius, som jobber på meglerdesken, mener imidlertid at dersom man skal gjøre det bra i hans jobb, er det best å ikke ha familie. Om man er ambisiøs, bør man ikke ha noen å komme hjem til:

Optimalt sett så burde jeg vært der egentlig litt lenger. Men det er jo hyggelig å komme hjem til barna før de legger seg, på en måte. Men er man ung og sulten, så bør man jo ikke ha noe å komme hjem til.

Marius forteller at kombinasjonen av jobb og familie for hans del er «100 prosent avhengig av min kone», og at hun har en mindre arbeidskrevende jobb og derfor tar mer av ansvaret hjemme. Han mener det ville være «umulig» å ha en kone som også er aksjemegler.

Selv om flere snakker om et generasjonsskifte der yngre menn er mer involvert på hjemmebane, gir informantene jevnt over uttrykk for at det fortsatt er vanlig at menn med familie kan jobbe mye fordi de har en partner med en mindre arbeidskrevende jobb, slik tilfellet er for Marius.

Det er jo en overvekt, vil jeg si, fremdeles i [selskap] som har partnere som gjerne har fleksibilitet. Altså, hvis du er to partnere som jobber i [selskap] i samme kultur, så tenker jeg at det kan være utfordrende (Kim, meglerdesken).

Flere kvinnelige informanter beskriver dessuten ubehaget ved å gå fra jobben før kollegaene, særlig de mannlige, og hvor synlige de føler seg når de må hente barn. Informantene opplever at det å gå «tidlig» sender et signal om at de ikke jobber nok, eller at de ikke har nok å gjøre. Det er likevel ikke bare ubehaget som er problemet; det å gå før de andre kan også ha konkrete konsekvenser for porteføljen og dermed for videre karriere, slik Mona beskriver her:

Veldig ofte er utfordringen her borte at hvis du ikke sitter her, så får du ikke transaksjonen, fordi «kom bli med, nå er det en transaksjon», og så setter man seg ned og så jobber man med det. Man må være der (Mona, storkundeansvarlig).

Det å sitte på kontoret utover ettermiddagen kan altså ha faktiske konsekvenser for porteføljen. Thea mener at det nærmest er umulig å ha familie dersom begge jobber i sell-side, og at mange kvinner slutter nettopp fordi det ikke fungerer uten tilstrekkelig backup på hjemmefronten:

Jeg opplever at det ikke er lagt opp til at man kan ha to fulltidskarrierer hvis man skal ha to likedanne jobber sånn som man gjør det i [selskap],



det er vanskelig. Og der tror jeg kanskje at veldig mange kvinner møter mer, hva skal jeg si, motstand hjemme med den andre «significant other» på å få så mye frihet som trengs for å få det til. Noe som gjør at det er flere menn som blir der i lengre perioder. Det er jo veldig, veldig mange jenter som kommer inn, men så slutter de mye før. Kommer inn på juniornivå, men blir ikke med opp videre.

Fortellingen om at kvinner slutter i frontfinans, blir gjengitt av flere. Fenomenet ble også beskrevet i den forrige studien av kvinner og karriere i finans (Halrynjo mfl., 2019). Som tidligere nevnt har både CORE næringslivsstudie (Halrynjo mfl., 2022) og en studie av kjønn, karriere og omsorgsansvar blant siviløkonomer (Halrynjo & Fekjær, 2020) vist at ambisjonene til kvinner og menn er svært like, også etter at de har fått barn. Det er altså ikke slik at kvinner automatisk justerer ambisjoner etter at de får familie. Studiene viser også at både kvinner og menn har sterke idealer om likedeling av omsorgsansvaret. I praksis har kvinner imidlertid svært sjelden en partner som tar mest ansvar hjemme, mens det omvendte ikke er uvanlig blant menn i slike jobber. Til tross for det sterke idealet om likedeling er det altså relativt mange kvinner i næringslivet som opplever at de likevel må ta hovedansvaret hjemme.

En situasjon der man har hovedansvaret i familien, blir nesten umulig i kombinasjon med ekstreme leveringskrav i jobben, ikke minst når arbeids hverdagen er umulig å planlegge og det aldri finnes et tak for antall prosjekter og dermed arbeidsmengden, slik Dorte forteller:

Men det er liksom sånn hos oss at det aldri er et tak, da, vi sier aldri nei til prosjekter, fordi det er derfor vi har så mye jobb, egentlig hele tiden. Alle prosjekter som kan føre til inntekt, de tar vi. Så det er litt sånn, og jeg jobber jo definitivt ikke mest. Jeg har mange unge kollegaer som sitter og jobber til langt på natt hver dag, og de får gjerne nye prosjekter selv om de gjør det. Så det er på en måte ikke noe tak på hvilke prosjekter vi får på vårt bord, da, kan du si. Så det er opp til hver enkelt å si «dette går ikke mer» (Dorte, investment banking).

Den individuelle organiseringen av arbeidet bidrar til at det oppleves som den enkeltes ansvar å mestre prosjekter, leveranser og egne toleransegrenser. Dermed er det fremdeles utfordrende å kombinere familieliv med en jobb i frontfinans, til tross for at det er større aksept enn tidligere for å tilrettelegge arbeidsdagen.

Vi finner ulike kombinasjoner av de to dimensjonene av arbeidstid (*forpliktet tid* og *tid som investering i nye muligheter*) innenfor de ulike delene av frontfinans. For dem som kan, har det å dele arbeidsdagen i to blitt den nye normen, der de

legger inn en pause fra jobben på ettermiddagen, før arbeidet fortsetter utover kvelden og eventuelt natten. Flexibilitet blir ofte trukket fram som nøkkelen til å få både familielivet og karrieren til å gå opp, men det kan se ut til at fleksibiliteten har sin pris. Man «betaler» for fleksibilitet ved å være konstant tilgjengelig og/eller ved å holde seg oppdatert til enhver tid, så resultatet blir like fullt veldig lange arbeidsdager.

Det som trekker arbeidstiden opp og gjør at dagene totalt sett blir lange, er den konstante aktiviteten og uforutsigbarheten i markedet, internasjonalt arbeid over flere tidssoner og arbeidsrytmen i live-transaksjoner, innsalg av nye prosjekter og konkurranse om kunder. Denne arbeidsorganiseringen er en del av dynamikken i finansmarkedet og er derfor vanskelig å endre.

Informantene framhever likevel at det er muligheter for endring knyttet til den individuelle organiseringen av arbeidet og bonusordninger som virker gjennom denne organiseringen. Disse to nøkkelprikkene for arbeidsorganiseringen i frontfinans utgjør like fullt barrierer for at arbeidet skal kunne bli mer familievennlig både for menn og for kvinner.

Vi utforsker dette videre i neste kapittel, der vi ser på hvordan ordninger for foreldrepermisjon praktiseres, og hvilke konsekvenser dette har for likestillingen i frontfinans.

# Foreldrepermisjon i frontfinans – ulik bruk og ulike konsekvenser

Våre informanter beskriver foreldrepermisjon som en avgjørende periode som får store – og ulike – konsekvenser for kvinner og menn. Samtidig representerer intervjumaterialet vårt også i stor grad en fortelling om endring fra tiden «før», den gang fedre fikk bonus for å la være å ta permisjon, til «nå», når «alle» tar fedrepermisjon i større eller mindre grad. De fleste informantene våre beskriver en gradvis endring i retning av at fedre tar ut lengre foreldrepermisjon. Utvidelsene av fedrekvoten – som fra 2018 utgjør 15 uker – har antagelig vært viktig for denne utviklingen.

«Før» er imidlertid ikke nødvendigvis så lenge siden. Finn jobber med kapitalforvaltning og mener at pappaperm har blitt mye vanligere i løpet av de siste ti årene. Da han hadde permisjon med sitt første barn i 2012, jobbet han i et frittstående meglerhus:

Det var for så vidt mye verre i [meglerhus]. Der hadde jeg en sånn håpløst gammeldags sjef som var veldig opptatt av at jeg ikke skulle ta noe særlig pappaperm. Så han ville heller betale for min kone, ekstra, sånn at hun kunne være hjemme.

Så fikk jeg en sånn særskilt bonus som egentlig var øremerket hun da. Så det var helt utrolig teit. (...) Etterpå har jeg vært litt irritert på meg selv, at jeg liksom lot meg ... hva skal jeg si, påvirke på den måten der. Det burde ikke vært nødvendig i 2012.

Karl er i slutten av 30-årene, jobber som analytiker og har barn i barnehagealder. Han beskriver et generasjonsskifte der de yngre mennene tar pappaperm, men at dette møtes med mindre forståelse blant de eldre mennene, som gjerne sitter i lederposisjonene:

Ikke sant. De er jo sånn de gamle guttene, de skjønner jo ikke det med pappaperm, ikke sant. Det er sånn «hæ, pappaperm, liksom, hvorfor det. Ungen kan ikke snakke engang» [ler]. Det blir litt vanskeligere da, når du blir møtt av sånne.

## Fars korte «sommerpermisjon» er normen

Selv om informantene beskriver en økende tendens til at menn tar permisjon, og at de tar stadig lengre permisjon, er det likevel store forskjeller på kvinner og menn når det gjelder lengde på permisjonen og hvordan permisjonen gjennomføres med tanke på tilgjengelighet og kontakt med jobben underveis. Blant de mannlige informantene som har hatt permisjon, har de fleste tatt den ut i tilknytning til sommerferien, den minst arbeidskrevende perioden i året. Noen delte også opp permisjonen over to år og tok den ut over to sommerferier.

Ettersom de fleste av dem vi intervjuet, arbeidet i mannsdominerte avdelinger, var det mange som ennå ikke hadde opplevd at kvinnelige kollegaer tok permisjon. De mannlige informantene henviste automatisk til en permisjonslengde på to–tre måneder og beskrev hvordan den som skal i permisjon, forventes å være fleksibel nok til å legge permisjonen til et tidspunkt imidlertid som passer med arbeidsrytmen i selskapet og teamet. I praksis er en slik fleksibilitet forbeholdt mannlige permisjonstakere fordi kvinner, som oftest, må forholde seg til termin for fødselen. Dermed har de ikke mulighet til å tilpasse permisjonsuttaket på samme måte.

For flere av informantene er en situasjon der en ansatt er lenge borte fra jobben og i liten grad har kontakt med kollegaer/kunder mens hun eller han er borte, en hypotetisk problemstilling.

Marius, som jobber på meglerdesken og ikke har noen kvinnelige kollegaer, synes det er vanskelig å svare på spørsmål om hvilke eventuelle implikasjoner det ville ha for arbeidet dersom en kollega skulle ha permisjon i seks måneder:

Nei det, vet du hva, det vet jeg ikke. For det har jo ikke skjedd, så lenge jeg har jobbet her, da, på en måte. Men, nei, det vet jeg ikke.

*Hvis du skulle tenkt, hvordan kunne konsekvensene av å ta permisjon blitt mindre?*

Eh ... ja ... nei, det er et veldig godt spørsmål. Det er et veldig godt spørsmål. Ja, det er vanskelig å svare på. For det har jeg ikke tenkt noe på. Det er jo liksom, nei, det vet jeg ikke (Marius, meglerdesken).

I likhet med Marius er det flere informanter som synes det er utfordrende å se for seg hvordan en lengre permisjon der man ikke svarer på e-post og tar telefonen, skulle løses. Informantene uttrykker en forventning om at den som er i permisjon, er tilgjengelig:

Men når noen sitter hjemme og jobber litt, altså hvis man er forvalter, så er det ikke sånn at du kan stenge porteføljen din, selv om du har fått barn.

(...) Ja, nei, nei. Altså helt fullt og helt stengt, det går ikke. Og jeg tenker at man må jo bruke hodet litt (Helge, kapitalforvaltning).

Her er det imidlertid forskjell på menns og kvinners permisjon fordi mødres og fedres betingelser for å jobbe i permisjonen ikke er de samme. I tiden rundt fødsel og etter fødsel er det vanskeligere for kvinner å svare på e-post, ta telefonen når kunder ringer, eller følge med på avkastningen. Dette handler også i stor grad om hvor lang permisjonen er. Slik Karl beskriver, er det mulig å holde seg «i loopen» i et par måneder, men om man skal ha lengre permisjon, er det utfordrende å klare å henge med:

Jeg tror ikke [det er enkelt å jobbe i permisjonen], ikke i en sånn jobb-hverdag hvor du driver med rådgivning og salg, tror jeg, da. Og altså, jeg ble sjokkert, husker jeg. Når jeg gikk ut i pappaperm, var jeg bare sånn, ja, ja, ikke noe stress, liksom, jeg klarer å følge med på alle prosessene og være en del av loopen. Men det er jo ikke så veldig lett når du går hjemme med et lite barn. Den halvtimen de sover to ganger til dagen, så er det jo bare, da må du jo bare prøve å få ryddet litt og litt sånn. Det er ganske intensivt, da, i arbeidstiden. Og det funket sånn halvveis for meg, men jeg var jo bare ute i to og en halv måned eller noe sånt. Men hvis du er hjemme i ni måneder, da, eller tolv måneder, så klarer du ikke det i lengden. Altså, du «fader» jo ut, liksom (Karl, analytiker, sell-side).

Mye tyder på at betydningen av å jobbe i permisjonstiden er særlig stor i frontfinans. Forventningen om at man skal jobbe noe i permisjonen, forklares med at den enkelte har et individuelt ansvar for å følge opp sin portefølje:

Dette har med hva man gjør når jobben går ut på å ha kundekontakt, ikke sant? Hvordan håndterer du da for eksempel det å være av jobben i flere måneder i forbindelse med fødselspermisjon, hva gjør kundene da? Stikker de da bare til en annen? Et annet meglerhus, ikke sant? For det er jo den der, det er jo hard konkurranse, ikke sant (Jon, investment banking).

Utfordringene med å ha permisjon i en lengre periode handler om at porteføljen, som består av enten kunder, prosjekter eller fond, aksjer og obligasjoner, i stor grad er individuell, og at ansvaret for porteføljen må bli tatt over av andre dersom man selv ikke er på jobb. Utfordringene handler likevel ikke bare om at den organisatoriske håndteringen av oppgaver og ansvar må løses, slik det kan være i mange andre jobber når en forelder går ut i permisjon. Ettersom konkurransen om kunder og porteføljen er så stor, handler risikoen også om hvorvidt man får kundene og porteføljen tilbake etter permisjonen. Informantene beskriver at konkurransen i frontfinans pågår kontinuerlig, og at det ikke bare handler om å vinne nye kunder. Det handler også om å fortsette å «serve» eksisterende kunder så bra at de ikke «stikker til andre».

## Utfordringer under graviditet – krevende å sette grenser for jobb

Flere av de kvinnelige informantene våre påpeker at det til tross for stadig mer snakk om inkludering og tilrettelegging for familieliv i næringslivet – også på deres arbeidssted – i *praksis* er lite tilrettelagt for dette i de delene av virksomheten der de selv jobber.

Mange kvinner opplever like fullt et behov for å få tilrettelagt arbeidet i løpet av graviditeten og når de er tilbake etter permisjon. Den kontinuerlige konkurransen om kunder, prosjekter og portefølje gjør det imidlertid krevende å be om – men samtidig er det krevende å skulle løse alt på egen hånd. Ekstreme arbeidsuker uten tilrettelegging kan ende med sykmelding, slik Dorte forteller om nedenfor. Hun savner at noen i ledelsen har oversikt over og allokterer personressurser på de ulike prosjektene, slik at det ikke bare er opp til enkeltpersoner å si ifra om når det blir for mye. Dorte framhever at dette er særlig aktuelt for unge som nettopp har startet, når man er gravid, og når man kommer tilbake etter permisjon:

at man kanskje har bitte litt tilrettelegging da. Litt mer tilpasset både mens man er gravid, og etterpå. At det faktisk tas litt hensyn til. Vi har en ung [kvinne], altså yngre enn meg, og som er analytiker, som er det første nivået hos oss, som fikk barn nå i år. Vi jobbet jo døgnet rundt og natt og dag, og hun ble sykemeldt ganske fort. For det sier seg selv at det ikke går når man er gravid. Og det er så unødvendig, fordi hun hadde lyst til å jobbe, hun hadde lyst til å få det til, og så sier det jo bare stopp til slutt. Så jeg tror liksom lite grann tilrettelegging hadde gjort det veldig mye enklere for dem som skal ha barn og ut i permisjon.

Dorte forteller at det er enklere for henne, som er mer senior, å sette grenser for hva som fungerer som gravid. «Grensesettingen» hennes er likevel fortsatt langt over hva en «normalarbeidsdag» innebærer:

Sånn som nå når jeg er gravid, så er jeg veldig hard på at jeg ikke leser mail mellom ti og syv. Og er det prosjekter som krever det, så kan ikke jeg jobbe på dem, ferdig med det. Men det er ikke så lett å si når du er ganske ny og ung, for det er bare forventet at du skal levere. Om det er to på natten eller to på dagen, det er det egentlig ingen som bryr seg så mye om. Så det er klart at hvis noen tok litt mer ansvar for det, hadde det jo vært hjelpsomt for alle (Dorte, investment banking).

Utfordringen er imidlertid at det å allokere prosjekter, kunder og ansvar ikke bare representerer en jobb og dermed en byrde som ikke må bli for tung. Det handler i like stor grad om å fordele goder og potensielt stor inntjening.

Arbeidsoppgaver på juniornivå lar seg allokere, men det er i mindre grad sikkert at det lar seg gjøre med store kunder og transaksjoner, på grunn av risikoen for at kundene «løper andre steder», slik Jon beskrev det ovenfor.

## Permisjonens konsekvenser – risiko for å miste kundeporteføljen

Hvilke konsekvenser informantene mener det har å ta permisjon, henger tett sammen med i hvilken grad arbeidet er individuelt organisert. Graden av individuelt ansvar varierer noe mellom de ulike forretningsområdene. Buy-side (kapitalforvaltning og private banking) ser ut til å være noe mer teamorganisert enn sell-side (meglere og investment banking), og det ser da også ut til at buy-side har flere rutiner for backup i permisjon.

Blant våre informanter i kapitalforvaltning er teamorganisering vanlig; en kapitalforvalter leder et team og er ansvarlig for beslutningene. Dersom kapitalforvalteren skal i permisjon, tar vanligvis noen fra teamet over ansvaret:

Ja, noen må jo «steppe up». Det har egentlig fungert godt, synes jeg, at resten av teamet blir enige seg imellom om hvordan de skal allokere. Jeg opplever ikke at det har vært et sånt kjempeproblem for resten av teamet, enten det er en mannlig som har tatt tre–fire måneder, eller om det er kvinnelig forvaltere.

På analytikersiden er det jo et mindre press, kan man si, for da skal man ikke ta investeringsbeslutningene. Da er det mer å følge opp med analyser og strukturere det, på en måte, hvor det er helt klart hvor ansvaret skal ligge i den perioden som vedkommende er [i permisjon] (Beate, kapitalforvaltning).

Informantene i kapitalforvaltning beskriver teamorganiseringen som sentral for at en forvalter ikke skal oppleve for store endringer i ansvar og stillingsinnhold etter en permisjon. Elin, som jobber som kapitalforvalter i en større bank, mener likevel at det er vanskelig ikke å være litt på jobb også i permisjonen dersom hun skal kunne få tilbake det ansvaret hun hadde før permisjonen:

Nei, du måtte følge litt med, men det var ikke sånn at jeg logget inn og gjorde arbeidsoppgaver. Jeg bare fulgte med litt på mailen, var litt på jobben og hilste på, hørte hva som skjedde. Fulgte litt med på avkastningen og så videre. Så logge seg helt av, det kan en ikke.

## Mer enn tre måneders permisjon – som å gå imot tyngdekraften

For dem som har stor grad av individuell organisering, beskrives det å ha en *lengre permisjon* (mer enn tre måneder) uten å være i kontakt med jobben som «umulig» uten at det skal gå ut over porteføljen.

Våre informanter på meglerdesken har individuelle kundeporteføljer, og de forteller at det generelt er få kvinner som jobber som meglere. Ingen av disse informantene har nylig erfaring med permisjoner blant kollegaer, men de vurderer at sjansen for å få tilbake kunder etter en permisjon på minimum syv måneder er liten. Andreas, som jobber på meglerdesken, forteller hva som skjedde da hans kone, som tidligere jobbet som megler, hadde foreldrepermisjon:

Nei, det er den klassiske, altså. Du mister porteføljen din, sant. Altså, hun hadde de kuleste kundene du kan lese om i avisen, og de du knapt nok tror hva som står i avisen. Hun hadde alle dem. Og det er klart at når en kvinne eller en megler er borte mellom seks og ni måneder, ja, så løper de andre steder. Og da er det en veldig tung jobb å komme inn igjen på disse. Alt vi holder på med, er egentlig ferskvare. Du skal være til stede, og du skal pleie og «serve» kundene hele tiden. Det er det som er det rare med dette yrket.

Til tross for permisjonsendringene har menn fortsatt mulighet til å ta permisjon i et begrenset omfang, på fleksible tidspunkt (typisk om sommeren) og på en måte som gjør det mulig å fortsette å ta hensyn til kundene, slik at de ikke «løper andre steder». Dermed blir konsekvensene av foreldrepermisjon svært forskjellige for kvinner og menn selv om de jobber i samme del av bransjen.

Kim forklarer hvordan kundene tas over av andre ved lengre permisjoner, men at det er mulig å få porteføljen tilbake:

Hvis du er borte i ni til tolv måneder, så er det jo naturlig at disse kundene må bli «baket» i mellomtiden. Men hvis en kvinne hos oss skulle ut i en permisjon, så tenker jeg at de kundene blir fordelt, og så kommer vi til å gjøre en reforhandling, eller liksom en fordeling, når den personen er tilbake igjen.

En tydelig forskjell mellom kvinner og menn er likevel at menn ikke har samme risiko for å komme tilbake etter permisjon og oppleve at kundene og porteføljen er overtatt av andre:

Disse pappapermene blir ofte tatt som forlenget ferie, og da blir det ikke noe sånn «reshuffling» av kundene (Kim, meglerdesken).



Lars, som har en lederstilling i investment banking, beskriver det å ha en lengre permisjon uten kontakt med jobben som å gå imot «tyngdekraften». Ingrid forklarer den sterkt individuelle organiseringen med at det er den mest lønnsomme for selskapet, «fordi det «ansvarliggjør jo den enkelte for å drive forretning». Arbeidet er gjerne organisert i team i investment banking også, men jo lengre erfaring den ansatte har, jo mer individuelt organisert og frittstående er stillingen. Og når enkeltpersoner «eier» kundene sine, må andre ta over disse ved lengre permisjoner. Ifølge informantene er det en risiko for at man ikke får tilbake kundene sine når man er tilbake igjen etter permisjonen, og dermed blir man stående på bar bakke, slik Janne beskriver det her:

*Ja. Hvor lang permisjon er det du har?*

Syv måneder. Nei, åtte måneder.

*Åtte måneder ja. Så når du kommer tilbake da, hva skjer da?*

Det er jeg også veldig spent på, men jeg forventer at jeg får kundeporteføljen min tilbake. Jeg vet at det ikke alltid er sånn, men. (...) Og det er en – kall det svakhet i forhold til likestilling i arbeidslivet, da. At man går ut i permisjon med opparbeidet kundeportefølje, og så kommer du tilbake, og så har noen tatt over alt.

Mona, som nå har barn som har blitt ni og elleve år, og som har hatt en lang karriere i frontfinans, mener det er problematisk at kvinners permisjon skal få så store konsekvenser for karrieren. Hun startet på «scratch» etter begge permisjonene; det vil si at hun mistet kundene og måtte bygge opp porteføljen på nytt. Hun beskriver at det å miste kundene er «en del av gamet», men at det samtidig oppleves som urettferdig.

Ja, men jeg har visst at det gjør jeg, på en måte. Men det er jo krevende. Men det er på en måte en del av gamet. Og så har jeg tenkt i ettertid da at «hvorfor kunne man ikke bare innført en sånn regel på at den [kunden] var din, da?» Fordi guttene – nå sier jeg guttene, da, det høres jo «cocky» ut – men guttene er også ute i perm, men det er liksom type to måneder. Og da tar jo de tilbake kundene når de kommer tilbake. Det er jo ikke sånn at de gir fra seg noe, eller de håndterer det på en eller annen måte underveis, ikke sant. Og så blir på en måte ni måneder – eller en mamma-perm – ansett for å være så voldsomt. Det er jo ikke det. Du er jo tilbake i løpet av null tid. Det går veldig fort.

Informanter på tvers av utvalget vårt forteller at det er en risiko for å miste eller få endret porteføljen sin etter permisjon. Jo mer lønnsomme kunder og portefølje man har, og jo større individuelle investeringer man har gjort, jo mer

står på spill. Mona beskriver hvordan det å miste kundeporteføljen sin etter permisjonen fikk henne til å ønske å gi opp karrieren i frontfinans:

[I] de rollene jeg har vært i tidligere, så har jeg bygget opp kundeporteføljen også. Jeg har bygget relasjoner helt fra bunnen av, laget nye kundeforhold til banken mellom kunden og meg – og oss. Og så kommer «Trond», og så tar han over. Og så når jeg da kommer tilbake, så er den Trond sin, den kunden. Så begynner vi på «scratch». Og den avgjør bonus. Den avgjør på en måte avlønning, det er på en måte en parameter på hvor bra du gjør det. Og det tar jo flere år å bygge opp en kundeportefølje. Så det er veldig mange som gir opp da, ikke sant. Og bare tenker «nei du, nå forsvinner jeg, nå går jeg heller inn i en internstilling og registrerer handler som de gutta der har gjort, i et system – det er mye enklere». Ikke sant? Kan dra hjem klokken fire, og det er bedre (Mona, storkundeansvarlig).

Mona tar også opp et annet poeng som er viktig for mange av informantene våre, nemlig at det å tape kunder også handler om å tape lønn. Et tydelig funn i våre data er hvordan foreldrepermisjon får en direkte konsekvens i form av mindre bonusutbetaling. Her er forskjellen mellom kvinner og menn enda tydeligere enn når vi ser på porteføljene deres etter endt foreldrepermisjon.

## Foreldrepermisjon – tap av bonus

Dersom man jobber innenfor et segment der man får mer utbetalt i form av prestasjonsbasert bonus enn av fastlønn, kan foreldrepermisjon få store konsekvenser, slik flere av informantene forteller om. Bonusen blir typisk utbetalt årlig, og dersom man har vært i foreldrepermisjon, har det store konsekvenser for den totale lønnskompensasjonen det året. Dersom mesteparten av familieinntekten består av bonus, blir det rasjonelt å begrense permisjonen så mye som mulig og/eller ta den på måter som sikrer at man får fulgt opp kunder og portefølje, slik at man likevel får inntjening og bonus.

Finn jobber med kapitalforvaltning og reflekterer over at bonusordningen skaper få insentiver til å ta lengre permisjoner:

På en måte henger det jo på greip. Altså, man bidrar jo ikke til å gjøre den inntjeningen som man skal få den bonusen for. Så sånn sett ville det jo være litt rart hvis man fikk bonus. Men samtidig så er jo det noe som gjør at man ikke tar de valgene om permisjon på – hva skal jeg si – nøytralt grunnlag, da. Men det er nå sånn det er (Finn, kapitalforvaltning).

Flere informanter forteller at de har ønsket å holde permisjonen så kort som mulig på grunn av de store konsekvensene for inntekten. Ettersom menns permisjon som regel er to–tre måneder og ofte blir tatt ut i sammenheng med ferie og i mindre arbeidskrevende perioder, kan menn forhandle seg fram til å beholde bonusen selv om de tar ut permisjon. Da er gjerne tidspunktet for permisjonen og i hvilken grad de kan svare på e-post og være tilgjengelig, forhandlingskort de bruker for å slippe reduksjon i bonusen.

Også kvinner forsøker å tilpasse seg rasjonelt til bonusstrukturen, men de ender likevel opp med å tape mer enn menn. Dorte, som jobber i investment banking, tok bare litt over fem måneders permisjon med sitt første barn. Men til tross for en kort permisjon fikk hun bare utbetalt to tredjedeler av lønna på grunn av månedene hun var borte. Hun opplevde å komme rett tilbake til intense tolv-timersdager med en baby på fem måneder som ikke sov:

Og så fikk vi en baby med kolikk som gråt i månedsvis, det var egentlig en helt forferdelig start på det hele. Så jeg hadde liksom ikke helt tatt den der følelsesmessige biten inn i min permisjonsordning (Dorte, investment banking).

Dorte skal snart ut i permisjon igjen, og denne gangen skal hun ta en større del av den felles kvoten: «Og så får bonusen bli hva den blir».

I utgangspunktet forholder altså både menn og kvinner seg til den økonomiske situasjonen ved å forsøke å begrense permisjonen så mye som mulig. Men der Dorte – som andre kvinner i frontfinans – ender opp med å tenke at bonusen får bli så liten som den blir, kan menn oftere tilpasse permisjonen slik at den får minimale økonomiske konsekvenser. Normen for fedrepermisjon – kortere permisjon og mye større fleksibilitet med hensyn til når og hvordan permisjonen faktisk brukes – bidrar til at menn kan beholde kundeporteføljen sin og forhandle om å beholde bonusen også gjennom permisjonen. Janne beskriver det slik:

Altså, jeg kan ikke velge når jeg tar permisjon. Du tar permisjon fra babyen blir født. Mens mennene har jo mer fleksibilitet til å forhandle, ikke sant, så de kan jo si sånn ... Jeg vet om to som har sagt at «hvis jeg blir avkortet, så tar jeg permisjonen i en hektisk arbeidsperiode. Hvis dere ikke avkorter meg, så kan jeg ta permisjon i juli når det ikke skjer noen ting, juli og august. Så er ikke det noe tap for dere som avdeling». Men det er jo ikke en mulighet jeg har (Janne, investment banking).

Kvinner risikerer at lønnsutbetalingen ikke bare blir redusert det året de er i permisjon, siden foreldrepermisjonen kan få konsekvenser flere år fram i tid. Kvinnens permisjonsuttak har derfor svært store økonomiske kostnader:

Det er den klassiske, for eksempel nå som jeg får barn og er ute i permisjon og sånn, så tror jeg at jeg kommer til å havne bak lønsmessig. Jeg ligger ganske likt som en del av guttene nå, men jeg kommer til å bli straffet de neste sånn fem–seks årene, da. For det er jo klart jeg blir forkortet nå i år, og så blir jeg forkortet neste år for de månedene jeg er borte (Janne, investment banking).

Oppsummert ser vi at foreldrepermisjon kan ha negative konsekvenser for karriere og lønn, og at dette skaper insentiver for å ha en kortest mulig permisjon. Informantenes beskrivelser av både egne og andres permisjoner viser at den individuelle organiseringen av kunder og porteføljer gjør det vanskelig å ha noe særlig mer enn en «sommerferiepermisjon» uten at det får negative konsekvenser for karrieren. Videre virker de individuelle bonusordningene sammen med den individuelle organiseringen og skaper enda sterkere insentiver for å ha en kort og «påkoblet» permisjonstid.

Selv om bonusordninger og individuell organisering av kundeansvar i utgangspunktet er kjønnsnøytralt, blir resultatet at fedres «sommerferiepermisjon» premieres, mens mødre – som har begrensede muligheter til å tilpasse tidspunktet for permisjonen og være tilgjengelige – blir «straffet». Dermed blir konsekvensene av å ta ut foreldrepermisjon svært forskjellige for kvinner og menn.

Hva skal til for at konsekvensene av å ta ut permisjon blir mindre?

# Endring – muligheter og barrierer

Når vi analyserer arbeidstidsorganiseringen i frontfinans i sammenheng med beskrivelsene av hvordan det er å kombinere karriere med familieliv, blir det tydelig at det er den individuelle organiseringen av arbeidet som i størst grad bidrar til å øke arbeidstiden, og som gjør det krevende å ha en foreldrepermisjon uten å være tilgjengelig.

Flere informanter beskriver hvordan en mer kollektiv organisering av arbeidet i frontfinans vil gjøre de negative konsekvensene for karrieren mindre for dem med barn. Noen av de kvinnelige informantene som hadde vært i permisjon, hadde selv erfaring med å involvere flere kollegaer og skape et mer kollektivt ansvar for kundene. De fortalte at det var nødvendig for å kunne jobbe med å skaffe nye kunder også under graviditeten. Linn, som jobber i investment banking, forteller om hvordan hun på eget initiativ innførte en praksis med teamorganisering der hun delte på kundene sine under graviditet og permisjon. Ved å ta med seg en kollega da prosjekter ble «pitchet» for nye kunder, sørget hun for at kundene ble ivaretatt og prosjektet gjennomført. Linn beskriver hvordan det helt praktisk lar seg løse:

Det [forholdet til kundene] er ganske personlig. Vet du hva, jeg har jo vært nødt til å tenke enda mer team. Altså, vi jobber jo alltid i team på prosjektene, men i forhold til *kunder*. Jeg har jo fått to barn i løpet av de siste fire årene. Og hvis du kommer og er høygravid og prøver å «pitche», så kan du ikke gjøre det, liksom. Da må du ha med deg en som er på ditt nivå, eller høyere, på en måte. Så jeg har jo vært nødt til å dra med andre (...) inn for å møte kunder som *jeg* har tatt initiativet til. Vanligvis er det én person (Linn, investment banking).

Jon, som har lang erfaring med prosjektledelse i investment banking, er også opptatt av at en mer kollektiv organisering av arbeidet enn det som er vanlig nå, er veien å gå ved permisjoner:

Ja, det handler jo om å sørge for ... at man er flink til å involvere ansatte i prosjekter da, ikke sant. Hvis du har en kunderelasjon og får barn, er det jo viktig i hvert fall at du har involvert andre ansatte, andre kollegaer i prosjektene dine over tid, ikke sant. Sånn at de også har et forhold til kunden. Og da er det jo lettere for dem å kunne håndtere ting mens du er borte. Og det er lettere for kunden også å akseptere det.

Flere informanter forteller om at de allerede jobber teambasert og diskuterer mye seg imellom. Selve kunderelasjonen beskriver de imidlertid som en-til-en, i stedet for et team som sammen tar ansvar for kunden:

[M]itt innspill hadde på en måte vært at det å ha mer tid og liksom flere folk som har kunderelasjoner, det gjør jo på en måte systemet sterkere, da. Når noen slutter eller sånne ting og, ikke sant. Eller hvis noen blir syke eller hva det skulle være, så er det jo fornuftig å organisere det på den måten. (...) Kundene får liksom to, sånn at man får bedre råd. Fordi man har jo ofte ulike erfaringer, ulike syn, og vi bruker jo veldig mye tid på å diskutere internt på prosjekter oss imellom, hva er det som er best. Og hvis du har to eller tre seniorpersoner på din relasjon, så får du inputen fra tre istedenfor én (Linn, investment banking).

Informantene løfter altså fram flere argumenter for en kollektiv organisering i tillegg til permisjons- og kjønnsaspektet: Ikke bare blir den viktige kunde-relasjonen mindre sårbar når flere er involvert, man bringer også flere perspektiver og erfaringer inn til kundene. I tillegg vil de yngre med mindre erfaring lære fortere om de blir tatt med inn i en kunderelasjon sammen med seniorer.

## Alternative måter å organisere bonus på

Hvordan bonus blir definert, varierer fra selskap til selskap og også innenfor de ulike områdene i frontfinans (se kapittel 4). Variasjonen handler i hovedsak om kombinasjonen av tre forskjellige, men overlappende modeller for bonusutregning. Den første modellen handler om i hvor stor grad bonusen er individuell eller kollektiv; den baserer seg altså på enkeltpersoners prestasjoner eller teamets/avdelingens totale prestasjon. Den andre modellen går ut på om bonusen er et en-til-en-forhold mellom inntjening og bonus, som er det ene ytterpunktet, eller om kvalitative kriterier inngår som en stor del av utregningen, som er det andre ytterpunktet. Den tredje modellen handler om hvor stor del bonusen er av den totale lønnsutbetalingen. For noen er fastlønnen brorparten av totallønnen, mens andre oppgir at fastlønnen de siste årene bare har vært ca. 15 prosent av den totale lønnsutbetalingen.

Ifølge informantene har de ulike variantene både fordeler og ulemper. Det er tydelig at de ulike utregningsmetodene skaper ulike insentiver for hvordan arbeidet blir organisert; det ser vi både i eksplisitte uttalelser om bonus og i analysene av beskrivelser av arbeidsorganiseringen. Nærmere bestemt ser vi at en modell med høye individuelle bonuser bidrar til økt konkurranse om kunder,

på bekostning av samarbeid om kunder, og dermed en sterkt individuell organisering av porteføljer og kunder.

For å utforske endringspotensialet i bonusordningene inviterte vi informantene til å reflektere over andre måter å organisere bonus på. Flere av informantene i selskaper som i stor grad fastsetter bonus ut fra inntjeningen i de individuelle porteføljene, foreslår at bonusordningen burde ha flere kvalitative kriterier for å stimulere til mer samarbeid. Pia er blant dem som mener at det finnes potensial for å stimulere til mer kollektiv organisering:

Man har liksom predefinerte KPI-er. Så for å oppfylle en bonus da, la oss si for eksempel ... vi har et sånt tak på 100 prosent av lønn. Så for å insentivere til riktig «behavior» så kunne det vært splittet opp, sånn at en del gikk på antall transaksjoner, for eksempel, en ting gikk på det man bidro med, altså samarbeid, for eksempel rekruttering. Skår fra «peers», skår fra leder, at det kunne ha vært sammensatt, at det var flere ting som telte (Pia, tidligere investment banking).

Informantene peker imidlertid også på flere ulemper med en mer kvalitativ beregning av bonus, fordi det ofte innebærer at ledere i større grad må gi subjektive vurderinger. Da kan det være uklart hva som teller med i utregningen. Informantene uttrykker en frykt for at det vil føre til en bevisst og ubevisst homososial reproduksjon, der ledere belønner dem som ligner seg selv.

Et en-til-en-forhold mellom bonus og inntjening blir på den andre siden framhevet som positivt på grunn av gjennomsiktigheten. Her er ulempen at den økonomiske uforutsigbarheten fra år til år blir større. Ikke minst har denne modellen en ulempe dersom likestilling mellom arbeidstakere i ulike livssituasjoner er målet: Dersom en-til-en-bonus blir utregnet basert på individuell og ikke teambasert inntjening, stimuleres og opprettholdes den sterkt individuelt organiserte porteføljemodellen.

Jon, som har lang erfaring i investment banking, svarer slik på et spørsmål om det er muligheter for en modell der bonusen utgjør en mindre del av den totale lønnsutbetalingen, eller en mer kollektiv fordeling av bonus:

Eh ... ja, det ville jo vært et veldig, veldig, veldig brudd på den modellen vi har, da. At de som er flinke til å ... ja, de som skaper mye verdier, de får også godt betalt.

Dette utsagnet, om at andre modeller for lønn og bonus er et «ekstremt brudd med den etablerte modellen», illustrerer motviljen mange av informantene uttrykte da de ble invitert til å tenke på alternative måter å organisere arbeidet

og avlønne medarbeidere på. Jon argumenterer likevel for fordelene med en mer kollektiv organisering og sier at det burde straffe seg om man først og fremst skaffer kunder til seg selv og ikke involverer kollegaer i prosessen:

Men jeg tror jo heller det måtte være sånn at det telte som et sånn kvalitativt kriterium da. At de som er flinke til å involvere – og kall det løfte fram nye, yngre ansatte – at de får betalt for det, over tid. Og hvis du er en sånn «ego», ja, du drar inn mye butikk, men du er sånn egostjerne. Det skal hvert fall over tid bli straffet lite grann, at man er sånn ego, egoperson (Jon, investment banking).

I hvilken grad den etablerte individuelle bonusmodellen oppleves som rettferdig og effektiv blant informantene våre, henger sammen med deres familiesituasjon, tilgang på bakkemannskap hjemme, erfaringer med lengre permisjoner, hvilket selskap de jobber i, og plasseringen deres i «hierarkiet». De som først og fremst opplever fordelene med den etablerte modellen, er «old-school bankers» – som har bakkemannskap på hjemmebane og liten eller ingen permisjon i praksis – og ansatte av begge kjønn som ikke har, og som heller ikke ser for seg å skulle ha omsorg for barn. Disse kan i størst grad utnytte betingelsene for å lykkes i den individuelle konkurransen om kundene og prosjektene og dermed om bonus. En moderne forelder uten bakkemannskap hjemme vil i større grad oppleve betingelsene som utfordrende.



# Oppsummering og konklusjon – hindringer og muligheter

I denne studien har vi utforsket potensialet for mer likestilte muligheter for kvinner og menn i *frontfinans*, ettersom det er i denne delen av finansbransjen at likestillingsutfordringene og kjønnsbalansen er størst (se Halrynjo mfl., 2019).

Gjennom 33 dybdeintervjuer med kvinner og menn i frontfinans har vi undersøkt muligheter og hindringer for mer likestilte betingelser i dette segmentet av bransjen. For å få kunnskap om faktiske endringsmuligheter må vi også ha kunnskap om opplevde hindringer. Vi har derfor utforsket status for likestillingsutfordringer, hva slags endringer som allerede har skjedd, eller som er i ferd med å skje, og hva som fortsatt utgjør barrierer og dilemmaer til tross for endringene. Sist, men ikke minst har vi sett på potensialet for endring på bakgrunn av barrierene og dilemmaene vi har identifisert.

## Arbeidsliv i frontfinans – uforutsigbart, spennende og krevende

Livet i frontfinans beskrives gjennomgående som svært attraktivt, ikke bare på grunn av status, lønn og bonus, men også i form av spennende og motiverende arbeidsoppgaver og et godt arbeidsmiljø. Informantene våre, både kvinner og menn og uavhengig av om de fortsatt jobber i frontfinans eller har sluttet, beskriver at oppgavene er svært spennende, og at menneskene – kollegaer, kunder og samarbeidspartnere – er dedikerte, dyktige og inspirerende.

Jobblivet i frontfinans er uforutsigbart, informantene beskriver det som «aldri et kjedelig sekund». Uforutsigbarheten skaper «drive», spenning og engasjement – en følelse av at det hele tiden kan skje noe stort. Men samtidig krever det kontinuerlig tilgjengelighet, slik at man alltid er klar for å hanke inn nye kunder, prosjekter og transaksjoner til enorme verdier. Ansvar for markeder, kunder og samarbeidspartnere i ulike tidssoner bidrar til arbeidsuken ofte blir svært mye lengre enn en normalarbeidsuke.

## Endring – mindre rigid arbeidstid og mer stedsfleksibilitet

På meglerdesken er det, ifølge informantene, fortsatt strenge krav til fysisk tilstedeværelse gjennom børsens åpningstid, men i andre segmenter har det skjedd endringer i form av større stedsfleksibilitet. Tidligere var det lange dager med fysisk tilstedeværelse på kontoret; nå er arbeidshverdagen preget av langt større fleksibilitet med hensyn til hvor man jobber. Uproduktiv «face time», der man blir sittende på jobb utover kvelden til sjefen går, selv om man er ferdig med oppgavene, beskrives som utdatert og noe man bevisst ikke ønsker å premiere.

Gjennom koronapandemien har hjemmekontor og «remote»-løsninger blitt mye mer tilgjengelig. Det fortelles gjennomgående om en klart større aksept for hjemmekontor og en pause på ettermiddagen for medarbeidere med familie. Det gjenstår fortsatt å se om denne endringen blir varig, om bransjen går tilbake til praksisen som var rådende før pandemien, eller om man lander på en mellomløsning med noe større fleksibilitet enn før.

Imidlertid har den økte fleksibiliteten også ført til mer press om konstant jobbing og tilgjengelighet, selv om fleksibiliteten også kommer familien til gode. I sum blir det likevel presset inn flere arbeidstimer. I datamaterialet vårt finner vi flere faktorer som bidrar til å skape lange arbeidsdager. Det handler om bransjespesifikke betingelser, som børsens åpningstider, inkludert i Asia og USA, det uforutsigbare finansmarkedet og konkurransen om kunder. I tillegg handler det om hvordan virksomhetene håndterer de bransjespesifikke betingelsene.

## Når jobben har opsjon på fritiden

Informantene forteller om uforutsigbare og lange arbeidsdager, noe som kan gjøre det utfordrende å ha et liv utenfor jobben. Uforutsigbarheten er innbakt i markedene og er noe som man ikke kan la være å forholde seg til. Uforutsigbarheten framstår både som spennende og svært krevende – avhengig av livssituasjon.

Det mest ekstreme uttrykket for uforutsigbar arbeidstid og lange dager finner vi i beskrivelser av juniorkulturen. For juniorene som konkurrerer om å rykke opp og bli seniorer i selskapene, kan det oppleves som at firmaet har opsjon på fritiden. Selv om selskapene etter sigende ikke kartlegger og belønner tiden som blir brukt på kontoret, blir man likevel belønnet dersom man er den som raskest og best svarer på e-poster og tar på seg oppgaver, også på kvelds- og nattestid.

Vi finner imidlertid flere beskrivelser av at det er en høyere bevissthet om arbeidstiden til juniorene nå enn før. Flere tar opp utfordringer med at flinke juniorer som man ønsker å beholde, blir utbrent og slutter på grunn av «rovdrift» og opplevelsen av å aldri eie sin egen tid. Den økte bevisstheten ses også i sammenheng med en opplevelse av økt konkurranse om finanstalentene.

Men det er ikke bare juniorene som opplever å ikke eie sin egen fritid. Seniorene har i utgangspunktet større råderett over sin egen tid, som når og hvor de jobber. Konkurransen, uforutsigbarheten og den konstante aktiviteten i de globale finansmarkedene styrer imidlertid tiden deres. De konkurrerer ikke lenger om å bli senior i selskapene, men de konkurrerer om kunder, prosjekter, transaksjoner og bonus. Mens juniorene opplever at det er banken eller meglerhuset som har opsjon på fritiden deres, opplever seniorene at det er kundene og konkurransen om å sikre business eller «å slå indeksen» som styrer tiden.

## Arbeidstid som investeringsressurs – høy gevinst og høy risiko

Arbeidstid er altså ikke bare noe man selger til arbeidsgiver; blant seniorer med egen portefølje er arbeidstiden like mye en *investeringsressurs*. Når man delvis opererer som en selvstendige aktør med en individuell portefølje, som i finans- og advokatbransjen (se også Neely, 2020; Halrynjo & Mangseth, 2022), lever man av å selge kompetansen og tiden sin til kunder som også jobber døgnet rundt, og som forventer at man er tilgjengelig til enhver tid.

Våre informanter beskriver hvordan det handler om å maksimere mulig gevinst gjennom å jobbe mer og hardere, ta den ekstra telefonen, sende den ekstra e-posten og få til det ekstra møtet i håp om å generere mer business og dermed høyere lønn og bonus. Det er imidlertid ingen garanti for at investeringene vil lønne seg; det er ingen lineær sammenheng mellom antall arbeidstimer og uttelling i lønn og bonus. Man risikerer å jobbe ekstremt mye uten å få uttelling, men samtidig kan den neste store transaksjonen være rett rundt hjørnet.

## Generasjonsskifte fra «wine & dine» til familiehverdager

Den uforutsigbare og grenseløse arbeidstiden, der selskapet og/eller kundene har opsjon på fritiden, skaper særlige utfordringer blant medarbeidere med barn. Et interessant funn er imidlertid fortellingene om et generasjonsskifte: Der arbeid-familie-balanse tidligere ble beskrevet som en utfordring for kvinner,

omtales det nå som relevant også for den nye generasjonen av menn. Dette generasjonsskiftet skal være relativt ferskt; informantene refererer typisk til de siste tre–fire årene, i tråd med de siste utvidelsene av fedrekvoten. Mens eldre fedre (over 50 år) beskrives som «old-school bankers» med partnere som var hjemmeværende, jobbet deltid eller i en mindre krevende jobb og tok hovedansvaret hjemme, blir familieansvar nå omtalt som noe også mannlige medarbeidere har behov for å få tid og plass til.

Pausen på ettermiddagen som uformelt har delt arbeidsdagen i to (først en økt fra morgenen og fram til fire–fem-tiden og deretter en økt fra åtte-tiden på kvelden og utover), beskrives som positivt blant både kvinner og menn med barn. Våre informanter forteller om at kulturen er i endring: Mens «wine & dine» med kunder tidligere var en sentral del av finanskulturen, er det nå mindre vanlig å gå ut og spise med kunder på hverdagene. Kunder og samarbeidspartnere skal også hjem til middag og hverdagsliv med sin familie. Informantene forteller at det er en underforstått tatt-for-gittethet i Norge at man forsøker å unngå møter i hente- og middagstiden, og at man heller utsetter møter til de minste barna er lagt. Både kvinnelige og mannlige informanter gir uttrykk for at det har skjedd en endring de siste årene, og at fedre i større grad enn før må forholde seg til spenningen mellom arbeid og familie. Mens fedre i finans tidligere kunne konsentrere seg om å oppfylle forventningene innenfor jobbedikasjonskjemaet (Blair-Loy, 2003) og håndtere kunders og kollegaers behov, må de nå også forholde seg til familiededikasjonskjemaet, der barnas og familiens behov står sentralt.

Til tross for gjennomgående fortellinger om mer tilpasning til familieliv og et generasjonsskifte fra «old-school bankers» til familiefedre skaper kombinasjonen av frontfinanskarriere og familie fortsatt utfordringer. Selv med en pause fra møter på ettermiddagen blir arbeidsdagen svært lang. Flere beskriver hvordan arbeidsdagen aldri begynner og aldri slutter. Det er alltid noe som foregår, og alltid noe å oppdatere seg på, alltid noe viktig som snart kan skje. Et reelt familieansvar innebærer derfor omkostninger.

Å balansere arbeid og familie framstår som særlig krevende i sell-side, ettersom store transaksjoner plutselig kan dukke opp. Om man ikke er der når det gjelder, kan man gå glipp av hele prosessen og en potensiell belønning. Internasjonale kunder har dessuten ingen forventning om en pause fra møter om ettermiddagen. Tidligere har man vært opptatt av at rigiditet og manglende fleksibilitet er en arbeid–familie-utfordring (se for eksempel Acker, 2006), men vår studie viser hvordan fleksibiliteten og muligheten til å jobbe når som helst og hvor som helst også kan være et problem, ettersom fleksibiliteten stort sett

foregår på jobbens premisser. Når kunder og markeder opererer i ulike tids-soner, bidrar det til at arbeidsdagen aldri verken begynner eller slutter. Informantene forteller at selv bare det å logge av mellom klokken 22 og 7 gir en opplevelse av å havne på etterskudd. Dermed blir det krevende å sette grenser for seg selv og sin egen arbeidstid.

## Når barnehage og SFO ikke er nok

I kapitalforvaltning (buy-side) beskrives det som mulig «å henge med» jobb- og karrieremessig – selv med med familie og en relativt normal arbeidsdag. Når man har ansvar for internasjonale markeder, er det stort arbeidspress og alltid noe som foregår, men relasjonen til kunder og transaksjoner er ikke like presserende. Innenfor sell-side, derimot, gjør uforutsigbarheten gjennom døgnet at kombinasjonen med familieliv blir svært krevende. Om man er ambisiøs, bør man, ifølge våre informanter, ikke ha noen å komme hjem til.

Flere av informantene beskriver hvordan barnehagen og skolefritidsordningen ikke er tilstrekkelig for å kunne levere det som kreves på jobb. For å få kabalen til å gå opp må man enten ha en fleksibel partner, hjelp fra besteforeldre eller annet nettverk eller betalt hjelp, som au pair. Til tross for at det har vært et generasjonsskifte med hensyn til idealer – og gradvis også i praksis – er de fleste avhengig av å ha en partner med en mer forutsigbar jobb som kan tar mer av ansvaret hjemme. Dette gjelder for både kvinner og menn i frontfinans, men statistisk sett er det langt større sannsynlighet for at menn i næringslivet har en partner med en jobb med mindre arbeidsbyrde og som derfor kan ta mest ansvar hjemme (se for eksempel Halrynjo mfl., 2022). Opplevelsen av tap og av å svikte familiededikasjonskjemaet (Blair-Loy, 2003) kommer i tillegg sterkere til uttrykk blant kvinner som har satset og lykkes karrieremessig, men som har betalt i form av å gå glipp av hverdagslivet med barna, juleforestillinger og andre symboltunge merkedager.

## Foreldrepermisjon i frontfinans – når porteføljen er ferskvare

Våre informanter beskriver foreldrepermisjon som noe «alle» nå tar i større eller mindre grad. Utvidelsen av fedrekvoten, særlig gjennom det siste tiåret, har sannsynligvis hatt stor betydning for denne utviklingen. Men selv om informantene beskriver en økende tendens til at også menn tar permisjon, og at de tar stadig lengre permisjon, er det likevel store forskjeller mellom kvinner og menn

med hensyn til hvor lang permisjon de tar, og hvordan de gjennomfører den. Det er i beskrivelsene av foreldrepermisjon at de største kjønnsforskjellene kommer til uttrykk. Kjønnsforskjellene gjelder hvordan permisjonen blir gjennomført, og ikke minst hvilke konsekvenser permisjonen har for karrieren.

Det er klare tegn til at de som har mulighet til å jobbe i permisjonstiden, vinner på det i form av karriere og lønn, uavhengig av faktorer som for eksempel barns alder og egen alder, utdanning og stillingsnivå (Halrynjo & Fekjær, 2020; Halrynjo mfl., 2022). Å ha mer enn tre måneders permisjon beskrives av våre informanter som å gå imot tyngdekraften i frontfinans. Lang foreldrepermisjon innebærer et brudd mot spillereglene når man har en jobb med individuelt porteføljeansvar.

De mannlige informantene viste til en permisjonslengde på to–tre måneder og en forventning om at man er fleksibel nok til å legge permisjonen til et tidspunkt som passer med arbeidsrytmen i selskapet og teamet. Videre forteller de hvordan fedrepermisjon typisk tas ut i tilknytning til sommerferien, som er den minst arbeidskrevende perioden i året. Permisjonen kan også bli delt opp over to sommerferier. I praksis er en slik fleksibilitet forbeholdt mannlige permisjonstakere fordi kvinner, som oftest, må forholde seg til termin for fødselen og sjelden kan tilpasse foreldrepermisjonen ut fra hensyn til jobb og kunder. Dermed skapes det kjønnede karrieremønstre til tross for sterke likestilte normer, verdier og lovfestede rettigheter til foreldrepermisjon.

Å bygge opp sin egen solide kundeportefølje krever betydelig innsats og kontinuerlig oppfølging og vedlikehold av kunderelasjoner. For fedre med en slik karriere kan det være nok å bygge opp porteføljen én gang ettersom de kan dele opp og tilpasse foreldrepermisjonen, slik at de beholder kundene og porteføljen. De fleste mødre, derimot, tar foreldrepermisjon når barnet kommer, uavhengig av om det passer for kundene, og følger vanligvis normen med en permisjon på seks–tolv måneder. De må dermed overlevere porteføljen sin til kollegaer som kan følge opp kundene. Ifølge informantene er det en risiko for ikke å få tilbake porteføljen sin etter å ha tatt ut foreldrepermisjon.

Mødres permisjon innebærer ikke bare en risiko for å miste kunder og karriermuligheter; en annen svært negativ konsekvens for den enkelte er at man taper bonus. Ettersom menns permisjon som regel er to–tre måneder og ofte blir tatt ut i sammenheng med ferie og i mindre arbeidskrevende perioder, kan de forhandle seg fram til å beholde bonusen selv om de tar ut permisjon. Dette er i mindre grad mulig for kvinner. Dersom bonus utgjør brorparten av lønnskompensasjonen, innebærer det å ha permisjon minst en halvering av

totalinntekten det året. Når mesteparten av familieinntekten består av bonus, blir det rasjonelt å begrense permisjonen så mye som mulig og/eller ta permisjon på måter som sikrer at man likevel kan følge opp arbeidet.

## Individuelt ansvar og bonus – ulike betingelser for å lykkes

Bransjespesifikke betingelser som forutsigbarhet og kontinuerlig aktivitet i finansmarkedet, arbeid over flere tidssoner, og stor konkurranse om kundene, er faktorer som det er vanskelig å endre på. For å utforske endringspotensialet har vi derfor studert hvordan disse bransjespesifikke betingelsene blir håndtert internt i selskapene. Gjennom å analysere *arbeidsorganiseringen og arbeidstidsdynamikken* i frontfinans har vi sett på hvordan prosjekter og kunder er allokeret, hva som er de praktiske implikasjonene av eventuelt kortere arbeidsdager, og hvordan porteføljer og kunder blir håndtert i forbindelse med permisjoner.

Ifølge våre informanter har hver enkelt et svært stort ansvar for å skaffe og følge opp kunder, slå indeksen og skape inntjening. Selv om mange viser til at de jobber i team, beskriver de selve kunderelasjonen og ansvaret for porteføljen som et individuelt ansvar. Analysene viser hvordan arbeidsorganiseringen med stort individuelt ansvar for kunder og porteføljer framstår som *normen* i frontfinans. Dette ansvaret bidrar til svært lange arbeidsdager og skaper utfordringer med å ta foreldrepermisjon uten samtidig å jobbe underveis.

Videre opprettholdes og stimuleres den individuelle arbeidsorganiseringen av individuelle bonusordninger. Bonusen blir beskrevet som det som får folk til å jobbe hardt og skape inntjening, uten bonus «hadde man ikke løpt like fort». I hvilken grad den etablerte individuelle bonusmodellen oppleves som rettferdig og effektiv, henger imidlertid sammen med informantenes familiesituasjon, tilgang på bakkemannskap hjemme, erfaringer med lengre permisjoner, hvilket selskap de jobber i, og plasseringen deres i «hierarkiet». De som først og fremst opplever fordelene med den etablerte modellen, er «old-school bankers», som har bakkemannskap på hjemmebane og liten eller ingen permisjon i praksis, og ansatte av begge kjønn som ikke har, og som heller ikke ser for seg å skulle ha omsorg for barn. Disse kan i størst grad utnytte betingelsene for å lykkes i den individuelle konkurransen om kundene og prosjektene og dermed også ha gode betingelser for å sikre seg høy bonus.

Kombinasjonen av disse to nøkkelprinsippene for arbeidsorganiseringen i frontfinans, individuell organisering av arbeidet og individuelle bonusordninger, utgjør en sentral barriere mot mer familievennlighet. Gitt kvinners og menns ulike betingelser utgjør de også en sentral barriere mot mer kjønnslikestilling. Til tross for de mange beskrivelsene av endring som allerede har skjedd, framstår selve den individuelle organiseringen av ansvar og belønningen som krevende å utfordre.

## Muligheter for endring

Vi har identifisert et endringspotensial i retning av mer likestilling og inkludering av ulike typer arbeidstakere ved å organisere arbeidet og ansvaret mer kollektivt. En mindre individuell organisering av kundeansvar og bonus presenteres imidlertid som et ekstremt brudd med den etablerte belønningsstrukturen i frontfinans, der de som jobber mest og er flinkest til å hente inn kunder og mye verdier, får mest betalt. Enkelte frykter at det ikke vil fungere å endre strukturen internt i et selskap fordi det vil bli mindre lønnsomt. Så lenge kunde- og bonusmodellen ikke endres i hele bransjen, er det en frykt for at stjerneselgerne og stjerneforvalterne vil søke seg til andre firmaer som beholder den etablerte ansvars- og belønningsmodellen, og at kundene vil følge etter.

Motstand mot den etablerte modellen finner vi blant annet i fortellingene om og fra kvinner som har sluttet i frontfinans og gått til andre deler av finans eller andre bransjer, noe som ofte skjer i forbindelse med foreldrepermisjon. Begrunnelsen er i all hovedsak at jobben la beslag på altfor mye tid, og at uforutsigbarheten gjorde det vanskelig å ha et liv utenom jobb.

Mange informanter – spesielt kvinner som har vært i permisjon – er opptatt av de negative konsekvensene av status quo og den individuelle organiseringen. Vi finner blant annet eksempler på kvinner som på eget initiativ har innført en kollektiv kundeansvarsmodell av ren nødvendighet. For å kunne å jobbe med å skaffe nye kunder som gravid ble løsningen å dele kundene med en kollega som kunne følge dem opp under permisjonen, slik at det var en portefølje å komme tilbake til. Selskapet får nye kunder, og kundene blir ivaretatt; dermed kan kvinner ta foreldrepermisjon og likevel komme tilbake til porteføljen sin. Utfordringen er imidlertid at både initiativet og kostnaden faller på kvinnen som er gravid og skal ut i permisjon, og som under de rådende strukturene tar hele kostnaden i form av å gå glipp av halvparten av bonusen hun ellers ville hatt. Så lenge menn ikke trenger å dele på kundeansvaret og dermed på bonus, får en slik tilpasning likestillingskonsekvenser.



Informantene våre, både menn og kvinner, løfter fram flere argumenter for en mer kollektiv organisering, også utover kjønns- og likestillingsaspektet. Den viktige kunderelasjonen blir mindre sårbar når flere er involvert, og i tillegg får kundene direkte tilgang til flere perspektiver og erfaringer. Videre vil de yngre med mindre erfaring lære fortere om de blir direkte involvert i kunderelasjoner og prosjekter.

Det er tydelige tegn til endring i retning av et mer familievennlig arbeidsliv i frontfinans. Ikke minst beskrives et generasjonsskifte blant fedre, der permisjon er blitt mer vanlig og familietilpasning kreves også av menn. Dette generasjonsskiftet ser imidlertid ut til å ha kommet senere i frontfinans enn i andre bransjer. Dersom arbeidet ikke blir organisert på en måte som er mer forenlig med et moderne familieliv, kan det få betydning for bransjens muligheter til å tiltrekke seg og beholde den nye generasjonen av både kvinner og menn.

## Konklusjon – barrierer og endringspotensial

Dersom det skal oppnås mer kjønnslikestilling i frontfinans, er det mye som tyder på at de karrieremessige konsekvensene av foreldrepermisjon og arbeidsdager med plass til familieliv bør bli mindre.

Vi har identifisert flere bransjespesifikke betingelser i frontfinans som gjør familie–arbeid-kombinasjonen vanskelig. Dette er dels ytre betingelser som det er krevende å forandre på. Men når det gjelder hvordan disse betingelsene blir håndtert, og hvilke ansvars- og belønningsdynamikker som er styrende, er det muligheter for endring. Å organisere arbeidet og ansvaret mer kollektivt enn det som er normen i dag, vil gjøre det lettere å kombinere karriere og familie, og konsekvensene ved permisjon vil bli mindre. Imidlertid henger organisering av ansvar tett sammen med organisering av belønning.

Vi ser både i analysene av arbeidsorganiseringen og i eksplisitte uttalelser om bonusordningene at en modell med høye bonuser forsterker konkurranse på bekostning av samarbeid, og at det stimulerer en individuell organisering av porteføljer. Bonusen fungerer som navet i arbeidsorganiseringen og strukturerer indirekte hvordan arbeidet organiseres. Den individuelle bonusen fungerer som et økonomisk insentiv for individuelt ansvar og individuelle kunderelasjoner og dermed konstant tilgjengelighet, lange arbeidsdager og en kort (og kundetilpasset) permisjon. Dermed framstår individuelle bonusordninger som den største barrieren for å kunne organisere arbeidet mer kollektivt. Så lenge individuell bonus basert på individuell inntjening og/eller kvalitativ vurdering

av individuell innsats utgjør en betydelig del av den totale lønnsutbetalingen, skapes det få insentiver for å dele på prosjekter og kunder.

Så lenge individuelle bonusordninger fungerer som navet i arbeidsorganiseringen, er det en fare for at selskapenes visjoner og holdningsarbeid for å fremme likestilling i liten grad vil føre til endring. Våre funn og analyser peker i stedet på behovet for å utforske alternative modeller for organisering av ansvar og belønning. En mer kollektiv bonus (med hensyn til både beregningsgrunnlag og utbetaling) eller kompensasjonsordninger der bonus utgjør en mindre del av den totale kompensasjonen, kan få betydning for hvordan arbeid og kunde-, prosjekt- og porteføljeansvar organiseres. Dermed kan bonusordninger også få betydning for likestilling i frontfinans.

På kort sikt framstår dagens system med individuelt porteføljeansvar og individuell bonus som mest attraktivt både for selskapene og for enkeltpersoner som kan legge opp livet sitt etter det som lønner seg mest, med lange og uforutsigbare arbeidsdager og kort eller ingen permisjon. På litt lengre sikt kan imidlertid selskaper som tenker nytt om organisering av kunde- og porteføljeansvar og om belønningssystemer, vinne konkurransen om den nye generasjonen medarbeidere, både kvinner og menn, som ikke lenger ønsker en arbeidsorganisering der konkurransen om prosjekter, kunder og bonus gjør at all tid er potensiell arbeidstid.

# Litteratur

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441–464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Blair-Loy, M. (2003). *Competing devotions: Career and family among women financial executives*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Brandth, B. & Kvande, E. (2016). Fathers and flexible parental leave. *Work, Employment and Society*, 30(2), 275–290. <https://doi.org/10.1177/0950017015590749>
- Bygren, M. & Gähler, M. (2012). Family formation and men's and women's attainment of workplace authority. *Social Forces*, 90(3), 795–816. <https://doi.org/10.1093/sf/sor008>
- Bygren, M., Erlandsson, A. & Gähler, M. (2017). Do employers prefer fathers? Evidence from a field experiment testing the gender by parenthood interaction effect on callbacks to job applications. *European Sociological Review*, 33(3), 337–348. <https://doi.org/10.1093/esr/jcx051>
- Bütikofer, A., Jensen, S. & Salvanes, K.G. (2018). The role of parenthood on the gender gap among top earners. *European Economic Review*, 109, 103–123. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2018.05.008>
- Carlsson, M. & Eriksson, S. (2019). In-group gender bias in hiring: Real-world evidence. *Economics Letters*, 185, <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2019.108686>
- Carlsson, M., Finseraas, H., Midtbøen, A.H. & Rafnsdóttir, G.L. (2021). Gender bias in academic recruitment? Evidence from a survey experiment in the Nordic region. *European Sociological Review*, 37(3), 399–410. <https://doi.org/10.1093/esr/jcaa050>
- Cools, S., Markussen, S. & Strøm, M. (2017). Children and careers: How family size affects parents' labor market outcomes in the long run. *Demography*, 54(5), 1773–1793. <https://doi.org/10.1007/s13524-017-0612-0>
- Cornwell, B. & Dokshin, F.A. (2014). The power of integration: Affiliation and cohesion in a diverse elite network. *Social Forces*, 93(2), 803–831. <https://doi.org/10.1093/sf/sou068>
- Crompton, R. & Lyonette, C. (2005). The new gender essentialism – domestic family 'choices' and their relation to attitudes. *British Journal of Sociology*, 56(4), 601–620. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2005.00085.x>

- Depersio, G. (2021, 16. mai). Career advice: Investment banking or asset management? Hentet fra [www.investopedia.com/articles/professionals/113015/career-advice-investment-banking-vsasset-management.asp](http://www.investopedia.com/articles/professionals/113015/career-advice-investment-banking-vsasset-management.asp)
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Duncan, S. (2006). Mothers' work-life balance: Individualized preferences or cultural constructions? I D. Perrons, C. Fagan, L. McDowell, K. Ray & K. Ward (red.), *Gender Divisions and Working Time in the New Economy. Changing Patterns of Work, Care and Public Policy in Europe and North America* (s. 127–147). Edward Elgar.
- González, M.J., Cortina, C. & Rodríguez, J. (2019). The role of gender stereotypes in hiring: A field experiment. *European Sociological Review*, 35(2), 187–204. <https://doi.org/10.1093/esr/jcy055>
- Hakim, C. (2000). *Work-lifestyle choices in the 21st Century: preference Theory*. New York: Oxford University Press.
- Halrynjo, S. & Fekjær, S.B. (2020). *Kjønn, karriere og omsorgsansvar blant økonomer: Likestilte idealer – kjønnskjevne mønstre* (Rapport 2020:9). Institutt for samfunnsforskning. <https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/handle/11250/2658828>
- Halrynjo, S. & Mangset, M. (2022). Parental leave vs. competition for clients: Motherhood penalty in competitive work environments. *Journal of Family Research*, 1–26. <https://doi.org/10.20377/jfr-751>
- Halrynjo, S., Kitterød, R.H., Mangset, M. & Skorge, Ø.S. (2022). *CORE næringslivsstudie – kjønnsbalanse på toppen i næringslivet: Hindringer og muligheter* (Rapport 2022:4). Institutt for samfunnsforskning. <https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/handle/11250/2984123>
- Halrynjo, S., Kjos, H.L. & Torjussen, S.A.A. (2019). *Kvinner og karriere i finans: Får ikke, kan ikke eller vil ikke?* (Rapport 2019:7). Institutt for samfunnsforskning. <https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/handle/11250/2597048>
- Halrynjo, S. & Lyng, S.T. (2009). Preferences, Constraints or Schemas of Devotion? Exploring Norwegian mothers' withdrawals from high-commitment careers. *British Journal of Sociology*, 60(2), 321–343. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2009.01233.x>
- Halrynjo, S. & Lyng, S.T. (2010). Fars forkjørersrett – mors vikeplikt? Kjønn, karriere og omsorgsansvar i eliteprofesjoner. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 51(2), 249–280. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-291X-2010-02-03>
- Halrynjo, S., Vadla, I.H. & Jørgensen, R.E. (2021). *Kjønn, karriere og omsorgsansvar blant jurister* (Rapport 2021:4). Institutt for samfunnsforskning. <https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/handle/11250/2760278>

- Hardoy, I., Schöne, P. & Østbakken, K.M. (2017). Children and the gender gap in management. *Labour Economics*, 47, 124–137. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2017.05.009>
- Hipp, L. (2020). Do hiring practices penalize women and benefit men for having children? Experimental evidence from Germany. *European Sociological Review*, 36(2), 250–264. <https://doi.org/10.1093/esr/jcz056>
- Ibarra, H., Ely, R.J. & Kolb, D.M. (2013). Women Rising: The Unseen Barriers. *Harvard Business Review*, 91(9), 60–66. <https://hbr.org/2013/09/women-rising-the-unseen-barriers>
- Jacobs, J.A. & Gerson, K. (2004). *The time divide: Work, family, and gender inequality*. Harvard University Press.
- Joyce, Y. & Walker, S.P. (2015). Gender essentialism and occupational segregation in insolvency practice. *Accounting, Organizations and Society*, 40, 41–60. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2014.12.001>
- Kanter, R.M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Lin, K.-H. & Neely, M.T. (2017). Gender, parental status, and the wage premium in finance. *Social Currents*, 4(6), 535–555. <https://doi.org/10.1177/2329496516686622>
- Lupu, I. (2012). Approved routes and alternative paths: The construction of women's careers in large accounting firms. Evidence from the French Big Four. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(4–5), 351–369. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.01.003>
- Magnusson, C. & Nermo, M. (2017). Gender, parenthood and wage differences: The importance of time-consuming job characteristics. *Social Indicators Research*, 131(2), 797–816. <https://doi.org/10.1007/s11205-016-1271-z>
- McRae, S. (2003). Constraints and choices in mothers' employment careers: A consideration of Hakim's Preference Theory. *British Journal of Sociology*, 54(3), 317–338. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2003.00317.x>
- Mustosmäki, A., Reisel, L., Sihto, T. & Teigen, M. (2022). Gendered Labor Market (dis) advantages in Nordic Welfare States. Introduction to the Theme of the Special Issue. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 11(S7). <https://doi.org/10.18291/njwls.132537>
- Neely, M.T. (2020). The portfolio ideal worker: Insecurity and inequality in the new economy. *Qualitative Sociology*, 43(2), 271–296. <https://doi.org/10.1007/s11133-020-09444-1>
- Nelson, L.K. & Zippel, K. (2021). From Theory to Practice and Back: How the Concept of Implicit Bias was Implemented in Academe, and What this Means for Gender Theories of Organizational Change. *Gender & Society*, 35(3), 330–357. <https://doi.org/10.1177/08912432211000335>
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3. utg.). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

- Quadlin, N. (2018). The mark of a woman's record: Gender and academic performance in hiring. *American Sociological Review*, 83(2), 331–360. <https://doi.org/10.1177/0003122418762291>
- Reisel, L., Skorge, Ø.S. & Uvaag, S. (2019). *Kjønnsdelte utdannings- og yrkesvalg. En kunnskapsoppsummering* (Rapport 2019:6). Institutt for samfunnsforskning. <https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/handle/11250/2592572>
- Vincent-Lancrin, S. (2008). The reversal of gender inequalities in higher education: An ongoing trend. I *Higher Education to 2030, Volume 1, Demography* (s. 265–298). Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264040663-11-en>



# Kjønnslikestilling i finans 2.0: På vei mot likere muligheter?

Frontfinans skiller seg ut som særlig mannsdominert, med store lønnsforskjeller mellom kvinner og menn. Gjennom dybdeintervjuer utforsker vi muligheter og hindringer for mer likestilling i frontfinans. Samtidig har studien relevans for større deler av arbeidslivet, ettersom frontfinans kan forstås som et forstørrelsesglass der likestillingsutfordringene i konkurranse-, kunde- og porteføljedrevne virksomheter blir særlig tydelige.

Frontfinans framstår som svært attraktiv, med spennende kunder, dyktige kollegaer og gode inntjeningsmuligheter for både kvinner og menn. Samtidig bidrar bransjespesifikke betingelser som konkurranse om kunder, arbeid over flere tidssoner og uforutsigbarheten i finansmarkedet – til å gjøre familie–arbeid-kombinasjonen vanskelig. Ytre betingelser er krevende å endre på, men når det gjelder hvordan disse betingelsene blir håndtert, er det potensial for endring.

Frontfinans har endret seg betydelig: Hjemmekontor har blitt vanligere, og arbeidstiden har blitt mer tilrettelagt for familieliv. Menn tar i større grad permisjon. Der arbeid–familiebalanse før ble beskrevet som en utfordring for kvinner, er dette nå relevant også for den nye generasjonen av menn.

En arbeidsorganisering med stort individuelt ansvar for kunder og porteføljer er normen i frontfinans. Dette bidrar til lange arbeidsdager og tap av portefølje og bonus dersom man tar foreldrepermisjon uten å jobbe underveis, slik menn oftere kan gjøre. Så lenge individuelle bonusordninger fungerer som navet i arbeidsorganiseringen og opprettholder den individuelle organiseringen, er det en fare for at selskapenes holdningsarbeid for å fremme likestilling i liten grad vil føre til endring.

På kort sikt framstår dagens system med individuelt porteføljeansvar og bonus mest attraktivt både for selskapene og for enkeltpersoner som kan legge opp livet sitt etter det som lønner seg: lange arbeidsdager og kort og kundetilpasset – eller ingen – foreldrepermisjon. På lengre sikt kan imidlertid selskaper som tenker mer kollektivt om organisering av ansvar og belønningssystemer, vinne konkurransen om den nye generasjonen kvinner og menn, som ikke lenger ønsker en arbeidsorganisering der konkurransen om prosjekter, kunder og bonus gjør at all tid er potensiell arbeidstid.

Studien er gjennomført av CORE ved Institutt for samfunnsforskning og finansiert av Finansforbundet og stiftelsen ABG Sundal Collier Stiftelsen – Women in Finance.

Institutt for  
samfunnsforskning

Institute for  
Social Research

Munthes gate 31  
Postboks 3233 Elisenberg  
0208 Oslo  
Tlf.: 23 08 61 00  
samfunnsforskning.no

ISBN (trykk): 978-82-7763-746-4  
ISBN (digital): 978-82-7763-747-1  
ISSN (trykk): 0333-3671  
ISSN (digital): 1891-4314