



**Lokaverkefni til Ms-prófs  
í Mannauðsstjórnun**

**„Stjórnunarstarf er alveg 120% starf, það er ekkert mikill  
tími í annað“**

Upplifun kvenstjórnenda á samspili fjölskyldu- og atvinnulífs

Anna Björg Þorvaldsdóttir

Leiðbeinandi: dr. Erla S. Kristjánsdóttir

Janúar 2018



**HÁSKÓLI ÍSLANDS**  
**FÉLAGSVÍSINDASVIÐ**

VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD



**„Stjórnunarstarf er alveg 120% starf, það er ekkert mikill  
tími í annað“**

***Upplifun kvenstjórnenda á samspili fjölskyldu- og atvinnulífs***

Anna Björg Þorvaldsdóttir

Lokaverkefni til Ms prófs í Mannauðsstjórnun

Leiðbeinandi dr. Erla S. Kristjánsdóttir

Háskóli Íslands

Félagsvísindasvið

9. janúar 2018

„Stjórnunarstarf er alveg 120% starf, það er ekkert mikill tími í annað“

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til Ms-prófs

í Mannauðsstjórnun,

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands.

© 2018 Anna Björg Þorvaldsdóttir

Óheimilt að afrita ritgerðina á nokkurn hátt nema með leyfi höfundar.

Prófarkalesari: Rannveig Ásgeirsdóttir

Prentun: Svansprent

Reykjavík, Ísland 2018

## Formáli

Þessi rannsókn er 30 ECTS eininga lokaverkefni til meistaraþrófs í viðskiptafræði, mannauðsstjórnun við Félagsvísindasvið í Háskóla Íslands. Markmið rannsóknarinnar er að varpa ljósi á upplifun kvenna í toppstjórnunarstöðum á því að gegna krefjandi og mikilvægu starfi á vinnustað og heima fyrir og hvernig þær takast á við kröfur og ábyrgð sem því fylgja. Notast var við eigindlega rannsóknaraðferð þar sem tekin voru viðtöl við 12 konur sem gegna toppstjórnunarstöðu í meðalstórum til stórum fyrirtækjum á Íslandi.

Ég vil þakka öllum þeim kvenstjórnendum sem ég talaði við fyrir þátttökuna í rannsókninni og fyrir að gefa mér innsýn inn í þeirra upplifun og reynslu. Þær voru allar flottar fyrirmyndir fyrir aðrar konur sem vilja ná langt í starfi og létu ekki staðalímyndir stjórna því hvernig þær ættu að haga lífi sínu. Ég þakka einnig leiðbeinanda mínum dr. Erlu S. Kristjánsdóttur fyrir ráðin og góða leiðsögn í gegnum vinnuna. Að lokum þakka ég svo elskulegu fjölskyldu minni fyrir allan stuðninginn og hjálpina í gegnum námið og skrifin og fyrir að hvetja mig áfram þegar ég þurfti á að halda.

## Útdráttur

Í þessari rannsókn var upplifun kvenstjórnenda á samspil fjölskyldu- og atvinnulífs til skoðunar. Varpað var ljósi á það hvernig konur í stjórnendastöðum á Íslandi upplifðu kröfur og ábyrgð sem fylgdu því að sinna bæði krefjandi stjórnunarstöðu, foreldrahlutverkinu og hvernig og hvort þær náðu jafnvægi þar á milli. Notast var við eiginlega aðferðafræði þar sem tekin voru viðtöl við 12 konur sem gegna toppstjórnunarstöðum í meðalstórum til stórum fyrirtækjum á Íslandi. Viðtölin voru greind og túlkuð samkvæmt fyrirbærafræðilegri aðferðafræði.

Helstu niðurstöður eru þær að konurnar upplifðu mikla togstreitu á milli starfsins og heimilis sem gerði þeim erfitt fyrir þegar kom að starfsframa. Kröfur og ábyrgð eru miklar úr báðum áttum og því þarf að fórnna tíma frá öðru hvoru. Konurnar sem rætt var við höfðu allar valið að setja starfsframann í forgang og þurftu því að treysta á aðra hvað varðar fjölskylduábyrgðina. Þær upplifðu stundum eins og kröfur samfélagsins væru á þá leið að móðurhlutverkið hefði meira vægi heldur en starfsframinn. Þess vegna væri stundum auðveldara að gefast upp heldur en að synda á móti straumnum. Konurnar fjarlægðu sig frá hefðbundnum hugmyndum um að móðirin væri meira heima og töldu að slíkar hugmyndir þyrftu að heyra sögunni til, svo að fleiri konur gætu fengið tækifæri til þess að sanna sig, án þess að láta kröfur samfélagsins hafa áhrif á sig.

## **Abstract**

In this study, top women managers' experience of work-life balance is reviewed. It was highlighted how women in executive positions in Iceland experienced the demands and responsibilities that followed both the challenging management positions and the parenting role, and how and whether they achieved work-life balance. A qualitative methodology was used, in which interviews were conducted with 12 women in top management positions in both medium-sized and large companies in Iceland. The interviews were analyzed and interpreted according to the phenomenological methodology.

The main findings are that the women experienced much conflict between the managing job and the parenting role which made life more difficult for them. Demands and responsibilities are great at both ends so in order to climb the career ladder they had to sacrifice time from home. All of the women had prioritized their career first and had to rely on others in terms of family responsibilities. They sometimes felt that there were too many demands on women to be the perfect mother and put the mother role in front of everything else. Making it easier to give up rather than deviate from the norm. The women distanced themselves from stereotypical ideas of mothers needing to stay home more and believed that such ideas belonged in the past, allowing more women the chance to prove themselves without societal pressure being a hindrance.

## Efnisyfirlit

<b>Formáli</b> .....	<b>3</b>
<b>Útdráttur</b> .....	<b>4</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>5</b>
<b>Efnisyfirlit</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Inngangur</b> .....	<b>8</b>
<b>2 Fræðikafli</b> .....	<b>10</b>
2.1 Kvenstjórnendur .....	10
2.1.1 Menntun kvenna á Íslandi .....	10
2.1.2 Staða kvenna á vinnumarkaði .....	12
2.1.3 Launamunur kynjanna .....	14
2.2 Sjálfstraust .....	16
2.2.1 Staðalímyndir .....	19
2.2.2 Uppeldi og fyrirmyndir .....	21
2.3 Kenningar .....	23
2.3.1 Glerpakið .....	23
2.3.2 Völundarhúsið .....	24
2.3.3 Lagnakenningin .....	24
2.3.4 Víddirnar fimm .....	25
2.4 Samspil fjölskyldu og atvinnulífs .....	27
2.4.1 Vinnustaðurinn .....	29
2.4.2 Fæðingarorlof á Íslandi .....	30
2.5 Fjölskylduábygð .....	32
2.5.1 Verkaskipting heimilis .....	33
2.5.2 Fjölskylda og barneignir .....	35
<b>3 Aðferðafræði</b> .....	<b>37</b>
3.1 Eigindleg aðferðafræði .....	37
3.2 Fyrirbærafræði .....	38
3.3 Framkvæmd rannsóknarinnar .....	39
<b>4 Niðurstöður</b> .....	<b>40</b>



4.1	„Ég er þá allavega góð fyrirmynd fyrir mín börn, svona þegar ég er með samviskubit yfir því að vinna of mikið“ .....	40
4.2	„Ég valdi mér rétta eiginmanninn“ .....	45
4.3	„Þú veist, aðeins meiri strákar“ .....	47
4.4	„Ég segi kannski ekki að þetta sé fórn, þetta er val“ .....	50
<b>5</b>	<b>Umræður</b> .....	<b>52</b>
<b>6</b>	<b>Lokaorð</b> .....	<b>56</b>
	<b>Heimildir</b> .....	<b>58</b>
	<b>Viðauki 1 – Viðtalsrammi</b> .....	<b>64</b>
	<b>Viðauki 2 – Kynningarbréf</b> .....	<b>65</b>

## 1 Inngangur

Miklar kröfur og ábyrgð fylgja því að gegna toppstjórnunarstöðu, en það sama má segja um foreldrahlutverkið (Correll og Ridgeway, 2004). Það getur verið mikil áskorun að sinna báðum þessum hlutverkum af fullum krafti samtímis og því þarf að reyna finna jafnvægið þar á milli. Lengst af hefur fjölskylduábyrgðin legið mest megnis á herðum kvenna vegna gamalla viðhorfa um hlutverk kynjanna og því ekki eins auðvelt fyrir þær að komast í toppstjórnunarstöður, þar sem mikil togstreita getur myndast á milli þessara hlutverka (Kautzky-Willer og Schueller-Weidekamm, 2012). Vegna þess að konum er að fjölga á vinnumarkaðinum, þá er enn mikilvægara að skilja hvernig og hvort þeim tekst að skapa jafnvægi á milli þessara þátta og hvernig þær upplifa kröfur og ábyrgð sem fylgja báðum hlutverkum.

Áhugi rannsakanda á viðfangsefninu kviknaði frá ýmsum áttum, allt frá fyrra námi í Uppeldis- og menntunarfræðum, frá fyrirlesturum um leið kvenna upp metorðastigann og frá eigin rannsóknarefni um hvernig mæður samræma nám og fjölskyldulíf. Rannsakanda fannst því áhugavert að skoða hvernig og hvort að konur í toppstöðum nái að halda jafnvægi á milli krefjandi stöðu sinnar og foreldrahlutverkinu og hvernig þær upplifa þær kröfur og ábyrgð sem fylgja báðum hlutverkum.

Eigindleg rannsókn hentar vel, þar sem lögð er áhersla á skilja betur reynslu og upplifun þátttakenda. Öflun gagna fór fram með viðtölum við tólf íslenska kvenstjórnendur, sem gegna stöðu framkvæmdarstjóra og/eða hærri stöðu meðal annars í orku-, fjármála- og lyfjageiranum. Notast var við hentugleikaúrtak til þess að finna þátttakendur og voru öll viðtölin tekin sumarið 2017. Viðtölin voru afrituð frá orði til orðs og svo greind út frá fyrirbærafræðilegri aðferðarfræði.

Markmið rannsóknarinnar er að varpa ljósi á upplifun kvenna sem samtímis eru í toppstjórnunarstöðum og að reka heimili, ásamt því að skoða hvort og þá hvernig þær ná jafnvægi þar á milli. Rætt verður við 12 kvenstjórnendur í toppstöðum til að fá innsýn inn í þeirra upplifun og reynslu og reynt að öðlast skilning á því hvernig þær takast á við þessi tvö verkefni. Leitast verður eftir að svara rannsóknarspurningunni: *Hvernig upplifa konur í*

*toppstjórnunarstöðum í meðalstórum til stórum fyrirtækjum á Íslandi þær kröfur og ábyrgð sem fylgja því að vera stjórnandi og foreldri?*

Farið verður yfir helstu kenningar sem fjalla um stöðu kvenna á vinnumarkaðinum og leið þeirra í æðstu stöður ásamt menntun þeirra og launamun kynjanna. Einnig verða skoðaðar rannsóknir sem tengjast samspili fjölskyldu- og atvinnulífs ásamt því að ræða fjölskylduábyrgð, staðalímyndir, fjölskylduvænar stefnur fyrirtækja, sjálfstraust og fæðingarorlof. Því næst verður farið yfir aðferðafræði rannsóknarinnar, þar sem fjallað verður um fyrirbærafræði, sem notuð er við framkvæmd rannsóknarinnar. Í niðurstöðukaflanum er innihald viðtalanna túlkað sem eru svo dregnar saman og þær tengdar við og settar í samhengi við kenningar og aðrar rannsóknir í umræðukaflanum. Í lokaorðum verður farið yfir takmarkanir rannsóknarinnar ásamt því að ræða næstu skref.

## 2 Fræðikafli

### 2.1 Kvenstjórnendur

Stjórnandi er sá aðili innan skipulagsheildarinnar sem kemur hlutunum í verk í gegnum starfsemina, hefur yfirsýn yfir verkefni og tekst á við öll þau flækjustig sem upp koma. Stjórnandinn tekur ákvarðanir, útteilir verkefnum og leiðbeinir fólki í átt að markmiðum sínum (Mintzberg, 2011). Áður fyrr voru það karlarnir sem sinntu þessum stjórnunarstöðum og voru fyrirvinnan á heimilinu á meðan að konurnar voru meira heima og sáu um uppeldi barnanna og heimilisverkin (Billing, 2011). Vinnumarkaðurinn var því að miklu leyti vettvangur karla, en það breyttist um seinni hluta 20. aldar þegar konur fóru að verða meira áberandi á vinnumarkaðinum. Hefðbundnu kynhlutverkin þar sem karlinn var útvinnandi og konan heima urðu minna sjálfgefin og hugarfar fólks tók breytingum (Kolbeinn H. Stefánsson, 2008).

Þrátt fyrir að útvinnandi mæðrum fari fjölgandi þá eru karlar ennþá í meirihluta þegar kemur að æðstu stjórnunarstöðum (Billing, 2011) og eru flestir sammála því að konur þurfa að yfirstíga fleiri hindranir á leið sinni upp metorðastigann heldur en karlmenn (Eagly og Johannesen-Schmidt, 2001). Þær upplifa sig einnig að þurfa að leggja meira á sig, sýna sig og sanna (Árelía Eydís Guðmundsdóttir, 2008). Mikil breyting hefur orðið síðustu ár og konum fjölgar sífellt á öllum sviðum vinnumarkaðarins. Það er því vert að skoða leið þeirra þangað og hvaða þættir spila þar inn í.

#### 2.1.1 Menntun kvenna á Íslandi

Flestir kjósa að mennta sig til þess að eiga betri möguleika á góðu starfi þegar út á vinnumarkaðinn er komið. Menntun er mikilvægur þáttur í lífi fólks. Menntun skapar tækifæri sem geta nýst til enn meiri menntunar eða til að vinna sig upp í framtíðarstarf, þar sem hæfileikar og þekking einstaklings nýtist. Hún er einnig forsenda þess að geta tileinkað sér nýja tækni og vísindi, en með góðri menntun eykst framleiðni sem getur leitt til aukins hagvaxtar og er því mikilvægt að einstaklingar séu hvattir til þess að stunda nám. Þótt að

nám gefi engin loforð um góða vinnu að því loknu, skapast meiri möguleikar á góðu starfi eftir nám og líkurnar á atvinnuleysi minnka (VR, 2002).

Á Íslandi hafa konur ekki alla tíð haft aðgang að menntun og var réttur þeirra til menntunar afar takmarkaður þar til árið 1911. Fyrir það höfðu þær leyfi til þess að taka próf hjá Lærða skólanum, taka læknapróf og próf í guðfræði. Þær höfðu engan rétt til námsstyrkja né máttu þær gegna opinberum embættum. Árið 1911 var svo lagt fram frumvarp á Alþingi þar sem farið var fram á að konur og karlar fengu jafnan rétt til náms á öllum sviðum menntunar, námsstyrkja og embætta. Síðan þá hefur hlutdeild kvenna aukist í skólum, þó það hafi gengið hægt til að byrja með (Bragi Guðmundsson og Gunnar Karlsson, 1997). Til dæmis voru konur í meirihluta nemenda á háskólastigi í fyrsta skipti árið 1987. Ástæðan fyrir því var að miklu leyti vegna þess að hjúkrunarnám og kennaranám var fært yfir á háskólastig, þar sem nemendur voru mestmegnis konur. Í dag eru konur um helmingi fleiri en karlar í háskólanámi (Valborg Sigurðardóttir, 2005).

Þrátt fyrir að grunnmenntun sé orðin aðgengileg fyrir nær flesta er ennþá töluverður kynjamunur á hærri menntunarstigum í vestrænum löndum, Mið-Afríku og Suður Asíu. OECD lönd standa þó framarlega hvað þetta varðar, en konur í OECD löndum eru töluvert betur menntaðar heldur en karlar og standa sig oftast betur í námi. Samkvæmt Programme for International Student Assessment (PISA) standa stúlkur sig einnig betur heldur en drengir í ýmsum námsgreinum, til dæmis í lestri, og munar þar töluvert á kynjunum. Drengir standa sig þó betur í stærðfræði en stúlkurnar eru ekki langt á eftir þar og er munur á frammistöðu kynjanna minni heldur í þeim námsgreinum sem þær standa sig betur í. Námsval er samt sem áður ennþá töluvert kynjað og velja til dæmis konur sjaldnar nám í vísindum, og ef þær gera svo, er ólíklegt að þær velji sér starfsvettvang í þeim efnum. Ástæðan fyrir því er líklega sú staðalímynd sem fólk hefur á vissum störfum, þá staðreynd að sum störf eru álitin karlastörf og önnur kvennastörf. Það gerist ómeðvitað að fólk móti sér skoðun á því hvað hentar konum og körlum. Til dæmis ef að grunnskólakennarar eru í meirihluta konur en framhalds- og háskólakennarar í meirihluta karlar, sérstaklega fögum eins og vísindum, hjúkrunarfræðingar að mestu konur en læknar karlar, þá er ekki skrítið að fólk fari að aðskilja kynin hvað varðar starfsval. Það er því mikilvægt að reynt sé að útrýma þessum hugmyndum fólks til þess að hæfileikar einstaklinga nýtist sem best þegar kemur að starfsvali fremur en kyn þeirra (OECD, 2012). Þetta er að einhverju leyti að breytast, þar sem að konur eru sífellt

oftar að sækja í svokallaðar karlastéttir og ryðja þar brautina fyrir aðrar konur í leiðinni. Þannig getur hlutur kvenna aukist innan allra sviða jafnt og þétt með tímanum (Tokar og Jome, 1998).

Þótt að vel hafi tekist að hvetja konur áfram til að mennta sig og sækja meira í karllægari námsval þá er staða þeirra á vinnumarkaði eitthvað sem enn er verið að vinna í og farið verður nánar út í það hér næst.

### **2.1.2 Staða kvenna á vinnumarkaði**

Í gildi eru lög sem fjalla um jafnan rétt kvenna og karla sem ganga út á að viðhalda jafnrétti, jöfnum tækifærum kynjanna og að jafna stöðu þeirra á öllum sviðum samfélagsins. Meðal annars eiga löggin að vinna gegn launamisrétti og annarri mismunun á vinnumarkaðinum og gefa bæði konum og körlum tækifæri á því að samræma fjölskyldu- og atvinnulíf. Einnig eiga löggin að breyta rótgrónum kynjaímyndum og brjóta niður neikvæðar staðalímyndir kvenna og karla (Lög nr.10/2008).

Í skýrslu Alþjóðaefnahagsráðs um stöðu kynjajafnréttis í heiminum hefur Ísland nokkrum sinnum verið í efsta sæti. Í skýrslunni er horft til aðgengis að menntun, heilbrigðisþjónustu, félagsþjónustu, launajafnréttis, atvinnuþátttöku, hlutfalls kvenna og karla í stjórnendastöðum og ýmislegs fleira. Í skýrslunni kemur fram að fleiri konur útskrifast úr háskólum heldur en karlar, atvinnuþátttaka kvenna er mikil og sú mesta innan þjóða OECD og mætti því segja að kynjajafnrétti væri í góðum málum hér á landi (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir, 2012). En þrátt fyrir það þá eru karlar ennþá ráðandi í helstu áhrifastöðum á vinnumarkaðinum (Hagstofa Íslands, 2017a). Til að mynda standa konur ekki jöfnum fæti miðað við karla í æðstu stjórnendastöðum fyrirtækja og munar ennþá miklu þar á, þrátt fyrir jafnréttislög. Karlar eru þar í miklum meirihluta og þá sérstaklega í stærri fyrirtækjum (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir, 2012).

Samt sem áður eru konur alltaf að verða meira áberandi á vinnumarkaðinum og var atvinnuþátttaka kvenna á Íslandi til að mynda tæp 80% árið 2016 (Hagstofa Íslands, 2017a). Einnig eru þær að verða meira áberandi í sumum áhrifastöðum eins og embættisstöðum og sveitastjórnnum heldur en áður var, á meðan að þátttöku þeirra í toppstjórnunarstöðum og fleiri áhrifastöðum er enn ábótavant. Í starfi framkvæmdarstjóra fyrirtækja er til dæmis misjafnt eftir stærð fyrirtækis hvernig staða kvenna er. Árið 2015 var hlutfall þeirra í

fyrirtækjum sem hafa 1-49 starfsmenn 22% og hjá fyrirtækjum með fleiri en 250 starfsmenn er hlutfallið komið niður í 9%, en sjá má að töluverður munur er þarna á (Hagstofa Íslands, 2017a).

Einnig hefur vinnumarkaðurinn á Íslandi verið töluvert kynjaskiptur og er ástæðan fyrir því að mörgu leyti mótaðar staðalímyndir kynjanna og kynbundnar hindranir. Konur eru til að mynda fjölmennari í almennum umönnunarstörfum eins og meðal hjúkrunarfræðinga, kennara, leikskólakennara og svo framvegis. Þessar stéttir eru almennt kallaðar kvennastéttir og eru launin oftast nær lægri í þeim heldur en í þeim störfum sem flokkast sem karlastéttir. Þetta er þó alltaf að breytast og konum er að fjölga í þessum svokölluðu karlastéttum (Velferðarráðuneyti, 2015). Rannsókn Carter og Silvia (2010) sýndi að karlar eru fljótari að vinna sig upp í starfi heldur en konur, þrátt fyrir sömu menntun og hæfni. Konur byrja neðar í metorðastiganum heldur en karlar og eru lengi að ná þeirri stöðu sem karlar byrja í. Þetta gefur körlum mun meiri möguleika á því að komast ofar á skemmri tíma og fá leiðsögn reyndra yfirmanna. Konur eru þá líklegri til þess að hætta störfum vegna skorts á leiðsögn og framvindu í starfi og þurfa því oftast en karlmenn að byrja á byrjunarreit í sínum starfsferli. Margir vilja tengja þessa hægari ferð kvenna við barneignir og fæðingarorlof, en í sumum tilfellum á þetta einnig við hjá konum sem eru barnlausar (Carter og Silva, 2010).

Árið 2012 gaf Byggingastofnun út skýrslu þar sem kom fram að konur, þá sérstaklega ungar konur, eru sífellt oftast að flytjast frá landsbyggðinni vegna lágra launa og fárra atvinnumöguleika sem henta menntun þeirra. Ýmislegt hefur verið reynt til að bæta úr því og atvinnuskapandi aðgerðir hafa verið settar í gang til dæmis á Austurlandi. Þar hafa aðgerðirnar þó verið gagnrýndar fyrir að einblína of mikið á karllæg störf eins og störf í álveri og ýmsar framkvæmdir í samgöngumálum, sem álitid er að gagnist frekar körlum í atvinnuleit. Aukið álag á karla gerir það því að verkum að fjölskylduábyrgðin og uppeldi barna færast meira yfir á konur sem geta þar af leiðandi ekki tekið að sér eins mikla yfirvinnu og auka verkefni í starfi sínu. Það getur leitt til þess að tækifæri þeirra eru ekki eins mikil og karla vegna skorts á tíma sem þær geta varið í vinnunni. Konur eru einnig líklegri til þess að sinna hlutastarfi, sem er nokkuð kynjað fyrirbæri, þar sem konur eru líklegri en karlar til þess að vera í slíku. Rótgróin staðalímynd kynjanna er þar líklegast að verki þar sem konur eiga það til að telja sig meira ábyrga fyrir uppeldisskyldum og heimilisstörfum fjölskyldunnar heldur en karlinn (Velferðarráðuneyti, 2015).

Í lögum segir að bæði atvinnurekendur og stéttarfélög eigi að gera allt sem þau geta til að jafna stöðu kynjanna á vinnumarkaðinum, til dæmis með því að passa upp á að störf innan vinnustaða flokkist ekki sem sérstök kvenna- eða karlastörf og gæta að jafnrétti í ráðningum. Einnig er það í lögum að í fyrirtækjum sem starfa fleiri en 25 starfsmenn á að vera jafnréttisáætlun í starfsmannastefnu þeirra (Lög nr.10/2008). Fyrirtæki eiga einnig að veita bæði konum og körlum tækifæri til þess að samræma starfsskyldur sínar og fjölskylduábyrgð og taka tillit til fjölskylduáðstæðna starfsmanna, með því að auka til dæmis sveigjanleika í vinnunni. Einnig þarf að gera starfsmönnum auðveldara fyrir að mæta aftur til vinnu eftir fæðingarorlof eða annarra leyfa sem veitt voru vegna fjölskylduáðstæðna (Velferðarráðuneyti, 2015).

Í rannsókn Lyngsie og Foss (2017) kom fram að með meiri fjölbreyttni í toppstöðum fyrirtækja er hægt að koma fyrirtækinu lengra. Konur og karlar geta verið með ólíka sýn og ólíkar nálganir sem saman geta nýst skipulagsheildinni vel. Einnig telja þeir að eftir því sem fleiri konur ná efst á toppinn opni það leiðina fyrir fleiri konur þangað ásamt því að opna augu fólks fyrir því að fleiri en karlar geti sinnt þessum stöðum (Lyngsie og Foss, 2017).

Á meðan að staða kvenna fer batnandi á vinnumarkaðinum á Íslandi, þá hefur jafnrétti kynjanna ekki verið náð í launamálum, þrátt fyrir lög. Farið verður nánar út í það hér næst.

### **2.1.3 Launamunur kynjanna**

Í jafnréttislögum stendur að eitt af markmiðum þeirra sé að „vinna gegn launamisrétti og annarri mismunun á grundvelli kyns á vinnumarkaði“ (Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla nr.10/2008). Þrátt fyrir þessi lög er launamunur kynjanna ennþá allt upp að 16% (Hagstofa Íslands, 2017b).

Sífelld fleiri konur eru nú að koma inn á vinnumarkaðinn og flestar finna þær fyrir því að eiga erfiðara, heldur en karlar, með að fá góða vinnu strax. Einnig eiga þær oft erfiðara með að vinna sig upp í starfi og síðast en ekki síst er oftast en ekki þónokkur munur á launum þeirra miðað við karl í sömu stöðu. Konur eru því oft líklegri til þess að velja sér starfsframa í hinum kvenlegu stéttum til þess að eiga meiri möguleika á starfsþróun, því annars eru meiri líkur á að þær rekist í glerþakið á vissum punkti (OECD, 2012). Eins og áður hefur komið fram hefur lengi verið barist fyrir jöfnum rétti karla og kvenna og annarra minnihlutahópa. Margir sigrar hafa orðið í þessum baráttum, en jöfn laun kynjanna er ennþá eitthvað sem barist er



fyrir, jafnvel þótt að þjóðir hafa við því ákveðin lög. Oft stafar þessi munur launa á því hversu mikla menntun einstaklingur hefur á baki sér, hversu miklum tíma hann eyðir í starfið, mögulegum fæðingarorlofum og fleiru. En ein helsta ástæða sem barist er fyrir er þegar launamunur stafar vegna kyns einstaklings, staðalímyndum og kynjajögun (Bryant, Winters og Matson, 2012).

Launamunur kynjanna (e. Unadjusted gender pay gap) er munurinn á launum kvenna og karla, reiknað með hlutfalli af meðallaunum karla fyrir hverja klukkustund. Kynbundinn launamunur (e. Adjusted gender pay gap) er hins vegar þegar verið er að mismuna vegna kynferðis. Með kynbundnum launamuni stendur eftir munur á launum eftir að búið er að leiðrétta laun einstaklinga vegna til dæmis aldurs, starfsaldurs, menntunar, vinnutíma og fleira (Lilja Mósesdóttir, 2007). Ástæðuna fyrir launamun kynjanna má að vissu leytu rekja til gamalla hefða þar sem konan var heimavinnandi og karlinn var fyrirvinnan. Karlarnir komu heim eftir langan vinnudag í hreint hús, fengu heita máltíð og búið var að sjá um börnin. Þrátt fyrir að hlutverk kynjanna hefur breyst mikið síðan þá, má enn sjá viss merki um þessar venjur sem hafa enn ekki breyst, þrátt fyrir að vera ekki eins áberandi. Eins og þær hugmyndir um að konur eru ekki eins sterkar og karlar, konur eru tilfinningaríkari og að konur geti ekki sinnt toppstjórnunarstöðu sem krefjast erfiðra ákvörðunartöku (Bryant o.fl., 2012)

Árið 2016 var launamunur kynjanna 16,1% á bæði almenna vinnumarkaðinum og í einkageiranum, eftir að hafa áður verið um 17% (Hagstofa Íslands, 2017b). Hjá starfsmönnum sveitafélaga var munurinn rétt rúm 8%, en þar er launadreifing minni. Svo virðist sem að konur eigi erfiðara með að vera hátt launaðar, en árið 2016 var 15% karla með yfir milljón á mánuði í heildarlaun á meðan 6% kvenna var með sömu laun. Sama ár voru heildarlaun kvenna að meðaltali um 22% lægri heldur en laun karla, en heildarlaun kvenna voru að meðaltali 582 þúsund krónur á meðan að karlar voru með að meðaltali 742 þúsund krónur á mánuði (Hagstofa Íslands, 2017b). Til samanburðar má geta að í Bandaríkjunum vinnur kona sér inn 77 sent á hvern dollar sem karl vinnur sér inn (Bryant o.fl., 2012).

Þennan launamun á Íslandi má að einhverju leyti skýra með því hversu kynskiptur vinnumarkaðurinn er, en algengara er að konur sinni sérfræðistörfum eins og grunnskólakennslu, á meðan störf karla eru algengari í viðskiptagreinum (Hagstofa Íslands, 2017b). Í launakönnun VR kemur fram að konur sem sinna stjórnendastöðum eru með 94,5%

hlutfall af launum karla í sama starfi, þrátt fyrir að vera að jafnaði meira menntaðar. Karlar vinna þó fleiri vinnustundir, sem gæti skýrt muninn, en þeir vinna að jafnaði 46,3 stundir á móti 44,2 stundum kvenna. Einnig er munur á hlunnindum og aukagreiðslum, en 73% karla fá aukagreiðslur ofan á sín laun, á meðan aðeins 62% kvenna fá slíkar greiðslur og 92% karla eru með hlunnindi á móti 84% kvenna. Þessi munur skilar sér í afar ólíku viðhorfi til launa, en almennt eru karlar ánægðari með mánaðarlaun sín heldur en konur (VR, 2017).

Enn er þó von um að breytingar verði. Í júní 2017 samþykkti Alþingi frumvarp til laga um breytingu á lögum nr.10/2008, um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla, um að jafnlaunavottun yrði lögfest og tæki gildi 1. janúar 2018. Markmið jafnlaunavottunar er að vinna í að útrýma kynbundnum launamun og stuðla að því að kynin njóti jafnréttis á vinnumarkaði. Jafnlaunavottunin á að byggja á staðlinum ÍTS 85/2012 sem á að auðvelda atvinnurekendum að tryggja og viðhalda launajafnrétti á vinnustað sínum. Með staðlinum geta fyrirtæki komið sér upp leiðum sem tryggja að ákvörðun í launamálum sé sanngjörn og byggji ekki á kynbundnum mismun (Velferðarráðuneytið, 2017). Áhugavert verður að sjá hvernig og hvort þessi staðall muni einhverju breyta í átt að meira launajafnrétti kynjanna og hvort að fyrirtæki muni fara eftir og nýta sér hann. En löngu er orðið tímabært að jafna laun kvenna og karla í sömu stöðum.

## 2.2 Sjálfstraust

Sjálfstraust (e. Self confidence) er mikilvægur þáttur af sjálfsmynd einstaklinga. Það segir til um það traust og þá trú sem viðkomandi hefur á sjálfum sér (Sigrún Aðalbjarnardóttir, 2007). Það er einnig stór þáttur þegar kemur að stjórnunarstarfi, en sjálfstraust er nauðsynlegt til þess að geta tekið erfiðar ákvarðanir, komast yfir hindranir og leiða hóp áfram í verkefnum. Einstaklingur með gott sjálfstraust er líklegri til þess að hafa betri stjórnunarhæfileika heldur en sá sem hefur lélegt sjálfstraust, þar sem sá fyrrnefndi hefur meiri trú á sjálfum sér til þess að takast á við starfið (McCormick, 2001). Það er því mikilvægt að byggja upp sjálfstraust áður en farið er í að þjálfa stjórnendur, því án sjálfstrausts er lítill grunnur fyrir því að geta stjórnað stórum hópi fólks. Stjórnunarstarf gengur út á það að geta tekið afdrifaríkar ákvarðanir og ef það er gert í óöryggi, er erfitt að fá samstarfsmenn með sér til verka (Dao, 2008).

Í rannsókn Kautzky-Willer og Schueller-Weidekamm (2012) kom fram að sjálfstraust og hugrekki væri mikilvægur þáttur þegar kæmi að framgangi kvenna á vinnumarkaðinum. Það væri þó eitthvað sem konum vantaði meira af og sjálfstraust þeirra væri oftast en ekki minna en karla (Kautzky-Willer og Schueller-Weidekamm, 2012). Fleiri rannsóknir hafa einnig sýnt að sjálfstraust kvenna og karla er ólíkt. Karlar virðast öllu jafna búa yfir meira sjálfstrausti heldur en konur. Konur hafa oftast en ekki minni trú á eigin getu (e. self efficacy) og eiga erfiðara með að standa upp fyrir sjálfum sér, sem getur orðið til þess að halda aftan af þeim þegar kemur að starfsþróun á vinnumarkaði (Warrell, 2016). Trú á eigin getu er náskyld sjálfsmyndinni og sjálfstraustinu og segir til um þá trú sem einstaklingur hefur á sjálfum sér til þess að takast á við ákveðin verkefni og ná markmiðum sínum. Sá einstaklingur sem hefur mikla trú á eigin getu, afrekar oftast meira en sá sem hefur litla trú á eigin getu, á auðveldara með að leysa vandamál og komast yfir þær hindranir sem upp geta komið (Bandura, 1981).

Í rannsókn Bleidorn, Arslan, Denissen, Rentfrow, Gebauer, Potter, og Gosling (2016) voru skoðuð gögn frá 985.000 konum og körlum í 48 löndum, um hvernig þau lögðu mat á sitt eigið sjálfstraust. Óháð landi og menningu kom í ljós að karlar mátu eigið sjálfstraust alltaf hærra heldur en konurnar gerðu. Eini munurinn á milli landa var sá að í vestrænum löndum var meiri munur á milli sjálfstrausts kvenna og karla heldur en í öðrum löndum. Bleidorn vildi meina að annað hvort stæði þessi munur á sjálfstrausti af líffræðilegum ástæðum, að konur og karlar væru einfaldlega ólík eða af þeirri staðreynd að konur í vestrænum þjóðum bera sig oftast saman við karla heldur en annarsstaðar. Karlmennt gegna oftast hærri stöðum á vinnumarkaðinum, fá hærri laun og meira vald heldur en konur. Þær konur sem reyna að komast jafn hátt og karlar bera sig því við þá og reyna oft að vera eins og þeir. Þær eru ekki nógu sjálfstraustar til að vera þær sjálfar og fylgja eigin persónu til þess að vinna sig áfram á eigin forsendum. Á meðan að í til dæmis Asíu, bera konur sig frekar saman við aðrar konur, þar sem þær hafa ekki eins mikinn aðgang að völdum eins og karlar og konur í vestrænum löndum og finna því minna fyrir ójafnvæginu. Jafnréttið getur því samkvæmt þessu unnið gegn sjálfstrausti kvenna, þar sem þær bera sig meira saman við karla sem, þrátt fyrir jafnrétti, fá meiri tækifæri á toppstöðum í fyrirtækjum (Bleidorn o.fl., 2016).

Skortur á sjálfstrausti dregur úr því að fólk taki áhættur og takist á við nýjar áskoranir og þykir því auðveldara að halda sig við þá staðalímynd sem annað fólk hefur á sínu kyni. Konur eru til dæmis ólíklegri heldur en karlar til þess að taka miklar áhættur þegar það kemur að

starfi sínu sem gerir það að verkum að þær missa af tækifærum sem þær annars hefðu getað fengið. Það skiptir miklu máli þegar kemur að tækifærum kvenna á vinnumarkaði að auka sjálfstraust þeirra og minnka þannig muninn á sjálfstrausti kvenna og karla. Með því að minnka þennan mun á sjálfstrausti væri mögulega hægt að komast nær því að jafna möguleika kvenna og karla á vinnumarkaðinum. Aukið sjálfstraust kvenna mun þó líklega ekki koma alfarið í veg fyrir kynjadjögun (e. gender bias) eða að sjálfstraustar konur verði kallaðar frekar og stjórnssamar. Það mun þó frekar gera það að verkum að konur standi meira upp fyrir sér og taka meiri áhættur og verða þannig fyrirmyndir fyrir aðrar konur (Warrell, 2016).

Í skýrslu KPMG (2015) kemur fram að stór hluti kvenna sjá ekki fyrir sér að geta orðið stjórnendur, þrátt fyrir að langa það. Þær eiga erfitt með að koma sér á framfæri og bíði þess í stað eftir að einhver komi til þeirra og bjóði þeim þau. Bygging sjálfstrausts og tengslanets er því mikilvæg til þess að þær geti tekið það skref sjálfar. Í rannsókninni sem fjallað er um í skýrslunni, kemur fram að konurnar sem tóku þátt töldu sjálfstraust og ákveðni vera helstu persónueinkenni stjórnenda. Þær töldu sig í leiðinni skorta sjálfstraust, sem leiddi til þess að þær voru varkárari og meira hikandi þegar kom að því að grípa tækifæri sem þeim bauðst, þótt þær hefðu metnaðinn og hæfnina til þess að sinna starfinu (KPMG, 2015).

Þróun sjálfsmýndarinnar er svipuð hjá bæði konum og körlum. Í bernsku er sjálfsmýndin mikil og minnkar þegar komið er á unglingsárin. Drengir virðast þó hafa hærri sjálfsmýnd heldur en stúlkur á þessu ævistigi og helst þessi munur fram á fullorðinsár, þrátt fyrir að sjálfsmýnd beggja kynja hækkar á því stigi. Þegar komið er á eldri ár minnkar þessi munur á sjálfstrausti kynjanna og hverfur jafnvel alveg (Robin og Trzesniewski, 2005; Bleidorn o.fl., 2016). Erfitt er að segja til um afhverju sjálfsmýnd stráka fer fram úr stelpum á unglingsárunum og haldist þannig. Margar rannsóknir hafa reynt að komast að niðurstöðum en erfitt hefur reynt að finna áreiðanlegar niðurstöður sem svara því og líklega margir hlutir sem spila þar inn í (Bleidorn o.fl., 2016).

Ýmsir hlutir geta haft áhrif á það hvernig sjálfstraust einstaklinga mótast. Sjálfstraustið verður til í samskiptum við aðra og þeirri reynslu sem einstaklingar hafa með sér. Þá getur samfélagsleg staða einstaklinga haft áhrif og fyrirfram ákveðnar hugmyndir á eigin stöðu. Seinna getur sjálfstraustið svo haft áhrif á ýmislega hluti sem tengjast daglegu lífi, eins og í atvinnuleit. Fólk sem skortið sjálfstraust er til dæmis líklegra til þess að afþakka

ábyrgðamiklar stöður þar sem það telur sig ekki ráða við þær. Það er einnig líklegra til þess að skynja hlutina á neikvæðan hátt, efast um sjálfan sig og viðhalda þannig litlu sjálfstrausti sínu, í stað þess að taka áhættur og reyna nýja hluti til þess að efla það (Sóley Jökurós Einarsdóttir, 2004).

Eins og áður sagði er ýmislegt sem getur haft áhrif á sjálfstraust, þar á meðal ríkjandi staðalímyndir, uppeldi og fyrirmyndir sem nánar verður fjallað um hér næst.

### **2.2.1 Staðalímyndir**

Eðlishyggja er gamalt hugtak sem gekk út á að kynin væru ólík í eðli sínu. Konur voru álitnar minni máttar, þær voru taldar stjórnast af tilfinningum sínum og heili þeirra talinn minni en hjá körlum. Karlar höfðu stærri heila og notuðu meiri rökhugsun og skynsemi heldur en konur (Þorgerður Þorvaldsdóttir, 2000). Samkvæmt eðlishyggjunni áttu konur að sjá um börn og heimili á meðan að eðli karlsins var að stjórna og komast til valda. Mótunarhyggjan kom sem gagnrýni á eðlishyggjuna. Með mótunarhyggju er til dæmis átt við þegar samfélagið segir kynjunum hvernig þau eigi að haga sér. Kynjamótun er alls staðar í kringum okkur og má sjá birtingarmyndir hennar meðal annars þegar ungbörn eru klædd í bleikt eða blátt. Framkoma og viðhorf barna mótast út frá kynjamótuninni og hefur áhrif á það hvernig þau horfa á hefðbundin kynjahlutverk (Þorgerður Þorvaldsdóttir, 2000).

Kynjamótun er misjöfn eftir samfélögum og væntingar til kynjanna um hvernig konur og karlar eigi að haga sér og líta út er ekki endilega alltaf eins. Samkvæmt þessu er eðli kynjanna ekki eitthvað óbreytanlegt fyrirbæri eins og eðlishyggjan gefur til kynna. Kynjamótun samfélaga virðist þó enn byggja að einhverju leyti á eðlishyggju, til dæmis með því að konan er aðal umönnunaraðili barna og karlinn fyrirvinnan (Þorgerður Þorvaldsdóttir, 2000). Staðalímyndir eru svo þegar alhæfing er notuð til að lýsa einstaklingum einungis vegna þess að þeir tilheyra einhverjum hópi. Staðalímyndir kynjanna eru því alhæfingar á eiginleikum kvenna og karla, en staðalímyndir kynjanna eru bæði lýsandi og segja til um hvernig hegðun er æskileg fyrir hvert kyn. Þessar staðalímyndir geta verið neikvæðar þegar kemur að starfsframa kvenna því þær gefa þá hugmynd að konur eru ekki hæfar til að takast á við karllæg störf (Heilman, 2012) sem getur þar af leiðandi dregið úr sjálfstrausti þeirra (Unnur Dóra Einarsdóttir, Erla S. Kristjánsdóttir og Þóra H. Christiansen, 2017).

Topp stöður fyrirtækja eru oftast álitnar karlmannlegar því þær krefjast ákveðni, tilfinningalegs stöðugleika og skynsemi sem, miðað við staðalímyndir, eingöngu karlar hafa. Konur, sem lengi hafa verið tengdar meira við heimilið miðað við staðalímyndir, passa því ekki inn í staðalímynd stjórnandans. En þær eru frekar tengdar við tilfinningalega eiginleika eins og umhyggjusemi, samúð og hjálpsemi (Heilman, 2001). Ef þær sýna einkenni karlmannlegrar staðalímyndar eru þær að brjóta sína eigin staðalímynd og fá oftast en ekki neikvæð viðbrögð (Heilman, 2001, Unnur Dóra Einarsdóttir o.fl., 2017). Konur eru taldar hafa litla stjórn á tilfinningum sínum og geta því ekki verið skynsamir líkt og karlar. Rannsóknir hafa þó sýnt að konur og karlar eru ekki ólík hvað varðar magn tilfinninga sem þau finna, heldur liggur munurinn í tjáningu þessara tilfinninga. Konum er oftast meira kennt í æsku að tjá tilfinningar sínar á meðan karlar fengu að heyra í æsku að þeir ættu að vera sterkir og taka á líðan sinni öðruvísi. Konur eru taldar sýna og tjá tilfinningar sínar meira heldur en karlar og verður viðhorf fólks því á þann veg að ákvarðanir þeirra stjórnast af tilfinningum, sem ekki er talið henta þegar kemur að stjórnunarstöðu og þeim ákvörðunum sem taka þarf þar. Einnig er gert ráð fyrir að þær séu viðkvæmari heldur en karlar og eiga erfiðara með að taka gagnrýni til sín sem ekki er talið henta stjórnanda vel. Þessar ályktanir um konur eru gerðar án þess þó að konan fái tækifæri til að sanna sig. Einnig hefur komið í ljós að ef konur sýna ekki þessar tilfinningar sem tengdar eru við þær, þá eru þær álitnar vera kaldar, óvinnalegar, frekar og ókvenlegar. Þetta getur sannalega verið ruglandi, þar sem konur fá gagnrýni hvort sem þær sýna tilfinningar eða ekki og getur því verið erfitt að vita í hvorn fótinn á að stíga, á meðan karlar standa ekki frammi fyrir þessari gagnrýni. Ekki nóg með að þessar fyrirframgefnu hugmyndir um hvernig konur haga sér geta verið skaðlegar fyrir þær þá geta þær einnig verið skaðlegar fyrir fyrirtæki. Ef stjórnendur fyrirtækja hafa þau viðhorf að konur eru á einhvern hátt ekki eins hæfar og karlmenn til að sinna stjórnunarstarfi þá geta þau misst af hæfileikum kvenna og þar af leiðandi ekki nýtt sér fjölbreyttari hæfileika ólíks fólks til að bæta framleiðni (Brescoll, 2016).

Algennt er að konur sem sinna stjórnendastöðu hafi tileinkað sér það sem myndi teljast karlmannlegri eiginleika og brýtur það í bága við þær hefðbundnu staðalímyndir sem virðist vera erfitt að breyta (Árelía Eydís Guðmundsdóttir, 2008). Því meira sem staðalímyndin um stjórnandann er talin vera karlmannleg, því erfiðari verður framgangur kvenna í þessar stöður (Heilman, 2001, Unnur Dóra Einarsdóttir o.fl., 2017). Í rannsókn Unnar Dóru o.fl.

(2017) kom fram að konur upplifa sig þurfa að breyta sér og vera meira eins og karlar til þess að uppfylla þau skilyrði sem staðalímynd stjórnandans krefst. Þessi fyrirfram áætluðu hugmyndir um hvernig konur og karlar eru og hvernig þau eiga að haga sér, búa til ósýnilegar hindranir fyrir konur og leiða þar að leiðandi til kynjajögunar (e. Gender bias). Kynjajögun útskýrir þessar ósýnilegu hindranir kvenna, sem gera þeim erfiðara fyrir að vinna sig upp, á meðan hún hjálpar körlum (Unnur Dóra Einarsdóttir o.fl., 2017).

Út frá þessum hugtökum förum við að flokka hluti í það sem hentar stelpum eða strákum í svokölluð kynjahlutverk. Eins og áður segir þá byrjar þessi hugsun snemma, eða alveg frá barnsaldri. Börnin mynda sér skoðanir á þessum kynjahlutverkum eftir því sem þau sjá í kringum sig. Til dæmis sér maður oftast fyrir sér konu þegar maður hugsar um hjúkrunarstörf, karl þegar maður hugsar um rafvirkja og svo lengi mætti telja. Einnig, ef hugsað er til þess aðila sem sinnir fjölskylduábyrgðinni, eru eflaust flestir sem hugsa um konu. Þótt að það sé vissulega að breytast, þá er það ennþá algengara í dag að konur taki meginábyrgð á heimilinu. Ef hugsað er um stjórnunarstöðu sér fólk yfirleitt fyrir sér karlmann og getur það haft áhrif á möguleika kvenna, þar sem fólk getur fundist stjórnunarstöður ekki henta þeim (Sinclair, 1998). Fólk lítur jafnvel svo á að börn séu heftandi fyrir konur þar sem það gerir ráð fyrir því að þær sjái að mestu um fjölskylduábyrgðina og þar af leiðandi geti þær ekki sinnt miklum ábyrgðarstöðum. Börn eru ekki talin vera heftandi fyrir karla, þar sem þeir eru taldir geta unnið lengur og þeir taki sér ekki eins mikið frí til að sinna börnunum (Walby, 1997). Þessar staðalímyndir og ríkjandi kynhlutverk hafa svo áhrif á næstu kynslóðir. Það þarf því að vinna gegn þeim og breyta til að vera fyrirmyndir fyrir börn, ef þau eiga að geta alist upp sterkir einstaklingar, óhræddir að taka að sér hvað sem er.

### **2.2.2 Uppeldi og fyrirmyndir**

Uppeldi segir mikið til um það hvernig manneskja verður. Fyrri rannsóknir útskýra oft mun kynjanna meðal annars með ólíku uppeldi stúlkna og drengja. Sagt er að drengir fái meiri ákveðni í uppeldi sínu og stúlkur fái meiri hlýju. Drengir eru sagðir alast upp við það að þurfa að vera sjálfstæðari heldur en stúlkur og það endurspeglar í starfsframa þeirra (Hoffman, 1972). Í rannsókn Árelíu (2011) kom fram að ákveðin viðhorf einkenndu þá sem náðu langt og þau hefðu viðmælendur hennar fengið í veganesti í uppeldinu. Til dæmis var þeim

snemma kennt að standa sig vel í öllu sem þau tæki sér fyrir hendur og flest höfðu þau alla tíð haft mikinn áhuga á fólki og því að hafa áhrif á umhverfið sitt (Árelía Eydís Guðmundsdóttir, 2011).

Uppeldi og fleiri þættir í barnæsku geta einnig haft áhrif á viljastyrk og ákveðni þeirra sem ná árangri þar sem börn líta oft til foreldra sinna sem fyrirmyndir í lífinu (Árelía Eydís Guðmundsdóttir, 2008). Fyrirmyndir má tengja við félagsnámskenningar, þar sem fólk líkir eftir öðrum í vissum aðstæðum með því að hlusta, horfa og nota svo þá þekkingu sem það fær til þess að móta eigin hegðun og framkvæma sjálf. Þá er sérstaklega horft til niðurstaðna og þegar hegðunin er framkvæmd eru væntingar um að fá sömu niðurstöðu (James o.fl., 2006). Fyrirmyndir geta komið allstaðar að en í æsku eru fyrirmyndirnar þó oftast foreldrarnir eða aðrir umönnunaraðilar sem leggja grunninn að hegðun og þroska barna sinna (James, Vinnicombe og Singh, 2006). Viðhorf foreldra geta haft ýmislegt að segja þegar kemur að viðhorfum barnsins. Til dæmis geta viðhorf foreldra verið á þann veg að þeir ala börnin sín upp samkvæmt hefðbundnum staðalímynum og kynhlutverkum. Rannsóknir hafa til dæmis sýnt að foreldrar gera oft ráð fyrir að stúlkur séu lélegri í stræðfræði heldur en drengir sem gerir það að verkum að stúlkur hafa minna sjálfstraust í sama fagi. Sama má segja um ýmsa þætti í uppeldinu. Trú foreldra á frammistöðu barns getur haft bein áhrif á trú barns á eigin getu. Jafnvel þótt að geta barnsins sé nógu góð til að framkvæma ákveðin verkefni þá nær barnið ekki að þjálfra og láta reyna á hana að fullu ef að foreldrið hefur ekki trú á barninu vegna kyns þess, því það fær ekki þá hvatningu sem það þarf til þess. Því mætti segja að uppeldi spili stóran þátt í því hvernig sjálfsmynd barna mótast á ýmsum sviðum, sem getur svo seinna meir haft áhrif á það hvernig námsleið eða starfsvettvang barnið velur sér í framtíðinni. Þegar foreldrar ala börn sín upp í samræmi við hefðbundin kynhlutverk og börnin sjá foreldra sína hegða sér samkvæmt þeim líka, þá eru meiri líkur á því að stúlkur velji sér starfsvettvang í framtíðinni sem telst vera kvenlegur og drengir líklegri til að velja karllægari starfsvettvang (Jacobs og Eccles, 1992).

Á meðan að börn horfa í flestum tilfellum til foreldra sinna þegar kemur að fyrirmyndum, eins og áður sagði, þá leita einstaklingar víðar eftir fyrirmyndum þegar komið er á fullorðinsár. Til að mynda geta konur sem sækjast eftir starfsframa horft til annarra kvenna sem gegna æðstu stöðum fyrirtækja og sýna af sér hegðun og færni sem er líkleg til árangurs. Þá er hægt að sjá hvernig komast eigi yfir hindranir sem verða á leiðinni, læra af því og nýta



það á sinni eigin leið (James, Vinnicombe og Singh, 2006). En þar sem að karlar gegna flestum toppstjórnunarstöðum og öðrum áhrifastöðum þá vantar fleiri kvenfyrirmyndir í þeirri stöðu fyrir konur til að líta upp til. Rannsóknir sýna að konur í stjórnunarstöðum hafa góð áhrif á vilja annarra kvenna til að standa sig vel og takast á við erfið verkefni til að koma sér áfram. Ekki virðist skipta máli hvort karlar hafa karl- eða kvenfyrirmyndir, því þeir eru í meirihluta þessara staða nú þegar. Skortur á kvenfyrirmyndum í stjórnun getur leitt til þess að kynjajögun haldi sér, þess vegna er það mikilvægt skref að fleiri konur komist áfram upp metorðastigann til þess að breytingar eigi sér stað (Latu, Mast, Lammers og Bombari, 2013).

## **2.3 Kenningar**

Til að skilja betur erfiða leið kvenna upp metorðastigann er hægt að líta til ýmissa kenninga sem settar hafa verið fram. Í þessum kafla verður farið yfir glerþakið (e. glass ceiling), völundarhúsið (e.labyrinth), Lagnakenninguna og Víddirnar fimm.

### **2.3.1 Glerþakið**

Glerþakið (e. glass ceiling) var fyrst notað árið 1986 til þess að lýsa ósýnilegri hindrun sem konur mæta á leið þeirra upp í toppstjórnunarstöður. Síðan þá hefur hugtakið einnig verið notað fyrir hvers kyns minnihlutahópa sem allir eiga það sameiginlegt að geta ekki unnið sig upp í starfi nema upp að vissu marki. Glerþakið nær til ýmissa þátta og má þar meðal annars nefna launamismun kynjanna þrátt fyrir sambærileg störf, staðalímyndir, skortur á fjölskylduvænum stefnum fyrirtækja og margt fleira. Glerþakið hindrar það að konur og minnihlutahópar komast í topp stöður fyrirtækja jafnvel þrátt fyrir að metnaður og hæfni sé til staðar. Staðalímynd stjórnanda er ennþá fremur karllæg og oft er horft á konur út frá gamaldags staðalímyndum um hina heimavinnandi húsmóður. Viðhorfið er oft á þann veg að konur þurfa að hegða sér eins og karlmenn til þess að ná langt, en þrátt fyrir það virðist algengt að þær nái ekki að brjótast í gegnum glerþakið. Einnig eru stjórnendur líklegri til þess að ráða þann eða veita stöðuhækkun þeim sem þeir tengja við eða svipar til þeirra og eru þess vegna karlmenn, sem eru yfirráðandi í æðstu stjórnendastöðum, líklegri til þess að ráða aðra karlmenn í topp stöður (Patrick, 2017).

Út frá rannsókn sinni, um áhrif glerþaksins á starfsframa kvenna í fjölþjóðlegum fyrirtækjum, kom Harold Andrew Patrick (2017) með nokkrar leiðir sem hægt væri að fara til þess að reyna að útrýma glerþakinu. Meðal annars nefndi hann að fyrirtæki þyrftu að koma til móts við fjölskyldulíf starfsfólks og bjóða upp á sveigjanlegri vinnutíma. Einnig þyrfti að hvetja konur til þess að taka þátt í viðburðum bæði í og utan vinnutíma til þess að auka tengslanet þeirra og þannig komast í samband við rétta fólk. Auk þess þyrftu fyrirtæki markvisst að vinna að jafnrétti kynjanna innan vinnustaðarins og þá sérstaklega þegar kæmi að stjórnendastöðum. Staðalímyndin um konu sem tekur fjölskyldulífið fram yfir starfsframa ætti ekki að standa í vegi fyrir því að ráða konur í stjórnendastöður, svo lengi sem að metnaður og hæfni hennar væri til staðar. Einnig nefndi Patrick að karlar ættu ekki að vera yfirráðandi á vinnustaðnum og ekki ætti að ganga út frá því að þeir sinntu stjórnendastöðum betur heldur en konur (Patrick, 2017). Á meðan að glerþakið er vel þekkt kenning þá eru aðrar kenningar sem margir telja eiga betur við, þar með talið völdunarhúsið.

### **2.3.2 Völdunarhúsið**

Það eru ekki allir sammála því að glerþakið sé besta myndlíkingin á þeim hindrunum sem konur þurfa að mæta á leið sinni að starfsframa. Carly og Eagly (2007) vildu meina að hugtakið gæfi ekki nógu góða mynd af flókinni leið kvenna á leið upp í æðstu stjórnendastöður. Þeim fannst hugtakið völdunarhús (e. labyrinth) passa betur við. Í völdunarhúsi þarf að fara langa og flókna leið til þess að ná tilteknu markmiði sem sóst er eftir. Að fara í gegnum völdunarhús er ekki auðvelt, enginn veit leiðina fyrirfram og þarf viðkomandi að hafa þrautseigju og ákveðni til að komast á leiðarenda. Carli og Eagly vildu meina að þessi myndlíking ætti mun betur við þegar talað væri um konur sem sóttust eftir topp stöðum, þar sem leið þeirra þangað væri flókin, erfið og óútreiknanleg en samt ekki ómöguleg (Carli og Eagly, 2007).

### **2.3.3 Lagnakenningin**

Í lagnakenningunni (e. the pipeline theory) er konum líkt við vatn sem rennur í gegnum lagnir. Við enda lagnanna er markmið sem stefnt er að, þar á meðal topp stöður í fyrirtækjum. Kenningin fjallar um að þrátt fyrir ójafna stöðu kynjanna á atvinnumarkaðinum í

dag, þá muni hún lagast með tímanum og staða kvenna muni styrkjast. Talið er að það taki tíma og að þolinmæði sé mikilvæg til þess að leyfa breytingunum að gerast að sjálfu sér, án þess að grípa inn í (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir, 2012). Aukin áhersla á jafnrétti og aukin menntun kvenna mun að lokum skila sér í auknum tækifærum kvenna í topp stöðum fyrirtækja og aðgerðir eins og kynjakvótar, til að reyna að flýta fyrir, hjálpi ekki til við það (Rodriguez, 2011). Blickenstaff (2005) bendir hins vegar á að lagnirnar hljóta að leka (e. leaking pipeline), þar sem þessi þróun gangi ekki nægilega hratt fyrir sig. Eftir því sem konurnar nálgast toppinn, skolast þær út úr lögnunum og því komast þær ekki allar á leiðarenda, líkt og karlarnir (Blickenstarff, 2005).

#### **2.3.4 Víddirnar fimm**

Þrátt fyrir þá staðreynd að ef konur og karlmenn hefja starfsframa sinn með sömu menntun, greind og metnað þá er samt mikill munur á því hvernig þeim vegnar. Það er því mikilvægt að ungar konur séu hvattar áfram til þess að ná langt, ef það er eitthvað sem þær vilja. McKinsey Leadership project fór af stað með rannsókn á því hvað það væri sem drifi konur áfram og hvað væri að halda aftur af þeim. Þannig vildu rannsakendur sjá hvernig sumar konur kæmust í stjórnendastöður á meðan ekki væri litið til annarra, þrátt fyrir aukna þörf á stjórnendum (Barsh, Cranston og Craske, 2008).

Í rannsókn McKinsey Leadership project voru tekin viðtöl við 85 konur víða um heim og nokkra karlmenn, sem öll stóðu framarlega á sínu sviði og áttu það sameiginlegt að vilja skara fram úr. Úr niðurstöðum rannsóknarinnar myndaðist svo líkan sem kallað var Víddirnar fimm. Víddirnar fimm leggja áherslu á jákvæðar tilfinningar og jákvæða sálfræði en það eru eiginleikar sem virðast einkenna þær konur sem skara fram úr og þess vegna töldu rannsakendur McKinsey Leadership project að Víddirnar fimm gætu hjálpað stjórnendum að ná meiri árangri. Líkanið átti einnig að geta hjálpað konum að komast lengra, hafa áhrif og þannig auka möguleika þeirra á stjórnendastöðum (Barsh o.fl., 2008).

Fyrsta víddin er Merking eða gildi (e. Meaning) og stendur fyrir það sem hvetur konur áfram, hvað vekur áhuga hjá þeim og hvetur þær til að leggja hart að sér. Án merkingar og gilda verður vinnan bara enn eitt þreytandi verkefni sem þarf að sinna. Rannsóknir hafa sýnt að ef stjórnendum líður eins og þeir hafi áhrif með verkum sínum og það sem þeir gera skipti

máli þá eykur það starfsánægju, frammistöðu og minnkar starfsmannaveltu (Barsh o.fl., 2008).

Önnur víddin er skipulag orkunnar (e. Managing energy). Flestar konur sem sinna krefjandi stöðu á vinnustaðnum sínum fara heim að loknum vinnudegi og sinna þar öðru hlutverki, móðurhlutverkinu og annarri ábyrgð á heimilinu. Það að skipuleggja tímann sinn og í hvað orkan fer í getur gert gæfumun. Flæði (e. Flow) skiptir einnig máli, en stjórnandi sem hefur ánægju af vinnu sinni, sökkvir sér ofan í verkefni og gleymir klukkunni er líklegri til þess að hafa meiri orku eftir vinnudaginn heldur en aðrir, skila af sér meiri framleiðni og eiga í minni hættu á að brenna út í starfi (Barsh o.fl., 2008).

Þriðja víddin er jákvæð uppbygging (e. Positive framing). Þessi vídd segir, að hvernig fólk ákveður að sjá heiminn og vinna með reynslu sína og upplifun, skiptir miklu máli fyrir starfsframa. Jákvæðir einstaklingar sjá lífið eins og það raunverulega er, þeir takast betur á við áskoranir og vinna vel með að fá teymið sitt með sér áfram. Neikvæðir einstaklingar eru á annað borð líklegri til þess að vera fastir á sama stað og líða eins og þeir eru hjálparlausir. Í þessari vídd líkansins er gert ráð fyrir að þurfa einhvertíman að mæta mótlæti en tekið er á þeim með því að tileinka sér jákvæð viðhorf í staðin. Sálfræðingurinn Martin Seligman telur að svartsýnir einstaklingar geta lært bjartsýni, en hann telur bjartsýnina til dæmis mikilvæga til þess að taka mikilvægar ákvarðanir (Barsh o.fl., 2008).

Tengslanet (e. Connecting) er svo fjórða víddin. En þar segir að fólk sem hefur sterkt tengslanet og góða leiðbeinendur nýtur oftast stöðuhækkana, launahækkana og upplifir meiri ánægju tengda starfsframa sínum. Margar rannsóknir hafa bent til þess að karlar hafi stærra tengslanet heldur en konur, sem gefi þeim forskot á ýmsa þekkingu og tækifæri á vinnumarkaðinum (Barsh o.fl., 2008). Rannsókn Unnar Dóru Einarsdóttur, Erlu S. Kristjánsdóttur og Þóru H. Christiansen (2017) benti til þess að tengslanet væri karllægt sem gerði konum erfitt fyrir að komast inn í það (Unnur Dóra Einarsdóttir o.fl., 2017). Aðrar rannsóknir hafa bent á að þrátt fyrir að konur eigi minna tengslanet þá eru þeirra sambönd við aðra dýpri. Samkvæmt líkaninu er það konum mikilvægt að byggja upp sterk tengslanet, kynnast fólki sem er í æðri stöðum og hafa rétt fólk í kringum sig til þess að komast áfram (Barsh o.fl., 2008).

Fimmta víddin er að taka þátt (e. Engaging). Konur þurfa að búa til sína eigin heppni, þær þurfa að finna sína eigin rödd til þess að hlustað er á þær. Konur eiga að eigna sér verkefni

sín ef þær vilja fá heiðurinn og takast á við áskoranir og nýta þær sér til framdráttar (Barsh o.fl., 2008).

## 2.4 Samspil fjölskyldu og atvinnulífs

Þegar talað er um jafnvægi á milli fjölskyldu- og atvinnulífs (e. work life balance) er átt við að fólk skipti tímanum sínum nokkurn veginn jafnt á milli þessara tveggja þátta. Ef því er náð hefur það góð áhrif á bæði fjölskyldu- og atvinnulíf og óþarfa streita og álag er ekki að flækjast fyrir (Crompton og Lyolette, 2006). Aðrir hafa skilgreint hugtakið á þann veg að þegar fólk nær að halda andlegri vellíðan í báðum hlutverkum með minniháttar flækjustigi hefur það náð jafnvægi þar á milli. Algengast er þó að jafnvægi milli þessara þátta sé skilgreind sem svo að einstaklingur eyði um það bil jafn miklum tíma, athygli og skuldbindingu í bæði starf sitt og heimili. Hægt er að vera með bæði jákvætt og neikvætt jafnvægi sem getur þá til kynna hversu jafnt eða ójafnt einstaklingurinn nær að skipta tíma sínum á milli. Þetta á einnig við um ánægju einstaklingsins á hlutverkum sínum. Jafnvægi getur ekki verið náð ef ánægjan er meiri í öðru hlutverkinu heldur en hinu (Greenhaus, Collins og Shawn, 2003),

Jafnvægi á milli fjölskyldu- og atvinnulífs er sérstaklega mikilvægt umræðuefni þegar þar eða hjón, sem eiga börn, eru bæði útvinandi. En á síðustu áratugum hefur umræðan um samræmingu fjölskyldu- og atvinnulífs færst í aukana og er ástæðan fyrir því fjölgun kvenna á vinnumarkaðinum. Á árum áður tíðkaðist það að karlinn vann fullan vinnudag á meðan konan sinnti húsverkunum, uppeldi barns og öðrum ólaunuðum störfum innan heimilisins. Þetta hefur að mestu leyti breyst, konur hafa í auknum mæli sóst eftir jöfnum rétti kynjanna, þar á meðal á vinnumarkaði ásamt jafnri verkaskiptingu á heimilinu (Crompton og Lyolette, 2006). Norðurlöndin eru talin standa framarlega þar sem dagvistun barna er oftast með betra standi heldur en annars staðar. Einnig er algengara að karlar sem þar búa taki virkari þátt í uppeldi barna sinna og verkaskipting á heimili er jafnari (Billing, 2011). Fleiri rannsóknir hafa sýnt fram á það sama. Rannsókn sem var framkvæmd til að skoða jafnvægi á milli fjölskyldu- og atvinnulífs á Norðurlöndunum, Bretlandi og Frakklandi sýndu að Norðurlöndin standa framarlega þegar kemur að úrræðum til að koma þessu jafnvægi á hjá fjölskyldum. Noregur og Finnland voru þar sérstaklega til fyrirmyndar, en úrræði eins og gæsla fyrir börn eru afar

aðgengileg fyrir útvinningi foreldra sem skipti miklu máli til að gera foreldrum kleift að vinna báðir utan heimilis. Í rannsókninni eru þessi lönd einnig sögð hvetja karlmenn til þess að taka meiri þátt í heimilishaldi og uppeldi barna til að létta þá ábyrgð hjá konum og gera hana jafna ásamt því að gera rétt beggja kynja einnig jafnari. Í rannsókninni kom fram að Bretland og Frakkland virðast einblína of mikið á rétt karla og staðalímyndin um kynin sögð ennþá sterk og mælist því meira ójafnvægi milli fjölskyldu- og atvinnulífs þar heldur en í hinum löndunum (Crompton og Lyonette, 2006).

Niðurstöður Kautzky-Willer og Schueller-Weidekamm (2012) bentu á að tímastjórnun væri einnig stór þáttur í því að ná jafnvægi á milli fjölskyldu- og atvinnulífs. Viðmælendur þeirra töldu sveigjanleika í starfi afar mikilvægan til að leysa þessi vandamál, forgangsraða og úthluta verkefnum til þess að koma á meira jafnvægi milli fjölskyldu- og atvinnulífs. Einnig tóku Dominici, Fried og Zeger (2009) í svipaðan streng. Þau vildu meina að ein hlið launamuns kynjanna væri sú að konur eru líklegri heldur en karlar til að velja barneignir og fjölskyldulíf fram yfir starfsframa. Í rannsókn þeirra kom fram að konur eru líklegri til þess að finnast þær hafa persónulegar skyldur gagnvart heimilinu og tækju því fjölskylduábyrgð framyfir starfsframa þeirra. Konur væru einnig líklegri til þess að álíta stjórnendastarfið minna heillandi vegna þess hversu krefjandi það er og sú staðreynd að ætlast er til þess að stjórnendur séu til taks allan sólarhringinn og taki að sér ýmisskonar verkefni sem tæki frá þeim dýrmætan fjölskyldutíma (Dominici, Fried og Zeger, 2009).

Billing (2011) hélt því fram að konur í millistjórnendastöðu áttu erfitt með að komast lengra vegna þess hvernig æðstu stjórnunarstöður höfðu verið mótaðar áður af karlmönnum. Hann taldi þær karllægar og meinti með því að karlar væru búnir að vera lengur í meirihluta í þessum störfum og því hefði fólk ákveðna mynd af því hvernig stjórnandi væri (Billing, 2011). Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir (2012) skoðuðu í rannsókn sinni hvað væri mögulega að halda konum frá æðstu stjórnunarstöðum fyrirtækja. Meðal annars kom fram að meirihluti bæði karlkyns og kvenkyns svarenda í rannsókninni var sammála þeirri fullyrðingu um að skipulag vinnu væri mikil hindrun kvenna, eða nánar tiltekið langir og ósveigjanlegir vinnutímar, ferðalög og þess háttar. Í rannsókninni kom fram að konur bæru meiri ábyrgð á daglegu samspili fjölskyldu- og atvinnulífs heldur en karlar í sömu stöðu og því væri ósveigjanlegur vinnutími og fjarvera frá heimili ekki heillandi í þeirra augum (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir, 2012). Rannsókn Guðbjargar

og Thamar M. Heijstra (2013) sýndi fram á að konur sem sinntu háskólakennslu voru þakklátar sveigjanleika í starfi sínu, til þess að geta hlaupið frá ef þess þyrfti. Sveigjanleiki hafði þó ekki einungis kosti heldur gat það sömuleiðis verið galli, þar sem vinnudagurinn lengdist og þeim fannst þær alltaf vera með hugann við vinnuna ef þær fóru fyrr heim. Karlar í sömu stöðu virtust ekki taka heimilisþáttinn eins mikið inn á sig (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Thamar M. Heijstra, 2013). Í rannsókn Unnar Dóru o.fl. (2017) kom fram að kvenmillistjórnendur vildu halda góðu jafnvægi á milli fjölskyldu- og atvinnulífs og voru því ekki tilbúnar til þess að taka á sig meiri ábyrgð í starfi, þar sem það felur í sér að þurfa fórnar tíma með fjölskyldunni. Þær upplifðu toppstjórnunarstöður karllægar og fannst þær í sumum tilfellum fastar undir glerpaki (Unnur Dóra Einarsdóttir o.fl., 2017). Fyrir þær konur sem vilja halda góðu jafnvægi á milli fjölskyldu- og atvinnulífs en vilja samt ná langt í starfi er mikilvægt að vinnustaðurinn gefi skilning á mikilvægi fjölskyldulífs starfsmanna sinna. Því verður næst rætt um vinnustaðinn og fjölskyldustefnur.

#### **2.4.1 Vinnustaðurinn**

Það skiptir sífellt meira máli fyrir fjölskyldufólk að geta sinnt bæði starfi sínu og foreldrahlutverki, sérstaklega þar sem báðir foreldrar eru útvinnandi. Þetta fór að skipta sérstaklega miklu máli þegar konum fjölgaði á vinnumarkaðinum, þar sem venjan var sú að fjölskylduábyrgð lá mest á þeim. Í dag skiptir þetta máli fyrir bæði konur og karla, þar sem feður taka meiri þátt í uppeldi, einhleypir foreldrar eru fleiri og foreldrar eru oftár báðir útvinnandi (Abdullah, Dizaho og Salleh, 2017; Clark, 2001). Vegna þessarar auknu þörf fólks um jafnvægi á milli fjölskyldu- og atvinnulífs hafa sífellt fleiri fyrirtæki tekið upp á því að vera fjölskylduvænni og taka meiri tillit til starfsmanna sinna sem þurfa að sinna öðru heldur en starfi sínu (Clark, 2001). Ef að vinnustaðurinn tekur tillit til þess að fólk þurfi að sinna öðrum þáttum lífsins heldur en vinnunni, með því að bjóða upp á til dæmis sveigjanlegan vinnutíma, getur það aukið líkurnar á starfsmenn nái jafnvægi þarna á milli. Einnig getur sveigjanleiki á vinnutíma eða aðrar fjölskylduvænar stefnur fyrirtækja haft áhrif á starfsval fólks, þar sem enginn sveigjanleiki í starfi getur verið óheillandi í augum margra (Abdullah, Dizaho og Salleh, 2017)

Sveigjanlegur vinnutími nær meðal annars til þess að fólk getur ráðið hvenær það mætir til vinnu og hvenær það hættir, svo lengi sem viðkomandi vinnur ákveðið mikið og klárar sín

verkefni. Þetta getur komið sér vel fyrir barnafólk sem vill ekki taka of mikinn tíma frá fjölskyldunni og getur gert þeim kleift að sinna bæði starfi og fjölskyldu án þess að upplifa eins mikla togstreitu þar á milli. Sveigjanlegur vinnutími getur líka náð til annarra þátta, eins og að hafa möguleikann á því að vinna að heiman, deila vinnuábyrgð með öðrum starfsmönnum eða vinna í gegnum internetið (e. Teleworking) (Abdullah, Dizaho og Salleh, 2017).

Fyrirtæki eru oftast en ekki hvött til þess að setja sér fjölskylduvænar stefnur til að fara eftir, eins og til dæmis meiri sveigjanleika fyrir starfsmenn þegar það er hægt. Rannsóknir hafa sýnt að það hefur góð áhrif á starfsmenn þeirra fyrirtækja sem gera svo (Abdullah, Dizaho og Salleh, 2017). Þrátt fyrir að fjölskylduvænar stefnur fyrirtækja hafa ekki endilega aukið frammistöðu starfsmanna þá hafa þær aukið starfsánægju þeirra. Rannsóknir hafa einnig sýnt að ef fyrirtæki innleiða slíka stefnu er líklegra að starfsfólkið skuldbindi sig meira starfinu og verði jákvæðara til starfs síns. Fjölskylduvæn stefna gerir starfsfólki kleift að ná jafnvægi á milli fjölskyldu- og atvinnulífs og er því líklegra til þess að haldast í vinnunni (Crooker og Crover, 1995). Einnig hafa rannsóknir sýnt að konur sem upplifa vinnustað sinn fjölskylduvænan eru líklegri til þess að vinna meira í frítíma sínum, vinna lengur á meðgöngu og líklegri til þess að snúa aftur til vinnu að fæðingarorlofi loknu. Einnig hefur sveigjanlegur vinnutími þau áhrif að einstaklingum finnst þeir hafa meiri stjórn og vald í starfi sínu sem eykur starfsánægju þeirra til muna (Clark, 2001). Einhvern kynjamun má finna þegar kemur að því að vera meðvitaður um og nýta sér þessar stefnur fyrirtækja, en konur eru líklegri til þess að kynna sér hvað þeim standi til boða og líklegri til þess (Radcliffe og Cassell, 2015).

Rannsóknir hafa þó sýnt að þegar viðkomandi sinnir krefjandi toppstjórnunarstöðu þá er erfitt að reyna ná að deila tímanum sínum á milli fjölskyldu- og atvinnulífs sökum þess að bæði starfið og foreldrahlutverkið krefst mikillar orku. Erfitt getur verið að mæta kröfum beggja hlutverka og því óumflýjanlegt að fórnna tíma frá öðru hvoru (Correll og Ridgeway, 2004).

#### **2.4.2 Fæðingarorlof á Íslandi**

Árið 2000 voru ný lög um fæðingar- og foreldraorlof sett á laggirnar, þessi lög eru enn gildandi í dag, en þó með nokkrum breytingum. Markmið þessara laga var að tryggja



samvistir við báða foreldra ásamt því að gera foreldrum auðveldara fyrir að samræma fjölskyldu- og atvinnulíf (Lög nr.95/2000). Bundnar voru vonir um að lögin myndu draga úr kynbundnum launamun og jafna stöðu kynjanna á vinnumarkaði. Lögin áttu því ekki einungis að vernda heilsu móður og barns heldur einnig bregðast við þeim breytingum sem voru að eiga sér stað með fjölgun kvenna á vinnumarkaði (Velferðarráðuneyti, 2015).

Þegar lögin voru sett árið 2000 var feðrum og mæðrum veittur jafn sjálfstæður réttur til fæðingarorlofs. Ekki var neitt þak á greiðslum til foreldra og fengu þau greitt 80% þeirra launa sem þau höfðu, óháð upphæð, fyrir að minnsta kosti 25% unnið starf á innlendum markaði. Þessi nýju lög höfðu góð áhrif á fæðingarorlofstöku karla og virtist sem svo að þeir færu að nýta sér orlofið meira en áður. Á næstu árum var sett þak á greiðslur og til að byrja með hafði það ekki áhrif á nema mjög lítinn hóp fólks. Í kjölfar hrunsins var þakið svo lækkað aftur þrívægis á árunum 2008-2009 sem hafði áhrif á stóran hóp fólks, en til að mynda urðu 45,7% feðra og 19% mæðra fyrir skerðingum á greiðslum árið 2010 (Halldór Guðmundsson og Sigrún Harðardóttir, 2015). Þessi skerðing hámarksgreiðslna hafði mikil áhrif og allur árangurinn sem búið var að ná í fæðingarorlofstöku feðra minnkaði til muna. Auk þess sem að færri feður nýta sér fæðingarorlofsrétt sinn eru þeir sem nýta sér það að taka styttra orlof heldur en þeir eiga rétt á en sú breyting sést aftur á móti ekki hjá mæðrum. Á meðan að um 11% feðra taka meira en þá þrjá mánuði sem þeir eiga rétt á, þá taka um 96% kvenna meira en þrjá mánuði í fæðingarorlof auk þess sem þær eru líklegri til þess að nýta sér sameiginlegu þrjá mánuðina sem foreldrar geta skipt sín á milli. Miðað við þetta bera mæður meginábyrgð á umönnun barna þar til dagvistun fæst. Þar sem að fæðingarorlof eru mest níu mánuðir samtals hjá foreldrum, en leikskólar byrja að taka inn börn í dagvistun frá að minnsta kosti eins árs aldri á ungbarnadeildum, annars tveggja ára, þá er ekkert sem tekur við þarna á milli að loknu fæðingarorlofi og því þarf einhver að brúa bilið (Velferðarráðuneyti, 2015).

Þessi meginábyrgð mæðra á umönnun barna getur haft neikvæð áhrif á atvinnumöguleika þeirra og tækifæri (Þórunn Elísabet Bogadóttir, 2017). Ef börn alast upp við að móðirin er aðal umönnunaraðilinn eru meiri líkur á því að viðhorf þeirra verði meira í átt að hefðbundnum staðalímyndum, því það umhverfi sem þau alast upp við hefur vissulega áhrif. Einnig gerir það börnum gott að alast upp við þær aðstæður að foreldrar taki jafnan þátt í heimilis og fjölskyldulífi (Halldór Guðmundsson og Sigrún Harðardóttir, 2015). Aukin þátttaka feðra í fjölskylduábyrgð og aukin þátttaka þeirra í fæðingarorlofi getur því haft

jákvæð áhrif á rótgróin kynjahlutverk og kynjajafnrétti, auk þess að gefa þeim tækifæri til þess að njóta fjölskyldulífsins meira. Mæður njóta einnig þess kostar að geta komist fyrr aftur út á vinnumarkaðinn ef báðir foreldrar taka orlof og því verður ekki eins mikið rof á starfsreynslu þeirra (Velferðarráðuneyti, 2015).

## 2.5 Fjölskylduábyrgð

Með fjölskylduábyrgð er átt við þær skyldur sem einstaklingur ber gagnvart börnum, maka eða öðrum nánum fjölskyldumeðlimum sem þarfnast umönnunar hans, til dæmis vegna veikinda eða fötlunar (Lög nr. 27/2000). Fjölskylduábyrgð hefur lengi verið mest á herðum kvenna, eins og fram hefur komið hér fyrir ofan, en þær hafa borið þungan heima fyrir á meðan karlinn er fyrirvinnan (Blair-Loy, 2001; Billing, 2011; Carli og Eagly, 2007). Eðlilegt er að konur beri mesta ábyrgð fyrst um sinn, enda ganga þær með og fæða barnið og þurfa oft á tíðum tíma til að jafna sig. Einnig er fyrsta fæða barna í flestum tilvikum brjóstamjólk og því eru þau háð móður fyrst um sinn og eiga þær því erfiðara með að halda starfi sínu áfram þann tíma (Sandberg, 2013). Algengara er að konur taki sér lengra frí vegna barneigna heldur en karlar, taki sér oft frí frá vinnu eða vinna hlutastarf og setji jafnvel starfsframa sinn á bið (Carli og Eagly, 2007). Í rannsókn Hillhouse o.fl. (2003) kom fram að þrátt fyrir að báðir foreldrar eru útivinnandi og eyði svipað miklum tíma með börnunum sínum þá taka konur oft að sér almenna umönnun þeirra. Til dæmis sinna þær meiri uppeldisaðferðum, eru oft heima þegar þau eru veik, hjálpa þeim með heimalærdóm og önnur verkefni og fleira (Hillhouse o.fl., 2003). Þetta getur gert það að verkum að starfsframi þeirra gangi hægar heldur en karla, sem eru ekki jafn mikið frá vinnu (Carli og Eagly, 2007, Blair-Loy, 2001).

Í rannsókn Kolbeins H. Stefánssonar (2008) kom fram að þrátt fyrir að Íslendingar eru komnir langt í jafnréttisbaráttu þá er ýmislegt sem vantar upp á þegar kemur að verkskiptingu kynjanna. Ennþá eru konur taldar líklegri en karlar til að fórna starfsframa sínum og taka að sér fjölskylduábyrgðina í staðin. Þrátt fyrir að karlar séu virkari á heimilinu nú heldur en áður fyrr hefur ekki tekist að breyta hugmyndum fólks um verkskiptingu alfarið. Til dæmis er oft talið að áhugi kvenna liggja meira í barnauppeldi og annarri fjölskylduábyrgð og þær sjálfar kjósi að vera heima frekar en að sækjast eftir starfsframa. Einnig er talið að launuð vinna kvenna komi meira niður á fjölskyldulífinu heldur en launuð vinna karla. Þessar

hugmyndir Íslendinga tengir Kolbeinn við eðlishyggju hugmyndir um hvað kynin vilja sem hann telur enn eiga við í dag, þrátt fyrir mikla þróun í rétta átt (Kolbeinn H. Stefánsson, 2008).

Hér fyrir neðan verður nánar farið út í verkaskiptingu heimila og rannsóknir sem skoða áhrif barneigna og fjölskyldulífs á starfsframa kvenna.

### **2.5.1 Verkaskipting heimilis**

Á meðan að vinnuframlag kvenna á atvinnumarkaði á Íslandi hefur aukist síðustu ár hefur tími sem þær eyða í heimilisverk minnkað á móti. Þrátt fyrir það þá benda rannsóknir til að þær eyði samt sem áður meiri tíma í verkefni tengd heimilinu heldur en karlar (Kolbeinn H. Stefánsson, 2008b). Staða kvenna er vissulega misjöfn eftir menningu þjóða. Rannsóknir hafa bent á að í þeim löndum sem stuðla að jafnrétti eru konur líklegri til þess að vilja halda jafnrétti á heimilinu, eins og til dæmis í skiptingu heimilisverka og eru meðvitaðari ef ójafnvægi ríkir. Í hverju samfélagi fyrir sig eru ákveðnar hefðir og venjur, sem oft eru fastar í sessi. Hefðir og venjur sem að segja til um hvaða hegðun telst vera eðlileg fyrir konur og karla.

Í rannsókn Kolbeins H. Stefánssonar (2008a) er bent á að þrátt fyrir að konur á Íslandi taki að sér meiri ábyrgð á heimilinu eru Íslendingar fremur jafnréttissinnaðir miðað við aðrar þjóðir. Það telst eðlilegt að bæði kona og karl afli launa fyrir heimilið og séu bæði í fullri vinnu utan þess. Einnig telst eðlilegt að karlar taki jafnan þátt í uppeldi barna og heimilisstörfum. Í rannsókninni kemur hins vegar fram að þótt að á Íslandi gildi jafnrétti kynjanna, þá er það bara upp að vissu marki, vegna gamalla viðhorfa um muninn á milli kvenna og karla. Hluti fólks telur enn eðlilegt að kynin velji og hafi áhuga á ólíkum hlutum og er það aðallega eldri kynslóðir sem eru á þeirri skoðun. Yngri kynslóðir virðast frjálslýndari hvað verkaskiptingu heimila varðar og má því búast við því að jafnrétti verði meira eftir því sem tímanum líður (Kolbeinn H. Stefánsson, 2008a). Einnig hafa breyttir tímar sett sitt strík í þessi viðhorf, til hins betra, þótt alltaf megi gera betur. En samkvæmt rannsókn Þóru Kristínar og Kolbeins (2010) hefur verkaskipting hjóna orðið jafnari eftir bankahrunið, en fram kom að karlar eyddu meiri tíma í heimilisstörf eftir bankahrun heldur en þeir gerðu fyrir það. Þótt að það megi að mörgu leyti tengja við skertari fjárhag fólks vegna hrunsins þá hafa vissulega einnig orðið viðhorfsbreytingar hjá fólki. Í rannsókn

Kolbeins kemur einnig fram að þrátt fyrir að þátttaka karla á heimilinu hafi aukist er ennþá munur á milli kynja og ágreiningur um skiptingu heimilisstarfa meiri en áður (Kolbeinn Stefánsson og Þóra Kristín Þórsdóttir, 2010).

Þegar skoðuð eru tengsl á milli tegundar starfs og tíma sem eytt er í heimilisverk, kemur í ljós að konur sem starfa í karllægu starfi sinna færri heimilisverkum heldur en konur í kvenlægum störfum. Oftast er verkskipting heimilia skipt þannig að karlar eyða meiri tíma í heimilisverk sem teljast karllæg, eins og viðgerðir, viðhald og fara út með ruslið og konur eyða meiri tíma í heimilisverk sem oftast eru talin kvenlæg, líkt og þrif og tiltekt (McClintock, 2017). Í sumum tilfellum hafa laun viðkomandi mikið um það að segja hversum miklum tíma er eytt í heimilisverk. Til dæmis getur ábyrgð konu á heimilinu minnkað þegar laun hennar eru orðin svipuð og eiginmanns hennar, þrátt fyrir að ábyrgð hans breytist ekki (Bittman, England, Sayer, Folbre, Matheson, 2003). Konur eiga það einnig stundum til að bera saman stöðu sína við vinnutíma makans. Þegar konur eyða minni tíma í launategndri vinnu, þá eru þær líklegri til þess að finnast eðlilegra að þær taki að sér meiri ábyrgð heima fyrir í staðin (Öun, 2013).

Í rannsóknum sem framkvæmdar voru í bæði Ameríku og Ástralíu kom fram að þegar kona er komin með hærri laun heldur en eiginmaður hennar þá verður verkskipting á heimilinu oftast meira á hennar ábyrgð. Þetta má útskýra með því að konan er að bæta upp fyrir að brjóta upp hinu hefðbundnu kynhlutverk. Einstaklingar hegða sér oft á þann veg sem aðrir ætlast til af þeim og eru þess vegna konur líklegri til þess að taka að sér flest, eða öll heimilisverkin, einungis vegna venju. Þegar kona er fyrirvinnan á heimilinu er verið að brjóta upp þessa venju, en ef hún er að fá meiri en helming innkonu heimilisins þá er hún að fá ákveðið vald sem karlar eru vanir að hafa. Þetta getur orðið til þess að karlinn verður hikandi við að sinna heimilisverkunum þar sem hann er ekki tilbúinn til þess að fara svo langt út fyrir þau kynjuðu hlutverk sem fólk er orðið vant (Bittman o.fl., 2003). Rannsóknir hafa nefninlega sýnt að ákveðið vald fylgir því að vera fyrirvinna heimilisins. Þetta vald er notað til að fá hinn aðilann til þess að sinna meiri ábyrgð heima fyrir. Þetta á aðallega við þegar annar aðilinn þarf alfarið að treysta á tekjur makans. Til dæmis er líklegt að konan taki að sér alla ábyrgð heima fyrir, ef karlinn er fyrirvinnan, og líti á það sem einhvers konar skiptivinnu fyrir innkomu hans. Þetta gerir það að verkum að ábyrgð karlsins á heimilisverkum fer minnkandi og vald hans verður meira á heimilinu þar sem að fjölskyldan

er meira háð hans innkomu heldur en annarra útvinnandi fjölskyldumeðlima (Bittman o.fl., 2003).

### 2.5.2 Fjölskylda og barneignir

Eins og fram hefur komið geta hindranir kvenna upp metorðastigann verið nokkrar. Þar má þó helst nefna barneignir. Mikil pressa frá samfélaginu er á konum að vera hinar fullkomnu mæður sem eiga að setja allt annað á bið ef að börnin þarfnast þeirra. Það sama er að segja um árangursríkan stjórnanda. Hann á að helga sig vinnunni, vera tilbúinn í að vinna fram eftir þegar þess þarf, vinna um helgar og setja allt sitt á bið þegar vinnan krefst þess (Correll og Ridgeway, 2004). Það er nær ómögulegt að ná að fylgja öllum þessum kröfum bæði í fjölskyldu- og atvinnulífi og því er alltaf eitthvað sem þarf að sitja á hakanum. Rannsókn Kautzky-Willer og Schueller-Weidekamm (2012) sýndi fram á að ein helsta hindrun kvenna við að komast í æðstu stöður fyrirtækja væri móðurhlutverkið. Fjölskyldulífið og umönnun barna krafðist mikillar orku sem væri einnig nauðsynleg til þess að sinna starfinu sem myndaði visst ójafnvægi þar á milli. Í rannsókn þeirra kom fram að jöfn skipting fjölskylduábyrgðar og stuðningur frá maka og fjölskyldu væri nauðsynlegur til þess að ná jafnvægi á milli fjölskyldu- og atvinnulífs og að mæður ættu ekki að láta samfélagslegar hugmyndir um móðurhlutverkið hafa áhrif á sig, því annars myndu þessar hugmyndir aldrei breytast. Kautzky-Willer og Schueller-Weidekamm töldu einnig að fjölskyldulíf ætti ekki að vera hindrun og þrátt fyrir að glerþakið væri einnig vel þekkt hindrun kvenna á vinnumarkaðinum þá ættu þær að reyna að sanna að þær gætu brotist í gegnum það (Kautzky-Willer og Schueller-Weidekamm, 2012).

Þrátt fyrir að konur séu hvattar til þess að láta ekki fjölskyldulífið stoppa sig í því að sækjast eftir æðstu stöðum fyrirtækja þá liggur samt sem áður sú staðreynd fyrir að hindranirnar eru fleiri fyrir þær heldur en karla. Í rannsókn Carli og Eagly (2007) kom fram að þrátt fyrir að konur fengju hjálp með fjölskylduábyrgðina, frá maka eða öðrum fjölskyldumeðlimum, þá ættu þær samt sem áður erfiðara með að fá stöðuhækkun. Við ráðningar var alveg litið framhjá konum á barneignaraldri eða sem áttu börn á þeim aldri sem þarfnast meiri umönnunar og fengu þær því ekki tækifæri til þess að sanna sig. Vert er að taka fram að ekki var litið framhjá körlum sem voru í sömu stöðu, með börn á svipuðum

aldri (Carli og Eagly, 2007). Sumar rannsóknir hafa þó bent á að konur eiga það til að flækja fyrir sjálfum sér. Mæður eiga oft erfitt með að gefa frá sér fullt vald á heimilinu og eiga erfitt með að deila ábyrgðinni þegar kemur að börnunum og treysta makanum fyrir því að taka meiri þátt í uppeldinu. Móðirin verður því einhverskonar hliðarvörður (e. maternal gatekeeper) og reynir að stjórna aðferðum og hegðun makans þegar kemur að hans aðferðum í uppeldi. Sem hliðarvörður setur móðirin upp reglur eða ákveðin mörk sem ekki má fara út fyrir sem getur þar af leiðandi haft einhver áhrif á þátttöku feðra í heimilishaldi og uppeldi barnanna. Í sumum tilfellum getur móðirin alfarið stjórnað þátttöku föðurs, jafnvel þótt að þau séu bæði útvinnandi, þar sem hún vill taka stjórnina. Þetta getur komið út frá þeirri hugmynd sem samfélagið hefur af mæðrum og hvernig þær halda að þær eigi að hegða sér. Einnig getur móðir orðið meiri hliðarvörður þegar flækjustig á milli fjölskyldu- og atvinnulífs eykst (Radcliffe og Cassell, 2015).

Í rannsókn Blair-Loy (2001) kom fram að þær konur sem voru í æðstu stöðu innan fyrirtækja voru líklegri til þess að vera einhleypar og barnlausar. Hluti viðmælenda hennar hafði tekið meðvitaða ákvörðun um að vera barnlaus til þess að halda áfram starfsframa sínum. Í sumum tilfellum, þar sem viðmælendur hennar áttu maka, var hvorugur aðilinn í sambandinu tilbúinn til þess að fórna starfsframa sínum og var því barnleysi sú fórn sem þeir ákváðu að færa. Einnig kom fram að þær konur sem áttu börn þurftu að læra á það að vera ekki endilega hinar fullkomnu mæður og gefa undan stjórnunarhlutverkinu á heimilinu. Blair-Loy taldi mikilvægt að brjótast í gegnum þær staðalímyndir um að mæður bæru meiri ábyrgð á að vera til staðar fyrir börnin og reyna frekar að búa til nýja staðalímynd þar sem krefjandi starf kvenna og barneignir fara vel saman (Blair-Loy, 2001).

Markmið þessarar rannsóknar er eins og áður sagði, að varpa ljósi á upplifun kvenna í toppstjórnunarstöðum á því að gegna krefjandi og mikilvægu starfi á vinnustað og heima fyrir ásamt því að skoða hvort og þá hvernig þær nái jafnvægi þar á milli. Hér að neðan verður gert grein fyrir aðferðafræðinni og framkvæmd rannsóknar lýst

### 3 Aðferðafræði

#### 3.1 Eigindleg aðferðafræði

Eigindlegar rannsóknaraðferðir byggjast meðal annars á viðtölum og vettvangsathugunum og eru notaðar til þess að ná fram ákveðinni heildarsýn á bæði reynslu og upplifun fólks. Reynt er að fá djúpan skilning á upplifun hjá annaðhvort einstaklingi eða hópum í sínu daglega lífi, í sínum félagslega ramma og þá merkingu sem lögð er í hana (Lichtman, 2013). Eigindleg aðferðafræði byggir á aðleiðslu, þar sem rannsakandinn safnar gögnum og leggur fram kenningu út frá þeim. Niðurstöður eru lýsandi og settar fram með orðum og myndum fremur en tölulegum gögnum eins og gert er í meginlegum rannsóknum.

Huga þarf að réttmæti og áreiðanleika í eigindlegum rannsóknum, en í rannsóknarferlinu þarf rannsakandi að vera meðvitaður um að hætta er á skekktum niðurstöðum vegna fyrirframgefina hugmynda hans um efnið. Gæta þarf að leggja þær til hliðar á meðan að á rannsókninni stendur til að gæta réttmætis, sem segir til um hvort rannsóknin gefi góða mynd af raunveruleikanum. Þegar litið er til áreiðanleika er ekki hægt að ætlast til þess að niðurstöður verði þær sömu þegar rannsóknin er endurtekin eins og á við í meginlegum rannsóknum, heldur er horft til þess að rannsóknargögn og niðurstöður séu í samræmi (Merriam, 2009).

Rannsakendur innan eigindlegrar aðferðafræði telja að með því að nota meginlegar aðferðir þá náist ekki að skoða hinn sanna raunveruleika því í þeim hefði rannsakandinn fullkomna stjórn á aðstæðum og umhverfi sem sliti þátttakendur úr samhengi við sinn rétta ramma (Merriam, 2009). Þeir töldu því að rannsakandinn sjálfur væri besta mælitækið fyrir eigindlegar rannsóknir þar sem hann getur aðlagast aðstæðum hverju sinni. Þeir töldu best að verða hluti af umhverfinu, koma að rannsókninni án fyrirframgefina hugmynda og leyfa gögnunum að tala fyrir sig sjálf. Þar sem að eigindlegar rannsóknir byggja á upplifun og reynslu fólks, gefa þær betri og dýpri skilning á því sem verið er að rannsaka og er upplifun og reynsla hvers og eins þátttakenda jafn mikilvæg (Merriam, 2009, Lichtman, 2013).

### 3.2 Fyrirbærafræði

Fræðimenn í Þýskalandi, þar á meðal Husserl, Heidegger og Jaspers, stofnuðu hreyfingu sem síðan dreifðist til bæði Frakklands og Þýskalands, þessi hreyfing kallaðist fyrirbærafræði (Orbe, 1998). Husserl taldi þessa aðferð vera mótvægi við hina megindlegu aðferðafræði (Sigríður Halldórsdóttir, 2013). Hann vildi að fólk sem notaði fyrirbærafræðina myndi hverfa til hlutanna sjálfra og vildi ekki að það tapaði sér í vangaveltum um notkun hennar. Fyrirbærafræðin á ekki að fjalla um annan heim, heldur fjallar hún um þann heim sem við þekkjum nú þegar, nema við öðlumst meiri þekkingu á honum (Orbe, 1998; Sigríður Halldórsdóttir, 2013). Fyrirbærafræðin er flokkuð sem mannvísindi sem skoðar heiminn eins og þátttakandi upplifir hann. Áherslan er á þátttakandanum sjálfum og hvernig hans lífsreynsla varð til og hún túlkuð (Orbe, 1998).

Fyrirbærafræðin byggir á nokkrum grunnatriðum. Í fyrsta lagi þá hafnar fyrirbærafræðin hugmyndinni um hlutlausan rannsakanda, en rannsakandinn þarf að vera meðvitaður um þau áhrif sem hann getur haft á rannsóknina. Þess vegna þarf hann að leggja til hliðar allar fyrirframgefnu hugmyndir sínar um efnið til að áhrifin verði sem minnst. Í öðru lagi þá leitast fyrirbærafræðin eftir því að fá djúpan skilning á fyrirbærinu sem verið er að skoða. Það er ekki mikið vandamál að vita mikið um efnið fyrir. Of mikil vitneskja er nefninlega ekki það sama og að hafa skilning á efninu, því er mikilvægt að leggja þá vitneskju til hliðar og fara dýpra í efnið. Í þriðja lagi snýst fyrirbærafræðin um að uppgötva. Spurningar sem spurðar eru í fyrirbærafræði snúast að því að finna merkingu fyrirbærisins, þær eru ekki leystar með svari heldur halda þær möguleikunum opnum. Í fjórða lagi er fyrirbærið rannsakað með ógagnrýnum hætti. Hér er tvíræðni talin vera mikilvæg og jafnvel nauðsynleg. Niðurstöðurnar eiga að sýna sanna raunverulega upplifun og byggja á aðleiðslu. Í fimmta lagi vill fyrirbærafræðin skoða persónur í stað einstaklinga, þar sem að orðið einstaklingur getur merkt hvað sem er, dýr, plöntu og þess háttar, á meðan að persóna segir til um einstaka manneskju. Einnig er ekki talað um viðmælendur, heldur notuð orð eins og þátttakendur, meðrannsakendur eða sögumenn (Orbe, 1998).



### 3.3 Framkvæmd rannsóknarinnar

Í þessari rannsókn var notast við túlkandi fyrirbærafræði til þess að greina þemu út frá viðtölunum. Viðtölin voru öll tekin upp og afrituð frá orði til orðs, en það er jafnframt fyrsta stig fyrirbærafræðilegar aðferðafræði, og kallast *lýsing*. Afritunin er mikilvægt skref í rannsóknarferlinu þar sem miklu máli skiptir að orð þátttakenda komist rétt til skila og skiptir hlutleysi rannsakanda miklu máli (Orbe, 1998; Nelson, 1989). Í öðru stiginu, *sambættingu*, er farið vel yfir gögnin, lesið á milli línanna til að finna þá merkingu sem þátttakendur setja í orðin sín. Upplýsingar fara þá að spretta upp frá gögnunum og þemu fara að myndast (Nelson, 1989). Einblínt er á að upplifun hvers og eins er jafn merkileg og kafað er dýpra í þær, í stað þess að finna einungis það sem þátttakendur eiga sameiginlegt (Orbe, 1998). Þriðja stigið er svo *túlkun*, þar sem túlkun gagnanna og greining fara fram, en mikilvægt er að hafa rannsóknarspurninguna í huga þegar gögnin eru skoðuð. Reynt er að komast að merkingu þeirra upplýsinga sem fyrir liggja og þemu skoðuð. Hér reynir á að finna upplýsingar sem ekki koma beint fram í hinum stigunum, með því að kafa dýpra ofan í orð þátttakenda (Orbe, 1998).

Tekin voru djúpvíðtöl, þar sem stuðst var við viðtalsramma (Viðauki 1), við tólf íslenskar konur í toppstjórnunarstöðum, allar starfa hjá meðalstórum til stórum þjónustufyrirtækjum. Allar konurnar voru valdar með hentugleikaúrtaki, með ábendingum frá fólki úr tengslaneti rannsakanda. Óskað var eftir þátttöku kvennanna í rannsókninni í gegnum tölvupóst þar sem þeim var kynnt verkefnið (Viðauki 2). Allar völdu þær að hitta rannsakanda á vinnustað sínum á vinnutíma, þar sem þær höfðu útvegað þar til gert viðtalsherbergi, þar sem viðtalið fór fram. Viðtölin voru á bilinu 25-45 mínútna löng.

Konurnar voru á aldrinum 35-55 ára, áttu allar tvö til þrjú börn og allar nema ein kvennanna áttu maka. Þátttakendurnir komu úr ýmsum áttum vinnumarkaðarins og áttu þær allar sameiginlegt að gegna stöðu framkvæmdastjóra og/eða hærri stöðu hjá því fyrirtæki sem þær starfa hjá. Starfsaldur þeirra var á bilinu eitt og hálf til tólf ár í þeirra núverandi stöðu. Sumar þeirra höfðu unnið sig upp í fyrirtækinu, aðrar sóttu um stöðuna og hinum var boðin sú staða sem þær gegna nú.

Nöfn kvenstjórnendanna og þeirra fyrirtækja sem þær starfa hjá hefur verið breytt til að viðhalda trúnaði við þátttakendur.

## 4 Niðurstöður

Unnið er út frá rannsóknarspurningunni: *Hvernig upplifa konur í toppstjórnunarstöðum í meðalstórum til stórum fyrirtækjum á Íslandi þær kröfur og ábyrgð sem fylgja því að vera stjórnandi og foreldri?* Fjögur þemu sem spruttu upp úr gögnunum og verða rædd hér fyrir neðan eru „Ég er þá allavega góð fyrirmynd fyrir mín börn, svona þegar ég er með samviskubit yfir því að vinna of mikið“, „Ég valdi mér rétta eiginmanninn“, „Þú veist, aðeins meiri strákar“ og að lokum „Ég segi kannski ekki að þetta sé fórn, þetta er val“.

Konurnar sem rætt var við voru allar sammála um að alltof miklar kröfur væru settar á konur og þá sérstaklega þegar þær verða mæður. Þessar kröfur fannst þeim stangast á við starf sitt sem toppstjórnandi og áttu erfitt með að samræma þessi hlutverk.

### 4.1 „Ég er þá allavega góð fyrirmynd fyrir mín börn, svona þegar ég er með samviskubit yfir því að vinna of mikið“

Það getur verið erfitt að sinna bæði foreldrahlutverkinu og krefjandi stjórnunarstöðu af fullum krafti án þess að mæta einhverjum vandamálum. Bæði þessi hlutverk krefjast mikillar orku og vinnu og er því ekki óeðlilegt að þurfa að gefa eftir í kröfum á öðru þeirra ef sinna á hinu af heilum hug. Konurnar sem rætt var við fannst geranlegt að takast á við bæði hlutverk, það tæki samt á og krefðist mikillar skipulagningar. Fjóla sagði: „Þetta getur verið áskorun, sérstaklega þegar maður á langan vinnudag og kemur svo heim og þarf að gefa orkuna sína þar“. Þeim þótti barneignir ekki vera hindrun þegar kæmi að starfsframa þeirra og því að sinna krefjandi starfi. Eftir því sem leið á viðtölin kom þó í ljós að það væri vissulega erfitt að þurfa að gefa eftir tímann með fjölskyldunni þó þær sögðu það ekki beint. Þeim fannst mikilvægt að nefna að fjölskylduábyrgð væri ekki hindrun fyrir þær á vinnumarkaðinum en á sama tíma nefndu þær að geta ekki sinnt börnunum sínum eins mikið og þær hefðu viljað, þær missa oftast af viðburðum barnanna og gætu sjaldan keyrt barnið til og frá skóla. Einnig áttu þær til að afsaka fjarveru sína frá heimilinu og ef þær fengu samviskubit yfir að vera mikið frá þá reyndu þær að hrista það af sér. Skilja mátti að samviskubit væri tilfinning sem stjórnandi ætti ekki að sýna af sér. Til dæmis sagði

Brynhildur: „[...] ég er þá allavega góð fyrirmynd fyrir mín börn, svona þegar ég er með samviskubit yfir því að vinna of mikið“. Einnig sagði Sunna: „ [...] ég hugsaði rosalega er ég vond móðir að fara, en svona er þetta bara, ég var að fylgja mínu“. Konurnar voru allar mjög metnaðarfullar og vinnusamar, en fundu greinilega fyrir því að vera mikið frá börnunum sínum og reyndu þá að finna leiðir til að réttlæta það fyrir sér. Flestar sættu sig við að vera mikið frá börnunum og höfðu tekið ákvörðun um að setja starfsframann í forgang. Þótt að þær upplifðu mikla togstreitu, töldu þær að það væri vandamál samfélagsins í stað þeirra, þar sem kröfurnar sem settar eru á konur væri alltof miklar. Þeim fannst að það ætti ekki að vera erfiðara fyrir móður heldur en föður að vera frá heimilinu. Karítas sagði: „þetta er ekkert mál, alveg eins og karlar eru oft mikið frá heimilinu og það er ekkert mál fyrir þá“. Margar kvennanna upplifðu að meiri kröfur væru settar á konur heldur en karla með foreldrahlutverkið og fjölskylduábyrgðina sem gerði þeim ekki auðveldara fyrir að vera mikið í burtu. Þær fundu fyrir neikvæðu viðhorfi frá öðrum fyrir að vera mikið frá fjölskyldunni og upplifðu að fólk tæki því sem sjálfsgöðum hlut þegar þær tóku á sig meiri fjölskylduábyrgð. Dóra sagði: „æji þú veist, afhverju þurfum við að vera svona gamaldags, það er alltaf verið að hvetja konur áfram, svo þegar þær gera það þá eru þær skotnar niður fyrir að vera slæmar mæður“. Þeim fannst að samfélagið væri ekki endilega búið að aðlagast breyttum hlutverkum kvenna og það gæti dregið úr sjálfstrausti þeirra á vinnumarkaðinum. Karítas sagði:

Ég tek alveg eftir því í fjölskyldunni og svona að maðurinn minn fær meira hrós fyrir að forgangsraða vinnuna fyrst og líka þegar hann forgangsraðar fjölskyldunni fyrst, á meðan að hjá mér er svona æj það er eiginlega vandamál ef ég er of mikið í vinnunni en ef ég sinni fjölskyldunni meira þá er það bara sjálfgefið mál, það er eitthvað sem ég á að vera að gera [...] ég held fólk sé bara ekki alveg tilbúið í þessar breytingar, það er eitthvað svona sem þarf að huga að.

Þær sögðust vonast eftir því að breytingarnar sem orðið hafa á hefðbundnum kynjahlutverkum myndu gerast hraðar, en þeim fannst stundum hlutirnir standa í stað.

Einnig fannst þeim fæðingarorlofin vera mikill áhrifavaldur. Þeim fannst fæðingarorlofin ekki styðja við jafnrétti foreldra og voru ósáttar með skipulag þeirra. Þær töldu fæðingarorlofin ýta undir staðalímyndir, um að karlinn væri fyrirvinnan og konan húsmóðirin,

á meðan að mesta orlofstakan væri ennþá hjá konum. Einnig fannst þeim fæðingarorlofin tefja fyrir þeim á meðan þau gæfu körlunum forskot í starfi. María sagði í þessu samhengi:

Ég fann það þegar ég var ung og var að eignast fyrsta barnið og þegar ég kom til baka þá voru strákarnir sem voru með mér í skólanum komnir lengra en ég [...] það tók mig lengri tíma því ég er náttúrulega búin að fara þrisvar sinnum í ár í burtu.

Þær upplifðu konur verða fyrir miklu meira vinnutapi heldur en karlar, þar sem verulegur munur væru á orlofstöku kvenna og karla. Engin úrræði eru fyrir börnin svona ung sem gerir það ómögulegt fyrir báða foreldra að komast sem fyrst aftur út á vinnumarkaðinn. Þær sögðu karla oftara vera með hærri laun og því væri erfiðara fyrir þá að fara í langt orlof, þar sem tekjumynstur fjölskyldunnar myndi ekki leyfa það. Rut sagði:

[...] þú veist, ég skil alveg að einhverju leyti afhverju meginábyrgðin er á konum þegar kemur að orlofinu, við náttúrulega göngum með börnin og þurfum tíma til að jafna okkur og allt það, en samt, þetta ætti að vera jafn svo fólk hefði allavega möguleikann á því að skipta jafnt á milli sín [...] þá myndi það allavega strax opna meira fyrir konur. [...] og ég tala nú ekki um það ef að laun væru bara jöfn, þá væri þetta líka minna vesen.

Til var í dæminu að konurnar tæki sér styttra fæðingarorlof heldur en þær hefðu viljað til þess að komast sem fyrst aftur út á vinnumarkaðinn og sumar héldu áfram að sinna verkefnum sem tilheyrðu starfinu sínu í orlofinu sjálfu. Þær upplifðu sig í sumum tilfellum knúna til þess að halda aftur út á vinnumarkaðinn snemma eftir barneignir vegna þeirra krafna sem stjórnunarstaða hefur í för með sér og þeirrar ábyrgðar sem biði þeirra í starfinu. Sumar sögðu að þær hefði einfaldlega viljað fara sem fyrst aftur út á vinnumarkaðinn og í raun ekki þótt erfitt að fara eftir stuttan tíma með barninu heima en sumar sögði sig ekki hafa verið alveg tilbúna til þess.

Þá var tímasetning barneigna einnig eitthvað sem konunum þótti skipta máli. Flestar voru á því máli að best væri að eignast börnin ekki of snemma. Þá þótt þeim mikilvægt að koma sér upp í starfi og vinna í nokkur ár áður en þær færu að eignast börn, svo að það myndi ekki tefja fyrir þeim á leið upp metorðastigann, fyrst þær vissu að þær vildu stefna á

stjórnunarstöður. Þær gerðu sér því grein fyrir því að barneignir gætu haft áhrif, þrátt fyrir að segja starfsframa og barneignir fara vel saman. Einnig töldu þær að með því að seinka barneignum væri líklegra að hægt væri að ná jafnvægi á milli fjölskyldu- og atvinnulífs, þar sem fjölskylduábyrgð gæti orðið jafnari með makanum. Karítas sagði:

Ég held að kosturinn við það að fá vinnuna fyrst og fara svo í barneignir, þá er líka miklu auðveldara að semja við makann [...] segjum að þetta sé sjö ára tímabil sem þú ert í barneignum þá fer hann bara fram úr konunni og fer hærra og svona og hans starf þá orðið mikilvægara [...] þá myndast ójafnvægi, það eru mín svona helstu rök fyrir þessu, að ná sér aðeins áfram í vinnunni og starfinu áður en þú eignast börn.

Aðrar eignuðust börnin sín á meðan þær voru enn í námi, þar sem það gerði þær óhræddar við að sækjast eftir draumastarfinu og þurftu því ekki að hafa áhyggjur af því að vera á leiðinni í fæðingarorlof á næstu árum. Dóra kom inn á þetta og sagði: „[...] þældu í því, þetta sýnir bara ójafnréttið maður, að við þurfum að vera sí smeykar, oh er ég að fara klúðra þessu út af barninu, en karlarnir, þeir þæla ekki einu sinni í þessu“.

Þegar það kom að atvinnutækifærum eða stöðuhækkunum var misjafnt hvort þær upplifðu að barneignir hefðu áhrif. Þær sögðust taka tillit til fjölskyldumála starfsmanna sinna en höfðu ekki endilega alltaf upplifað það sama á sinni leið upp metorðastigann. Þær upplifðu oft að það væri gengið nærri þeim og þær fengið óþarfa spurningar. Ingibjörg sagði:

Þegar ég var um þrítugt, sem er svona aktívur aldur til að eignast börn og þá var mikið spurt hvort að ég væri í hjónabandi eða ein [...] svo þegar kom í ljós að ég ætti dreng þá var ég spurð hvort ég væri ennþá með föður hans [...] ég held að þau hafi verið að reikna út hvenær ég færi næst í barneignarleyfi.

Þessa ágengni upplifðu þær fráhrindandi þegar verið væri að vinna sig upp í starfi. Fjóla lét það þó ekki hafa áhrif á sig: „Ekki hugsa nei ég ætla ekki að grípa þetta tækifæri eða ég ætla ekki að sækjast eftir þessu starfi því ég gæti orðið ólétt, heldur bara halda áfram“. Ingibjörg sagði einnig:

[...] ég meina, ég hefði getað beðið í tíu ár til að taka við ákveðnum stöðum því ég væri alltaf á leiðinni í fæðingarorlof, þú átt ekkert að gera það. Það á ekkert að láta þetta stoppa sig í að sækja sér starfsframa.

Þær lærðu af reynslunni og vildu leggja sitt af mörkum til að starfsmenn þeirra gætu farið frá ef þess þyrfti. Flestum þeirra fannst sveigjanlegur vinnutími sjálfsagður hlutur til að bjóða upp á og buðu sumar þeirra upp á að geta unnið að heiman. Það fannst þeim mikilvægt til þess að starfsmenn þeirra yrðu ánægðari í starfi sínu og til að starfsandinn væri betri. Einnig töldu þær sig sem yfirmenn vera fyrirmynd þeirra sem ynnu hjá sér og reyndu því eins og þær gátu að vera ekki að vinna langt fram eftir kvöldi til að sýna starfsmönnum að svoleiðis vinnuumhverfi væri ekki á þeirra vinnustað. Þá fannst þeim konur ganga lengra inn á einkalíf annarra og sumar þeirra viðurkenndu nokkrar þeirra að þær myndu ekki veita konu á barneignaraldri stöðuhækkun, þrátt fyrir að hún væri jafnvel besti kosturinn. Þær gáfu í því samhengi upp sömu ástæðu og þær hefðu jafnvel upplifað á sínum fyrstu skrefum á vinnumarkaðinum, að barneignir tefja. Aðrar sögðu að þær myndu hiklaust veita óléttri konu stöðuhækkun eða stórt tækifæri í starfi, eins og María kom að orði: „Ég myndi alveg veita konu stöðuhækkun þótt hún væri ólét, ég myndi aldrei láta það stoppa mig. Myndi hiklaust umbuna henni ef hún ynni vel“. Konurnar óskuðu þess að ekki væri alltaf gert strax ráð fyrir því að konan sæi ein um börnin því ef það eigi að ríkja jafnrétti á þessu sviði þyrfti að hætta að gera strax ráð fyrir að allir færu eftir hefðbundnum kynhlutverkum og venjum.

Konurnar gerðu sér fulla grein fyrir að stjórnunarstaða væri ekki fyrir alla. Þær höfðu líka skilning á því að sumar konur ákváðu að eignast ekki börn og einbeita sér einungis að starfsframanum. Einnig virtist skipta máli hvernig veganesti þær fengu í æsku, flestar áttu foreldra sem höfðu unnið mikið og verið í krefjandi stöðum. Það gerði þær ákveðnari í að gera slíkt hið sama ásamt því að þær urðu sjálfsöruggari um að þær hefðu getuna til að ná langt. Mikilvægast af öllu fannst þeim þó að hjón hjálpuðust að. Sunna sagði: Við eigum börnin ekki einar“ og vildi þar með meina að makinn væri alveg jafn hæfur til þess að sjá um börnin. Þeim þótti mikilvægt að átta sig á því að þótt að konur gengju með börnin þá væri það ekki undir þeim einum komið að sjá um þau.

## 4.2 „Ég valdi mér rétta eiginmanninn“

Konurnar áttu það flest allar sameiginlegt að vinnan var oftast í forgangi, enda lítið annað hægt til að halda sér í toppstöðu innan fyrirtækis. Þær töldu sig eiga nokkuð auðvelt með að setja starfið í forgang í dag, þó það hafi ekki alltaf verið auðvelt, finna mátti ákveðna togstreitu hjá þeim, þar sem þær áttu það til að afsaka valið sitt á einhvern hátt. Þær töldu sig flestar heppnar með sitt nánasta tengslanet og sögðu að annað hvort maki eða aðrir fjölskyldumeðlimir tækju mestu ábyrgðina heima fyrir. Sonja sagði: „Ég valdi mér rétta eiginmanninn og ég valdi að verja tímanum mikið í viðskiptin og fyrirtækjareksturinn“. Það var algengt að konurnar töluðu um að þær væru vel giftar og hversu mikið makar þeirra studdu þær. Þær töldu sig ná að sinna stjórnunarstarfinu og foreldrahlutverkinu jafn vel, sem var þó ekki í samræmi við svör þeirra um skiptingu fjölskylduábyrgðar, en þær greindu oft frá því að þær gerðu lítið innan heimilisins þegar kæmi að húsverkunum. Ingibjörg sagði: „Stjórnunarstarf er alveg 120% starf, það er ekkert mikill tími í annað“. Það var augljóst að þær upplifðu greinilega pressu á sér að standa sig bæði í starfi og heimili vel þar sem löngunin í að standa sig í öllu var mikil og kröfur úr öllum áttum. Þær lögðu samt mikinn metnað í starfið sitt og þótt það hafi tekið þær tíma, mátti sjá að þær voru sáttar við valið sitt. Ákvörðunin var mikið að þakka makanum þeirra, en makar flestra kvennanna höfðu minnkað við sig í sínu starfi til að taka á sig fjölskylduábyrgðina til að þær gætu frekar einbeitt sér að starfsframa sínum. Þær töldu sitt starf standa og falla með makanum og baklandinu í kringum sig því erfitt væri að sinna öllu án hjálpar. Rut sagði: „[...] alveg eins og mennirnir, þegar þeir stóla á að konurnar sinni öllu heima meðan þeir vinna, þá virkar það eins þegar konan vinnur mikið“. Að taka ákvörðun um að setja starfið í forgang og missa af miklu í fjölskyldulífinu er erfið ákvörðun, en það var nauðsynlegt í þeirra tilfellum. Þær sögðu miður að ekki væri hægt að finna meiri meðalveg, þótt þær stjórnðu oftast sínum tíma sjálfar væri samt sem áður erfitt að vera mikið frá vinnu. Ef þær gátu verið heima, var það tölvupósturinn, síminn eða eitthvað annað alltaf í gangi. Þær sem áttu hvað mest erfitt með að slíta sig frá, reyndu samt eftir fremsta megni að láta starfsálagið ekki hafa áhrif þegar heim var komið, stundum tókst það, stundum ekki. Þær vildu ekki að börnin upplifðu móður sína fjarlægða og vildu frekar geta átt notalega samverustundir. Þær töldu báða foreldra ekki geta sinnt toppstjórnunarstöðu, annar aðilinn þyrfti að stíga niður og taka á sig mestu

ábyrgðina heima fyrir eða þá að ráða þyrfti hjálp ef börnin ættu ekki að þurfa gjalda of mikið fyrir fjarveru foreldra sinna. Karítas sagði:

[...] ég hef líka ráðið svona ömmu sem kom inn bara þegar við vorum með lítil börn [...] við erum líka með starfsmann sem þrífur heima hjá okkur, ég þríf eiginlega ekkert heima hjá mér, ég reyni að undirlétta allt sem tengist matseld líka [...] þetta þýðir að þú gerir minna heima hjá þér og ég held að fólk verði svolítið að átta sig á því. Ég er ekki alltaf að sjá um matinn heima, ég þríf ekki allt húsið, ég er ekki að sækja í skólann eða mæta á sýningar.

Lesa mátti í konurnar að sú staðreynd að geta lítið verið viðstaddar stóra viðburði í lífi barnanna tæki stundum á, þrátt fyrir að þær vildu meina að þeim þætti þetta oftast lítið mál, enda höfðu þær valið þetta sjálfar. Þær voru sáttar við sitt val og sögðust reyna að láta þetta ekki hafa áhrif á sig, þótt það væri vissulega leiðinlegt að geta ekki alltaf verið viðstödd allt sem tengdist fjölskyldulífinu. Þær þurftu að læra að treysta öðrum fyrir fjölskylduábyrgðinni og sögðu það vera innprentað í sig að taka að sér stjórnina heima fyrir, það væri venjan í samfélaginu og það væri fast í konum að taka allt á sig. Brynhildur sagði:

Ég er mjög dómínerandi og stjórnsöm þannig ég vildi líka stjórna öllu heima, þannig ég þurfti svolítið að stoppa. En það er bara svolítið kvenlægt, við erum ekkert að gefa þetta vald frá okkur [...] þetta er svolítið okkur að kenna, en það er líka bara samfélagið, það eru allir vorkennandi honum þegar ég er erlendis, bjóðandi honum í mat og mömmurnar aðstoða hann, þetta er bara algjört rugl sko [...] það var aldrei neinn sem bauð mér þessa aðstoð.

Þær vildu hafa makann á jöfnum grunni í fjölskyldulífinu, því jafnrétti gildir ekki bara á vinnumarkaðinum. Þannig gæti einnig valið um starfsframa orðið auðveldara, þar sem pressan á þeim yrði minni. Þær upplifðu skrefið í átt að starfsframa vera erfitt fyrir þær vegna vana í samfélaginu um að konan ætti að sjá um börnin. Þær töldu að mikilvægt væri að geta sleppt takinu á ábyrgðinni til að breyta hugmyndum fólks og viðurkenndu að þær áttu oft erfitt með það sjálfar. María sagði: „þegar maðurinn minn er búinn að klæða börnin þá hef ég alveg ohh jæja, svona þarf þetta bara að vera, ég get ekki skipt mér af öllu“. Þær



upplifðu að meiri kröfur væru gerðar á móður heldur en föður þegar kæmi að fjölskylduábyrgð og alltof mikið væri gert úr móðurmyndinni. Karítas sagði:

Við fáum rosalega mikið klapp á bakið fyrir að vera góðar mæður, sem þýðir að taka allan þakann, vera til fyrirmyndar heima. Þá fáum við hrósina og það hvetur til fleiri verka og þú veist, samfélagið hjálpar konum í þessa áttina.

Þær töluðu einnig um að þrátt fyrir að það væri ekki fyrir alla að setja starfið í forgang, þá þætti þeim mikilvægt að konur væru ekki fastar í húsmóðurhlutverki en höfðu skilning á því að það væri ekki fyrir alla að fórnar tíma með fjölskyldunni. Flestar þeirra höfðu verið í þeim sporum áður og töluðu um að þrátt fyrir að það hafi verið frábært að vera heima og eyða meiri tíma með börnunum sínum þá var stjórnunarstarfið eitthvað sem þær hafi lengi dreymt um. Þær voru fastar á þeirri skoðun að fjölskylduábyrgð ætti ekki einungis á vera á herðum kvenna og að börnin væri alveg jafn mikið örugg í höndum feðra sinna, á meðan að móðirin á heimilinu væri að sækjast eftir starfsframa.

#### **4.3 „Þú veist, aðeins meiri strákar“**

Allar konurnar virtust vera sjálfsöruggar og sterkar konur, en það tók þær tíma að komast á þann stað. Þær höfðu sett stefnuna hátt eftir námið sitt og voru með ákveðnar hugmyndir um hvernig þær gætu látið það ganga eftir. Þeim fannst ennþá algengt að karlinn væri fyrirvinnan og megin ábyrgð heimilisins væri á konum, þess vegna hafi þær þurft að aðlaga sig að karllægri ímynd stjórnandans, með því að vera ákveðnari og setja starfið í forgang, til þess að komast hátt í starfi. Þeim fannst staðalmyndin um stjórnunarhlutverkið, að vera ákveðinn, setja starfið í forgang og vera harður að sér vera enn við völd og fannst ósanngjarnt að það væri oftast tengt við karlmenn. Þær vildu að það myndi breytast svo að fleiri konur myndu fá tækifæri til þess að sanna sig. Þær töldu sig hafa alla þessa hluti auk þess að hafa eiginleika sem tengdir væri frekar við konur, sem gerðu þær ennþá sterkari fyrir vikið. Þeim fannst kvenlegir eiginleikar ekki síðri heldur en þeir karllægu og fannst fjölbreytileiki vera mikilvægur. Stjórnunarstöður ættu ekki að vera tengdar við einhverja ákveðna eiginleika heldur ættu allir að hafa jafna möguleika. Þær álitu að konur væru ef til vill hræddar við að breyta þessum hugmyndum um stjórnandann, því ef þær hegðuðu sér

ekki samkvæmt þeim þá yrðu þær dæmdar fyrir það. Einnig væri vandamál ef þær aðlöguðu sig að þessum hugmyndum þá væru þær kallaðar frekjur og óvingjarnar. Sunna sagði: „En það er enginn sem breytir þessu fyrir okkur“. Sumum konunum fannst sjálfsagt að tileinka sér þá eiginleika, sem nefndir voru hér að ofan, til að vera talin árangursríkur stjórnandi, í staðinn fyrir að leggja áherslu á að breyta ímyndinni, svo hún henti öllum. Brynhildur sagði: „[...] ég hvet konur, hættið þið þessari kvenlægu feimni og hógvæð, bara go for it. Verum frekar og reynum að ala stelpurnar okkar upp svolítið frekar. Svona þínu óþekkar, þú veist, aðeins meiri strákar“. Þeim fannst konur einnig þurfa að vera óhræddari við að sækja sér fjölbreyttari menntun. Þeim fannst konur sækja of mikið í hefðbundin kvennastörf þrátt fyrir að áhuginn lægi annarsstaðar. Rut sagði: „ef ég hefði ekki haft sjálfstraustið þá hefði ég ekki þorað að fara í mitt nám, því það voru bara strákar þar [...] það er erfitt að vera eina stelpa, en mér gekk jafnvel betur en þeir“. Flestar voru þær sammála að til þess að konur fengu sjálfstraust til að sækja karllægari nám, þá þyrfti að byrja snemma í skólagöngu að vekja áhuga stúlkna á þeim greinum.

Konurnar töldu ákveðni og sjálfsöryggi mikilvæg persónueinkenni til að komast áfram í starfi, en fannst fólk oft ekki tengja það við konur. Sjálfsöryggi væri eitthvað sem allir gætu haft og því væri ekki sanngjarnt að fólk áliti karla einungis geta búið yfir þeim persónueinkennum og að konur væru frekar hlédrægar og feimnar. Þeim fannst fólk hugsa of mikið út frá því að konur og karlar væru ólík í eðli sínu, Fjóla sagði: „Við erum öll með sömu fordómum, við erum öll alin upp í sama samfélagi“, það væri mikilvægt að vera vakandi fyrir því og vinna í að breyta því. Þeim fannst alltof margir vera enn á þeirri skoðun að svona væri þetta bara ennþá og sýndu ekki vilja til að taka þátt í því að breyta viðhorfum fólks. Þær töldu hæfileika koma í mismunandi formi, útliti og klæðnaði og því væri mikilvægt að leggja til hliðar þær hugmyndir um hvernig kynin haga sér og horfa frekar á einstaklinginn út frá hæfni hans, áhuga og getu. Þær töldu hugmyndir fólks um að kynin vildu ólíka hluti og höguðu sér á ólíkan hátt hafa mikil áhrif á það hvernig hæfni væri metin, sem kæmi oftast niður á konum. Sonja sagði:

[...] Það er held ég mikilvægt að við ræðum það, að við erum haldin einhverskonar fordómum út af þessum staðalímyndum og að við séum þá meðvituð um þær. Ég held að það taki bara alveg rosalega langan tíma að breyta svona staðalímynd. Ég held að þær séu til staðar og kannski skýra þær vissulega

eitthvað framgang karla og kvenna í stjórnunarstöður. Kannski erum við líka að viðhalda þeim að einhverju leyti.

Þeim fannst ekki sjálfsagt að fá stöðuhækkanir heldur þyrfti að vinna fyrir þeim, láta í sér heyra og taka ábyrgð á verkefnum sínum. Þeim fannst þær oft leggja harðar að sér heldur en karlar til að fá eitthvað tilbaka og upplifðu oft á tíðum sjálfsagt mál að karlar fengu stöðu eða launahækkun hvenær sem er. Þær vildu samt ekki komast á þann stað, heldur vildu þær frekar vinna sér inn það sem þær ættu skilið. Til að ná langt þyrfti að meta sig í topp, ekki draga úr eigin verðmætum og sækja sér sín völd sjálfur. Sunna sagði:

Svo bara að standa með sjálfri sér, ef konum langar að gera eitthvað þá bara að taka á skarið, það gerir það enginn fyrir okkur. Þótt að manni er hafnað þá gerist það kannski í fyrstu en það eru ekkert endalokin.

Ljóst var í svörum þeirra að þær höfðu trú á því að með ákveðni, metnaði og drifkrafti kæmust allir þangað sem þeir vildu, óháð kyni. Þær vildu ekki tengja hægari framgang kvenna við vinnumarkaðinn sjálfan heldur fannst þeim samfélagið sjálft vera við sök og að mörgu leyti þær sjálfar. Þær töldu sig vera hvað mest ábyrgar fyrir eigin velgengni. Þeim fannst það eina í stöðunni vera að standa upp og ganga á eftir því sem maður vill, annars gerist ekki neitt. Rut sagði:

[...] en þótt að mér þyki þessir hlutir voða sjálfsagðir þá eru samt margar konur sem láta neikvæðu raddirnar hafa áhrif á sig og þú veist, láta þessa togstreitu sem myndast hafa áhrif á sig, en ég meina það er allt í lagi líka, það er bara ekki það sem ég vildi.

Þær gerðu sér grein fyrir því að það væri ekki eins auðvelt fyrir þær að komast fljótt upp metorðastigann eins og karlar og töldu það eiga eftir að breytast hægt, en ætti þó vonandi einn daginn eftir að verða jafnt. Þær upplifðu ójafnréttið á vissan hátt ósanngjarnt en gáfu vissan skilning í hægagang sinn þar sem að þær gengu með og fæddu börnin.

#### 4.4 „Ég segi kannski ekki að þetta sé fórn, þetta er val“

Konurnar voru sammála um að til að halda sér í toppstöðu fyrirtækja þá þyrfti að forgangsraða vel. Ekki væri hægt að vera á öllum stöðum í einu og það væri enginn fullkominn. Einnig væri tíminn af skornum skammti og þær reyndu eins og þær gætu að nýta hann vel. Sonja sagði að ef einhver velur að eyða miklum tíma í starfið sitt þá „þýðir það bara að þú ert að taka tíma frá fjölskyldunni þinni í staðinn“. Í stað þess að geta eytt tímanum með börnunum á daginn, þyrfti að vinna lengur og stundum jafnvel fram á kvöld. Þær litu ekki á þetta sem þær væru að fórna fjölskyldutímanum fyrir starfsframann, en Sonja sagði: „þetta er allt saman bara val, ég segi kannski ekki að þetta sé fórn, þetta er val“. Þær höfðu tekið ákvörðun um að vera ekki leiðar yfir því að missa af hlutunum og höfðu myndað með sér harða skel þar sem samviskubít og eftirsjá fengu ekki að komast inn og ef samviskubítíð læddist að þeim, þá reyndu þær að hrista það fljótt af sér. Alda sagði: „Mér finnst ég hafa valið rétt fyrir mig og er ánægð með mitt val, ég fékk það sem ég sóttist eftir og það hefði ekki gerst ef ég hefði kosið að taka að mér alla ábyrgð heima líka“. Þær virtust upplifa sig þurfa að vera lausar frá hefðbundnum hugmyndum um móðurímyndina og ýttu frá sér tilfinningum sem létu þær efast eða sjá eftir vali sínu. Þeim fannst stjórnunarstaðan krefjast þess að velja og hafna í fjölskyldulífinu og það þyrfti sjálfsöryggi og sterk bein í það. Þegar upp komu mikilvæg verkefni voru þær meira frá heldur en vanalega og þótt þær upplifðu það vera erfitt þá litu þær svo á að það fylgdi starfinu og því væri lítið hægt að velta sér upp úr því, líkt og Karítas sagði:

[...] finnst þér í lagi að kannski í heila viku getur þú ekki sótt barnið þitt eða mánuðum saman ef aðstæður eru þannig? Það er bara það sem fólk þarf að gera upp með sér, þabarnir líka og þetta er bara svolítið stór spurning. Ef þér finnst það ekki í lagi þá hefur það áhrif. Það er samt náttúrulega enginn ómissandi, en það koma tímar sem þú, í lykilstöðu, þarft að grípa inn í, alveg eins og foreldrahlutverkið, stundum er maður nauðsynlegur.

Kvöldin og helgar fóru í að eyða tímanum með fjölskyldunni, en þeim fannst mikilvægt að nýta þann tíma vel sem fór ekki í að sinna starfinu. Flestar kvennanna lögðu ekki mikla áherslu á að fara út með vinnufélögum utan vinnutíma og töldu sig ekki vilja vera meira frá heimilinu heldur en þurfti. Brynhildur sagði: „[...] ég hef bara aldrei leyft mér það. Ég á þrjú

börn, þú veist, ég vinn mikið, ég vinn langa daga [...] þannig að ég hef engan meiri tíma til þess að vera í einhverju öðru“. Þetta virtist þó ekki hafa mikil áhrif á þær enda töldu þær að fjölskyldan væri í forgangi á þessum tímum á meðan að vinnan væri í forgangi á daginn. Þrátt fyrir að það væri stundum mikilvægt að sýna sig og sjá aðra og sækja ýmsar skemmtanir og viðburði tengdar starfinu utan vinnutíma þá vildu þær ekki taka meiri tíma frá fjölskyldunni heldur en þurfti. Þær álitu svo að skemmtanir með vinnufélögum og aðrir viðburðir tengdir vinnu hjálpuðu þeim heldur ekki að komast áfram, hvort sem það var áður en þær fengu núverandi stöðu eða eftir það. Þær sögðu vinnuna sem þær lögðu í starfið alltaf telja mest. Á meðan að þær gátu nýtt flest kvöld, helgarfrí og sumarfrí með makanum og börnum þá var sá tími sem þær misstu af auðveldari.

Konurnar voru ánægðar með starfið sitt, þótt það gæti verið krefjandi og erfitt á tímum og upplifðu þær sig hamingjusamar á þeim stað sem þær voru í lífinu. Þeim þótti oft mikið mál gert úr því að kona kæmist hátt upp metorðastigann og of mikið þælt í því. Líkt og Karítas sagði: „[...] þetta ætti ekkert að vera meira mál heldur en þegar karlarnir vinna mikið [...] en það er svo sem skiljanlegt miðað við söguna“. Þeim finnst öll vinnan sem þær leggja í starfið sitt þess virði og létu ekki kröfur samfélagsins á sig fá. Þeim fannst að konur þyrftu að standa fast á sínu og finna það sem gerir þær ánægðar í staðinn fyrir að gera það sem allir búast við af þeim. Flestar upplifðu sig geta verið fyrirmyndir fyrir aðrar konur og töldu að því fleiri konur sem kæmust hátt, því auðveldara yrði það fyrir aðrar konur að komast á sama stað.

Þemun sem fjallað var um hér á undan gefa góða mynd af því hvernig konurnar upplifa þær kröfur og ábyrgð sem fylgir því að sinna bæði toppstjórnunarstöðu og foreldrahlutverkinu og hvernig og hvort þær nái jafnvægi þar á milli. Það helsta sem kom fram í þeirra svörum er dregið fram og túlkað sem á endanum gaf heildarmynd af upplifun þeirra.

## 5 Umræður

Rannsókn þessi sýnir að óþarfa miklar kröfur liggja á herðum kvenna þegar kemur að móðurhlutverkinu og heimilishaldi. Rannsóknin sýnir að konurnar upplifa mikla togstreitu þegar þær fara út á vinnumarkaðin og mikil innri barátta verður þegar á að koma sér áfram upp metorðastigann. Þrátt fyrir að upplifa þessar miklu kröfur um að standa undir væntingum móðurhlutverksins þá völdu konurnar sem tóku þátt í rannsókninni að setja starfsframann sinn í forgang og þótt það væri erfitt á tímum þá reyndu þær að láta það ekki aftra sér. Þær voru ákveðnar, sjálfstraustar og vissu hvað þær vildu, en það hafði tekið sumar þeirra tíma að komast á þann stað. Þeim fannst of mikið gert úr móðurímyndinni og hugmyndin um að konur ættu að taka að sér mestu fjölskylduábyrgðina fannst þeim ennþá vera of algeng. Þær náðu ekki að sinna ábyrgðinni heima fyrir sjálfar og áttu til með að mæta neikvæðu viðhorfi vegna þess frá fólki í kringum sig. Þeim fannst það vissulega ósanngjarnt að fólki þætti það sjálfsagt að þær ættu að vera meira heima og voru ákveðnar í að vilja breyta viðhorfum fólks. Þær þurftu að treysta öðrum fyrir börnunum og heimilisverkunum en áttu stundum erfitt með að sleppa takinu og skipta sér ekki af. Þær litu á tímaskort gagnvart fjölskyldu sinni vera val en ekki fórn, en óskrifuð regla virtist vera, fyrst það hafi verið þeirra ákvörðun að einbeita sér af starfsframanum, að þá mættu þær ekki leyfa sér að fá of mikið samviskubít. Þær voru ekki tilbúnar til að láta tengja sig við þær rótgrónu hugmyndir um að móðirin væri meira heima og karlinn fyrirvinnan og reyndu því að fjarlægja sig frá þeim eins og þær gátu, þar á meðal að yta frá sér tilfinningum eins og samviskubít.

Í þemanu „Ég er þá allavega góð fyrirmynd fyrir mín börn, svona þegar ég er með samviskubít yfir því að vinna of mikið“ kom í ljós að barneignir geta að vissu leyti verið ákveðin hindrun þegar kemur að því að sækja sér starfsframa og geta gert leiðina á toppinn lengri og erfiðari. Barneignirnar standa þó ekki í vegi fyrir konunum af því að þær velji frekar að sinna því, heldur upplifa þær horft öðrum augum á þær sem mæður og þeim ekki gefin sömu tækifæri og karlar í sömu aðstæðum myndu fá. Þær komust þó leiðar sinnar með sjálfsöryggi og vinnusemi en töldu sig þurfa að vinna meira fyrir því heldur en karlar. Leið þeirra upp í toppstöðu má því líkja við vöfundarhús Carli og Eagly (2007) þar sem þær þurfa að rata flókna og óútreiknanlega leið í átt að markmiði sínu frekar en að sitja fastar undir

glerþaki eins og kvenmillistjórnendur í rannsókn Unnar Dóru o.fl. (2017) upplifðu. Líkt og Þórunn Elísabet Bogadóttir (2017) benti á, upplifðu konurnar fæðingarorlofin sem helstu ástæðu fyrir hæggangi kvenna á vinnumarkaðinum þar sem skipulag þeirra gerði meira ráð fyrir að konur væru lengur frá vinnu á meðan karlar fengu forskot upp í toppstöðurnar. Þetta þótti þeim gamaldags og úrelt að fæðingarorlofin hefðu þessi áhrif og þótti þau ýta undir staðalímyndir, þar sem algengara væri að mæður tækju lengra orlof (Halldór Guðmundsson og Sigrún Harðardóttir, 2015). Þær voru einnig sammála niðurstöðum Dominici, Fried og Zeger (2009) um að algengt væri að konur veldu frekar starf þar sem togstreitan á milli fjölskyldu- og atvinnulífs væri ekki mikil, þar sem ekki allir kjósa að taka mikinn tíma frá fjölskyldunni. Þær vildu þó meina að með vinnusemi sinni og metnaði væru þær góðar fyrirmyndir fyrir börnin sín. Margar þeirra höfðu sjálfar átt foreldra eða aðra nána ættingja sem sinntu krefjandi starfi þegar þær voru yngri og töldu þær það hafa gert sig að sterkari einstaklingum fyrir vikið, tilbúnari til þess að takast á við krefjandi starf. Þetta er í samræmi við niðurstöður Árelíu Eydísar Guðmundsdóttur (2008) um að uppeldi hafi áhrif á viljastyrk og ákveðni. Einnig upplifðu sumar þeirra neikvætt viðhorf gagnvart sér þegar þær voru á barneignaraldri og í atvinnuleit. Þeim fannst gengið hart að þeim með spurningar varðandi fyrirhugaðar barneignir, rétt eins og kom fram í rannsókn Carli og Eagly (2007).

Þemað „Ég valdi mér rétta eiginmanninn“ sést að nánast ómögulegt er að halda jafnvægi á milli fjölskyldu- og atvinnulífs ef viðkomandi sinnir krefjandi toppstjórnunarstöðu sama hvort um væri að ræða konu eða karl. Konurnar upplifðu sig þó að mörgu leyti ná vissu jafnvægi á milli fjölskyldu- og atvinnulífs en nefndu samt að þær gerðu sér grein fyrir að starfið kæmi niður á tíma með fjölskyldunni og mátti því sjá tölurverða mótsögn í svörum nokkurra þeirra. Ómögulegt var að sinna báðum hlutverkum af fullum krafti, þar sem miklar kröfur beggja hlutverka stangast á eins og Correll og Ridgeway (2004) sögðu. Maki þeirra bar meginábyrgð á börnum og heimili, en líkt og rannsókn Kautzky-Willer og Schueller-Weidekamm (2012) benti á var stuðningur hans og nánustu fjölskyldu þeim mikilvægur þótt þær áttu stundum erfitt með að gefa frá sér ábyrgðina. Það má tengja við rannsókn Radcliffe og Cassell (2015) þar sem þeir tala um móðirina sem hliðarvörð sem á erfitt með að gefa traust sitt á makann og setja því ákveðin mörk og reglur sem getur dregið úr þátttöku hans. Þær áttuðu sig þó á því að það væri bara vegna venja í samfélaginu og hefðbundnum kynjahlutverkum sem allir virðast aðlaga sig að, að þær áttu erfitt með að gefa ábyrgðina frá

sér. Líkt og mótunarhyggjan gefur til kynna (Þorgerður Þorvaldsdóttir, 2000) þótti þeim kvenlægt að taka á sig alla ábyrgð og voru á sama máli og Blair-Loy (2001) um mikilvægi þess að breyta staðalímyndunum í staðin fyrir að halda í þær.

Í þemanu „Þú veist, aðeins meiri strákar“ kom fram að konurnar upplifðu sig að mörgu leyti þurfa að aðlaga sig að karllægri ímynd stjórnandans og fundu fyrir neikvæðum viðhorfum í sinn garð fyrir að brjóta upp hina fullkomnu móðurímynd og það sem talið var kvenlegt. Þessar niðurstöður eru í takt við niðurstöður Unnar Dóru og fl. (2017) og Heilman (2001 og 2012). Konurnar vildu ekki láta festa sig við staðalímyndir og vildu að hugmyndir fólks um hlutverk kynjanna færi að breytast til að gefa fleiri konum tækifæri til að sanna sig. Þær upplifðu ójöfn tækifæri kvenna og karla á vinnumarkaðinum og þá sérstaklega í toppstjórnunarstöðum og styðja það fleiri rannsóknir (Hagstofa, 2017; Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir, 2012; Carter og Silvia, 2010). Líkt og fram kemur í Víddunum fimm (Barsh o.fl., 2008) töldu þær að konur þyrfa að skapa sína eigin heppni. Þeim fannst konur festa sjálfa sig í húsmóðurhlutverkinu og töldu sjálföryggi, ákveðni og metnað vega mest í starfinu og það væru þeir eiginleikar sem kæmu fólki áfram, óháð kyni, en Kautzky-Willer og Schueller-Weidekamm (2012) komust einnig að því sama.

Þemað “Ég segi kannski ekki að þetta sé fórn, þetta er val” sýnir að þetta snúist mikið um að velja og hafna. Það að forgangsraða starfinu fyrst var ekki alltaf auðvelt en til að halda sér í toppstöðu var það nauðsynlegt. Þær hugsuðu það samt sem áður ekki beint sem fórn, heldur þeirra val og leyfðu litlu samviskubiti að naga sig. Eins og segir í Víddunum fimm (Barsh o.fl., 2008) þá fannst þeim mikilvægt að velja vel í hvað þær eyddu tímanum sínum. Ef þær gátu þá voru þær viðstaddar mikilvæga viðburði hjá börnunum en oftast gekk starfið fyrir. Þær höfðu myndað harða skel og reyndu eftir fremsta magni að ýta í burtu kvenlegum staðalímyndum. Í stað þess að geta ekki sótt börnin sín í skóla eða tómstundir eða verið viðstaddar viðburði þá kusu þær að eyða kvöldstundum og helgarfríum með fjölskyldunni og ef það gekk eftir fannst þeim allt hitt þess virði.

Niðurstöður rannsóknarinnar sýna að konurnar upplifa mikla togstreitu, þegar kemur að því að sinna bæði stjórnunarstarfi og móðurhlutverkinu. Togstreita sem kom í kjölfar þess að vilja vera góð móðir og standa undir væntingum samfélagsins og þess að vilja standa sig í starfi og ná langt á vinnumarkaðinum. Þær upplifðu kröfurnar ósanngjarnar en samt skildu þær afhverju þær voru til staðar og það þyrfti að vinna í því að breyta þeim. Á tímum mátti



skynja ákveðna mótsögn í svörum sumra kvennanna, þegar kom að því að ræða samspil fjölskyldu- og atvinnulífs. Sumar töldu sig halda jafnvægi þar á milli, þrátt fyrir að ná ekki að skipta tíma sínum jafnt á milli. Má það vera vegna þessarar togstreitu og löngunar að vilja hafa jafnvægið. Í ljós kom að ef það á að taka að sér toppstjórnunarstöðu þá er nauðsynlegt að sleppa tökunum á ábyrgðinni heima fyrir. Misjafnt var hvernig konunum leið með að sleppa tíma með fjölskyldunni sinni, en flestar gerðu það samt. Þær vildu samt sem áður ekki líta á það sem fórn, heldur þeirra val. Sumar þeirra viðurkenndu að fá samviskubit en skynja mátti að það væri ekki auðvelt fyrir þær. Togstreituna mátti því finna víða í svörum þeirra jafnvel þótt þeim þótti hitamál að konur væru alveg jafn hæfar og til stakk búnar að takast á við erfitt stjórnunarstarf. Gera má ráð fyrir að þeim finnst stjórnandi ekki eiga að sýna af sér hliðar eins og tilfinningasemi, líkt og samviskubit gagnvart börnunum sínum. Frekar tileinkuðu þær sér eiginleika sem voru meira tengdir við karlmenn, eins og ákveðni, hörku og sjálfsöryggi, sem hjálpuðu þeim að takast á við starfið. Þær töldu að með þessum eiginleikum hafi þær tekist á við flóknari framgang sinn í starfi, sem var að mestu vegna fæðingarorlofs. Þeim fannst vanta meira jafnvægi í orlofstöku foreldra, en þær upplifðu ósanngirni yfir að þurfa setja starfsframa sinn á bið til að taka fæðingarorlof á meðan að karlar fengu í leiðinni forskot upp metorðastigann. Skilja mátti að þeim hafi fundist fæðingarorlofið vera það helsta sem hafði áhrif á starfsframa þeirra þegar þær voru að vinna sig upp í starfi en sýndu því samt sem áður skilning. Eðlilegt væri að kona sem væri oft að fara í barneignafri væri með minni reynslu heldur en þeir sem tóku sér ekki frí. Þeim fannst að laga þyrfti fæðingarorlofin og gera þau sterk aftur, til að gera framgang kvenna og karla í starfi jafnari. Einnig töldu þær að viðhorf fólks til hlutverka kynjanna þyrfti að halda áfram að breytast til þess að kröfurnar væru ekki ennþá meiri á konum þegar kæmi að fjölskylduábyrgð. Fyrst og fremst lögðu þær áherslu á að standa á sínu og láta í sér heyra, því þá kæmist hver sem er áfram, óháð kyni eða hvort viðkomandi á börn eða ekki.

## 6 Lokaorð

Staða kvenna á vinnumarkaðinum hefur verið mikið rannsökuð undanfarið og lögð hefur verið mikil áhersla á hindranir og möguleika þeirra í átt að toppstjórnunarstöðu og hvaða þættir það eru sem koma þeim þangað. Þessi rannsókn er góð viðbót við þær rannsóknir þar sem hún sýnir upplifun 12 kvenna í toppstjórnunarstöðum á kröfum og ábyrgð sem settar eru á þær bæði í starf og foreldrahlutverkinu og hvernig og hvort þær nái að halda jafnvægi þar á milli. Næstu skref gætu verið þau að gera þessa rannsókn fyrir annan eða stærri hóp kvenna til að fá upplifun frá fleirum og vinna betur með það. Við gerð rannsóknarinnar vöknudu spurningar á borð við hvort að karlar hafi sömu upplifun og konur þegar kemur að samspili krefjandi stjórnunarstöðu og foreldrahlutverksins. Yfirleitt hefur meginábyrgð heimilisins legið á herðum kvenna og því áhugavert að sjá hvort svipaðar niðurstöður myndu fást. Einnig væri áhugavert að skoða betur staðalímyndirnar og afhverju þær eiga við ennþá í dag og hvernig væri hægt að breyta þeim meira í átt að jafnrétti.

Takmarkanir rannsóknarinnar eru nokkrar. Einungis var rætt við 12 konur og því er ekki hægt að alhæfa að allar konur í toppstjórnunarstöðu sem eiga börn hafi sömu upplifun og þær. Samt sem áður gefur rannsóknin mynd af því hvernig upplifun þessa hóps eru. Áhugavert væri að gera sömu rannsókn með stærri hóp af konum. Einnig er ekki hægt að treysta á áreiðanleika hennar, þar sem niðurstöðurnar fengust út frá túlkun rannsakanda og ekki er hægt að áætla að aðrir túlki svör þátttakenda nákvæmlega eins. Að lokum geta niðurstöður skekkst vegna fyrirframgefina hugmynda rannsakanda um efnið, þrátt fyrir að lagðar séu til hliðar allar hugmyndir og viðhorf.

Að mati rannsakanda náðist markmið rannsóknarinnar, að sýna fram á upplifun kvennanna á þeim kröfum og ábyrgð sem fylgja starfi þeirra og foreldrahlutverki og hvernig og hvort þær nái að sinna báðum hlutverkum nokkuð jafnt. Helstu niðurstöður sýndu að konurnar upplifa mikla togstreitu á milli þessara tveggja hlutverka. Þær upplifa það að vissu leyti ósanngjarnnt gagnvart sér að kröfurnar væru svo miklar þegar kæmi að heimilishaldi og móðurhlutverkinu en minni á körlum. Þær áttu erfitt með að mæta öllum kröfum úr báðum áttum og treystu á maka og aðra fjölskyldumeðlimi til að létta undir sér eða taka alla ábyrgðina heima fyrir svo að þær gæti sinnt krefjandi starfi sínu. Þeim fannst of miklar kröfur

settar á konur og móðurímyndina og upplifðu að það hræddi konur í burtu frá því að sækjast eftir toppstöðum. Þær fjarlægðu sig frá hefðbundnum hugmyndum um móðurímyndina og vildu að staðalímyndir myndu heyra sögunni til, svo að fleiri konur fengju tækifæri til þess að sanna sig.

Þessar niðurstöður geta nýst í frekari rannsóknir sem eru tengdar leið kvenna upp metorðastigann og um samspil fjölskyldu- og atvinnulífs. Mikilvægt er að vekja athygli á þeim kröfum sem gerðar eru á konur þegar þær verða mæður og þeim neikvæðu viðhorfum sem þær geta mætt ef þær brjóta upp hina fullkomnu móðurímynd. Rannsakandi lærði mikið á því að ræða við konurnar sem allar voru sjálfsöruddar og faglegar á sínu sviði. Allar höfðu þær góðar og gildar skoðanir á efninu sem áhugavert var að vinna með. Allar voru þær sammála um að konur settu of miklar kröfur á sjálfa sig og væru fastar í staðalímyndinni og eina leiðin þaðan væri sjálfsöryggi og ákveðni.

## Heimildir

- Abdullah, A., Dizaho, E. K. og Salleh, R. (2017). Achieving Work Life Balance Through Flexible Work Schedules and Arrangements. *Global Business and Management Research*, 9(1s), 455.
- Árelía Eydís Guðmundsdóttir. (2008). Ein af strákunum: Íslenskir kvenleiðtogar. Rannsóknir í félagsvísindum IX. Viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands: 55-62. Reykjavík:Háskólaútgáfan
- Árelía Eydís Guðmundsdóttir. (2011). *Skuggahliðar forystu*. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstjóri), Rannsóknir í félagsvísindum XII. 11–17. Erindi flutt á ráðstefnu í október 2011. Reykjavík: Viðskiptafræðideild og Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Ásdís Aðalbjörg Arnalds, Guðný Björk Eydal og Ingólfur V. Gíslason. (2015) *Fæðingarorlof og þátttaka feðra í umönnun barna sinna þremur árum eftir fæðingu fyrsta barns*. Í Halldór Guðmundsson og Sigrún Harðardóttir (ritstjórar) Rannsóknir í félagsvísindum XVI Erindi flutt á ráðstefnu í október 2015. Reykjavík: Viðskiptafræðideild og Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Bandura, A. (1981). Self-referent thought: A developmental analysis of self-efficacy. Í Flavell, J.H. og Ross, L (Ritstjórar) *Social cognitive development: Frontiers and possible futures*. (bls.200-239). Cambridge. Cambridge university press
- Barsh, J., Cranston, S. og Craske, R. A. (2008). *Centered leadership: How talented women thrive*. McKinsey Quarterly, 4, 35-48.
- Billing, Y. D. (2011). Are women in management victims of the phantom of the male norm?. *Gender, Work & Organization*, 18(3), 298-317.
- Bittman, M., England, P., Sayer, L., Folbre, N., og Matheson, G. (2003). When does gender trump money? Bargaining and time in household work. *American Journal of sociology*, 109(1), 186-214.
- Blair-Loy, M. (2001). Cultural constructions of family schemas: The case of women finance executives. *Gender & Society*, 15(5), 687-709.
- Bleidorn, W., Arslan, R. C., Denissen, J. J., Rentfrow, P. J., Gebauer, J. E., Potter, J., og Gosling, S. D. (2016). Age and gender differences in self-esteem—A cross-cultural window. *Journal of personality and social psychology*, 111(3), 396

- Blickenstaff, J. C. (2005). Women and science careers: leaky pipeline or gender filter? *Gender and Education*, 17(4), 369-386
- Bragi Guðmundsson og Gunnar Karlsson. (1997). *Uppruni nútímans: kennslubók í Íslandssögu eftir 1830*. Reykjavík: Mál og menning
- Brescoll, V. L. (2016). Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 415-428.
- Bryant, M., Winters, P. og Matson, J. (2012). Gender pay gap. *Uhuru*, 10(3), 10.
- Carli, L. L. og Eagly, A. H. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard business review*, 85(9), 62.
- Carter, N. M. og Silva, C. (2010). *Women in management: Delusions of progress*. *Harvard Business Review*, 88(3), 19-21.
- Clark, S. C. (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 348-365.
- Correll, S. J. og Ridgeway, C. L. (2004). Motherhood as a status characteristic. *Journal of Social Issues*, 60(4), 683-700.
- Crompton, R. og Lyonette, C. (2006). Work-life 'balance' in Europe. *Acta sociologica*, 49(4), 379-393.
- Crooker, K. J og Grover (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel psychology*, 48(2), 271-288
- Dao, F. (2008) Without confidence, there is no leadership. Sótt 27. Nóvember 2017 af: <https://www.inc.com/resources/leadership/articles/20080301/dao.html>
- Dominici, F., Fried, L. P. og Zeger, S. L. (2009). So few women leaders. *Academe*, 95(4), 25.
- Eagly, A. H. og Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of social issues*, 57(4), 781-797.
- Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir. (2012). Kynjakvótar og mögulegar hindranir á leið kvenna til æðstu stjórnunar. *Íslenska þjóðfélagið*, 3(1), 57-76.
- Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Thamar M. Heijstra (2013). Balancing work–family life in academia: The power of time. *Gender, Work & Organization*, 20(3), 283-296
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. og Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 510-531.

- Hagstofa Íslands (2017a) Konur og karlar á Íslandi 2017. Sótt 8.júní 2017 af:  
[https://www.hagstofa.is/media/50332/konur\\_og\\_karlar\\_2017.pdf](https://www.hagstofa.is/media/50332/konur_og_karlar_2017.pdf)
- Hagstofa Íslands (2017b). Launamunur kynjanna um 16%. Sótt 12.des 2017 af:  
<https://hagstofa.is/utgafur/frettasafn/laun-og-tekjur/oleidrettur-launamunur-kynjanna-2016/>
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of social issues*, 57(4), 657-674.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in organizational Behavior*, 32, 113-135.
- Hillhouse, S., Luick, M., Meehan, C., Oliveros, A., Phares, V., Renk, K., Roberts, R. og Roddenberry, A. (2003). Mothers, fathers, gender role, and time parents spend with their children. *Sex Roles*, 48(7), 305-315.
- Hoffman, L. W. (1972). Early childhood experiences and women's achievement motives. *Journal of Social Issues*, 28(2), 129-155.
- Jacobs, J. E. og Eccles, J. S. (1992). The impact of mothers' gender-role stereotypic beliefs on mothers' and children's ability perceptions. *Journal of personality and social psychology*, 63(6), 932.
- James, K., Vinnicombe, S. og Singh, V. (2006). Constructing a professional identity: how young female managers use role models. *Women in Management Review*, 21(1), 67-81.
- Kautzky-Willer, A. og Schueller-Weidekamm, C. (2012). Challenges of work–life balance for women physicians/mothers working in leadership positions. *Gender medicine*, 9(4), 244-250.
- Kolbeinn H. Stefánsson. (2008a). *Kynhlutverk: Viðhorf til kynbundinnar verkskiptingar*. Reykjavík: Rannsóknarstöð þjóðmála: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Kolbeinn H. Stefánsson. (2008b). *Samspil vinnu og heimilis: Álag og árekstrar*. Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Kolbeinn Stefánsson og Þóra Kristín Þórsdóttir. (2010). Ánægja með fjölskyldulíf á Íslandi í kjölfar bankahruns. Í Gunnar Þór Jóhannesson og Helga Björnsdóttir (ritstjórar), *Rannsóknir í félagsvísindum XI: Erindi flutt á ráðstefnu í október 2010* (bls.174-184). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- KPMG. (2015). *KPMG Women's Leadership Study, Moving Women Forward into Leadership Roles*. Sótt 29.nóvember 2017 af:

<https://womensleadership.kpmg.us/content/dam/kpmg-womens-leadership-golf/womensleadershippressrelease/FINAL%20Womens%20Leadership%20v19.pdf>

- Latu, I. M., Mast, M. S., Lammers, J. og Bombari, D. (2013). Successful female leaders empower women's behavior in leadership tasks. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(3), 444-448
- Lichtman, M. (2013). *Qualitative research in education, a user's guide*. Thousand Oaks. Sage publications.
- Lilja Mósesdóttir. (2007). Launamunur kynjanna: ástæður, framtíðarhorfur og aðgerðir. Erindi haldið á fundi RIKK og kvennahreyfingarinnar á Grand hótél 17. apríl 2007. Sótt 27. október af [http://www.vr.is/Uploads/VR/frettir\\_2007/kvennahreyf-launamunur.pdf](http://www.vr.is/Uploads/VR/frettir_2007/kvennahreyf-launamunur.pdf).
- Lyngsie, J. og Foss, N. J. (2017). The more, the merrier? Women in top-management teams and entrepreneurship in established firms. *Strategic Management Journal*, 38(3), 487-505
- Lög um bann við uppsögnum vegna fjölskylduábyrgðar starfsmanna nr.27/2000.
- Lög um fæðingar- og foreldraorlof nr. 95/2000.
- Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla nr.10/2008.
- Margie Warrell (2016) For Women To Rise We Must Close 'The Confidence Gap. Sótt 24.nóvember 2017 af: <https://www.forbes.com/sites/margiewarrell/2016/01/20/gender-confidence-gap/#c46c8171efa4>
- McClintock, E. A. (2017). Changing Jobs and Changing Chores? The Longitudinal Association of Women's and Men's Occupational Gender-Atypicality and Couples' Housework Performance. *Sex Roles*, 1-17.
- McCormick, M. J. (2001). Self-efficacy and leadership effectiveness: Applying social cognitive theory to leadership. *Journal of Leadership Studies*, 8(1), 22-33.
- Merriam, S. P. (2009) *Qualitative Research – A guide to Design and Implementation*. San Fransisco. Jossey-Bass (a Wiley Imprint)
- Mintzberg, H. (2011). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Nelson, Jenny L. (1989). Phenomenology as feminist methodology: Explicating interviews. Í Carter, K. og Spitzack, C. (ritstjórar), *Doing Research on Women's Communication: Perspectives on Theory and Method* (bls. 221-241). Norwood, New Jersey: Ablex Publishing

OECD (2012). Closing the gender cap. Sótt 5. desember 2017 af:  
<https://www.oecd.org/gender/Executive%20Summary.pdf>

Orbe, M. (1998). *Explicating phenomenological inquiry*. California. Sage Publications Ltd, 35-46

Patrick, H. A. (2017). Glass Ceiling and its Effect on Women's Career Advancement in Multinational Corporations: An Exploratory Study. *Artha-Journal of Social Sciences*, 6(2), 22-31.

Radcliffe, L. S. og Cassell, C. (2015). Flexible working, work–family conflict, and maternal gatekeeping: The daily experiences of dual-earner couples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 835-855.

Robins, R. W. og Trzesniewski, K. H. (2005). Self-esteem development across the lifespan. *Current Directions in Psychological Science*, 14(3), 158-162. doi: 10.1111/j.0963-7214.2005.00353.x

Sandberg, S. (2013). *Stígum fram* (Rúna Guðrún Bergmann þýddi). Reykjavík: Grænir Hælar.

Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri) (2013) *Handbók í aðferðafræði rannsókna*. Akureyri. Ásprent Stíll ehf.

Sigrún Aðalbjarnardóttir.(2007). *Virðing og umhyggja. Ákall 21.aldar*. Reykjavík. Heimskringla

Sinclair, A. (1998). *Doing leadership differently: Gender, power, and sexuality in a changing business culture*. Victoria, Australia: Melbourne University Press.

Sóley Jökulrós Einarsdóttir. (2004) Sjálfstraust. Sótt 29. nóvember 2017 af:  
<http://www.persona.is/index.php?action=articles&method=display&aid=148&pid=15>

Þorgerður Þorvaldsdóttir (2000). Er í alvöru til eitthvað sem heitir eðli, hjá mannfólki og sem munur á milli kynjanna? Sótt 28.júlí 2017 af:  
<https://www.visindavefur.is/svar.php?id=1084>

Þórunn Elísabet Bogadóttir.(2015). Enn færri feður taka fæðingarorlof. Sótt 6. júlí 2017 af:  
<https://kjarninn.is/skyring/2017-04-05-enn-faerri-fedur-taka-faedingarorlof/>

Unnur Dóra Einarsdóttir, Erla S. Kristjánsdóttir og Þóra H. Christiansen. (2017) Hvað segið þið strákar? Upplifun kvenmillistjórnenda af stöðu sinni, möguleikum og hindrunum í starfi. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 14(1) 1-24.

Valborg Sigurðardóttir. (2005). *Íslenska menntakonan verður til*. Reykjavík: Bókafélagið



Velferðarráðuneyti (2015). Staða kvenna og karla á íslenskum vinnumarkaði. Staðreyndir og staða þekkingar. Sótt: 13.júní 2017 af: [https://www.velferdarraduneyti.is/media/rit-og-skyrslur-2015/Stada\\_karla\\_og\\_kvenna\\_29052015.pdf](https://www.velferdarraduneyti.is/media/rit-og-skyrslur-2015/Stada_karla_og_kvenna_29052015.pdf)

Velferðarráðuneytið (2017). Jafnlaunavottun staðfest. Sótt 12. desember 2017 af: <https://www.stjornarradid.is/?PageID=e5cf150d-33a7-11e6-80c7-005056bc217f&NewsID=4bf029c9-ec8e-11e6-9417-005056bc530c>

VR. (2002, janúar). *Stytting grunn- og framhaldsskóla: Áhrif á einstaklinga, sveitarfélög, ríkissjóð og þjóðarframleiðslu*. Reykjavík:

VR (2017) Launamunur kynjanna óbreyttur. Sótt 10 desember 2017 af: <https://www.vr.is/kannanir/launakonnun-2017/launamunur-kynjanna/>

Walby, S. (1997). *Theorizing Patriarchy*. Oxford UK: Blackwell.

Öun, I. (2013). Is it fair to share? Perceptions of fairness in the division of housework among couples in 22 countries. *Social justice research*, 26(4), 400-421.

## Viðauki 1 – Viðtalsrammi

1. Bakgrunnur:
  - a) Aldur
  - b) Menntun
  - c) Starf
  - d) Starfsaldur
  - e) Hjúskaparstaða
  - f) Börn
2. Hvernig er kynjahlutfallið í stjórnendastöðum í þínu fyrirtæki?
3. Hvað varð til þess að þú fékkst þá stöðu sem þú gegnir nú?
4. Hvernig finnst þér að vera með börn samhliða þinni stöðu?
5. Hvernig gengur þér að samræma fjölskyldu- og atvinnulífi?
6. Getur þú lýst fyrir mér þeim áskorunum sem þú upplifir við samræmingu fjölskyldu- og atvinnulífs?
7. Hvernig vinnur þú með þær áskoranir?
8. Hvernig finnst þér foreldrahlutverkið og fjölskylduábyrgð spila inn í starfsframa þinn?
9. Hvernig er skiptingin á fjölskylduábyrgð á þínu heimili?
10. Hvernig finnst þér barneignir og starfsframi fara saman?
11. Hvernig nýtir þú þér tengslanetið í þínu starfi?
12. Að hvaða leyti telur þú tengslanet skipta máli þegar að kemur að starfsframa?
13. Hverja telur þú vera ástæðuna fyrir því að konur eru oft lengur að vinna sig upp í starfi heldur en karlar?
14. Hvaða leiðir telur þú að hægt væri að fara til að jafna stöðu karla og kvenna í æðstu stjórnendastöðum?
15. Hvaða ráð myndir þú gefa öðrum konum sem vilja ná hátt í starfi sínu?
16. Er eitthvað sem þú vilt koma á framfæri sem er ekki búíð að koma fram?

## Viðauki 2 – Kynningarbréf

Sæl,

Ég heiti Anna Björg og er í meistaranámi í Mannauðsstjórnun í Viðskiptafræði HÍ.

Í sumar er ég að framvæma rannsókn á upplifun kvenstjórnenda á samspili fjölskyldu- og atvinnulífs og langaði að prufa að hafa samband við þig. Ég vildi athuga hvort þú hefðir áhuga á því að leyfa mér að ræða við þig? Viðtalið færi fram hvar og hvenær sem þér myndi helst henta.

Með því að taka þátt í rannsókninni þá værir þú að veita mér viðtal um þína upplifun sem kvenstjórnandi á samspili fjölskyldu-og atvinnulífs. Rannsóknin er hluti af 30 ECTS eininga lokaverkefni mínu til meistaraþrófs í Mannauðsstjórnun í viðskiptafræði við Félagsvísindadeild Háskóla Íslands. Viðtalið yrði svo tekið upp til þess að geta unnið úr því, ég myndi fara með þau gögn sem trúnaðarmál og nafn þitt og fyrirtækis yrði breytt svo það væri ekki hægt að rekja svörin til þín.

Endilega láttu mig vita hvort þú hafir áhuga.

Með von um góð viðbrögð.

Anna Björg Þorvaldsdóttir