
VIÐSKIPTASVIÐ

„Þetta kemur bara ekkert upp í hendurnar á manni“ :

Upplifun kvenna í forystu í fjármálageiranum á Íslandi

Ritgerð til MS gráðu

Nafn nemanda: Dagný Jónsdóttir

Leiðbeinandi: Dr. Erla Sólveig Kristjánsdóttir, lektor

Vorönn – 2016



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY

Formáli

Ritgerð þessi er 30 (ECTS) eininga lokaverkefni til MS gráðu í Forystu og stjórnun, við Háskólann á Bifröst. Ritgerðin byggir á eigindlegri rannsókn með það að markmiði að skoða og skilja betur eiginleika og upplifun kvenna í forystu í fjármálageiranum á Íslandi, á hlutverki sínu og stöðu sem kvenleiðtogar þar sem karlmenn eru í meirihluta.

Leiðbeinandi verkefnisins er Dr. Erla Sólveig Kristjánsdóttir og færi ég henni bestu þakkir fyrir afar góða leiðsögn og hvatningu á meðan á ritgerðarskrifum stóð. Einnig vil ég þakka þeim tíu kjarnakonum sem tóku þátt í þessu verkefni fyrir að gefa sér tíma, sýna verkefninu áhuga og veita mér innblástur.

Fjölskyldan fær mínar allra bestu þakkir fyrir ómetanlegan stuðning í gegnum námið allt, samhliða starfi. Eiginmaður minn, kletturinn í lífi mínu, fær mínar allra bestu þakkir fyrir að hvetja mig stöðugt til dáða með endalausri jákvæðni. Foreldrar mínir, tengdamamma og systir fá innilegar þakkir fyrir alla þeirra aðstoð við að gera mér kleift að stunda nám, vinnu og eiga fjölskyldu. Dætrum mínum þremur, þakka ég fyrir alla þá auka orku sem ég þurfti. Kristín vinkona fær svo sérstakar þakkir fyrir að fara með mér í gegnum námið. Vinir og vinnufélagar fá svo þakkir að lokum fyrir þeirra stuðning.

Virðingarfyllst,

Dagný Jónsdóttir

Útdráttur

Fjármálageirinn hefur alltaf þótt karllægur, en konur hafa þó verið að ryðja sér til rúms, þótt þær séu enn í minnihluta í forystunni. Markmið þessarar rannsóknar er að skoða og skilja betur eiginleika og upplifun þeirra kvenna sem eru í forystu í fjármálageiranum á Íslandi, á hlutverki sínu og stöðu sem kvenleiðtogar þar sem karlmenn eru í meirihluta. Lítið hefur verið skrifað um upplifun kvenna í forystu í fjármálageiranum og því ákveðið að einblína á þennan tiltölulega fámenna hóp, með því að gera eiginlega rannsókn með fyrirbærafræðilegri aðferð. Tekin voru hálfopin djúpvíðtöl við 10 konur í æðstu stjórnunarstöðum til að fá innsýn í reynsluheim þeirra, viðhorf og upplifun á áhrifaþáttum í starfsmhverfi þeirra.

Helstu niðurstöður leiddu í ljós að starfsframinn hafði ekki komið upp í hendurnar á þeim, þær hafa þurft að sækjast eftir og grípa tækifærin. Þær virðast beita felandi stjórnun, með því að útdeila verkefnum og fela öðrum ábyrgð. Þær töluðu um að vera þær sjálfar og breyta sér ekki til að þóknast öðrum. Tíminn er stærsta fórnin sem þarf til þess að komast í stöður sem þessar. Viðhald og uppbygging á tengslaneti þykir líka mikilvæg og ein helsta hindrun kvenna á Íslandi ef þær vilja komast til áhrifa. Kröfur eru miklar og oft um kynbundinn mun á þeim að ræða. Þær hindranir og áskoranir sem þær standa frammi fyrir eru ýmsar, en færri en þær voru fyrir fimm árum.

Lykilorð: Viðskiptafræði, stjórnun, forysta, konur, fjármál.

Abstract

The financial sector has always been considered to be male-dominated. However, although women are still in a minority in leadership roles, they have gradually been increasing their impact. The objective of this thesis is to examine and better understand the characteristics of women in leadership roles in the financial sector in Iceland, and their experiences of their role and status in a field where men are in the majority. Little has been written about the experience of women in leadership roles in the financial sector and therefore this relatively small group became the focus of a qualitative study with a phenomenological approach. Ten women in senior management underwent half-open, in-depth interviews, the aim of which was to gain insight into their experiences and attitude towards the influential factors of the work environment.

The main results showed that their careers were not handed to them without effort. They had to actively seek and seize opportunities. They seemed to adopt a delegative leadership style by placing emphasis on delegating work and assigning responsibility to others. They all mentioned the importance of being themselves and not changing themselves to please others. Time is the biggest sacrifice exchanged for these senior management positions. The maintenance and development of a social network is also important and viewed as one of the biggest obstacles for women in Iceland that are interested in these positions of influence. The demands are high and often gender-related. They face various obstacles and challenges, but have experienced significant positive changes in the last five years.

Key words: Business, management, leadership, women, finance.

Efnisyfirlit

Formáli.....	3
Útdráttur.....	4
Abstract.....	5
1. Inngangur.....	8
1.1. Lýsing á viðfangsefni.....	8
1.2. Rannsóknarmarkmið og rannsóknarspurning.....	9
1.3. Fræðileg nálgun og aðferðafræði rannsóknar.....	9
1.4. Rökstuðningur fyrir vali á viðfangsefni.....	10
1.5. Uppbygging ritgerðar.....	11
2. Fræðilegur bakgrunnur.....	12
2.1. Leiðtogginn.....	12
2.1.1. Einkenni leiðtoga.....	12
2.1.2. Leiðtogi og teymi.....	14
2.2. Konur í forystu.....	15
2.2.1. Kvenleiðtogar og stjórnunarstíll.....	16
2.2.2. Konur og fjármálageirinn.....	19
2.2.3. Launamunur kynjanna í fjármálageiranum.....	20
2.2.4. Konur og áhrif á rekstur fyrirtækja.....	21
2.2.5. Kynjakvótar.....	24
2.2.6. Hindranir og áskoranir.....	25
3. Aðferðafræði rannsóknar.....	30
3.1. Eigindleg aðferðafræði.....	30
3.2. Fyrirbærafræði.....	30
3.3. Þátttakendur rannsóknar.....	31
3.4. Hálfopin djúpviðtöl.....	32
3.5. Framkvæmd rannsóknar.....	33
3.6. Greiningarferli.....	33
3.6.1. Lýsing.....	34
3.6.2. Samþætting.....	34
3.6.3. Túlkun.....	35
4. Niðurstöður.....	36
4.1. Starfsframinn kemur ekkert upp í hendurnar á manni.....	36
4.1.1. Að leggja hart að sér.....	37
4.1.2. Starfsánægja og heilindi.....	38
4.1.3. Að sækja og grípa tækifærin.....	38

4.1.4.	Að útteila verkefnum og ábyrgð	40
4.1.5.	Að vera maður sjálfur	42
4.1.6.	Eiginleikar kvenleiðtoga	42
4.2.	Tíminn er stærsta fórnin	44
4.2.1.	Miklar en eðlilegar kröfur	44
4.2.2.	Kynbundinn munur á kröfum.....	44
4.2.3.	Tímabundnar fórnir	45
4.2.4.	Val frekar en fórn.....	47
4.2.5.	Tímastjórnun – frí um helgar	47
4.2.6.	Breytt vinnustaðarmenning	48
4.3.	Fólk þarf að vita hver þú ert	49
4.3.1.	Viðhald og uppbygging tengslaneta.....	50
4.3.2.	Fagleg notkun tengslaneta.....	50
4.3.3.	Að rækta tengslin meðvitað	52
4.3.4.	Tengslanet stærsta hindrun kvenna í viðskiptalífinu	52
4.4.	Hindranirnar færri en þær voru fyrir fimm árum	53
4.4.1.	Staðalímyndir fjármálageirans	54
4.4.2.	Kynbundinn launamunur	54
4.4.3.	Að láta heyra í sér við borðið.....	55
4.4.4.	Fjölgun kvenna í æðstu stöðum í fjármálageiranum.....	56
4.4.5.	Hindranirnar fleiri á uppleiðinni	57
4.4.6.	Vinasamfélagið undirliggjandi.....	58
4.4.7.	Hrunið og áhrif þess	59
4.4.8.	Jafnvægi vinnu og einkalífs – frábært teymi.....	60
5.	Umræður og ályktanir	63
5.1.	Fræðilegt framlag og takmarkanir.....	68
6.	Lokaorð.....	69
	Heimildaskrá	70
	Viðaukar.....	76
	Viðauki 1 – Kynningarbréf	76
	Viðauki 2 – Viðtalsrammi	77

1. Inngangur

1.1. Lýsing á viðfangsefni

Fjármálageirinn hefur alltaf þótt karllægur, sér í lagi fyrir bankahrunið árið 2008, en karlar stýrðu öllum stærstu fyrirtækjunum (Hagstofa Íslands, e.d.) og voru mest áberandi í fjölmiðlum í umræðum um viðskiptalífið. Ímynd útrásarvíkinga, sem í lang flestum tilfellum voru jakkafataklæddir hvítir karlmenn, var ráðandi í umræðunni. Karllægu einkennin, eins og hugrekki og þor urðu sýnilegri og áþreifanlegri með því að gefa því sögulega fyrirbæri líkama og form víkinga (Kristín Loftsdóttir og Helga Björnsdóttir, 2015). Landinn virtist hafa mikla trú á þessum körlum, en viðhorfið átti eftir að breytast snarlega eftir bankahrunið. Margir hefðu haldið að í kjölfarið myndu kynjahlutföllin breytast, en það virðist vera fjarri lagi. Í nýlegri úttekt Kjarnans er sagt frá því að í árslok 2013 hafi konur verið 31% stjórnarmanna í þeim félögum sem lögin náðu yfir, en af 87 æðstu stjórnendum fyrirtækja í íslensku fjármálakerfi væru 91% þeirra karlar. Því er einungis um að ræða sjö konur sem stýra fjármálunum í landinu á almenna markaðinum (Þórður Snær Júlíusson, 2015). Rætt hefur verið um að fjölga þurfi konum í æðstu stöðum í fjármálageiranum og að jafnréttismál séu líka efnahagsmál (Helga Arnardóttir, 2015).

Konur og jafnréttismál hafa verið nokkuð áberandi í umræðunni að undanfögnu og áhugi verið mikill á íslenskum kvenleiðtogum og jafnri stöðu karla og kvenna. Sá áhugi kom vel í ljós á opnum fundi þann 1. október árið 2015, á vegum Ungra athafnakvenna og Íslandsbanka, eina viðskiptabankans þar sem kona gegnir stöðu bankastjóra. Færa þurfti fundinn til í stærra húsnæði þar sem 600 manns mættu til að hlusta á reynslusögur nokkurra íslenskra stjórnenda um hindranir sem verða á vegi ungra kvenna í atvinnulífinu (Sæunn Gísladóttir, 2015).

Þær konur sem hafa komist í valdastöður í fjármálageiranum hafa verið að ryðja ljónunum úr veginum fyrir þær sem á eftir koma, en hvað þarf til og eru hindranirnar að baki? Tilgangur rannsóknarinnar er að skoða út frá upplifun kvenna í forystu í fjármálageiranum hvað þær eiga sameiginlegt og hvað sé líkt með upplifun þeirra hlutverki sínu og stöðu sem konur í forystu í fjármálageiranum á Íslandi. Sú upplifun og reynsla gæti gagnast öðrum konum og/eða stjórnendum almennt.

Höfundur er viðskiptafræðimenntaður og vann sjálfur í fjármálageiranum í nokkur ár með námi og fyrst á eftir útskrift. Helstu störf síðan þá hafa verið í opinbera geiranum þar sem höfundur hefur tekist á við ýmiss konar stjórnunarstörf og meðal

annars veitt ríkisstofnun forstöðu, en í öll skipti nema eitt verið í minnihluta stjórnenda ef horft er til kyns. Áhuginn á rannsóknarefninu kemur því til af reynslu höfundar, áhuga á jafnréttismálum og því að greina stöðuna betur, án fordóma og á sem hlutlausastan hátt.

1.2. Rannsóknarmarkmið og rannsóknarspurning

Markmið rannsóknarinnar er að skoða og skilja betur eiginleika og upplifun kvenna í forystu í fjármálageiranum á Íslandi, á hlutverki sínu og stöðu sem kvenleiðtogar þar sem karlmenn eru í meirihluta. Þá verður reynt að greina hvað sé sameiginlegt með upplifun þeirra á þeim áskorunum og hindrunum sem þær standa frammi fyrir sem kvenleiðtogar í fjármálageiranum. Rannsóknarspurningin er eftirfarandi:

Hvernig upplifa konur í forystu í fjármálageiranum á Íslandi hlutverk sitt og stöðu sem kvenleiðtogar þar sem karlmenn eru í meirihluta?

Með rannsóknarmarkmiðið og rannsóknarspurninguna að leiðarljósi vill höfundur skoða hvað þessir kvenleiðtogar eiga sameiginlegt og hvað sé líkt með upplifun þeirra á hlutverki sínu og stöðu sem konur í forystu í fjármálageiranum á Íslandi, þar sem meirihluti leiðtoga eru karlmenn.

1.3. Fræðileg nálgun og aðferðafræði rannsókna

Við vinnslu rannsóknarinnar er stuðst við fyrri rannsóknir á fræðasviðinu, bæði íslenskar og erlendar. Rannsóknir eru skoðaðar sem m.a. varpa ljósi á stöðu kvenstjórnenda með tilliti til kynjahlutfalls í æðstu stjórnendastöðum, kanna áhrif á rekstur og afkomu fyrirtækja, mun á fjármálaákvörðunum karla og kvenna, mun á stjórnunarstíl og launamun kynjanna. Fjallað verður um helstu kenningar innan leiðtogafræðanna, með áherslu á konur sem stjórnendur, hindranir og áskoranir og fræðigreinar skoðaðar sem tengjast viðfangsefninu.

Til að rannsaka viðfangsefnið var eigindleg rannsóknaraðferð (e. qualitative research) valin, en hún veitir dýpri innsýn í viðfangsefnið og er heppileg þegar taka á viðtöl við einstaklinga um ákveðið málefni og greina merkingu eða skilning fólks á því efni. Rannsóknargagna var aflað með því að taka viðtöl við 10 konur í forystu í fjármálageiranum á Íslandi. Úrtakið er konur í fjármálageiranum sem hafa náð langt á sínu sviði, klifið metorðastigann og eru í æðstu stjórnendastöðum. Höfundur mun

hvorutveggja nota orðin forysta og leiðtogamennska til að lýsa og fjalla um hlutverk þeirra. Tekin voru hálfopin djúpviðtöl við konurnar til að fá innsýn í reynsluheim þeirra, viðhorf og upplifun á áhrifaþáttum í starfsumhverfi þeirra. Til að greina niðurstöður viðtalanna var notast við fyrirbærafræðilega aðferð til þess að fá nýja sýn og skilning á upplifun þeirra. Höfundur reynir að túlka upplifun þeirra í einlægni, án hlutdrægni og fordóma.

1.4. Rökstuðningur fyrir vali á viðfangsefni

Fræðilegt framlag rannsóknarinnar bætir við fyrirliggjandi þekkingu og hefur þýðingu fyrir flóru stjórnendarannsókna á Íslandi. Afmörkun viðfangsefnisins við konur í forystu í íslenska fjármálageiranum er nýmæli og hefur lítið verið skrifað um íslenskar konur í forystu og konur í fjármálageiranum. Konum í leiðtogastöðum fer fjölgandi í flestum atvinnugeirum á Íslandi, þar með talið fjármálageiranum (Hagstofa Íslands, 2015) og því nauðsynlegt að fá meiri innsýn í upplifun þessara kvenna. Með auknum skilning á stöðu og upplifun kvenna fáum við betri sýn á það hvernig okkur miðar á leiðinni að auknu jafnrétti. Með því að afmarka sig og velja fjármálageirann sem starfsumhverfi hefur höfundur greint og skýrt frá niðurstöðum um það hvað þessir kvenleiðtogar eiga sameiginlegt og hvað sé líkt með upplifun þeirra á hlutverki sínu og stöðu sem konur í forystu í fjármálageiranum á Íslandi. Stjórnendur, sér í lagi kvenkyns stjórnendur, geta nýtt sér niðurstöðurnar og auka þær skilning á starfsumhverfi íslenskra kvenstjórnenda. Konur sem eru komnar í forystu, hafa upplifað margt á leiðinni upp metorðastigann og í núverandi stöðu, sem getur skipt máli og sú reynsla gæti gagnast öðrum konum og stjórnendum almennt. Mikilvægt er að reyna að skilja af hverju svo fáar konur eru áberandi í fjármálageiranum og hvaða áskoranir og hindranir séu í vegi þeirra.

1.5. Uppbygging ritgerðar

Ritgerðin skiptist í fimm meginkafla. Uppbygging ritgerðarinnar er með þeim hætti að í fyrsta kafla er gert grein fyrir vali á viðfangsefninu, tilgangi rannsóknarinnar, rannsóknarmarkmiðum og aðferðafræði. Í öðrum kafla er fræðileg umfjöllun um viðfangsefnið þar sem gert er grein fyrir tengdum rannsóknum og kenningum m.t.t. stöðu kvenna sem stjórnendur almennt og í fjármálageiranum. Aðferðafræði og framkvæmd rannsóknarinnar er lýst í þriðja kafla. Í fjórða kafla eru niðurstöður rannsóknarinnar þar sem rannsóknargögnin eru túlkuð og í lokin eru umræður og ályktanir í fimmta kafla.

2. Fræðilegur bakgrunnur

Í þessum kafla verður farið yfir fræðilegan bakgrunn rannsóknarinnar. Í fyrsta hlutanum er farið yfir skilgreiningu á leiðtogamennsku og einkenni leiðtoga almennt, sem og einkenni kvenleiðtoga. Því næst verður fjallað um konur í forystu, konur í fjármálageiranum, launamun kynjanna í fjármálageiranum, áhrif kvenna á rekstur fyrirtækja, kynjakvóta og hindranir og áskoranir kvenna á leið þeirra í æðstu stjórnunarstöður. Að lokum verður farið í sögulegt yfirlit um stöðu kvenna og staðan greind á Íslandi, sem og erlendis.

2.1. Leiðtoginn

Leiðtogafræðin hefur almennt verið skilgreind í sinni hreinustu mynd sem sambland þriggja þátta, þ.e. leiðtoga, fylgjenda og kringumstæðna (Northouse, 2013). Margar skilgreiningar eru til á því hvað leiðtogi sé, en engin ein er réttari en önnur. Sigurður Ragnarsson (2008) heldur því t.d. fram að leiðtogi starfi aldrei einn, heldur vinnur hann með hópi fólks að ákveðnum sameiginlegum markmiðum. Leiðtoginn er einstaklingur sem skapar framúr, hefur frumkvæði og framkvæmir hluti sem þarf að framkvæma við ákveðnar aðstæður og krefjast leiðtogahæfileika. Samkvæmt Bushra, Usman og Naveed (2011) tileinka nútíma leiðtogar sér viðhorf sem styður starfsfólk, hvetur það til nýsköpunar, veitir því innblástur og eykur samskipti á jákvæðan hátt.

2.1.1. Einkenni leiðtoga

Hlutir eins og persónulegir eiginleikar, geta, færni og hegðun skipta máli og rétt blanda þessara og fleiri þátta, gerir einstaklinga að leiðtogum á mismunandi sviðum. Samkvæmt fimm þátta líkani Judge, Bono, Ilies og Gerhardt (2002) er sterkt samband á milli leiðtogahæfileika og persónulegra eiginleika. Leiðtogahæfileikar eru ekki endilega meðfæddir, en persónulegir eiginleikar fólks gera það oft að leiðtogum á mismunandi sviðum.

Til viðbótar við persónulega eiginleika, þá skiptir hegðun leiðtoga líka miklu máli. Rannsókn Ohio State háskólans er ein þekktasta rannsóknin í faginu á hegðun leiðtoga. Samkvæmt niðurstöðum hennar eru tveir lykilþættir í hegðun sem einkennda leiðtoga, það eru tillitsemi (e. consideration) og reglulag (e. initiating structure). Leiðtogi þarf að sýna tillitsemi gagnvart hugmyndum og tilfinningum fylgjenda og reglulag er sú hegðun leiðtoga sem snýst um að skipuleggja vinnu til þess að ná settum markmiðum. Leiðtogar voru að ná bestum árangri m.t.t. frammistöðu

fylgjenda, með því að blanda þessum þáttum saman, en það var þó ekki algilt (House, 1996; Northouse, 2013).

Kenningar um kringumstæður hafa lagt til gagnlega viðbót í leiðtogafræðunum til að útskýra árangursríka stjórnun, sem taka tillit til kringumstæðna og aðstæðna. Kenningarnar eru því til viðbótar við þær sem fram hafa komið um persónubundnu þættina og taka tillit til fleiri þátta sem gera leiðtoga að árangursríkum leiðtogum. Kenningarnar fjalla ýmist um það að aðstæður og kringumstæður þurfa að henta viðkomandi leiðtoga eða öfugt, þ.e. að mismunandi aðstæður og kringumstæður krefjist mismunandi stjórnunarstíls (Northouse, 2013).

Hvatning leiðtoga er mikilvæg og áhersluatriði skv. Path Goal Theory, einni þekktustu kenningunni í forystufræðunum. Til viðbótar við aðrar kenningar um leiðtoga bætir hún ákveðnum þáttum við aðrar kenningar um kringumstæður sem snúa að vegferð og markmiðum. Leiðtoginn skv. kenningunni hefur það hlutverk að ákveða hvaða leið er farin og fylgjendur fylgja honum á þeirri leið. Hlutverk leiðtogans er síðan að hrinda öllum hindrunum úr veginum til þess að heildin geti náð settum markmiðum. Það er þó ólíklegt að leiðtogi búi yfir öllum þeim eiginleikum sem taldir eru auka frammistöðu og ánægju fylgjenda í ákveðnum aðstæðum og því er oft gott að deila eða fela öðru starfsfólki þá ábyrgð (House, 1996; Northouse, 2013).

Kenningar um siðferðilega forystu fjalla ekki bara um hegðun og aðgerðir leiðtogans heldur líka réttlæti hans og dygðir, en þá eiginleika geta leiðtogar tileinkað sér og lært. Lykilatriði í siðferðilegri forystu eru að virða aðra með því að hlusta, hjálpa öðrum, vera til staðar og vera tilbúin að þjóna öðrum í stað þess að hugsa út frá sjálfum sér. Leiðtogar sem iðka siðferðilega forystu samvæmt þessu hjálpa til við að byggja upp gott og gilt samfélag (Northouse, 2013). Til þess að dæma siðferði ákvörðunar leiðtoga þarf að skoða þrjá þætti. Fyrst þarf að huga að ásetningi ákvörðuninnar, í annan stað þarf að skoða hvaða leið er farin og að lokum þarf að skoða afleiðingarnar og útkomuna fyrir leiðtogann sjálfan og aðra. Samhengið er því metið með tilliti til þess hvort tilgangurinn réttlæti meðaltalið. Leiðtogar hafa áhrif á líf margra annarra og því fylgir krafa um að þeir beri siðferðilega ábyrgð (Yukl, 2010).

2.1.2. *Leiðtogi og teymi*

Leiðtogi teymis þarf að hafa skýra framtíðarsýn og vera faglegur í leiðtogahlutverki sínu. Það er mikilvægt fyrir leiðtoga teymis að byrja á því að skilgreina vel tilgang teymisins, setja teyminu skýr markmið, leggja fram áætlanir, stjórna ágreiningi innan teymisins og hvetja liðsmenn sína. Zaccaro, Rittman og Marks (2001) sögðu jafnframt að árangursríkir leiðtogaferlar væru e.t.v. stærsti þátturinn í árangri teyma í skipulagsheildum. Traust er grunnstoð árangursríkrar teymisvinnu samkvæmt Lencioni (2002). Teymismeðlimir verða allir að upplifa það að þeir geti talað opinskátt og sýnt bæði styrkleika sína og veikleika. Bara þegar traust hefur myndast getur faglegur ágreiningur og gagnrýni farið fram þar sem teymismeðlimir geta verið óhræddir við að tjá sínar skoðanir og vita að þeim sé sýnd virðing. Það er þá lykilatriði að leiðtogi teymisins hafi traust þess og að hann leiði þar með góðu fordæmi.

Það getur verið lykilatriði fyrir árangur teyma að velja saman rétta fólkið, en það geta verið ólíkir einstaklingar sem eru með mismunandi bakgrunn og fjölbreytta reynslu. Það að setja saman teymi til að takast á við vandamál eða verkefni tryggir ekki endilega jákvæðan og góðan árangur (Rousseau, Aubé og Savoie, 2006). Áherslan þarf að vera á það hvernig fólk vinnur saman því uppbygging teyma hefur áhrif á það hvernig teyminu tekst til í samstarfinu. Leiðtoginn þarf að einblína á styrkleika fólks, draga þá fram og tengja saman, en þannig býr hann til gott teymi.

2.2. Konur í forystu

Sigur Vigdísar Finnbogadóttur í forsetakosningunum á Íslandi árið 1980 er talinn hafa rutt brautina fyrir konur að komast til áhrifa, sérstaklega á Íslandi. Hún er ein sterkasta fyrirmynd kvenna í íslensku samfélagi og nefna áhrifakonur í viðskiptalífinu hana sem sína helstu fyrirmynd. Vigdís lætur enn til sín taka á opinberum vettvangi og talar um jafnrétti sem mannréttindi. Hún er ánægð með margt sem hefur gerst í jafnréttisbaráttunni á Íslandi, en hefði þó viljað sjá að launajafnrétti kynjanna verða að veruleika frá þeim rúmlega 35 árum frá því hún var kjörin forseti, fyrst kvenna í heiminum (Brynhildur Björnsdóttir, 2015).

Konum í stjórnunarstöðum hefur fjölgað ört undanfarna áratugi. Konur eru taldar hafa sannað það að þær eru jafn menntaðar, hæfar, þjálfaðar og karlkyns jafningjar þeirra. Þrátt fyrir að konum í stjórnunarstöðum fjölgi, þá er þeim ekki að fjölga jafn hratt í æðstu stjórnunarstöðum (Kawakami, White og Langer, 2000).

Samkvæmt árlegri könnun viðskiptatímaritsins Frjálsrar verslunar hefur hlutfall kvenna í stjórnnum stærstu fyrirtækjanna á Íslandi verið að aukast síðustu ár. Árið 2013 var hlutfall kvenna 24,9% af 100 stærstu fyrirtækjunum. Næstu tvö ár á eftir var miðað við 150 stærstu fyrirtækin og var þá hlutfall kvenna í stjórnnum 35,1% árið 2014 og 37,2% árið 2015 (Jón G. Hauksson, 2014; Jón G. Hauksson, 2015).

Á Íslandi og í Noregi var markmið lagasetningar um kynjakvóta ekki eingöngu til að fjölga konum í stjórnarsætum, heldur var einnig vonast til þess að kynjahlutföllin yrðu jöfn í stjórnendastöðum og konum myndi fjölga í æðstu stjórnendastöðum (Jón Snorri Snorrason, 2012). Rannsókn sem gerð var á 72 konum og 72 körlum sem nýlega voru skipuð í stjórnir breskra fyrirtækja sýndi fram á að konur eru líklegri til að koma inn í stjórnir með alþjóðlegum fjölbreytileika og hafa MBA gráður. Karlar væru hins vegar líklegri til að hafa meiri reynslu af stjórnarsetu í stærri fyrirtækjum, en konur í minni fyrirtækjum. Að auki bentu niðurstöður rannsóknarinnar til þess að tilfinning sumra stjórnarformanna fyrir því að konur hefðu ekki næga hæfni til þess að sitja í stjórnnum fyrirtækja, ætti ekki við rök að styðjast (Singh, Terjesen og Vinnicombe, 2008).

Vísinda-, verkfræði og tæknigeirinn hefur þótt karllægur, líkt og fjármálageirinn, en kvenfrumkvöðlum innan geirans fer ört fjölgandi. Markmið rannsóknar Önnu Maríu Jóhannesdóttur (2015) var að varpa ljósi á reynslu níu þeirra kvenfrumkvöðla sem höfðu stofnað fyrirtæki innan vísinda-, verkfræði- og tæknigeirans og skoða hvað hvetur þær áfram og hvaða áskoranir höfðu verið á vegi þeirra. Helstu niðurstöður

rannsórnarinnar leiddu í ljós sameiginleg persónueinkenni eins og jákvæðni, bjartsýni, þrautseigju og trú á sínu fyrirtæki. Helsti hvati þessara kvenfrumkvöðla var að hafa stjórn á eigin framtíð, sjá tækifærin og hafa ánægju af árangrinum. Helstu áskoranirnar á leiðinni voru mikið vinnuálag, starfsmannamál og fjármögnun. Konurnar töldu líka að kynbundnar áskoranir væru til staðar, þar sem þær væru konur í karlaheimi og töluðu um mikilvægi þess að byggja upp tengslanetið og fá stuðning frá fjölskyldu sinni.

Júlía Rós Atladóttir (2015) gerði rannsókn á leið kvenstjórnenda upp metorðastigann, en markmiðið var að varpa ljósi á leiðina, hver væru tækifærin og hindranirnar. Hún tók viðtöl við tíu kvenstjórnendur sem gegndu æðstu stjórnendastöðum í íslenskum fyrirtækjum í mismunandi atvinnugeirum. Niðurstöður þeirrar rannsóknar voru á þá leið að ef konur ætluðu sér í æstu stjórnendastöður þá væru sýnilegar hindranir í veginum sem þær gætu þó unnið bug á, eins og að efla tengslanet sitt og dreifa ábyrgð á heimilishaldi og barnauppeldi. Konur þyrftu að vera duglegri að stökkva á tækifærin og hafa trú á sjálfri sér.

Árelía Eydís Guðmundsdóttir (2008) gerði rannsókn á konum í æðstu stjórnunarstöðum í fyrirtækjum á Íslandi til að kanna hvað einkennir þær sem ná völdum. Tekin voru viðtöl við átta kvenleiðtoga og kom þar fram að konur þurfa að vera mjög duglegar, eins og karlarnir, en telja sig kannski þurfa að hafa meira fyrir leiðtogahlutverkinu þar sem ímynd þess er enn mjög karllæg. Flestar fóru þá leið að vera „ein af strákunum“ og þyrftu að vera mjög meðvitaðar um að aðrar kröfur væru gerðar til þeirra líkt og að vera „mjúkar“ en sýna samt fram á að geta verið „harðar“ þegar kemur að ákvarðanatökum. Þegar allt var tekið saman var heildar niðurstaðan sú að þær konur sem höfðu náð árangri og komist í æðstu stöður innan fyrirtækja væru líklegri til að aðlagast að karllægri menningu innan fyrirtækjanna.

2.2.1. Kvenleiðtogar og stjórnunarstíll

Fjölmargar rannsóknir hafa verið gerðar innan leiðtoga- og stjórnunarfræðanna síðustu áratugi. Rannsóknnum á konum í stjórnunarstöðum hefur fjölgað ört undanfarin ár og rannsóknaráherslurnar eru misjafnar, en mikið hefur verið horft til kynjahalla og munar á stjórnunarstíl karla og kvenna.

Ingi Rúnar Eðvarsson og Guðmundur Kristján Óskarsson (2009) gerðu rannsókn á íslenskum stjórnendum, stjórnunaraðferðum þeirra og sérkennum seinni hluta árs 2007 og báru niðurstöður þeirrar rannsóknar saman við fyrri rannsókn Inga Rúnars frá

árinu 2004. Spurningalistakönnun var send út á 537 netföng og var svörun 46,1%. Í niðurstöðum rannsóknar þeirra, ef litið er til muns á karl- og kvenstjórnendum á Íslandi, kemur í ljós marktækur munur á stjórnunarstíl þeirra, sem var ekki fyrir hendi árið 2004. Það kom í ljós að kvenstjórnendur velja helst hvetjandi stjórnunarstíl (35%) en karlar velja flestir felandi stjórnun (41%). Konur eru einnig líklegri til að nota veitandi stjórnun heldur en karlar. Samkvæmt hugmyndum Pauls Herseys og Kenneths Blanchards um aðstæðubundna stjórnun, eru stjórnunarstílar fjórir talsins og verða stjórnendur að velja þær aðferðir sem þykja henta aðstæðum hverju sinni. Fyrsti stjórnunarstíllinn er stýrandi (e. directive), en þá er verkefnaþroski lítill sem og áhugi starfsmanns. Stjórnandi gefur nákvæm fyrirmæli um verkefnið og hann fylgist náið með frammistöðu starfsmanna sinna. Í öðru lagi er talað um hvetjandi (e. supportive) stjórnunarstíl, en þá er verkefnaþroski miðlungs eða lítill, starfsmaður áhugasamur og stjórnandi veitir upplýsingar, spyr og hvetur. Í þriðja lagi er um að ræða veitandi (e. coaching) stjórnunarstíl, en þá er verkefnaþroski miðlungs eða mikill, e.t.v. lítill vilji starfsmanns en stjórnandi veitir uppörvun, stuðning og hvatningu. Fjórði og síðasti stjórnunarstíllinn er svo felandi (e. delegating), en þá er verkefnaþroski mikill, áhugi starfsmanns er mikill og stjórnandi færir honum vald til að vinna á eigin forsendum og fylgist með honum á lengdar (Northouse, 2013; Ingi Rúnar og Guðmundur Kristján, 2009).

Í niðurstöðum rannsóknar Margrétar Sæmundsdóttur (2009) á konum og stjórnunarháttum fyrirtækja á Íslandi, er varða stjórnunarstíl kynjanna kemur fram að lítill munur sé þar á, nema varðandi einstaka þætti sem snúa að undirmönnum þeirra. Karlmennt virtust dreifa betur verkefnum og konur líklegri til að vinna þau sjálf. Hún taldi að ástæðan gæti verið sú að konur teldu sig þurfa að vinna þessi verkefni til að sýna ábyrgð og ná árangri, það væri þó ekki endilega af hinu góða enda gæti það veikt liðsanda og sköpunarvilja í fyrirtækjum. Bæði kynin leituðust við að sýna undirmönnum sínum umhyggju. Einnig var athugað hvort einhverjar vísbendingar væru um að konur sem sætu í stjórn fyrirtækja hefðu áhrif á stjórnarhætti innan viðkomandi fyrirtækis m.t.t. starfsmanna og áhrifa á það hvort fleiri konur væru stjórnendur í þeim fyrirtækjum þar sem konur væru í stjórn. Niðurstöður þeirrar greiningar sýndu engin tengsl þar á milli og er það í samræmi við erlendar rannsóknir.

Samkvæmt rannsókn sem Kawakami, White og Langer gerðu árið 2000 kemur fram að leiðtogar í dag eru líklegri til að vera karlkyns og er árangursríkur stjórnunarstíll því að sama skapi karllægur. Konur mæta því ákveðinni þversögn, því

ef þær taka upp karllægan stjórnunarstíl, þá mun karlkyns undirmönnum þeirra ekki líka við þær. Ef konur leiða hins vegar með stjórnunarstíl samkvæmt staðalímynd þeirra sem er hlýr og nærandi, þá mun fólki líka vel við þær, en þær ekki virtar. Samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar gætu konur þó komist hjá þessari þversögn með því að tileinka sér gjörhygli (e. mindful) í stjórnunarstíl sínum. Konur í leiðtogahlutverki þar sem karlar eru ráðandi gætu því bæði að tileinka sér gjörhygli og karllægan stjórnunarstíl, til að geta bæði verið árangursríkar og vel liðnar (Kawakami, White og Langer, 2000). Sandberg (2013) komst líka að svipaðri niðurstöðu og sagði að ef körlum gengi vel í starfi þá myndi fólki líka vel við þá, en ef konum gegni vel í starfi þá væru meiri líkur á að fólki líkaði ekki eins vel við þær. Rannsókn sem gerð var af Forsyth, Heiney, and Wright (1997) sýndi líka svipaða niðurstöðu. Kvenkyns leiðtogar sem voru með verkefnamiðaðann (e. task-oriented) stjórnunarstíl voru álitnar árangursríkari leiðtogar en kvenkyns leiðtogar sem viðhöfðu samskiptamiðaðann (e. relationship oriented) stjórnunarstíl. Þar að auki, þá sýndu niðurstöðurnar að undirmönnum þeirra kvenna sem þó þóttu búa yfir árangursríkari stjórnunarstíl, líkaði verr við þær.

Önnur rannsókn sem gerð var af Johnson, Murphy, Zewdie og Reichard (2006) hafði það að markmiði að skilja staðalímyndir leiðtoga í dag og hvernig þær væru tengdar kyni leiðtoganna, en jafnframt að skoða að hvaða marki það hefði áhrif á mat fólks á leiðtogamennskunni. Niðurstöður þeirra benda til þess að mismunurinn á árangri karla og kvenna sem leiðtogar gæti falist í ósamræmi á milli kynhlutverks kvenna og leiðtogahlutverks þeirra, byggða á fordómum vegna staðalímynda. Niðurstöður þeirra sýndu fram á mun á því hvernig karlar og konur lögðu mat á leiðtoga eftir kyni. Konur gerðu ráð fyrir því að leiðtogar væru viðkvæmari (e. sensitive), en karlar gerðu ráð fyrir því að leiðtogar væru með karllægari (e. masculine), sterkir (e. strong) og með meiri einræðistilburði (e. tyrannical). Jafnframt var sterk tenging á milli þess að viðkvæmni þótti einkenna kvenkyns leiðtoga og karllægni, styrkur og einræðistilburðir þóttu einkenna karlkyns leiðtoga. Einnig sýndu niðurstöður fram á að kvenkyns leiðtogar þurftu bæði að sýna viðkvæmni og styrk til að þykja árangursríkir leiðtogar, en karlkyns leiðtogar þurftu einungis að sýna fram á styrk til að þykja árangursríkir. Meiri kröfur eru því gerðar til kvenkyns leiðtoga til að þær séu álitnar árangursríkar (Johnson o.fl, 2006).

Eagly og Carli (2003) komust að þeirri niðurstöðu að kvenkyns leiðtogar hafa nokkra kosti, eða forskot fram yfir karlkyns leiðtoga þegar kemur að hefðbundnum

stjórnunarstíl, en líða að sama skapi fyrir fordóma þegar kemur að mati á árangri þeirra sem leiðtogar, sérstaklega í karllægara umhverfi. Niðurstöður þeirra sýndu fram á að konur eru aðeins líklegri en karlar að viðhafa leiðtogastíl sem er álitinn af sérfræðingum í stjórnun að sé árangursríkur. Stjórnunarstíll þeirra þótti sýna árangur samkvæmt rannsóknum á umbreytingarforystu (e. transformational leadership), aðgerðaforystu (e. transactional leadership) og hlutlausri forystu (e. laissez faire leadership). Fordómar í garð kvenkyns leiðtoga komu betur í ljós við rannsóknir á mati á árangri af stjórnunarstíl þeirra, en mat á árangri þeirra minnkaði þegar þær voru í hlutverki sem þótti að öllu jöfnu karllægt, en jókst þegar þær voru í hlutverki sem þótti kvenlegra (Eagly og Carli, 2003).

2.2.2. Konur og fjármálageirinn

Í viðtali Helgu Arnardóttur (2015) við Höllu Tómasdóttur í tilefni af viðamikilli alþjóðlegri ráðstefnu sem kallaðist We Inspirally 2015, kom fram að þótt við séum vel á veg komin í jafnréttismálum heilt yfir litið þá eru ýmsir þættir sem upp á vantar. Það er t.d. brýnt að fjölga konum í framkvæmdastjórnnum fyrirtækja á Íslandi þar sem mikilvægustu ákvarðanirnar eru teknar. Jafnréttismál eru efnahagsmál og varða bæði konur og karla, en það er jafnvel stærsta efnahagsmál okkar tíma að jafna stöðu kynjanna. Framfarir á þessu sviði hafa jákvæð áhrif á vöxt í hagkerfinu, árangur í viðskiptalífínu og það samfélag sem við öll viljum búa í þar sem jafnræði ríkir. Konur eru stundum sagðar forðast umræðuefnið fjármál og peningar og því þarf að breyta, en fjölga þyrfti konum í áhrifastöðum og styrkja stöðu þeirra í fjármála- og frumkvöðlageiranum. Fjármálakerfið er staðnað og til að efla hagvöxt auka velferð þarf að jafna stöðu kynjanna (Helga, 2015).

Í skýrslu European Commission (2010) er það tiltekið sem áhyggjuefni að árið 2009, rétt eftir fjármálakreppuna, að þá hafi öllum stærstu bönkum sambandsins verið stýrt af körlum og í lykilstjórnendastöðum voru 82% karlar á móti 18% kvenna. Það sama gilti fyrir helstu fjármálastofnanir þessara landa, en hlutfallið var yfirleitt 85/15. Gott jafnvægi kynja við stjórnir fyrirtækja er talið stuðla að stöðugum langtíma hagvexti. Það er líka talið mikilvægt og jákvætt fyrir fjármálageirann að fjölga konum í æðstu áhrifastöðum og talið að áhrif fjármálakreppunnar hefðu jafnvel verið minni hefði svo verið. Ein af jákvæðu hliðum fjármálakreppunnar hafi einmitt verið talin að það sé nú sameiginlegur skilningur að þessi hlutföll þurfi að leiðrétta, í annars karllægum fjármálageiranum (European Commission, 2010). Í úttekt Kjarnans

er sagt frá því að í árslok 2013 voru 91% af 87 æðstu stjórnendum fyrirtækja í íslensku fjármálakerfi karlar. Því er einungis um að ræða sjö konur sem stýra fjármálunum í landinu á almenna markaðinum (Þórður Snær Júlíusson, 2015).

Fjármálafyrirtæki og kerfið í heild sinni starfar eftir karllægum gildum og viðmiðum skv. Kristínu Loftsdóttur og Helgu Björnsdóttur (2015). Viðtekin birtingarmynd karlmennsku væri t.d. hugrekki, áhættusækni, áræði og þor. Í fjármálaheiminum er kynjaðri uppbyggingu haldið við og hefur svokölluð þverþjóðleg viðskiptakarlmennska (e. transnational business masculinity) öðlast gildi í vaxandi mæli með viðvarandi ráðandi karlmennsku. Ímynd útrásarvíkinga í umræðunni á uppgangstímanum fram að hrúni endurspeglar þessi karllægu einkenni, en þar var horft til svokallaðra landvinninga Íslendinga erlendis. Hinir svokölluðu útrásarvíkingar voru líka í lang flestum tilfellum hvítir jakkafataklæddir karlmenn. Konur voru hins vegar tengdar við gildi eins og traust, ábyrgð, varkárni og áhættumeðvitund, eða jafnvel áhættufælni (Kristín og Helga, 2015).

2.2.3. Launamunur kynjanna í fjármálageiranum

Kynbundinn launamunur virðist vera viðvarandi samkvæmt könnunum, þrátt fyrir að jafnrétti á vinnumarkaði sé ein af grundvallarkröfum verkalyðshreyfingarinnar (Capacent Gallup, 2013; Alþýðusamband Íslands, e.d.). Launamunur kynjanna er reglulega í umræðunni og hefur verið greindur og rannsakaður út um allan heim eftir mörgum forsendum. Sama hvaða aðferðafræði hefur verið beitt í hverri könnun þá hefur niðurstaðan alltaf verið sú hér á landi að konur hafi að jafnaði lægri laun er karlar. Margvíslegar skýringar geta verið á launamun kynjanna, en það fer eftir því við hvað er miðað þegar talað er um almennan launamun. Þegar búið er að taka tillit til þátta eins og aldurs, starfsaldurs, menntunar, vinnutíma o.s.frv. stendur eftir kynbundinn launamunur, stundum kallaður óútskýrður launamunur. Þann launamun er ekki hægt að skýra út með neinum öðrum hætti en að kyn sé breyta sem liggja til grundvallar. Birtingarmynd launamunsins er fyrst og fremst í fríðindum, óunninni yfirvinnu og sporslum sem algengara er að karlar hljóti umfram konur (Jafnréttisstofa, e.d.).

Aðferðafræði hagstofu Evrópusambandsins, Eurostat, hefur verið notuð til að reikna út óleiðréttan launamun kynjanna í ýmsum löndum. Samkvæmt upplýsingum í Landshögum Hagstofu Íslands frá 2015 er þessi óútskýrði launamunur 20,5% á Íslandi árið 2013 og hafði farið vaxandi síðustu þrjú árin, en var svipaður og árið 2008. Til samanburðar þá var launamunurinn í Danmörku 16,4%, í Finnlandi 18,7%,

Noregi 16%, Svíðþjóð 15,2% og 19,7% í Bretlandi (Hagstofa Íslands, 2015). Þessi óútskýrði launamunur kynjanna er að jafnaði 16,1% innan Evrópusambandsins og hefur verið nokkuð stöðugur frá því árið 2010 (Eurostat, 2015).

Árið 2014 voru 2.500 karlar og 4.200 konur starfandi í fjármálaþjónustu á Íslandi. Það ár voru laun, flokkuð eftir atvinnugreinum, hæst í fjármála- og váttryggingarstarfsemi, eða 763 þ.kr. á mánuði að meðaltali. Hluttur atvinnugreinarinnar í landsframleiðslu á sama tíma var 7,7%. Heildarlaun karla í fjármála- og váttryggingastarfsemi voru 981 þ.kr. að meðaltali á meðan laun kvenna í sömu atvinnugrein voru 615 þ.kr. að meðaltali (Hagstofa Íslands, 2015). Þarna er ekki tekið tillit til annarrar breytu en kyns. Í launakönnun sem Samtök starfsmanna í fjármálaþjónustu létu framkvæma fyrir sig kom í ljós að konur í fjármálageiranum fá að jafnaði 25% lægri heildarlaun en karlar. Eftir að búið er að taka tillit til þátta eins og aldurs, starfsaldurs, starfsstéttar og menntunar minnkar munurinn og reynist óútskýrður launamunur 12,1%, eða 10,3%-13,9%. Heildarlaun kvenna í fjármálageiranum eru að jafnaði 195 þ.kr. minni fyrir skatt, en karla í sömu atvinnugrein. Niðurstöður sömu könnunar árið 2010 voru svipaðar (Capacent Gallup, 2013). Í Bretlandi reyndist kynbundinn launamunur vera hæstur í fjármálageiranum m.v. aðrar starfsgreinar, eða allt að 50% árið 2014 (UK Commission for Employment and Skills, 2015).

2.2.4. Konur og áhrif á rekstur fyrirtækja

Mikið hefur verið rannsakað hvort fjölbreytileiki m.t.t. kyns hafi jákvæð áhrif á rekstur fyrirtækja. Mismunandi niðurstöður hafa komið í ljós og ekki alltaf hægt að sýna fram á marktækar niðurstöður vegna rannsóknatakmarkana. Yfirgripsmikil rannsókn sem gerð var á 353 fyrirtækjum á bandaríska Fortune 500 listanum sýndi fram á að marktæk tengsl væru á milli blandaðrar (e. gender diversity) stjórnunar m.t.t. kyns og fjárhagslegrar afkomu fyrirtækja. Rannsóknin var gerð á fimm ára tímabili á milli áranna 1996 og 2000, þar sem það var hagvaxtartímabil og upplýsingar um kynjaskiptingu stjórnenda voru áreiðanlegar. Tveir mælikvarðar voru notaðir til að mæla frammistöðu fyrirtækjanna, arðsemi eigin fjár (e. Return on Equity) og heildarávöxtun hluthafa (e. Total Return to Shareholders). Í þeim fyrirtækjum þar sem hlutfall kvenna í æðstu stjórnendastöðum var hæst var arðsemi eigin fjár 35,1% hærri og heildarávöxtun hluthafa 34% hærri. Niðurbrot rannsóknarinnar niður á starfsgreinar, sem voru fimm, sýndi sömu niðurstöður. Í þeim fyrirtækjum þar sem hlutfall kvenna var hæst í æðstu stjórnendastöðum, gekk þeim í öllum tilfellum betur

þegar horft var til arðsemi eigin fjár og í fjórum af fimm greinum þegar horft var til heildarávöxtunar hluthafa, samanborið við fyrirtæki þar sem hlutfallið var lægst (Catalyst, 2004).

Nokkrum árum síðar var gerð önnur sambærileg rannsókn á því hvort frammistaða fyrirtækja væri marktækt betri ef konur væru stjórnarmenn viðkomandi fyrirtækja. Aftur var úrtakið fyrirtæki á bandaríska Fortune 500 listandum og fjármálaupplýsingar voru fengnar úr gagnabanka Standard & Poor. Niðurstöður byggðu á fjögurra ára meðaltali frá árunum 2001-2004 og sýndu marktækt betri frammistöðu þeirra fyrirtækja þar sem þrjár eða fleiri konur voru stjórnarmenn (Catalyst, 2007). Sama könnun var svo endurtekin fyrir árin 2004-2008 og sýndi hún sömu niðurstöður. Fyrirtækjum vegnar betur þar sem fleiri konur koma að stjórnarborðinu (Catalyst, 2011). Þessar niðurstöður segja til um marktæk tengsl þarna á milli, þ.e. jafnari kynjahlutföll og framúrskarandi frammistöðu fyrirtækja, en það eru margir fleiri þættir sem hugsanlega hafa áhrif á frammistöðu fyrirtækja líkt og nýsköpun, skilvirkni, hollusta viðskiptavina, starfsánægja, gott starfsumhverfi og aðrir fjárhagslegir þættir. En leiðtogateymi sem er nógu upplýst til að leggja áherslu á fjölbreytni er líklegra til að þróa betri stefnur, ferla og vinnustaðarmenningu, sem hámarkar eignir þeirra.

Terjesen, Sealy og Singh (2009) gerðu einnig rannsókn á því hvernig fjölbreytileiki m.t.t. kyns hefur áhrif á frammistöðu fyrirtækja. Í rannsókninni var m.a. bent á þá miklu ábyrgð sem stjórnarmenn fyrirtækja bera á fjármálum og frammistöðu fyrirtækja sinna og bentu í því samhengi á ábyrgð stjórnar við fall Lehman's bankans og uppsögn allrar stjórnar Kaupþings banka. Niðurstöður rannsóknarinnar voru þær að kynjablandaðar stjórnir skiluðu betri heildarárangri fyrir fyrirtækin þegar litið er til ýmissa ferla. Ekki bara fjárhagslegrar afkomu, heldur einnig sem leiðtogar og hvatning fyrir aðrar konur að ná árangri og vinna áfram hjá fyrirtækinu.

Í niðurstöðum annarrar rannsóknar á fyrirtækjum sem fara í ákveðið form hlutafjárútboðs (e. Initial Public Offerings) sem styður þá kenningu að fyrirtækjum með blandaðar stjórnir karla og kvenna vegni betur, kom fram að konur hafi t.d. jákvæð áhrif á skammtímaárangur fyrirtækjanna og þriggja ára virði hlutabréfa. Höfundar álykta einnig að ástæður þess gætu verið þær að konur hafi jákvæð áhrif á frumkvæði og verkefnavinnu þegar stjórnir eru meira blandaðar og fjárfestar horfi jákvæðum augum til sömu fyrirtækja (Welbourne, Cycyota og Ferrante, 2007).

Þegar rannsóknir á fjárhags- og fjárfestingarákvörðunum kvenstjórnenda eru skoðaðar miðað við karlstjórnendur, kemur nokkur munur í ljós, bæði hvernig ákvarðanir eru teknar og afleiðingum þeirra. Gerð var grein fyrir þessum mun í yfirgripsmikilli rannsókn Huang og Kisgen (2013) á bandarískum fyrirtækjum og æðstu stjórnendum þeirra. Þar kom meðal annars í ljós að fyrirtæki með kvenkyns framkvæmdastjóra vaxa hægar, eru ólíklegri til þess framkvæma yfirtökur og gefa út skuldabréf, heldur en fyrirtæki með karlmenn sem framkvæmdastjóra. Samt sem áður hafa yfirtökur fyrirtækja með kvenkyns framkvæmdastjóra verið að skila 2% meiri arði. Fjárfestar voru líka jákvæðari í garð mikilvægra fjármálaákvarðanna í fyrirtækjum með kvenkyns framkvæmdastjóra. Rannsókn á viðbrögðum fjárfesta í Singapúr sýndi líka fram á jákvæð viðbrögð þeirra við skipun kvenna í stjórnunarstöður fyrirtækja þar í landi (Kang, Ding og Charoenwong, 2010).

Í áður nefndri rannsókn Margrétar Sæmundsdóttur (2009) var gerð athugun á því hvort stjórnir íslenskra fyrirtækja, þar sem bæði karlar og konur væru í stjórn, væru líklegri til þess að skila meiri arðsemi en fyrirtæki með einsleitari stjórnir. Rannsóknin náði til 101 fyrirtækis á Íslandi sem var á lista Frjálsrar verslunar yfir 300 stærstu fyrirtækin á Íslandi og var svarhlutfall 40% af heildarúrtaki og konur 32% svarenda. Niðurstöður rannsóknarinnar bentu til þess að jákvætt marktækt samband væri á milli þess að hafa blandaðar stjórnir í fyrirtækjum og arðsemi eigin fjár. Einnig væri veikt en jákvætt samband við arðsemi heildareigna fyrirtækja.

Karlmenn virðast áhættusæknari og of sjálfsöruggir, í samanburði við konur sem virðast áhættumeðvitaðri, í fjármálaákvörðunum sínum sem virðist skila þeim minni árangri. Kannski þýða þessar niðurstöður ekkert endilega að konur séu betri í því að stýra fjármálum heldur en karlar. Karlar eru kannski hæfari í öðrum þáttum fjármálaákvörðana en hafa verið mældir og e.t.v. eru bara þær konur sem hafa komist í gegnum glerþakið og eru í þessum stöðum í dag, bara svona góðar og árangurinn eftir því. Þetta eru niðurstöður sem ættu að skipta hluthafa og stjórnendur máli og vera til frekari skoðunar innan fjármálageirans.

2.2.5. *Kynjakvótar*

Sem tilraun til að fjölga konum í æðstu stjórnendastöðum varð Noregur fyrst landa til að lögleiða kynjakvóta. Lögin voru sett árið 2003 og komu til framkvæmda árið 2005 en þá átti hlutur kvenna í stjórnun félaga að vera 40%. Það hlutfall náðist þó ekki fyrir en árið 2009. Umrædd lög voru þá einsdæmi varðandi afskipti ríkisins af atvinnulífínu og rekstri fyrirtækja í Noregi, þar sem réttur hluthafa var takmarkaður. Til að mæta þeirri gagnrýni að konur í stjórnun yrðu bara tákmyndir og hæfari karlmenn þyrftu að víkja sæti, var brugðið á það ráð að fjölga stjórnarsætum og þar með fjölgaði konum (Jón Snorri Snorrason, 2012; Teigen, 2010; Teigen, 2011).

Á Íslandi tóku hin svokölluðu kynjakvótalög gildi í september 2013 (Lög um breytingu á lögum um hlutafélög og lögum um einkahlutafélög nr. 13/2010; Lög um breytingu á lögum nr. 129/1997, um skyldutryggingu lífeyrisréttinda og starfsemi lífeyrissjóða, með síðari breytingum nr. 122/2011). Ísland var þá annað landið í heiminum til að setja lög um kynjakvóta í stjórnun fyrirtækja. Ákvæði íslensku laganna voru mun víðtækari en þeirra norsku, eftir reynslu þeirra. Mörg norsk fyrirtæki breyttu rekstrarformi sínu í kjölfar lagasetningar þar í landi og til að koma í veg fyrir það á Íslandi voru lögin látin ná yfir bæði einkahlutafélög og fyrirtæki með mun færri starfsmenn. Refsiákvæði líkt og í norsku lögunum, voru þó ekki tekin upp á Íslandi. Fleiri lönd hafa síðan bæst í hópinn sem hafa tekið upp ákvæði um kynjakvóta í stjórnun fyrirtækja, líkt og Spánn, Frakkland, Belgía, Ítalía, Malasía og Holland (Sigríður Ómarsdóttir, 2015).

Niðurstöður rannsóknar Guðbjargar Lindu Rafnsdóttur og Margrétar Þorvaldsdóttur (2012) sýna að þótt Íslendingar vilji almennt fjölga konum við æðstu stjórnun fyrirtækja, bæði stjórnendur og almenningur, þá sé viðhorf kynjanna til kynjakvótalaganna gjörólíkt. Meirihluti bæði kvenna og karla voru hlynnt lögum um kynjakvóta, en konur voru þó mun jákvæðari. Elsti aldurshópurinn var einnig hlynntari lögunum en sá yngri og enginn munur var á afstöðu fólks miðað við menntun þess. Helsti ótti þeirra sem voru á móti lögunum var sá að með þeim væri e.t.v. verið að sniðganga hæft fólk og kynjakvóti skemmi í raun fyrir þeim konum sem hafa komist í stjórnir, því álitid verði að það sé ekki byggt á þeirra eigin verðleikum. Þeir sem voru hlynntir kynjakvóta töluðu um að blandaðar stjórnir bættu starfshætti, gerðu stjórnun ábyrgari og betri og væru góðar fyrir ímynd fyrirtækja.

2.2.6. Hindranir og áskoranir

Það eru ýmsar áskoranir og hindranir á leið fólks upp metorðastigann. Fólk fer mismunandi leiðir á starfsferli sínum, en framgangur kvenna í atvinnulífinu virðist þó enn vera hægari en karla. Niðurstöður bandarískrar rannsókar sýndu fram á að um 50% kvenna í leiðtogastöðum telja að það séu hindranir á leið kvenna upp metorðastigann sem koma í veg fyrir að þær fái stjórnunarstöður og skýri hægari framgöngu kvenna (Elmuti, Jia og Davis, 2009). Ýmsar skýringar hafa verið settar fram til að reyna að varpa ljósi á það af hverju framgangur kvenna í fyrirtækjum sé hægari en karla.

Glerþakið (e. glass ceiling) er ein þekktasta kenningin og var fyrst sett fram sem myndlíking árið 1986 fyrir þær ósýnilegu hindranir, rétt fyrir neðan efsta stjórnunarlagið, sem verða á vegi kvenna í æðstu stjórnunarstöður innan fyrirtækja. Glerþakið er hins vegar ekkert eitt þak sem þarf að komast í gegnum heldur margar útgáfur af kynbundnum hindrunum í fyrirtækjum (Dreher, 2003; Oakley, 2000).

Glerbrúnin (e. the glass cliff) fjallar um ákveðna viðbótar hindrun, við ósýnilegar hindranir glerþaksins, sem virðist vera í vegi kvenna í forystu. Glerbrúnin lýsir þeim aðstæðum þar sem konur eru fengnar til að taka að sér vafasamar stjórnunarstöður. Ýmsar vísbendingar eru um að konur séu oftast en karlar fengnar í leiðtogahlutverk sem tengd eru meiri hættu á mistökum og gagnrýni. Stöðurnar sem konur eru fengnar í eru þá oftast tengdar stjórnun á skipulagsheildum eða einingum skipulagsheilda sem eru að ganga í gegnum erfiðleika (Haslam og Ryan, 2008). Rannsókn sem gerð var á fyrirbærinu sýndi fram á sterk tengsl við kenninguna. Í rannsókninni voru þrjár hópar fengnir til að velja leiðtoga fyrir ímyndað fyrirtæki þar sem frammistaða þess var annað hvort vaxandi eða hnignandi. Niðurstaðan var eins og gert var ráð fyrir, þ.e. kona var valin fram yfir jafn hæfan karlmann þegar staða fyrirtækis var metin hnignandi. Niðurstöður sýndu líka fram á að hópur leiðtoga í viðskiptalífinu tengdu stöðuveitingar samkvæmt glerbrúninni við hugmyndir um að þær henti betur stjórnunarstíl kvenfólks, séu til þess fallnar að auka tækifæri kvenna til að fá leiðtogastöður og séu streituvaldandi. Stöðuveitingar samkvæmt glerbrúninni eru því tengdar hugmyndum fólks um að konur séu betri í krísustjórnun (e. crisis management) heldur en karlar. Einnig komu fram hugmyndir um að þær hefðu minna að tapa en karlar, karlar tækju frekar öruggari stöðum og áhrifin væru minni á frama kvenfólks. Konur eru því frekar settar fram á glerbrúnina, heldur en karlar, því þeir

fást ekki til þess að taka áhættusamar stöður að sér og þær eru líklegri til að hafa ekki úr öðrum stöðum að velja (Haslam og Ryan, 2008).

Lagnakenningin (e. pipeline theory) er önnur kenning um hindranir kvenna á leið þeirra upp metorðastigann. Kenningin gengur út á að hlutur kvenna leiðréttist með tíð og tíma, framgangur þeirra sé bara hægari en karla. Staða kvenna almennt og í atvinnulífinu verði sterkari með meiri áherslu og umræðu um jafnrétti, ásamt aukinni menntun kvenna (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir, 2012). Óáþreifanlegar og misjafnar ástæður verða til þess að leið kvenna verður hlykkjóttari og tekur lengri tíma en karla, en þær munu komast til áhrifa í sama mæli.

Stjórnendur eyða að jafnaði miklum tíma í að sinna vinnunni í viku hverri svo það er nánast mýta að tala um jafnvægi vinnu og einkalífs í þeirra tilfalli. Í fjármálageiranum á Íslandi vinna stjórnendur í 187,1 klst. á mánuði, en fullst starf eru 163 stundir á mánuði og vinna 55% stjórnenda í meira en 180 stundir. Konur í stjórnunarstöðum ættu því frekar að einbeita sér að því að reyna að jafna orkuflæðið. Það geta þær gert með því að forgangsraða verkefnum og athöfnun, bæði heima fyrir og á vinnustaðnum, þannig að þær sinni því sem veitir þeim mesta orku og ánægju. Það er alltaf möguleiki á kulnun í starfi hjá fólki sem leggur hart að sér, en starfið þarf ekki að vera þreytandi. Með því að einbeita sér að þeim verkefnum sem gefa manni orku, verður starfsánægjan meiri og fólk finnur minna fyrir þeim tíma sem fer í vinnuna. Lykillinn að árangri kvenna er því m.a. falinn í því að þær noti styrkleika sína í vinnunni, en séu meðvitaðar um að áherslur þeirra geti breyst með tímanum og því þarf að taka ákvarðanir samkvæmt því (Capacent Gallup, 2013; Barsh, Cranston og Craske, 2008).

Litið er á skort á aðgengi að tengslaneti sem ein af hindrunum kvenna við að komast í æstu stjórnendastöður. Tengslanet byggja á athöfnum einstaklinga við að þróa og viðhalda samskiptum við fólk sem hefur, eða þykir hafa, möguleika á að hjálpa þeim varðandi starfsframann. Þannig myndast samband milli fólks í gegnum einhver tengsl. Árangursrík tengslanet skila fólki ávinningi í formi frekari starfataækifæra, árangurs í starfi, stöðuhækkana, tekna og starfsánægju, ásamt ýmsum gagnlegum starfstengdum upplýsingum (Singh, Vinnicombe og Kumra, 2006). Rannsóknir alþjóðlega ráðgjafafyrirtækisins McKinsey benda til þess að tengslanet kvenna hafi tilhneigingu til að vera þrengri, en dýpri en karla og er það í samræmi við aðrar tilgátur þess efnis. Konur notuðu tengslanet frekar í félagslegum tilgangi hér áður fyrr, en karlar til þess að byggja upp starfsframann, en það er þó að breytast og

konur orðnar mun meðvitaðri um að þróa og viðhalda tengslanetum í faglegum tilgangi (Barsh, Cranston og Craske, 2008; Singh, Vinnicombe og Kumra, 2006). Rannsókn sem gerð var á meðal 33 reyndra kvenna í stjórnunarstöðum í 6 fjárfestingarbönkum, sýndi fram á að eftir því sem þær voru komnar lengra í starfsferli sínum, breyttust hugmyndir þeirra um mikilvægi þess að byggja upp tengslanetið. Upphaflega töldu þær mat á verðleikum fólks meira byggða á getu og reynslu, en með tímanum sáu þær frekar ávinning tengslanetsins (Sealy, 2010).

Konur hafa líka fundið út að með því að tengjast fólki og blanda hæfilegu magni af persónubundnum þáttum við, ekki bara vinnutengdum, þá ná þær að byggja enn betur upp tengslanet sín (Barsh, Cranston og Craske, 2008). Auk tengslanets, getur það líka verið mikilvægt fyrir konur að hafa reyndari samstarfsmann, sem fer út fyrir hlutverk leiðbeinanda (e. mentor) og hjálpar þeim að skapa sér tækifæri. Konur þurfa að skipuleggja sig og taka smá áhættur í því að leita sér að góðum leiðbeinendum (Barsh, Cranston og Craske, 2008). Konur eiga líka að læra af samstarfsfólki sínu. Þegar konur eru svo komnar í þá stöðu sem þær stefndu á, þá geta þær farið að gera kröfur og látið til sín taka í að gera nauðsynlegar breytingar öðrum til góða (Sandberg, 2013).

Konur eiga að taka sér sæti við borðið, bæði í beinni og óbeinni merkingu. Of oft, þegar sest er við fundarborð velja konur sér sæti á stað þar sem minnst fer fyrir þeim, öfugt við karlana. Þeim finnst oft þægilegra að vera á hliðarlínunni, taka síður til máls og ekki nema vera 100% vissar á því sem þær hafa fram að færa. Þær ættu að rétt upp hendi oft og koma sínum sjónarmiðum á framfæri, eins og karlarnir (Sandberg, 2013). Jafnvel konur sem komnar eru í stjórnir fyrirtækja, hafa tilhneigingu til þess að sleppa því að fá orðið, ef þeim finnst eins og þær hafi engu nýju við málið að bæta (Barsh, Cranston og Craske, 2008). Konur þurfa að taka meiri áhættur og grípa tækifærin. Karlar virðast leita að tækifærum sem koma þeim í sviðsljósið og reyna á hæfni þeirra. Konum virðist aftur á móti líða vel á hliðarlínunni, sér í lagi ef þær eru í samstarfi við karlmann. Hugsunin ætti í að breytast úr því að konur séu ekki tilbúnar til að taka ákveðin verkefni að sér í það að þær vilji ákveðin verkefni og ætli sér að læra af þeim í leiðinni (Sandberg, 2013).

Samkvæmt Barbara Annis, þekktum sérfræðingi í jafnréttismálum, þá er lykillinn að árangri kvenna að vera þær sjálfar. Konur sem nái árangri í starfi, hella sér út í það af heilindum og reyna ekki að herma eftir hegðun karla. Ef konur í leiðtogastöðum reyna að herma of mikið eftir hegðun karla missa þær helsta styrkleika sinn, sem er

þeirra eigin hæfileikar (Shriver, 2014). Það er aldrei hægt að geðjast öllum og konur eiga ekki fórna framanum í misheppnaðri tilraun til þess. Það virðist vera konum eðlislægara að reyna að geðjast flestum, en þegar þú ert í stjórnendastöðu og sérstaklega þegar þarf að koma breytingum í gegn, þá er ekki hægt að geðjast öllum (Sandberg, 2013). Staðalímyndir kvenna eru oft hindrun á leið þeirra á framabrautinni. Eiginleikar sem oftast eru taldir kvenlægir, líkt og hógværð, nærandi og óeigingirni, eru ekki tengdir við frama og árangursríka stjórnun í sama mæli og karllægir eiginleikar, líkt og ákveðni og eigingirni. Þessir fordómar verða hindrun í vegi kvenna því þeir byggja á því að konur séu eins sem hópur í stað þess að vera metnar að eigin verðleikum hver og ein. Því eru oft gerðar meiri kröfur til kvenna sem vilja klífa metorðastigann (Eagly og Carli, 2003; Elmuti, Jia og Davis, 2009). Rannsókn sem Davison og Burke (2000) gerðu sýndi líka fram á að við mat á eins starfsumsóknunum, þar sem helmingurinn var merktur körlum og hinn helmingurinn konum, þá voru karlar teknir fram yfir jafn hæfar konur fyrir störf sem metin voru karllæg og konur fram yfir karla, þegar störfín voru talin kvenlæg. Þar sem leiðtogahlutverk eru frekar tengd karllægum gildum, þá benti niðurstaðan til þess að um kynbundna mismunun væri að ræða gagnvart konum, byggða á staðalímyndum kvenna.

Fjölskyldulíf á ekki að vera hindrun. Samþætting fjölskyldu og einkalífs er möguleg. Ein stærstu mistök sem konur gera er að halda að það sé ekki hægt að samþætta þetta tvennt, jafnvel áður en þær eignast börn. Konur ættu ekki að fara áður en þær fara, í þeim skilningi að þær ættu ekki að hafna stöðuhækkunum og verkefnum, ef engin raunveruleg þörf er á. Það er t.d. auðveldara að koma til baka eftir barsburðarleyfi fyrir konur sem eru búnar að nýta tímann vel fyrir og vinna sig upp (Sandberg, 2013). Samkvæmt rannsókn Blair-Loy (2001) á konum í fjármálageiranum og hvernig þær samþætta vinnu og einkalíf, berjast þær einmitt við að samþætta þetta tvennt. Konur í fjármálageiranum eiga almennt færri börn en jafnöldrur þeirra. Þær eldri virtust hafa tekið þá ákvörðun að hlutverkin væru illsamþætтанleg á sínum tíma, á meðan þær yngri voru búnar að nútímavæða hlutverkin og voru nokkurs konar verktakar, þar sem þær voru með undirverktaka í sumum hlutverkum er tengdust heimilishaldinu. Það var þó sameiginleg niðurstaða með öllum hópum að aðal ábyrgðin á barnauppeldinu var í höndum kvennanna og samfélagið hefði mikið um það að segja hvernig þær litu á hlutverk sitt, þrátt fyrir alla jafnréttisbaráttu sem búin var að eiga sér stað (Blair-Loy, 2001). Konur ættu að gera

maka sinn að raunverulegum maka. Í því felst að ábyrgðin á heimilishaldinu og barnauppleði deilist jafnt á báða aðila, þótt það fari eftir þörfum og aðstæðum hverju sinni. Eins og konur geta verið góðar í að hvetja samstarfsfólk í vinnunni til dáða, þá ættu þær að beita sömu aðferðum heima hjá sér varðandi fjölskyldulífið. Hvatning er alltaf betri en gagnrýni (Sandberg, 2013).

Margar af þessum áskorunum og hindrunum geta konur sjálfar tekist á við og unnið í að komast yfir, en ytri hindranir, hjá fyrirtækjunum sjálfum og umhverfinu hafa líka mikil áhrif og eru enn áskoranir samfélagsins í dag. Það er heldur ekki hægt að alhæfa að allar áskoranir og hindranir séu þær sömu fyrir konur, enda eru konur ekki allar eins.

Eigindleg aðferðafræði er notuð við þessa rannsókn til þess að svara rannsóknarspurningunni: *Hvernig upplifa konur í forystu í fjármálageiranum á Íslandi hlutverk sitt og stöðu sem kvenleiðtogar þar sem karlmenn eru í meirihluta?* Nánar verður farið yfir aðferðafræði rannsóknarinnar í næsta kafla.

3. Aðferðafræði rannsóknar

Í þessum kafla verður gerð grein fyrir aðferðafræði rannsóknarinnar. Fyrst verður farið yfir þær rannsóknaraðferðir sem notaðar voru og þeim lýst með kostum og göllum. Síðan verður fjallað um þátttakendur rannsóknarinnar og hvernig viðtölin við þá fóru fram. Að lokum verður farið yfir það greiningarferli sem notast var við og nánar farið í framkvæmd rannsóknarinnar.

3.1. Eigindleg aðferðafræði

Eigindleg rannsóknaraðferð var notuð við þessa rannsókn þar sem hún þótti henta vel til að svara rannsóknarspurningunni og uppfylla rannsóknarmarkmiðið, sem var að skoða og skilja betur upplifun og eiginleika kvenna í forystu í fjármálageiranum á Íslandi. Eigindlegri rannsókn er stundum lýst sem samtali með tilgangi, en tilgangurinn er upplýstur í rannsóknarspurningunni (Smith, Flowers og Larkin, 2009). Fáar konur eru í forystu í fjármálageiranum og því hefði meginleg rannsókn ekki verið heppileg vegna smæðar úrtaksins. Jafnframt hefði ekki verið hægt að kafa eins djúpt í reynsluheim þessara kvenna til að skilja upplifun þeirra, en sú túlkun er með orðum en ekki magntölum.

3.2. Fyrirbærafræði

Höfundur valdi að gera fyrirbærafræðilega (e. phenomenological) rannsókn, en sú aðferð er ein tegund eigindlegra aðferða. Samkvæmt Nelson (1989) er fyrirbærafræði sem rannsóknaraðferð kerfisbundin íhugun þar sem rannsakandinn lýsir, þemagreindir og túlkar upplifun sem hefur í raun verið sett til hliðar eða gleymst í daglegu lífi, en tilraun gerð til að uppgötva og lýsa á ný á eins einlægan hátt og hægt er.

Rannsókn samkvæmt fyrirbærafræðilegri aðferð er ekki hægt að endurtaka á nákvæmlega sama hátt. Ástæða þess er aðferðin sjálf sem er bundin og háð sérstöðu fyrirbærisins sem er verið að rannsaka og það hvernig rannsakandinn vinnur með gögnin verður einnig miðja rannsóknarinnar (Nelson, 1989).

Fyrirbærafræðin hafnar í raun hugmyndinni um algjörlega hlutlausan rannsakanda þar sem rannsakandinn er þátttakandi í reynsluheiminum. Rannsakandi á hins vegar að vera meðvitaður um eigin hugmyndir og leggja síðan fyrirfram gefinn skilning til hliðar. Þetta ferli leiðir til þess að fyrirbærið verður meðhöndlað á innihaldsríkari og sanngjarnari hátt en annars (Nelson, 1989; Orbe, 1998).

Með fyrirbærafræðinni er leitast við að fá nýja sýn og dýpri skilning á mannlegri reynslu í daglegu lífi okkar með því að veita okkur innsýn í hugarheim þátttakenda. Með því að koma auga á smáatriðin getur rannsakandi gefið öðrum sýn á reynslu sem áður þótti gefin og hversdagsleg. Magn upplýsinga skiptir ekki endilega máli til að skilja upplifun, heldur endurskoðun og skilgreining hugtaka (Orbe, 1998).

3.3.Þátttakendur rannsókna

Þar sem rannsóknarviðfangsefnið er konur í forystu í fjármálageiranum á Íslandi, upplifun þeirra og reynsla, var hentugleikaúrtak notað til að afla rannsóknargagna, en ekki er um stóran hóp að ræða sem kemur til greina við þátttöku í rannsókninni. Úrtakið er því 10 konur í fjármálageiranum sem hafa náð langt á sínu sviði, eru reynslumiklar og í æðstu stjórnendastöðum í sínu fyrirtæki.

Samkvæmt fyrirbærafræðinni eru þátttakendur rannsókna, þ.e. viðmælendur, kallaðir meðrannsakendur og endurspeglar þannig aðferðafræðina betur og gefur þeim meira vægi. Rannsakandinn verður nokkurs konar rödd meðrannsakenda sinna án þess þó að breyta eða eiga við lífsreynslu þeirra (Orbe, 1998).

Meðrannsakendurnir voru allir vel menntaðar og reynslumiklar konur. Bakgrunnur þeirra var þó nokkuð ólíkur, sem og leið þeirra í þær stöður sem þær gegna í dag. Allar voru þær með háskólapróf og höfðu þær nær allar sótt sér frekari menntun eftir fyrstu háskólagráðu, eins og MS eða MBA gráðu. Meirihluti meðrannsakenda var með háskólagráðu tengda viðskiptum og fjármálum, en önnur menntun lá líka að baki, annaðhvort í grunninn eða sem framhaldsmenntun. Allar höfðu þær líka hlotið menntun og/eða mikla þjálfun á sviði stjórnunar. Starfsaldur þeirra í núverandi starfi var frá innan við einu ári upp í níu ár, en stjórnunarreynsla í fjármálageiranum sjálfum var frá tveimur árum og upp í 25 ár. Þær sem voru með styttri stjórnunarreynslu úr fjármálageiranum voru með stjórnunarreynslu úr öðrum geirum.

Nöfnum allra meðrannsakenda var breytt og dulnefni notað við vinnslu rannsóknarinnar. Jafnframt var forðast að tengja aðrar upplýsingar eins og bakgrunn og frekari lýsingu á núverandi aðstæðum til að tryggja trúnað.

3.4. Hálfopin djúpviðtöl

Djúpviðtöl geta verið góð leið til að ná utan um upplifun einstaklinga þegar þeir eru beðnir um að veita í smáatriðum innihaldsríka sýn á upplifun sína með sögum, skoðunum og tilfinningum um fyrirbærið. Spurningar í viðtalsramma samkvæmt fyrirbærafræðinni eru opnar og til þess að ná fram skilningi og reyna að átta sig á mikilvægi fyrirbærisins (Orbe, 1998; Smith o.fl., 2009). Það þarf að gera meðrannsakendum kleift að tala opinskátt þegar þeir segja sögu sína, þróa hugmyndir sínar og viðra áhyggjur upp að vissu marki. Það getur því verið mikilvægt að vera með ákveðna leiðbeiningu til meðrannsakenda til að viðtölin verði dýpri (Smith o.fl., 2009).

Hálfopin djúpviðtöl urðu því fyrir valinu við gagnaöflun og ættu að vera árangursrík leið til að ná þeirri fyllingu í samtölin. Samkvæmt Smith o.fl. (2009) er gott að vera með viðtalsramma, en viðtöl þróast oft í átt sem rannsakandi var ekki undirbúinn fyrir, en það er oft áhugaverðasti hluti viðtalsins. Þá er hægt að ná fram sjónarmiðum og umræðu sem var óviðbúin, en getur verið mikilvæg meðrannsakandanum sem er sérfræðingurinn í viðfangsefninu. Viðtöl sem þessi veita ákveðið svigrúm og gera rannsakandanum kleift að aðlaga upprunalegar spurningar miðað við viðbrögð meðrannsakenda. Þá er jafnvel hægt að spyrja um önnur áhugaverð málefni sem tengjast rannsóknarspurningunni og koma upp í viðtalinu.

Kostir þessarar aðferðafræði eru þeir að út frá sjónarmiði meðrannsakenda er hægt er að ná fram dýpri skilningi á upplifun þeirra og taka sjónarmið þeirra alvarlega. Takmarkanir aðferðafræðinnar eru hins vegar þær að efnisleg uppbygging viðtalsrammans gæti verið leiðandi og haft áhrif á það hvað og hvernig meðrannsakendur segja okkur í viðtalinu (Smith o.fl., 2009)

Höfundur útbjó viðtalsrammann með opnum spurningum sem tóku mið af rannsóknarspurningunni og rannsóknarmarkmiðinu. Í fyrsta hluta viðtalsrammans voru bakgrunnsspurningar til að höfundur gæti áttað sig betur á bakgrunni viðkomandi meðrannsakanda. Dýpri spurningunum var síðan þemaskipt eftir fjármálageiranum og síðan leiðtoganum og umhverfi hans. Höfundur var meðvitaður um að hafa viðtalsramman sem viðmið, en aðlaga og leyfa viðtalinu að flæða á milli spurninga og þróast í þá átt sem meðrannsakendur kusu. Höfundur tók tillit til eigin skoðana á viðfangsefninu, en lagði þær til hliðar og tók viðtölin á sem einlægastan og óhlutdrægastan hátt. Viðtalsrammann má finna í viðauka 2.

3.5. Framkvæmd rannsóknar

Framkvæmd rannsóknarinnar var með þeim hætti að höfundur sendi í upphafi kynningarbréf með tölvupósti til þeirra kvenna sem komu til greina sem meðrannsakendur og þær beðnar um að taka þátt í rannsókninni. Það voru konur sem eru í æðstu stöðum í sínu fyrirtæki innan fjármálageirans, í fyrirtækjum sem teljast eftirlitsskyldir aðilar hjá Fjármálaeftirlitinu. Það skal tekið fram að höfundur hefur engin skyldleika- eða hagsmunatengsl við þær konur sem beðnar voru um að taka þátt í rannsókninni. Upplýsinga um konurnar var aflað með greiningu á heimasíðum fyrirtækjanna, úr fjölmiðlum og í gegnum tengslanet höfundar. Í tölvupóstinum voru upplýsingar um höfundinn, stöðu hans, leiðbeinanda og markmið rannsóknarinnar. Auk þess voru upplýsingar um eðli viðtalsins, að nafnleyndar yrði gætt og trúnað við meðferð þeirra gagna sem yrði aflað. Innihald kynningarbréfsins má finna í viðauka 1. Höfundur þurfti ekki að senda ítrekun vegna beiðni um þátttöku, þar sem jafn mörg viðtöl og höfundur hafði lagt upp með að taka, bókuðust á skömmum tíma. Meðrannsakendurnir sýndu þátttöku og rannsóknarefninu áhuga og báðu flestar um afrit af rannsókninni þegar henni væri lokið.

Viðtölin voru tekin á tímabilinu 23. febrúar til 9. mars 2016 og fóru öll viðtölin fram á vinnustað meðrannsakenda, annaðhvort í fundarherbergi eða á skrifstofu meðrannsakanda. Höfundur kynnti sig, markmið rannsóknarinnar og fyrirkomulag viðtalsins í upphafi hvers viðtals. Hver og einn meðrannsakandi skrifaði svo undir eyðublað með samþykki fyrir þátttöku. Allir meðrannsakendur heimiluðu hljóðritun og var hún framkvæmd með upptökubúnaði á Samsung S6 Edge símtæki höfundar, sem er læstur með lykilorði. Hvert viðtal var að meðaltali um 50 mínútur að lengd, en það stysta var 30 mínútur og það lengsta 1 klst. og 6 mínútur.

3.6. Greiningarferli

Samkvæmt aðferðum fyrirbærafræðinnar er hægt að skipta greiningarferli rannsóknargagnanna niður í þrjú skref, þ.e. lýsingu (e. description), samþættingu (e. reduction) og túlkun (e. interpretation). Í upphafi ferlisins þarf rannsakandinn þó alltaf að gera sér grein fyrir huglægri afstöðu sinni um fyrirbærið og leggja hana til hliðar. Þetta greiningarferli stendur fyrir túlkandi nálgun rannsakandans á raunverulegri upplifun annarra (Orbe, 1998).

3.6.1. Lýsing

Lýsing er fyrsta skref ferilsins. Það er afar mikilvægt að í upphafi geri rannsakandi sér grein fyrir eigin reynslu og hugmyndum til að átta sig á eigin þekkingu um fyrirbærið sem verið er að rannsaka. Með þannig sjálfskoðun gerir rannsakandi sér grein fyrir eigin hlutdrægni og getur þannig meðvitað lagt þær skoðanir til hliðar. Hlutverk rannsakandans er að gera meðrannsakendum kleift að tjá sig á einlægum hátt án takmarkana og komast hjá því að trufla það flæði með eigin væntingum um niðurstöðu viðtalsins (Orbe, 1998). Viðtölin, sem eru hálfopin djúpviðtöl, fara fram í þessu skrefi, sem og afritun þeirra. Við það að hafa farið í gegnum það ferli að taka öll viðtölin og hlusta á meðrannsakendur sína, hefur rannsakandinn þegar hafið frumgreiningu á túlkun sinni á niðurstöðunum (Nelson, 1989).

3.6.2. Samþætting

Annað skref greiningarferilsins er samþætting, en í því skrefi vinnur rannsakandinn með afritun viðtalanna. Þessi orðrétt afritun er mikilvæg samkvæmt fyrirbærafræðinni því hún gefur rannsakandanum betra tækifæri til þess að vera meðvitaður um fyrirbærið eins og meðrannsakendur lýsa því. Rannsakandinn er á þessu stigi kominn með betri tilfinningu fyrir fyrirbærinu og getur hafist handa við að þemagreina fyrirbærið (Nelson, 1989; Orbe, 1998).

Þemagreiningin byggir á því að rannsakandinn átti sig á því hvaða hlutar viðtalsins séu mikilvægastir miðað við hugmyndir og upplifun meðrannsakenda á fyrirbærinu og þannig myndast uppbyggingin á greiningunni (Orbe, 1998). Gögnin eru þemagreind með því að þróa og fínstilla túlkun þeirra á kerfisbundinn hátt. Viðtölin eru þemagreind með því að draga fram mikilvæg orð og setningar, setja þau saman og greina gögnin eftir viðeigandi þemum og þannig er komið ákveðið form á fyrirbærið. Frjálst ímyndunarafli (e. imaginative free variation) skiptir sköpum í þessu samþættingarferli. Í því felst að rannsakandi þarf að geta greint það sem hann telur vera raunverulega meðvitaða lífsreynslu meðrannsakenda sinna, en það er gert með því að bera saman, greina andstæður og setja upplifun þeirra í samhengi. Það er mikilvægt fyrir rannsakandann í samþættingarferlinu að vera meðvitaður um annmarka þessa skrefs, sem eru að það er aldrei hægt að ná fullkominni samþættingu (Nelson, 1989; Orbe, 1998).

3.6.3. *Túlkun*

Þriðja skrefið, sem er túlkunin, er tilraun rannsakanda til að útskýra upplifun meðrannsakenda sinna á fyrirbærinu. Þemagreiningin og setningarnar úr samþættingarferlinu eru endurskoðaðar og greindar hver þeirra standa upp úr og hver sé tengingin þeirra á milli. Líkur eru á að eitt orðsamband muni birtast sem talið er að gegni mikilvægasta hlutverkinu við að tengja öll þemun saman. Áhersla túlkunarinnar verður því á raunverulega merkingu fyrirbærisins með tilliti til rannsóknarspurningarinnar í gegnum upplifun meðrannsakendanna (Nelson, 1989; Orbe, 1998).

4. Niðurstöður

Í þessum kafla er greint frá niðurstöðum rannsóknarinnar. Eftir að búið var að fara í gegnum fyrsta skref greiningarferlisins, hófst höfundur handa við að samþætta gögnin og þemagreina samkvæmt öðru skrefi greiningarferlisins. Til að konur komist í forystu í fjármálageiranum þurfa þær að leggja hart að sér og dreifa ábyrgð. Þær þurfa að læra að stjórna tímanum, sem er stærsta fórnin við að komast í æðstu stöður. Konurnar finna fyrir kynbundnum mun á kröfum til sín í starfi og þurfa í meira mæli að efla tengslanetin sín. Konur í fjármálageiranum þurfa einnig að berjast gegn staðalímyndum í karllægu umhverfi og takast á við áskoranir og vinna bug á hindrunum, sem þó eru færri en áður fyrr. Þemun sem mynduðust breyttust nokkuð eftir því sem dýpra var kafað í gögnin, en þau sem höfðu að lokum mest vægi voru fjögur. Það fyrsta er „starfsframinn kemur ekkert upp í hendurnar á manni“, annað þemað er „tíminn er stærsta fórnin“, það þriðja „fólk þarf að vita hver þú ert“ og það fjórða og síðasta „hindranirnar færri en þær voru fyrir fimm árum.“ Innan hvers þema mynduðust síðan nokkur undirþemu.

4.1. Starfsframinn kemur ekkert upp í hendurnar á manni

Allir meðrannsakendurnir voru vel menntaðar konur með mikla og fjölbreytta reynslu á bakinu. Margar töluðu þær um að í þeim fyrirtækjum sem þær störfuðu hjá væri mikið lagt upp úr starfsþróun með reglulegri stjórnenda- og leiðtogahjálfun. Sumar höfðu alist upp innan fjármálageirans, þ.e. voru með mjög langa starfsreynslu þar á ýmsum sviðum. Þær konur höfðu sumar hverjar hafið störf með skóla og á sumrin og svo haldið áfram innan sama fyrirtækis, enda líkað að vinna í fjármálageiranum. Eftir því sem árin liðu höfðu þær þó færst á milli starfseininga og unnið að mörgum verkefnum innan fyrirtækjanna og að lokum unnið sig upp í æðstu stöður innan fyrirtækjanna. Þær sem komu utan að frá höfðu einnig fjölbreytta reynslu, bæði í störfum tengdum fjármálageiranum og úr öðrum starfsgreinum. Sú víðtæka reynsla sem þær konur höfðu aflað sér nýttu þær sér í núverandi stöðum og voru jafnvel ástæða þess að þeim bauðst sú staða.

4.1.1. Að leggja hart að sér

Ýmsir þættir eru nefndir sem ástæða þess að komast í æðstu stöður sem þessar innan fjármálageirans, en grunnurinn hjá öllum var alltaf sú reynsla sem meðrannsakendurnir höfðu, en hún skipti mestu máli. Hjá sumum var menntunin grunnurinn sem kom þeim inn fyrir dyrnar og síðan hafi stöðug starfsþróun verið í gangi, allt frá því að vera sérfræðingur og fara svo í stöðu deildarstjóra og að lokum í stöðu framkvæmdastjóra eða forstjóra. Þekking þessara kvenna hefur því orðið mikilvægari með tímanum sem stjórnendur vildu halda innan fyrirtækisins. Sumar þeirra höfðu ekki haft starfsþróun sem þessa að markmiði, en hlutirnir höfðu bara þróast í þessa átt. Katla gerði t.d. aldrei ráð fyrir því að verða stjórnandi, en hún sagði „ég er svolítið nörd [...] þannig að ég bara fór í grúskið og pælingarnar [...] og búa til líkön, skrifa skýrslur og reikna.“ Fram kom hjá nokkrum þeirra að mikið hafði breyst vinnulega séð hjá þeim við hrunið. Þá reyndi mikið á alla starfmenn sem störfuðu innan fjármálageirans og margir þurftu að taka að sér ný og breytt verkefni. Í kjölfarið byggðist upp reynsla, sjálfstraust og ákveðni í að sækja í þær stöður sem þær gegna í dag. Sumar töluðu þær um að menntunin skipti máli, en alls ekki öllu máli, því fólk lærir með tímanum og það skipti jafnvel meira máli að leggja hart að sér. Þær töluðu um að þurfa að standa sig vel og sýna hvað í manni býr. Það væri í raun lykillinn að því að ná svona langt, þ.e. að vinna vinnuna sína vel, en láta taka eftir því að verið sé að gera hlutina vel. Sumar nefndu að konur ættu að vera óhræddar við að prófa eitthvað nýtt og vera tilbúnar til að taka áskorunum og líka að breyta til. Harpa sagði í því samhengi: „Ég hef ekki miklar áhyggjur af því að ég finni ekki út úr hlutunum [...] ég held að það hafi á einhvern hátt hjálpað mér, eða gert það að verkum að ég er í þeirri stöðu sem ég er í.“ Mikið var rætt um mikilvægi þess að hafa gaman í vinnunni, að það skipti miklu máli þar sem vinnan tekur svo mikinn tíma hjá manni í hinu daglega lífi. Það væri því mikilvægt að njóta sín í starfi, það væri stórt atriði. Harpa sagði einnig:

Manni gengur yfirleitt ekki vel í því sem manni finnst leiðinlegt. Það er eins og ráð til barnanna minna, gerðu bara það sem þér finnst skemmtilegt. Fókuseraðu bara á það. Ekki vera að reyna að vera góður í einhverju sem þér finnst leiðinlegt, bara af því að einhverjum öðrum finnst það flott.

4.1.2. Starfsánægja og heilindi

Kristín sem sagðist vera ástríðustjórnandi var á sama máli og sagði: „Það gengur yfirleitt allt vel ef þú hefur ástríðu fyrir hlutunum og brennur fyrir því og ég brann bara dálítið fyrir þessu.“ Þá var líka talað um að eftirleikurinn væri mun auðveldari, en ef fólk hefur gaman að því sem það er að fást við á hverjum degi þá er vinnan auðveldari og í raun bara skemmtileg. Starfsgleðin getur komið fólki nokkuð langt og smitar út frá sér. Þær töluðu líka margar sérstaklega um að þeim þætti gaman að vinna með fólki og þegar þær vilji vinna vel með öðrum þá sé mikilvægt að vera heill og heiðarlegur. Talað var um að samfélagið á Íslandi væri lítið og það þurfi að vita að fólk sé traustsins vert og það sé að segja satt og rétt frá. Orðsporið er því mikilvægt í svona litlu samfélagi og því er nauðsynlegt að vera hreinn og beinn, til að hafa betri tækifæri á vinnumarkaðnum. Óheiðarleiki kæmist alltaf upp á endanum.

Stuðningur fjölskyldunnar og uppeldið var mörgum ofarlega í huga. Sumar höfðu fengið þau skilaboð frá foreldrum sínum að þær og systkini þeirra, óháð kyni, gætu allt sem þau tækju sér fyrir hendur. Nokkrar sögðu frá því hvað hvatning foreldra þeirra var mikil og var hún þeim minnstæð. Talað var um kosti þess að foreldrar hafi verið góðar fyrirmyndir, en upplifun frá æskuárum um að allt væri mögulegt, byggði upp karakter og átti sinn þátt í starfsframa þeirra. Þegar menntun bætist svo við þá er mikilvægt að setja sér markmið og vita hver stefnan sé. Dugnaðurinn og metnaðurinn samanlagt skilar fólki svo árangri. Sumar töluðu líka um að þær vissu nokkuð fljótt hvað þær vildu verða og hvert þær stefndu og að þær hafi sett sér markmið í þeim efnum. Sumar höfðu ákveðnar fyrirmyndir, m.a. innan fjármálageirans, en til að ná á þá staði og ná markmiðum sínum, hafi þær þurft að leggja hart að sér.

4.1.3. Að sækja og grípa tækifærin

Heilræði um markmiðasetningu var veganesti margra meðrannsakendanna. Ef fólk hefur áhuga á því að verða stjórnandi og fara í ákveðnar topp stöður, þá skiptir máli að setja sér markmið og sækjast eftir því, enginn er að fara að koma og biðja fólk um að fara í þessar stöður upp úr þurru. Harpa sagði: „Það er enginn að hugsa um þig, þú verður bara að hugsa um þig sjálfur.“ Þær töluðu margar um að þær tækju eftir þessu sem mun á kynjunum, að konur héldu frekar að þetta kæmi upp í hendurnar á þeim ef þær væru duglegar í þeim störfum sem þær væru að sinna, en svo væri það bara ekki. Það væri ekki nóg að sækja sér menntun og vera rosalega duglegar að vinna að

verkefnum, það væru margir þættir sem spiluðu inn í ef konur ætla að ná markmiðum sínum og vinna í starfsframanum. Þær töluðu sumar um að karlmenn virtust kunna þetta betur, en margir þeirra segðust jafnvel kunna miklu meira en þeir kynnu, en það kæmi frekar í bakið á manni. „Þeir eru svona oft tilbúnir að ýkja kannski svona aðeins getu sína á meðan konur eru svona [...] bara akkúrat þetta sem ég kann“ sagði Ólöf. Konur gerðu oft of lítið úr getu sinni, en það væri heldur ekki gott og það þyrfti bara að fara einhvern milliveg í þessu. Mikið var talað um að vera vakandi fyrir því sem er að gerast í kringum sig og fylgjast með mögulegum tækifærum og sækjast svo eftir þeim. Ef það eru t.d. breytingar í nánd innan fyrirtækja þá þurfa konur að vera vakandi fyrir þeim og skoða hvort það felist eitthvað tækifæri í þeim fyrir sig. Ef konur vilja komast í svona topp stöður þá eiga þær helst að vita af þannig tíðindum á undan öðrum og alls ekki fréttu af þeim eftir á, það dugar ekki til. Sigrún setti þetta í samhengi við eigin starfsframa og sagði: „...ég hefði ekki fengið þetta nema ég hefði ekki haft eitthvað fyrir því, þetta kemur bara ekkert upp í hendurnar á manni, maður þarf að hafa fyrir þessu öllu saman.“ Þær nefndu nokkrar í því samhengi að það hafi aldrei neinn komið eða hringt og boðið þeim neina stöðu, það þyrfti að sækjast eftir þeim stöðum sem þú hefðir áhuga á. Það er líka hægt að gera margt til að búa sér í haginn, sýna frumkvæði og vinna að sínum starfsframa sjálfur, en fólk þarf líka að geta kynnt öðrum hvað það hefur fram að færa. Inga lýsti sinni leið upp metordastigann og sagði: „...ég hugsaði þarna á ég heima. Ég fann það þegar ég las tilkynninguna og [...] ég var náttúrulega búin að sýna að ég gat staðið mig [...] en lagði líka bara mikinn metnað í umsóknina og bréfið og viðtölin.“ Konur þurfa að gera meira í því að koma sér á framfæri, tengjast öðrum og sýna hvað í þeim býr. Einnig var talað um í þessu samhengi að það þyrfti að gæta sín á því að fara millivegin og vera ekki yfiringilega ýtinn, því þá myndi enginn nenna að hafa mann nálægt sér. Sumum konum sem höfðu fengið þessi skilaboð mistækist þetta og tækju þetta skrefinu lengra og væru eiginlega of mikið í sambandi og of mikið að láta vita af sér, en það þyrfti að fara rétt að þessu. Sigrún sagði: „...en það þarf að gera það rétt. Þú þarft að vanda þig við það að vera ýtinn [...] en gera það flott.“ Gott væri að setja sig inn í aðstæður hverju sinni og reyna að lesa leikinn rétt. Það kæmi sér líka vel að þekkja fólk á mörgum stöðum og kynna sig fyrir réttu fólki á réttum stað og viðhalda þeim tengslum. Þótt þær hafi talað svona margar um að fólk þurfi að sækjast eftir því sem það hefði áhuga á, þá var líka talað um að oft væri haft beint samband við fólk vegna atvinnutækifæra eða verkefna. Einnig er oft á tíðum ýjað að einhverju,

t.d. upplýsingum um stöður sem væru að losna, sem þarf bara að læra að túlka á réttan hátt og hafa sig frammi samkvæmt því. Hins vegar væri ekki haft samband við fólk nema það væri búið að sýna fram á einhvern árangur, en þá væri líklegra að annað fólk væri búið að heyra af því. En konur þurfa þá líka að lesa leikinn og grípa boltann. Oft getur líka bara verið „...gott að vera rétta manneskjan á réttum stað“, eins og Sigrún sagði, þannig að oft ræður heppni líka för að einhverju leyti.

4.1.4. Að útdeila verkefnum og ábyrgð

Flestar konurnar töluðu um það að þurfa alls ekki að hafa mestu þekkinguna á öllu sjálfar sem yfirmaður. Stjórnendur eiga að hafa kunnáttu til þess að byggja upp gott teymi og nýta styrkleika allra innan þess og vita hvar þekkingin liggur. Það felst líka styrkleiki í því að viðurkenna þegar viðkomandi er ekki nóg sterkur í einhverju sjálfur, fá hjálp frá öðrum og nýta þekkingu samstarfsmanna sinna. Þegar fólk er komið í svona stöðu þá er ekki hægt að vera sérfræðingur í öllu, það er ekki það sem leiðtogahlutverkið felur í sér. Leiðtogar þurfa að þekkja teymið sitt, vita hvað allir eru að gera og ná því besta fram í fólk. Leiðtogahlutverkið er líka stór hluti af starfinu þegar komið er í stöður sem þessar, þ.e. á móti annarri sérfræðipekkingu, en mikill tími fer líka í stefnumótun. Sigrún sagði t.d. frá því að það væri langt frá því að hún kynni allt og hún yrði bara að hafa gott fólk með sér, en það þyrfti líka að „passa sig að það nenni einhver að vera með manni í liði.“ Talað er um þrenns konar vald í sambandi við leiðtogahlutverkið. Í fyrsta lagi vald í gegnum þekkingu, þar sem stjórnandinn hefði mestu þekkinguna og undirmenn vildu vera þar því þá lærðu þeir svo mikið. Í öðru lagi vald í gegnum umbun og refsingu, en það væri eiginlega sísti kosturinn því það væru leiðinlegustu yfirmennirnir, eða eins og Sigrún sagði eftir lýsingu á einum slíkum yfirmanni „...þú veist ég myndi skjóta mig í svoleiðis umhverfi.“ Í þriðja og síðasta lagi var talað um vald í gegnum leiðtogamennsku, en það væri eftirsóknarvert vald, þ.e. að vera leiðtogi þar sem fólk vildi vera með í liði. Þá þyrfti leiðtogi líka að hafa góða yfirsýn, leggja svolítið á sig að vera skemmtilegur og lifandi, svo fólk vilji fylgja honum.

Í samhengi við það að leiðtogar í æðstu stöðum þurfi ekki að hafa mestu kunnáttuna sjálfir, þá töluðu nær allir meðrannsakendur um mikilvægi þess að útdeila verkefnum. Sumar þeirra sem það töluðu um, sögðu jafnframt að það hafi verið eitthvað sem þær hafi lært með tíð og tíma. Talað var um það sem klassískt einkenni hjá duglegu fólk að reyna að gera allt sjálft. Það ætti sérstaklega við þegar

viðkomandi væri sérfræðingur á sínu sviði og vissi að hann væri fljótari að gera hlutina sjálfur, heldur en að láta aðra gera þá. Það væri jafnvel einkennandi fyrir konur að falla í þá gryfju. Konurnar töluðu um að hafa mikið á sinni könnu, en sumar sögðu að þær hafi lært og unnið í því að koma af sér verkefnum og treysta öðrum. Stjórnendahlutverkið feli það í sér að viðkomandi þarf að tileinka sér og hafa getuna til að útdeila verkefnum. Kristín talaði til að mynda um að stjórnendur ættu að vera að vinna í stóru myndinni og hafa:

...jákvæða og yfirvegaða nálgun á viðfangsefnin og reyni að hérna hlusta og gefa fólki færi á að, ef þau tóku ranga ákvörðun, að það líka má taka ranga ákvörðun og laga hana [...] Ég held að mér takist að, [...] þetta er ljótt orð, deligera, dreifa ábyrgð.

Stjórnendur þurfa að vera meðvitaðir um sérfræðipækkingu sinna starfsmanna og mikilvægt er að gefa fólki sveigjanleika í starfi og að bera ábyrgð á sínum verkefnum. Það væri svo starfmannanna að sýna fram á árangur. Nokkrar tengdu þetta við hugmyndafræði þjónandi forystu, sem þær höfðu kynnt sér og kunnu vel við. Sumar töluðu um að þær ættu mjög auðvelt með að láta frá sér verkefnin og sagði Harpa t.d. að hún væri „...ekki svona micro manager.“ Þær töluðu nokkrar um að þeim þætti gaman að sjá fólk blómstra í verkefnum og njóta þeirra, njóta ávaxtanna af eigin vinnu. Þannig hvatning væri góð fyrir starfsfólk. Það væri líka gaman að sjá fólk vaxa og dafna og vita að þær hafðu kannski lagt eitthvað af mörkum til þess. Sumar höfðu haft þannig fyrirmyndir sem þær hefðu lært af og séð að það virkaði best í því umhverfi sem þær væru og vildu vera í. Sumar virtust læra þetta þegar þær voru komnar lengra í sínum starfsframa, að þær gætu leyft sér að útdeila verkefnum betur og láta aðra sjá um hlutina. Rut sagði: „Maður þarf kannski ekki sjálfur að gera allt. Það er svolítið trikkið.“ Þær viðurkenndu margar að þannig hafi þetta ekki alltaf verið, en þegar sumar voru yngri settu þær mun meiri klukkutíma í vinnuna, unnu verkefnin meira sjálfar og það hafi örugglega skilað þeim árangri. Með tímanum sáu þær þó að það væri hægt að gera hlutina á annan hátt. Inga sagði þannig frá:

...að í seinni tíð þá fel ég fólki verkefni, þau fá verkefni í hendurnar og ég er ekki mikið í lengur, ég var það lengi vel, en ég held að ég sé alveg miklu minna núna í micro management. Ég myndi segja að ég treysti fólki fyrir verkefnunum.

4.1.5. Að vera maður sjálfur

Nær allar konurnar töluðu um mikilvægi þess að vera þær sjálfar. Kristín sagði t.d. „...velgengnin er líka bara þessi að taka sjálfan sig aldrei of alvarlega og vera bara maður sjálfur. Ég hef aldrei þurft að gera neitt annað.“ Sumar töluðu jafnframt um að þær væru stundum varar við það að konur væru að reyna að stjórna eins og karlar, en það lagðist ekki vel í þær. Kristín tók þannig til orða: „Mér finnst þetta bara ekkert smart þegar við reynum að vera eitthvað eins og aðrir. Mér finnst bara að maður eigi að vera maður sjálfur. Og maður eigi að fá að njóta sín þar, svo lærir maður sem maður lifir“. Margar töluðu líka um að fólk þurfi að vera samkvæmt sjálfu sér, ekki reyna að breyta sér til að þóknast öðrum og koma til dyranna eins og það er klætt. Nokkrar nefndu líka að þeim líkaði vel það starf sem þær sinntu í dag, en ef þær vildu skipta yfir í allt annan starfsvettvang eða bara fara annað, þá væri það líka í lagi, því fólk ver svo miklum tíma í vinnunni og það eigi bara að fylgja hjartanu. Eins og Katla sagði: „...maður á bara að vera samkvæmur sjálfum sér alltaf og ef þín upplifun er svo að þú ert það ekki eða þér líður ekki vel eða þú ert ekki á einhverjum stað, ekki djöfla þér áfram í því.“

4.1.6. Eiginleikar kvenleiðtoga

Það má segja að konurnar hafi verið eins misjafnar eins og þær voru margar, þótt það hafi verið hægt að finna ýmsa þætti og eiginleika í fari þeirra sem voru sambærilegir. Allar töluðu konurnar um að vera ánægðar í starfi og voru áhugasamar um að deila og miðla þekkingu sinni. Til viðbótar við fyrri reynslu, þá töluðu nokkrar um að það væri þeirra karakter sem væri lykillinn að velgengni þeirra, eða eins og Sigrún tengdi það og sagði „...ég held að það hafi nú verið af því ég er kannski svona aðeins öðruvísi heldur en þessir klassísku bankamenn.“ Margir góðir eiginleikar voru nefndir til sögunnar og hafa átt sinn þátt í að þessar konur voru komnar í æðstu stöður innan fjármálageirans. Eiginleikar eins og að vera metnaðarfullar og kappsamar, markmiðadrifnar og kröfuharðar, hafa skilað þessum konum langt. Þá nefna nokkrar þeirra að þær séu miklar framkvæmdamanneskjur og að þær eigi þannig auðvelt með að koma hlutum í verk og drífa verkefnið áfram. Sumar töldu það líka sér til kostna að vera ósérhlífnað og óhræddar við að takast á við áskoranir. Mikil samviskusemi og fullkonnunarárátta var nefnd af nokkrum, en þá töluðu þær líka um að þær hafi verið að vinna í þeim þáttum og slaka aðeins á kröfunum til sjálfrar síns. Margar töluðu um að þær væru afar skipulagðar, það væri allt í röð og reglu í kringum þær og það skili

sér í verkefnunum. Sanngirni var líka nokkrum sinnum nefnd til sögunnar og talað um að það væri góður kostur fyrir leiðtoga að búa yfir. Kvenleiðtogar þurfa líka að búa yfir þeim eiginleikum að vera hreinskiptnir og hvetjandi og veita starfsmönnum sínum stuðning. Ása lagði áherslu á jákvæðni og að hrósa starfsfólki og sagði: „...ég nota hrós meðvitað sem stjórnunartæki, að reyna sem sagt að þakka alltaf fyrir eða hrósa fyrir sem sagt jákvæða hegðun.“ Sumar tóku reyndar fram að það sama væri galli hjá þeim, að þær þyrftu að minna sig á að hrósa fyrir það sem vel er gert. Nokkrar töluðu um að vera mjög úthverfar (e. extrovert) og að það einkenni þeirra stjórnunarstíl. Þær sem nefndu það einkenni töluðu sumar um að stjórna með humor og jafnframt að þær miðluðu þekkingu og reynslu sinni til annarra með því að segja sögur. Í því samhengi var líka talað um mikilvægi þess að leiðtogar væru sveigjanlegir og að þeir gæfu starfsmönnum sínum svigrúm í starfi. Leiðtogar eiga að treysta sínum undirmönnum og horfa meira á heildarmyndina, en það gefur starfsmönnum frelsi til athafna. Margar töluðu þær um að vilja hafa stefnu og framtíðarsýn í því sem verið er að gera „...til að ná öllum á sama bátinn“ eins og Inga sagði. Sumar sögðu líka að með tímanum hafi þær orðið „strategískari“ eins og Kristín orðaði það. Mikið var talað um að konur séu oft svo uppteknar af því að koma hlutunum í verk, sem verður til þess að þær gleyma að leiða hugann að þessum þætti. Það sé stundnum veikleiki kvenna sem þær þurfa að vinna í. Sumar vildu meina að karlmenn séu oft mun strategískari en konur í sínum starfsframa, en það sé gott að vera strategískur því þá sé verið að hugsa um heildarmyndina.

Þegar umræða um galla meðrannsakenda kom upp, nefndu þær helst óþolinmæði og tilfinningasemi, þ.e. að hafa ekki alltaf fullkomna stjórn á tilfinningunum. Kristín sagði t.d. að hún væri: „...kannski full áköf og kannski of tilfinninganæm“, þótt hún vildi meina að það væri bara líka styrkleiki, sem það getur vissulega verið. Nokkrar töluðu þveröfugt um sín einkenni sem stjórnendur og sagði Erna t.d.: „Ég er ekki manneskjan sem skynjar hvernig þér líður, þú verður að segja mér það [...] það verður bara að segja hlutina við mig beint það er ekkert að hérna ætla láta mig lesa í einhverjar línur.“

4.2. Tíminn er stærsta fórnin

4.2.1. Miklar en eðlilegar kröfur

Allar konurnar töluðu um að miklar kröfur væru gerðar til þeirra í starfi, en það væru eðlilegar kröfur að þeirra mati, kröfur um að þær standi sig og skili árangri. Þeim fannst ekki óeðlilegt að það væri alltaf hægt að ná í þær og að hugurinn væri töluvert við vinnuna þegar þær væru komnar í stöður sem þessar. Ólöf orðaði það sem svo: „Það eru rosa miklar kröfur gerðar til þín sem stjórnanda, að þú bæði náttúrulega náir tekjumarkmiðum, en einnig líka að þú sérst góður stjórnandi og að þú náir því besta út úr starfsfólkinu þínu og að það sé ánægt.“ Stundum væru líka gerðar meiri kröfur til þeirra sem vitað væri að valda þeim og til fólks sem setti aldrei takmörk. Það þyrfti bara að finna jafnvægið og setja mörk. Sumar vildu meina að konur gerðu sjálfar miklar kröfur til sjálf síns, bæði þegar kemur að faglegum kröfum og til annarra þátta. Sumar nefndu einnig að þær þyrftu að vera góð fyrirmynd fyrir marga. Það að þurfa að vera góð fyrirmynd getur verið mjög krefjandi og þar sem fólk er mjög mismunandi, þá er erfitt að vera góð fyrirmynd í öllu sem konur taka sér fyrir hendur. Það eru ríkar kröfur um að fara eftir stefnum og gildum fyrirtækjanna og upplifðu sumar konurnar kröfur um að það mætti ekki gera nein mistök. Kröfur af hálfu yfirmanna og undirmanna eru líka mismunandi, því það er hlutverk stjórnenda að horfa á stóru myndina, sem hentaði ekki alltaf undirmönnum, sem bera ábyrgð á ákveðnum verkefnum og vildu fara aðra leið sem hentaði þeirra verkefnum. Kröfur um arðsemi eru líka miklar í sumum störfum innan fjármálageirans. Það er eðlilegt í þessum geira, en á sama tíma má heldur ekki græða of mikið, því það er líka gagnrýnivert, svo það er eiginlega ekki hægt að þóknast öllum.

4.2.2. Kynbundinn munur á kröfum

Sumar töluðu um að konur gerðu öðruvísi kröfur til annarra kvenna, en karlar gera. Steinunn orðaði það á eftirfarandi hátt:

Konur gera svona meiri kröfur til manns um skilning, svona eins og maður sé líka vinkona. Á meðan karlarnir eru ekkert að spá í það, maður þarf ekkert að vera vinur þeirra. En það getur vel verið að þeir geri það til karla, ég veit það ekki [...] maður aðskilur betur vinnu og privat líf með karlmönnum heldur en konum.

Talað var um að það væri eins og það væri gerð sú krafa til kvenna að þær hefðu meiri tilfinningagreind en karlar. Þeim leyfðist t.d. ekki að skipta skapi í sama mæli og körlum, eða eiga slæma daga og áttu að vera meðvitaðri um líðan annarra. Orð Steinunnar lýstu líka ágætlega upplifun sumra kvennanna til mismunandi krafna til karla og kvenna þegar hún sagði:

Þeir mega einhvern veginn vera meiri töffarar. Það þykir meira svona smart ef þeir eru töffarar. Mér finnst stundum eins og þegar þeir rökstyðja eitthvað þá er það stundum aðeins merkilegra [...] svona undirliggjandi að konurnar séu svona alltaf með þetta á tilfinningunni, taki tilfinningarnar inní. Þannig að þær séu alltaf meira að hugsa um mannlega hlutann og þetta. Þær gera það náttúrulega að vissu leyti en svona taka oft meira þetta fólk svona í fangið og persónulegra svona. Það er hættan hjá þeim. Þeim tekst svona meira að halda sér svona aðeins frá.

Sumar voru þó á því að sömu kröfur væru gerðar til þeirra og karla í sömu stöðu, en þeim sem voru á þeirri skoðun að svo væri ekki, fannst meiri kröfur gerðar til kvenna en karla í sömu stöðu. Kristín sagði í því samhengi: „Ég á að vita allt, geta allt, vera með allt á hreinu hvernig öllum líður og bara rosa kröfur.“ Sumar þeirra sem töluðu um að nákvæmlega sömu kröfur væru gerðar töluðu um að það gæti verið að þær væru að neita að horfast í augu við það, þær tækju kannski ekki eftir því lengur, eða að þær vissu að það væri samt þannig í öðrum einingum fjármálageirans. Þær konur töluðu m.a. um að vera búnar að vera lengi í æðstu stöðum, eða lengi innan sama fyrirtækis. Sumar gátu þó rifjað upp dæmi úr fortíðinni varðandi eigin reynslu eða reynslu annarra af kynbundnum mun.

4.2.3. Tímabundnar fórnir

Þar sem miklar kröfur eru gerðar í starfi kvenna í forystu í fjármálageiranum fer líka mikill tími í sinna vinnunni, samkvæmt öllum meðrannsakendum. Tími kom því oft til tals, bæði vinnutími og frítími. Allar konurnar, fyrir utan eina, sögðu að tíminn væri stærsta fórnin við að komast í æðstu stöðu eins og þeirra. Sú eina sem nefndi ekki tímann sérstaklega sem ákveðna fórn í því samhengi, talaði um þetta sem val, en ekki fórn, því það væri líka „...mikill ávinningur í staðinn,“ líkt og Sigrún sagði. Allar komu þær því inn á þá umræðu um tímann sem starfið tæki. Allar virtust þær líka vera fullkomlega meðvitaðar um að þetta væri val þeirra. Þær töluðu um að tíminn sem þær fórnir fyrir vinnunna, færi annars í fjölskylduna, ættingjana, vinina, áhugamálin og líkamsrækt. Kristín orðaði þetta ágætlega þegar hún sagði: „...ég fórnaði ákveðnum

lífsgæðum sem er tími [...] Þú þarft bara að vera meðvitaður um það, passa upp á stundirnar sem þú átt.“

Sá tími sem þú fórnar með fjölskyldunni og börnunum hafði mesta vigt. Sumar töluðu um að magn væri ekki endilega það sama og gæði og að þær væru mjög meðvitaðar um að reyna að nýta þann tíma sem þær hefðu aflögu á sem bestan hátt með fjölskyldunni. Sumar sögðu jafnframt að fjölskyldan fengi í raun allan þann frítíma sem þær hefðu, annað og aðrir fengju að sitja á hakanum. Það töluðu þær sérstaklega um sem áttu yngri börn og sömu sögu höfðu þær að segja sem áttu eldri eða uppkomin börn, þegar þær litu til baka. Harpa rifjaði t.d. upp tímabil hjá sér og sinni fjölskyldu og sagði að „...þegar þau voru yngri var ekki mikill tími fyrir annað en að vinna og sinna þeim. Ég forgangsraðaði þannig og ef maður ætlar bæði að vera í mikilli vinnu og sinna börnunum að þá var bara ekki pláss fyrir neitt annað.“ Þær töluðu um að konur þurfi að vera duglegur og tilbúnar að leggja á sig ákveðna hluti, til þess að komast í stöður sem þeirra. Hins vegar þarf ekki að fórna því að eiga börn. Margar litu þær líka á þetta sem tímabil sem sem tæki enda, en væri hægt að stjórna á þann hátt að allir í fjölskyldunni væru sáttir. Steinunn lýsti þessu ágætlega þegar hún sagði:

...auðvitað hefur maður minni tíma með börnunum í annasömu starfi. Þetta er alltaf einhverjar fórnir, en á meðan þær eru tímabundnar, þær eru ekki varanlegar, þá eru þær kannski ekki fórnir. [...] það koma tímabil í öllu sem eru annaðhvort góð eða slæm. [...] Maður hefur stundum kannski fórnað einhverjum fríum, ekki getað verið í löngu frí í einu sem kannski aðrir geta. En maður reynir þá að gera það örðuvísi. Taka oft og styttra. [...] ef þú fórnar einhverju, þá getur þú einhvern veginn náð því, gert hlutina svolítið örðuvísi. [...] En ég meina, börnin tóku af mér símann einhvern tímann, þegar maður var að koma heim úr vinnunni. Maður á að hlusta á þessi skilaboð eins og maður fær heima hjá sér.

Sumar konurnar voru á því tímabili í sínu lífi að hafa lítinn tíma fyrir neitt annað en nánustu fjölskyldu. Þær töluðu allar um að vilja vera meira í sambandi við systkini sín og fleiri nákomna aðila, en það væri erfitt að koma því við í þéttskipað dagatalið. Þær voru samt með vissu fyrir því að sá tími kæmi á endanum. Aðrar voru hins vegar komnar yfir þetta tímabil og voru komnar á það stig að vinna í því að ná upp öðrum hlutum sem þær höfðu fórnað, eins og t.d. vinum, áhugamálum og líkamsrækt. Harpa orðaði þetta lýsandi þegar hún sagði að „...það byrjaði með vináttuna. Það var áramótaheit fyrir nokkrum árum síðan. Ég hugsaði með mér nú er lag. Ég get farið að rækta vinina aftur. Ég saknaði þess og svo kom, sýnir nú forgangsroðunina, svo kom líkamsræktin þar á eftir.“

4.2.4. *Val frekar en fórn*

Þótt talað sé um tímann hér sem fórn, þá lítur enginn þeirra neikvætt á þá fórn, enda um val að ræða eins og áður sagði. Ástæður valsins er að þær eru allar sem ein ánægðar í sínu starfi og töluðu sérstaklega um það. Störf þeirra eru mjög fjölbreytt og margar töluðu þær um að verkefni væru næstum aldrei þau sömu frá degi til dags. Sumar töluðu einnig um að það hafi í raun komið þeim á óvart hversu skemmtilegt það væri að vinna í fjármálageiranum og hvað störfin væru í raun ólík frá því sem þær höfðu haldið fyrirfram, ímyndin hafi verið svolítið frábrugðin raunveruleikanum. Það að vera í æðstu stöðum í fjármálageiranum er afar krefjandi, en gefandi og skemmtileg vinna sögðu þær. Starfsánægjan er hinn stóri ávinningur sem kemur í staðinn, miðað við frásögn kvennanna. Nokkrar nefndu þær líka að það að vera í starfi sem gefi þeim svona mikið hafi jákvæð áhrif á margt annað, því þá geti þær gefið meira af sér bæði í vinnunni og fyrir utan vinnuna. Allar völdu þær sér þennan starfsframa, þótt leiðin í æðstu stöður hafi verið mismunandi. Sumar höfðu alltaf starfað innan fjármálageirans og unnið sig þannig upp á toppinn, en aðrar komu utan að frá. Margar töluðu þær um að vinnan yrði að vera krefjandi svo þær hefðu gaman að henni og að þeim leiddist rúttínustörf, eða eins og Ása sagði:

Stundum hef ég alveg vaknað upp og hugsað þú veist af hverju get ég ekki bara ennþá verið ánægð að vera bara í einhverju rúttínu starfi og farið heim kl. 16, en það er bara ekki þannig ég var einu sinni í svona [...] og ég bara dó, þú veist mér fannst þetta ótrúlega leiðinlegt.

Þráin til að hafa áhrif kom líka fram í máli nokkurra kvenna og þar sem tíminn og orkan er takmörkuð auðlind, þá þarf að gefa starfsframanum tíma og orku ef ætlunin er að komast til áhrifa. Þær töluðu einnig um að þurfa að vera duglegar og leggja metnað í verkefni og það tæki tíma. Rut líkti þessu við okkar bestu íþróttastjórnur og sagði að þær „fóru bara alltaf út og gerðu aðeins meiri æfingar og voru bara mættir á fleiri æfingar og voru bara aðeins lengur [...] en til að ná þessu extra, þetta er bara held ég að setja extra í það.“

4.2.5. *Tímastjórnun – frí um helgar*

Það skiptir því líka máli að læra að stjórna tímanum, en þær nefndu margar hverjar að þær hafi lært að stjórna honum betur eftir því sem á leið. Tímafórni hafi því meira verið á uppleiðinni í tilfelli margra kvennanna. Með tímanum hafi þær t.d. lært að

útdeila betur verkefnum í vinnunni og heima fyrir, t.d. með því að fá sér au pair, aðkeypt þrif o.s.frv. Það væri fullt hægt að gera, en konur þyrftu að vera tilbúnar til þess. Það kostar líka oft að fá sér þessa aðstoð, en spurningin hlýtur alltaf að vera hvernig verðleggur fólk þann tíma sem það fær annars með fjölskyldunni. Með því að fá sér aðstoð sparar fólk tíma sem það getur annars nýtt í að sinna fjölskyldunni eða vinnunni.

Þær höfðu allar sínar leiðir til að stjórna tímanum og talaði helmingur kvennanna sérstaklega um að þær tækju sér frí um helgar. Það var upplýst ákvörðun þeirra og spilaði ýmislegt þar inn í. Sumar tóku þessa ákvörðun á þeirri forsendu að helgarnar væru þá alfarið tileinkaðar fjölskyldunni og tíminn þá nýttur vel til að sinna henni. Tíminn líður hratt, börnin vaxa og þær voru meðvitaðar um það að þetta er tími sem kemur ekki aftur. Þetta er ákveðin regla sem þær sjálfar höfðu sett sér, eða þær tóku þessa sameiginlegu ákvörðun með maka, sem tekur sér þá líka frí um helgar. Einstaka sinnum hafi þær brotið þessa reglu, en hún hafi haldið að lang mestu leyti. Einhverjar höfðu sett sér þessa reglu fyrir fáum árum en aðrar voru búnar að fara eftir henni í fjölda ára. Allar konurnar höfðu reynslu af því að vinna undir miklu álagi og töluðu um klikkuð tímabil sem ekki væri alltaf hægt að stjórna, en þær hefðu lært að passa upp á þetta. Það væri allt í lagi að takast á við erfið tímabil, en það tæki á til lengdar. Þær tengdu þetta líka eigin heilsu og um helgar væru þær að hlaða batteríin og safna þannig orku sem væri öllum til góða. Sumar vildu líka meina að með því að setja sér þessa reglu, væru þær betri stjórnendur, eða eins og Steinunn orðaði það:

Það er endalaust hægt að vinna og sem stjórnandi er maður endalaust á vaktinni. Svo kemst maður fljótt að því að maður er miklu betri [...] alltaf að ná að kæla höfuðið inn á milli. Það gerir þig bara betri, hæfari í ákvarðanatöku. Hæfari þegar eitthvað kemur upp á. Þannig að það og ég legg mikla áherslu á þetta við mína stjórnendur að passa sig.

4.2.6. Breytt vinnustaðarmening

Þær leiddu með fordæmi að þessu leyti og töluðu um að þær ræddu þessi mál við sína undirmenn, sem líka væru stjórnendur. Þær töluðu um að þær kvöttu sína starfmenn til þess að taka sér frí um helgar, líkt og þær, til þess að sinna fjölskyldunni og fara í samfelld sumarfrí. Leiðtogar þurfa að vera góð fyrirmynd og ef viðkomandi getur ekki stýrt tíma þínum þá er kannski ekki hægt að ætlast til þess að undirmennirnir geti það. Á sumum vinnustöðunum var þetta líka bara í vinnustaðarmeningunni og töluðu þær

konur um að afar sjaldan væri unnið á vinnustaðnum um helgar. Það er mikið að gera í vinnunni hjá öllum þessum konum og oft þarf að vinna langa vinnudaga og taka vinnuna með sér heim á kvöldin. Það væri hins vegar líka hægt að hætta snemma og taka vinnuna með sér heim án þess að það væri neikvætt. Þær væru kannski heima upp í sófa í þægilegum heimafötum að svara vinnupóstum eða vaska upp og taka vinnusímtöl. Það væri á þeirra forsendum og val í tímastjórnun. Sigrún talaði um að hún segi við konur sem ræði við hana og telja að þetta sé allt svo efitt og haldi að hún sé ekki komin heim fyrr en á miðnætti að „þetta er hálf tími til viðbótar sitt hvoru megin við daginn.“ Þær töluðu margar um að vera mikið fundarbókaðar á þessum hefðbundna skrifstofutíma og því færi aukatíminn m.a. í að svara tölvupóstum og taka símtöl. Margar héldu að konum yxi í augum sá tími sem færi í að taka þessa auka ábyrgð sem fælist í því að vera komin í forystu í fjármálageiranum, en það væru óþarfa áhyggjur. Nokkrar nefndu breytta vinnustaðarmenningu hvað þetta varðar frá því eftir hrun, því áður hafi vinnustaðarmenning í fjármálageiranum einkennst af því að allir hafi verið að vinna langt fram á kvöld og um helgar, en það hafi ekki dugað til og bankarnir farið á hausinn, „...þannig að við gerum þetta bara að einhverri meiri skynsemi“ sagði Sigrún.

4.3. Fólk þarf að vita hver þú ert

Mikilvægi tengslaneta eru að verða ljósari og meira í umræðunni og töluðu margir meðrannsakendur um það. Umræðan um mikilvægi tengslaneta á Íslandi hafi farið á fullt í kringum árið 2000 og sérstaklega var rætt um að síðustu árin hafi konur sjálfar orðið meðvitaðri um mikilvægi þeirra. Þannig hafi ýmis formleg tengslanet kvenna verið að byggjast upp. Nokkrar kvennanna höfðu líka orðið varar við aukna þátttöku kvenna á viðburðum þar sem óformleg tengslanet eru að myndast, eins og á ráðstefnum og öðrum viðburðum. Tengslanetin sem komu til tals voru ýmist formleg eða óformleg. Formleg tengslanet sem nefnd voru eins og t.d. Félag kvenna í atvinnulífinu, Rótarý, LeiðtogaAuður, Samtök Atvinnulífsins og Félag viðskiptafræðinga og hagfræðinga. Óformleg tengslanet sem voru nefnd sem vettvangur tengsla voru t.d. saumaklúbbar, íþróttaviðburðir, ráðstefnur, fundir, matarboð, hádegishittingar, kokteilboð o.fl.

4.3.1. Viðhald og uppbygging tengslaneta

Meirihluti meðrannsakenda sagðist mjög meðvitaður um viðhald og uppbyggingu tengslanets síns. Sumar unnu markvisst að uppbyggingu þess og sumar voru mjög meðvitaðar um að miðla þekkingu sinni og hvetja samtarfskonur og aðrar konur til að byggja sitt upp. Þær konur sem sögðust ekki leggja mikið upp úr því eða gera lítið í því, gáfu nokkrar ástæður fyrir því. Sumar sögðust hreinlega lélegar í því, sögðust vera introvertar, gætu það ekki vinnunnar vegna eða hreinlega leiddist það.

Margar nefndu að þeim fannst það einkennandi fyrir of margar konur að þær átti sig ekki á mikilvægi tengslaneta, en Harpa orðaði það þannig:

...ég kannski finn aðeins svona mun á kynjunum hvað þetta varðar, að mér finnst konurnar tregari til að standa upp og fara út og hitta fólk [...] eins og þær sjái ekki virðið í því. Að það sé bara meira virði að sitja við hérna tölvuna og klára einhver verkefni sem þær eru að vinna að heldur en að fara og hitta fólk. [...] en það getur sko fært manni svo margar hugmyndir og gefur manni mikið líka að hitta fólk fyrir utan fyrirtækið og rækta tengslanetið þannig.

Þær töluðu því nokkrar um mikilvægi þess að konur væru góðar fyrirmyndir fyrir aðrar konur og þær tækju að sér að leiðbeina, eða mentora, aðrar konur m.a. í þessum þáttum. Sumar hverjar höfðu reynslu af því að vera leiðbeint á þann hátt og voru nú að gera það sama. Með því að heyra reynslusögur annarra kvenna, hjálpar það konum að móta sinn veg og taka lærdóm af reynslu annarra. Þær töluðu jafnframt um að sameiginlega eiga konur að hugsa það hvernig þær vilji vera hreyfiafl, hvernig þær geti leiðbeint öðrum konum, en það eru tengslanetin sem gera það að verkum. Einhverjar höfðu markvisst unnið í því að mentora aðrar konur í þessu og höfðu verið að reyna að ná til yngri kvenna og kvenna í öðrum atvinnugeirum til að breiða út boðskapinn og byggja upp tengsl enn víðar. Þær töluðu um að þær væru í því að hvetja sínar konur, konurnar sem þær væru að vinna með og að hvatningin fælist í því að segja við þær að mæta á stóra viðburði og bara hitta fólk. Það væri ekki bara gagnlegt fyrir þær sjálfar persónulega fyrir tengslanetið, heldur líka út af starfinu sem þær sinna. Konur verða bara betri í sínu starfi ef þær tengjast líka út á við. Þess vegna skipta tengslanet svona miklu máli, til þess að deila, skilja og heyra.

4.3.2. Fagleg notkun tengslaneta

Fagleg not tengslaneta voru þeim öllum ofarlega í huga, bæði þeim konum sem meðvitað byggðu upp og notuðu tengslanetið sitt, sem og þeim sem sögðust gera lítið

í því. Sumar töluðu um að hafa gengið sinn veg og barist við ljónin í veginum, en vildu ítreka að það ætti að nota tengslanetið á faglegan hátt. Talað var um að það skipti rosalega miklu máli að þekkja fólk, sem einnig þekkti vel til, en það væri þannig sem þetta virkaði. Til að undirstrika þetta sagði Kristín: „...maður á að vera strategískur í þessu eins og maður getur, en vera samt einlægur og ekki neinn hroki og ekki neitt pot í pot, þú veist á ófaglegan hátt, bara maður á að vera faglegur.“ Þær sem tilheyrðu síðari hópnum nefndu allar innri not tengslanetsins, þ.e. að þær notuðu tengsl sín innan þess fyrirtækis sem þær störfuðu og jafnvel að þær tækju símtöl við fyrrum samstarfsmenn til að afla upplýsinga og aðstoðar við störf sín. Allir eiga í raun sín tengslanet og allir þekkja fólk hér og þar, í svipuðum störfum og í svipuðum fyrirtækjum. Erna var með dæmi um faglega notkun þannig tengslanets og sagði:

... eins og þegar við vorum að gera stórar skipulagsbreytingar man ég, þá var ég í sambandi við einn sem var með mér í skóla sem ég vissi að hafði nýlega gengið í gegnum svipað og fékk svona bara að heyra hvernig hefði gengið hjá þeim og hvað þau hefðu rekið sig á og svoleiðis og þannig að já, ég hef aðallega notað þetta svona bara í að hérna spegla kannski það sem ég er að gera.

Nokkrar sögðu líka frá því að þeim leiddist hrikalega viðburðir þar sem þær þekki engan og þurfa að halda uppi samræðum við ókunnugt fólk, það hreinlega dragi úr þeim alla orku. Þær hafi hins vegar gagn og gaman að því að tala við og kynnast fólki innan vinnustaðarins og ræða þau málefni sem þar eru í gangi. Þá söðgu þær sömu að um leið og þær séu búnar að kynnast fólki og þekki það, þá eigi þær mjög auðvelt með að taka upp símann og hringja og spjalla og nýti sér það töluvert. Eftir því sem tíminn líður og konur koma við á fleiri vinnustöðum, þá kynnast þær meira fólki á mismunandi stöðum og þá stækkaði tengslanetið. Rut talaði þannig um að það væri mikilvægt að grípa þau tækifæri sem manni bjóðast og sagði að:

...sitja kannski í einhverjum stjórnnum og í einhverjum ráðum og nefndum, [...] Það er bara dálítið value í því að ég kannast nú við þennan og þekki þennan, þá er auðvelt ef þú þarft að hringja í einhvern, það er ofboðslega mikilvægt [...] bara að ná árangri í vinnunni [...] kannski byggist á þessu, að hafa verið í ólíkum verkefnum og vera á ólíkum vinnustöðum. [...] Þá hittir þú kannski fólk sem þú myndir annars ekki hitta. Þannig að ég myndi alveg svona mæla með því, að þegar það býðst að gera alveg eitthvað svoleiðis.

4.3.3. *Að rækta tengslin meðvitað*

Í gegnum formleg og óformleg tengslanet myndast oft líka sterk vinasambönd sem vara svo í lengri tíma. Sumar konurnar töluðu um þörf kvenna fyrir að vera svo miklar vinkonur, eða eins og Kristín sagði: „Við þrífumst rosalega mikið á þessu vinkonuteymi [...] Okkur þykir svo gott að stjórna ef þú getur verið vinur okkar líka. Strákarnir eru ekkert rosalega uppteknir af því.“ Ekki voru þó allar konurnar sammála um að það sama ætti ekki við um karlana líka, því annars væru tengslanet þeirra e.t.v. ekki eins sterk og þau væru í raun. Nokkrar töluðu líka um að þær væru duglegar að stinga upp á því og bjóða í hádegismat og kaffi, eða jafnvel halda matarboð til þess að viðhalda kunningsskap og jafnvel vináttu. Samstarfsmenn koma og fara og því getur verið mikilvægt að rækta þessi tengsl því það sé aldrei að vita hvenær það geti verið gagnlegt að vera í góðu sambandi við fyrrum félag. Í gegnum sum tengslin, sem hefðu þróast í vináttu, þá væri fólkið t.d. að hittast með mökum í mat. Ef konur, jafnt og karlar, ætla að eignast vini í viðskiptalífínu þá þurfa þær að leggja sig fram um það, en Sigrún sagði t.d.: „...maður þarf stundum að hafa svolítið fyrir því að halda fyrsta boðið og svona [...] og ég bara leik mér að því, mér finnst það bara gaman.“

4.3.4. *Tengslanet stærsta hindrun kvenna í viðskiptalífínu*

Þær konur sem höfðu búið og starfað erlendis, sögðu sumar að tengslanet skipti ótrúlega miklu máli og sérstaklega á Íslandi. Erlendis hafi tengslanetið ekki skipt svona miklu máli, en það væri áþreifanlegt hvað það skipti mun meira máli á Íslandi. Hér þarf svona svolítið að þekkja til hér og þar og það hjálpar til í viðskiptum. Nokkrar nefndu að það væri á leiðinni upp metorðastigann sem þær fundu meira fyrir því, en þá þurfu þær brjótast í gegnum þetta vinasamfélag. Það sé einmitt þetta vinasamfélag sem konur hafa verið að berjast í. Þá vitnar Sigrún til fyrri tíma og segir:

... í gamla daga var maður að segja stundum að þegar einhver ætlaði að ráða einhvern, þá sagði maður ég þekki rosalega flotta konu og nefndi einhverjar svona konur þá var alltaf svona hver er hún? Hafið þið ekki hitt hana? [...] það var alltaf svona þannig að það sem að konur, hindrun hjá konum er að þær eru ekki þekktar.

Þær nefndu nokkrar að það þurfi að passa að missa ekki tengslin, heldur halda sambandi við fólk. Konur væru orðnar miklu betri í þessu og ættu orðið miklu meira af vinnufélögum sem væru karlmenn, ekki bara konur, en það hafi verið erfiðara áður fyrr. Það er mikilvægt fyrir konur að þegar þær kæmu til tals, eða á þær væri bent, að

þá kannaðist fólk við þær. Sigrún sagði t.d. að enn héldi hún að „tengslanet væri svona kannski helsta hindrunin hjá konum.“ Þær töluðu um mikilvægi þess að fólk vissi hver þú værir því það hefði að sjálfsgöðu áhrif þegar verið er að ráða fólk og verið er að kynna fólk, að aðrir viti eitthvað af þér. Það væri þáttur sem konur mættu alls ekki vanmeta. Þær töluðu margar um að konur þyrftu að koma sér að borðinu og vitnuðu þannig sumar til bókar Sheryl Sandberg, en konur þyrftu að láta í sér heyra og koma sér á framfæri.

Hvort sem konurnar byggðu markvisst upp og notuðu tengslanetið sitt eða ekki, þá höfðu þær mis mikla ánægju af myndum tengslaneta. Þótt sumar þeirra hefðu ekki mikla ánægju af uppbyggingu tengslaneta og myndu frekar kjósa að vera að eyða tímanum í eitthvað annað, þá voru þær flestar í tengslamyndum í einhverju mæli, þótt mis mikið væri, enda tilheyrir það stöðu eins og þeirra. Þær mættu t.d. oft á viðburði þar sem þær töldu sig þurfa þess, en ekki ánægjunnar vegna. Einhverjar töluðu t.d. um að hafa gagnert skráð sig í félagasamtök til að útvíkka tengslanetið, þótt þær hafi ekki endilega verið mjög áhugsamar. Nokkrar minntust þess að hafa verið mjög lélegar í myndun tengslaneta og hefðu ekki haft ánægju að því hér áður fyrr, en að í seinni tíð hafi þær séð virðið í því. Þær töluðu um að vera nú að byggja upp sitt tengslanet og vinnu sinnar vegna þyrftu þær að nýta sér það. Þær sem sögðust ekki hafa gaman að myndun tengslaneta líktu því m.a. við að vera í stjórnmalaflokki, en svoleiðis samtök væru alveg fín en þær hefðu bara ekki gaman að þeim. Það má því segja að sumar konur gera þetta skyldunnar vegna, en ekki ánægjunnar. Sumar kjósa frekar að vera heima með fjölskyldunni og jafnvel að fá að vera alveg einar. Yfirborðstal gæfi sumum svo lítið, en þær konur kusu frekar dýpri vinnutengd samskipti. Flestar konurnar voru samt á algjörlega öndverðu meiði og töluðu um það hvað þær hefðu gaman að samskiptum við fólk og að hitta fólk við mismunandi aðstæður og kynnast nýju fólki. Þeim finnst alls ekki erfitt að kynnast nýju fólki og töluðu sérstaklega um að fá svo mikla orku úr því að vera í félagsskap fólks, samskiptin við aðra gæfu þeim mikið.

4.4. Hindranirnar færri en þær voru fyrir fimm árum

Þær áskoranir sem konur í forystu í fjármálageiranum standa frammi fyrir eru margvíslegar. Sumar eru þær heimatilbúnar, aðrar starfstengdar og sumar kynbundnar.

4.4.1. Staðalímyndir fjármálageirans

Ein af þeim áskorunum er t.d. staðalímyndir sem fólk gerir sér varðandi stöðu kvenna. Fjármálageirinn hefur löngum þótt karllægur, sérstaklega þegar kemur að fólki í æðstu stöðum, eða eins og Erna sagði: „...það er náttúrulega svolítið viðurkenndara að það séu karlmenn sem að standa fyrir öllu í fjármálageiranum.“ Sumar vitnuðu til atvika því tengdu þar sem fólk hreinlega gerði ráð fyrir því að þær sinntu öðrum og lægri stöðum innan fjármálageirans, eins t.d. að hafa vera talin vera ritari. Þær tengdu það beint við kyn sitt og þannig hafi þetta mikið verið áður fyrr, fólk gaf sér þá meira fyrirfram forsendur um hlutverk kvenna á vinnustaðnum. Þær töluðu um staðalímyndir í þessu samhengi sem virtust loða við fjármálageirann, en ímyndin af leiðtogum í fjármálageiranum væru frekar jakkafataklæddir karlmenn. Kristín tók dæmi þessu til stuðnings um læknisheimsókn sem hún hafði nýlega farið í, þar sem lækinn spurði hana hvar hún starfaði, en hreinlega gaf sér svo að hún væri að starfa í lægri stöðu í bankaútibúi og varð hissa þegar hún sagði síðar hvaða stöðu hún gengdi. En hún sagði jafnframt:

Þetta eru svona ákveðnar stereóhindarnir. [...] Ef ég hefði komið sem karlmaður [...] þá hefði hann örugglega ekki haldið að hann ynni í útibúi. [...] Hann hefði örugglega alveg líka spurt og hvað ertu að gera. Þannig að þetta eru þessar stereótýpur sem ennþá eru.

4.4.2. Kynbundinn launamunur

Einnig töluðu sumar konurnar um að þeirra fyrirtæki væri búið að vinna markvisst í jafnréttismálum, en margt hafi komið þeim á óvart í þeirri vinnu og töldu þær að launamisréttið, eða launaójöfnuðurinn, væri ennþá mikil áskorun almennt. Margar töluðu um að það væri ólíðandi að kynbundinn launamunurinn væri enn til. Það þyrftu allir að vera vakandi fyrir ýmsum þáttum sem þarna hafa áhrif og gera eitthvað í því að breyta þeim. Það væru leifar af alls konar svona hlutum sem hefðu áhrif á þennan ójöfnuð en það skiptir máli að fólk sé meðvitað um það. Ef fólk vill breyta hlutum þá þarf að skilja af hverju þeir eru eins og þeir eru og ráðast síðan til atlögu að breyta þeim. Það olli mörgum gremju að það væri ekkert verið að gera í þessum málum í raun og veru. Ráðherrar í ríkisstjórninni væru t.d. ekkert að gera í því að reyna að uppræta launaójöfnuð kynjanna, en fullt væri hægt að gera. Sigrún talaði t.d. um að þetta gæti verið hluti af endurskoðuninni hjá fyrirtækjum og það gæti verið skyldað að birta launamun kynja í ársreikning. En hún sagði einnig:

...ég myndi allavega ekki vilja vera stjórnandi í fyrirtæki þar sem þetta væri birt og ég myndi vera berskjölduð fyrir því að ég væri ekki að standa mig í þessum málum. Ég held að það séu allir sem vilja standa sig í þessu, það þarf bara að setja pressu um það [...] ætlum við að horfa á þetta ár eftir ár eftir ár?

4.4.3. Að láta heyra í sér við borðið

Þær töluðu nokkrar um þá áskorun fyrir konur að láta heyra í sér við borðið og er þar vitnað til fundarsetu kvenna og hegðun í fjölmenni. Þær töluðu um það að konur væru lítið fyrir að vera stöðugt að koma sínum málum á framfæri, en þær kysu frekar að láta verkin tala. Sumar töluðu um málefni sem þeim væru hugleikin og konur væru oft sterkari í og sögðu að það væri oft áskorun að koma þeim málum áfram. Eitthvað sem þeim finnst þá svona mikilvægt þar sem öðrum, oftast karlmönnum, finnst minna mikilvægt. Sumum fannst karlmenn hins vegar oft vera að tala mikið, bara til þess að hafa orðið eða láta aðra heyra að þeir viti hitt og þetta um málefnið. Þetta væri samt áskorun sem konur þyrftu sjálfar að vinna með, bæði utan og innan heimilis, þetta væri líka að hluta til þeim að kenna. Konur þyrftu stundum að hafa fyrir því að láta vita hverjar þær væru og hvaða stöðum þær gengdu, eða sækjast eftir hlutunum. Nokkrar útskýrðu það á þann hátt að konur væru ekki eins pólitískt þenkjandi eins og karlmenn á vinnustöðunum og þyrftu að vera útsjónarsamari í því að koma sínum málum á framfæri. Kristín orðaði það þannig: „Við getum stundum verið naív við borðið þegar þar að kemur.“

Þær töluðu líka nokkrar um að það væri áskorun kvenna að geta aðlagð sig að því umhverfi sem þær eru að vinna í án þess að tapa sínum eigin sérkennum, en það kemur heim og saman við umræðu sem kom fram hér á undan í niðurstöðukaflanum, þar sem konurnar töluðu nær allar um mikilvægi þess að vera þær sjálfar. Eins og Katla orðaði það:

...við erum konur og við ætlum ekki að fara klæða okkur í bindi. Við erum konur og eigum að nýta okkar sérþekkingu fyrst og fremst. Það er helsta áskorun kvenna, þær virðast alltaf bara ætla að sogast inn í hópinn og verða alveg eins.“

Sumar töluðu líka um að það væri áskorun fyrir konur að láta taka mark á sér utanhúss og var mikilvægi góðra fyrirmynda þeim hugleikið, í samhengi við að vinna að jafnrétti kynjanna. Mikilvægt er að hafa fyrirmyndir af báðum kynjum í öllum störfum og vinna að þeim málum á uppbyggilegan hátt. Sumar töluðu um að

viðskiptavinirnir þeirra væru helsta áskorunin varðandi þetta atriði. Fyrirmyndir margra þeirra í fjármálageiranum væru karlkyns og það litaði oft samskiptin og vinnuna, en þá væri mikilvægt að takast á við það á faglegan hátt. Það var líka talað um áskoranir kvenna að láta taka mark á sér innan fyrirtækisins, þegar konur væru búnar að vinna sig upp hjá því fyrirtæki. Það væri erfitt fyrir suma samstarfsmenn, oft karla, að meðtaka nýtt hlutverk þeirra, það væri kynbundinn munur á því.

4.4.4. Fjölgun kvenna í æðstu stöðum í fjármálageiranum

Sumar töluðu um áskoranirnar við að starfa í fjármálageiranum væri þessi neikvæða ímynd sem væri á fjármálageiranum. Það væri oft erfitt að vinna í umhverfi þar sem fólk þyrfti í sífellu að vera að verja störfin gegn illu umtali, því það væri svo mikið af fólki sem væri að gera góða hluti. Þeim þótt því skipta mestu máli fyrir fólk að halda sínu striki, vera jákvætt og taka faglega á hlutunum. Það felast líka starfstengdar áskoranir í því að vinna undir svona ströngu regluverki sem einkennir fjármálageirann, t.d. að koma með nýjar lausnir og minnka kostnað. Það væri ein stærsta áskorun næstu ára. Nefndar voru frekari vinnutengdar áskoranir sem tengdar voru arðsemi, regluverki og lagabreytingum, en margir starfsmenn innan fjármálageirans eru hreinlega hræddir við að gerast brotlegir við lög vegna mikils flækjustígs. Innra eftirlit er mikið en oft er erfitt og seinlegt að koma málum áfram vegna regluverksins, sem almenningur gerir sér oft ekki grein fyrir að er mikið.

„Mikið brjálæðislega er mikilvægt að við fjölgum konunum í fjármálageiranum. Mér finnst það bara algjörlega nauðsynlegt og hérna vegna þess að í fyrsta lagi verður þetta svo miklu skemmtilegra og þetta verður miklu miklu heilbrigðara“ sagði Kristín. Margar voru á sama máli og var talað um rekstrarleg áhrif þess að fá fleiri konur í fjármálageirann. Sumar nefndu að það gæti lágmarkað áhættutöku og jafnvel gert fjármálaheiminn betri. Lykilatriðið væri samt, eins og í flestu, að hafa fjölbreyttan hóp, eða eins og Steinunn sagði:

...það er líka jafn neikvætt ef það eru orðnar of margar konur vs. of margar karlar, þannig að þú veist ef þetta eru bara orðnar konur þá sýna þær neikvæðar hliðar eins og karlahópur. Bara öðruvísi. Þannig að það er alltaf þetta jafnvægi sem maður sækist eftir, sem mér finnst mest spennandi.

Allir meðrannsakendurnir töluðu um að taka fjármálaákvæðanir að vel ígrunduðu máli. Konurnar gegndu mismunandi störfum m.t.t. hvers eðlis fjármálaákvæðanirnar væru sem þær tækju í sínu starfi. Flestar töluðu þær um að fá sér ráðgjöf, bera

ákvarðanir undir fleiri aðila og fara eftir lögum og reglum. Einnig var talað um að nota bara heilbrigða skynsemi, byggða á rökum og vera tilbúin til að standa við ákvarðanir sínar. Nokkrar nefndu líka að innan þeirra fyrirtækja væru vel skilgreindir ferlar sem þyrfti að fara eftir þegar teknar væru fjármálaákvarðanir. Ferlin væru líka breytileg eftir því hversu stórar ákvarðanirnar væru og hvort þær væru stefnumótandi fyrir fyrirtækin, sveigjanleikinn væri meiri fyrir minni fjárfestingar. Margar lögðu þær mikið upp úr góðri greiningarvinnu og að skoða marga valkosti. Það væri líka mikilvægt að gæta jafnræðis og að bjóða mörgum að borðinu til þess að tryggja það að birgjarnir fái allir tækifæri. Flækjustigið væri oft meira þegar fyrirtækið væri í raun að kaupa vörur og þjónustu af sínum eigin viðskiptavinum og erfitt að hafa alla ánægða. Þær töluðu flestar um að reyna fyrst og fremst að vera faglegar. Það væri líka mikilvægt að meta árangurinn af fjárfestingaákvörðunum, en það þyrfti að gera í auknum mæli innan fjármálageirans. Sumar töluðu einnig um það að í einhverju tilfellum þyrfti að treysta á magatilfinninguna og byggja ákvarðanir á trausti. Traust byggðist oft upp með tímanum og lengri viðskiptasamböndum. Ólöf talaði um að hún „horfi oft svona meira í aurinn heldur en sko margir kannski, karlar sko. Ég held að þar geti líka verið munur á körlum og konum. Svona svolítið kannski meira með svona, já horfum kannski aðeins öðruvísi á hlutina.“

4.4.5. Hindranirnar fleiri á uppleiðinni

Líkt og áskoranirnar, voru þær hindranir sem konurnar mættu í sínum störfum af ýmsum toga. Margar nefndu að þær hindranir hafi meira verið á uppleiðinni og þær mættu færri hindrunum í dag, verandi í sinni stöðu. Sumar töluðu jafnvel um að þær fyndu kannski bara minna fyrir þeim eða væru e.t.v. búnar að gleyma einhverjum. Sumar töluðu um að ein helsta hindrunin væri að vera ekki metin af verðleikum. Þá þurfi konur jafnframt að passa sig á því að vera við borðið og fara á þessa fundi, þar sem ákvarðanir eru teknar. Þótt karlar væru að tala niður til kvenna og ekki að bjóða þeim með, þá ættu þær ekki að láta það á sig fá. Nokkrar töluðu einmitt um að þær væru ekkert að móðgast yfir því að það væri talað í karlkyni eða túlka einhvern talsmáta sem niðurlægjandi. Það þyrfti auðvitað að vinna í því og það væri gert, en það þyrfti að velja sér slagina. Það skiptir líka máli hvernig konur ræða um hlutina til að reyna að fá þeim breytt til hins betra. Ein leiðin se þótti árangursrík til að ná til karla, en hún var að ræða við karlmenn út frá þeim konur sem þeir þekkja, til að fá þá til að

skilja sjónarmið kvenna. Konur þurfa líka að standa fyrir sínu og segja sína skoðun.

Kristín sagði í því samhengi:

...Þetta er svo fljótt að fara í sama farið ef þú ert ekki bara vakandi. Það þarf non stop að tala um þetta og þú þarft að tala um þetta upphátt. Þú þarft alltaf að [...] spyrja sjálfa þig gagnrýnnar spurninga hvað þetta varðar.[...] það eymir ennþá af þessu kallasamfélagi sem við búum í, bændasamfélaginu og hindranirnar hjá konum hvort sem þær eru í fjármálageiranum eða, er að þær fái að vera þær sjálfar. Fái að vera við borðið.

Nokkrar nefndu að enn væri verið að spyrja konur hvort þær ætli að verða ófrískar, eins ótrúlegt og það væri. Rut talaði um að fyrir nokkuð löngu hafi hún einmitt verið spurð að því í atvinnuviðtali hvort hún hygðist á barneignir, „...því það væri ekki æskilegt“. Hún sagði jafnframt að þá hafi hún nú sjálf afskrifað þann vinnustað. Sumar höfðu líka lent í því, þrátt fyrir að vera fyrir löngu búnar að sanna sig á vinnumarkaðinum, að vera spurðar hvort þær réðu við ákveðið verkefni því þær væru með lítið barn heima. Sömu konur veltu því líka fyrir sér hvort karlmaður væri nokkurn tímann spurður sömu spurningar, hvað þá karlmaður í þeirra stöðu. Þær töluðu um að í dag væri það í raun bara fráleitt, að láta barneignir vera hindrun í vegi kvenna, ekki frekar en karla. Tíminn væri fljótur að líða og töluðu þær um að fólk kæmi oft bara ferskara og endurnært aftur inn á vinnustaðina og oft með nýja sýn á hlutina. Það gildi bæði um konur og karla.

Nokkrar vildu meina að ein hindrunin í vegi kvenna væri baktal og tuð, þær tengdu það við óánægju og að konur kæmu oft ekki hreint fram. Á þessu væri mikill kynjamunur að þeirra mati og að þetta gerðist frekar í kvennahópum á vinnustöðum. Talað var um að konur ættu að vera hreinskilnar, byggja upp traust og standa fyrir sínu.

4.4.6. Vinasamfélagið undirliggjandi

Nokkrar nefndu að þótt þær væru komnar í eins góðar stöður og þær væru nú í, þá væri fjármálageirinn samt enn mjög karllægur og það væri ekkert endilega auðvelt að færa sig til og fá aðra sambærilega stöðu. Stærri fyrirtækin, eins og stóru bankarnir, væru að standa sig vel, eða að minnsta kosti betur í jafnréttismálunum, en sömu sögu væri ekki hægt að segja um mörg minni fyrirtækin í fjármálageiranum. Það væri því stór hindrun fólgin í því að fá ný og e.t.v. sambærileg tækifæri í fjármálageiranum. Talað var um að það hafi verið erfiðara hér áður fyrr, fyrir konur að fá stöður í

fjármálageiranum almennt séð, þar sem karlar sáu um að ráða aðra karla inn og þeir hafi hreinlega ekki séð tækifærin í konum. Sigrún sagði að „þetta vinasamfélag það er það sem að konur eru að berjast fyrir. Þess vegna er tengslanet kvenna og tengslanet kvenna og karla svo mikilvæg [...] og hindrun hjá konum er að þær eru ekki þekktar.“ Nokkrar nefndu í þessu samhengi að kynjakvótalögin hefðu hjálpað til, a.m.k. í stærri fyrirtækjum, en það væri mun erfiðara að komast að sem kona í stjórnnum fyrirtækja. Margar kvennanna nefndu síðustu fimm ár sem mikinn umbreytingartíma, þar sem mjög margt hefði breyst til hins góða í tengslum við jafnréttismál og breytingar í fjármálageiranum. Vitundarvakningin í efstu stjórnendalögunum væri mikil og hindranirnar væru í raun miklu færri núna en ef farið væri bara fimm ár aftur í tímann. Sumar minntust þess líka að þegar þær hafi hafið störf í sínu fyrirtæki, þá hafi umhverfið verið mun karllægara en það væri í dag. Nokkrar töluðu um Ísland í samanburði við önnur lönd og að staðan á Íslandi í þessu samhengi væri samt mun betri en í flestum öðrum löndum. Sumar þeirra höfðu reynslu af því að búa og starfa erlendis og tóku því dæmi þaðan til samanburðar. Hindranir á Íslandi væru ekki eins margar fyrir konur, en ástandið í fjármálageiranum og í öðrum atvinnugreinum væri samt sem áður ekki ásættanlegt. Breytingarnar væru of hægar, en góðar og vonuðust þær til þess að þetta væri búið að réttast af með næstu kynslóð.

4.4.7. Hrunið og áhrif þess

Þá töluðu nokkrar um hrunið og áhrif þess á fjármálageirann og janfréttismálin. Sumar sögðu frá því að fjármálageirinn hefði gengið í gegnum miklar umbreytingar frá hruni og menn hafa þurft að endurskoða töluvert mikið hjá sér. Mikið var rætt um breytta vinnustaðarmenningu fyrir og eftir hrun. Gamla vinnustaðarmenningin hafi verið að sitja sem lengst við vinnuna, langt fram á kvöld, en það hafi þótt flott. Sigrún sagði að það væri „bara algjört bull eins og ég sagði, bankinn fór á hausinn þrátt fyrir það.“ Einnig var tímans fyrir hrun minnst og einkenni fjármálageirans þá, þar sem virtust gilda einhver önnur lögmál. Rut sagði t.d. „kostnaður skipti engu máli [...] Menn unnu einhvern veginn, voru rosalega hátt, flugu hátt einhvern veginn [...] mitt viðhorf er það að bankinn er fyrirtæki eins og annað og hann þarf að reka skynsamlega eins og hvað annað fyrirtæki.“ Þetta hafi verið menning þess tíma, en síðan þá hafi orðið töluverðar breytingar innan fjármálageirans. Þegar minnst var tímans við og eftir hrunið var talað um að þá þurfti alveg klárlega fólk með stórt hjarta, mikinn skilning og mikla þjónustulund til að geta sett sig í aðstæður annarra.

Þannig fólk hafi þurft innan fjármálageirans til þess að vinna úr hlutunum og vinna verkefni áfram. Minntust sumar á að allir hafi þurft að taka að sér ný og breytt verkefni og hjálpast að, en það hafi verið gríðarlega mikil vinna og mikið álag. Konurnar töluðu um að þetta væru búnir að vera skrítnir tímar og jafnvel ígildi margra mastersprófa. Sumar töluðu um það sem hvatann sinn til að taka að sér starfið, að hjálpa til við að bæta úr því sem fór illa í fjármálageiranum og fara í uppbygginguna. Það væri mikilvægt að hafa áhrif til góðs og reyna að hafa áhrif á að lenda ekki aftur í sama farinu. Harpa hafði á orði að þar sem konur hafi í raun verið svolítið fyrir utan fjármálageirann fyrir hrun, þá gerði „það að verkum að þær hafa verið krítískar og gagnrýnt ríkjandi skipulag og glöggt er gests augað. Þá oft hafa þær komið fram sem svona rödd, heilbrigða röddin eða skynsemis röddin, eins og inn í stjórnun.“ Það ætti samt sem áður ekki að gefa sér að einhver sé svona eða hinsegin, bara af því að viðkomandi er karl eða kona. Nokkrar nefndu þær að þessi tími hafi verið mjög erfiður fyrir fólk sem starfaði í fjármálageiranum og tekið á. Það væri mikið af fólki í landinu sem ætti enn um sárt að binda, en tíminn læknaði öll sár. Það kom nokkrum þó á óvart hvað það væri í raun jákvæður og góður andi innan þeirra fyrirtækis, sérstaklega þeim sem komu til starfa innan fjármálageirans eftir hrun, þær hefðu talið ástandið vera annað. Sagt var að það væri búið að gera marga góða hluti í fjármálageiranum síðan hrunið var, en nokkrar konur lýstu þó yfir áhyggjum sínum af því að karlarnir virtust samt núna vera að raðast dálítið aftur upp í efstu stöðurnar, „...nú þegar búið væri að moka flórin“ eins og Kristín orðaði það. Hún lýsti líka ábyrgðartilfinningunni og hlutverki leiðtogans í þeirri vinnu sem þurfti að fara í eftir hrunið og sagði:

Kannski var maður að missa kúlið núna í miðju hruninu en mér datt aldrei í hug að fara frá borði. Mér datt það ekki í hug. Það er bara, þú tekur þér ákveðið verkefni og þú ert með ákveðna ábyrgð þarna á fullt af fólki og þetta snérist ekkert um þig. Þegar þú ert leiðtogi, þá snúast hlutirnir ekki um þig, það snýst um fólkið.

4.4.8. Jafnvægi vinnu og einkalífs – frábært teymi

Það er ekki hægt að gera allt og konur verða að velja sér sína slagi og sín verkefni, þegar þær taka að sér svona ábyrgðarfull störf. Nokkrar sögðu frá því að jafnvægi vinnu og einkalífs væri alltaf áskorun. Það vilja að sjáfsögðu allir að það sé alltaf hreint og fínt heima hjá þeim, allir í fínum fötum og alltaf eldaður góður matur, en konur verða að setta sig við að missa tókin á einhverju til þess að ná tókum á öðru og

það getur verið erfitt fyrir konur. Samfélagið gerir stundum ákveðnar og óraunhæfar kröfur til kvenna sem þær taka bara ekki þátt í, eða eins og Rut sagði að „maður er kannski ekki með 17 sortir á jólnum eða maður er ekki, vinnur ekki verðlaun fyrir að vera með sko flottustu matarboðin eða maður getur ekki verið góður í öllu sko.“ Margar konurnar töluðu um starfið og ábyrgðina sem sitt val og sögðu nokkrar að þær telji að margar konur kjósi að sinna meira börnunum og heimilinu. Það væri ekkert að því, en eins og Ólöf sagði: „Ég held að þetta sé meira val held ég heldur en við viljum vera að láta.“ Hún sagði jafnframt:

...þá þarftu náttúrulega að vera tilbúin í langa vinnudaga og þú þarft að fórna einhverju ákveðnu og það þarf náttúrulega að vera stemning fyrir því á heimilinu skilurðu mig. Það þýðir ekki að eiga ekki maka sem er ekki tilbúinn að styðja þig skilurðu. Svo held ég bara að margar konur þú veist, vilji ekki endilega þetta skilurðu.

Lang flestar konurnar töluðu einmitt um sérstaklega gott samspil vinnu og heimilislífs og notuðu þær margar orðin frábært teymi, þegar þær töluðu um samband sitt við makann. Þær töluðu sumar um að eiginmenn þeirra væru líka í flottum stöðum í sinni vinnu, en aðalatriðið væri jafnvægi á heimilinu og gott samstarf og það væri mikið að breytast til hins betra hjá fólki. Sumar töluðu líka um að stundum kæmu tímabil þar sem annar aðilinn þyrfti að vera duglegri en hinn, en það jafnaði sig svo og tími hins aðilans kæmi þá á móti. Það væri undir konum sjálfum komið að koma sér upp þannig samskiptum við makann að það sé jafnskipt álagið á heimilinu. Nokkrar nefndu líka góða innviði á Íslandi, öfugt við mörg önnur lönd, sem gerðu fólki kleift að stunda sína vinnu, án þess að detta af vinnumarkaði til að gæta ungra barna. Ísland væri á réttri og góðri leið, en þar væri mun meiri skilvirkni en í öðrum löndum. Þar var tekið dæmi um leikskólana, frístundaheimilin, tómstundarútur o.fl., en eini veikleikinn í okkar kerfi væri dagmömmurnar og ungbarnaleikskólarnir. Hér á landi væri líka gott fjölskyldunet í kringum okkur og vinir og vandamenn hjálpuðust að við að láta hlutina ganga upp. Konur þurfa ekki að gefa neitt eftir í sínu hlutverki á heimilinu og fjölskyldan er engin hindrun í að eiga starfsframa á Íslandi. Móðurhlutverkið væri ríkt í konum, en það þyrfti ekkert að gefa eftir þar. Nokkrar töluðu líka um að vera í raun framkvæmdastjórar á sínu heimli, því þeim líkaði það hlutverk og það væri sátt um það. Þær konur töluðu um að halda öllu gangandi þó þær þyrfti ekki að gera allt sjálfar. Margar töluðu líka í því samhengi um aðkeypt þrif á heimilum og aðra þjónustu til að létta undir með fjölskyldunum.

Til að komast í forystu í fjármálageiranum þurfa konur að leggja hart að sér, en starfsframinn kemur ekki upp í hendurnar á þeim. Konur í forystu í fjármálageiranum hafa lært að búa sér til gott vinnuteymi og dreifa ábyrgð með því að útdeila verkefnum. Mikilvægt þykir þeim að vera bara þær sjálfar og koma hreint og beint fram. Tíminn er stærsta fórnin við að komast í æðstu stöður innan fjármálageirans, en það er líka val og þú lærir að stjórna honum. Kröfur til kvenleiðtoga eru miklar og oft um kynbundinn mun á kröfunum að ræða. Menntun og dugnaður er ekki það eina sem þarf til, konur þurfa að líta upp frá skrifborðinu og efla tengslanetin sín faglega, sem er ein stærsta hindrun kvenna, en fólk þarf að vita hver þú ert ef þú ætlar að komast til áhrifa. Konur þurfa að fylgjast meira með tækifærum sem skapast og grípa þau. Konur í fjármálageiranum þurfa að berjast gegn staðalímyndum í karllægu umhverfi fjármálageirans, en áskoranir og hindranir eru samt færri í dag en þær voru áður fyrr. Helstu áskoranir og hindranir sem þær standa frammi fyrir er launaójöfnuður, að láta í sér heyra við borðið, fjölgun kvenna í áhrifastöðum, að vera metnar af verðleikum og fá ný tækifæri innan fjármálageirans. Fjármálageirinn sem vinnuumhverfi hefur hins vegar breyst mikið til hins betra eftir hrun. Allar konurnar eru í góðu teymi með sínum maka og samræming fjölskyldulífs og vinnu er engin hindrun í vegi kvenna í forystu í fjármálageiranum á Íslandi.

5. Umræður og ályktanir

Í þessum kafla mun höfundur gera grein fyrir helstu niðurstöðum rannsóknarinnar og tengja þær við fræðilegan bakgrunn. Einnig verður fjallað um fræðilegt framlag rannsóknarinnar og takmarkanir hennar.

Allar konurnar sem tóku þátt í þessari rannsókn voru vel menntaðar konur með mikla og fjölbreytta reynslu að baki. Þær töluðu allar um að í grunninn hafi það verið reynslan sem hafi komið þeim upp í þessar efstu stöður í sínu fyrirtæki, en einnig þeirra persónulegu eiginleikar. Þær töluðu líka um mikilvægi þess að konur þyrftu að fylgjast með, grípa tækifærin og sækjast eftir þeim til að komast í toppstöðu. Þær töluðu margar hverjar um þetta sem mun á kynjunum, en konur héldu frekar að þeim byðist svona stöður ef þær væru vinnusamar.

Nær allar konurnar töluðu þær um mikilvægi þess að útdeila verkefnum og fela öðrum ábyrgð, en sú niðurstaða er í samræmi við ummæli þeirra flestra um að þurfa ekki að gera allt sjálfar og treysta sínum undirmönnum. Þessar konur töluðu um að horfa á stóru myndina, fela fólki verkefni og ábyrgð og vera þá frekar til staðar til að leiðbeina. Þær töluðu nokkrar um að hafa ekki verið svona í upphafi, heldur lært að leiða með þessu fordæmi, þ.e. felandi stjórnun. Þær sem nefndu það sérstaklega notuðu hins vegar yfirleitt orðin „að gefa“, þ.e. gefa ábyrgð, gefa fólki frelsi til athafna, gefa vald o.s.frv. Þessar niðurstöður virðast stangast bæði á við rannsókn Margrétar Sæmundsdóttur (2009) og rannsókn Inga Rúnars Eðvarssonar og Guðmundar Kristjáns Óskarssonar (2009). Niðurstöður rannsóknar Margrétar (2009) á konum og stjórnunarháttum fyrirtækja á Íslandi, benda til þess þess að lítill munur sé á stjórnunarstíl kynjanna, nema þegar kæmi að undirmönnum þeirra. Samkvæmt þeim dreifa karlmenn frekar verkefnum, en konur voru líklegri til að vinna þau sjálf. Samkvæmt niðurstöðum þessarar rannsóknar virðast þær nær allar, ef ekki allar, dreifa sínum verkefnum frekar en að vinna þau öll sjálf, skv. túlkun höfundar m.v. þeirra lýsingu. Í niðurstöðum rannsóknar Inga Rúnars og Guðmundar Kristjáns (2009) á stjórnunaraðferðum íslenskra stjórnenda, kemur fram að marktækur munur sé á stjórnunarstíl karla og kvenna. Þar kom fram að kvenstjórnendur völdu frekar hvetjandi stjórnunarstíl, en karlar frekar felandi stjórnunarstíl. Enn frekar væru konur líklegri til að nota veitandi stjórnun heldur en karlar. Miðað við hugmyndir Pauls Herseys og Kenneths Blanchards um aðstæðubundna stjórnun og skilgreiningu á felandi stjórnunarstíl (Northouse, 2013) virðast meðrannsakendur höfundar, sem allar eru konur, frekar beita felandi stjórnunarstíl. Þar sem um eigindlega rannsókn

höfundar var að ræða og niðurstöður byggðar á upplifun og frásögn meðrannsakenda, gæti þó verið að um einhverja skekkju sé að ræða og einhverjar konurnar frekar að lýsa stjórnunarstíl sínum sem veitandi fremur en felandi. Hins vegar er skýrt að mati höfundar að ekki sé um að ræða hvetjandi stjórnunarstíl. Þessar niðurstöður koma nokkuð á óvart miðað við fyrri hugmyndir höfundar við undirbúning þessarar rannsóknar og eru í raun markverðustu niðurstöður þessarar rannsóknar m.v. fyrri rannsóknir sem gerðar hafa verið hér á landi varðandi stjórnunarstíl kynjanna. Ef til vill eru þessar niðurstöður vísbending um breytingu sem orðið hefur á stjórnunarstíl kvenna á Íslandi, síðan fyrri rannsóknir voru gerðar, enda margt breyst á þeim tíma. Til þess að sannreyna það þyrfti að endurtaka áður nefndar rannsóknir. Eins gætu þessar niðurstöður bent til þess að stjórnunarstíll kvenna í fjármálageiranum á Íslandi sé frábrugðinn stjórnunarstíl kvenna í öðrum atvinnugeirum, en það þyrfti að gera frekari rannsóknir til þess að skoða það frekar.

Nær allar konurnar töluðu um mikilvægi þess að vera þær sjálfar og ekki reyna að vera neitt annað til að þóknast öðrum, heldur koma til dyranna eins og þær eru klæddar. Þær nefndu nokkrar að það virtist sem sumar konur væru að reyna „að stjórna eins og karlar“, eins og Kristín orðaði það. Samkvæmt niðurstöðum rannsóknar Árelíu Eydísar Guðmundsdóttur (2008) voru þær konur sem höfðu náð árangri og komist í æðstu stöður innan fyrirtækja á Íslandi, líklegri til að aðlagast karllægri menningu innan fyrirtækjanna. Einungis tveir meðrannsakendur í þessari rannsókn töluðu um að samsvara sér frekar með karllægri menningu, en þær vildu meina að það væri þeirra eðli, ekki aðlögun. Sömu konur voru samt hluti af þeim konum sem tóku sérstaklega fram að það væri mikilvægt að vera þær sjálfar og breyta sér ekki til að henta öðrum. Engin kvennanna í þessari rannsókn talaði um að þurfa eða hafa breytt sér eða sínum stjórnunarstíl, heldur þvert á móti og stangast þær niðurstöður á við niðurstöður Árelíu Eydísar, sem verður að teljast nokkuð áhugavert. Enn frekar gæti það ýtt undir hugmyndir höfundar um að margt hafi breyst varðandi stjórnunarstíl kvenna á Íslandi síðustu fimm til tíu árin, eða til sérstöðu kvenna í forystu í fjármálageiranum.

Oft var hægt að greina mikinn mun á upplifun meðrannsakendanna á mun á hlutverki sínu m.t.t. kyns. Það kom þó á óvart að þó nokkur munur var á því hvort þær töldu sig upplifða kynbundinn mun á kröfum og viðhorfi til sín í starfi, en höfundur hafði gert ráð fyrir því að svör þeirra væru meira afgerandi í þá átt að þær teldu sig finna mun þar á. Athyglisvert var að heyra að nokkrar þeirra sem sögðu að

nákvæmlega sömu kröfur væru gerðar til karla og kvenna, töluðu samt um að það gæti vel verið að þær væru að neita að horfast í augu við það, þær tækju kannski ekki eftir því lengur, eða að þær vissu að það væri samt þannig í öðrum einingum fjármálageirans. Þessi upplifun gæti því stafað af því að þær eru lengi búnar að vera í æðstu stöðum og finni því ekki lengur fyrir mun þarna á. Það kom líka betur í ljós að ef frekar var spurt út í mun þarna á með óstöðluðum spurningum, þá gátu þær yfirleitt vitnað í eitthvað sem gerðist áður fyrir eða eitthvað atriði sem þær töldu að hefði samt ekki áhrif á sig. Það er ekki hægt að fullyrða um það, en það er alltaf sá möguleiki fyrir hendi að einhver hafi í raun aldrei fundið fyrir mun þarna á. Sjálfsagt eru þessar konur líka bara búnar að byggja upp harðan skráp á leið sinni upp metorðastigann.

Meirihluti kvennanna upplifðu einhvern kynbundinn mun á kröfum til sín sem leiðtogar, bæði frá karlkyns og kvenkyns samstarfsfólki. Sumar töluðu um að konur gerðu öðruvísi kröfur til annarra kvenna, en karlar gera. Nokkrar nefndu að það væri hreinlega ætlast til þess að þær hefðu meiri tilfinningagreind en karlar og að körlum leyfðist ýmislegt í sínum stjórnunarstíl sem þær mættu ekki. Þessi kynbundi munur á kröfum kemur heim og saman við niðurstöður nokkurra erlendra rannsókna (Kawakami, White og Langer, 2000; Forsyth, Heiney, and Wright, 1997; Johnson o.fl, 2006; Eagly og Carli, 2003).

Miklar kröfur í starfi kvenna í forystu í fjármálageiranum virðast óhjákvæmilega leiða til þess að mikill tími fer í að sinna vinnunni. Það kemur því ekki á óvart að tími kom oft til tals, en þó kom á óvart hversu afdráttarlaus niðurstaða í rannsókninni það var að tíminn væri stærsta fórnin við að komast í æðstu stöðu eins og þeirra. Sú eina sem beinlínis nefndi ekki tímann sem ákveðna fórn í því samhengi, talaði um þetta sem val, en ekki fórn, því það væri líka mikill ávinningur í staðinn. Þann ávinning og starfsánægju nefndu þær líka allar og er það í samræmi við rannsókn á því hvernig konur eiga að skipuleggja tímann sinn til að ná árangri (Barsh, Cranston og Craske, 2008). Þær töluðu nokkrar um það að þær héldu að sumar konur hefðu bara ekki áhuga á að sækjast í ábyrgðarstöður eins og þeirra, vegna þess tíma sem færi í vinnunna og það væri raunverulegt val þeirra. Við gætum því að einhverju leiti þurft að horfast í augu við þá staðreynd það að það séu konur sem hafi hreinlega ekki vilja til að fórna þeim auka tíma sem hugsanlega þarf að leggja á sig við að vinna sig upp eða hafa stöður eins og þessar. Það gæti hugsanlega skýrt að hluta til, af hverju það eru svona fáar konur í forystu í fjármálageiranum.

Mikilvægi tengslaneta er að verða ljósara. Meirihluti meðrannsakenda sagðist mjög meðvitaður um viðhald og uppbyggingu tengslanets síns. Sumar töluðu um að konur þyrftu að vera strategískari í notum sínum og uppbyggingu á tengslaneti og þær þyrftu að grípa betur þau tækifæri sem gæfust til tengslamyndunar. Mikilvægi tengslaneta væri sérstaklega mikið hér á landi, mun meira en erlendis, samkvæmt upplifun meðrannsakenda. Talað var um að tengslanet væru ein af stærstu hindrunum kvenna við að komast að borðinu og að það væri í raun sú hindrun sem fælist í því að þær væru lítt þekktar. Fólk þarf að vita hver þú ert ef þú ætlar að komast til áhrifa og konur þurfa að standa upp frá skrifborðinu og læra ávinningin af því fyrir sjálfa sig og vinnuna að byggja upp tengslanetið. Það er áhugaverð niðurstaða og í samræmi við erlendar rannsóknir (Singh, Vinnicombe og Kumra, 2006; Barsh, Cranston og Craske, 2008) og íslenskar nemendarannsóknir Önnu Maríu (2015) og Júlíu Rósar (2015).

Þær áskoranir og hindranir sem konur í forystu í fjármálageiranum standa frammi fyrir eru margvíslegar. Sumar eru þær heimatilbúnar, aðrar starfstengdar og sumar kynbundnar. Margar nefndu þær að hindranirnar hafi meira verið á uppleiðinni og þær mættu færri hindrunum í dag, verandi í sinni stöðu. Sumar töluðu jafnvel um að þær finni kannski bara minna fyrir þeim eða væru e.t.v. búnar að gleyma einhverjum.

Fjármálageirinn hefur löngum þótt karllægur og er því virðist oft viðurkenndara að það séu karlar sem standi fyrir öllu í fjármálageiranum, eins og að vera í æðstu valdastöðum. Því eru það enn áskoranir kvenna í dag að berjast við þessar staðalímyndir gagnvart viðskiptavinum og öðrum, vera metinn af verðleikum og hafa fleiri góðar fyrirmyndir í geiranum (Eagly og Carli, 2003; Elmuti, Jia og Davis, 2009; Davison og Burke, 2000).

Launaójöfnuðurinn er líka ólíðandi að mati kvennanna, að hann skuli enn vera við lýði, bæði í fjármálageiranum hér á landi og erlendis, sem og almennt á Íslandi (Hagstofa Íslands, 2015; Capacent Gallup, 2013; UK Commission for Employment and Skills, 2015). Í raun ætti að huga að því að leita sérstaklega til reynslubolta eins og þessa kvenna sem væri umhugað um að eyða út þessum launaójöfnuði og hafa þær hugmyndir að lausnum sem m.a. koma fram í niðurstöðum þessarar rannsóknar og vert væri að skoða.

Margar töluðu þær líka um mikilvægi þess að fjölga konum í fjármálageiranum, líkt og rætt hefur verið (Helga, 2015; Guðbjörg Linda og Margrét, 2012), en þá yrði allt heilbrigðara og meira jafnvægi, en lykilatriði væri samt auðvitað fjölbreytileikinn. Margar rannsóknir hafa líka stutt þær kenningar að fyrirtækjum vegni betur

fjárhagslega ef jafnari hlutföll kynja er við stjórn eða í stjórnnum þeirra (Catalyst, 2004; Catalyst, 2007; Catalyst, 2011; Terjesen, Sealy og Singh, 2009; Welbourne, Cicyota og Ferrante, 2007; Huang og Kisgen; 2013; Kang, Ding og Charoenwong, 2010; Margrét Sæmundsdóttir, 2009).

Nokkrar nefndu að þegar þær væru komnar í eins góðar stöður og þær væru nú í, þá væri fjármálageirinn samt enn mjög karllægur (Kristín og Helga, 2015) og það væri ekki auðvelt að færa sig til og fá aðra sambærilega stöðu. Stærri fyrirtækin, líkt og stóru bankarnir, væru að standa sig vel, en sömu sögu væri ekki hægt að segja um mörg minni fyrirtækin í fjármálageiranum. Það væri því stór hindrun fólgin í því að fá ný tækifæri í fjármálageiranum. Konur væru enn að berjast við þetta karllæga vinasamfélag, en þá skiptir líka máli að byggja upp tengslanetið sitt. Þessi niðurstaða kom höfundu nokkuð á óvart, en sýnir kannski að þótt konur séu komnar í svona toppstöður, þá er ekkert endilega búið að ryðja öllum ljónunum úr veginum. Athyglisvert var samt að heyra metnað margra kvennanna og sjá og heyra sjálfsöryggi þeirra. Þrjár þeirra töluðu t.d. um að það væri ekkert sem hindraði þær í að fara t.d. í stöðu bankastjóra. Eina hindrunin væri þá þeirra eigin hugur, hvort þær hefðu áhuga á starfinu.

Margir meðrannsakendur nefndu síðustu fimm ár sem mikinn umbreytingartíma, þar sem mjög margt hefði breyst til hins góða í tengslum við jafnréttismál og breytingar í fjármálageiranum. Hindranir fyrir konur væru í raun mun færri í dag og ástandið betra á Íslandi en á mörgum öðrum stöðum. Hin svokölluðu kynjakvótalög sem tóku gildi á Íslandi árið 2013 hafa örugglega átt einhvern þátt í þessari upplifun meðrannsakenda höfundar. Niðurstöður rannsókna sýndu að almenningur var almennt hlynntur þeim og þau hafa örugglega átt sinn þátt í því að raunverulegar jákvæðar breytingar hafa átt sér stað í fjármálageiranum, þar sem konum hefur fjölgað, sem og öðrum atvinnugeirum (Jón Snorri, 2012; Teigen, 2010; Teigen, 2011; Sigríður, 2015; Guðbjörg Linda og Margrét, 2012).

Jafnvægi vinnu og einkalífs er alltaf áskorun, en lang flestar konurnar töluðu um sérstaklega gott samspil vinnu og heimilislífs og töluðu þær um jafnskiptingu álags á heimilishaldinu, sem er ekki í samræmi við niðurstöður rannsókna Blair-Loy (2001). Ef til vill er það vegna fjölskylduvæns umhverfis á Íslandi. Konur þurfa ekki að gefa neitt eftir í sínu hlutverki á heimilinu og fjölskyldan er engin hindrun í að eiga starfsframa. Niðurstöður þessarar rannsóknar benda frekar til þess að þær konur sem

eru í forystu í fjármálageiranum á Íslandi séu búnar að finna þennan gullna meðalveg að láta þessa hluti ganga upp.

5.1. Fræðilegt framlag og takmarkanir

Fræðilegt framlag ritgerðarinnar er að bæta við fyrirliggjandi þekkingu og hafa þýðingu fyrir flóru stjórnendarannsókna á Íslandi. Einnig mun ritgerðin auka skilning á viðfangsefninu, sem er konur í forystu í íslenska fjármálageiranum. Niðurstöður rannsóknarinnar innihalda bæði nýjar upplýsingar sem styðja fyrri rannsóknir, sem og niðurstöður sem virðast vera í þversögn við aðrar íslenskar og erlendar stjórnendarannsóknir. Niðurstöðurnar hafa hagnýtt gildi fyrir konur, fólk í fjármálageiranum, þá sem hafa áhuga á að klífa metorðastigann og stjórnendur almennt. Niðurstöðurnar auka skilning á starfsumhverfi íslenskra kvenstjórnenda. Konur komnar í forystu í fjármálageiranum, hafa upplifað margt á leiðinni upp metorðastigann sem getur skipt máli og sú reynsla gæti gagnast öðrum. Til að geta mætt þeim áskorunum og unnið bug á þeim hindrunum sem virðast vera í vegi kvenna, er mikilvægt að koma auga á þær, til að hægt sé að ræða lausnir þeirra.

Takmarkanir rannsóknarinnar voru helst vegna aðferðafræðinnar, sem samt þykir hafa verið heppileg til að rannsaka viðfangsefnið. Margt áhugavert kom fram í viðtölum við meðrannsakendurnar, sem ekki hefur verið hægt að greina frá, að hluta eða öllu leyti. Það var til að gæta trúnaðar við þær konur sem tóku þátt í rannsókninni svo ekki væri hægt að tengja svör þeirra beint til þeirra eða þess fyrirtækis sem þær unnu hjá, né starfsmanna þeirra. Einnig kemur það til álita að upplýsingar hafi litast, eða takmarkast af viðtalsramma höfundar, því gætu spurningar hafa verið leiðandi, án þess að það væri ætlun höfundar.

Áhugavert væri að sjá frekari rannsóknir á konum í forystu í öðrum atvinnugeirum, gerðar með sömu aðferðafræði, til að sjá hvort munur gæti legið á upplifun kvenna í forystu eftir því um hvaða atvinnugeira er að ræða. Einnig væri áhugavert að sjá frekari rannsóknir í sama geira á konum sem eru í sérfræðings- eða millistjórnendastöðum sem upplifa hlutina e.t.v. á annan hátt en þær sem komnar eru í æðstu stöðum.

6. Lokaorð

Markmið rannsóknarinnar var að skoða og skilja betur eiginleika og upplifun kvenna í forystu í fjármálageiranum á Íslandi, á hlutverki sínu og stöðu sem kvenleiðtogar þar sem karlmenn eru í meirihluta. Með rannsóknarmarkmiðið og rannsóknarspurninguna að leiðarljósi vildi höfundur skoða hvað þessir kvenleiðtogar áttu sameiginlegt og hvað væri líkt með upplifun þeirra hlutverki sínu og stöðu sem konur í forystu í fjármálageiranum á Íslandi. Það markmið náðist að mati höfundar og komu fram markverðar upplýsingar sem bæði styðja og stangast á við aðrar rannsóknarniðurstöður.

Það kom höfundi í raun á óvart hversu ólíkar konurnar voru að mörgu leyti, en staðalímynd þeirra var kannski líka fyrir hendi líkt og karlanna. Reynsla og upplifun þeirra, starfsánægja, sjáfsöryggi og kraftur var líka innblástur fyrir höfundinn sem hefur áhuga á jafnréttismálum og stjórnenda- og leiðtogafræðum.

Heimildaskrá

- Alþýðusamband Íslands. (e.d.). Jafnrétti á vinnumarkaði. Sótt þann 20. apríl 2016 af <http://www.asi.is/vinnurettarvefur/rettindi-a-vinnumarkadi/jafnretti-a-vinnumarkadi/>
- Anna María Jóhannesdóttir. (2015). „Ég vil fá að vera ég sjálf þó ég sé kona“: Hvati og áskoranir kvenfrumkvöðla í vísinda-, verkfræði- og tæknigeiranum (MS ritgerð). Sótt þann 7. Janúar 2016 af http://skemman.is/stream/get/1946/21430/49522/1/Anna_María_Jóhannesdóttir_-_MS_ritgerð_Lokaskjal.pdf
- Árelía Eydís Guðmundsdóttir. (2008). Ein af strákunum: Íslenskir kvenleiðtogar. Í Ingjalður Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum IX* (bls. 55–61). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Barsh, J., Cranston, S. og Craske, R. A. (2008). Centered leadership: How talented women thrive. *The McKinsey Quarterly*, 4, 35-48.
- Blair-Loy, M. (2001). Cultural Constructions of Family Schemas: The Case of Women Finance Executives. *Gender & Society*, 15(5), 687-709.
- Brynhildur Björnsdóttir. (2015). 100 áhrifamestu konurnar 2014 [tímaritsgrein]. *Frjáls verslun*, 2015(5), 34-42.
- Bushra, F., Usman, A. og Naveed, A. (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261-267.
- Capacent Gallup. (2013). *SSF Laun og kjör félagsmanna: Febrúar 2013*. Sótt þann 28. janúar 2016 af http://www.ssf.is/wp-content/uploads/2013/05/SSF_Kjarakonnun_190313.pdf
- Catalyst. (2004). *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*. Sótt þann 11. janúar 2016 af http://www.catalyst.org/system/files/The_Bottom_Line_Corporate_Performance_and_Womens_Representation_on_Boards.pdf

-
- Catalyst. (2007). *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards*. Sótt þann 27. janúar 2016 af http://www.catalyst.org/system/files/The_Bottom_Line_Connecting_Corporate_Performance_and_Gender_Diversity.pdf
- Catalyst. (2011). *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004-2008)*. Sótt þann 27. janúar 2016 af http://www.catalyst.org/system/files/the_bottom_line_corporate_performance_and_women%27s_representation_on_boards_%282004-2008%29.pdf
- Davison, H. K. og Burke, M. J. (2000). Sex discrimination in simulated employment contexts: A meta-analytic investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2000), 225–248. doi:10.1006/jvbe.1999.1711
- Dreher, G. F. (2003). Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work–life programs on female leadership at the top. *Human Relations*, 56(5), 541–562.
- Eagly, A.H. og Carli, L.L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(2003), 807–834. doi:10.1016/j.leaqua.2003.09.004
- Elmuti, D., Jia, H. og Davis, H. H. (2009). Challenges Women Face in Leadership Positions and Organizational Effectiveness: An Investigation. *Journal of Leadership Education*, 8(2), 167–187.
- Eurostat. (2015). *Eurostat regional yearbook 2015*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Sótt þann 22. apríl af <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/7018888/KS-HA-15-001-EN-N.pdf/6f0d4095-5e7a-4aab-af28-d255e2bcb395>
- European Commission. (2010). *More women in senior positions. Key to economic stability and growth*. Sótt þann 22. apríl af http://ec.europa.eu/danmark/documents/alle_emner/beskaeftigelse/more_women_in_senior_positions.pdf
- Forsyth, D. R., Heiney, M. M., og Wright, S. S. (1997). Biases in appraisals of women leaders. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 1(1), 98–103.

-
- Hagstofa Íslands. (2015). *Landshagir 2015*. Sótt þann 28. janúar 2016 af <https://hagstofa.is/media/49296/landshagir2015.pdf>
- Hagstofa Íslands.(e.d.). Samtök atvinnulífsins 2004-2008. Sótt þann 20. apríl 2016 af http://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Samfelag/Samfelag__felagsmal__jafnrettis mal_2_kkahrifastodur/HEI02501.px/table/tableViewLayout1/?rxid=0caffd24-28bf-4b74-b47e-ffccd8ad5dbc
- Haslam, S. A. og Ryan, M. K. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly*, 19(2008), 530-546. doi:10.1016/j.leaqua.2008.07.011
- Helga Arnardóttir (fréttamaður). (2015). Kastljós [sjónvarpsþáttur]. Ríkissjónvarpið. 15. júní.
- House, R. J. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and a Reformulated Theory. (1996). *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- Huang, J. og Kisgen, D. J. (2013). Gender and corporate finance: Are male executives overconfident relative to female executives? *Journal of Financial Economics*, 108(2013), 822-839. doi:10.1016/j.jfineco.2012.12.005
- Ingi Rúnar Eðvarðsson og Guðmundur Kristján Óskarsson. (2009). Íslenskir stjórnendur: Einkenni, stjórnunaraðferðir og árangur. *Bifröst Journal of Social Science*, (3), 45-65.
- Jafnréttisstofa. (e.d.). Um kyndbundinn launamun. Sótt þann 28. janúar af <http://www.jafnretti.is/jafnretti/?D10cID=Page3&ID=44>
- Johnson, S.K., Murphy, S.E., Zewdie, S. og Reichard, R.J. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106(2008), 39–60. doi:10.1016/j.obhdp.2007.12.002
- Jón G. Hauksson. (2014). 100 áhrifamestu konurnar 2014 [Könnun]. *Frjáls verslun*, 2014(4), 156.
- Jón G. Hauksson. (2015). 100 áhrifamestu konurnar 2014 [Könnun]. *Frjáls verslun*, 2015(5), 118.

-
- Jón Snorri Snorrason. (2012). Yfirlit um stöðu og áhrif jafnari kynjahlutfalla við stjórnun og í stjórnun fyrirtækja. *Stjórnmal og stjórnsýsla*, 8(1), 93-107. Sótt þann 11. janúar 2016 af <http://skemman.is/en/stream/get/1946/12292/30677/1/a.2012.8.1.4.pdf>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. og Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780. doi:10.1037//0021-9010.87.4.765
- Júlía Rós Atladóttir. (2015). *Fjölbreytileiki hefur alltaf vinninginn: Leið kvenstjórnenda upp metorðastigann* (MS ritgerð). Sótt þann 6. janúar 2016 af http://skemman.is/stream/get/1946/21097/48689/1/Júlia_Rós_Atladóttir.pdf
- Kang, E., Ding, D. K. og Charoenwong, C. (2009). Investor reacting to women directors. *Journal of Business Research*, 63(2010), 888-894. doi:10.1016/j.jbusres.2009.06.008
- Kawakami, C., White, J. B. og Langer, E. J. (2000). Mindful and Masculine: Freeing Women Leaders From the Constraints of Gender Roles. *Journal of Social Issues*, 1(56), 49-63.
- Kristín Loftsdóttir og Helga Björnsdóttir. (2015). Áhættusækni í útrásargleði: Karlar og konur í bönkum og fjármálafyrirtækjum. *Stjórnmal & stjórnsýsla*, 2(11), 231-246. doi: <http://dx.doi.org/10.13177/irpa.a.2015.11.2.6>
- Lencioni, Patrick. (2002). *The five dysfunctions of a team*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lög um breytingu á lögum nr. 129/1997, um skyldutryggingu lífeyrisréttinda og starfsemi lífeyrissjóða, með síðari breytingum nr. 122/2011.
- Lög um breytingu á lögum um hlutafélög og lögum um einkahlutafélög nr. 13/2010.
- Margrét Sæmundsdóttir. (2009). Konur og stjórnarhættir fyrirtækja á Íslandi. *Bifröst Journal of Social Science*, (3), 5-26.
- Nelson, J. L. (1989). Phenomenology as Feminist Methodology: Explicating Interviews. Í Carter og Spitzack (ritstjórar): *Doing Research on Women's Communications: Perspectives on Theory and Method* (bls. 221-241). Norwood, NJ: Ablex Publishing.

-
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6. Útgáfa). Los Angeles: SAGE Publications.
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27, 321–334.
- Orbe, M. P. (1998). *Constructing Co-cultural Theory: An Explication of Culture, Power, and Communication*. California: SAGE Publications.
- Rousseau, V., Aubé, C. og Savoie, A. (2006). Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. *Small Group Research*, 37(5), 540-570.
doi:10.1177/1046496406293125
- Sealy, R. (2010). Changing perceptions of meritocracy in senior women's careers. *Gender in Management: An International Journal*, 25(3), 184-197.
doi.org/10.1108/17542411011036392
- Sheryl Sandberg. (2013). *Lean In: Women, work and the will to lead*. United Kingdom: Ebury Publishing.
- Shriver, M. (2014, 2. október). You Do You: Why Women In Leadership Should Just Be Themselves. NBC NEWS. Sótt þann 20. apríl af <http://www.nbcnews.com/feature/maria-shriver/you-do-you-why-women-leadership-should-just-be-themselves-n216656>
- Sigríður Ómarsdóttir. (2015). *Kynjakvótar í stjórnun lífeyrissjóða: Könnun á viðhorfum stjórnarmanna og framkvæmdastjóra lífeyrissjóða* (MS ritgerð). Sótt þann 7. Janúar 2016 af <http://skemman.is/item/view/1946/21505>
- Sigurður Ragnarsson (2008, 6. mars). Hvað er leiðtogi og hver er munurinn á leiðtoga og stjórnanda. *Viðskiptablaðið*. Sótt þann 24. janúar 2016 af <http://www.mbl.is/greinasafn/grein/1198081/>
- Singh, V., Terjesen, S. og Vinnicombe, S. (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(2008), 48-58. doi:10.1016/j.emj.2007.10.002
- Singh, V., Vinnicombe, S. og Kumra, S. (2006). Women in formal networks: An organisational citizenship perspective. *Women in Management Review*, (2006). doi:10.1108/09649420610683462

-
- Smith, J.A., Flowers, P. og Larkin. M. (2009). *Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research*. California: SAGE Publications.
- Sæunn Gísladóttir. (2015, 1. október). Öllum á að finnast það skrytið. *Visir.is*. Sótt þann 11. janúar 2016 af <http://www.visir.is/ollum-a-ad-finnast-thad-skrytid/article/2015151009784>
- Teigen, M. (2012). Gender quotas on corporate boards: On the diffusion of a distinct national policy reform. *Firms, Boards and Gender Quotas: Comparative Perspectives Comparative Social Research*, 29, 115-146. doi:10.1108/S0195-6310(2012)0000029008
- Terjesen, S., Sealy, R. og Singh, V. (2009). Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320-337. doi:10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x
- UK Commission for Employment and Skills. (2015). Opportunities and outcomes in education and work: Gender effects. Sótt þann 28. janúar 2016 af https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/477360/UKCES_Gender_Effects.pdf
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7.útg.). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Welbourne, M. T., Cychota, C. S. og Ferrente, C. J. (2007). Wall Street Reaction to Women in IPOs: An Examination of Gender Diversity in Top Management Teams. *Group & Organization Management*, 32(5), 524-547. doi:10.1177/1059601106291071
- Þórður Snær Júlíusson. (2015, 31. mars). Ein kona fyrir hverja níu karla í æðstu stöðum íslensks fjármálaheims. *Kjarninn*. Sótt þann 11. janúar 2016 af <http://kjarninn.is/skyring/ein-kona-fyrir-hverja-niu-karla-i-aedstu-stodum-islensks-fjarmalaheims/>
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483. doi:10.1016/S1048-9843(01)00093-5

Viðaukar

Viðauki 1 – Kynningarbréf

Efni: Beiðni um þátttöku í rannsókn á kvenleiðtogum í fjármálageiranum

Sæl x,

Ég er nemandi í Forystu og stjórnun við Háskólann á Bifröst og er nú að skrifa meistararitgerð mína. Ég leita til þín með beiðni um að taka þátt í rannsókn minni á konum í forystu í fjármálageiranum á Íslandi. Ætlunin er að skoða og skilja betur upplifun og eiginleika kvenna í forystu í fjármálageiranum á Íslandi, hvort reynsla þeirra og upplifun sé sambærileg. Niðurstöðurnar ættu að vera gagnlegar öðrum konum og/eða stjórnendum almennt. Leiðbeinandi minn í rannsókninni er dr. Erla S. Kristjánsdóttir, lektor við Háskóla Íslands.

Ég stefni á að taka um 10 viðtöl nú í febrúar og byrjun mars og mér þætti afar vænt um það ef þú gætir gefið mér um 45-60 mínútur í létt spjall um reynslu þína. Það eru ekki margar konur í forystu í fjármálageiranum og því skiptir þitt framlag mig miklu máli. Nánari tímasetning og staðsetning viðtalsins yrði eftir þínum hentugleika.

Viðtalið verður hljóðritað svo hægt sé að vinna gögnin á sem áreiðanlegastan hátt, en þau verða varveitt á öruggum stað og eytt eftir birtingu rannsóknarinnar. Viðtölin fara jafnframt fram í algjörum trúnaði þar sem nafnleyndar verður gætt, nafni þínu breytt og niðurstöður unnar þannig að ekki verður hægt að rekja þær til einstaka þátttakenda.

Með von um jákvæð viðbrögð,

Dagný Jónsdóttir

dagnyj14@bifrost.is

s. 861-6206

Viðauki 2 – Viðtalsrammi

Bakgrunnur

1. Hver er bakgrunnur þinn?
 - a. Aldur
 - b. Menntun
 - c. Fjölskylduaðstæður
 - d. Starfsaldur á núverandi vinnustað og í núverandi stöðu
 - e. Fyrri störf og reynsla af stjórnun
 - f. Reynsla í fjármálageiranum.

Fjármálageirinn

2. Af hverju fjármálageirinn?
 - a. Hvernig kom það til að þú fórst að vinna í fjármálageiranum?
 - b. Hvaða þættir eru það helst sem komu þér í þína stöðu (menntun, reynsla, o.fl.)?
 - c. Hvernig líkar þér að vinna í fjármálageiranum?
3. Hver er kynjaskiptingin á þínum vinnustað almennt og í stjórnendastöðum?
 - a. Þú er líklega í minnihluta stjórnenda á þínum vinnustað – hvernig er það að vera kona í þinni stöðu (t.d. meiri kröfur, annað viðhorf, valdajafnvægi, minna traust)?
4. Hver telur þú að sé lykillinn að velgengni þinni innan fjármálageirans?
 - a. Hvað er það sem helst hefur komið þér á óvart við að starfa við stjórnun í fjármálageiranum?
5. Hverjar eru helstu áskoranirnar við það að vinna í fjármálageiranum/að vera kona í fjármálageiranum?
 - a. Hvernig hefur þú tekist á við áskoranirnar?
 - b. Hvaða áskoranir átt þú eftir að takast á við?
6. Hverjar eru helstu hindranirnar við að vinna í fjármálageiranum/að vera kona í fjármálageiranum?
 - a. Hvernig hefur þú unnið bug á þeim hindrunum sem þú hefur mætt?
 - b. Hvaða hindranir átt þú eftir að komast yfir?
7. Hvernig berðu þig að þegar þú tekur fjármálaákvæðanir í þínu starfi? (Dæmi: Varðandi t.d. áhættusækni, venjubundnar framkvæmdir, hvernig þú metur

verkefni/aðstæður, leitar álits, metur umfang, sparnað, fjárfestingaleiðir, eignasafn o.s.frv.)

Leiðtuginn og umhverfið

8. Hvernig myndir þú lýsa sjálfri þér sem stjórnanda?
9. Hvernig upplifir þú kröfur og viðhorf til þín í starfi?
10. Hvernig hefur þú byggt upp og notað tengslanetið þitt?
11. Hvernig ferðu að því að samþætta heimilislífið og vinnuna?
12. Hverju þarf að fórna til að komast í stöðu eins og þína?

Lokaorð

13. Er eitthvað sem þú vilt koma á framfæri í lokin? Er eitthvað annað sem þér finnst mikilvægt að komi fram og skiptir máli varðandi upplifun þína sem konu í forystu í fjármálageiranum?

