
VIÐSKIPTASVIÐ

Þróun stjórnunar og stjórnunarstíla

Hvaða áhrif hefur fjölgun kvenna í stjórnunarstörfum haft á
þróun stjórnunar og stjórnunarstíla?

Ritgerð til MS gráðu
Nafn nemanda: Lilja Sigurðardóttir
Leiðbeinandi: Jón Snorri Snorrason
(Haustönn – 2015)



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY

ÚTDRÁTTUR

Stjórnun og stjórnunarstílar hafa breyst mikið á seinustu árum á Íslandi og þá sérstaklega eftir að lög um kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja voru sett. Konur eru að koma sterkar inn sem stjórnendur stórra og áberandi fyrirtækja og má velta því fyrir sér hvort stjórnunarstílar breytist við þessa fjölgun kvenna í stjórnunarstöðum, eða jafnvel hvort að konum sé að fjölga í stjórnunarstöðum af því að stjórnunarstílar eru að breytast.

Í rannsókninni verður farið yfir helstu stjórnunarstíla og því velt upp hvort hægt sé að binda þá við annað kynið frekar en hitt og skoða hvort „kvenlegir“ stjórnunarstílar séu að verða vinsælli á sama tíma og konum er að fjölga í stjórnunarstöðum.

Viðtöl voru tekin við æðstu stjórnendur stórra og/eða áberandi fyrirtækja á Íslandi til að ná fram eiginlegum niðurstöðum við ýmsum spurningum sem vöknudu við rannsókn á þessu viðfangsefni. Helstu niðurstöður leiddu í ljós að grunnskilgreining á stjórnun hefur lítið breyst en stjórnunarstílar eru orðnir lýðræðislegri og meira er lagt upp úr samvinnu og að hlusta á starfsmenn. Hvað varðar fjölgun kvenna í stjórnunarstöðum telja viðmælendur þá þróun vera jákvæða og aukin fjölbreytni sé alltaf af hinu góða. Einnig virðist aukin þátttaka kvenna í stjórnnum fyrirtækja hafa jákvæð áhrif á afkomu þeirra.

Lykilorð: Forysta, stjórnun, þróun, konur, stjórnunarstíll.

ABSTRACT

Management and management styles have changed in the recent years in Iceland, especially after the laws regarding equal gender quotas on boards in Icelandic companies were approved. Women are getting more aggressive as managers of big and prominent companies and speculations can be made that management styles are perhaps changing in regards to the increase of women in management positions, or even if the increase of women in management positions is the result of changing management styles.

This research will look at the most popular management styles and wonder if it can be linked to one gender more than the other and also take a look at if the „feminine”

management styles are becoming more popular at the same time as more women are becoming managers.

Interviews were taken with top managers of big and/or prominent companies in Iceland to get qualitative results regarding the research based on the subject. Main results showed that management itself has not changed much over the years but management styles have become more democratic and more effort is put into teamwork and listening to employees. Regarding the increase of women managers, the participants agree that this evolution is a positive thing and an increase in diversity is always good. Also, the increased involvement of women in company management has showed good results regarding their financial outcome.

Keywords: Leadership, management, evolution, women, management style.

ÞAKKIR

Ég vil byrja á því að þakka þeim sem tóku þátt í rannsókninni. Ég lærði gríðarlega mikið á þessum stutta tíma sem ég fékk með hverjum og einum og fyllist innblæstri í hvert skipti sem ég les yfir orð þeirra og hugmyndir um stjórnun og stjórnunarstíla. Einnig vil ég þakka öllum kennurunum og samnemendum mínum á Bifröst sem áttu sinn þátt í að koma rannsókninni af stað. Þá vil ég sérstaklega þakka leiðbeinandanum mínum, Jóni Snorra Snorrasyni sem hefur verið ómetanlegur við skrif þessa verkefnis. Foreldrar mínir fá bestu þakkir fyrir alla aðstoðina í gegnum námið, og lífið. Mamma fær líka sérstakar þakkir fyrir endalausa þolinmæði við yfirlestur verkefna. Systur minni vil ég senda endalausar þakkir fyrir að vera góð fyrirmynd og jákvæð manneskja sem fær mig alltaf til að vilja verða betri og gera meira. Vinir og fjölskylda fá allar þakkir fyrir að þola mig síðustu fjögur árin sem ég hef verið í endalausum kapphlaupi við að reyna að klára námið á réttum tíma auk þess að vera í 100% vinnu. Síðast en ekki síst vel ég þakka ástinni í lífi mínu og barnsföður fyrir ómissandi stuðning og endalausa þolinmæði, ég gæti þetta ekki án þín.

EFNISYFIRLIT

Útdráttur	3
Abstract	3
Þakkir.....	4
1. Inngangur.....	7
1.1. Lýsing á viðfangsefni.....	7
1.2. Rannsóknarspurningar og rannsóknarmarkmið	8
1.3. Fræðileg nálgun, helstu kenningar	9
1.4. Kynning á aðferðafræði rannsókna.....	9
1.5. Rökstuðningur fyrir vali á viðfangsefni	10
1.6. Uppbygging ritgerðar.....	11
2. Fræðilegur bakgrunnur	12
2.1. Söguleg þróun	12
2.2. Fyrri rannsóknir á fræðasviðinu (tengdar rannsóknir)	14
2.3. Þjónandi forysta	19
2.4. Norræna forystulíkanið	20
2.5. Staða kvenna	21
2.5.1. Helstu kenningar.....	21
2.6. Lög um kynjakvóta í stjórnum fyrirtækja	23
2.7. Skilgreiningar á helstu hugtökum	26
2.7.1. Forysta	26
2.7.2. Stjórnun	27
2.7.3. Forysta og stjórnun	28
2.7.4. Valdakenningar.....	29
2.7.5. Stjórnunarstíll	30
2.7.6. Kynbundinn stjórnunarstíll	34
2.7.7. Tilfinningagreind	35
3. Aðferðafræði rannsókna	36
3.1. Þátttakendur rannsókna (lýsing og hvernig þeir eru valdir).....	36
3.2. Hönnun á rannsókn	37
3.3. Lýsing á rannsóknaraðferð/um, kostir og gallar	37
3.4. Framkvæmd rannsókna og aðgengi að gögnum	38
3.5. Bakgrunnur viðmælenda	39
3.6. Greining gagna.....	40
3.7. Réttmæti og áreiðanleiki rannsókna	40
3.8. Staða rannsakanda innan rannsókna og siðferðileg álitæfni	41
4. Niðurstöður rannsókna	42

4.1.	Samfélagsleg þróun.....	43
4.1.1.	Breytingar	43
4.1.2.	Munur milli kynslóða	44
4.2.	Fjölgun kvenna í stjórnunarstöðum.....	45
4.2.1.	Lög um kynjakvóta	45
4.2.2.	Hindranir.....	46
4.2.3.	Tækifæri.....	47
4.3.	Stjórnun og stjórnunarstílar.....	48
4.3.1.	Sjálfstraust	49
4.3.2.	Þróun.....	50
4.3.3.	Einkenni.....	52
5.	Umræður og ályktanir.....	54
5.1.	Niðurstaða gagnaöflunar	54
5.2.	Lokaorð.....	58
	Heimildaskrá	60
	Viðaukar	69
	Viðauki 1 – Spurningalisti fyrir viðtöl	69
	Viðauki 2 – Kynningarbréf til þátttakenda.....	71

MYNDASKRÁ

Mynd 1 - Heildar skilvirkni stjórnenda (Zenger Folkman)	17
Mynd 2 - Skilvirkni stjórnenda eftir aldri, meðaltal (Zenger Folkman).....	18
Mynd 3 - Samanburður á skilvirkni karla og kvenna sem stjórnenda (Zenger Folkman)	19
Mynd 4 - Kyn stjórnarmanna fyrirtækja á Íslandi 1999-2014 (Hagstofa Íslands, 2015a).....	25
Mynd 5 - Kyn stjórnarformanna fyrirtækja á Íslandi 1999-2014 (Hagstofa Íslands, 2015a) ..	25
Mynd 6 - Kyn framkvæmdastjóra fyrirtækja á Íslandi 1999-2014 (Hagstofa Íslands, 2015a)	26
Mynd 7 - Líkan Hollanders af þremur þáttum forystu (Hughes, Ginnett og Curphy, 2009)...	27
Mynd 8 - Greiningarlíkan á niðurstöðum rannsóknar	42

1. INNGANGUR

Í inngangskafli verður farið yfir lýsingu á viðfangsefninu ásamt því að rannsóknarspurning og markmið eru sett fram. Farið verður stuttlega yfir fræðilega nálgun og helstu kenningar auk þess sem aðferðafræði rannsóknarinnar verður kynnt. Einnig verða færð rök fyrir því af hverju þetta viðfangsefni var valið og í lok kaflans er farið yfir uppbyggingu ritgerðarinnar.

1.1. LÝSING Á VIÐFANGSEFNI

Stjórnun og stjórnunaraðferðir hafa breyst mikið í gegnum tíðina og finna má mikið af greinum og rannsóknum um hvað einkennir góða stjórnendur og hvaða stjórnunarstílar eru ríkjandi á hverjum tíma. Á fyrri hluta tuttugustu aldarinnar var gert ráð fyrir því að það væri hægt að skilgreina ákveðna eiginleika í fólki til að ákvarða hvers konar einstaklingar myndu henta best í forystu fyrirtækja. Þessi hugmyndafræði fólst í því að fólk væri fætt með leiðtogahæfileika og myndi ná langt á persónunni einni saman (Bolden, 2004). Árið 1974 var gerð rannsókn þar sem taldir voru upp þeir eiginleikar sem virtust oftast koma upp þegar skoðaðir voru eiginleikar góðra leiðtoga, eins og til dæmis mikil ábyrgðartilfinning, ákveðni í að ná markmiðum sínum, sjálfstraust, hæfileiki til að hafa áhrif á aðra og svo framvegis (Stogdill, 1974).

Á sama tíma og kenningar hafa komið fram um góða stjórnendur þá hefur því einnig verið mikið velt upp hver munurinn sé á körlum og konum sem stjórnendum. Erfitt er að koma inn á þá umræðu án þess að hún snúist yfir í kynjafræði eða launamisrétti kynjanna, en án þess að taka tillit til þeirra þátta þá er það staðreynd að karlar og konur eru mjög mismunandi manneskjur og því er ekki ólíklegt að stjórnunarstílar þeirra séu misjafnir. Það kemur kannski einhverjum á óvart að þrátt fyrir allt þá hafa rannsóknir sýnt fram á að það er ekki mikill munur á stjórnunarstíl karla og kvenna. Helsti munurinn felst í því að konur nota meiri þátttöku og lýðræðislega stjórnun á meðan stjórnunarstíll karla er meira stýrandi.

Lítið er til um rannsóknir og efni sem fjalla sérstaklega um þróun stjórnunar og stjórnunarstíla á Íslandi. Þó má segja að þróun stjórnunar hafi verið öðruvísi á Íslandi en annars staðar í heiminum þegar tekið er tillit til fjölda kvenna í stjórnunarstöðum (Stefán Árni Pálsson, 2014). Þó við séum ekki komin jafn langt hér á Íslandi eins og

margir vilja þá er staðreyndin sú að við erum komin lengra en mörg önnur lönd (Ferdman, 2015). Í þessu verkefni verður þróun stjórnunar og stjórnunarstíla á Íslandi skoðuð og þá sérstaklega áhrif fjölgunar kvenna í stjórnunarstöðum á þessa þróun. Stuðst verður við ýmsar rannsóknir og greinar og meðal annars verður skoðuð rannsókn sem nýlega var gerð um stöðu og viðhorf æðstu stjórnenda til kynjajafnvægis í æðstu stjórnunum.

Ekki hefur verið fjallað mikið um þetta málefni hér á landi en árið 2012 skrifaði Jón Snorri Snorrason yfirlitsgrein sem fór yfir stöðu kvenna í stjórnunum fyrirtækja á Íslandi og erlendis. Greinin var skrifuð eftir að lög um kynjakvóta voru samþykkt hér á landi en áður en þau tóku gildi. Það er því tímabært að skoða þetta aftur á þessum tímapunkti og svo reglulega á næstu árum og áratugum.

Nokkuð er til af rannsóknum og greinum þar sem skoðaður er munur á stjórnunarstílum karla og kvenna og athugað hvort munur sé á viðhorfi fólks til kven- og karlstjórnenda. Skýrsluhöfundur vill rýna betur í þróunina sjálfa og hvort og þá hvaða áhrif fjölgun kvenna í stjórnunarstöðum hafi haft á þróunina.

1.2. RANNSÓKNARSPURNINGAR OG RANNSÓKNARMARKMIÐ

Markmið rannsóknarinnar er að skoða þróun stjórnunar og stjórnunarstíla á Íslandi og þau áhrif sem fjölgun kvenna í stjórnunarstöðum hefur haft á þróunina. Stjórnunarstarfið breytist hratt og mikið og er í stanslausri þróun. Sumir vilja meina að stjórnunarstílar séu að verða lýðræðislegri og samvinna meira notuð frekar en að það sé einn einráður sem tekur allar ákvarðanir. Þetta einkenni hefur hingað til verið talið frekar kvenlegur eiginleiki en karllægur, það er rannsóknir hafa sýnt að konur í stjórnunarstöðum leggja frekar áherslu á lýðræði og samvinnu (Eagly og Johnson, 1990). Það er einnig staðreynd að í dag hafa aldrei verið fleiri konur í stjórnunarstöðum á Íslandi (Stefán Árni Pálsson, 2014) og verður aðal rannsóknarspurningin því á þessa leið:

Hefur fjölgun kvenna í stjórnunarstöðum áhrif á breytingar á stjórnun og stjórnunarstílum, eða hafa breytingar á stjórnun og stjórnunarstílum áhrif á fjölgun kvenna í stjórnunarstöðum?

Pátttakendur voru valdir með það að leiðarljósi að finna reynslumikla stjórnendur í stórum eða áberandi fyrirtækjum. Einnig var tekið tillit til menntunarbakgrunns þeirra þar sem reynt var að fá bæði aðila sem höfðu stjórnunarmenntun og aðila sem höfðu ekki stjórnunarmenntun. Markmiðið með þessum viðtölum er að fá þeirra innsýn í hvernig þróuninni hefur verið háttað, bæði hér á landi og annars staðar í heiminum. Einnig verður viðhorf þeirra kannað hvað varðar ástæður fjölgunar kvenna í stjórnunarstöðum, hvað veldur því að konum er að fjölga í stjórnunarstöðum og hvað veldur því að kynjahlutfallið er ekki jafnara í dag. Það má velta því fyrir sér hvort þetta tengist sjálfstrausti, uppeldi, menntun eða hvort þetta sé algjörlega einstaklingsbundið. Bakgrunnur stjórnenda verður skoðaður með tilliti til þess hvernig þeirra starfsferill þróaðist og reynt að komast að því hvort það var alltaf markmið þeirra að verða stjórnendur og hvaða ástæður þau telja líklegastar fyrir því að þau enduðu þar sem þau eru í dag.

1.3. FRÆÐILEG NÁLGUN, HELSTU KENNINGAR

Í upphafi er farið yfir sögulega þróun á stjórnun og helstu stjórnunarstíla sem hafa verið áberandi í gegnum tíðina. Skoðaðar verða fyrri rannsóknir á sviði stjórnunar, stjórnunarstíla og þróun stjórnunar. Stuttlega er farið yfir þjónandi forystu og norræna forystulíkanið. Í kjölfarið verður staða kvenna skoðuð og einnig innleiðing laga um kynjakvóta. Að lokum verður farið yfir helstu kenningar og hugtök sem tengjast viðfangsefninu.

1.4. KYNNING Á AÐFERÐAFRÆÐI RANNSÓKNAR

Þetta viðfangsefni er frekar huglægt og því var notast við eigindlega rannsóknaraðferð til að afla gagna og túlka þau. Margar rannsóknaraðferðir eru til innan eigindlegra aðferða. Þekktustu aðferðirnar eru þátttökuathuganir, viðtöl, etnógrafíur og rýnihópar (Bryman og Bell, 2007). Með því að nota eigindlegar aðferðir er reynt að ná fram dýpri skilning á ástæðum ákveðinnar hegðunar og eru þær oftast notaðar hjá einstaklingum eða í litlum hópum (Franklin, 2012). Helstu gallar við viðtalsaðferðina eru að hún þykir taka langan tíma, upplýsingar geta verið flóknar og getur verið erfitt að vinna úr þeim (Myers, 1997). Kostir við eigindlegar rannsóknaraðferðir eru að það er hægt að kafa dýpra í viðfangsefnið og fá betri skilning.

Tekin voru djúpvíðtöl við sjö stjórnendur stórra fyrirtækja eða skipulagsheilda á Íslandi og þeirra viðhorf til rannsóknarefnisins athugað. Til að velja aðferðafræði rannsóknar var stuðst við bókina *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (Sigríður Halldórsdóttir, 2013). Miðað við þessa tegund rannsóknarspurningar sem horfir á reynslu í gegnum tíðina eða breytingar, þá er miðað við að notast sé við djúpvíðtöl og athuganir. Notast var bæði við eigindlega fyrirbærafræði og grundaða kenningu við öflun gagna í rannsókninni. Eigindleg fyrirbærafræðileg rannsóknaraðferð byggir á greiningu á viðtölum þar sem notaðar eru óstaðlaðar spurningar sem býður upp á sveigjanleika í viðtölum (Sigríður Halldórsdóttir, 2003). Einnig hentar fyrirbærafræði vel við aðstæður þar sem lítið er vitað um rannsóknarefnið. Fyrirbærafræði (*phenomenology*) snýst um að rannsaka reynslu fólks með opnum huga og fyrirfram mótaðar hugmyndir eru lagðar til hliðar (Sigríður Halldórsdóttir, 2013). Grunduð kenning snýst um að þróa kenningar eða greiningarramma á ákveðnu fyrirbæri með því að lesa og rýna í þau gögn sem rannsakandi hefur safnað sér (Creswell, 2007). Þó þarf að hafa í huga að niðurstöður grundaðrar kenningar eru byggðar á túlkun rannsakanda á gögnum og er því ekki fullkomnar (Charmaz, 2006).

1.5. RÖKSTUÐNINGUR FYRIR VALI Á VIÐFANGSEFNI

Þegar rannsakandi hóf nám í *Forystu og stjórnun* við Háskólann á Bifröst þá kom það strax á óvart hversu hátt hlutfall af konum var í náminu, en miðað við stöðuna í samfélaginu í dag þá endurspeglar hlutfall kvenna í náminu ekki hlutfall kvenna í stjórnunarstöðum á Íslandi í dag. Þessi staðreynd var rædd af nemendum og komu fram margar áhugaverðar útskýringar. Til dæmis kom tillaga um að konur hafi tilhneigingu til að finnast þær þurfa að læra að stjórna á meðan karlar hafa meira sjálfstraust til að taka að sér stjórnunarstarf án þess að hafa reynslu eða menntun á bakvið sig. Rannsakandi mun skoða hver gæti verið ástæðan fyrir þessu og hvaða aðrar ástæður gætu legið á bakvið þennan mismun á fjölda kvenna og karla. Ef fjöldi nemenda í þessu tiltekna stjórnunartengda námi ætti að endurspeglar hlutfall karla og kvenna í stjórnunarstöðum á Íslandi þá ætti hlutfallið að halla meira á konurnar, en það er ekki svo.

Þegar reynt er að finna efni um þróun stjórnunar á Íslandi og þá sérstaklega hlutverk kvenna í þessari þróun þá er lítið að finna og því kominn tími til að rannsaka

þetta frekar. Þetta verkefni gæti verið hagnýtt fyrir fyrirtæki og skipulagsheildir auk annarra rannsakenda á þessu sviði. Þessi rannsókn gæti jafnframt verið ákveðinn stökkpallur fyrir stærri verkefni sem jafnvel væri hægt að kynna í háskólum víða um heim þar sem stjórnun er kennd. Þróunin hér á Íslandi og sú staðreynd hvað það búa fái hér á landi auðveldar ferlið við að skoða þróunina og ástæður sem liggja á bakvið hana. Niðurstöðurnar væri svo hægt að bera saman við þróun stjórnunar og stjórnunarstíla í öðrum löndum og athuga hvort hún er sambærileg. Einnig væri hægt að nota niðurstöðurnar til að sýna góð eða slæm dæmi um hvað virkar, hvað er hægt að gera og hvernig er best að gera það.

1.6. UPPBYGGING RITGERÐAR

Í fyrsta kafla er farið yfir lýsingu á viðfangsefninu, rannsóknarspurningu og rannsóknarmarkmið ásamt stuttri yfirferð á fræðilega kaflanum og aðferðafræði rannsóknarinnar er kynnt. Næst kemur fræðilegur kafla sem fjallar um sögulega þróun og rannsóknir sem tengjast viðfangsefninu. Í þriðja kafla verður farið yfir aðferðafræði rannsóknarinnar og helstu aðferðir kynntar. Á eftir þeim kafla eru niðurstöður rannsóknarinnar kynntar. Seinasta kaflinn er svo umræðu og ályktunarkafli um rannsóknina.

2. FRÆÐILEGUR BAKGRUNNUR

Í þessum kafla verður farið yfir sögulega þróun og fyrri rannsóknir sem tengjast stjórnun, stjórnunarstílum og fjölgun kvenna í stjórnunarstöðum.

2.1. SÖGULEG ÞRÓUN

Kenningar um hlutverk stjórnandans komu fyrst fram við upphaf 19.aldar en það voru Frakkinn Henri Fayol, Bandaríkjamaðurinn F.W. Mooney og Bretinn Col. Lyndall Urwick sem settu fram helstu kenningar á þessum tíma og notuðu þeir reynslu sína sem stjórnendur til að gera áætlun fyrir aðra til að fara eftir (Morgan, 1997). Hugmyndafræðin á bak við kenningar þeirra er að mestu leyti sú sama, þ.e. að gera áætlun, skipuleggja, vera yfirmaður, stilla saman og stjórna. Í upphafi mótuðust stjórnunarstefnur af skrifræði, sem er ákveðin tegund skipulagsheildar til stjórnunar. Einkenni skrifræðis eru stigveldi, varðveisla vinnugagna, sérhæfð verkaskipting, ítarlegt regluverk og starfsmannakerfi sem byggir á menntun og reynslu. Þeir sem stjórna hafa óskert vald líkt og gerist í hernaði í erfiðum bardögum og er einnig reynt að koma í veg fyrir að starfsmenn njóti frjálrsræðis innan sinna deilda í stórum fyrirtækjum, þeir eiga að fara eftir fyrirmælum yfirmanna í einu og öllu (Morgan, 1997). Það er einkennandi fyrir klassíska stjórnendur að þeir vilja stýra fólkinu og láta það hlýða sér. Starfsmannþjálfun gengur út á það að ala upp starfsmenn sem eru hlýðnir og fara eftir fyrirmælum stjórnandans. Þeir áttu ekki í vandræðum með að segja starfsfólki sínu fyrir verkum og voru ekki að athuga hvort það hefði einhverjar hugmyndir sem gætu nýst innan fyrirtækisins (Þorkell Sigurlaugsson, 1996).

Á árunum 1880 til 1910 urðu miklar breytingar á fyrirtækjum í Bandaríkjunum, fyrirtækin voru að stækka og fjöldi starfsmanna að aukast. Stór hluti vinnuaflsins voru innflytjendur með litla enskukunnáttu og litla starfsreynslu og olli það fyrirtækjum og stjórnendum þeirra vandræðum. Vísindaleg stjórnun er hugmyndafræði sem þótti góð lausn á þessu vandamáli fyrir alla aðila (Buchanan og Huczynski, 2004). Frumkvöðull hugmyndafræðinnar var Bandaríkjamaðurinn Frederick Winslow Taylor og gekk vísindaleg stjórnun út á það að gerð væri nákvæm vísindaleg athugun á hverju starfi fyrir sig innan fyrirtækis. Allt var brotið niður í einingar og sett saman að nýju á sem hagkvæmastan hátt. Þetta leiddi til þess að starfsmenn vissu fyrirfram hvernig ætti að

bregðast við hinum ýmsu atvikum sem upp kæmu. Hlutverk stjórnanda skipulagsheildarinnar var að mestu leyti að halda stöðugleika og afkastagetu á meðan yfirstjórnendur sáu um að skipuleggja verkin og verkamennirnir að vinna þau á þann hátt sem þeim var sagt að gera. Þetta var ákveðin færbandavinna þar sem starfsmenn unnu alltaf sömu verkin (Daft, 2001).

Taylor setti fram fimm meginlögmál fyrir stjórnendur að fara eftir og þeir stjórnendur sem aðhyllast svokallaðan Taylorisma litu á starfsmenn sína sem einskonar vélar. Reynt var að koma í veg fyrir hópamyndanir á vinnustað þar sem talið var að afköst myndu minnka við myndun hópa og einnig var ákveðin hræðsla við að starfsmennirnir færu að tala sig saman á móti stjórnandanum (Buchanan og Huczynski, 2004). Helsta dæmi um fyrirtæki sem hefur þróað með sér Taylorisma er McDonalds, en það starfar eftir grunnhugmyndum vísindalegrar stjórnunar sem byggist á einföldum störfum sem hönnuð eru af stjórnendum, miklum framleiðsluhraða og ábyrgð starfseminnar er í höndum stjórnandans. McDonalds starfrækir skóla til að kenna stjórnendum sínum aðferðir og kenningar fyrirtækisins (Morgan, 1997).

Upp úr 1990 varð vinsæl stefna sem kallast lærdómstjórnunarstefna en upphaf hennar má rekja aftur til áttunda áratugarins og upphafsmenn stefnunnar eru Chris Argyris frá Harvard háskóla og Donald Schön frá MIT. Hlutverk stjórnandans í lærdómsfyrirtæki er ekki bara að stjórna starfsfólki sínu heldur einnig að vinna með því við úrlausnir á vandamálum sem koma upp í fyrirtækjum (Buchanan og Huczynski, 2004). Tilgangur stefnunnar er að nýta reynslu starfsfólks og nota þekkingu þess til að auka framleiðni, skapa forskot og skapa betra starfsumhverfi. Í lærdómsskipulaginu eru allir starfsmenn mikilvægir hlekkir, allt frá æðstu stjórnendum og niður í lægst settu starfsmennina. Með því að leita leiða til að leysa vandamálin innan fyrirtækis getur sparast bæði tími og peningar og það leiðir einnig til þess að starfsmenn njóti sín betur og finnist þeir vera meira virði í augum stjórnenda sinna því þeir fá að hafa áhrif á starfsemina (Buchanan og Huczynski, 2004). Stjórnendur sem aðhyllast lærdómsstjórnun þurfa að eiga auðvelt með að tjá sig við starfsfólk sitt, ræða við það og hafa með í ráðum þegar taka á stórar ákvarðanir. Markmiðið er að reyna að fá starfsmennina til að gerast frumkvöðlar og taka á sig ábyrgð í skipulagsheildinni. Það er undir stjórnandanum komið að fá starfsmenn sína til að koma hugmyndir til að bæta

starfseminna og því þarf að kunna að stjórna hópi starfsmanna (Þorkell Sigurlaugsson, 1996).

2.2.FYRRI RANNSÓKNIR Á FRÆÐASVIÐINU (TENGDAR RANNSÓKNIR)

Lítið er að finna af íslenskum rannsóknum sem fjalla um þróun stjórnunar og stjórnunarstíla. Í lok október árið 2015 birtist grein á mbl.is þar sem fjallað var um rannsóknina *Kynjajafnrétti við stjórn atvinnulífsins: stefna, þróun og áhrif* sem er samstarfsverkefni Háskóla Íslands, KPMG, Samfunnsforskningsinstitútet í Osló í Noregi, Háskólans á Möltu og Kaliforníuháskólans í San Diego, Bandaríkjunum (UCSD) (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, Laufey Axelsdóttir, Sunna Diðriksdóttir og Þorgerður Einarsdóttir, e.d.). Niðurstöður rannsóknarinnar voru þær að konur væru færri en karlar í forystu íslensk atvinnulífs og oft voru svör þeirra ólík hvað varðar viðhorf og stöðu í atvinnulífinu. Konur voru almennt yngri en karlar, hvort sem lítið er til æðstu stjórnenda eða þeirra sem sitja í stjórnum fyrirtækja. Konur voru einnig með lengri menntun að baki og þá helst í viðskiptafræði, hagfræði og lögfræði en sjaldnar í verkfræði og raun- og náttúruvísindum. Rúmlega helmingur bæði karla og kvenna töldu að of fáar konur sæki um stjórnunarstöður og einnig var meira en helmingur bæði karla og kvenna sammála því að betri samþætting fjölskyldu- og atvinnulífs væri mikilvæg leið til að ná fram jafnara kynjahlutfalli í framkvæmdarstjórnnum fyrirtækja.

Jón Snorri Snorrason skrifaði grein árið 2012 þar sem farið er yfir stöðu kvenna í stjórnnum fyrirtækja bæði á Íslandi og erlendis (Jón Snorri Snorrason, 2012). Í greininni er farið yfir þróunina fram til þess dags sem greinin var skrifuð og reynt að leita skýringa á stöðunni og hvernig hún gæti breyst. Jón Snorri veltir upp ýmsum spurningum eins og hvort að stjórnarhættir breytist með fjölbreytni í stjórnnum og hvort fjölgun kvenna í stjórnnum fyrirtækja skili meiri rekstrarárangri. Einnig skoðar hann möguleikann á því hvort fjölgun kvenna í stjórnnum fyrirtækja muni leiða til fjölgunar kvenna í æðstu stjórnunarstörfum (Jón Snorri Snorrason, 2012). Lög um kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja voru samþykkt á Alþingi í mars 2010 og tóku þau strax gildi hjá opinberum hlutafélögum (Velferðarráðuneytið, 2013). Hlutafélög, einkahlutafélög og samlagshlutafélög fengu aðlögunartíma til 1.september 2013 (Velferðarráðuneytið, 2013). Grein Jóns Snorra er því skrifuð áður en lögin taka gildi og verður því áhugavert að skoða hvað hefur gerst síðan þá.

Árið 2011 voru tekin eigindleg viðtöl við tíu stjórnarmenn um viðhorf þeirra til kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja og mögulegar hindranir kvenna í að fá stöðu í æðstu stjórnnum. Skoðanir voru skiptar um kynjakvótalögin og þeir sem voru á móti lögunum sögðu að ráða skyldi hæfasta einstaklinginn hverju sinni óháð kyni, á meðan þeir sem voru hlyntir lögunum vildu auka fjölbreytni í stjórnnum og breyta karllægri menningu sem virðist vera til staðar innan fyrirtækja. Þeir sem voru hvorki á með né á móti töldu að nauðsynlegt væri að flýta fyrir þróuninni en töldu ekki að lagasetning væri rétta leiðin og vildu því að lögin væru aðeins tímabundið úrræði (Jara Dögg Sigurðardóttir, 2014).

Rannsóknir sýna yfirleitt jákvæða fylgni á milli fjölgunar kvenna í æðstu stjórnun og fjölgunar kvenna í stjórnnum fyrirtækja. Bilimoria (2006) telur að finna megi bein tengsl á milli stjórnarsetu kvenna og fjölda kvenna í stjórnunarstöðum og þess að konum í hálaunastörfum hafi fjölgað innan fyrirtækja. Samkvæmt Smith, Smith og Verner (2006) eru dönsk gögn um tengsl kvenna í stjórnendastöðum og árangurs jákvæð. Terjesen, Sealys og Singhs (2009) gerðu rannsóknir sem bentu til þess að fleiri konur í stjórnnum fyrirtækja skili sér í fleiri konum í stjórnendastöðum með tímanum, hraðar og meira ef fleiri konur sitja í stjórnnum þessara fyrirtækja. Á þennan hátt eru konur fyrirmyndir og áhrifa þeirra gætir í stefnumótun þessara fyrirtækja.

Rannsókn Böhren og Ström (2010) virðist komast að allt annarri niðurstöðu en aðrar rannsóknir sem skoða samband milli fjölbreytni í stjórnnum og afkomu fyrirtækis. Samkvæmt þeim er betra fyrir eigendur fyrirtækja þegar stjórnir eru minna sjálfstæðar, hafa minni fjölbreytni kynjanna og færri meðlimi sem eru starfsmenn fyrirtækisins (Böhren og Ström, 2010).

Margrét Sæmundsdóttir (2009) lagði könnun fyrir æðstu stjórnendur af báðum kynjum í íslenskum fyrirtækjum og þar kom í ljós að jákvætt samband var á milli fjölda kvenstjórnenda og fjölbreytni í stjórn fyrirtækja. Þó var fylgnin ekki tölfræðilega marktæk. Samkvæmt rannsókn Margrétar virðist vera að konur séu líklegri til þess að vera í stjórn fyrirtækja þar sem æðstu stjórnendur eru færri. Rannsókn Margrétar Sæmundsdóttur (2009) fólst í að skoða hvort að íslensk fyrirtæki sem hafa bæði kynin í stjórn séu líklegri til að skila meiri arðsemi en fyrirtæki sem eru með einsleitar stjórnir. 101 fyrirtæki var skoðað í þessu samhengi og jákvætt marktækt samband fannst á milli þess að hafa bæði kyn í stjórn fyrirtækisins og arðsemi eigin fjár.

Árið 2008 tók Árelía Eydís Guðmundsdóttir viðtöl við átta kvenkyns forstjóra og framkvæmdastjóra og niðurstaðan úr þeim viðtölum var sú að þær höfðu haft meira fyrir leiðtogahlutverkinu en karlar og gerð sé krafa um að þær séu mjúkar á sama tíma og þær þurfa að taka ákvarðanir og vera ákveðnar í því (Árelía Eydís Guðmundsdóttir, 2008).

Árin 2004 og 2007 voru gerðar kannanir til að skoða íslenska stjórnendur, stjórnunaraðferðir þeirra og sérkenni. Helstu niðurstöður voru að íslenskir stjórnendur beita lýðræðislegum stjórnunaraðferðum og blanda saman ólíkum aðferðum. Liðsstarf var einkennandi innan fyrirtækja og sérstaklega algengt í stærri fyrirtækjum á höfuðborgarsvæðinu. Samkvæmt könnunni velja karlar frekar felandi stjórnun á meðan konur beita hvetjandi og veitandi stjórnun. Einnig kom fram að háskólamenntaðir stjórnendur virtust beita öðrum stjórnunaraðferðum en stjórnendur með aðra menntun. (Ingi Rúnar Eðvarðsson og Guðmundur Kristján Óskarsson, 2009).

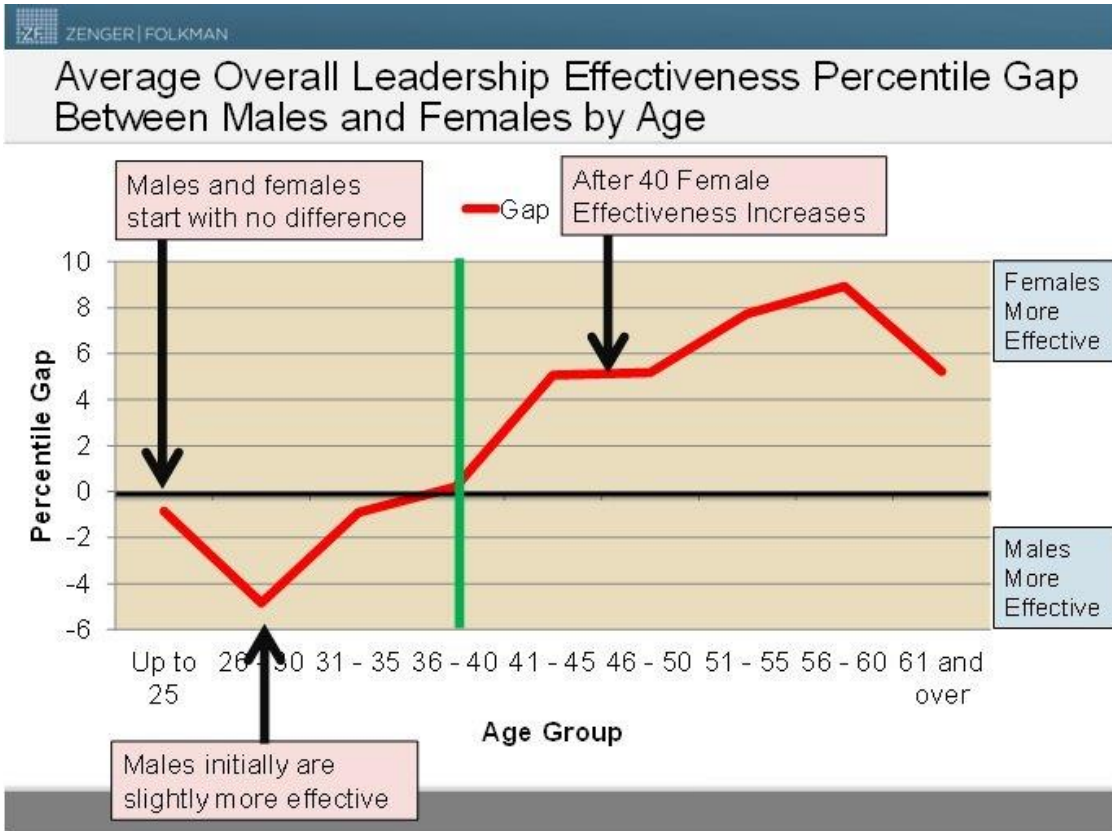
Samkvæmt niðurstöðum rannsóknar sem var gerð árið 2005 af fyrirtækjum bæði í Bandaríkjunum og Evrópu kom í ljós að konur í forystu hafa ákveðna eiginleika sem karlar virðast ekki hafa (Lowen, e.d.). Niðurstöðurnar sýndu nokkra þætti sem einkenna konurnar; konur sem leiðtogar eru meira sannfærandi, við mótbyr koma þær sterkari til baka og reyna að sanna að þær geti gert allt, þær leggja áherslu á samvinnu þegar kemur að því að leysa vandamál og taka ákvarðanir, og þær eru líklegri til að hunsa reglur og taka áhættu. Bókin *Why the Best Man for the Job is a Woman: The Unique Female Qualities of Leadership* eftir Esther Wachs Book (2001) fjallar um fjórtán kvenstjórnendur stærstu fyrirtækja í heiminum og hvað veldur velgengni þeirra. Bókin styður niðurstöður rannsókarinnar auk þess að koma inn á það að konur virðast vera viljugar til að endurskrifa reglurnar, hafa hæfileika til að selja framtíðarsýn sína og hafa staðfestu til að breyta áskorunum í tækifæri. En eru þessir eiginleikar kvenstjórnenda það sem virkar? Samkvæmt Dr. Musimbi Kanyoro er viðhorf til forystu að breytast og eiginleikar kvenna eru ómissandi þáttur (Lowen, e.d.). Stjórnun þar sem einn er alráður og enginn fær að koma með athugasemdir er ekki lengur að virka og er alltaf að verða minna og minna um þannig stjórnunarstíla. Í dag eru stjórnendur mun meira að nota hópavinnu, hlusta á athugasemdir starfsmanna og vinna frekar sem ein heild að stefnumótun og framtíðarsýn fyrirtækja.

Zenger Folkman gerði úttekt á skilvirkni forystu í ameríska viðskiptaheiminum og kom í ljós að heildar skilvirkni var metin um 54,5% hjá konum en 51,8% hjá körlum (Sherwin, 2014), sjá mynd 1.



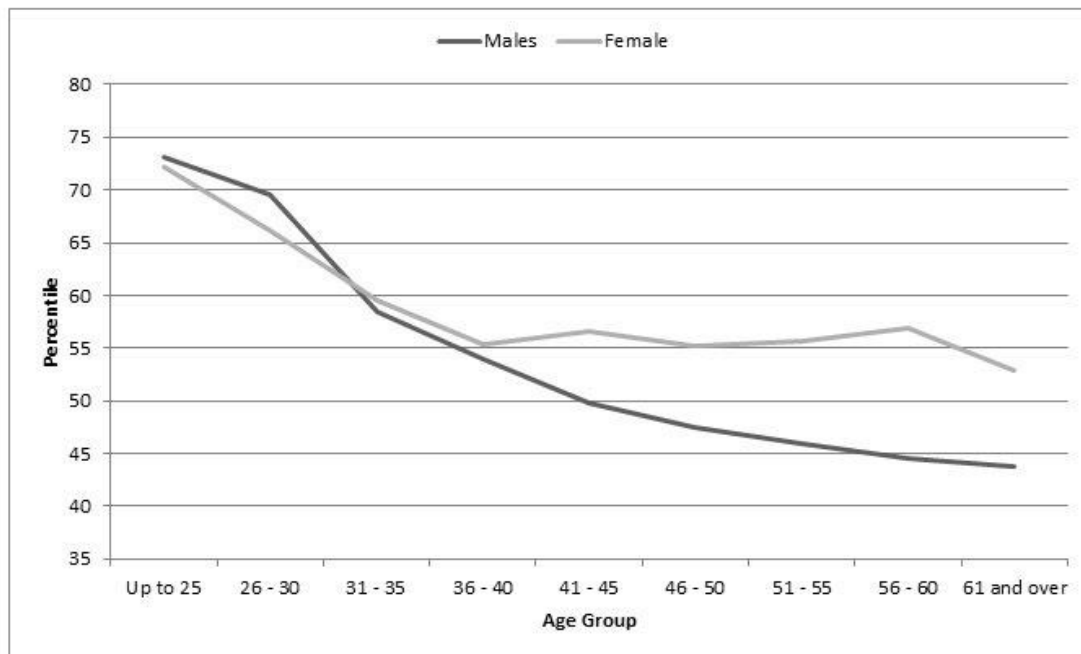
Mynd 1 - Heildar skilvirkni stjórnenda (Zenger Folkman)

Úrtakið var stórt og því eru þessar niðurstöður engin tilviljun. Niðurstöðurnar sýndu að svo virðist sem skilvirkni kvenna sem leiðtoga virðist aukast með aldrinum. Í upphafi starfsframa er lítill munur á milli kynjanna en fljótlega fara karlar að teljast aðeins skilvirkari leiðtogar heldur en konur. Eftir því sem konur eldast breytist álit á þeim sem leiðtogum til hins betra og á aldrinum 40 til 60 ára teljast konur mun skilvirkari leiðtogar heldur en karlmenn. Þetta má sjá betur á mynd 2.



Mynd 2 - Skilvirkni stjórnenda eftir aldri, meðaltal (Zenger Folkman)

En hvað er það sem veldur þessari breytingu? Þegar konur voru spurðar út í niðurstöður þessara rannsókna var því oft svarað að ástæðan væri sú að konur þurfa að hafa fyrir því að fá viðurkenningu fyrir störf sín og í raun þurfa að vinna tvöfalt á við karlana til að fá kannski helming af viðurkenningunni. Þannig að konur eru stanslaust að berjast fyrir því að fá viðurkenningu og í leiðinni þjálfa sig í að vera skilvirkari. Þetta skilar sér á endanum og á meðan standa karlarnir í stað, og á endanum dragast þeir aftur úr þar sem viðleitni til að fylgja nýjum straumum er lítil sem engin. Mynd 3 sýnir vel hvernig skilvirkni karla og kvenna þróast með aldrinum.



Mynd 3 - Samanburður á skilvirkni karla og kvenna sem stjórnenda (Zenger Folkman)

Mörg fyrirtæki setja þau skilyrði við val á stjórnarmönnum að þeir hafi reynslu af framkvæmdastjórn annarra fyrirtækja eða reynslu af stjórnunarstörfum ásamt því að hafa ákveðna menntun. Einhverjir virðast vera á þeirri skoðun að konur uppfylli ekki þessi skilyrði nema í takmörkuðum mæli og að það standi í vegi fyrir því að fleiri konur veljist til stjórnarstarfa. Samkvæmt rannsókn sem Singh, Terjesen og Vinnicombe (2008) gerðu á nýjum stjórnarmönnum í stærstu fyrirtækjum Bretlands, FTSE 100, hafna þeir þessari tilgátu en sjá að konur í þessum stjórnnum hafa meiri reynslu en karlar af stjórnarstörfum í minni fyrirtækjum og eru líklegri til að hafa háskólagráðu í viðskiptafræðum. Þegar litið er til Evrópu og Bandaríkjanna eru konur í meirihluta þeirra sem útskrifast úr háskólum og má því segja að með því að líta framhjá konum sé verið að fara á mis við hæfa einstaklinga (Storvik og Teigen, 2010).

2.3. ÞJÓNANDI FORYSTA

Hugmyndafræði Robert K. Greenleaf um þjónandi forystu fjallar um þá staðreynd að það er mögulegt að vera bæði þjónn og leiðtogi í senn, auk þess að vera afkastamikill í heiminum sem við búum í (Greenleaf, 2008). Þjónandi leiðtogi er sá sem hugsar sem svo að starf hans sé fyrst og fremst að þjóna, ólíkt öðrum stjórnendum sem hugsa að starf þeirra sé fyrst og fremst um að stjórna (Greenleaf, 2008). Þjónandi forysta snýst

um að setja hagsmuni og velferð annarra framár sínum eigin, það er þjónandi leiðtogi hugsar ekki um það að ná völdum heldur er honum eðlislægt að hjálpa öðrum sem þróast svo þannig að hann verður leiðtogi. Sjálfsþekking og innri styrkur er grunnþáttur í þjónandi forystu. Það er mikilvægt að ígrunda og nota innsæið en ekki bara rökvísi og staðreyndir (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Þjónandi forysta snýst um að hlusta og taka eftir því sem fylgjendur segja og sýna hugmyndum þeirra áhuga og virðingu. Það skiptir miklu máli að kunna að hlusta, en að hlusta er lærd hegðun (Greenleaf, 2008). Góð hlustun leiðtoga eykur virðingu fylgjenda og skapar traust á meðal þeirra sem starfa saman. Það þýðir ekkert endilega að það þurfi alltaf að vera sammála viðmælendum sínum heldur frekar að sýna að hugmyndir þeirra og skoðanir hafa vægi (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Greenleaf telur að lykilatriði í rekstri fyrirtækja og stofnana séu þættir eins og hugsjónir, tilgangur og markmið og er það nauðsynlegt við að móta framtíðarstefnu skipulagsheildar. Hlutverk leiðtogans er að vera talsmaður framtíðarsýnarinnar og að hafa yfirsýn um tilgang og markmið (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Dirk van Dierendonck setti fram líkan um einkenni þjónandi leiðtoga árið 2009 (Dierendonck, 2010). Þar telur hann upp sex lykilþætti sem lýsa þjónandi forystu, en það er að efla og styrkja starfsfólk, auðmýkt og hógværð, skýr stefna, gagnkvæm viðurkenning, trúverðugleiki og samfélagsleg ábyrgð (Dierendonck, 2010).

Hugmyndir Greenleaf hafa haft mikil áhrif síðustu áratugi og notið nokkurra vinsælda. Hugsunin er í þá áttina að ef fyrirtækjum er umhugað um starfsfólk sitt og hugsar fyrst og fremst um hag þess þá muni það skila árangri, og þá sérstaklega til lengri tíma litið. Hugmyndafræðin virðist vera útbreiddari en virðist við fyrstu sín, en mörg fyrirtæki hafa iðkað hugmyndafræðina án þess að kalla hana sama nafni, en er í grunninn sama hugsun á bakvið fræðin.

2.4. NORRÆNA FORYSTULÍKANID

Norræna forystulíkanið er líkan í mótun sem unnið er af einstaklingum sem hafa reynslu úr íslensku atvinnulífi og er markmiðið að líkanið verði ein af meginstoðum í stjórnunarnámi í framtíðinni og skili sér þannig út í atvinnulífið og samfélagið almennt hvað varðar hugmyndafræði og stjórnunaraðferðir. Líkanið snýst um að draga fram helstu þætti í stjórnun fyrirtækja sem tryggja árangur þeirra til lengri tíma í norrænu velferðarsamfélagi. Niðurstöður rannsókna benda til þess að að norrænn stjórnunarstíll

sé margan hátt keimlíkur, þótt hver þjóð hafi sín sérkenni. Íslenskur stjórnunarstíll á margt sameiginlegt með stjórnunarháttum annars staðar á Norðulöndum. Það sem helst aðgreinir íslenska stjórnendur frá öðrum er að þeir eru fljótir að taka ákvarðanir, vinnuvenjur þeirra eru á margan hátt frábrugðnar og ríkjandi er viðhorfið um „þetta reddast“ (Skessuhorn, 2014).

2.5. STAÐA KVENNA

Mikil aukning hefur orðið á þátttöku kvenna á vinnumarkaði síðustu áratugi. Hlutfall kvenna á vinnumarkaði var 34% árið 1960 en var komið upp í 78% árið 2002. Árið 2014 var atvinnuþátttaka Íslendinga á aldrinum 16-74 ára 81,5%, karlar voru með 84,7% þátttöku og konur með 78,2% (Hagstofa Íslands, 2015b). Þó að fleiri konur hafi verið að mennta sig á síðustu áratugum og atvinnuþátttaka þeirra hafi aukist þá eru konur enn í minnihluta í áhrifastöðum á vinnumarkaði og launamunur kynjanna er talsverður á atvinnumarkaði (Schäfer, Tucci og Gottschall, 2012). Það er þó ekki einungis á ábyrgð fyrirtækja að breyta þessu heldur hafa félagshagfræðilegir og menningarlegir þættir einnig áhrif á hlutverk kvenna á vinnumarkaðinum (Devillard, Graven, Lawson, Paradise og Sancier-Sultan, 2012). Enn hafa áhrif foreldrahlutverksins áhrif á atvinnuþátttöku og konur virðast frekar taka á sig ábyrgðarhlutverk sem tengjast fjölskyldunni. Mörgum konum finnst þær þurfa að velja á milli barneigna og starfsframa (European Commission, 2011).

Konur í áhrifastöðum eru fyrirmynd fyrir aðrar konur og hafa sumir þá skoðun að fjölgun kvenna í stjórnnum geti verið hvatning til framgangs kvenna í stjórnendastöðum innan fyrirtækja meðal annars vegna þess að þær leggja sitt af mörkum til að gera starfsumhverfið vænlegra fyrir konur til að ná árangri (Margrét Sæmundsdóttir, 2009). Einnig geta stjórnvöld haft áhrif á kynjajafnvægi á vinnustaðnum með því að veita fleirum aðgang að barnagæslu og foreldraorlofi og fleira (Devillard o.fl., 2012).

2.5.1. Helstu kenningar

Til að átta sig nánar á stöðu kvenna í áhrifastöðum á Íslandi í dag er nauðsynlegt að skoða félagsfræðilegar kenningar sem skýra helst þennan mun sem er á konum og körlum og gefa vísbendingar um afhverju staðan er eins og hún er.

Glerþakið (*the glass ceiling*) er hugtak sem upphaflega var búið til af fjölmiðlum á níunda áratugnum (Zeng, 2011). Hugtakið er myndlíking sem vísar til ósýnilegra hindrana sem konur og minnihlutahópar mæta á leið sinni upp metorðastigann innan fyrirtækja, þrátt fyrir afrek þeirra og hæfni (Cotter, Hermsen, Ovidia, Vanneman, 2001). Samkvæmt Baxter og Wright (2000) sýnir myndlíkingin ekki einungis misrétti í garð kvenna í stjórnunarstöðum og af hverju fáar konur eru í áhrifastöðum, heldur einnig það að hindranirnar aukast eftir því sem þær fara hærra upp metorðastigann.

Feðraveldiskenningar (*patriarchy theories*) geta bent til erfiðleika sem konur standa frammi fyrir í atvinnulífinu vegna kerfisbundinna yferráða karla sem komi í veg fyrir framgang þeirra og hefti þær (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir, 2012). Hugtakið feðraveldi felur í sér yferráð karla í samfélaginu (Auður Styrkárdsóttir, 1998) en samkvæmt Walby (1999) er feðraveldi kerfi innan samfélagsins þar sem karlar ráða yfir konum og notfæra sér þær. Connell (1987) segir yferráð karla búa til kynjamisrétti og viðhalda því. Þó að yferráð karla sé við lýði í nánast öllum samfélögum þá felur sú staðreynd ekki í sér að konur séu valdalausar og karar hafi öll völd. Einnig getur feðraveldið verið mismunandi innan ólíkra sviða samfélagsins (Auður Styrkárdsóttir, 1999). Samkvæmt Max Weber eru yferráð karla lögmæt og byggjast á hefð (Gerth og Mills, 1946).

Félagsmótunarkenningar (*social constructionism*) ganga út frá því að enginn munur sé á milli kynjanna við fæðingu annar en líffræðilegur. Það er í raun samfélagið og uppeldið sem mótar einstaklingana. Veruleiki einstaklinga er túlkaður út frá eigin reynslu, hugmyndum og í gegnum samskipti við aðra. Félagsleg formgerð (*social order*) byggir á þekkingu sem sköpuð er af einstaklingum og hugmyndum þeirra og þess vegna er samfélagið afleiðing athafna þeirra (Berger og Luckmann, 1966). Samkvæmt Beauvoir (1997) eru kynjahlutverk ekki óhjákvæmileg heldur er til vegna félagslegra afla. Staðalmyndir kynjanna í samfélaginu endurspeglar það sem einstaklingar sjá í kringum sig í daglegu lífi. Ef ákveðinn hópur fæst við ákveðnar athafnir þá eru einstaklingar líklegri til að trúna því að þessi hópur fólks hafi getu og eiginleika til að takast á við þær (Eagly og Steffen, 1984). Fyrirfram mótaðar hugmyndir innan samfélagsins eiga það til að setja konur í sérstök starfshlutverk eða

atvinnugreinn og undanskilja þær frá stjórnunarstöðum (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, 2011).

Kenningin um krítískan massa (*critical mass theory*) fjallar um þær breytingar sem verða innan hóps þegar minnihlutahópur stækkar innan hans (Dahlerup, 1988; Torchia, Calabró og Huse, 2011). Þegar stærð minnihluta innan hóps nær ákveðinni stærð þá aukast áhrif hans (Torchia o.fl., 2011). Dahlerup (1988) segir að til þess að stærð minnihlutans sé mikilvæg og að krítískum massa séð náð þarf hlutfall minnihlutahópsins að vera 30%. Þar til þessu lágmarki er náð beina hópmeðlimir ekki sjónum sínum að mismunandi getu og hæfileikum minnihlutans sem meðlimir hans gætu komið með inn í hópinn (Joecks, Pull og Vetter, 2013).

2.6.LÖG UM KYNJAKVÓTA Í STJÓRNUM FYRIRTÆKJA

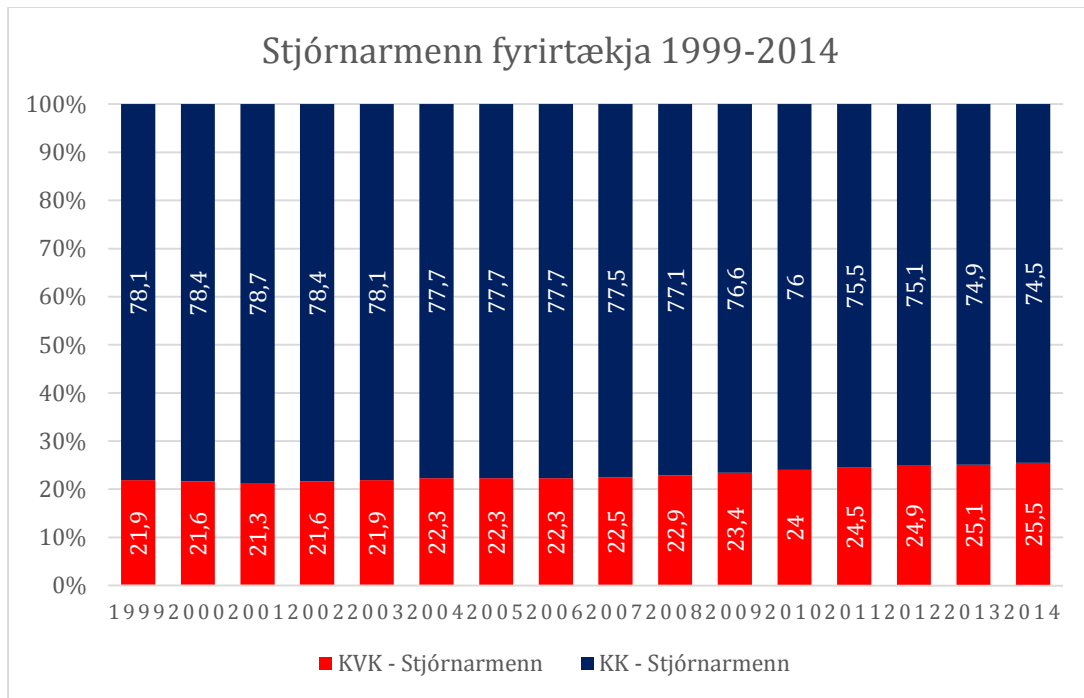
Lagasetning um kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja er ekki séríslenskt fyrirbæri og er það ákveðið verkfæri stjórnvalda til að auka fulltrúavald kvenna í stjórnnum fyrirtækja. Fyrsta landið í heiminum til að innleiða lög um kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja var Noregur og það tók allt frá árinu 1999 þegar fyrstu hugmyndir komur fram, til ársins 2009 þegar löggin voru að fullu innleidd, eða tíu ár (Teigen, 2012). Hlutfall kvenna í stjórnnum hlutafélaga voru 6% árið 2002, 24% árið 2005 og svo loks 40% árið 2009 (Niskanen, 2011). Lagasetningin nær ekki yfir einkahlutafélög í Noregi og hefur hlutfallið þar haldist nánast óbreytt á sama tímabili, eða um 17% (Teigen, 2011). Árangur Noregs vakti heimsathygli og má gera ráð fyrir því að velgengni kynjakvotalaganna sé ástæða þess að Spánn, Frakkland, Belgía, Holland og Ítalía tóku ákvörðun um að innleiða svipuð lög (Teigen, 2012).

Á Íslandi hefur hlutfall kvenna í stjórnunarstöðum hækkað örlítið á milli ára. Árið 1999 var hlutfall kvenna í stöðu framkvæmdastjóra fyrirtækja á Íslandi 15,4%, árið 2006 var hlutfallið komið upp í 18,4% og árið 2013 voru 21,4% framkvæmdastjóra kvenkyns (Hagstofa Íslands, 2015a). Í stjórnnum fyrirtækja var hlutfall kvenna 21,9% árið 1999, 22,3% árið 2006 og 25,1% árið 2013 (Hagstofa Íslands, 2015a). Hlutfall kvenna sem stjórnarformenn hefur lítið breyst, en árið 1999 var hlutfallið 22,4%, árið 2006 var það 21,9% og árið 2013 voru 23,7% stjórnarformanna konur (Hagstofa Íslands, 2015a).

Markmið með lögum um kynjakvóta er í flestum tilfellum annað hvort kynjajafnrétti eða gert til þess að konur sem sitji í stjórnnum fyrirtækjanna hafi áhrif á stjórnarhætti innan fyrirtækisins. Í Noregi og á Íslandi er markmiðið að stuðla að jafnari hlutföllum kvenna og karla í stjórnendastöðum og þá sérstaklega að konum fjölgi í efstu stjórnendastöðum (Jón Snorri Snorrason, 2012). Þegar skoðaður er árangur lagasetninga um kynjakvóta í stjórnnum má sjá að þrátt fyrir að hlutfall kvenna í stjórnnum norskra fyrirtækja hafi náð 40% árið 2009 þá voru aðeins 5% stjórnarformanna konur árið 2010 (Storvik og Teigen, 2010), og 10% kvenna æðstu stjórnendur í stærstu fyrirtækjum Noregs árið 2012 (Colette, Menéndez og Ansón, 2012). Í raun hefur aukið kynjajafnrétti í Noregi eingöngu átt sér stað þar sem lög hafa krafist þess (Colette, Menéndez og Ansón, 2012). Einnig er athyglivert að sjá að aukning háskólamenntaðra kvenna á vinnumarkaði í Noregi skilar sér ekki í herra hlutfalli kvenna í stjórnunarstöðum fyrirtækja (Storvik og Teigen, 2010).

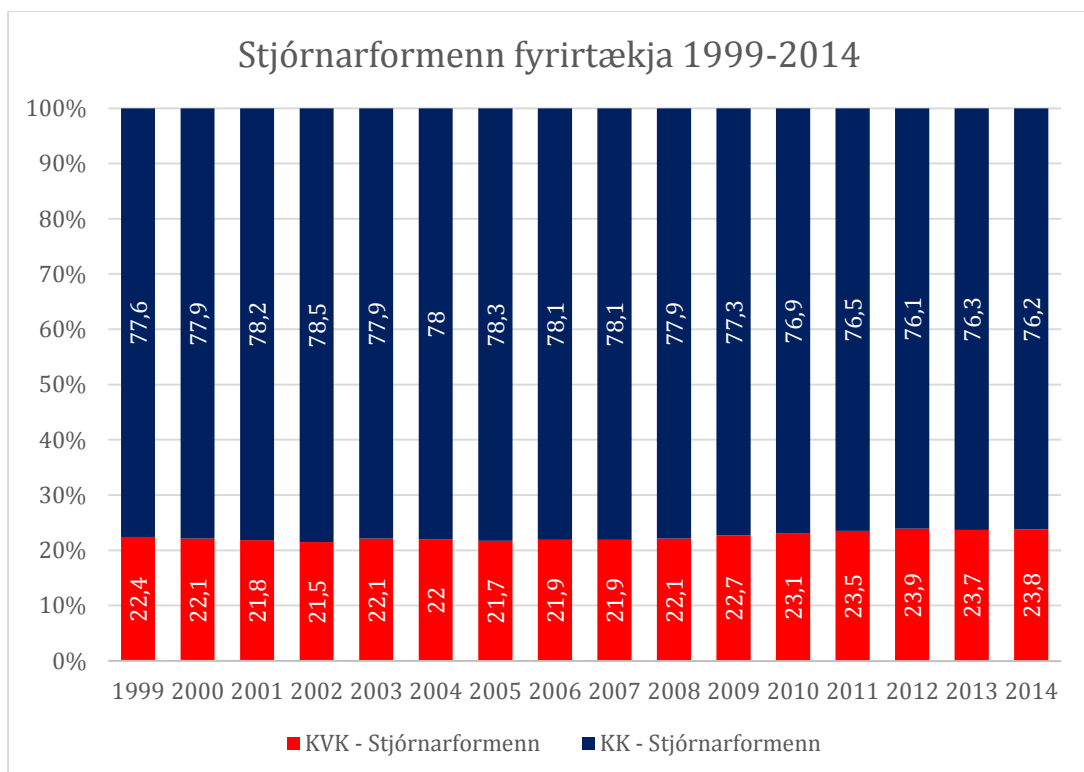
Erfitt er að bera árangur Noregs saman við Ísland á þessum tímamarki þar sem lög in á Íslandi hafa í raun bara verið í gildi síðan árið 2013. En í lok ársins 2012 birti KPMG upplýsingar um stöðu fyrirtækja sem uppfylltu lög um kynjakvóta og kom í ljós að þann 1. september 2012 náðu lög in yfir 321 fyrirtæki og voru 152 þeirra sem uppfylltu skilyrðin um kynjahlutföll, eða 47%. Heildarhlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja sem falla undir löggjöfina var 21% (KPMG, 2012). Gerð var svipuð úttekt á vegum Creditinfo og Samtaka atvinnulífsins í byrjun árs 2014 sem fór yfir stöðuna í lok ársins 2013 og náðu lög in þá yfir 287 fyrirtæki. Á þessum tíma voru konur í stjórnnum fyrirtækja 31% og karlar 69% (Samtök atvinnulífsins, 2014).

Á vef Hagstofu Íslands er hægt að skoða kynjahlutfall í stjórnnum allra fyrirtækja á Íslandi frá árinu 1999-2014, en þar má finna upplýsingar um hlutafélög, einkahlutafélög, samvinnufélög og sjálfseignastofnanir í atvinnurekstri (Hagstofa Íslands, 2015a). Samkvæmt þessum gögnum má sjá á mynd 4 að hlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja hefur hægt og rólega verið að aukast síðan árið 2001 þegar það var 21,3% og upp í 25,5% árið 2014.



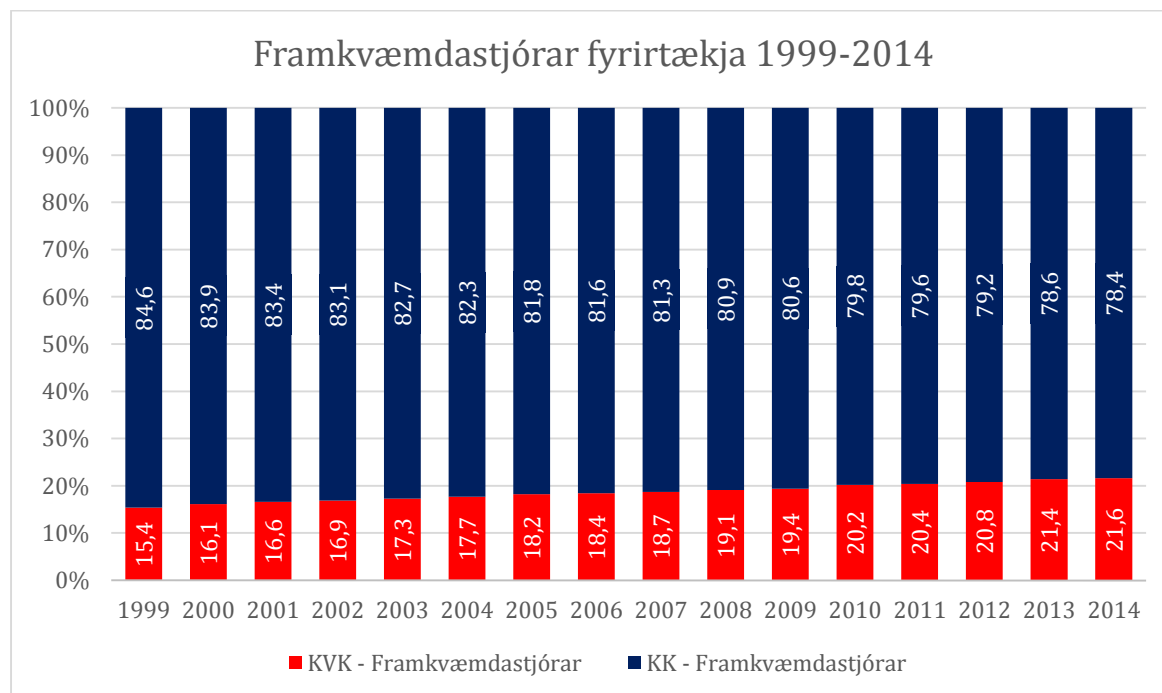
Mynd 4 - Kyn stjórnarmanna fyrirtækja á Íslandi 1999-2014 (Hagstofa Íslands, 2015a)

Hlutfall kvenna sem stjórnarformenn fyrirtækja hefur hægt og bítandi aukist frá árinu 2005 þegar það var 21,7% og upp í 23,8% árið 2014, sjá mynd 5.



Mynd 5 - Kyn stjórnarformanna fyrirtækja á Íslandi 1999-2014 (Hagstofa Íslands, 2015a)

Þegar skoðað er hlutfall kynja sem framkvæmdastjóra fyrirtækja á Íslandi má sjá að hlutfallið hefur aukist hægt en örugglega frá árinu 1999 þegar konur voru aðeins 15,4% framkvæmdastjóra, en árið 2014 var hlutfallið komið upp í 21,6%, sjá mynd 6.



Mynd 6 - Kyn framkvæmdastjóra fyrirtækja á Íslandi 1999-2014 (Hagstofa Íslands, 2015a)

Áhugavert verður að skoða þessar tölur aftur eftir 2-5 ár þegar kynjakvótalögin hafa verið lengur í gildi og hvort hlutfall kvenna að hafi þá aukist umtalsvert.

Viðhorf fólks til lagasetningarinnar er mjög misjafnt og talsvert mikill munur á skoðunum fólks þegar lögini voru sett og núna þegar þau hafa verið í gildi í einhvern tíma. Könnun var gerð hjá stjórnarmönnum fyrirtækja á Íslandi árið 2013 af KPMG og Félagsvísindasviði Háskóla Íslands um afstöðu þeirra til lagasetningarinnar. Niðurstöður leiddu í ljós að karlar voru almennt neikvæðari en konur, og er það í samræmi við fyrri rannsóknir (KPMG, 2013).

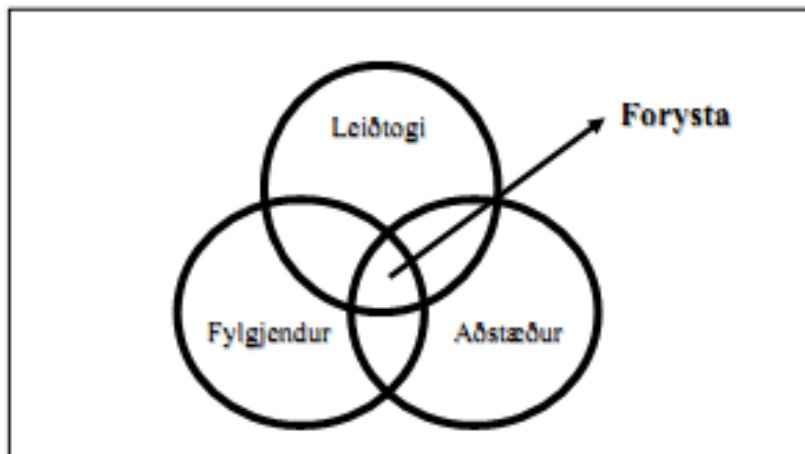
2.7. SKILGREININGAR Á HELSTU HUGTÖKUM

Hér á eftir koma skilgreiningar á helstu hugtökum sem fjallað er um í rannsókninni.

2.7.1. Forysta

Það er erfitt að skilgreina hugtakið forysta (*leadership*) og árið 1974 sagði Stogdill að skilgreiningar á forystu væru næstum jafn margar og fjöldi þeirra sem reynt hefur að

skilgreina hugtakið (Bolden, 2004). Samkvæmt Riggio (2008) er forysta getan til að stýra hópi þannig að markmið náist. Andersen (2006) segir að forysta sé „félagsleg áhrif, sem notuð eru í aðstæðum og stjórnað í gegnum samskiptaferli í átt að tilteknu markmiði eða markmiðum“. Árið 1978 þróaði Hollander líkan til að skýra út eða lýsa forystu á myndrænan hátt (Hughes, Ginnett og Curphy, 2009). Líkanið samanstendur af þremur hringjum sem skarast og tákna þrjá þætti. Í fyrsta hringnum er það leiðtogi og persónuleiki hans, sérfræðipækking, völd og fleira. Í öðrum hringnum eru fylgjendur, og viðmið, gildi, væntingar og hæfni þeirra ásamt fleiru. Þriðji hlutinn eru aðstæður sem fela í sér álag, verkefni, umhverfisþætti og fleira. Forysta er þar sem þessir þrír hringir skarast og er samspil allra þessara þriggja þátta.



Mynd 7 - Líkan Hollanders af þremur þáttum forystu (Hughes, Ginnett og Curphy, 2009)

Eins og sést á líkani Hollanders eru margir þættir sem koma við sögu og samspil þeirra er breytilegt. Það er því ekki hægt að skilgreina forystu á nákvæman og algildan hátt, sem á við alltaf, í öllum aðstæðum.

2.7.2. Stjórnun

Eins og með forystu þá er mjög erfitt að skilgreina hugtakið stjórnun. Margir hafa reynt og ef skoðaðar eru kenningar sem settar voru fram við upphaf 19.aldar þá var hugmyndafræðin sú að hlutverk stjórnanda væri að gera áætlun, skipuleggja, vera yfirmaður, stilla saman og stjórna (Morgan, 1997).

Í bók sinni *Managing* fjallar Henry Mintzberg (2011) um stjórnun, en Mintzberg hefur unnið lengi að því að finna út hvað stjórnun er í raun og veru. Hann skrifaði bókina *The Nature of Managerial Work* árið 1973 þar sem hann fjallar um það

sem hann lærði af því að fylgja eftir fimm stjórnendum í viku í senn. Með því var hann að reyna að finna hvað stjórnandi gerir í raun og veru. Árið 2009 fylgir hann þessari rannsókn eftir og fylgdist með 29 stjórnendum, þ.e. hverjum og einum í einn dag. Í framhaldinu skrifar hann svo bókina *Managing* og er hans túlkun sú að stjórnun snúist að miklu leyti um samskipti við starfsmenn, viðskiptavini og aðra sem skipta máli. Mintzberg segir að stjórnun sé ekki vísindi, heldur blanda af vísindum, reynslu og list. Í hans huga eru stjórnendur og leiðtogar samtvinnuð hlutverk sem erfitt er að greina í sundur, eins og svo margir vilja reyna að gera. Tilgangur bókarinnar er ekki að endurtaka áður sögð skilaboð um stjórnun heldur til að lesandinn opni hugann og sjái stjórnun frá öðru sjónarhorni. Hann vill að lesandinn velti stjórnun fyrir sér og spái í það í hverju hún felst í raun og veru. Tilgangurinn er ekki að lesandinn fái á tilfinninguna að hann kunni allt heldur á bókina að skilja eftir þörf til að ímynda sér, endurspegla og spyrja spurninga. Stjórnun er að mati Mintzberg full af þversögnum, vandamálum og leyndardómum sem ekki er hægt að leysa, og þannig er það bara (Mintzberg, 2011).

2.7.3. Forysta og stjórnun

Það eru margir fræðimenn sem vilja skilja á milli forystu (*leadership*) og stjórnunar (*management*). Aðrir vilja meina að þessi tvö hlutverk samtvinnist og að það sé ekki hægt að vera annað án hins, það er, að það sé ekki hægt að vera stjórnandi án þess að vera leiðtogi og það sé ekki hægt að vera leiðtogi án þess að vera stjórnandi. Zaleznik (1977) var sá fyrsti sem stillti forystu og stjórnun upp sem andstæðum með því að setja fram mynd af leiðtoganum sem listamanni sem notar sköpunarkraft og innsæi til að sigla í gegnum óreiðu á meðan stjórnandinn er sýndur sem sá sem leysir vandamálin með skynsemi og eftirliti. Bennis og Nanus (1985) sögðu að stjórnendur gerðu hlutina rétt á meðan leiðtogar gerðu réttu hlutina. Bryman (1986) heldur því fram að leiðtoginn sé hvatinn sem einblínir á stefnu á meðan stjórnandinn er tækið sem hefur áhyggjur af því sem gerist hér og nú til að árangur náist. John Kotter (1990) komst að þeirri niðurstöðu í rannsóknnum sínum að stjórnun snerist um að takast á við breytileika á meðan forysta væri það að takast á við breytingu. Hann lagði fram þá tillögu að góð stjórnun kæmi skipulagi og reglu á fyrirtækjaferla og markmiðasetningu á meðan forysta er nauðsynleg til að takast á við stórar breytingar (Kotter, 1990). Þrátt fyrir þessa

miklu þörf margra fræðimanna til að stilla þessum hugtökum upp sem andstæðum þá hafa aðrir komið fram og reynt að sýna fram á að þessi hugtök séu í raun bara tvö af mörgum hlutverkum stjórnenda. Eftir að hafa fylgst með mörgum stjórnendum í störfum sínum skilgreindi Mintzberg (1973) tíu lykilhlutverk stjórnenda og eitt þeirra var forysta. Hann komst að þeirri niðurstöðu að forysta væri langt frá því að vera aðskilin frá stjórnun og væri í raun bara ein víddin í margþættu hlutverki stjórnanda. Það er af þessari ástæðu sem að hugtökin forysta og stjórnun, og leiðtogi og stjórnandi verða notuð jöfnum höndum í þessari skýrslu.

2.7.4. Valdakenningar

Vald (*power*) er ekki einfalt hugtak en það er oft notað til að skýra mun á milli stjórnunarstíla karla og kvenna. French og Raven (1959) settu fram kenningu um mismunandi vald og skiptu þeir því niður í fimm flokka.

Þvingunarvald

Þvingunarvald (*coercive power*) er notað þegar starfsmaður hlýðir vegna ótta. Hægt er að refsa með því að lækka stöðu viðkomandi, segja honum upp, færa hann til í starfi eða með því að nota tilfinngalegan og jafnvel líkamlegan fjandskap í garð starfmannsins.

Umbunarvald

Umbunarvald (*reward power*) á við þegar starfsmaður trúir því að hann fái umbun ef hann hlýðir í stað þess að fá refsingu. Umbunin er þá oftast tengd launa- og stöðuhækkun, en umbun getur orðið að normi við hvert nýtt verk og misst þannig vægi sitt smám saman. Einnig er hætta á að starfsmenn sýni frekar undanlátsemi fremur en hollustu þegar umbunarvaldi er beitt.

Stöðuvald

Stöðuvald (*legitimate power*) er vald sem einstaklingur öðlast með góðri stöðu innan fyrirtækisins. Dæmi má nefna um dómara í dómssal eða dómara í kappleik.

Sérfræðivald

Sérfræðivald (*expert power*) nær yfir einstakling sem getur vegna sérfræðipækkingar sinnar á ákveðnum hlut öðlast vald þrátt fyrir að vera ekki með vald vegna stöðu. Sérfræðivald er líklegast til að ná árangri þegar fylgjendur verða að reiða sig á sérþekkingu yfirmannsins og að verkefnið sé mikilvægt. Dæmi um sérfræðivald er fararstjóri eða leiðsögumaður sem er mjög fróður um eitthvað sérstakt landsvæði og er sérfræðingur í augum samferðamanna sinna.

Samkenndarvald

Samkenndarvald (*referent power*) er tengt því hvort undirmenn geti tengst yfirmanni og séð hann sem fyrirmynd. Starfsmenn sýna yfirmanni oft mikla hollustu og vilja þóknast honum til að fá athygli og jákvæði viðbrögð. Ein birtingamynd samkenndarvalds er það að yfirmaður verður fyrirmynd starfsmanna sinna og gott dæmi er barnaskólakennari sem er dáður af nemendum sínum.

Þessum fimm flokkum má svo skipta í tvo hluta, annars vegar má segja að stöðuveld, umbunarvald og þvingunarvald sé tengt stöðu á meðan sérfræðivald og samkenndarvald er persónulegt. Einhverjir telja að konur og karlar fái vald sitt með mismunandi hætti og eru karlar frekar líkegri til að sækja sér vald með því að nota þvingun eða stöðu á meðan konur notast frekar við persónulegri og óbeinni leiðir (Stanford, Oates og Flores, 1995).

2.7.5. Stjórnunarstíll

Stjórnunarstíll, sem er oft ómeðvitaður, er sú leið sem yfirmenn nota til að hafa áhrif á störf starfsfólks og viðleitni til að setja sér markmið og ná settum markmiðum (Buchanan og Huczynski, 2004). Stjórnunarstílar samanstanda af grundvallarsýn, hæfni, eiginleikum og skoðunum stjórnanda. Rannsóknir sýna að stjórnunarstílar í anda umhyggju, þátttöku og lýðræði séu árangursríkustu stjórnunarstíllarnir. Stjórnunarstílar geta verið jákvæðir þar sem stjórnendur umbuna starfsfólki sínu fyrir störf þess og gagnrýna undirmenn á jákvæðan hátt. Neikvæður stjórnunarstíll gengur frekar út á refsingar og að halda starfsmönnum sínum á tánum með hótunum (Buchanan og Huczynski, 2004). Erfitt er að segja til um hvort einn stjórnunarstíll sé betri en annar

en þó hafa rannsóknir sýnt að stjórnunarstílar sem tengjast árangurs- og/eða lýðræðisstjórnun skila einna besta árangri. Daft (1999) segir að góður leiðtogi sé sá sem lætur sig aðra varða og hugsar ekki bara um sjálfan sig, hann er einskonar þjónn fyrir starfsfólk fyrirtækja. Samkvæmt honum er lykillinn að því að vera virtur leiðtogi að þjóna vel sínu fólki. Þetta kemur einnig fram í hugmyndafræði Robert K. Greenleaf um þjónandi forystu en samkvæmt henni er mögulegt að vera bæði þjónn og leiðtogi í senn auk þess að vera afkastamikill í heiminum sem við búum í (Greenleaf, 2008). Þjónandi leiðtogi er sá sem hugsar sem svo að starf hans sé fyrst og fremst að þjóna, ólíkt öðrum stjórnendum sem hugsa að starf þeirra sé fyrst og fremst að stjórna (Greenleaf, 2008). Þetta snýst um að setja hagsmuni og velferð annarra framár sínum eigin.

Daniel Goleman setti fram kenningar um sex stjórnunarstíla sem hafa áhrif á starfsanda og fjárhagslega frammistöðu skipulagsheilda. Þessar kenningar voru settar fram eftir rannsóknum Hay og McBer sem gerðar voru á fjölda stjórnenda fyrirtækja víðs vegar um heim (Buchanan og Huczynski, 2004). Stjórnunarstíllarnir byggjast á miklum tilfinningum stjórnanda, en Goleman segir að allir góðir leiðtogar búi yfir mikilli tilfinningagreind og nýta sér það til að hafa áhrif á aðra í kringum sig (Daft, 1999). Stjórnunarstíllarnir nefnast þvingunarstjórnun (*coercive*), leiðtogastjórnun (*authoritative*), félagsleg stjórnun (*affiliative*), lýðræðisstjórnun (*democratic*), árangursstjórnun (*pacesetting*) og þjálfun (*coaching*). Sýnt hefur verið fram á að þvingunarstjórnun og leiðtogastjórnun geti dregið úr sveigjanleika og samheldni starfsmanna en þær hafa sína kosti samt sem áður. Hinir stíllarnir hafa jákvæð áhrif á sveigjanleika, samheldni og árangur. Góðir stjórnendur nota fleiri en einn stíl og geta breytt um stíl í samræmi við þær aðstæður sem unnið er við (Buchanan og Huczynski, 2004).

Þvingunarstjórnun

Þvingunarstjórnun felst í því að stjórnandinn er ákveðinn og segir starfsmönnum sínum að gera eins og hann segir þeim. Þessi stíll hentar best við mjög erfiðar aðstæður, hvort sem um ræðir slæma starfsmenn eða neyðarástand (Buchanan og Huczynski, 2004). Dæmi um þvingunarstjórnun er ef starfsmaður stendur ekki undir væntingum sem til hans eru gerðar þá er honum refsað til dæmis með slæmri umsögn, hann tekinn á teppið eða honum gert erfitt fyrir að fá kauphækkun (Daft, 1999). Fyrirtæki geta beitt

Þvingunarstjórnun á önnur fyrirtæki svo lengi sem þau séu háð hvort öðru. Til dæmis er hægt að þvinga undirverktaka til að lækka verð sín. Þvingunarstjórnun getur einnig komið fram þegar yfirvöld setja lög og reglur sem fyrirtæki neyðast til að fara eftir (Daft, 2001).

Leiðtogastjórnun

Leiðtogastjórnun hentar vel þegar breytingar eru í fyrirtækjum eða þau eru að taka upp nýja stefnu. Leiðtogastjórnandi hvetur starfsfólk sitt til dáða og er með framtíðarsýn fyrirtækisins að leiðarljósi. Hann fær starfsfólk til að líða vel með hvatningu sinni og því finnst það vera einhvers virði í augum hans. Leiðtogastjórnandinn vill leiða hópinn áfram þannig að starfsfólkið fylgi honum. Leiðtogastjórnun skilar góðum heildarárangri (Buchanan og Huczynski, 2004). Góður leiðtogastjórnandi er sá sem stjórnar starfsfólki sínu án þess að vera með skipanir, boð og bönn. Það sem gerir leiðtogastjórnandann sterkan er að mörgu leiti virðingin sem hann nýtur á meðal síns fólks (Daft, 1999).

Félagsleg stjórnun

Félagsleg stjórnun snýst um að koma á tilfinningatrausti milli stjórnenda og starfsmanna. Félagslegi stjórnandinn hvetur starfsfólk sitt til að efla samstöðu og setur fólkið í fyrirrúm. Eitt af lykilatriðunum til að árangur náist er að fólk sé ánægt í vinnu sinni. Gott er að nota félagslega stjórnun til að bæta liðsandann í fyrirtækjum og stofnunum og einnig þegar þarf að hvetja starfsmenn áfram undir miklu álagi. Það þykir gott að blanda saman leiðtogastjórnun og félagslegri stjórnun því þær eiga það sameiginlegt að hvetja fólk til dáða (Buchanan og Huczynski, 2004). Félagsleg stjórnun eykur hollustu starfsfólks og eykur einnig vitund starfsmanna sem skilar sér í aukinni arðsemi fyrirtækisins (Buchanan og Huczynski, 2004).

Lýðræðisstjórnun

Markmið stjórnenda með lýðræðisstjórnun er að hafa starfsmenn með í ráðum og spyrja þá álits. Mikil samskipti eru á milli stjórnenda og starfsmanna, sem og á milli starfsmanna. Lýðræðisstjórnun hentar vel á opnu vinnusvæði. Í lýðræðisstjórnun fléttast saman umhyggja fyrir starfsfólki og hvatning til þátttöku í ákvarðanatöku innan

skipulagsheilda. Liðsvinna er mikil í lýðræðisstjórnun og hafa allir innan skipulagsheildarinnar áhrif á stefnu fyrirtækisins. Það að hafa áhrif eykur sjálftraust starfsmanna, áhuga þeirra og hollustu gagnvart fyrirtækinu og stjórnendum þess. Lýðræðisstjórnun hentar best þegar auka á samstöðu og nota þá reynslu og þekkingu sem er til staðar hjá starfsmönnum (Buchanan og Huczynski, 2004). Það hefur verið sýnt fram á að starfsmenn vilja taka þátt í mótun fyrirtækja og þar sem þeir fá tækifæri til þess vinna þeir jafn vel hvort sem yfirmaðurinn er á staðnun eða ekki. Það er ein skýring á því afhverju lýðræðisstjórnun er vinsæl meðal fyrirtækja í dag (Daft, 1999).

Árangursstjórnun

Í árangursstjórnun setur stjórnandinn staðal um það hvernig hann vill hafa hlutina sem starsfólkið á að vinna samkvæmt. Gerðar eru miklar kröfur til bæði starfsmanna og stjórnandans. Árangursstjórnun gengur aðeins ef um hæfan, samhentan hóp einstaklinga er að ræða vegna þeirrar miklu kröfu sem sett er á starfsmenn (Buchanan og Huczynski, 2004). Árangursstjórnun byrjaði vegna þess að menn höfðu áhyggjur af því að starfsmenn væru ekki að vinna eins vel og þeir gætu og framleiðnin væri því ekki eins mikil og hún gæti verið. Einnig höfðu stjórnendur áhyggjur af því að aukið frjálrsræði starfsmanna myndi ekki halda þeim nóg við efnið og afleiðingarnar yrðu þær að fyrirtækið yrði undir í þeirri miklu alþjóðlegu samkeppni sem nú ríkir. Árangursstjórnun á að binda saman sterkan hóp sem vinnur saman að því að auka hollustu við fyrirtækið, auka framleiðni þess og bæta fjárhagslega afkomu (Buchanan og Huczynski, 2004). Rannsóknir hafa sýnt fram á að fyrirtæki sem nota árangursstjórnun eru með meiri framleiðni og betri fjárhagsstöðu. Einnig hefur komið fram að skipulagsheildir sem gera miklar kröfur um þekkingu starfsmanna sinna hafa minni starfsmannaveltu (Buchanan og Huczynski, 2004).

Þjálfun

Þjálfun gengur út á það að þjálfa einstaklinga upp í að gera einstaka verk. Þjálfunarstjórnunarstíll hjálpar til við að ná betri árangri, þjálfar fólk til að gera hlutina hraðar eða á einfaldari hátt. Þjálfun kemur sér vel þegar nýta á styrkleika hvers og eins starfsmanns og einnig til að efla þá á þeim sviðum þar sem þeir eru veikir (Buchanan

og Huczynski, 2004). Markmið þjálfunar er að byggja upp gott lið sem nær góðum árangri (Buchanan og Huczynski, 2004).

2.7.6. Kynbundinn stjórnunarstíll

Fyrir 50 árum var hugtakið kynbundinn stjórnunarstíll alveg óþekkt en með aukinni atvinnuþátttöku kvenna undanfarin ár og áratugi má velta því fyrir sér hvort konur séu að koma með nýtt sjónarmið inn í stjórnun.

Samkvæmt Daft (1999) og Sinclair (1999) er hinn dæmigerði karlkyns stjórnandi óvæginn, ákveðinn, rökfastur og tekur gjarnan málin í sínar hendur. Þótt konur geti einnig verið gæddar þessum eiginleikum þá hafa þær frekar áhyggjur af álitum starfsmanna og heildarinnar, vilja samvinnu og bera umhyggju fyrir starfsfólki sínu. Það að konur virðist vera með meiri áhuga á tilfinningum annarra og nota hvatningu til að auka sjálfstæði og sjálfstraust starfsmanna hefur verið notað gegn konum og sagt að þær geti ekki stjórnað með harðri hendi eins og karlarnir gera (Daft, 1999) (Sinclair, 1999). Bækur voru gefnar út allt til ársins 1980 sem fjölluðu um það að hinn harði og virti karlstjórnandi væri hinn eðlilegi stjórnandi og að konur væru of langt frá norminu til að geta lært þennan eina rétta stjórnunarstíl eins og karlarnir (Sinclair, 1999).

Eins og áður hefur komið fram þá hafa rannsóknir sýnt að ekki er mjög mikill munur á stjórnunarstíl karla og kvenna (Eagly og Carli, 2007). Snaebjornsson og Edvardsson (2013) rituðu yfirlitsgrein sem skoðaði rannsóknir á kyndbundnum stjórnarháttum í Bandaríkjunum og í Evrópu. Þeir vilja meina að auk alþjóðavæðingar þá hafi aukinn fjöldi kvenna í stjórnunarstöðum fyrirtækja og stofnana leitt af sér nýja hugsun í stjórnun. Samkvæmt greininni er stjórnunarstíll karla frekar á viðskiptalegum forsendum á meðan stjórnunarstíll kvenna tekur meira mið af starfsumhverfinu og umbreytingum í því. Kvenstjórnendur nota verðlaun sem hvatningu til að ná því hegðunarmynstri sem þær sækjast eftir (Eagly og Carli, 2007). Konur taka frekar beinni þátt í stjórnun og hafa tilhneigingu til að vera lýðræðislegri á meðan karlar eru meira á hliðarlínunni og aðhyllast formlegri og einvaldlegri stjórnun (Snaebjornsson og Edvardsson, 2013). Konur aðhyllast frekar fléttuskipulag en karlar aðhyllast frekar þýramídaskipulag (Snaebjornsson og Edvardsson, 2013). Stjórnunarstíll kvenna er sagður sveigjanlegri og lýðræðislegri heldur en karla og sést það helst í umhyggju og athygli sem þær sýna undirmönnum við þjálfun (Eagly og Carli, 2007). Það er þó ekki

alltaf litið á umhyggjusemi sem kost heldur er það oft túlkað þannig að konur séu of mjúkar og geti ekki sýnt ákveðni. Einnig hefur því verið haldið fram að konur þurfi almennt að vera hæfari í sínu starfi heldur en karlar til að fá sömu viðurkenningu og ef þeim mistekst þá eru þær dæmdar mun harðar heldur en karlarnir (Eagly og Carli, 2007). Snaebjornsson og Edvardsson (2013) segja að forystustíll kvenna hafi þróast meira í gegnum árin á meðan forystustíll karla hefur staðið í stað. Sálfræðilegar rannsóknir hafa sýnt að lítil kynjamunur er þegar skoðuð eru persónuleikaeinkenni eins og ákveðni, siðferði, áhætta, félagslyndi og tengsl þeirra við góða stjórnarhætti (Eagly og Carli, 2007).

Að einhverju leiti hefur verið sýnt fram á að þegar konur eru stjórnendur eða í stjórnnum fyrirtækja þá eru þau líklegri til að vera skilvirkari, skila betri árangri og þar með skila betri hagnaði (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, 2011).

2.7.7. Tilfinningagreind

Oft er talað um mikilvægi tilfinningagreindar þegar kemur að því að vera stjórnandi og var Greenleaf á þeirri skoðun að forsenda forystu væri vitsmunaleg hæfni leiðtogans (Greenleaf, 2008). Goleman (1998) var á þeirri skoðun að tilfinningagreind væri það sem einkenndi framúrskarandi leiðtoga, en tilfinningagreind er oft skilgreind sem hæfni til að leiða breytingar og vinna með öðrum. Tilfinningagreind er hægt að þróa, samkvæmt Goleman, og felur hún í sér fimm þætti. Sjálfsvitund (*self-awareness*) felur í sér að þekkja tilfinningar sínar, þarfir sínar og hvatir og styrkleika og veikleika. Sjálfstemprun (*self-regulation*) snýst um líffræðilega hvata sem hægt er að stjórna. Með því að stunda sjálfstemprun getur leiðtogi haldið aftur af bræði sinni og öskra á undirmenn og í staðinn talað á yfirvegaðan hátt við starfsfólk. Áhugahvöt (*motivation*) drífur fólk áfram, hvort sem það er vegna ytri þátta eins og launa eða starfstíls, eða innri þátta eins og þrá til að ná árangri. Samhygð (*empathy*) er það sem átt er við þegar tekið er tillit til tilfinninga starfsmanna við ákvarðanatöku og rekstur fyrirtækja. Samhygð felur í sér færni eins og félagslega færni. Félagsleg færni (*social skills*) er hæfni til að stýra fólki í þá átt sem yfirmaðurinn vill fara.

3. AÐFERÐAFRÆÐI RANNSÓKNAR

Í þessum kafla verður farið yfir aðferðafræði rannsóknarinnar. Fyrst verður farið yfir hverjir eru þátttakendur rannsóknarinnar og hvaða forsendur eru gefnar fyrir vali á þátttakendum. Næst er hönnun rannsóknarinnar skoðuð og farið yfir val á rannsóknarnálgun og aðferðum. Síðan er farið í það að lýsa rannsóknaraðferðum, kostum þeirra og göllum. Farið verður yfir framkvæmd rannsókna, öflun gagna, aðgengi að gögnum og greiningu gagna. Að lokum verður lagt mat á réttmæti og áreiðanleika rannsókna, gerð grein fyrir stöðu rannsakanda innan rannsóknarinnar og mat lagt á siðferðileg álitamál er varða rannsóknina.

3.1. ÞÁTTTAKENDUR RANNSÓKNAR (LÝSING OG HVERNIG ÞEIR ERU VALDIR)

Til þess að nálgast efni um þróun stjórnunar og áhrif fjölgunar kvenna í stjórnunarstöðum á þróunina, var leitað til aðila sem hafa reynslu af stjórnun og hafa verið áberandi í sínu starfi sem stjórnendur. Upphaflega var lagt upp með að taka viðtöl við um það bil átta til tíu aðila, en ef þess þykir þurfa þá verður þátttakendum bætt við. Rannsakandi valdi þátttakendur sem höfðu það allir sameiginlegt að vera stjórnendur í stórum og/eða áberandi fyrirtækjum á Íslandi. Leitast var eftir því að fá stjórnendur frá mismunandi tegundum fyrirtækja og einnig með mismunandi menntunarbakgrunn, en mikilvægt þykir að fá bæði fólk með stjórnunarmenntun og ekki með stjórnunarmenntun. Mikilvægast er þó að hafa jafnt kynjahlutfall til að athuga hvort viðhorf þátttakenda sé mismunandi eftir kyni.

Fyrst var unnið út frá því að velja einstaklinga sem hafa verið áberandi í fjölmiðlum og í blaði Frjálsrar verslunar. Síðan var beðið um ábendingar frá vinum og vandamönnum um stjórnendur í stórum eða áberandi fyrirtækjum á Íslandi. Í framhaldinu var leitað upplýsinga um viðkomandi og bakgrunnur þeirra kannaður með tilliti til þeirra forsendna sem settar voru í upphafi. Aðgengi þátttakenda var háð því hvort þeir voru viljugir til viðtals, en haft var samband við hluta þeirra gegnum þriðja aðila, einhvern sem þekkti til þátttakandans og gat staðfest rannsakanda sem traustan viðmælanda áður en efnstök rannsóknarinnar voru send. Varðandi aðra viðmælendur þá var sendur tölvupóstur, annað hvort beint til þeirra eða á aðstoðarmenn þeirra, með

upplýsingum um rannsóknina og kynningarbréf. Nánast allir svöruðu tölvupóstinum og allir sem svöruðu voru jákvæðir fyrir því að koma í viðtal. Það sem kom í veg fyrir að ná saman við ákveðna aðila var að tímasetning viðtala hentaði ekki og reyndist erfitt að finna tíma sem hentaði bæði rannsakanda og viðmælendum. Netföng þessara aðila voru fundin á heimasíðum fyrirtækja þeirra.

3.2. HÖNNUN Á RANNSÓKN

Hugmynd rannsóknarinnar varð til í framhaldi af umræðu háskólanema við Háskólann á Bifröst um misræmi milli fjölda kvenna í stjórnunarnámi á móti fjölda kvenna í stjórnunarstöðum fyrirtækja á Íslandi. Rannsakanda fannst áhugavert að heyra hvaða ástæður fólk taldi upp fyrir þessu misræmi en virtust þó flestir sammála um að þetta væri að breytast og að konur væru alltaf að verða fleiri og fleiri í stjórnunarstöðum. Lög um kynjakvóta, aukið jafnrétti kynjanna heima við, sjálfstraust og fleira var nefnt sem ástæður fyrir þessari aukningu og komst rannsakandi að þeirri niðurstöðu að skoða þetta enn frekar og reyna að fá álit þeirra sem hafa reynslu sem stjórnendur og hafa ákveðna innsýn í þróunina. Strax kom upp tillaga að nota djúpvíðtöl sem aðal rannsóknaraðferð og var notast við yfirlit yfir ýmsa þætti eigindlegra rannsóknaraðferða úr *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (Sigríður Halldórsdóttir, 2013) til hliðsjónar. Miðað við tegund rannsóknarspurningar þá er mælt með að taka upp viðtöl við þátttakendur með óstöðluðum spurningum sem bjóða upp á svarkosti sem ekki eru fyrirfram ákveðnir (Sigríður Halldórsdóttir, 2013). Fyrirbærafræði byggir á þeim skilningi að sérhver einstaklingur sjái heiminn með sínum augum og að sýn hans mótist af fyrri reynslu og eigin túlkun á þeirri reynslu sem hefur áhrif á það hvernig hann upplifir heiminn og hvernig hann lifir lífi sínu (Sigríður Halldórsdóttir, 2003). Fyrst er fræðilegu efni safnað og unnið úr þeim gögnum. Síðan eru tekin viðtöl með óstöðluðum spurningum, viðtölin hljóðrituð og greind í þemu og að lokum er niðurstaðan sem fæst úr þeim athuguð.

3.3. LÝSING Á RANNSÓKNARAÐFERÐUM, KOSTIR OG GALLAR

Í þessari rannsókn er notast við eigindlegar (*qualitative*) aðferðir til að safna og túlka gögn. Eigindlegar aðferðir eru notaðar þegar ekki er vitað fyrirfram hvers er best að spyrja eða hver niðurstaðan verður. Einnig henta eigindlegar rannsóknir vel þegar skoða

á tímaröð atburða og í hvaða röð hlutirnir gerast. Helstu kostir við eigindlegar rannsóknaraðferðir eru að það er hægt að kafa dýpra í viðfangsefnið og fá betri skilning.

Notast var bæði við eigindlega fyrirbærafræði og grundaða kenningu við öflun gagna í rannsókninni. Eigindleg fyrirbærafræðileg rannsóknaraðferð byggir á greiningu á viðtölum þar sem notaðar eru óstaðlaðar spurningar sem býður upp á sveigjanleika í viðtölum (Sigríður Halldórsdóttir, 2003). Einnig hentar fyrirbærafræði vel við aðstæður þar sem lítið er vitað um rannsóknarefnið. Fyrirbærafræði (*phenomenology*) snýst um að rannsaka reynslu fólks með opnum huga og fyrirfram mótaðar hugmyndir eru lagðar til hliðar (Sigríður Halldórsdóttir, 2013). Grunduð kenning snýst um að þróa kenningar eða greiningarramma á ákveðnu fyrirbæri, með því að lesa og rýna í þau gögn sem rannsakandi hefur safnað sér (Creswell, 2007). Niðurstöður grundaðrar kenningar eru ekki fullkomnar heldur einungis byggðar á túlkun rannsakanda á gögnum (Charmaz, 2006).

Margar tegundir úrtaka koma fyrir í eigindlegum rannsóknum og fræðimenn virðast nota mismunandi nöfn yfir samskonar tegundir (Sigríður Halldórsdóttir, 2013). Viðfangsefni rannsóknarinnar er mjög huglægt og því ákveðið að nota tilgangsurttak (*purposive sampling*) þar sem fjöldi þátttakenda er ekki valinn fyrirfram heldur eru valdir viðmælendur sem best henta markmiði rannsóknarinnar (Morse, 1991).

3.4. FRAMKVÆMD RANNSÓKNAR OG AÐGENGI AÐ GÖGNUM

Markmið voru sett um ákveðna viðmælendur og síðan reynt að finna aðila sem gætu haft samband við þá fyrir hönd rannsakanda. Haft var samband við milliliði í gegnum tölvupósta, síma eða í gegnum skilaboðakerfi á Facebook. Þegar samþykki fékkst fyrir þátttöku var kynningarbréf sent á viðmælendur í gegnum tölvupóst og í framhaldinu tekin ákvörðun um stað og stund fyrir viðtölin. Rannsakandi leyfði viðmælendum að stjórna hvar og hvenær viðtölin voru tekin, innan ákveðins tímaramma. Sumir viðmælendur buðu rannsakanda til síns fyrirtækis og voru viðtölin þá tekin á skrifstofum eða í fundaraðstöðu, og einnig hitti rannsakandi viðmælendur á veitinga- og kaffihúsum á höfuðborgarsvæðinu.

Viðtölin voru tekin á bilinu 31.ágúst til 4.september 2015. Áður en viðtal átti sér stað var tími og staðsetning þess staðfest með tölvupósti daginn áður og á sama tíma

var spurningalisti sendur á viðmælendur en þeim bar engin skylda að skoða spurningarnar áður en viðtalið átti sér stað.

Í upphafi hvers viðtals fengu þátttakendur sömu upplýsingar um markmið rannsóknarinnar og þeim tilkynnt að þeim væri heimilt að neita að svara einstaka spurningum. Einnig var þeim gert ljóst að viðmælendum væri heimilt að hætta við þátttöku hvenær sem er án frekari útskýringa. Spurningalistinn samanstóð af 17 spurningum og 6 bakgrunnsspurningum. Öll viðtölin voru hljóðrituð og skrifuð upp.

3.5. BAKGRUNNUR VIÐMÆLENDNA

Viðtöl voru tekin við sjö stjórnendur fyrirtækja eða skipulagsheilda fyrir þetta verkefni. Markmið var að finna stjórnendur með mismunandi bakgrunn sem vinna fyrir fyrirtæki sem tengjast mismunandi ráðuneytum. Einnig var lagt upp með að hafa jafnt kynjahlutfall stjórnenda. Það tókst ekki þar sem ein kona forfallaðist á síðustu stundu og einnig sú sem var hugsuð til vara. Allir viðmælendur fengu í hendur kynningarbréf áður en viðtalið átti sér stað þar sem kom fram að fullri nafnleynd væri heitið. Hér á eftir kemur stutt kynning á hverjum viðmælenda og dulnefni hvers og eins:

Atli (dulnefni) er áhættufjárfestir og frumkvöðull sem hefur þriggja áratuga reynslu af stjórnun. Fyrirtæki hans eru að undir mestum áhrifum frá innanríkisráðuneytinu.

Árni (dulnefni) er í kringum fimmtugt og starfar í áliðnaði. Fyrirtæki hans er undir mestum áhrifum frá atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytinu og einnig fjármála- og efnahagsráðuneytinu.

Bjarni (dulnefni) er á sextugsaldri og starfar í fjármálageiranum. Hann hefur hátt í þriggja áratuga reynslu af stjórnunarstörfum og fyrirtækið sem hann stjórnar tengist helst fjármála- og efnahagsráðuneytinu og forsætisráðuneytinu.

Finnur (dulnefni) er á sjötugsaldri og hefur starfað sem stjórnandi í sjávarútvegsgeiranum í 40 ár. Fyrirtæki hans er undir mestum áhrifum frá atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytinu og fjármála- og efnahagsráðuneytinu.

Karen (dulnefni) er á fimmtugsaldri og hefur áratuga reynslu af stjórnun í sjávarútvegi. Í dag er hún í stjórnnum fimm félaga og starfar hjá fyrirtæki sem heyrir undir atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið.

Linda (dulnefni) er á fertugsaldri og starfar í ferðabransanum. Hún hefur verið stjórnandi meira og minna í 17 ár og fyrirtæki hennar er undir mestum áhrifum frá atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytinu.

Stína (dulnefni) er á fertugsaldri og stjórnar þjónustufyrirtæki sem er undir mestum áhrifum frá innanríkisráðuneytinu og atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytinu. Hún hefur starfað sem stjórnandi í um 15 ár.

3.6. GREINING GAGNA

Viðtölin fóru fram á ýmsum stöðum, á skrifstofu viðkomandi stjórnanda, í fundarherbergjum eða á kaffi- eða veitingahúsum. Þau voru öll tekin á tímabilinu frá 31. ágúst til 4. september 2015 og var viðtals tími fundinn í samvinnu við viðmælendur. Öll viðtölin voru tekin upp á upptökutæki og skrifuð upp. Úrvinnsla og greining gagna hófst að lokinni öflun og skráningu. Við gagnagreiningu var fyrirbærafræðileg nálgun notuð en hún felst í því að reyna að öðlast skilning á hugmyndum þátttakenda og þróa hugmyndir út frá mynstri sem finnst í gögnunum. Viðtölin voru lesin upp endurtekið með opinni kóðun, en með henni er leitast við að koma auga á endurtekningar eða áherslur í svörum þátttakenda sem draga fram þemu í viðtölunum. Þannig voru viðtölin þemagreind og kóðuð og út frá því var sett fram greiningarlíkan. Valin voru meginþemu og þeim skipt niður í nokkur undirþemu. Eftir greiningu var þemunum raðað niður í kafla sem mynda eina heild út frá því efni sem var til umfjöllunar í rannsókninni.

3.7. RÉTTMÆTI OG ÁREIÐANLEIKI RANNSÓKNAR

Réttmæti rannsóknar vísar til þess hve vel matstæki metur það sem ætlað er að meta (Guðrún Pálmadóttir, 2003). Áreiðanleiki byggir á fjórum þáttum; trúverðugleika, yfirfæranleika, traustleika og möguleika á að staðfesta. Þeir þættir sem þurfa að vera til staðar til að sýna sem mesta nákvæmni í rannsóknum eru; innra og ytra réttmæti, hlutleysi og áreiðanleiki (Morse o.fl., 2008).

3.8. STAÐA RANNSAKANDA INNAN RANNSÓKNAR OG SIÐFERÐILEG ÁLITAEFNI

Siðfræði er mikilvægur þáttur í eigindlegum rannsóknum og liggur ábyrgðin á siðferði rannsóknar hjá rannsakandanum (Neuman, 2006). Siðferðleg álitaefni þessarar rannsóknar snúa helst að því að vernda þátttakendur fyrir hugsanlegum neikvæðum afleiðingum af þátttöku sinni í rannsókninni. Til að koma í veg fyrir slíkar neikvæðar afleiðingar fyrir þátttakendur er nafnleyndar gætt og upplýsingum breytt sem ekki skipta máli fyrir niðurstöðu rannsóknarinnar, en geta gefið vísbendingu um persónu viðkomandi. Gildi rannsóknarinnar þarf að vera hagnýtt og niðurstöður mega ekki gera lítið úr öðrum. Rannsakandi ber enga hagsmuni af rannsókninni.

4. NIÐURSTÖÐUR RANNSÓKNAR

Hér á eftir verður gerð grein fyrir helstu niðurstöðum rannsóknarinnar. Tekin voru viðtöl við stjórnendur fyrirtækja eða skipulagsheilda á Íslandi. Þátttakendur voru af báðum kynjum. Fyllsta trúnaðar var gætt í rannsóknarferlinu og koma nöfn þátttakenda hvergi fram. Ekki er hægt að rekja persónulegar upplýsingar til viðmælenda.

Eftir að viðtölin voru skrifuð upp voru þau greind. Greiningin fór þannig fram að viðtölin voru lesin yfir aftur og aftur og reynt að koma auga á ákveðin orð eða setningar sem notaðar voru endurtekið eða með sérstakri áherslu. Orðin/setningarnar voru skrifuð niður og síðan sett saman í flokka með tilliti til rannsóknarspurningarinnar. Í lokin voru öll orðin komin í þrjú flokka, eða þemu, sem tengja saman viðtölin og svara að einhverju leiti þeim spurningum sem lagðar voru fram í upphafi. Innihald hvers þema var svo hægt að flokka niður í undirflokk, eða undirþemu, og hvert undirþema myndar eina heild út frá því efni sem er verið að fjalla um. Að lokinni greiningu var sett upp greiningarlíkan sem inniheldur þrjú meginþemu; *samfélagsleg þróun*, *fjölgun kvenna í stjórnunarstöðum* og *stjórnun og stjórnunarstílar*. Undir hvert þema koma undirþemu.

Greiningarlíkan

1 Samfélagsleg þróun

- 1.1 Breytingar
- 1.2 Munur milli kynslóða

2 Fjölgun kvenna í stjórnunarstöðum

- 2.1 Lög um kynjakvóta
- 2.2 Hindranir
- 2.3 Tækifæri

3 Stjórnun og stjórnunarstílar

- 3.1 Sjálfstraust
- 3.2 Þróun
- 3.3 Einkenni

Mynd 8 - Greiningarlíkan á niðurstöðum rannsóknar

4.1. SAMFÉLAGSLEG ÞRÓUN

Það kom greinilega fram í öllum viðtölum að viðmælendur töldu helstu ástæður fyrir fjölgun kvenna í stjórnunarstöðum vera þróun samfélagsins. Mikil breyting hefur orðið á samfélaginu síðustu áratugi og viðhorf manna hefur sérstaklega breyst hvað varðar hlutverk kynjanna á heimilinu og vinnustaðnum. Í dag er meira jafnvægi í hluverkaskiptingunni, samfélagið er upplýstara, stéttarskipting minni og svo framvegis. Þetta ýtir undir rannsóknarspurninguna að einhverju leiti hvað það varðar að breyttir stjórnunarstílar hafi áhrif á fjölgun kvenna í stjórnunarstöðum þar sem stjórnunarstílar breytast í samræmi við breytingar í samfélaginu. Til að skoða niðurstöður rannsóknarinnar betur þá verður þessu þema skipt í tvö undirþemu, annars vegar verður fjallað um *breytingar* og hins vegar um *mun á milli kynslóða*.

4.1.1. Breytingar

Þegar talað er um að stjórnun sé lýðræðislegri en hún var áður þá nefnir Bjarni dæmi um þá breytingu sem hefur orðið varðandi það hversu lítið er eftir af fjölskyldufyrirtækjum. Áður fyrr voru þetta nokkur stór fyrirtæki rekin meira og minna af einni fjölskyldu og færðist æðsta stjórnunarstaðan áfram á milli kynslóða. Í dag er lítið eftir af þessum fyrirtækjum og fagmennskan er meiri. Annars viðmælenda talar einnig sérstaklega um þessa auknu fagmennsku:

„Það kemur miklu meiri vidd í hlutina og ég held að það sé bara hollt líka að það sé ekki verið að ákveða einhverja hluti á einhverjum golfmótum og veiði heldur að þetta sé faglegra í fundarherbergjum þar sem er teymi sem er skipað ólíku fólki og báðum kynjum. Ég held að rannsóknir sýni það að þar sem stjórnendateymi, þetta þurfa líka að vera ólíkir karakterar, sem koma inn með ólíka sýn, ég held að það séu liðin sem skili bestum árangri.“ (Karen)

Gamli einræðisstíllinn er að hverfa samkvæmt viðmælendum og það er meira komið fram við fólk af virðingu. Stéttarskipting er minni og samtal fólks er orðið eðlilegra. Stjórnendur setja sig síður á háan hest og er þetta hluti af þessum þjóðfélagsbreytingum. Tæknibreytingar hafa einnig verið gríðarlegar sem gefur það að fólk er betur upplýst, miklu auðveldara er að koma upplýsingum á framfæri og fólk sem starfsmenn gerir

aðrar kröfur í dag. Einn viðmælenda talaði líka um að það er ekki lengur þessi þræslund, að fólk sé hrætt við yfirmenn í fyrirtækjum. Það er líka auðveldara að skipta um starf ef því líkar ekki þar sem það er sem krefst þess að fyrirtæki komi betur fram við fólk.

4.1.2. Munur milli kynslóða

Viðmælendur komu oft inn á þann mun sem væri á milli þeirrar kynslóðar sem er að koma upp í dag og þeirra sem voru að sækja í nám fyrir 20 til 30 árum síðan.

„Það er fullt af tækifærum ef þær gefa sig fram í það. Maður þarf að hafa trú á sjálfum sér og kannski líka ákveðna þolinmæði, ef við horfum t.d. á kynslóð foreldra minna, þeir sem fara í háskóla á þessum tíma voru meirihluta karlmenn, þetta hefur alveg gjörbreyst núna. En þessir karlmenn sem voru að alast upp á þessum tíma þeir verða stjórnendur sem byggja á sinni reynslu eftir einhvern tíma, eftir 20, eftir 30 ár eitthvað svoleiðis. Ég held að með meira jafnvægi í menntun þá er þetta smám saman að breytast en það tekur svolítinn tíma því að fólk þarf líka að fá reynsluna áður en það verður stjórnendur, það er erfitt að stökkva beint inn í það. En þetta horfir allt til betri vegar held ég.“ (Árni)

Einnig talaði Árni um viðhorf ömmu sinnar sem er um 90 ára varðandi það að hann væri stundum einn að sjá um börnin. Hún átti mjög erfitt með að skilja þetta því að á hennar tíma sáu bara konurnar um börnin og þannig var það bara. En þetta er búið að breytast all svakalega eins og annar viðmælandi benti á:

„Ég er afsömu kynslóð og þú og það var enginn í okkar bekkjum í grunnskóla sem leit svo á að strákar væru eitthvað öðruvísi í námi eða í því sem þeir væru að gera heldur en stelpurnar, ég allavega upplifði það aldrei. En staðreyndin er hinsvegar sú að ef við horfum bara á tölurnar, að stjórnendur sem framkvæmdarstjórar eða stjórnarmenn, þá eru tölurnar einfaldlega þannig að þeir sem eru í þeim stöðum eru frekar háir í aldri, meðalaldurinn er frekar hár, nær 50-60 frekar en 20-30. Það eru auðvitað fleiri karlar en konur. Einkenni karlkyns stjórnanda í dag markast svolítið af þessum ólíku kynslóðum.“ (Stína)

4.2. FJÖLGUN KVENNA Í STJÓRNUNARSTÖÐUM

Hluti af spurningum rannsakanda spurði beint um mun á milli karla og kvenna, til dæmis eru viðmælendur beðnir að lýsa dæmigerðum karlkyns stjórnanda annars vegar og kvenkyns stjórnanda hins vegar, spurt um aðgengi að komast í háttsettar stjórnunarstöður innan skipulagsheilda, spurt er um hvort viðmælendur telja líklegra að karlar eða konur sækist eftir því að komast í háttsettar stjórnunarstöður og svo er einnig spurt um áhrif laga um kynjakvóta á fjölgun kvenna í stjórnunarstöðum og álit viðmælenda á lögnum. Þessar spurningar tengjast beint rannsóknarspurningunni þegar kemur að fjölgun kvenna í stjórnunarstöðum. Til að skoða svörin nánar er þemað flokkað í þrjú undirþemu; *lög um kynjakvóta, hindranir og tækifæri.*

4.2.1. Lög um kynjakvóta

Þegar spurt var um hvort viðmælandi telji karla eða konur hafa betra aðgengi að háttsettum stjórnunarstöðum innan skipulagsheilda þá svarar Bjarni á þennan hátt:

„Ég held þetta sé svolítið bjagað, ég held að karlar kannski hafa haft það og kannski ennþá svona út af, ég veit það ekki, eigum við að segja kannski svona tengslamyndin, en hún er að breytast rosalega mikið. Jafnvel geturðu sagt að þetta sé bjagað orðið á hinn veginn líka, það er rosalega mikil áhersla á að jafna þetta og ég held að það sé þannig að í einhverjum tilvikum eru konur sem að á pappírnum ættu ekki að fá framgöngu, þær eru að fá framgöngu bara út á kynjamálin.“

Viðmælendur voru nánast allir á sama máli með að vera upphaflega á móti lögum um kynjakvóta. En allir aðilar voru þó sammála um að þau hafi virkað ágætlega og gert góða hluti og væri enginn þeirra á móti þeim í dag. Flestir voru þó sammála um að það þyrfti að afnema þau eftir einhvern tíma. Einn viðmælenda segir að þetta sé kannski bara nauðsynlegt tímabundið til að gefa konum þá reynslu sem er nauðsynleg til að geta staðið sig sem stjórnendur.

„Mér finnst hugmyndafræðin góð en staðreyndin er hins vegar að við erum ekki endilega að velja besta einstaklinginn í hverja stöðu. Það er sorglegt þegar það gerist. Praktískt finnst mér þetta bara ósanngjarnt en hugmyndafræðin er góð. Ég á erfitt með

að mynda mér skoðun á þessu vegna þess að ég er ekki beint á móti þessu en þegar þetta hefur áhrif að það er í raun ekki eins góður kandídat valinn þá finnst mér þetta ekki gott.“ (Linda)

Stína kemur einnig inn á það hversu lítil breyting átti sér stað eftir hrunið þrátt fyrir miklar yfirlýsingar og loforð.

„Ég verð alveg að viðurkenna að ég hef farið alveg fram og tilbaka hvað þessi lög varðar og fyrst var ég á móti þeim. En síðan fór ég í gegnum það að vera í íslensku viðskiptalífi í kringum hrunið og staðreyndin er sú að í kjölfarið af hruninu var mjög mikið talað um breytta ásýnd og ný tækifæri og nú væri tíminn til þess að stíga fram og allt þetta. En það gerðist ekki neitt. Hlutföllin í stjórnnum fyrir og eftir breyttust ekki. Hlutföll framkvæmdarstjóra fyrir og eftir breyttust ekki. Þannig að, síðan lögin voru sett þá hefur þetta breyst og ég held að þetta tengist. Ég held að þetta sé mjög jákvætt en ég vona að við getum bara aflagt þessi lög sem fyrst.“ (Stína)

Annar viðmælandi sem hefur mikla reynslu af því að sitja í stjórnnum fyrirtækja er á sama máli hvað varðar lögin:

„Ég er í prinsippinu á móti svona lögum en ég held samt að þau hafi verið nauðsynleg af því að ég held að ég væri ekki í stjórn (nafn á fyrirtæki) nema út af þessum lögum. En ég held að þeir hafi notið þess að fá mig, að ég sé alveg að koma inn með eitthvað gott. Auðvitað finnst mér að það eigi að vera þannig að þú ert metinn af hæfileikum hvort sem að þú ert karl eða kona en ég held samt að konur eigi ennþá það langt í land að þetta sé raunverulegt jafnræði að ég held að þessi lög séu nauðsynleg.“ (Karen)

4.2.2. Hindranir

Viðmælendur eru á sama máli með það að það er ennþá ýmislegt sem hindrar framgöngu kvenna þegar kemur að því að fá reynslu sem stjórnendur. Barneignir koma þar sterkt inn þar sem margar konur eru ekki tilbúnar að fórna barneignum, eða fórna tíma sem stjórnunarstaða getur tekið frá því að sinna ungum börnum.

„Fráhvarf frá vinnu vegna barneigna vegur væntanlega þyngst í að meta konur veikar við ráðningu í stjórnunarstöðu. Þá vegur þungt að karlar ráða víðast ríkjum í stjórnunum og þar sækja sér um líkir.“ (Finnur)

Tengslanet skiptir máli þegar kemur að ráðningu stjórnarmanna og enn í dag eru fleiri karlar í stjórnunum fyrirtækja heldur en konur. Einn viðmælenda talar um hversu rótgrónar staðalímyndir og menningin eru og hvað það tekur ofboðslega langan tíma að breyta þessu. Einnig virðist oft vera vandamál að konur sækji síður um að komast í háttsettar stöður og gefa síður kost á sér í stjórnir fyrirtækja. Tekið er sérstaklega dæmi um þegar auglýst var háttsett stjórnunarstaða fyrir norðan þá var það eftirtektarvert að í kringum 30-40 sóttu um starfið en innan við 5 af umsækjendum voru konur.

„Ég þekki nokkur dæmi þar sem að hæfileikaríkum konum hefur verið boðið starf og þær alveg veðrast upp, og ég horfi svo á það að eftir að þær taka sér umhugsunarfrest og bakka svo út. Og þá er minna hæfur karlmaður ráðinn. Yfirleitt bakka þær ekki út af launum, ekki út af starfinu sjálfu, heldur út af heimilinu og börnunum...Það eru svona aðstæður sem maður er að sjá aftur og aftur. Kynjakvóti leysir ekki þetta vandamál, þetta er miklu dýpra.“ (Atli)

4.2.3. Tækifæri

Einn viðmælenda kemur inn á það þegar hann var að læra viðskiptafræði árið 1987 þá voru ekki margar konur í hans bekk. Þær konur sem voru í bekknum eru nánast allar í ábyrgðarstöðum og áberandi á vinnumarkaðnum í dag. Í dag eru mun fleiri konur í námi eins og viðskiptafræði og lögfræði. Þetta tengist auðvitað skólakerfinu og tíðarandum.

„Þessi breyting sem er að gerast á 20.öld og núna áfram sem gerir það að verkum að konur eru virtar til jafns og eru að sækja sér líka nauðsynlega menntun og reynslu til þess að geta orðið stjórnendur. Þessi stóra þjóðfélagsbreyting og kannski líka viðhorfsbreyting karlmanna til að taka meiri þátt, geta þvegið þvott, eldað matinn og skipt um bleyjur og svoleiðis.“ (Árni)

Það kemur oft fram í svörum viðmælenda hversu mikið aukin menntun kvenna hefur haft á þróunina.

„Ég held að konur mennti sig meira og konur leita meira af þekkingu til þess að gera sig öruggari, það er þeirra leið til þess að ná einhverjum yfirburðum, það er alveg mín tilfinning.“ (Karen)

Linda talar um reynslu sína af því að fyrirtæki hennar á erfiðara með að fá karlkyns umsækjendur hvort sem það eru stjórnunarstörf eða önnur. Að hennar mati skiptir máli að kynjahlutfall stjórnenda innan fyrirtækisins endurspegli kynjahlutfall starfsmanna, frekar en að það sé jafnt hlutfall milli karla og kvenna.

„Ég hef bara lent í jákvæðri mismunun, ég hef bara fengið tækifæri af því að ég er kona...en það fer að sjálfsögðu eftir fyrirtækjum. Það er ákveðin dýnamík í fyrirtækjum, dýnamíkin er bara þannig að ákveðnar týpur þrífast í þeim sem þýðir að það eru oft annað hvort karlar eða konur.“ (Linda)

Einnig er komið inn á snjóboltaáhrif þar sem að fólk á það til að ráða fólk sem það þekkir og það líkist. Þó kemur fram að það sé mikilvægt að beita sig aga og mynda ekki einsleitan hóp.

„Reynsla mín er einfaldlega sú að þegar að konur eru í þessum stöðum þá vilja þær styðja við aðrar konur. Ég er búin að vinna með alveg frábærum karlkyns stjórnendum líka og hef aldrei fundið frá þeirra hálfu að það sé einhver mismunun í gangi, aldrei, enda eiga allir þessi karlkyns stjórnendur mæður og konur og dætur. En stóru tækifærin hef ég fengið frá öðrum konum.“ (Stína)

4.3. STJÓRNUN OG STJÓRNUNARSTÍLAR

Nokkrar spurningar rannsakanda fjalla beint um þróun stjórnunar og stjórnunarstíla og voru allir viðmælendur spurðir hvað einkenndi að þeirra mati góðan stjórnanda. Í framhaldinu voru þeir beðnir um að lýsa stjórnunarstíl sínum og sérstaklega var spurt um mikilvægi þess að stjórnandi væri með gott sjálfstraust. Þessar spurningar voru

sérstaklega ætlaðar til að skoða rannsóknarspurninguna með tilliti til tengsla á milli þróunar stjórnunar og stjórnunarstíla, og fjölgunar kvenna. Til að skoða svör viðmælenda betur var þessum kafla skipt í þrjá undirkafla: *sjálfstraust*, *þróun* og *einkenni*.

4.3.1. *Sjálfstraust*

Allir viðmælendur voru sammála um það að gott sjálfstraust væri nauðsynlegt fyrir stjórnanda að hafa því það smitar út frá sér, hvort sem þú ert með gott sjálfstraust eða lélegt sjálfstraust.

„Ef þú hefur ekki trú á þér sjálfur þá er svolítið erfitt að ætlast til að aðrir hafið það“.
(Bjarni)

Eftir á að hyggja, eftir að hafa spurt um einkenni karlkyns stjórnanda annars vegar og kvenkyns stjórnanda hins vegar, og fá svo spurningu um mikilvægi sjálfstraust þá virtust sumir viðmælenda tengja það saman að kannski væri það hluti af einkennum karlkyns stjórnanda að þeir væri almennt með meira sjálfstraust. Einn vildi meina að konur væru kannski frekar raunsærri á eigin galla heldur en karlmenn og eitthvað væri það sem ylli því að konur væru síður tilbúnar að bjóða sig fram í æðstu stjórnunarstöður. Annar viðmælendi nefndi mikilvægi þess að vera með gott sjálfstraust í tengslum við það að ef starfsfólkið finnur að stjórnandinn veit ekki hvert hann er að fara eða er ekki með skýra sýn þá fylgir það honum ekki. Að lokum bætti hann svo við:

„Svo þarftu bara svolítið að „fake it until you make it““. (Linda)

Einnig kom fram að slakt sjálfstraust og skert sjálfsmynd gæti hreinlega verið hættulegt í viðskiptum og samstarfi því að óútreiknanleikinn verður svo mikill þegar teknar eru ákvarðanir út frá öðru heldur en bara eðlilegum forsendum. Allir viðmælendur voru þó sammála með það að innistæðulaust sjálfstraust væri ekki góður eiginleiki og einn viðmælenda kom inn á það hversu mikilvægt er að hafa hógværð og gera sér grein fyrir því hvað maður í raun veit lítið.

„Sumir verða svolítið uppteknir af sjálfum sér og af eigin persónu, verða svolítið sjálfmiðaðir og kannski þá ósjálfrátt fá þeir meira sjálfstraust, kannski of mikið sjálfstraust. Þá kalla þeir í raun ekki fram eiginleika samstarfsfólks og undirmanna af því þeir verða of dómínerandi sjálfir.“ (Árni)

Linda kemur sérstaklega inn á það hversu áberandi það er hvað konur eru oft með minna sjálfstraust heldur en karlar.

„Við erum bara ekki með eins mikið sjálfstraust og strákar. Ég vinn mjög mikið með þetta með mínu fólki, ég spyr mjög mikið um hvernig sjálfstraustið er og svo vinnum við með það. Af því að þetta skiptir alveg svakalega miklu máli, ég veit ekki hvað það er en það er alveg magnað hvað við erum bara ekki með eins mikið sjálfstraust.“ (Linda)

Sjálfstraust tengist líka ákvarðanatöku, en eitt af aðalhlutverkum stjórnanda er að taka erfiðar ákvarðanir og standa við þær. Samkvæmt einum viðmælenda er sjálfstraust eitthvað sem nauðsynlegt er að vinna í og þarf að hafa í huga að sjálfstraust er ekki endilega alltaf jafn gott á mismunandi tímapunktum í lífi fólks. Þetta hafði hann að segja um málið:

„Sjálfstraust, það fylgir því svo oft hvað þú ert öruggur að taka ákvarðanir, hvað þú ert öruggur að miðla og segja fólki til. Skiptir mjög miklu máli. Og stjórnendur þurfa að vinna í þessu. Ég hef fundið á mínum ferli að maður tekur hæðir og lægðir hvað maður verður öruggur og óöruggur með sjálfan sig og ég veit ekki hvort það er meira tengt okkur konunum en ég hef nú bara líka séð karlmenn detta í lægðir líka þó það sé kannski ekki eins áberandi. Ég held það séu allir sem þurfa að vinna í sjálfum sér og vera meðvitaður um þetta.“ (Karen)

4.3.2. Þróun

Stjórnun er flókið fyrirbæri og starfsumhverfið í dag breytist miklu hraðar en áður. Samskiptahættir og verkferlar er miklu opnara og stjórnendur eru berskjaldaðri.

„Ég man alveg eftir því þegar stjórnendur gátu bara lokað sig inni í herbergi og svo komu einhverjar línur þar út og enginn hafði aðgang að þeim til þess að í sjálfu sér kritísera eða viðra aðrar skoðanir....þetta er í raun miklu opnara í dag og þannig séð meiri kröfur myndi ég segja.“ (Bjarni)

Tæknibreytingar hafa fyrst og fremst drifið fram breytingar í umhverfinu. Það er meiri krafa um hraða og í dag þarf fleiri en einn einstakling til að standast þessar kröfur. Í kringum árið 1990 var verið að innleiða nýja hluti eins og gæðastjórnun og straumlínustjórnun í íslensk fyrirtæki og fylgdu gríðarlegar breytingar í kjölfarið. Að mati Bjarna voru stærstu stjórnunarlegum breytingar að eiga sér stað á áttunda til níunda áratugnum úti í heimi og kemur í kjölfarið inn í örfá fyrirtæki hér á landi. Síðan hefur það sem byrjað var á þá náð að festa sig í sessi hér á landi, þótt oft sé búið að nefna hlutina upp á nýtt, en í grunninn er þetta oft sama hugmyndafræðin.

„Stjórnunarstílar hafa breyst á síðustu árum til lýðræðisáttar og ákvarðanir teknar á upplýstari hátt en áður. Verulegur aukinn hlutur kvenna hefur m.a. breytt stjórnunarstíl og aðferðum. Helstu ástæður er upplýstara samfélag og efnameira samfélag, þar sem fólk hefur frelsi til að stunda nám eftir vild og nema fræði eftir vild. Á síðastliðnum 50 árum hafa orðið byltingarkenndar breytingar á stjórnun frá beinum fyrirmælum til samstarfs um stjórnun. Starfsmenn áttu áður enga stöðu til að standa upp í hárinu á stjórnendum og möguleikar þeirra til menntunar mun minni.“ (Finnur)

Það kom einnig fram að þótt stjórnunarstílar hafi breyst þá hefur ekkert breyst í því að það þarf alltaf að vera forysta (*leadership*). Þjóðfélag, fyrirtæki eða stjórnmalaflokkur án leiðtoga, það virkar ekki. Það þarf að vera einhver sem fylgir sýninni og kallar fram mismunandi skoðanir. Einnig er allt menntunarstig öðruvísi en það var.

„Menntunarstigið hefur breyst svo mikið að stjórnandi sem gat stjórnað í skjóli þekkingar, fjárhagslegs styrks og kannski bara víðsýni og að vera víðförlur, hann hafði svo mikla yfirburðastöðu. Í dag er almenn þekking og menntun komið á það stig að sá sem reynir að stjórna með einræðistilprifum í vel menntuðu og vel upplýstu samfélagi, hann endist ekkert lengi í djobbinu.“ (Atli)

Einn viðmælenda talaði sérstaklega um mikilvægi þess að fagna þeirri þróun sem hefur átt sér stað á réttan hátt. Þar nefnir hann sérstaklega dæmi um þegar haldið var upp á 100 ára afmæli kosningaréttar kvenna þá ákváðu Reykjavíkurborg, Íslandsbanki og fleiri fyrirtæki að gefa konum frí í tilefni dagsins.

„Það er einmitt öfugt við það sem við eigum að gera 19.júní, við eigum einmitt allar að vinna. Ég sendi póst á mína starfsmenn um að ég mæti í vinnuna og það var mín leið til að fagna, að vera í vinnunni og vera að leiða þennan stóra hóp. Það finnst mér miklu eðilegra og segja miklu meira.“ (Linda)

4.3.3. Einkenni

Helstu atriði sem talin voru upp þegar spurt var um einkenni góðs stjórnanda var framtíðarsýn, velja gott fólk með sér, traust, hæfilega mikla þekkingu á viðfangsefninu, gefa fólki tækifæri til að koma sjónarmiðum sínum á framfæri, laða fram það besta í fólki, taka erfiðar ákvarðanir og standa við þær og að lokum var reynsla og góð yfirsýn taldir mikilvægir eiginleikar. Einn viðmælenda orðaði það svo:

„Einn fyrsti yfirmaður minn sagði alltaf: „Góður yfirmaður er sá sem getur verið fjarverandi án þess að nokkur verði þess var í daglegum rekstri.“ (Finnur)

Mikilvægi samvinnu og að hlusta á starfsfólk kemur fram hjá öllum viðmælendum.

„Ef maður er of sjálfmiðaður þá er hættan sú að maður fái ekki fram skoðanir fólks því það þorir ekki að tjá sig. Ég tel mikilvægt að reyna að laða fram það besta í samstarfsfólki og fá þannig bestu upplýsingar og besta grunn til ágrundun. Betur sjá augu en auga.“ (Árni)

Linda talar um mikilvægi þess að vera góð fyrirmynd og leggur hún mikla áherslu á að búa ekki til stéttarskiptingu innan fyrirtækis síns, til dæmis þegar kemur að aðbúnaði starsfmannanna. Þar fá allir sömu skrifborð og sömu stóla óháð stöðu innan fyrirtækisins. Annar viðmælenda er á sama máli:

„Mér er eiginlega svolítið illa við þetta orð stjórnandi, því þetta snýst allt um samvinnu og snýst allt um að geta unnið vel með fólki og geta kallað fram það besta í öðru fólki og einmitt stilla saman flottu liði“. (Stína)

Þegar spurt var um mun á milli kynjanna hvað varðar stjórnun og stjórnunarstíla þá svöruðu allir því þannig að einkennin væru miklu frekar einstaklingsbundin frekar en kynbundin. Bæði er hægt að finna karla sem haga sér „kvenlega“ og konur sem haga sér eins og karlar. Í grunninn eru bæði karlmenn og konur eins misjöfn og þau eru mörg. Flestir sögðust þæla lítið í þessu og sögðu að kyn einstaklings skipti í raun engu máli. Þeir sem töldu vera mun á kynjunum sem stjórnendur þá var það helst að konur væru næmari á tilfinningar fólks og tilfinningagreind þeirra væri betri. Þó var einn viðmælenda sem vildi meina að það væri smá munur:

„Karlkyns stjórnandi hefur mun fleiri fordæmi að fara eftir, þar sem karlmenn hafa verið ráðandi stjórnendur lengi. Hann stýrir meira eins og skipstjóri, tekur fljótur ákvarðanir og hefur minna samráð við sína samstarfsmenn og undirmenn. Kvenkyns stjórnandi fer hægar og leitar meira samráðs við samstarfsmenn sína og undirmenn.“
(Finnur)

Viðmælendur voru sammála um það að stjórnun er mun lýðræðislegri í dag en hún var fyrir nokkrum áratugum síðan og hluti af því samkvæmt viðmælendum er meiri og betri menntun og lýðræðislegra samfélag.

„Einu sinni voru það bara þeir sem áttu pening sem máttu kjósa, það eru ekki nema 150 ár síðan.“ (Árni)

5. UMRÆÐUR OG ÁLYKTANIR

Rannsóknin var framkvæmd í samstarfi við æðstu stjórnendur fyrirtækja eða skipulagsheilda. Eftir greiningu gagna var unnið greiningarlíkan sem inniheldur þrjú meginþemu; *samfélagsleg þróun, fjölgun kvenna í stjórnunarstöðum og stjórnun og stjórnunarstílar*. Í samhengi við þessa þætti verður hér dregið fram hvernig þróun stjórnunar og stjórnunarstíla hefur verið ásamt því að skoða sérstaklega hvaða áhrif fjölgun kvenna í stjórnunarstöðum hefur haft á þróunina.

5.1. NIÐURSTAÐA GAGNAÖFLUNAR

Þeir þátttakendur sem talað var við virtust frekar sammála um hvernig þróun stjórnunar og stjórnunarstíla hefur verið í gegnum tíðina á Íslandi. Flestir voru sammála um að stjórnun sjálf hefur þróast lítið en stjórnunarstílar hafa þróast mikið og að mestu hefur þróunin verið jákvæð og í átt að lýðræðisstjórnun. Einnig kom sterkt fram hversu mikið samfélagið hefur breyst varðandi tækni, viðhorf, fjölbreytni og fleira. Lítið kom á óvart í svörum þátttakenda og voru þau að mestu leiti í samræmi við þær hugmyndir sem rannsakandi hafði í upphafi.

Kynslóðabilið er mikið og er mikill munur á kynslóð rannsakanda og næstu kynslóðar fyrir ofan hvað varðar möguleika kvenna til að sækja sér menntun. Í dag er enginn munur á kynjum hvað varðar skólagöngu, allir hafa sama rétt til að stunda nám og hvergi er lítið á annað kynið sem veikara. Þótt þetta viðhorf sé algilt í dag þá þarf ekki að fara nema örfáa áratugi aftur í tímann til að sjá mikinn mun eins og kom fram hjá viðmælendum. Þróun tekur alltaf tíma og verður án efa mikill munur á stöðunni eins og hún er í dag samanborið við stöðuna eftir 10 ár. Það er því alltaf spurning hvort nauðsynlegt sé að flýta fyrir náttúrulegri þróun með inngripi en þó virðist svo vera að fólk sé sammála um að lög um kynjakvóta séu nauðsynleg að vissu leiti og að sama skapi að afnám þeirra eftir nokkur ár sé rétta leiðin. Þetta viðhorf viðmælenda er að miklu leiti í samræmi við rannsókn sem gerð var árið 2011 hvað varðar viðhorf til kynjakvótalaga og voru allir sammála því að það á alltaf að ráða hæfasta einstaklinginn óháð kyni. Rannsakandi telur þó að ástæður gætu einnig tengst því að konur sækist ekki eins mikið í stjórnunarstöður og karlar, eins og kom fram í niðurstöðum og einnig í rannsókn Guðbjargar Lindu, Laufeyjar, Sunnu og Þorgerðar (Guðbjörg Linda

Rafnsdóttir og fl., e.d.). Einnig virðast viðmælendur á sama máli og Jón Snorri (Jón Snorri Snorrason, 2012) og Bilimoria (2006) varðandi það að fjölgun kvenna í stjórnnum fyrirtækja leiði af sér fleiri konur í æðstu stjórnunarstöðum.

Stjórnunarstílar í dag virðast mun lýðræðislegri en þeir voru áður fyrir og þótt erfitt sé að tengja það beint við fjölgun kvenna í stjórnunarstöðum þá er lýðræði einn af þeim kostum sem frekar eru nefndir þegar talað er um kvenkyns stjórnendur. Lýðræðisstjórnun er að verða vinsælli og má sjá það bæði hjá fyrirtækjum með karlkyns og kvenkyns stjórnendur og er það í samræmi við rannsókn Inga Rúnars Eðvarðssonar og Guðmundar Kristjáns Óskarssonar (2009). Án efa má tengja þessa þróun við aukna menntun stjórnenda, en væntanlega nota stjórnendur meira þær kenningar sem settar eru fram í stjórnunarnámi sem sýnt hafa góða virkni. Lýðræðissjónarmið kom sterkt fram hjá öllum viðmælendum og greinilegt að þeir lögðu allir áherslu á að hlusta á starfsmenn sína og fá álit sem flestra áður en teknar eru erfiðar ákvarðanir. Þótt munur á milli karlkyns og kvenkyns stjórnenda sé kannski ekkert rosalega mikill í dag þá má samt spyrja sig hvað veldur því að ákveðnir eiginleikar séu frekar tengdir við karla eða frekar við konur og er ekki beint komin svörun við hvort þetta sé tengt uppeldi eða hvort þetta sé áunninn eiginleiki. Það má velta því fyrir sér hvort þetta sé kannski leifar af kynslóðabili milli þeirra stjórnenda sem eru að nálgast eftirlaunaaldur og þeirrar kynslóðar stjórnenda sem er að koma upp. Niðurstöður rannsóknar Guðbjargar Lindu, Laufeyjar, Sunnu og Þorgerðar hvað varðar aldur kven- og karlkyns stjórnenda helst nokkuð í hendur við þessa samfélagslegu þróun sem hefur átt sér stað (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og fl., e.d.). Einnig er áhugavert að skoða þróunina í samræmi við könnun Zenger Folkmann um skilvirkni stjórnenda (Sherwin, 2014). Þegar konur eru ekki lengur í þeirri stöðu að einbeita sér að barneignum og eiga auðveldara með að samræma fjölskyldulíf og vinnu þá skara þær fram úr sem stjórnendur. Færa má rök fyrir því að konur læri ákveðna stjórnun með því að stjórna heimili og að flest heimili séu í raun eins og lítil fyrirtæki.

Niðurstöður rannsóknarinnar svara ágætlega þeim vangaveltum sem rannsakandi hafði varðandi fjölda kvenna í námi í *Forystu og stjórnun* við Háskólann á Bifröst, en einn viðmælenda orðar það vel þegar hann segir að konur mennti sig meira og vilja afla sér meiri þekkingar til að verða öruggari. Margar konur virðast finna að þær hafi meiri yfirburði ef þær hafa meiri menntun og tengist það einnig auknu

sjálfstrausti. Rannsakandi tengir sérstaklega við þetta og er sammála að því leitinu til að það er mikið öryggi sem fylgir þekkingu og einnig hefur menntun á því sviði sem viðkomandi starfar gríðarleg áhrif á sjálfsöryggi. Auðvitað spilar reynsla sterkt inn líka en margir viðmælenda nefndu sérstaklega hversu mikilvæg endurmenntun er þrátt fyrir að hafa áratuga reynslu á sínu sviði.

Þótt ótrúlegt megi virðast þá voru gefnar út bækur allt til ársins 1980 sem fjölluðu um það að hinn harði og virti karlstjórnandi væri hinn eðlilegi stjórnandi og að konur væru of langt frá norminu til að geta lært þennan eina rétta stjórnunarstíl eins og karlarnir. Þótt að þetta séu aðeins um 35 ár síðan þá hefur tíðarandinn breyst mjög mikið. Kenningunni um feðraveldi er oft slengt fram á mjög neikvæðan hátt og vinsælt að nota það í fyrirsögnum fréttum sem tengjast jafnréttisbaráttu kvenna. Það verður samt að hafa í huga að feðraveldiskenningar fjalla um það sem var og er það hlutverk núverandi kynslóðar að gera hugtakið ómerkt og láta það tilheyra sögunni. Svo lengi sem kenningunni er haldið á lofti, því lengur er hún staðreynd. Einn viðmælandi kom með góðan punkt þegar rætt var um 19.júní og það þegar fyrirtæki lögðu niður vinnu hjá konum í tilefni 100 ára kosningarafmæli kvenna. Hennar skoðun var sú að þessi aðgerð væri akkúrat öfug við það sem ætti í raun að gera. Það ætti frekar að fagna þessum degi með því að vera í vinnunni og halda upp á þá framþróun sem hefur átt sér stað. Það gleymist einnig að tala um að þeir karlmenn sem voru lágsettir á þessum tíma fengu heldur ekki að kjósa fyrir en á sama tíma og konurnar.

Hvað varðar aðal rannsóknarspurningu verkefnisins þá virðist að einhverju leiti vera tenging á milli breytinga í stjórnunarstílum og fjölgunar kvenna í stjórnunarstöðum. Þó virðist aukin menntun vera lykilatriði þegar kemur að báðum atriðum, það er að segja, aukin menntun hefur valdið því að stjórnunarstílar eru lýðræðislegri í dag en þeir voru áður og á sama tíma er aukin menntun kvenna helsta ástæða þess að þeim er að fjölga í stjórnunarstöðum á Íslandi í dag. Það er því vissulega tenging þarna á milli þótt hún sé óbein. Nokkuð áhugavert að sjá að þær vangaveltur skýrsluhöfundar sem urðu til þess að ákveðið var að rannsaka þetta frekar, eru beintengdar við niðurstöðurnar. Það að rannsakandi er ein af mörgum konum að sækja sér menntun í forystu og stjórnun er í raun helsta ástæða þess að konur eru að verða fleiri í stjórnunarstöðum í dag. Miðað við fjölda kvenna sem sækja í þetta nám í dag þá er framtíðin björt hvað varðar hlutfall kvenna í stjórnunarstöðum á Íslandi.

Þó flestir séu sammála um að konur mennti sig jafnvel meira en karlmenn í dag þá þarf að hafa í hug hvers konar menntun konur eru að sækja sér. Konur eru í miklum meirihluta þegar kemur að umönnunarstörfum en til dæmis í sjávarútvegsfræði og verkfræði eru ennþá mun fleiri karlar heldur en konur. Snaebjornsson og Edvardsson (2013) komu sérstaklega inn á það að forystustíll kvenna hafi þróast meira í gegnum árin á meðan forystustíll karla hefur staðið í stað og má í raun tengja það að miklu leiti við menntunarþróunina. Upphaflega var lagt upp með að reyna að finna stjórnendur bæði með menntun í stjórnun og ekki með menntun í stjórnun, en staðreyndin er sú að þeir sem hafa starfað við stjórnun í einhvern tíma sækja á einhverjum tímamarki í aukna stjórnunarmenntun ef hún hefur ekki verið til staðar. Það var áberandi að allir viðmælendur meta endurmenntun mikils og vilja halda sér og sínum undirmönnum á tánum hvað varðar það að sækja sér menntun við hæfi.

Þegar líða tók á vinnslu verkefnisins kom í ljós að mun meira efni er til um þetta málefni heldur en grunur var um í upphafi, og þá sérstaklega hvað varðar kynbundna stjórnun. Ekki er mikið til um þróun stjórnunar og stjórnunarstíla á Íslandi og lítið er um nýlegar rannsóknir. Þó er ekkert ólíklegt að þessar rannsóknir séu til, eða verið sé að vinna í þeim en það er erfitt að nálgast þær akkúrat á þessum tímamarki. Til dæmis er stutt síðan frestur rann út til að fylgja á eftir lögum um kynjakvóta og verður áhugavert að fylgjast með þróuninni á milli ára, næstu 5, 10, 20 og 50 árin.

Helstu vankantar rannsóknarinnar eru hversu lítið úrtakið er, en til að fá frekari breidd og marktækari niðurstöður væri áhugavert að bera rannsóknina saman við aðrar svipaðar rannsóknir sem hafa verið gerðar annars staðar í heiminum. Það væri áhugavert að skoða samanburð milli Íslands og hinna Norðurlandanna, Íslands og annarra þjóða í Evrópu og svo einnig skoða hvernig viðhorfið er í Bandaríkjunum. Getur verið að há atvinnuþátttaka kvenna á Íslandi hafi þau áhrif að munur á milli stjórnunarstíla kynjanna sé í raun ekki meiri hér á landi? Einnig væri áhugavert að skoða önnur lönd þar sem lýðræðislegir stjórnunarstílar eru einkennandi og skoða hvort hlutfall kvenna í þessum löndum sé hátt eða lágt. Rannsóknir sem hafa verið gerðar á sviði kynbundinnar stjórnunar hafa sýnt fram á að marktækur munur sé á stjórnunarstílum kynjanna en erfitt er að segja til um hversu mikill þessi munur er. Það hafði líka að einhverju leiti áhrif á niðurstöðurnar hversu aðgengilegir viðmælendur

voru, en þó var það helst skortur á tíma sem olli því að rannsakandi náði ekki að finna hentugan tíma með viðmælanda.

5.2. LOKAORÐ

Það er ekki margt sem kemur rannsakanda á óvart hvað varðar niðurstöður rannsóknarinnar, en þó voru nokkur atriði sem viðmælendur bentu á sem rannsakandi hafði ekki leitt hugann að áður. Til dæmis má nefna aldursmun karlkyns og kvenkyns stjórnenda. Þær konur sem nefndar voru þegar kom að því að velja viðmælendur fyrir verkefnið voru að meðaltali mun yngri en þeir karlar sem nefndir voru. Einnig var ýmislegt sem staðfesti grun rannsakanda hvað varðar mikilvægi þess að hafa sjálfstraust sem stjórnandi og einnig var það sérstaklega áhugavert að heyra frá viðmælendum að konur noti menntun sem ákveðið tól til að fá meira sjálfstraust. Svo virðist sem menntun skili konum því sjálfstrausti sem þær þurfa til að sækja í æðri stjórnunarstöður. Fyrir 20-30 árum voru það helst karlar sem stunduðu nám tengt stjórnun enda sást það í úrtaki viðmælanda að karlarnir voru allir með yfir 20 ára reynslu af stjórnunarstörfum. Nokkrum árum seinna byrjuðu konurnar að sækja meira í samskonar nám og sést það líka á úrtakinu að þær konur sem rætt var við hafa allar verið í stjórnunarstöðum meira og minna síðan þær luku námi. Það er því ákveðið einkenni við karlkyns stjórnendur að þeir eru eldri og konurnar eru yngri.

Skýrsluhöfundur er sammála því sem hefur komið fram varðandi það að konur í áhrifastöðum eru fyrirmyndir fyrir aðrar konur og hvetur þær til að ná frama í atvinnulífinu. Eiginleika kvenkyns stjórnenda má tengja að einhverju leiti við hugmyndafræði þjónandi forystu en konur eiga það til að leggja sig mikið fram við að aðstoða og sýna starfsfólki sínu umhyggju. Það hefur oft verið nefnt sem neikvæður eiginleiki en sannast alltaf meira og meira að það er í raun jákvætt. Skýrsluhöfundur finnst sérstaklega áhugavert að fylgjast með þróun Norræna forystulíkansins og hvort það mun ná kjölfestu í stjórnun í framtíðinni og einnig að sjá hvort „þetta reddast“ viðhorf Íslendinga smiti út frá sér.

Ljóst er að tímarnir hafa breyst hratt og jafnrétti er hægt og rólega að nást í hinum vestræna heimi. Þó þarf ennþá að breyta hugsunarhætti margra og gott dæmi um það er þegar Emma Watson, talsmaður fyrir HeForShe herferðina sem hófst árið 2014 og stuðlar að jafnrétti kynjanna, svaraði spurningu sem ung stúlka hafði um starfsframa

sinn. Stúlkan sagðist vilja verða verkfræðingur en pabbi hennar sagði að hún gæti það ekki því að verkfræði væri karlmannsstarf og vildi hún fá ráð Emmu um hvað hún gæti gert. Emma svaraði stutt og hnitmiðað: „Farðu og vertu verkfræðingur“. Fyrir mér er þetta svar eins sjálfsagt og að drekka vatn og ef ég hefði sagt við pabba minn að mig langaði að verða verkfræðingur þá hefði svar hans verið það sama og Emmu. Þótt þetta dæmi taki sérstaklega á karlmanni þá er það ekki bara hugsunarháttur karla sem þarf að breytast. Alltof margar konur trúu því ennþá að það sé til einhver risastór, óyfírstíganleg lína sem konur geti með engu móti farið yfir, en staðreyndin er sú að línan er alltaf að verða óljósari og að lokum mun hún hverfa. Samfélagið er að breytast, hlutverk kynjanna eru að verða sameiginlegri bæði þegar kemur að heimili og atvinnu. Menntun er að aukast, störf breytast, tæknin þróast hratt og hæfni mannsins líka. Við þurfum öll að halda áfram þeirri vinnu sem hefur átt sér stað síðustu ár og áratugi og láta kenningar eins og feðraveldið og glerþakið verða óviðeigandi. Við þurfum samt að virða persónu einstaklingsins og átta okkur á því að enginn er eins og áhugamál manna eru mismunandi. Það er til fullt af konum sem vilja vera heimavinnandi húsmæður og fullt af körlum sem vilja vera heimavinnandi húsfæður. Það er líka til fullt af konum sem vilja ná langt í atvinnulífinu og fullt af körlum líka. Svo eru margir sem vilja hvoru tveggja og að mati rannsakanda ætti ekki að þurfa að velja á milli þess að eignast fjölskyldu eða ná miklum starfsframa. Þegar á botninn er hvolft þá snýst þetta um sjálfstraust. Ef við trúum á okkur sjálf og trúum því að við getum gert allt sem okkur langar til að gera þá er ekkert sem getur stöðvað okkur.

HEIMILDASKRÁ

- Andersen, J.A. (2006). Leadership, personality and effectiveness (rafræn útgáfa). *The Journal of Socio-Economics*, 35, 1078-1091.
- Auður Styrkárstöttir. (1998). *From feminism to class politics: The rise and decline of women's politics in Reykjavík, 1908-1922*. Sweden: Umeå University.
- Auður Styrkárstöttir. (1999). Women's lists in Iceland – A response to political lethargy. Í C. Bergqvist (ritstjóri), *Equal Democracies? Gender and politics in the nordic countries* (bls. 88-96). Osló: Scandinavian University Press.
- Árelía Eydís Guðmundstöttir. (2005). Hefur viðhorf millistjórnenda áhrif á árangur þeirra í starfi? Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.). *Rannsóknir á félagsvísindum VI*. Reykjavík: Félagsvísindadeild Háskóla Íslands og Háskólaútgáfan.
- Baxter, J. og Wright, E.O. (2000). The glass ceiling hypothesis: A comparative study of the United States, Sweden and Australia. *Gender and Society*, 14(2), bls. 275-294.
- Beauvoir, S. (1997). *The second sex*. London: Vintage.
- Bennis, W. og Nanus. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper and Row.
- Berger, P.L. og Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in Sociology of Knowledge*. England: Penguin Books.
- Bilimoria, D. (2006). The Relationship between women corporate directors and women corporate officers, *Journal of Managerial Issues*, 18, 47-61.
- Bolden, R. (2004). *What is leadership?* University of Exeter: Leadership South West.

-
- Book, E.W. (2001). *Why the best man for the job is a woman: The Unique Female Qualities of Leadership*. New York: HarperCollins.
- Bryman, A. (1986). *Leadership and Organizations*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Bryman, A. og Bell, E. (2007). *Business research methods* (2.útgáfa). Oxford: University Press.
- Buchanan, D. og Huczynski, A. (2004). *Organizational Behaviour*. Bretland: Prentice Hall.
- Böhren, Ö. og Ström, Ö. (2010). Governance and Politics: Regulating Independence and Diversity in the Board Room. *Journal of Business Finance & Accounting*, 37 (9) og (10), bls. 1281-1308.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London: Sage.
- Colette, F., Menéndez, M.C.M. og Ansón, S.G. (ritstjórar). (2012). *Women on corporate boards and in top management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Connell, R.W. (1987). *Gender and power: Society, the person and sexual politics*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Cotter, A.D., Hermsen, J.M., Ovadia, S. og Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social forces*, 80 (2), bls. 655-682.
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2.útgáfa). California: Sage.
- Daft, R.L. (1999). *Leadership Theory and Practice*. USA: The Dryden Press.

-
- Daft, R.L. (2001). *Organization Theory and Design*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Dahlerup, D. (1988). From a small to a large minority: Women in Scandinavian politics. *Scandinavian Political Studies*, 11 (4), bls. 275-298.
- Devillard, S., Graven, W., Lawson, E., Paradise, R. og Sancier-Sultan, S. (2012). Women matter: Making the breakthrough. Sótt þann 15.mars 2015 af http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/client_service/Organization/PDFs/Women_matter_mar2012_english.ashx
- Dierendonck, D.van. (2010). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37, bls. 1228-1261.
- Eagly, A.H. og Steffen, V.J. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46 (4), bls. 735-754.
- Eagly, A. H. og Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256. Sótt þann 20.janúar 2015 af http://digitalcommons.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?Article=1010&context=chip_docs
- Eagly, A.H. og Carli, L.L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- European Commission. (2011). *Strategy for equality between women and men 2010-2015*. Sótt þann 20.maí 2015 af http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/strategy_equality_women_men_en.pdf

-
- Ferdman, R.A. (2015, 13.janúar). *There are only three countries in the world where your boss is more likely to be a woman*. Sótt þann 23.janúar 2015 af <http://www.washingtonpost.com/blogs/wonkblog/wp/2015/01/13/the-three-countries-where-your-boss-is-more-likely-to-be-a-woman/>
- Franklin, M.I. (2012). *Understanding research: Coping with the quantitative – qualitative divide*. London: Routledge.
- French, J.R.P. og Raven, B. (1959). The bases of social power. Í D. Cartwright (e.d.), *Studies of social power*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Gerth, H.H. og Mills, C. (ritstjórar). (1946). *Essays in sociology*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76, bls. 93-102.
- Greenleaf, R.K. (2008). *The Servant as Leader*. Westfield: The Greenleaf center for servant leadership.
- Guðbjörg Linda Rafnsdóttir. (2011). Lack of gender diversity in business leadership; potential barriers and solutions: Case of the nordic countries. Í M. Rasticová (ritstjóri), *Diversity is reality: Effective leadership of diverse teams in a global environment* (bls. 97-105). Brno University of Technology: Vutium.
- Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir. (2012). Kynjakvótar og mögulegar hindranir á leið kvenna til æðstu stjórnunar. *Íslenska Þjóðfélagið*, 3, bls. 57-76.
- Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, Laufey Axelsdóttir, Sunna Diðriksdóttir og Þorgerður Einarsdóttir. (e.d.). *Konur og karlar í forystu atvinnulífs á Íslandi*. Reykjavík: Jafnréttisstofa.

-
- Hagstofa Íslands. (2015a). *Fyrirtæki og velta*. Sótt 26.ágúst 2015 af <http://hagstofa.is/?PageID=2595&src=https://rannsokn.hagstofa.is/pxis/Dialog/varval.asp?ma=FYR06102%26ti=Kyn+framkv%E6mdastj%F3ra+og+stj%F3rnarmanna+eftir+st%E6r%F0+fyrirt%E6kja+1999%2D2014%26path=../Database/fyrirtaeki/stjornir/%26lang=3%26units=fj%F6ldi,%20hlutfall>
- Hagstofa Íslands. (2015b). Laun, tekjur og vinnumarkaður. Sótt 1.september 2015 af <http://hagstofa.is/Hagtolar/Laun,-tekjur-og-vinnumarkadur/Vinnumarkadur>
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C. og Curphy, G.J. (2009). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. New York: mcgraw Hill.
- Ingi Rúnar Eðvarðsson og Guðmundur Kristján Óskarsson. (2009). Íslenskir stjórnendur: Einkenni, stjórnunaraðferðir og árangur. *Bifröst Journal of Social Science*, 3, bls. 45-65.
- Jara Dögg Sigurðardóttir. (2014, júní). *Kynjakvóti í stjórnnum fyrirtækja á Íslandi - Viðhorf stjórnenda*. Óútgefin BA-ritgerð, Háskóli Íslands, Reykjavík.
- Joecks, J., Pull, K. og Vetter, K. (2013). Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a „critical mass“? *Journal of Business Ethics*, 118 (1), bls. 61-72.
- Jón Snorri Snorrason. (2012, 26.júní). Yfirlit um stöðu og áhrif jafnari kynjahlutfalla við stjórnun og í stjórnnum fyrirtækja. *Stjórnsmál og stjórnsýsla – Veftímarit*, 1(8), 93-107. Sótt þann 30.janúar 2015 af <http://www.irpa.is/article/view/1165>
- Kotter, J. (1990). What leaders really do, *Harvard Business Review*, May-June, 103-111.
- KPMG. (2012, 6.september). *Vantar 223 konur í stjórnir til að 40% kynjakvóta verði náð að ári*. Sótt þann 1.júní 2015 af

<http://www.kpmg.com/IS/is/utgefidefni/greinar-og-utgefid/Pages/vantar-223-konur-i-stjornir.aspx>

KPMG. (2013). *Könnun meðal stjórnarmanna 2013: Bakgrunnur stjórnarmanna og störf stjórnna*. Reykjavík: KPMG.

Lowen. L. (e.d.). *Qualities of Women Leaders*. Sótt þann 18.nóvember 2014 af <http://womensissues.about.com/od/intheworkplace/a/WomenLeaders.htm>

Margrét Sæmundsdóttir. (2009). Konur og stjórnhættir fyrirtækja á Íslandi. *Bifröst Journal of Social Science*, (3), bls. 5-26.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.

Mintzberg, H. (2011). *Managing*. Harlow. Pearson Education Limited.

Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. California: Sage Publication.

Myers, M.D. (1997). *Association for Information systems: Qualitative Research in Information Systems*. Sótt 14.ágúst 2015 af <http://www.qual.auckland.ac.nz/#Overview%20Qualitative%20Research>

Niskanen, K. (2011). Summary of the results from the research project. Í K. Niskanen (ritstjóri), *Gender and Power in the Nordic Countries* (2008-2009). Oslo: NIKK Publications.

Riggio, R.E. (2008). *Introduction to industrial/organizational psychology* (5.útgáfa). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Samtök atvinnulífsins. (2014, 17.janúar). *Konur 31% stjórnarmanna í fyrirtækjum með 50 starfsmenn eða fleiri*. Sótt þann 10.júní 2015 af

<http://www.sa.is/frettatengt/eldri-frettir/konur-31-stjornarmanna-i-fyrirtaekjum-med-50-starfsmenn-eda-fleiri/>

Schäfer, A., Tucci, I. og Gottschall, K. (2012). *Top down or bottom up? A cross-national study of vertical occupational sex segregation in twelve european countries.* Sótt þann 5.júlí 2015 af https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.392066.de/dp1183.pdf

Sherwin, B. (2014). *Why women are more effective leaders than men.* Sótt þann 19.11.2014 af <http://www.businessinsider.com/study-women-are-better-leaders-2014-1>

Sigríður Halldórsdóttir. (2003). Vancouver-skólinn í fyrirbærafræði. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstj.), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum.* Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

Sigríður Halldórsdóttir. (2013). Yfirlit yfir eiginlegar rannsóknaraðferðir. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 239-249). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

Sigrún Gunnarsdóttir. (2011). Þjónandi forysta: Fyrri hluti. *Glíman*, 8, bls. 245-262.

Sinclair, A. (1999). *Doing Leadership Differently.* Melbourne: Melbourne University Press.

Singh, V., Terjesen, S. og Vinnicombe, S. (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ?, *European Management Journal*, 26(1), 48-58.

Skessuhorn. (2014, 13.maí). *Norræna forystulíkanið rætt á Bifröst.* Sótt 10.ágúst 2015 af <http://www.skessuhorn.is/frettir/nr/187074/>

-
- Smith, N., Smith, V og Verner, M. (2005). *Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2500 Danish firms*. Forchungsinstitut zur Zukunft der Arbeit discussion paper no. 1708. Sótt 10.febrúar 2015 af <ftp://ftp.iza.org/dps/dp1708.pdf>
- Snaebjornsson, I. M. og Edvardsson, I. R. (2013). Gender, Nationality and Leadership style: A literature Review. *International Journal of Business and Management*, 18, bls. 89-103.
- Stanford, H.J., Oates, B. og Flores, D. (1995). Women's Leadership styles: a Heuristic Analysis. *Women in Management Review*, 10 (2), bls. 9-16.
- Stefán Arni Pálsson. (2014, 15.maí). *Konum fjölgar í stjórnun stærri fyrirtækja*. Sótt þann 23.janúar 2015 af <http://www.visir.is/konum-fjolgar-i-stjornum-staerri-fyrirtaekja/article/2014140519388>
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Storvik, A. og Teigen, M. (2010). *Women on Board. The Norwegian Experience. International Policy Analysis*. Berlin: Friedrich Ebert Stiftung. Sótt 10.febrúar 2015 af <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07309.pdf>
- Teigen, M. (2011). Gender quotas on corporate boards. Í K. Niskanen (ritstjóri), *Gender and Power in the Nordic Countries* (bls. 87-111). Oslo: NIKK Publications.
- Teigen, M. (2012). Gender quotas on corporate boards: On the diffusion of a distinct national policy reform. Í F. Engelstad (ritstjóri), *Firms, Boards and Gender Quotas: Comparative Perspectives* (bls. 115-146). UK: Emerald Group Publishing Limited.

-
- Terjesen, S., Sealy, R. og Singh, V. (2009). *Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda*. *Corporate Governance: An International Review*, 320.
- Torchia, M., Calabró, A. og Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102, bls. 299-317.
- Velferðarráðuneytið. (2013). *Aðgerðarhópur um launajafnrétti á vinnumarkaði*. (Vinnu- og áfangaskýrsla 2013). Reykjavík: Velferðarráðuneytið.
- Walby, S. (1999). The new regulatory state: The social powers of the European Union. *British Journal of Sociology*, 50(1), bls. 118-140.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, May-June, 67-78.
- Zeng, Z. (2011). The myth of the glass ceiling: Evidence from a stock-flow analysis of authority attainment. *Social Science Research*, 40(1), bls. 312-325.
- Porkell Sigurlaugsson. (1996). *Stjórnun breytinga*. Reykjavík: Framtíðarsýn.

VIÐAUKAR

VIÐAUKI 1 – SPURNINGALISTI FYRIR VIÐTÖL

1. Segðu mér frá sjálfum / sjálfri þér og þínum bakgrunni (hjúskaparstaða, fjöldi barna og svo frv.)
2. Hvað einkennir að þínu mati góðan stjórnanda?
3. Fræðimenn og fleiri vilja meina það að stjórnun hafi verið að breytast í gegnum tíðina og að í dag sé hún mun lýðræðislegri en hún var, þ.e. það er ekki lengur einn stjóri sem skipar öllum hinum fyrir heldur en meira lagt upp úr samvinnu og að hlusta á starfsmenn. Hver er afstaða þín til þessa máls og hvernig myndir þú lýsa henni?
4. Hvernig myndir þú lýsa dæmigerðum karlkyns stjórnanda annars vegar og kvenkyns stjórnanda hinsvegar? (hver er munurinn, hvað er sameiginlegt, hvað ekki og svo frv.)
5. Hvernig myndir þú lýsa stjórnunarstíl þínum?
6. Hvað einkennir þig sem góðan stjórnanda?
7. Hvaða máli skiptir að þínu mati hvort stjórnandi er karlkyns eða kvenkyns?
8. Hversu mikilvægt finnst þér að stjórnandi sé með gott sjálfstraust?
9. Þekkir þú til margra stjórnanda sem eru ekki góðir í sínu starfi? Hvað myndir þú telja að væri helsta vandamálið? Telur þú að „lélegur“ stjórnandi geti orðið betri með breyttu hugarfari eða aðferðum?
10. Myndir þú fórna starfinu vegna fjölskyldutengdra aðstæðna? (Taka dæmi um afhverju / afhverju ekki)
11. Hvort telur þú að karlar eða konur hafi betri aðgang að því að komast í háttsettar stjórnunarstöðu innan skipulagsheilda? Hverjar telur þú að séu helstu ástæðurnar fyrir því?
12. Í umhvefi þar sem samkeppni er ríkjandi, hvort telur þú að karlar eða konur séu líklegri til þess að sækjast eftir því að komast í háttsettar stjórnunarstöður?
13. Hvort telur þú að karlar eða konur mennti sig meira?
14. Hvers vegna telur þú að konum sé að fjölga í stjórnunarstöðum á Íslandi? Hvað finnst þér um þá þróun?
15. Hvaða áhrif telur þú að lög um kynjakvóta hafi á fjölgun kvenna í stjórnunarstöðum fyrirtækja? Hvað finnst þér um lögin?
16. Að hvaða leyti finnst þér stjórnun/stjórnunarstílar hafa breyst á seinustu 10 árum? En 50 árum? Hvað finnst þér þá helst hafa breyst? Hverjar telur þú vera helstu ástæður fyrir þessum breytingum?
17. Eitthvað sem þú vilt bæta við að lokum?

Bakgrunnspurningar:

1. Hver er starfsaldur þinn sem stjórnandi?
2. Hver er menntun þín?
3. Ef stjórnunarmenntun á háskólastigi, afhverju fórstu þá leið?

-
- a. Finnst þér menntunin hafa haft mikil áhrif á þig sem stjórnanda?
 4. Ef ekki stjórnunarmenntun, hvernig endaðir þú sem stjórnandi?
 - a. Finnst þér eins og þig hafi vantað grunn í stjórnun?
 5. Stærð stofnunar sem þú stjórnar?
 6. Hvaða ráðuneyti er undir mestum áhrifum frá fyrirtækinu sem þú stjórnar?

VIÐAUKI 2 – KYNNINGARBRÉF TIL ÞÁTTTAKENDA

Kynningarbréf vegna rannsóknar á þróun stjórnunar

Þróun stjórnunar og stjórnunarstíla/aðferða: Hvaða áhrif hefur fjölgun kvenna í stjórnunarstörfum haft á þróun stjórnunar og stjórnunarstíla/aðferða?

Þessi rannsókn er hluti af MS-verkefni Lilju Sigurðardóttur við Háskólann á Bifröst. Tilgangur verkefnisins er að skoða þróun stjórnunar og stjórnunarstíla og þá sérstaklega skoða hvaða áhrif fjölgun kvenna í stjórnunarstörfum hefur haft á þróunina.

Leiðbeinandi verkefnisins er Jón Snorri Snorrason.

Höfundur vill óska eftir að fá leyfi til að nota niðurstöður viðtalsins í rannsókn sinni og einnig möguleikann á að nota tilvitnanir úr viðtalinu. Fullri nafnleynd er heitið. Þótt skrifað verði undir samþykki núna þá hefur þú fullan rétt á að hætta þátttöku hvenær sem er án frekari útskýringa og einnig má sleppa því að svara einstökum spurningum meðan á viðtalinu stendur án þess að gefa þurfi upp ástæðu.

Trúnaður: Upptökur viðtala og handrit þeirra eru í algjörum trúnaði. Efnið verður ekki notað í öðrum tilgangi en þeim sem hér er lýst hér að ofan og þriðja aðila verður ekki leyft að fá aðgang að þeim. Nafn þitt mun hvergi koma fram í þessum niðurstöðum né annarsstaðar þar sem fjallað verður um þessa rannsókn

Samþykki: Ég staðfesti hér með að ég leyfi Lilju Sigurðardóttur að nota niðurstöður viðtalsins og að nota nafnlausar tilvitnanir í rannsókn sinni. Ég skil þær upplýsingar sem koma fram hér að ofan og gef samþykki mitt fyrir þátttöku í rannsókninni.

Nafn þátttakanda: _____

Undirskrift þátttakanda: _____

Netfang og/eða símanúmer: _____

Dags: _____ *Undirskrift rannsakanda:* _____

Hægt er að hafa samband við rannsakanda í gegnum netfang liljas14@bifrost.is eða í síma 848-3968