

VIÐSKIPTADEILD

Konur sem æðstu stjórnendur

Hvers vegna ekki?

Ritgerð til MS gráðu

Nafn nemanda: Rósa Björk Sigurðardóttir

Leiðbeinandi: Jón Snorri Snorrason

Vor – 2018



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY

Efnisyfirlit

Formáli.....	5
Útdráttur	6
Abstract.....	7
1. Inngangur.....	8
2. Rannsóknarmarkmið og rannsóknarspurningar.....	8
3. Fræðilegur bakgrunnur.....	9
3.1. Hindranir	9
3.2. Eðlishyggja	11
3.3. Félagsmótunarkenningar	13
3.4. Staðalímyndir.....	14
3.5. Menning.....	15
3.6. Samræming atvinnu og heimilislífs	16
3.7. Stjórnun og stjórnunarstílar	17
3.8. Tengslanetið	21
3.9. Kynjakvóti.....	23
3.10 Launamunur	25
4. Aðferðarfræði.....	26
4.1. Rannsóknaraðferð.....	26
4.2. Meginndleg aðferðarfræði.....	27
4.3. Eigindleg aðferðarfræði.....	28
4.4. Viðtalsrammi í eigindlegu viðtölunum	29
4.5. Viðtalsrammi í meginndlega hlutanum	30
4.6. Þátttakendur rannsóknar	30
4.7. Framkvæmd rannsóknar og gagnasöfnun	30
4.8. Réttmæti rannsóknar og áreiðanleiki.....	31
4.9. Greining gagna.....	32
4.10. Siðferðisleg álitamál	33
4.11. Áhættumat/Annmarkar.....	33
5. Niðurstöður	35
5.1. Viðhorfskönnunin	36
5.2. Eigindlegar niðurstöður	51
5.3. Stjórnunarstílar	51

5.3.1 Er stjórnendastílar kvenna og karla ólíkir?	51
5.3.2. eru konur og karlar með mismunandi eðliseiginleika og kemur það fram í stjórnunarstíl þeirra?	53
5.4. Áhrif menningar og hefða	55
5.4.1. Áhrif félagsmótunar	56
5.5. Áhrif staðalmynda og fyrirmynda	57
5.5.1. Heimilislíf	58
5.5.2. Ábyrgð fjölmiðla	59
5.6. Tengslanet	60
5.6.1. Mikilvægi tengslanets	60
5.6.2. Mismunur tengslanets karla og kvenna	61
5.7. Kynjakvóti, af hinu góða eða slæma?	62
5.7.1. Fullkomið jafnræði?	63
6. Umræður	65
7. Lokaorð	76
Heimildaskrá	78
Viðauki 1	87
Viðauki 2	88
Viðauki 3	94
Viðauki 4	95
Viðauki 5	96

Formáli

Þessi ritgerð er 30 (ECTS) eininga lokaverkefni til MS gráðu í Forystu og stjórnun við Háskólann á Bifröst. Mér finnst konur og stjórnun vera mjög áhugavert umfjöllunarefni og umhugsunarefni hvað valdi svo mikilli tregðu að konur komist í æðstu stjórnunarstöður. Ef konur eru almennt jafn færar í stjórnun og karlar, má ætla að fyrirtæki, stofnanir og samfélagið í heild fari mikils á mis með þeim ójöfnuði sem er í æðstu stjórnunarstöðum í dag. Ég fjalla í ritgerð minni um þá þætti sem hugsanlega hafi áhrif á leið kvenna í æðstu stjórnunarstöður s.s. eðliseiginleika, áhrif félagsmótunnar, áhrif menningar og hefða, ég fjalla um staðalímyndir, tengslanet, fjölmiðla, mismunandi stjórnunarstíla, launamun kynjanna, samræmingu heimilis og vinnu, kvótalögin og aðra mögulega áhrifaþætti. Til að skoða þessa og mögulega aðra áhrifaþætti, framkvæmdi ég rannsókn á konum í stjórnunarstöðum. Rannsókn þessi byggir á blandaðri rannsóknaraðferð; meginlegri rannsókn sem síðan var fylgt eftir með eigindlegri rannsókn. Niðurstöður voru síðan túlkaðar saman og þær ígrundaðar.

Rannsóknin er unnin undir handleiðslu Jóns Snorra Snorrasonar, lektors við Háskólann á Bifröst, vil ég færa honum mínar bestu þakkir fyrir faglega og góða leiðsögn og skjótum vinnubrögðum meðan verkefnið stóð yfir.

Eiginmaður minn fær sérstakar þakkir fyrir að vera sérlegur ráðgjafi og standa með mér í gegnum allt saman, vera endalaus uppspretta af stuðningi og jákvæðni og halda mér við efnið. Það er alveg ómetanlegt að hafa einstakling sér við hlið sem hvetur mann áfram. Einnig vil ég nefna börnin mín fjögur Sölva Stein, Jökul Jörvar, Ísafold og Þórhildi fyrir að vera sérstaklega þolinmóð og skilningsrík í þessi tvö ár sem námið hefur staðið yfir og að hafa trú á móður sinni. Þá vil ég þakka vinnuveitanda mínum fyrir að hafa gefið mér þann möguleika að fara aftur í nám með sveigjanleika og skilningi sem ég met mikils. Ekki síst vil ég svo þakka vinnufélögum mínum fyrir að vera svo skilningsrík, hjálpsöm og hvetjandi og gert mér þannig kleift að standa í þessu verkefni. Að lokum vil ég þakka stuðning frá foreldrum mínum, góðum vinum og fjölskyldu sem hafa ekki gefið mig upp á bátinn!

Virðingarfyllst

Rósa Björk Sigurðardóttir

Útdráttur

Markmið þessarar rannsóknar var að skoða þá þætti sem gætu haft áhrif á leið kvenna að æðstu stjórnunarstöðum í fyrirtækjum og þá með áherslu á fyrirtæki sem tengjast fjármálageiranum. Konur hafa átt undir högg að sækja þegar kemur að ráðningum í æðstu stjórnunarstöður þrátt fyrir aukna og mikla þátttöku þeirra á vinnumarkaðinum. Þó svo að viðhorf samfélagsins í garð kvenna hafi breyst þá gengur þróunin hægt og kynjabundinn launamunur lifir enn þann dag í dag góðu lífi. Fjallað er um þá þætti sem hugsanlega geta haft hamlandi áhrif á möguleika kvenna á starfsframa innan fyrirtækja. Umfjöllun er um eðlishyggju og félagsmótun, áhrif staðalímyndunar, menningar, tengslanets, mismunandi stjórnunarstíla og launamismunar eru rædd, stjórnun og mismunandi stjórnunarstílar eru til umfjöllunar sem og áhrif lagasetningar um kynjakvóta í fyrirtækjum. Til að rannsaka þessa þætti framkvæmdi höfundur rannsókn á skoðunum kvenna til þessara þátta. Rannsóknin var byggð á blandaðri rannsóknaraðferð, fyrst var gerð meginleg viðhorfskönnun þar sem upplýsingar fengust frá 97 konum sem eru í stjórnendastöðum á Íslandi. Henni var síðan fylgt eftir með eigindlegri rannsókn, þar sem viðtöl voru tekin við fimm háttsetta kvenstjórnendur á Íslandi. Niðurstöður þessara rannsókna voru síðan dregnar saman og túlkaðar.

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar styðja fyrri rannsóknir á þeim þáttum sem hafa áhrif á leið kvenna í æðstu stjórnunarstöðum. Menning og hefðir, staðalímyndir, félagsmótun, tengslanet, fjölmiðlar og mismunandi eðliseiginleikar eru allt hindranir sem konur þurfa að kljást við á framabrot sinni. Þá er samræming heimilis og vinnu gjarnan konum erfiðari en körlum. Jákvæðar breytingar eru þó í sjónmáli þótt sumum finnist þær ganga helst til hægt; konum hefur fjölgað í stjórnunarstöðum, lengra fæðingarorlof fedra hefur jákvæð áhrif og almennt er litið jákvæðum augum á kynjakvóta þó svo að markmið hans hafi ekki náð að skila sér að fullu ennþá. Það tekur tíma að breyta menningu og hefðum í samfélögum en segja má að viðhorf gagnvart rótgrónum hugmyndum séu hægt og bítandi að breytast. Miklu máli skiptir að ungar konur fái það uppeldi og þá sýn að þeim séu allir vegir færir í samfélaginu og þær hafi þannig þor og kjark til að brjóta upp gamlar hugmyndir og gildi og aðlagi þau að nútíma þjóðfélagi.



Abstract

The goal of this study was to examine the factors that could affect women's advancement to senior management positions in companies, particularly in the financial sector. Despite the increase in women's participation in the labour market, they have been at a disadvantage when it comes to being hired for senior management positions. Despite a different attitude towards women in society, things are progressing slowly, and the gender pay gap is thriving.

In this research paper, the factors that could hamper women's career opportunities within companies are discussed. There is also a discussion on essentialism and socialisation, the impact of stereotypes, culture, networking, different management styles, wage gaps, and the impact of legislation on gender quotas in companies.

To examine these factors, the author conducted a study of women's attitudes towards them. The study was based on a mixed research method. First, the author conducted a quantitative survey where information was obtained from 97 women in management positions in Iceland. This was followed by a qualitative survey where the author interviewed five senior women executives in Iceland. The results of these surveys were then summarized and interpreted.

The main findings of the study support previous research on the factors that affect women's advancement to senior management positions. Culture and traditions, stereotypes, socialisation, networking, the media and different characteristics are all obstacles that women need to face in their career. Moreover, the coordinating work and family is often more difficult for women than men.

However, positive changes are on the horizon even though some think they are happening rather slowly. The number of women in management positions has increased, a longer paternity leave has a positive impact, and there is a general positive attitude towards the gender quota even though its goal has not been fully achieved yet. It takes time to change the culture and traditions of a society, but it can be argued that the attitudes towards deep-rooted ideas are slowly changing. It is important that young women are brought up thinking they can do anything they like in society and thus have the courage to challenge old ideas and values and adapt them to modern society.

1. Inngangur

Við Íslendingar teljum okkur almennt vera umburðarlynda og réttláta, vera framarlega í réttindamálum samkynhneigðra, fordómalausá gagnvart litarháttum og langt komna í leiðréttingu á launamun kynjanna. Það hefur því lengi vakið forvitni mína, hversu fáar konur í mínu nánasta umhverfi hafa náð í æðstu stjórnunarstöður á sínum vinnustöðum. Þetta eru konur sem ég þekki af góðu einu; eru klárar og hæfileikaríkar, með vilja og menntun til að ná langt.

Þó svo að konur hafi í auknum mæli komist í stjórnunarstöður í fyrirtækjum og stofnunum eru karlar eftir sem áður í miklum meirihluta þegar æðstu stjórnunarstöður í fyrirtækjum eru skoðaðar. Kynjamunur í þessum stjórnunarstöðum virðist jafnvel vera enn meiri þegar litið er á fyrirtæki sem tengjast fjármálageiranum. Í þessari rannsókn minni velti ég fyrir mér ástæðum þessa mismunar og legg áherslu á fyrirtæki í fjármálageiranum. Ég skoða hvort konur séu í eðli sínu öðruvísi stjórnendur en karlar, hvort konum henti betur sumir geirar atvinnulífsins en aðrir, hver séu áhrif samfélagsins, menningar og staðalímyndunar þegar ráðið er í áhrifastöður, hversu mikilvæg eru tengslanet í þessu sambandi og hæfni kvenna til að nýta sér slík tengsl. Upplifa konur sameiginlega þætti sem hindra för þeirra í æðstu stjórnunarstöður? Í september 2013 tóku í gildi lög á Íslandi, um 40% kynjakvóta hvors kyns í stjórnnum fyrirtækja (Alþingi, 2013). Ég skoða hvort slíkur kynjakvóti sé til góðs þegar ráðið er í áhrifastöður og jafnframt hvort einhver breyting hafi orðið á kynjahlutföllum í æðstu stöðum á síðustu árum.

2. Rannsóknarmarkmið og rannsóknarspurningar

Í þessari umfjöllun og rannsókn ætla ég að skoða ýmsa þætti sem gætu haft áhrif á stöðu kynjanna í æðstu stjórnunarstöðum. Er innra eðli kynjanna mismunandi og gæti það skýrt þennan kynjamun, hefur félagsmótun og staðalímyndir áhrif á ráðningar í stjórnunarstöður, eru stjórnunarstílar kynjanna mismunandi, og gæti það ef til vill haft áhrif á ráðningar í æðstu stjórnunarstöður. Þetta eru allt þættir sem mikilvægt er að skoða, því ef konur eru í grunninn jafnhæfir stjórnendur og karlar, má ætla að fyrirtæki, stofnanir og þjóðfélagið í heild fari mikils á mis í hæfni og mannauð þegar ráðið er í æðstu stjórnunarstöður. Í þessari umfjöllun minni mun ég leggja áherslu á stjórnunarstöður í fyrirtækjum sem tengjast fjármálageiranum, en þar hafa konur átt erfitt uppdráttar á leið sinni upp metorðastigann.

Til að ná ofangreindum markmiðum setti ég fram eftirfarandi rannsóknarspurningar:

- 1) Hvaða þættir valda því að konur komast síður en karlar í æðstu stjórnunarstöður hjá fyrirtækjum eða stofnunum.
 - Tileinka konur sér fremur einn stjórnunarstífl umfram annan miðað við karla
 - Skiptir kynferði einstaklinga máli þegar ráðið er í stjórnunarstöður.
 - Skiptir tengslanet máli þegar ráðið er í stjórnunarstöður.
- 2) Hver eru áhrif kynjakvóta í stjórnunarstöður á Íslandi.

3. Fræðilegur bakgrunnur

Margt hefur verið ritað, rætt og rannsakað um frama kvenna á atvinnumarkaðinum og leið þeirra að æðstu stjórnunarstöðum. Þó svo að almenn atvinnuþátttaka kvenna hafi aukist á síðustu áratugum (Hagstofa Íslands, 2010) þá virðist sem leið þeirra að æðstu stjórnunarstöðum vera torsótt. Til að nýta mannauðinn sem best þurfa fyrirtæki og stofnanir að hafa góða stjórnendur sem laða fram það besta í starfsfólki sínu. Þar sem leið karla að æðstu stjórnunarstörfum virðast greiðfærari en hjá konum, má spyrja sig hvort karlar séu í raun betri stjórnendur en konur eða hvort aðrar ástæður liggja þar að baki.

3.1. Hindranir

Menntunarstig kvenna hefur aukist jafnt og þétt og nú er svo komið að það útskrifast að jafnaði fleiri konur úr háskólum en karlar. Það er því athyglisvert að skoða hvað valdi því, hversu höllum fæti konur standa í valdastöðum í þjóðfélagsins s.s. á alþingi, í nefndum hins opinbera, þær eru í minnihluta í stjórnum flestra fyrirtækja og svo mætti lengi telja.

Glerþakið (glass ceiling) er hugtak sem fyrst var notað af fjölmiðlum á níunda áratugnum (Zeng, 2011). Hugtakið er myndlíking sem vísar til hindrana sem illsjánlegar því þær eru faldar í gildum, menningu og hefðum. Þessum hindrunum mæta minnihluta hópar og konur á vegferð sinni upp á við, þrátt fyrir afrek þeirra menntun og hæfni (Cotter, Hermsen, Ovadia, Vanneman, 2011). Glerþakið eða hindranirnar sem slíkar eru gjarnan samtvinnadar menningu, gildum og hefðum samfélagsins og því oft á tíðum erfitt að greina þær (Andersen og Hysock, 2009). Ósýnileiki hindrananna gerir konum síðan erfiðara fyrir að takast á við þær. Konur geta oft á tíðum unnið sig hratt

upp innan fyrirtækja en oftast nær aðeins upp að vissu marki og af óútskýrðum þáttum eiga þær oft afar erfitt með að komast í æðstu stjórnunarstöðurnar. Samkvæmt Baxter og Wright (2000) aukast hindranir eftir því sem hærra dregur í metorðsstiganum hjá konum, færri stöðuveitingar eru til staðar fyrir konur í æðstu stjórnunarstöðum og ástæðuna megi m.a. finna vegna glerþaksins. Eagly og Carli (2007) komu síðar fram með myndlíkinguna um völundarhúsið en þar er vísað til þess, þegar einstaka konur ná að brjóta sér leið í æðstu stjórnunarstöður innan fyrirtækja. Með völundarhúsinu er bent á möguleika kvenna til að komast í æðstu stjórnunarstöður, þó vissulega séu miklar hindarnir í veginum og erfitt sé að vísa hina réttu leið.

Fleiri kenningar og myndlíkingar hafa komið fram til að skýra stöðu kvenna á vinnumarkaðinum. Williams (1995) kom fram með hugtakið um glerrúllustigann eða glerlyftuna, en það vísar til þess að karlar í kvenlægum störfum eiga auðveldara með að klífa upp metorðastigann en konur í karllægum störfum. Samfélagið hafi ákveðnar hugmyndir um einkenni karllægra starfa s.s. ábyrgð, mannaforráð og hærri laun og það geri leið karla greiðfærari til æðri starfa, jafnvel þótt hæfni, menntun og starfsaldur sé lægri eða sá sami og hjá konum (Williams, 1995).

Ryan og Haslam (2005) komu fram með hugtakið um glerbrúnina, en þar er vísað til kvenna sem náð hafa að brjóta sér leið í gegnum glerþakið og í æðstu stjórnunarstöður innan fyrirtækja sem ganga í gegnum erfiðleika í rekstri og eru í vandasamri stöðu. Ryan og Haslam (2005) töldu að þar sem konur ættu almennt erfiðara með að komast í æðstu stjórnunarstöður innan fyrirtækja, væru þær líklegri að þiggja slíkar stöður þegar það stæði þeim til boða, jafnvel þótt rekstur fyrirtækjanna gengi illa og framtíðarhorfur óvissar. Þær ættu erfitt með að komast í gegnum glerþakið, glerlyftan stæði þeim ekki til boða þannig að þær væru líklegri til að hoppa á vagninn þegar tækifæri biðist. Hins vegar getur verið erfitt og áhættusamt að fóta sig á glerbrúninni og konurnar taka á sig mikla ábyrgð og áhættu með sinn starfsferil er illa fer (Ryan og Haslam, 2005).

Lilja Lind Pálsdóttir (2012) segir viðbrögð í íslensku þjóðfélagi við efnahagshrunið 2009, styðji kenninguna um glerbrúnina; að konur fái fremur tækifæri þegar illa gengur en þegar vel árar. Þannig hafi fyrsta íslenska konan orðið forsetisráðherra árið 2009 auk þess sem hlutfall kvenna í stjórnnum banka og fyrirtækja jókst í kjölfar hrunsins.

Lagnakenningin vill meina, að með tímanum muni staða kvenna í atvinnulífinu styrkjast. Með aukinni menntun og sókn kvenna á atvinnumarkaðinn muni sífellt fleiri konur skila sér í æðstu stjórnunarstöður. Ferlið taki hins vegar tíma og mikilvægt sé að sýna þolinmæði og leyfa breytingunum að þróast í stað þess að grípa til aðgerða og flýta

fyrir þessari þróun (Rodriguez, Jenny K, 2011). Myndlíkingin líkir konum í fyrirtækjum við rennandi vatn í lögnum og stefnir vatnið að hinum enda lagnanna. Eitthvað gerist hins vegar á leiðinni, leki á sér stað og vatnið skilar sér ekki allt á leiðarenda. Vísar það til brotffalls kvenna, oft af óútskýrðum þáttum.

Feðraveldiskenningar fjalla um þær hindranir sem konur mæta vegna feðraveldis í stofnunum og fyrirtækjum sem hindri konur á framabraut (Rodriguez, 2011). Karlar hafi þannig í gegnum tíðina haft völd yfir konum á ýmsum sviðum og láti þau ekki svo auðveldlega af hendi. Konur gangast að hluta inn í þessi yferráð karla því þær eru háðar þeim t.d. sem dætur, eignkonur og undirmenn í vinnu (Haavind, 1985). Í rannsókn Þórdísar Rúnar Þórðardóttur (2013) kom fram að um þriðjungur karla sem þátt tóku í rannsókn hennar voru sammála þeirri fullyrðingu að karlar hafi ekki áhuga á að ráða konur til stjórnunarstarfa og um 70 % kvenna sem þátt tóku í rannsókninni voru fullyrðingunni sammála.

3.2. Eðlishyggja

Margir halda því fram að kynin séu í eðli sínu ólík, konur fæðist með ákveðin persónueinkenni sem eru að vissu leyti frábrugðin persónueinkennum karla. Meðfædd persónueinkenni kvenna séu m.a. hreinskilni, hlýja, hjálpssemi og samhyggð á meðan körlum sé eðlislægt að vera kappsamir, með mikinn metnað og sjálfstraust. Þessi eðlislægu persónueinkenni geta síðan skýrt ólíka stjórnunarhætti kynjanna og hvaða braut kynin feta á atvinnumarkaðinum. Hugmyndir um eðlishyggju eru ekki nýjar af nálinni. Gríska heimspekingurinn og vísindamaðurinn Aristóteles (384-322 f. kr) kom með þá staðhæfingu að alla hluti væri hægt að skilgreina með innra eðli. Konur og karlar fæðast þannig með eðlislæga eiginleika sem einkenna þau sem kyn. Samkvæmt Aristóteles eru karlar í eðli sínu æðra kynið. Karlar skulu þó bera ákveðna virðingu fyrir konum og næstum líta á þær sem jafningja innan heimilisins. Konum skorti í eðli sínu hæfileikann að taka ákvarðanir og séu meiri tilfinningaverur en karlar. Konum er eðlislægt að vera körlum undirgefnar og hlýðnar. Samkvæmt Aristoteles var nauðsynlegt að hafa þrjú einkenni til að geta talist sem innra eðli. Eiginleikinn eða eðli eiginleikana geri einstaklinginn að konu og það eru aðeins konur og þá allar konur, sem bera þennan eiginleika. Eiginleikinn verður að vera konunni eðlislægur og hann getur síðan skýrt hvers vegna konur hagi sér með þeim hætti sem þær gera (Ásta Kristjana Sveinsdóttir, 2001). Eðlishyggja hefur lifað góðu lífi frá dögum Aristóteles og gerir

enn. Sú skoðun hefur verið ríkjandi að körlum sé í blóð borið að bera björg í bú, þeir séu rödd skynsemi og rökhyggju á meðan konum henti betur að sjá um uppeldi, þjónustu og hafa umsjón með heimili og þá jafnvel bakvið eldavélina. Árið 1911 fengu konur á Íslandi með lögum, jafnan rétt við karla til menntunar og embætta (Eyrún Ingadóttir, 1992). Konur gátu því gengið í skóla til jafns við karla en raunin var hins vegar sú, að fram til ársins 1940 voru undir 20% brautskráðra stúdenta konur (Hagskinna, 1997). Hins vegar var mikill vöxtur í húsmæðraskólanum á eftirstriðssárunum og í kringum lýðveldisstofnunina 1944. Á þeim tíma var mikil þjóðernisleg umræða sem snérist um mikilvægi konunnar sem uppalanda komandi kynslóða. Konur þóttu betri í þennan starfa og til þess fengu þær menntun í skólum sem lokaðir voru körlum (Sigríður Matthíasdóttir, 2004). Fyrir og í kjölfar efnahagshrunsins á Íslandi árið 2008 urðu eðlishyggjuhugmyndir mjög í umræðunni. Þá þóttu eiginleikar sem eignaðir voru körlum eins og áhættusækni, eigingirni, græðgi og spilling til vansa og voru að mörgum talin ástæða þess hvernig fór fyrir Íslandi í hruninu. Betra hefði verið að hafa konur í æðstu stjórnunarstöðum því eiginleikar þeirra eins og varkárni, aðhaldssemi, heiðarleiki og ábyrgðarkennd hefðu mildað og jafnvel afstýrt því höggi sem landið fékk. Í þessari umræðu var því konum og körlum stillt upp sem andstæðum vegna eiginleika þeirra. Eiginleikar sem eignaðir voru körlum og áður þóttu eftirsóknarverðir í fjármálafyrirtækjum snérust nú í andhverfu sína, á sama tíma og eiginleikar sem þóttu tilheyra konum fengu hærri sess en verið hafði. Í raun má segja að ákveðin hugmyndafræði og gildi í þjóðfélaginu hafi beðið skipsbrot og þær raddir heyrðust að konur ættu að koma í ríkari mæli að stjórnun og endurreisn samfélagsins vegna þeirra eðlislægu eiginleika sem þær búa yfir.

Hægt er að líta á eðlishyggjukenninguna til að réttlæta kyrrstæðu og óbreytt ástand. Kynin séu andstæður að eðlisfari og sum störf eða hlutverk henta eðli kvenna betur og önnur störf eðli karla. Samkvæmt valkenningum Hakim byggist kynjaskiptur vinnumarkaður og hefðbundin karla- og kvennastörf á kynbundnum eðlismun á löngunum. Konur velji síður að fara til stjórnunarstarfa og það mun ekki breytast (Hakim, 2000; 2003). Bandaríski sið- og sálfræðingurinn Carol Gilligan nálgast eðlishyggjuna hins vegar með jákvæðari hætti. Hún vill meina að kynin fæðist ólík en þótt eðlislægir eiginleikar kynjanna geti verið ólíkir, þá eru þeir jafngildir. Eiginleikar og siðferði kvenna, sem væri ólík körlum, væri því jafn mikilvægt og líklegt til árangurs í tilteknum aðstæðum (Ásta Kristjana Sveinsdóttir, 2001). Segja má að tilurð Kvennalistans á sínum tíma hafi byggst töluvert á þessum hugmyndum. Eðli og reynsla

kvenna sem var ólík eðli karla, hafi á þessum tíma verið nauðsynleg samfélaginu sem hafði fram að þeim tíma litast af viðhorfi og eðli karla.

3.3. Félagsmótunarkenningar

Þeir sem aðhyllast kenningar um eðlishyggju vilja því meina að karlar og konur séu ólík frá fæðingu því innra eðli þeirra sé mismunandi. Síðan eru aftur á móti aðrir sem halda því fram að enginn munur séu á milli eðli karla og kvenna við fæðingu, heldur móti samfélagið kynin þannig að karlar hagi sér á ákveðin hátt og konur á sinn hátt. Allt frá fæðingu verðum við fyrir áhrifum og lærum af umhverfi okkar, hvaða kröfur eru gerðar til okkar af öðrum, hvernig við eigum að hegða okkur o.s.frv. Stórir áhrifavaldar í þessari félagslegu mótun er fjölskyldan, skóli, vinir og félagar, fjölmiðlar og svo mætti áfram telja. Franski rithöfundurinn og heimspekingurinn Simone de Beauvoir (1908-1986) var á meðal þeirra fyrstu sem hélt því fram að kynferðið væri áskapað. Við fæðumst því ekki sem karl eða kona heldur verðum karl eða kona. Með þessu vildi hún gera greinarmun á kyni og kyngervi (Ásta Kristjana Sveinsdóttir, 2002). Það væri því samfélagið sem mótaði einstaklingana í það hlutverk sem af þeim er ætlast í samfélaginu. Félagsleg mótunarhyggja byggist því á að við fæðumst sem óskrifað blað án nokkurs innra eðlis en mótumst síðan af kröfum þess samfélags sem við búum í. Rodriguez (2011) telur að menning samfélagana leggi áherslu á skuldbýggingar kvenna innan heimilis og það aftri og hamli framgangi kvenna á atvinnumarkaðinum umfram karla. Félagsmótunarkenningar bjóða upp á meiri breytanleika en kenningar um eðlishyggju, því út frá þeim væri hægt að hafa áhrif á viðhorf og gildi í samfélaginu miklu fremur en kenningar um óumbreytanlegt innra eðli. Það má því til sanns vegar færa, að konur hafi þurft að brjóta múra í samfélaginu til að komast í æðstu stjórnunarstöður þegar gildi og hugmyndafræði samfélagsins voru á annan hátt. Samkvæmt kenningum um félagslega mótun gætu konur átt erfitt með að komast í æðstu stjórnunarstöður í fjármálageiranum vegna þess að gildi og hugmyndir samfélagsins sporna gegn því. Hins vegar er möguleikarnir alltaf til staðar en til þess þarf að brjóta upp viðmið og norm samfélagsins.

3.4. Staðalímyndir

Samkvæmt Jafnréttisstofu er staðalímynd skilgreind sem fyrirfram gefnar hugmyndir um útlit og/eða eiginleika fólks sem tilheyrir ákveðnum hópi eða stétt innan samfélagsins, eins og hvernig fólk á að hegða sér og hvaða störf eru við hæfi þess. Sumar staðalímyndir hafa neikvæð áhrif á jafnrétti kynjanna og samkvæmt 1. grein jafnréttislaga 10/2008 á að vinna gegn þeim (Velferðarráðuneytið, 2015). Staðalímynd getur verið uppspretta fordóma en fordómar eru þeir dómar sem við fellum yfir fólk og málefni án gagnrýnnar hugsunar og oft með mjög einhliða nálgun. Staðalímynd samfélagsins getur verið breytileg frá einum tíma til annars og ólík eftir þjóðfélögum. Sú staðalímynd sem við í hinum vestræna heimi höfum af konum er gjarnan að þær séu hlýjar, umhyggjusamar, tilfinninganæmar, hógværar, sýni auðmýkt og séu tengdari náttúrunni, á meðan karlar séu harðari, sterkir, með mikið sjálfstraust, ákveðnari og stjórnsamari. Mögulegt er að þessar staðalímyndir hafi áhrif á sterka stöðu karla í stjórnunarstöðum og um leið hindri frama kvenna að þessum stöðum. Jafnframt geta staðalímyndir haft áhrif á sjálfsmyndir karla og kvenna og hvernig kynin hegða sér.

Stór áhrifavaldur á vinnumarkaðnum eru staðalímyndir kynjanna og hversu kynjaskiptur sem hann í rauninni er (Bettio og Verashchagina, 2009). Hugmyndir samfélagsins um hvers við getum vænst frá körlum annars vegar og konum hins vegar viðhalda staðalímyndum og geta þannig skapað hindranir sem koma í veg fyrir jafnrétti (Velferðarráðuneytið, 2015). Staðalímyndir hafa veruleg áhrif á kynjað náms- og starfsval og ýta þar með undir kynjaskiptan vinnumarkað (Velferðarráðuneytið, 2015). Í rannsókn Emerek og Holt, 2008, kom fram að það sé ekki aðeins náms- og starfsval sem hafi áhrif á kynjaskiptingu í vinnumarkaði, heldur einnig hugmyndir vinnuveitenda um hvaða starfsmenn séu æskilegir og þar hafa hugmyndir um kyn, uppruna og aðrir þættir áhrif (Emerek og Holt, 2008). Samkvæmt sömu rannsókn er leitt að því líkum að kynjaskiptur vinnumarkaður sporni við því að samfélagið fái ekki að njóta alls hið besta frá öllum hliðum mannauðsins og hann nýttur eftir því (Emerek og Holt, 2008). Í rannsókn Guðbjargar Lindu og Margrétar Þorvaldsdóttur (2012) kom fram að fjórar af fimm viðmælendum sem voru konur í stjórnendastöðum, telja að íhaldsamar staðalímyndir séu hindrun á leið kvenna í stjórnunarstöður fyrirtækja. Þessar skoðanir falla vel að kenningu Rodriguez (2011) sem telur að félagslegt umhverfi viðhaldi staðalímyndum kynjanna sem oft eru á skjön við breytta tíma. Áhrif staðalímynda og rótgróinna hugmynda geta því verið ákaflega mikil í samfélaginu og viðhaldið ríkjandi hugmyndum og gildum án þess að við hugsum gagnrýnið út í það og eða hreinlega

gerum okkur fyllilega grein fyrir því. Til að brjóta upp staðalímyndir og ríkjandi hugmyndir þarf oft gagnrýna hugsun og hugrekki til að synda á móti straumnum. Jákvæðar fyrirmyndir eru mikilvægar til að marka leið fyrir þá sem á eftir koma. Fyrirmyndir geta þannig haft áhrif á sjálfsmynd einstaklinga og jákvæð fyrirmynd getur elft trú og traust einstaklingsins á sig sjálfa eða á þann hóp sem einstaklingarnir samsvara sig við. Þannig hefur kjör Vigdísar Finnbogadóttur til forseta Íslands árið 1980 eflaust orðið mörgum konum hvatning til að láta meira af sér kveða í karllægu samfélagi. Auður Eir Vilhjálmsdóttir varð fyrsti íslenski kvenpresturinn árið 1974 og fylgdu fleiri konur í kjölfarið. Eftir efnahagshrunið 2008 varð kona bankastjóri í fyrsta skipti og hefur hún eflaust orðið mörgum konum sem starfa í fjármálageiranum mikil hvatning og fyrirmynd. Fyrirmyndir geta þannig brotið upp staðalímyndir og viðteknar hugmyndir og venjur. Þegar breistir koma í staðalímyndir og rótgróin gildi og hefðir, breytast væntingar einstaklinga gagnvart sjálfum sér og öðrum. Það getur síðan leitt til breytinga á staðalímyndum.

Fyrirmyndir eru nauðsynlegar til að geta horft fram á við og stefna að ákveðnum markmiðum. Það er því mikilvægt fyrir konur að hafa aðrar fyrirmyndir í æðstu áhrifastöðum. Það er staðreynd að skortur er á konum í viðskiptalífni og þá sérstaklega í æðstu stöðum innan fyrirtækja og má það að hluta rekja til að fyrirmyndir eru ekki til staðar sem sögulegur bakgrunnur (Carter og Wagner, 2011). Til þess að bæta úr því þarf fyrst og fremst að stuðla að því að fjölga konum í æðstu stöðum sem leiðir þá til þess að fleiri konur færu í stjórnir fyrirtækja (Carter og Wagner, 2011).

3.5. Menning

Menning hefur verið skilgreind sem „samansafn þeirra trúarlegu, efnislegu, vitrænu og tilfinningalegu þátta sem einkenna hvert samfélag eða samfélagshóp. Listir og bókmenntir teljast til menningar en einnig lífsstíll, sambúðarform, mannleg gildi, hefðir og skoðanir“. (UNESCO. 2002. Universal Declaration on Cultural Diversity).

Hefðir og menning hafa mikil áhrif á viðhorf og staðalímyndir í garð kynjanna og þannig á leið kvenna í stjórnunarstöðum fyrirtækja. Vinnustaðarmenningu hefur verið lýst sem „sameiginlegum hugmyndum innan skipulagsheildar sem séu samgrónar, ósýnilegar og í raun innri meðvitund skipulagsheildarinnar sem skapar hringáhrif milli sín og hegðun einstaklinga. Þessi menning sé venjur og ríkjandi hegðun sem er samþykkt og ætlast til að fólk sýni af sér“. (Gylfi, Þórhallur og Ester, 2010). Menning

getur verið mismunandi á milli vinnustaða í sama samfélagi. Þorgerður og Gyða (2010) telja að fjármálakerfið á Íslandi hafi að töluverðu leyti stjórnað af karllægri menningu fyrir hrun íslenska bankakerfisins 2008. Hugmyndir um karlmennsku eins og áhættusækni, samkeppni og samtryggingu hafi verið ráðandi í þessu umhverfi á þessum tíma. Fjármálakerfinu hafi verið stjórnað af einsleitum körlum sem umbunuðu körlum á grundvelli huglægs mats og það hafi átt sinn þátt í því hruni sem varð (Þorgerður Einarsdóttir og Gyða Margrét Pálsdóttir, 2010). Fleiri rannsóknir hafa verið gerðar til að skoða vinnustaðarmenningu. Í rannsókn Svanhvítar L. Guðmundsdóttur á vinnustaðarmenningu íslenskra blaðamanna kom í ljós karllæg menning, þar sem konur þurfi að berjast fyrir sinni stöðu umfram karla og erfitt sé að samræma vinnu og heimilislíf (Svanhvít L. Guðmundsdóttir, 2014). Rannsókn Finnborgar Salóme Steinþórsdóttur (2013) á vinnustaðarmenningu lögreglunnar, sýnir svipaðar niðurstöður; vinnustaðarmenning sé karllæg þar sem konur þyki ekki hafa líkamlega burði í starfið og ekki vera jafn hæfar til stjórnunar og karlar (Finnborg Salóme Steinþórsdóttir, 2013). Neikvæð vinnustaðarmenning getur leitt til einangrunar þess starfsmanns sem er í minnhluta og valdið því að þessir einstaklingar sækja síður í þessar stöður. Vinnustaðarmenning getur þannig vissulega verið hamlandi þáttur á leið kvenna í æðstu stjórnunarstöðum.

3.6. Samræming atvinnu og heimilislífs

Þórdís Rún kannaði í rannsókn sinni samræmingu kvenstjórnenda á vinnu og fjölskyldulífi. Kom þar fram að kerfisslægir þættir við skipulag vinnunnar á borð við langa vinnudaga og ferðalög hefðu meiri áhrif á aðkomu kvenna en karla að þessum stjórnunarstöðum. Konur í stjórnunarstöðum eyða meiri tíma í umönnun barna og við heimilisstörf en karlar í sambærilegum störfum. Makar kvenstjórnenda vinna einnig töluvert meira en makar kvenstjórnenda og því má segja að karl og kvenstjórnendur séu í ólíkri stöðu hvað varðar uppeldi og heimilisstörf (Þórdís Rún Þórisdóttir, 2013). Vinnustaðarmenning getur haft mikil áhrif á samræmingu vinnu og heimilislífs. Í rannsókn Hrefnu Sif Heiðarsdóttur (2010) var rannsakað viðhorf forstjóra og framkvæmdarstjóra stærstu fyrirtækja Íslands, til samræmingar vinnu og heimilislífs. Kom þar fram að þrátt fyrir jákvætt viðhorf til sveigjanleika og samræmingar vinnu og heimilislífs, þá unnu allir stjórnendurnir mjög langan vinnudag og lögðu með því ákveðna línu um fyrirtækjamenningu vinnustaðarins (Hrefna Sif Heiðarsdóttir, 2010).


Þó svo að starfsmannastefna fyrirtækja sýni sveiganleika og sé fjölskylduvæn, þá er það því ekki alltaf raunin þegar á hólminn er komið. Í rannsókn Gyðu Margrétar Pétursdóttur (2007) á hugbúnaðarfyrirtækjum reyndist vera karllæg vinnustaðarmenning í orði, í formi langra vinnudaga og samkeppni þó svo að starfsmannastefna fyrirtækjanna hafi lagt áherslu á sveiganleika og samræmingu á milli vinnu og heimilislífs (Gyða Margrét Pétursdóttir, 2007).

Stjórnendur eyða meiri tíma í vinnu sinni en hinn almenni starfsmaður. Í fjármálageiranum á Íslandi eyðir stjórnandi að jafnaði um þremur vinnudögum lengur í vinnu sinni á mánuði en almennur stafsmaður eða um 36 dögum á ári (Capacent Gallup, 2013). Það reynir því mikið á samþættingu heimilis og vinnu hjá stjórnendum fyrirtækja. Í rannsókn Blair-Loy (2001) kom fram að konur í fjármálageiranum eiga almennt færri börn en jafnaldrar þeirra í öðrum störfum. Eldri konurnar í þessari rannsókn töldu að erfitt væri að samræma þessi hlutverk en þær yngri voru jákvæðari gagnvart þessari samræmingu og fengu meiri stuðning við heimilishald. Í rannsókninni kom fram að aðal ábyrgð á heimili og uppeldi væri í höndum kvennanna og samfélagið hefði mikil áhrif á hvernig þær litu á hlutverk sitt. Sandberg (2013), vill meina að konur í nútíma samfélagi eigi ekki að líta á ábyrgð á heimilishaldi og uppeldi sem hindrun í starfsframa, heldur finna lausnir í þessari samþættingu t.d. með dreifðri ábyrgð á heimil og uppeldi.

3.7. Stjórnun og stjórnunarstílar

Ýmsar aðferðir eru til að stjórna og hafa áhrif á fólk og til að fyrirtæki geti náð sem mestum árangri og skapað samkeppnisforskot er nauðsynlegt að vera með góða stjórnun (Doherty, Tony og Horne, 2002). Til að nýta mannauðinn sem best þurfa fyrirtæki og stofnanir því að hafa góða stjórnendur. Þar sem leið karla að æðstu stjórnunarstörfum virðast greiðfærari en hjá konum, má spyrja sig hvort karlar séu í eðli sínu betri stjórnendur en konur eða hvort aðrir þættir hafi þar áhrif á. Hér á undan hefur verið fjallað um áhrif staðalímyndar, hefða og menningar í þessu sambandi en nú verður fjallað um stjórnun og stjórnunarstíla, hvort kynbundin munur sé á þessum þáttum sem síðan geti haft áhrif á ráðningar í æðstu stjórnunarstöður.

Samfélögin taka sífellt breytingum, og undanfarna áratugi hafa breytingarnar verið mjög hraðar. Tækni og atvinnuvegir hafa fylgt þessum breytingum og stjórnunarstíll fyrirtækja um leið. Í því breytilega umhverfi sem samfélögin búa við í dag, er lögð



aukin áhersla á mikilvægi stjórnunar og forystu til að ná árangri hjá einstaklingum, innan fyrirtækja og heilu þjóðfélögunum (Bolden, 2004). Þróun og breytingar hafa verið í áherslum á stjórnun og forystu í gegnum aldirnar. Sumir hafa litið á stjórnun sem meðfædda eiginleika; að ákveðnir einstaklingar fæðist með eiginleika sem geri þeim auðveldara með að stjórna. Þetta eru gjarnan fremur karlægir eiginleikar eins og hugrekki, útsjónarsemi og sannfæringarkraftur. Á síðustu árum hefur þessi hugsun verið að breytast og skilningur á mikilvægi faglegrar stjórnunar að aukast (Binney, Wike og Williams, 2009). Hér á árum áður hafði hinn hefðbundni stjórnandi gjarnan beint vald, sagði fyrir verkum og hafði fulla ábyrgð. Mary Parker Follet kom fram með breytta sýn á stjórnun og forystu í kringum árið 1930 þegar hún lagði áherslu á aukna samvinnu starfsmanna innan fyrirtækja til að bæta starfsemi og afköst í stað stjórnunar að ofan. Kenningar Follet fengu ekki mikla athygli fyrst í stað en síðar fóru menn að gefa sýn hennar á stjórnun og forystu meiri gaum (Sinclair, 2007). Upp úr 1970 jukust vísindalegar aðferðir og rannsóknir á stjórnun og forystu. Á þeim tíma þótti stjórnun og stýring innan skipulagsheilda of mikil en framtíðarsýn og forysta lítil. Þessir þættir fengu nú aukið vægi og breytingarforysta var hugtak sem síðan var ráðandi í stjórnunar og forystufræðum næstu áratugina (Sinclair, 2007). Árið 2009 koma Binney, Wike og Williams fram með gagnrýni á breytingarforystuna. Þeir vilja hleypa meiri sveiganleika í stjórnun og setja meiri athygli á persónulegri tengsl innan skipulagsheilda (Binney, Wike og Williams, 2009).

Stjórnunarstílar taka því breytingum í tímanna rás og fylgja breytingum og þróun í samfélaginu. Í stað þess að hinn hefðbundni stjórnandi hafi beint vald og segi fyrir verkum eru stjórnunaraðferðir í dag gjarnan með flatari byggingu, þar sem verkefnum og ábyrgð er skipt niður og gerðar meiri kröfur um sjálfstæð vinnubrögð starfsmanna. Ýmsar kenningar og fræði eru til um mismunandi stjórnunarstíla. Hersey og Blanchard, (2000) tala um aðstæðubundna stjórnun þar sem stjórnunarstíll stjórnenda og verkefnaþroski starfsmanna er tengt saman til að hámarka afköst og árangur. Með verkefnaþroska er átt við hæfni starfsmanns til að takast á við tiltekið verkefni m.t.t. reynslu, vilja og getu. Verkefnaþroski er breytilegur og lagar stjórnandinn stjórnunarstíl sinn eftir honum. Kenning Hersey og Blanchard um aðstæðubundna stjórnun skiptir stjórnunarstíl í fjóra flokka eftir því hversu mikla áherslu stjórnandi leggur á samskipti við starfsmenn eða stjórnun verkefnisins. Þessi fjórir flokkar stjórnendastíls eru stýrandi, hvetjandi, veitandi og fælendi stjórnunarstílar (Sigurður Ragnarson, 2011). Robert Greenleaf setti fram kenning sína um þjónandi forystu árið 1970 og hefur þessari

kenningu vaxið fiskur um hrygg undanfarin ár. Hugmyndafræði Greenleaf byggir á þeirri eðlislægu tilfinningu að vilja þjóna og þjóna fyrst. Hins vegar þarf að taka meðvitaða ákvörðun um forystu (Greenleaf, 2008). Undirstaða þess að vera þjónn en jafnframt leiðtogi er að hugsa um hag heildarinnar og hafa viljann til að þjóna en um leið viljann til að veita forystu (Greenleaf, 2008, Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Í hugmyndafræðinni um þjónandi forystu er því gengið út frá því að leiðtoginn sé þjónn samstarfsfólksins, að hann sé hvetjandi, styðjandi og efli samstarfsfólk með sér. Þannig verði hann fyrirmynd samstarfsfólks sem fær þá hvatningu að verða sjálft þjónandi leiðtogar (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Greenleaf leggur áherslu á að þeir einstaklingar sem þjónað er, vaxi og dafni til árangurs, fái meira frelsi, visku og sjálfstæði (Greenleaf, 2008). Mikilvægt er að góður og þjónandi leiðtogi sé jafningi meðal starfsfólks, hafi einlægan áhuga fyrir öðrum en jafnframt skarpa framtíðarsýn. Hann þarf að hafa skýr markmið, tilgang og stefnu. Northouse (2016), segir að hugmyndafræði Greenleaf sé áhugaverður kostur en hingað til hafa flestir verið að fjalla um hvernig hugmyndafræðin gæti virkað en minna hvernig hún virkar í raun.

Ýmsar rannsóknir hafa verið gerðar til að kanna hvort karlar og konur tileinki sér mismunandi stjórnunarstíla og það geti síðan haft áhrif á hvort og þá í hvaða stjórnunarstöðu viðkomandi einstaklingur sé ráðinn. Snaebjornsson og Edvardson (2013) telja að stjórnunarstíll karla hafi lítið breyst eða þróast síðastliðin ár, á meðan stjórnunarstíll kvenna hafi þróast og tekið meiri breytingum. Stjórnunarstíll kvenna einkennist gjarnan af beinni þátttöku í stjórnun og þær séu þannig lýðræðislegri en karlar sem stjórnari oft með formlegri hætti (Snaebjornsson og Edvardson, 2013). Konur séu þannig líklegri til að stjórna í þeim fyrirtækjum þar sem fyrirtækjamening byggist á samvinnu og lýðræði (Eagly & Carli, 2007).

Í rannsókn Eagly og Johannesen-Schmidt (2001) kom fram að persónueiginleikar kvenna séu hjálpssemi, umhyggja og hlýleiki umfram karla sem eru sjálfstæðari, kappsamari og ópolinmóðari en konur. Þar kom einnig fram að karlar hafa meira sjálfstraust en konur sem eru kvíðnari fyrir ákvörðunum en sýni á móti meiri samkennd og geti betur lesið í aðstæður út frá tilfinningum en karlar (Eagly og Johannesen-Schmidt, 2001). Konum finnst erfiðara að stjórna sem ráðríkir yfirmenn, vilja fremur stjórna í samvinnu og eru ólíklegri að trana sér fram (Northouse, 2016). Það gæti haft áhrif á tregðu við að ráða konur í æðstu stjórnunarstöður.

Dirk van Dierendonck setti fram líkan um einkenni leiðtoga í kenningum Greenleaf um þjónandi forystu. Þar telur hann einkenni þjónandi forystu vera lýsandi út frá sex

þáttum: auðmýkt og hógværð, efling og styrking á starfsfólki sínu, gagnkvæm viðurkenning, trúverðuleiki, samfélagsleg ábyrgð og skýr stefna (Van Dierendonck og Rook, 2010). Mörg fyrirtæki og stofnanir hafa tekið upp hugmyndir úr fræðum Greenleaf um þjónandi forystu á undanförunum árum. Einkenni þessarar hugmyndafræði tengja margir við konur, hvort sem einkennin séu þeim eðlislæg eða mótuð af samfélaginu. Þetta eru þættir eins og að þjóna, sýna auðmýkt, ábyrgð, samkennd og svo mætti áfram telja. Ef nútíma stjórnunarhættir byggjast á mýkri stjórnunarháttum en áður tíðkuðust og vinna eigi með starfsmönnum fremur en að skipa þeim fyrir, þá ættu þeir stjórnunarhættir að henta konum vel og auðvelda þeim leiðina að valdastöðum (Wajaman, 1998).

Í rannsókn Inga Rúnars Eðvarssonar og Guðmundar Kristjáns Óskarssonar (2009) koma fram mismunandi stjórnunarstílar kynjanna þar sem kvenstjórnendur velji fremur hvetjandi stjórnunarstíl á meðan karlar velji felandi stjórnun. Þá nota konur fremur veitandi stjórnun en karlar. Í rannsókn Margrétar Sæmundsdóttur (2009) kom hins vegar fram lítill munur á stjórnunarstíl kynjanna nema hvað að karlar virðast deila verkefnum betur á meðan konur eru líklegri til að vinna þau sjálf. Staðalímyndir hafa áhrif á þær væntingar sem undirmenn gera til stjórnunarstíls leiðtoga og mæta kvenstjórnendur gjarnan meiri hindrunum í þessum væntingum undirmanna en karlar. Samkvæmt Sandberg (2013) eru meiri líkur á að karlstjórnendur sem ganga vel í starfi séu vel liðnir en ef kvenstjórnendur standa sig vel í starfi, þá eru meiri líkur á að fólki líkar ekki eins vel við þær. Þá vilja Kawakami o.fl (2000) meina að þar sem leiðtogar séu líklegri að vera karlkyns sé karllægur stjórnunarstíll meira ríkjandi. Ef konur taka hins vegar upp karllægan stjórnunarstíl, muni karlkyns undirmönnum ekki líka við þær. Samkvæmt Eagly og Carli (2007) þarf ekki endilega að vera munur á stjórnunarstíl kynjanna heldur séu það störfin sjálf sem kynin sækja í, sem eru ólík. Konur sækja þannig í umönnunar og þjónustustörf sem þá verða kvenlæg en karlar sækja meira í störf sem byggjast meira á samkeppni, áhættu og spennu sem þá verða karllæg störf. Það samræmist valkenningum Hakim um kynbundin eðlismun á löngunum (Hakim, 2000;2003). Konum gengur síðan erfiðlega að feta sig upp metorðastigann í karllægum störfum. Áður hefur verið minnst á glerrúllustigann þar sem körlum gengur gjarnan betur að ná í æðri stjórnunarstöður í kvenlægum störfum. Þegar konur komast aftur á móti í stjórnunarstöður í karllægum störfum, mæta þeim ýmsar hindranir sem karlar í sömu stöðum þurfa ekki að klást við (Eagly og Carli, 2007). Konur þurfi að standa sig betur og vera hæfari til að fá viðurkenningu sem karlar fá fyrir sama starf (Eagly og

Carli, 2007). Samræmist þetta niðurstöðum úr rannsókn Johnson, Murphy, Zewdie og Reichard (2006) um að meiri kröfur séu gerðar til kvenkynsleiðtoga til að þær séu álitnar árangursríkar.

Samkvæmt Northouse (2016), eru konur líklegri til að tileinka sér svokallaða umbreytingarforystu en karlar og konur stjórna almennt á lýðræðislegri hátt en karlar (Eagly og Johnson, 1990).

Svo virðist sem konur eigi erfiðara með að komast í æðstu stjórnunarstöður í fyrirtækjum sem starfa innan fjármálageirans. Í kjölfar efnahagshrunsins árið 2008 var sú umræða þó háværi að konur væru betur settar til að stjórna fjármálafyrirtækjum þar sem það hefði sýnt sig að stjórnunarhættir karla hefðu misheppnast. Konur væru í eðli sinu umhyggjusamari, heiðarlegri og varkárari en karlar og var sú skoðun ríkjandi að ef konur hefðu verið valdameiri innan fjármálageirans hefði það komið í veg fyrir eða lágmarkað hrunið. Viðhorf gagnvart konum innan fjármálafyrirtækja virtist breytast, áður voru þær sagðar áhættufælnar sem þótti löstur en nú þóttu þær áhættumeðvitaðri sem þótti kostur í því umhverfi sem upp var komið. Kona var gerð að bankastjóra og frami kvenna innan fjármálageirans virtist opnast.

3.8. Tengslanetið

Með tengslaneti er átt við þau sambönd eða tengsl sem einstaklingar koma sér upp til að ná góðum árangri í starfi og stjórnun. Tengslanet geta verið byggð á faglegum og/eða félagslegum grunni og verið formleg eða óformleg (Drake og Solberg, 1995). Samkvæmt Eagly og Carli (2007) eru tengslanet byggð upp á þeim hugmyndum að þau séu uppbyggjandi og ráðgefandi fyrir þann sem nýtir sér þau og hámarkar árangur þess aðila sem stjórnanda. Með sterku tengslaneti er hægt að bæta þann árangur sem einstaklingur og fyrirtæki ná ein og sér, þar sem aðgangur að upplýsingum margfaldast (Klerk og Kroon, 2008). Tengslanet og efling þess er því orðin mikilvægur þáttur þeirra einstaklinga sem ætla að koma sér áfram í snúnu umhverfi fyrirtækja. Einstaklingar eru meðvitaðri um þýðingu þess í samkeppni um æðstu stjórnunarstöður. Fyrirtæki sem hafa stjórnendur með sterk tengslanet hafa ótvírætt samkeppnisforskot á fyrirtæki sem ekki hafa þessa tengingu jafn sterka. Því eru einstaklingar með gott og vel uppbyggt tengslanet eftirsóknarverðari starfskraftar. Því stærra og sterkara tengslanet sem einstaklingar og fyrirtæki hafa yfir að ráða, því sterkari eru fyrirtækin út á við (Klerk og Kroon, 2008). Kostir tengslanets eru að þau byggja upp gagnkvæmt traust og

virðingu og skapa grundvöll fyrir nýja þekkingu og upplýsingar sem erfitt væri að komast yfir með öðrum hætti. Sterk tengslanet auðvelda aðgang að réttum aðilum og geta þannig bætt stjórnunarferla og auðveldað framgang verkefna. Tími og fyrirhöfn sparast þannig og veitir einstaklingum og fyrirtækjum samkeppnisforskot. (Klerk og Kroon, 2008). Mannleg samskipti eru meginundirstaða tengslaneta og það þarf að viðhalda þeim og þróa þau áfram. Það krefst síðan ákveðinnar kunnáttu að nota þessi net á áhrifaríkan hátt við mismunandi aðstæður (Klerk og Kroon, 2008). Tengslanet geta þannig aukið starfstækifæri, árangur í starfi, leitt til stöðuhækkana og aukinna tekna ásamt aukinni starfsánægju (Singh, Vinnicombe og Kumra, 2006).

Samkvæmt Drake og Solberg liggja ólíkar ástæður fyrir kvenlægu og karllægu tengslaneti. Ef konur ætla sér frama og í stjórnunarstöður er nauðsynlegt fyrir þær að byggja upp sitt eigið tengslanet (Drake og Solberg, 1995). Tengslanet er byggt á þeim hugmyndum að þeir sem nýta sér það geti nýtt sér þessi formlegu eða óformlegu tengsl, að það séu uppbyggjandi og um leið ráðgefandi fyrir þann sem er í tengslaneti. Að sá geti nýtt sér tengslin á sem árangursríkastan máta til að ná árangri sem stjórnandi (Eagly og Carli, 2007). Til þess að konur eflist í starfi sem stjórnendur þarf að vera vettvangur til að mynda þessi tengsl með því að ná sér í stuðning og það er gert með formlegum hætti (Drake og Solberg, 1995). Formleg tengslanet geta verið félög eins og Félag kvenna í atvinnurekstri, LeiðtogaAuður, Rotarý og Samtök atvinnulífsins á meðan að óformleg tengslanet geta verið ýmsar ráðstefnur og fundir, kokteilboð, íþróttaviðburður o.fl.

Samkvæmt rannsókn Emmerik, Euwema, Marieke og Geschire (2006) taka konur virkari þátt í skipulegu og óformlegu tengslaneti. Karlar noti tengslanet sitt hins vegar á skilvirkari hátt og þá fremur til að efla starfsframa sinn en konur.

Félagsfræðingurinn Herminia Ibarra segir í bókinni Konur og stjórnun eftir Drake og Solberg, (1995) að tengslanet milli kynjanna sé mjög mismunandi. Þar talar hún um að tengslanet karla byggir meira á samskiptamynstri sem er undantekningarlaust og að menn hafa frekari tilhneigingu til að hafa samskipti við aðra menn. Hún segir að tengslanet karla samanstandi af einhliða samskiptum meðan tengslanet kvenna samanstandi meira af marghliða samskiptum. Ibarra heldur því fram að konur skilji á milli þeirra þörf fyrir samskipti við sína tengiliði við viðkomandi konur og karla. Karlmenntu eru meira meðvitaðri um að efla sitt tengslanet. Hugsunargangur karla er eins og ein lína, þeir hugsa frá einum stað til annars og hugsanir þeirra eru bæði

skynsamlegri og markvissari meðan konur hugsa hringlaga og meira í heild (Drake og Solberg, 1995). Samkvæmt Singh o.fl (2006) hefur tengslanet kvenna þó þróast frá því að vera notað fyrst og fremst í félagslegum tilgangi yfir í faglegri og markvissari tilgang. Með aukinni þátttöku kvenna á atvinnumarkaðinum og sókn þeirra í stjórnendastöður er mikilvægt fyrir þær að byggja upp sterkt tengslanet og nota það á áhrifaríkari hátt (Eagly og Carli, 2007).

3.9. Kynjakvóti

Hluttur kvenna í stjórnunarstöðum í fyrirtækjum hefur verið bágborinn í gegnum tíðina, þó svo að staðan hafi batnað síðustu áratugin. Árið 1999 var hlutfall kvenna í stöðu framkvæmdarstjóra fyrirtækja á Íslandi 15.4%, árið 2006 var hlutfallið komið í 18.4% og árið 2013 voru 21.4% framkvæmdarstjóra kvenkyns (Hagstofa Íslands, 2015a). Í stjórnun fyrirtækja var hlutfall kvenna 21.9% árið 1999, 22.3% árið 2006 og 25.1% árið 2013 (Hagstofa Íslands, 2015a). Hlutfall kvenna sem stjórnarformenn hefur lítið breyst þessi ár en árið 1999 var hlutfallið 22.1%, árið 2006 var það 21.9% og árið 2013 voru 23.7% stjórnarformanna konur (Hagstof Íslands, 2015a).

Þorgerður Einarsdóttir (2007) fjallar í erindi sínu um sértækar aðgerðir, kvóta og jákvæða mismunun og gerir greinarmun þar á milli. Sértækar aðgerðir hafa verið skilgreindar sem „sértækar tímabundnar aðgerðir sem ætlað er að bæta stöðu eða auka möguleika kvenna eða karla í því skyni að koma á jafnri stöðu kynjanna á ákveðnu sviði þar sem á annað kynið hallar. Þar getur þurft tímabundið að veita öðru kyninu forgang til að ná jafnvægi“. Jákvæð mismunun er hins vegar skilgreint „þegar einstaklingur af því kyni sem hallar á er ráðinn t.d. í starf að uppfylltu lágmarksskilyrðum sem gerð eru til stafsins, jafnvel þótt hæfari einstaklingur af hinu kyninu sé meðal umsækjenda“. Jákvæð mismunun hefur hins vegar ekki hlotið hljómgrunn á Íslandi. Í lögum um kynjakvóta greinir að ef val standi á milli tveggja jafnhæfra umsækjenda skuli veita þeim einstaklingi stafið sem sé í minnihluta á stafsviðinu (Þorgerður Einarsdóttir, 2007).

Þann 4. mars árið 2010 voru samþykkt lög á alþingi um kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja á Íslandi. Lögin tiltóku að í stjórnnum fyrirtækja með fleiri en 50 starfsmenn bæri að hafa að lágmarki 40% hvors kyns í stjórnnum. Töku lögin gildi þann 1. september 2013. Lög þessi eru að norski fyrirmynd frá árinu 2004 en þar jókst hlutfall kvenna í stjórnnum um 27% á fimm ára tímabili eftir að lögin tóku gildi. Íslensku lögin


ganga þó lengra en norsku lögin að því leyti að þau ná yfir hluta- og einkahlutafélög auk lífeyrirssjóði á meðan norsku lögin einskorða sig við hlutafélög. Refsiákvæði eru þó ekki tilgreind í íslensku lögunum öfugt við það sem gert er í norsku lögunum (Þórdís Sif Sigurðardóttir, 2011). Önnur lönd eins og t.d. Spánn, Austurríki, Danmörk og Bretland hafa sett sér markmið eða tilskipanir um fjölgun kvenna í stjórnnum en slíkar aðgerðir skila sér hægar og með minni árangri en lagasetning (Sigríður Ómarsdóttir, 2015).

Litið er á lög um kynjakvóta sem aðferð eða tæki til að rétta hlut kvenna tímabundið gagnvart körlum. Markmiðið er að koma á og viðhalda jafnrétti og jöfnum tækifærum karla og kvenna og jafna þannig stöðu kynjanna á öllum sviðum samfélagsins (Alþingi, 1999-2000).

Kynjakvóti er umdeildur. Sumir vilja meina að með kynjakvóta sé verið að mismuna kynjunum, að hér sé í raun algert jafnrétti á milli kynja og lagasetning um kynjakvóta skekki bara þá mynd. Hætta sé á að ekki sé verið að ráða hæfasta einstaklinginn til starfsins og þannig tapist mannaúður. Aðrir fagna lagasetningunni og telja að kynjakvótinn sé skilvirk leið til að jafna mun kynjanna að æðstu stjórnunarstöðum fyrirtækja. Með því verði hægt að hafa áhrif á staðalímyndir og fyrirmyndir, stuðli að fjölbreyttara samfélagi með ólíkum sjónarhornum. Kynjakvóti sé tímabundin lausn þar til jafnræði gæti í stjórnunarstöðum.

Til að ná fram jafnrétti kynjanna þarf að ryðja úr vegi bæði formlegum og óformlegum hindrunum. Formlegar hindranir geta t.d. verið í formi lagasetninga eins og skertum rétti kvenna til kosninga og þar fram eftir götunum. Þegar hinum formlegu hindrunum hefur verið rutt úr vegi geta tekið við óformlegar eða ósýnilegar hindranir í karllægu samfélagi. Þetta geta verið þættir á borð við staðalímyndarnir, hefðir, venjur og gildi og annað sem áður hefur verið minnst á. Sumir telja að til að jafnrétti nái fram að ganga þurfi að ryðja úr vegi þessum hindrunum með aðgerðum á borð við lögum um kynjakvóta.

Markmið laga um kynjakvóta er í flestum tilfellum annað hvort kynjajafnrétti eða til þess að konur sem sitji í stjórnnum fyrirtækjanna hafi áhrif á stjórnarhætti innan fyrirtækisins. Í Noregi og á Íslandi er markmiðið að stuðla að jafnari hlutföllum kvenna og karla í stjórnendastöðum og þá sérstaklega að konum fjölgi í æðstu stjórnendastöðum (Jón Snorri Snorrason, 2012). Það gengur hins vegar hægt því þó svo að konum hafi fjölgað í stjórnarsætum þá hefur þeim ekki fjölgað jafnhvatt í æðstu stjórnunarstöðum (Kawakami, White og Langer, 2000).



Þorsteinn Víglundsson fyrrverandi félags- og jafnréttismálaráðherra kynnti jafnlaunastaðal á fundi Kvennanefndar Sameinuðu þjóðanna í New York árið 2017 og talaði þar fyrir valdreifingu kvenna og nauðsyn þess fyrir jafnrétti. Jafnframt nefndi Þorsteinn þau vonbrigði hversu fáar konur hafi komist í æðstu stjórnunarstöður þrátt fyrir löggjöfina og virðist sem hún hafi ekki enn skilað tilætluðum árangri (Kristjana Guðbrandsdóttir, 2017).

En það þarf ekki aðeins að vera út frá jafnréttissjónarmiðum sem lög um kynjakvóta eru réttlætanager. Rannsóknir hafa sýnt fram á aukna arðsemi fyrirtækja með blandaðar stjórnir (Margrét Sæmundsdóttir, 2009). Kostir þess að hafa blandaðar stjórnir geta verið ólík sýn og þekking á neytendum. Slíkar stjórnir eru taldar auka líkur á sjálfstæði stjórnarmanna þar sem líklegra sé að fleiri spurningar vakni og ákvarðanir því betur ígrundaðar. Þá bæti fyrirtæki með blandaðar stjórnir ímynd sína og viðhorf gagnvart neytendum og fjárfestum (Margrét Sæmundsdóttir, 2009). Ekki eru þó allir sammála þessu og í rannsókn Hambrick, Cho og Chen (1996) kemur fram sú skoðun að ólíkar skoðanir geti skapað vanda og ágreining í fyrirtækjum og allar ákvarðanir taki langan tíma.

3.10 Launamunur

Samkvæmt könnunum viðgengst launamunur kynjanna enn hér á landi. Það er sama hvaða breytur eru teknar í reikninginn s.s. aldur, menntun, vinnuframlag o.fl. þá stendur alltaf eftir launamunur sem ekki verður skýrður með öðrum hætti en út frá kyni, hinn kynbundni launamunur. Þessi launamunur virðist eiga við um flestar greinar atvinnulífsins og þá ekki síst fjármálageirann. Samkvæmt könnun fá konur í fjármálageiranum að jafnaði 12.1% lægri laun en karlar í sömu stétt (Capacent Gallup, 2013). Kynbundinn launamunur gæti haft áhrif og virkað letjandi á konur sem ætla að hasla sér völl innan fjármálageirans.

4. Aðferðarfræði

Hér á eftir verður farið yfir aðferðarfræði rannsóknarinnar. Fyrst mun ég greina frá þeirri rannsóknaraðferð sem notuð var, fjalla um kosti hennar og galla, og þá um þátttakendur rannsóknar. Að lokum mun ég taka fyrir gagnasöfnun, greiningu gagna og framkvæmd rannsóknar.

4.1. Rannsóknaraðferð

Ég valdi að notast við rannsóknir byggðar á blandaðri aðferð í þessari rannsókn minni á konum sem náð hafa í æðstu stjórnunarstöður í fjármálafyrirtækjum á Íslandi. Í fyrstu var gögnum aflað með meginlegri aðferð þar sem spurningaralisti var sendur út og niðurstöður dregnar saman úr þeim lista. Því var síðan fylgt eftir með eigindlegri rannsóknaraðferð þar sem ég tók hálfopin viðtöl við útvalda þátttakendur. Niðurstöður þessara aðferða voru síðan túlkaðar saman. Með þessum rannsóknaraðferðum fæ ég vonandi sem rannsakandi, meiri og dýpri skilning á túlkun og skoðunum viðmælenda, sameiginlega reynslu og ef til vill nýja áhugaverði fleti sem gaman væri að skoða nánar. Í félagsvísindalegum rannsóknum er oft notast við meginlegar (e. quantitative) eða eigindlegar (e. qualitative) rannsóknaraðferðir. Meginleg rannsóknaraðferð er gjarnan notuð þegar safnað er tölulegum gögnum um stærri hópa t.d. með stöðluðum spurningarlistum sem eru lagðir fyrir ákveðið úrtak og með útkomunni á að vera hægt að alhæfa um tiltekið þýði ef úrtakið er stórt. Í meginlegri rannsóknaraðferð er upplýsingarflæði staðlað, þú getur magnbundið það og mælt (Helga Jónsdóttir, 2013). Niðurstöður geta síðan gefið vísbendingar um orsakasamband. Auðvelt er að endurtaka meginlegar rannsóknir þar sem þær eru á stöðluðu formi (t.d. með spurningarlista) og minni hættu á skekkjum vegna skoðana og væntinga rannsakanda. Með eigindlegri rannsókn er markmiðið að fá innsýn í upplifun og reynslu einstaklingsins á tilteknum þáttum. Rannsakandi fær dýpri innsýn á viðfangsefnið en ekki er hægt að nota niðurstöður til að alhæfa yfir á stærri hóp. Niðurstöður í eigindlegri rannsókn geta varpað ljósi á sameiginlega þætti á tiltekinni reynslu og geta því gefið rannsakanda dýpri skilning og velt upp flötum sem ekki höfðu áður verið kannaðir. Rannsakandi getur því fengið meiri þekkingu á efninu út frá reynslu viðmælenda. Niðurstöður slíkra rannsókna eru að hluta til huglæg túlkun rannsakanda og getur litast af viðhorfi, væntingum og fordómum rannsakandans. Eigindlegar rannsóknir reyna á hæfni og leikni rannsakanda og slíkar rannsóknir getur verið erfitt að endurtaka. Meginlegar og

eigindlegar rannsóknaraðferðir þurfa hins vegar ekki að vera gagnstæðir pólur heldur geta vel unnið með hvor annari. Í eigindlegri rannsókn geta komið fram upplýsingar sem áhugavert væri að skoða nánar í megindlegri rannsókn. Eigindleg rannsókn gæti því þannig verið undanfari spurningarlista í megindlegri rannsókn (Kvale og Brinkmann, 2009; Helga Jónsdóttir, 2013).

Þessar tvær aðferðir, megindlegar (e. quantitative) og eigindlegar (e. qualitative) geta hentað einar og sér við mismunandi aðstæður en geta líka hentað vel og jafnvel stutt við hvor aðra. Aðferðirnar nýta kosti hvorrar rannsóknaraðferðar fyrir sig. Megindlegar aðferðir eru kerfisbundnar, leggja mikla áherslu á formfestu og styðjast við gögn í gegnum tölfræðilegar aðferðir sem notaðar eru við greiningu og úrvinnslu. Kostir megindlegar aðferða eru að þar er hægt að safna miklum upplýsingum frá mörgum aðilum á skömmum tíma en á móti kemur að það getur verið lítil svörun sem dregur úr trúverðugleika niðurstaðna og svör þátttakenda einskorðast við þá svarmöguleika sem fyrirfram eru gefnir upp (Burns og Grove, 2001). Með eigindlegum aðferðum er hægt að minnka þessa óvissu með því að gefa viðmælendum kost á því að svara í samtali með útskýringum sínum með hálfopnum spurningum.

Með því að notast við blandaða aðferð vonast ég til að skilja betur viðfangsefnin í rannsókninni og mun fara þá leið sem er kölluð skýrandi raðsnið (e.explanatory sequential design), en þar er fyrst leitað eftir megindlegum gögnum og því næst eigindlegum gögnum safnað og þeim fylgt eftir og að lokum verða niðurstöður túlkaðar saman (Sigurlína Davíðsdóttir og Anna Ólafsdóttir, 2013).

4.2. Megindleg aðferðarfræði

Með því að notast við megindlega aðferðarfræði fæ ég staðlaðar upplýsingar og fyrirliggjandi gögn sem koma með upplýsingaöflun er safnað á tölulegu formi á hlutlægan, kerfisbundinn og með tölfræðilegum aðferðum sem er þá beitt við að túlka gögnin (Ragnheiður Harpa Arnardóttir, 2013). Megindlegar aðferðir eru gerðar þannig að þær miðast við að grunnurinn sé byggður á mælanlegum eða tölulegum staðreyndum. Ákveðið er fyrirfram hvað er verið að rannsaka og út frá því er farið að afla gagna, sem geta bæði verið út frá frumgögnum eða fyrirliggjandi gögnum (Ragnheiður Harpa Arnardóttir, 2013). Lýsandi rannsóknarsnið (descriptive resarch) er ein af mörgum aðferðum megindlegrar rannsóknaraðferða. Tilgangur lýsandi

rannsóknaraðferða er að kanna fyrirbæri við raunverulegar aðstæður þess, sem og að skapa þannig grunn fyrir frekari rannsóknir. Notaðir eru spurningalistar eða staðlaðar athuganir til að lýsa viðfangsefninu sem best. Aðferðin skoðar sambönd á milli breytna, lýsir þeim auk þess að ákvarða um orsakasamhengi á milli breytna. Með aðferðinni er einungis verið að lýsa ástandi einhverja hópa og þá geta verið mældar margar breytur en hver breyta þó einungis einu sinni (Ragnheiður Harpa Arnardóttir, 2013). Notaðist höfundur/rannsakandi við viðhorfskönnun/spurningarlista.

4.3. Eigindleg aðferðarfræði

Ég valdi einnig eigindlega rannsóknaraðferð í von um að finna þætti sem hafa áhrif á starfsframa kvenna innan fjármálageirans, en konur á Íslandi eiga erfitt uppdráttar í þessum anga atvinnulífsins. Þetta er fámennur hópur sem hentar eigindlegri rannsóknaraðferð vel. Samkvæmt Kvale og Brinkmann (2009) eru eigindleg viðtöl annað hvort opin og óstöðluð (e.unstructured in depth) eða hálfopin viðtöl (e.semi-structured). Í opnum viðtölum eru ekki fyrirfram gefnar spurningar en í hálfopnum viðtölum eru spurningar að hluta til ákveðnar fyrirfram en viðmælandi hefur einnig ákveðið frelsi til að tjá sig um efnið sem um er rætt. Í rannsókn minni mun ég notast við hálfopin viðtöl, þar sem lagt er upp með ákveðnar spurningar en viðmælandi hefur frelsi til að tjá sig út fyrir þær (Kvale og Brinkmann, 2009). Ákveðið var að notast við hálfopin viðtöl í gagnaöflun því þau ættu að vera árangursrík leið því þó svo að viðtölin haldi sig við ákveðinn ramma, gefa þau einnig kost á frelsi til nánari skýringa og fram geta komið áhugaverðir punktar og ný sýn á umfjöllunarefnið. Það er því mikilvægt að vera meðvitaður um þær aðstæður sem geta leitt til nýrra sjónarmiða og vera opin fyrir þáttum sem ekki endilega voru tengd viðtalsrammanum. Hins vegar gæti komið upp annmarkar á rannsókninni ef rannsakandi fer langt út fyrir rammann og missir sjónar á viðfangsefninu en um leið gefur þetta tækifæri til dýpri skilningi og upplifun viðmælenda (Smith, Flowers og Larkin, 2009).

Að mörgu ber að gæta í eigindlegum rannsóknum þannig að niðurstöður verði sem áreiðanlegastar og komi til móts við markmið rannsóknarspurningar. Rannsakandi þarf að byggja upp traust til viðmælenda, koma fram af einlægni og hvetja viðmælenda til að tjá sig. Rannsakandi þarf að hafa þekkingu á efninu og hafa einbeitingu að rannsóknarefninu. Það þarf að túlka þagnir og blæbrigði í frásögn og svo mætti lengi telja. Hæfni rannsakenda í eigindlegri rannsókn skiptir því gríðarlega miklu máli upp á hvernig framkvæmd tekst (Helga Jónsdóttir, 2013). Rannsakandi þarf á sama tíma að

vera meðvitaður um möguleg áhrif sín á rannsóknina, s.s. viðhorf, fordóma og skoðanir. Hálfopin viðtöl geta alltaf sagt eitthvað um þankagang rannsakanda. Í eigindlegum rannsóknum getur upplýsingaflæði orðið gífurlegt og því mikilvægt að rannsakandi haldi áttum og leiti svara við þeim rannsóknarspurningum sem lagt var upp með.

4.4. Viðtalsrammi í eigindlegu viðtölunum

Rannsakandi notast við hálfopin viðtöl og notaðist við viðtalsramma í viðtölunum til að styðjast við. Rannsóknaspurningar voru hafðar til hliðsjónar þegar viðtalsramminn var gerður svo að hægt væri að ná fram þeim svörum sem leitast er eftir (Viðauki nr. 5). Mikilvægt er að hafa rammann þannig uppsettann að viðmælendur geri sér grein fyrir að til staðar er viss rammi sem setur þeim ákveðnar skorður út frá tilgangi rannsóknar og rannsóknarspurningum en þó þannig að gefin er kostur á að tjá sig frjállega um efnið. Ef viðtalsramminn er of niðurnegldur, er hætta á að samræður verði of stífar og takmarkaðar upplýsingar út úr þeim komi (Helga Jónsdóttir, 2013). Mikilvægt er að nálgast viðmælendur með góðu viðmóti til að byggja upp traust, og fá þannig einlægni og flæði í samtalið og viðmælandi segi sem mest og réttast frá. Er það gjarnan gert með því að byrja á léttu, óformlegu spjalli og fara síðan í almennar spurningar um viðmælendur. Því var síðan fylgt eftir með spurningum um stjórnunarstíl viðkomandi og var svo reynt að fara eftir viðtalsrammanum með dýpri spurningum sem eru skiptar niður eftir eðli spurninganna. Spurningarnar voru hafðar opnar en taka þó mið af rannsóknarspurningunum og markmiði rannsóknarinnar. Síðan var spurt um bakgrunnsbreytur til að fá betri upplýsingar um viðmælendur. Að endingu var viðmælanda gefinn kostur á að koma fleirum upplýsingum á framfæri.

Rannsakandi þarf að huga vel að siðferðilegum þáttum; vera heiðarlegur, nákvæmur í öllum vinnubrögðum, trúr sínum viðmælendum og að lokum framfylgja sínum forsendum sem var sett með í upphafi rannsóknar (Helga Jónsdóttir, 2013). Rannsakandi/höfundur reyndi að vera meðvitaður um eigin skoðanir og leggja hlutlaust mat á viðfangsefnið og lagði sig alla fram um að hafa viðtölin sem trúverðugust og einlæg. Viðtalsramminn er viðauki nr. 5.

4.5. Viðtalsrammi í meginlegu hlutanum

Í þessum hluta var gerð viðhorfskönnun sem var send út á innri vef FKA, Félag kvenna í atvinnurekstri og þar var ramminn spurningar sem þær svöruðu í gegnum Google forrit (Viðauki nr. 2). Þessháttar rannsóknir miðast út frá tölulegum gögnum og henta vel til að fá heildaryfirlit, til að fá svör við ýmsum viðhorfum eða svör frá mörgum í einu og þannig t.d. hægt að alhæfa um eitthvað.

4.6. Þátttakendur rannsóknar

Rannsóknin fjallar um konur sem stjórnendur, leið þeirra í æðstu stöður og mögulegar hindranir á leið þeirra þangað. Konur þessar búa margar yfir ógrynni af upplýsingum og reynslu sem hægt er að deila áfram til allra þeirra kvenna sem vilja fara sömu leið og þær hafa farið. Þátttakendur voru 97 konur sem svöruðu meginlegu rannsókninni og í eigindlegu rannsókninni eru fimm meðmælendur. Aldursdreifingin er nokkuð dreifð eða frá 20-29 ára og til 60 ára og eldri.

4.7. Framkvæmd rannsóknar og gagnasöfnun

Í eigindlegu rannsókninni var haft samband við framkvæmdastjóra Félag Kvenna í Atvinnurekstri (FKA) og hún beðin um að senda viðhorfskönnun á innra netið hjá félagsmönnum. Kynningarbréf var sent á mögulega þátttakendur og óskað eftir þátttöku þeirra. Í bréfinu komu fram upplýsingar um höfundinn, stöðu hans, leiðbeinanda og um sjálfa rannsóknina og markmið hennar. Innihald kynningarbréfsins er að finna sem viðauka nr.1. Alls var sent á 1000 konur sem eru á innra neti félagsins. Viðhorfskönnunin stóð í eina viku, frá 2. febrúar til 14.febrúar 2018 en þá voru 78 konur sem búnar voru að svara. Var þá var send ítrekun eða beiðni með ítrekunarbréfi (Viðauki nr.3) að eftirfylgni um að biðja fleiri um þátttöku og hversu mikilvægt það væri höfundi. Frestur var þá gefinn frá 14.febrúar til miðnættis 20.febrúar.

Í meginlegu rannsókninni var notast við Google drive forrit þar sem er boðið upp á aðferð til að búa til kannanir/spurningar. Forritið sjálft sér um og setur upp allt utanumhald um svörin og niðurstöður og er hægt að velja það form sem hentar við tiltekna aðstæður. Þegar konurnar fengu slóða inn á innra vefinn hjá sér þá fóru þær beint inn á könnunina og Google tók beint við svörunum frá þeim. Forritið býður

einnig upp á ýmsa aðra möguleika sem og Excel möguleika, tíðnitöflur og myndræna framsetningu. Sjálfur spurningalistinn innihélt 20 spurningar (Viðauki nr.2) sem skiptust niður í bakgrunnsbreytur og almennar spurningar. Allar spurningarnar voru þess eðlis að þær þurftu að taka afstöðu til hverrar spurningar til að halda áfram. Í bakgrunnsbreytunum var spurt um aldur, fjölskylduhagi og menntun. Í almennu spurningunum var leitast eftir að fá svör kvennanna við stjórnunarstíl þeirra og upplifun þeirra á mun milli kvenstjórnunar og karlkynsstjórnunar. Eins var leitast eftir upplifun kvennanna á mögulegum hindrunum í starfi og spurt út í skoðun þeirra á kynjakvóta. Spurningalistinn var forprófaður á nokkrum aðilum til að geta skoðað hvað mætti betur fara og hvort eitthvað gæti misskilist.

Framkvæmd rannsóknar í eigindlegri rannsókn var með þeim hætti að það voru sendir tölvupóstar með kynningarbréfi (Viðauki nr.4) til fimm þátttakenda. Þar kom fram að rannsakandi væri að vinna að rannsókn fyrir lokaverkefni sitt í Forystu og stjórnun við Háskólann á Bifröst, rannsóknarmarkmið útskýrt og efni þess í heild sinni og fyllsta trúnaðar heitið. Rannsakandi hafði uppi á þátttakendum í gegnum netið og þær síðan beðnar að taka þátt í rannsókninni. Þessar konur voru valdar af handahófi og eru æðstu stjórnendur innan sinna fyrirtækja og hafa mikið um fjármál fyrirtækisins að segja. Konurnar tóku allar vel í þessa umleitun mína. Viðtölin fóru fram dagana 12.mars -28. mars. Lengd þeirra var 44-70 mínútur þannig að meðallengd þeirra voru 57 mínútur. Viðtölin fóru öll fram á vinnustað kvennanna á skrifstofu þeirra eða fundarherbergi. Stuðst var við viðtalsramma (Viðauki nr. 5) þar sem hálfopnar spurningar voru hafðar að leiðarljósi.

4.8. Réttmæti rannsókna og áreiðanleiki

Gæði rannsókna byggjast að miklu leyti á réttmæti og áreiðanleika þeirra (Sigríður Halldórsdóttir og Sigurlína Davíðsdóttir, 2013). Réttmæti rannsókna má skipta í:

- 1) Innra réttmæti, sem segir til um hversu vel eða að hve miklu leyti tókst að mæla eða meta það sem rannsaka átti
- 2) ytra réttmæti sem segir til um að hve miklu leyti er hægt að heimfæra niðurstöðu rannsókna yfir á aðra hópa (Sigríður Halldórsdóttir og Sigurlína Davíðsdóttir, 2013).

Innra réttmæti er þannig forsenda ytra réttmætis. Áreiðanleiki segir síðan til um að hve miklu leyti má reikna með sömu niðurstöðum ef rannsóknin væri endurtekin með sama þýði. Rannsakendur þurfa að huga að þessum þáttum í rannsóknum sínum og ef þurfa

þykir grípa til aðgerða til að auka vægi þessara þátta og þá um leið gæði rannsóknarinnar. Þegar unnið er að eigindlegum rannsóknum er mikilvægt að rannsakandi sé meðvitaður um það sem upp kunni að koma, um óreiðanleika eða skekkju vegna hans sjálfs, þ.e. viðhorfi hans á verkinu og væntingar hans til verkefnisins (Merriam, 2009). Rannsakandi þarf því ávallt að vera meðvitaður um réttmæti og áreiðanleika rannsóknarinnar. Til að áreiðanleiki sé réttmætur og traustur, þarf að vera hægt að endurtaka rannsóknina og með sömu niðurstöður (Merriam, 2009; Sigríður Haraldsdóttir og Sigurlína Davíðsdóttir, 2013). Það getur verið snúið í eigindlegum rannsóknum þar sem rannsakaðir eru félagslegir og mannlegir þættir sem geta haft áhrif á rannsóknir.

Til að auka áreiðanleika í rannsóknum er oft notast við að hafa fleiri blæbrigði (e. variations in an experience) þar sem lýsing á aðstæðum hefur meira vægi en endurtekning og traustleiki er notaður sem viðmið í ákveðnu ferli ákvörðunartöku rannsakandans (e. decision trail) (Sigríður Haraldsdóttir og Sigurlína Davíðsdóttir, 2013). Til að auka áreiðanleika rannsóknarinnar minnar mun ég hafa viðtalsferlið vel skipulagt. Ég mun taka viðtölin upp, yfirfæra gögn yfir á tölvu, skrifa allar lýsingar nákvæmlega niður og þær hugleiðingar mínar sem upp kunna að koma. Síðan get ég spurt viðmælendur mín nánar út í tiltekin atriði, þannig að minni hætta verði á misskilningi eða mistúlkun. Einnig gæti viðmælandi verið með opnar spurningar í lokin til að minnka líkur á misskilningi milli viðmælenda og rannsakanda. Mikilvægt er að gæta vel að öllu því sem viðkemur þátttakendum varðandi virðingu, trúnaði og trausti en það er grundvallaratriði þegar kemur að trúverðugleika við siðferði rannsókna (Kvale, 1996). Tilkynna skal rannsóknir til Persónuverndar til að koma í veg fyrir að rannsóknargögn verði greinanleg út frá persónum. Að lokum ber að gera þátttakenda ljóst að þeir séu að taka þátt af fúsum og frjálsum vilja og geti hvenær sem er hætt þátttöku (Sigurður Kristinsson, 2013).

4.9. Greining gagna

Ákveðið var að beita fyrirburafræði (e. phenomenology) við greiningu gagna sem gengur út á að koma auga á reynsluheim, fyrirbærum og þekkingu fólks (Sigríður Halldórsdóttir, 2014). Rannsakandi þarf að vera meðvitaður um eigin afstöðu um fyrirbærið og gera allt í sinu veldi til að leggja þá afstöðu til hliðar til að hafa ekki

hugræn áhrif á það sem koma skal (Orbe, 1998). Greiningaferlið er greint niður á þrjú þrep. Fyrsta þrepið er unnið út frá lýsingu (e.description) og annað þrepið er samþætting gagna (e.reduction) og það þriðja er túlkunin sjálf (e.interpretation).

Viðtölin voru hvert og eitt hljóðrituð á upptökutæki og á forritið „Recorder“ á síma og afrituð síðar orðrétt í tölvu. Viðtölin fimm tóku á bilinu 44- 70 mínútur. Gagnagreining eða hin formlega greining hófst svo þegar var búið að að koma öllu yfir í ritaðan texta. Var stuðst við aðferðir Sigríðar Halldórsdóttur (2014) við greiningu gagnanna en hún tekur fram mikilvægi þess að lesa gögnin yfir, tvisvar til þrisvar sinnum, án þess að vinna nokkuð frekar með þau. Gögnin voru þá lesin yfir nokkru sinnum og síðar merkt við hvert og eitt atriði út frá viðtölunum sem rannsakanda þótti koma efninu við og þannig voru skjölin kóðuð með opinni kóðun (e. coding) og að lokum þemagreind með mismunandi litum. Litirnir voru síðar flokkaðir, velt fyrir sér merkingu þeirra og þeim gefið ákveðið heiti (Sigríður Halldórsdóttir, 2013; Bryman 2016).

4.10. Siðferðisleg álitamál

Viðmælendur voru frá upphafi upplýstir um efni og tilgang rannsóknarinnar. Þeim er gert ljóst að þær geti alltaf hætt við þátttöku og þá yrði öllum upplýsingum þeirra eytt. Persónuauðkennum, nöfnum og starfsheitum kvennanna var breytt til að tryggja persónuvernd þeirra. Það er mjög mikilvægt að huga að siðferðislegum þáttum í rannsóknum sem lúta að fólki og aðstæðum þess og traust er þar mjög stór og mikilvægur þáttur (Sigurður Kristinsson, 2005).

4.11. Áhættumat/Annmarkar

Þegar lagt er af stað með rannsókn er mikilvægt að greina hugsanlegar upptök eða vandamál sem upp kunna að koma og hvernig eigi að bregðast við þeim aðstæðum. Viðtöl geta verið í eðli sínu mjög siðferðisleg og því er mjög mikilvægt að vera vel undirbúin fyrir þau álitamál sem geta komið upp (Helga Jónsdóttir, 2013). Úrtakið í rannsóknum skiptir gríðarlega miklu máli. Það má ekki vera of fámennt þannig að rannsóknin líði fyrir það en það þarf jafnframt að gæta að því að úrtakið sé rétt, þ.e. að það séu fulltrúar sem við viljum ná til og hafi þekkingu fyrir rannsóknina. Það er kölluð góð mettun (e. saturation) (Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., Spiers, J. og Hon, D., 2002). Það er mikilvægt að koma sér upp fyrirbyggjandi aðferðum til að

styðjast við í ferlinu og spyrja sig hversu góð metnunin sé og hvort hún sé í samræmi við rannsóknarspurningarnar. Er gagnasöfnun, gagnagreining og úrtakið í takt við hvort annað? (Sigríður Haraldsdóttir og Sigurlína Davíðsdóttir, 2013). Það getur alltaf viss áhætta fyrir rannsókn, að rannsakandi fari sjálfur að hafa áhrif á efnið sjálft og viðmælendur sína með því að smita sínu „sjálfi“ eða skoðunum inn í rannsóknina. Lincoln og Guba (1985) koma fram með nokkrar hættur sem þeir telja að geti haft áhrif á eigindlegar rannsóknir. Þeir telja upp nokkrar ógnanir sem rannsakandi þarf að varast.

1. Að halda sig hafa heildarmyndina en hafa hana ekki (e. holistic fallacy).
 2. Valskekkja (e. elite bias).
 3. Að missa faglega fjarlægð gagnvart þátttakendum (e. going native).
 4. Ónóg gagnasöfnun eða ónóg gagnagreining (e. premature closure).
- (Sigríður Halldórsdóttir og Sigurlína Davíðsdóttir, 2013).

Lincoln og Guba (1985), segja að það verði að leita leiða til að koma í veg fyrir þessar skekkjur til að það ógni ekki réttmæti rannsókna. Eins og áður sagði er mjög mikilvægt að vera sífellt að meta áhættuna í ferlinu og vera meðvitaður um hana. Morse og félagar (2002), leggja áherslu á fimm þætti sem skulu hafðar til hliðsjónar um hvernig eigi að vanda til um að gæta að réttmæti og minnka áhættumat í rannsóknum.

1. Gæta verði að aðferðafræðilegu samræmi í rannsókninni.
 2. Vanda verði til úrtaksins
 3. Greina verði rannsóknargögn um leið og þeim er safnað.
 4. Rannsakandinn verði að hugsa fræðilega
 5. Rannsakandinn verði að stunda meðvitaða hugmyndaþróun
- (Sigríður Halldórsdóttir og Sigurlína Davíðsdóttir, 2013).

Mun ég stefna að því að vera viðbúin því ef viðmælandi fellur úr eða hættir rannsókninni en þá mun ég hafa samband við aðra til að fylla upp í metnun þannig að úrtakið verði ekki of fámennt og réttmæti rannsóknar minnki.

5. Niðurstöður

Í þessum kafla verða niðurstöður kynntar. Fyrst verður farið yfir meginlegu niðurstöðurnar og þá þær eigindlegu. Að lokum verða þær túlkaðar saman.

Viðhorfskönnun var gerð í febrúar 2018 með því að senda á framkvæmdastjóra Félag Kvenna í Atvinnurekstri (FKA) þar sem hún samþykkti að senda könnunina inn á innri vef félagsins sem um 1000 konur hafa aðgang að. Var könnunin virk dagana 9.febrúar til miðnættis 20.febrúar eða 12 daga samtals en eftir 7 daga var sendur þakkarpóstur til þeirra sem höfðu svarað en einnig áminning til þeirra sem ekki höfðu séð sér fært um að svara, með von um úrbætur á því. Alls svöruðu 97 konur sem gera 9,7% af 1000 manna þýði. Helstu niðurstöður sýna að ekki var mikill munur á viðhorfum eftir hjúskaparstöðu, aldri og menntun. Kí-kvaðrat marktektarprófið var alltaf ómarktækt sem gefur til kynna að ekki sé munur eftir hópum. Aðalástæðan fyrir að niðurstöður eru ekki marktækar er líklegast að það eru ekki nógu margir í úrtakinu þannig að það er ekki hægt að alhæfa neitt um niðurstöður.

Viðmælendur í viðtölunum voru valdir af handahófi en konurnar voru allar vel menntaðar konur sem eru æðstu stjórnendur innan fyrirtækja og sem hafa mikil afskipti af fjármálum þeirra. Þá voru þær allar með mikla og fjölbreytta reynslu. Viðtölin voru tekin upp dagana 12.mars-28.mars. Viðtölin fóru öll fram eftir að hafa sannmælt okkur um tíma þegar þeim hentaði og á þeirra vinnustað, á skrifstofunni þeirra eða fundarherbergjum.

Viðtölin fóru fram undir algerum trúnaði þar sem það eru svo fáar konur í æðstu stjórnunarstöðum mun ég ekki gefa upp starfsheiti þeirra til að ekki verði neitt rekjanlegt. Mun ég gefa viðmælendum mínum númer til að aðgreina þær og verða hér eftir nefndar:

Viðmælandi nr. 1. -63 ára stjórnandi

Viðmælandi nr. 2. -53 ára stjórnandi

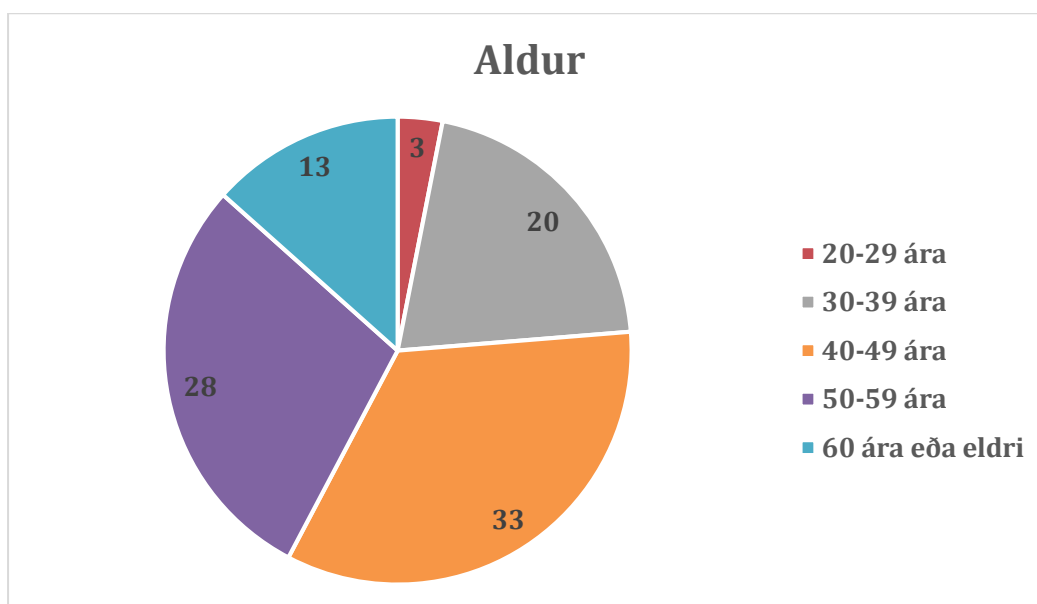
Viðmælandi nr. 3. -40 ára stjórnandi

Viðmælandi nr. 4. -39 ára stjórnandi

Viðmælandi nr. 5. -52 ára stjórnandi

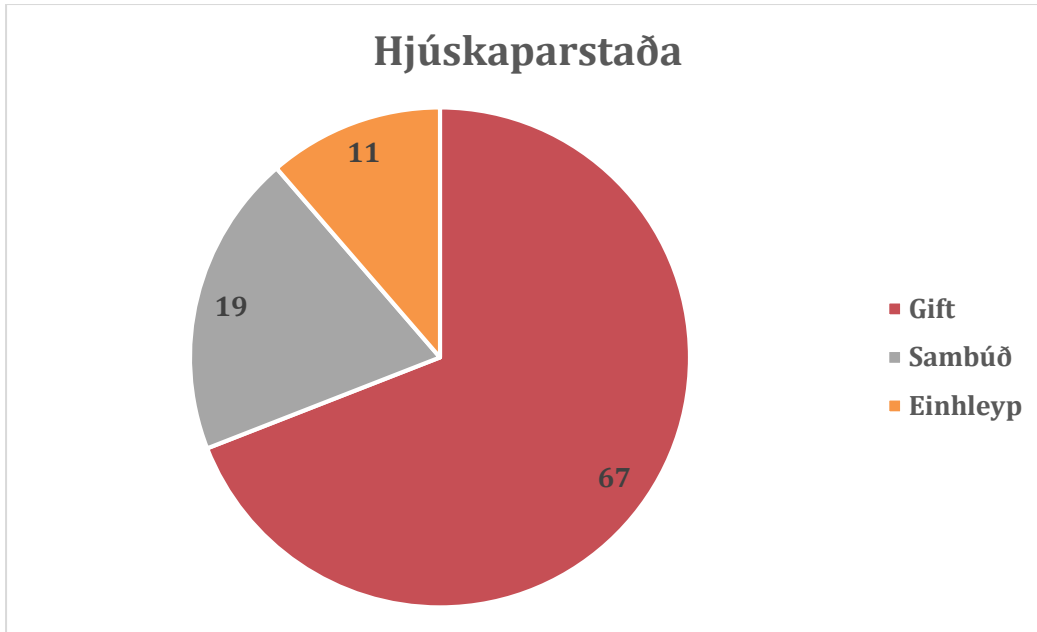
5.1. Viðhorfskönnunin

Ef lítið er á aldursdreifingu hjá konunum í könnuninni þá er hún nokkuð dreifð. Flestar eru þær á bilinu frá 40-59 ára eða 62,9%. Það getur gefið til kynna að konur komast seinna til valda á sínum vinnuferli. Konurnar sem voru eldri en 60 ára eru einungis 13,4% sem gæti sagt okkur að þær séu líklegri til að hætta fyrr eða að það hafi ekki verið margar konur sem náð hafi í æðstu stjórnunarstöður fyrir nokkrum árum eða áratugum síðan. Meirihlutinn af konunum eru giftar eða í sambúð eða 88,7%. Konurnar eru einnig í meirihluta sem eru vel menntaðar með háskólamenntun og meira nám að baki sér eða 79,4%.



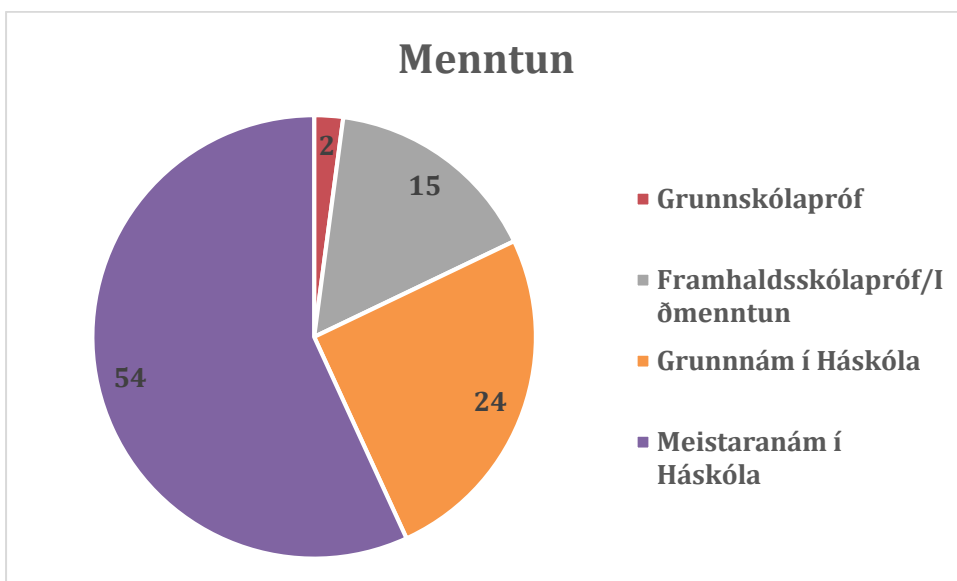
- Mynd 1 – Aldur Þátttakenda

Á myndum 1, 2 og 3 má sjá dreifingu þátttakenda eftir bakgrunnsbreytunum aldur, hjúskaparstöðu og menntun. Aldursdreifingin er nokkuð jöfn fyrir utan yngsta aldurshópinn en einungis þrír þátttakendur eru á aldrinum 20-29 ára. Flestir eru í elstu tveimur aldurshópunum og eru því ríflega helmingur þátttakenda 50 ára eða eldri.



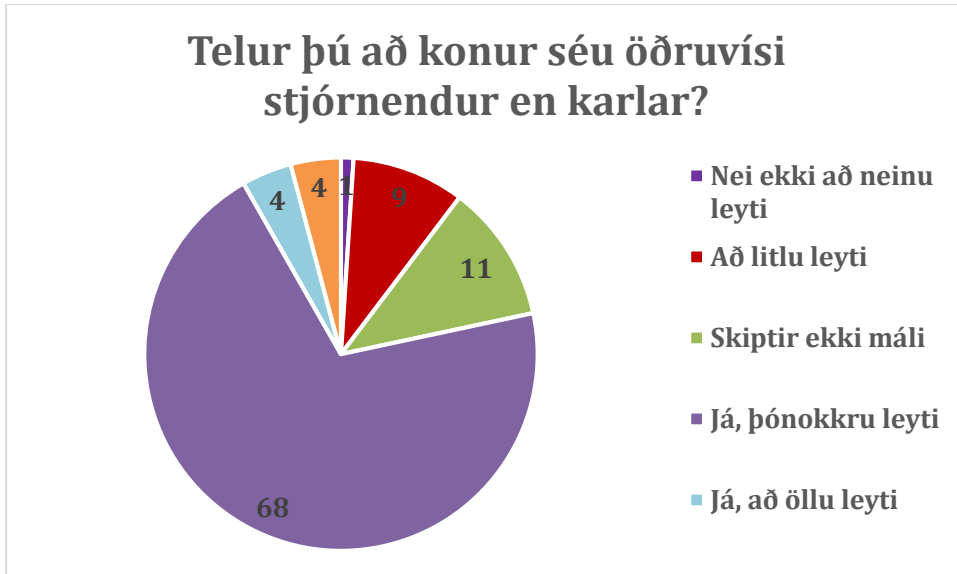
- Mynd 2 – Hjúskaparstaða þátttakenda

Stærsti hluti þátttakenda eru giftar, eða um tveir þriðju.



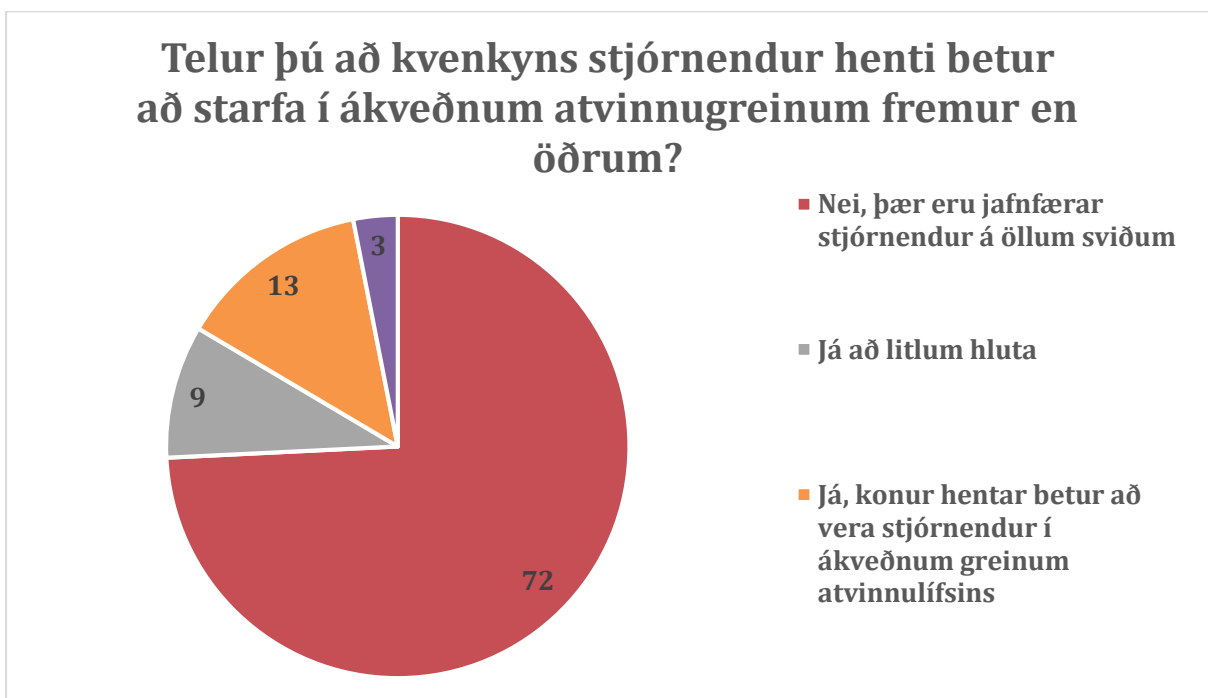
- Mynd 3 – Menntun þátttakenda

Menntun þátttakenda skiptist þannig að rúmlega helmingur hefur lokið meistaránámi í Háskóla. Lítil hluti þátttakenda hefur hvorki lokið grunnnámi né meistaránámi í Háskóla.



• Mynd 4

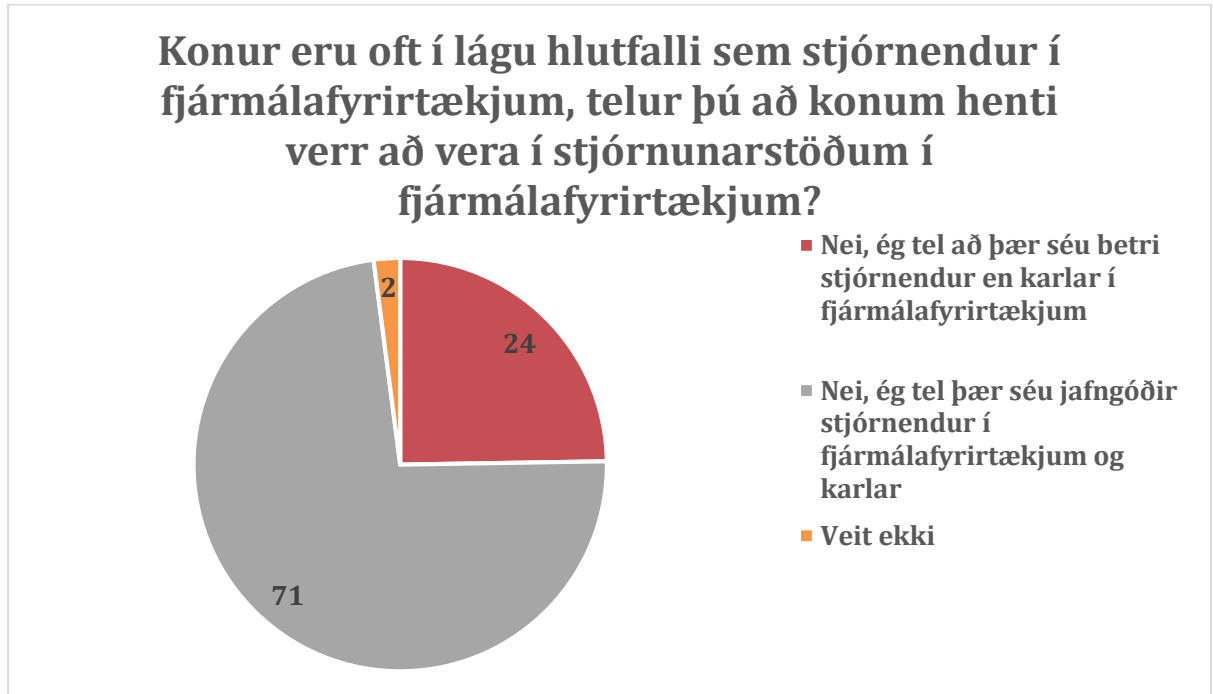
Á mynd 4 má sjá að þátttakendur eru fremur sammála um að konur séu að þó nokkru leyti öðruvísi stjórnendur heldur en karlar. Einungis 10 konur telja að konur séu að litlu leyti eða engu leyti öðruvísi stjórnendur en karlar.



• Mynd 5

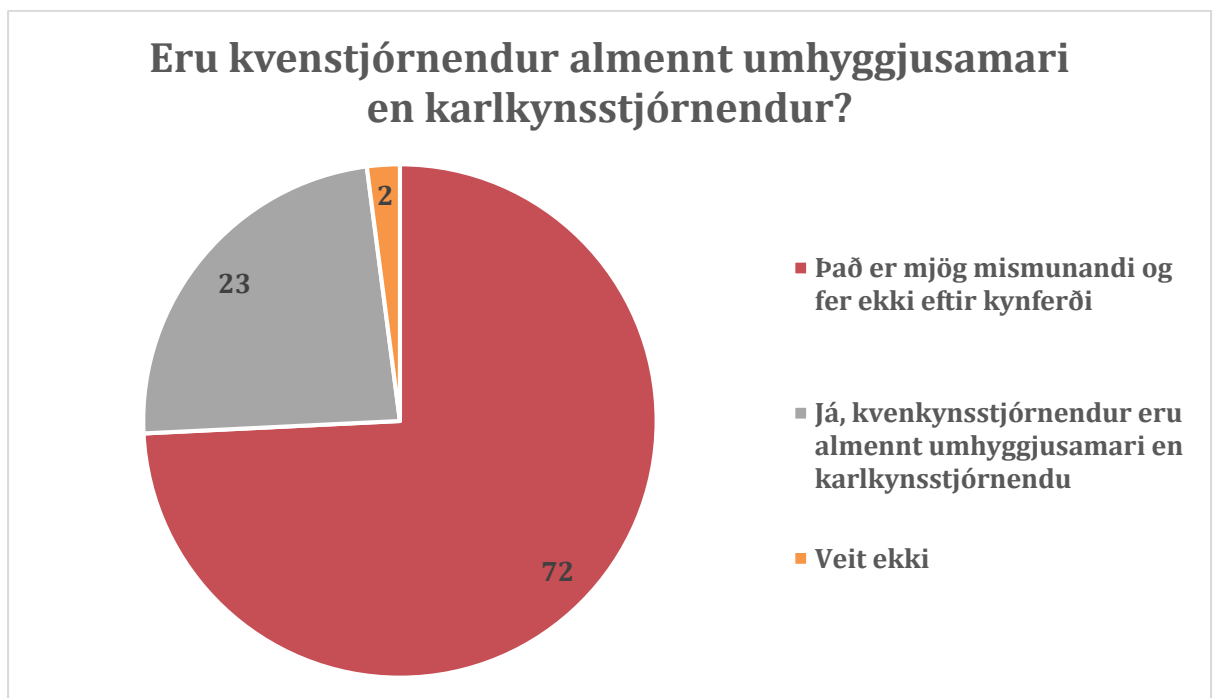
Á mynd 5 má sjá að áberandi meirihluti telur konur vera jafnfærir stjórnendur á öllum sviðum og karlar og henti því ekki betur til að starfa í ákveðnum atvinnugreinum fremur

öðrum. 13 konur telja að konur henti betur að vera stjórnendur í ákveðnum greinum atvinnulífsins.



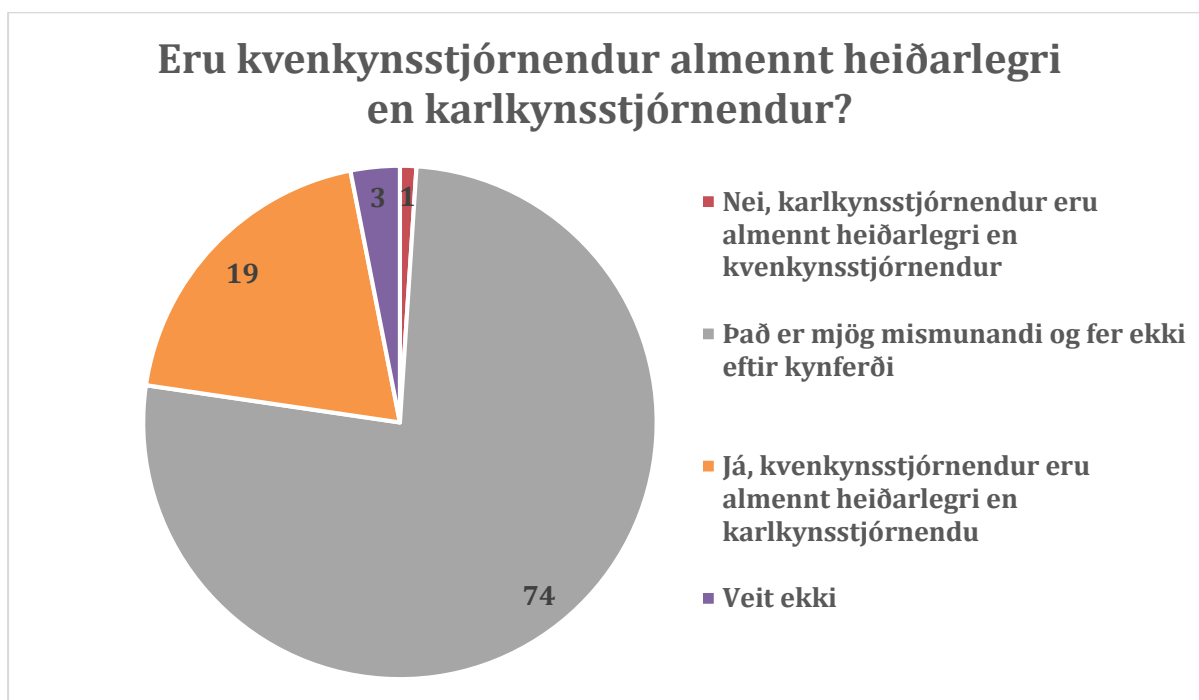
- Mynd 6

Á mynd 6 má sjá að einnig er mikill meirihluti sem telur að konur séu jafngóðir stjórnendur í fjármálafyrirtækjum og karlar.



- Mynd 7

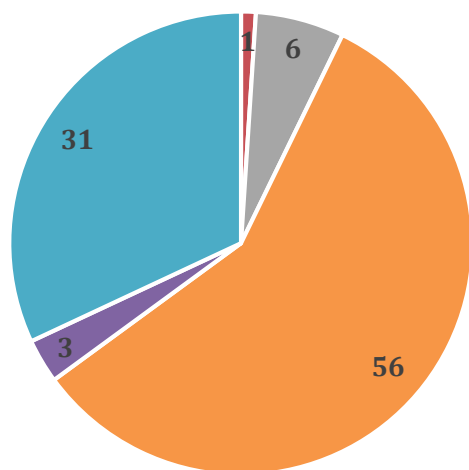
Niðurstöður þess hvort þátttakendur telji ákveðin einkenni eiga frekar við um annaðhvort kvenkyns eða karlkynsstjórnendur má sjá á myndum 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 og 14. Misjafnt er eftir ólíkum einkennum hvort þátttakendur telji kynferði skipta máli eða ekki. Mikill meirihluti eða um þrír fjórðu telja að umhyggjusemi sé mjög mismunandi og fari ekki eftir kynferði. Einhver hluti telur að kvenkynsstjórnendur séu umhyggjusamari en karlkynsstjórnendur.



• Mynd 8

Mikill meirihluti telur að heiðarleiki stjórnenda fari ekki eftir kynferði þeirra, einhverjir telja það skipta máli og þar af eru fleiri telja að konur séu heiðarlegri stjórnendur heldur en karlar.

Eru kvenkynsstjórnendur almennt meira hvetjandi og styðjandi í sínum stjórnunarstíl en karlar?

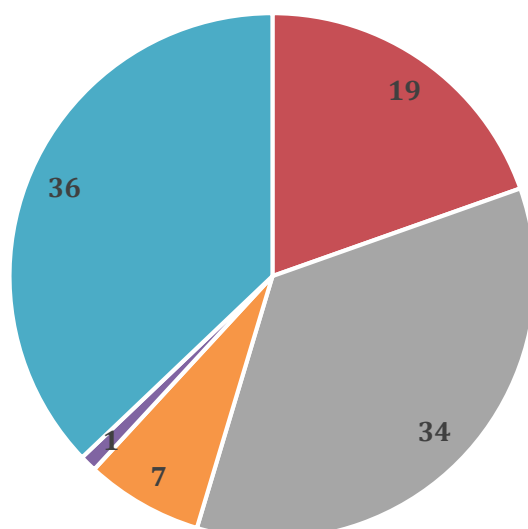


- Nei, karlkynsstjórnendur eru almennt meira hvetjandi og styðjandi í sínum stjórnunarstíl en kvenkynsstjórnendur
- Að hluta til eru karlkynsstjórnendur almennt meira hvetjandi og styðjandi en kvenkynsstjórnendur
- Að hluta til eru kvenkynsstjórnendur almennt meira hvetjandi og styðjandi en karlkynsstjórnendur
- Já, kvenkynsstjórnendur eru almennt meira hvetjandi og styðjandi en karlkynsstjórnendur

• Mynd 9

Ríflega helmingur þátttakenda telur kvenkynsstjórnendur vera meira hvetjandi og styðjandi heldur en karlkynsstjórnendur, fremur hátt hlutfall telur sig ekki vita hvort karlar eða konur séu meira hvetjandi og styðjandi.

Eru kvenkynsstjórnendur almennt meira drottnandi og stýrandi í sínum stjórnunarstíl en karlar?



- Nei, karlkynsstjórnendur eru almennt meira drottnandi og stýrandi í sínum stjórnunarstíl en kvenkynsstjórnendur
- Að hluta til eru karlkynsstjórnendur almennt meira drottnandi og stýrandi í sínum stjórnunarstíl en konur
- Að hluta til eru kvenkynsstjórnendur almennt meira drottnandi og stýrandi í sínum stjórnunarstíl en karlar
- Já, kvenkynsstjórnendur eru almennt meira drottnandi og stýrandi í sínum stjórnunarstíl en karlar
- Veit ekki

• Mynd 10

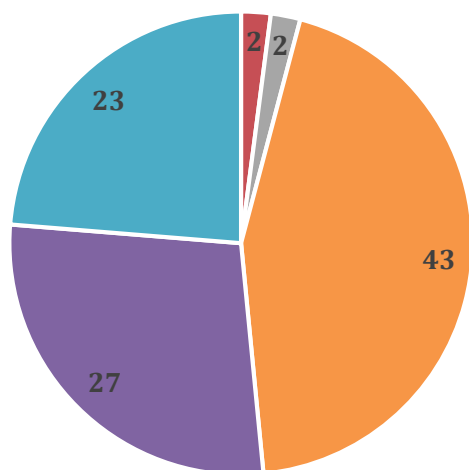
Frekar mikil dreifing er í svörum varðandi hvort kynið er meira drottandi og stýrandi en flestir telja sig ekki vita það. Næst flestir telja kvenkynsstjórnendur meira drottandi og stýrandi heldur en karlar en þónokkur hluti er á öndverðu meiði og telur karla vera meira drottandi og stýrandi.



- Mynd 11

Einnig er hátt hlutfall, eða um helmingur, sem telur sig ekki vita hvort konur eða karlar eru sjálfstæðari í vinnubrögðum. Þar á eftir telja flestir að konur séu að hluta til sjálfstæðari heldur en karlar og nokkur hluti telur karla að hluta til sjálfstæðari heldur en konur.

Eru kvenkynsstjórnendur almennt áhættufælnari og varkárari en karlkynsstjórnendur?

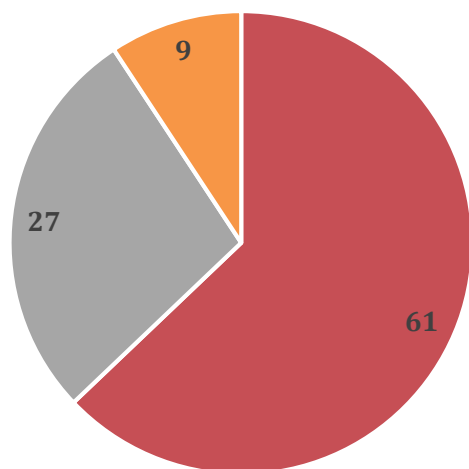


- Nei, karlkynsstjórnendur eru almennt áhættufælnari og varkárari en kvenkynsstjórnendur
- Að hluta til eru karlkynsstjórnendur almennt áhættufælnari og varkárari en kvenkynsstjórnendur
- Að hluta til eru kvenkynsstjórnendur almennt áhættufælnari og varkárari en karlkynsstjórnendur
- Já, kvenkynsstjórnendur eru almennt áhættufælnari og varkárari en karlkynsstjórnendur
- Veit ekki

• Mynd 12

Tæplega helmingur telur kvenkynsstjórnendur að hluta til áhættufælnari og varkárari en karlkynsstjórnendur. Þar á eftir er nokkur hluti sem telur konur almennt áhættufælnari og varkárari. Þátttakendur virðast því nokkuð sammála um að konur séu áhættufælnari og varkárari heldur en karlar í stjórnunarstöðum.

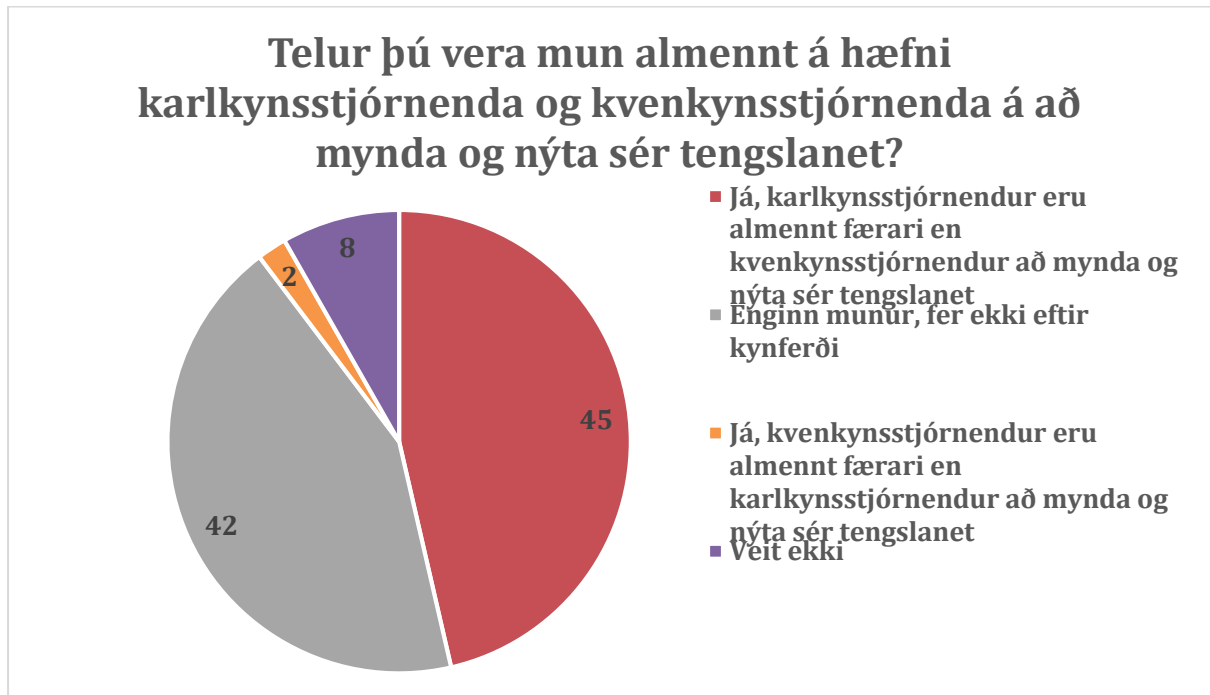
Telur þú vera mun á samskiptahæfni hjá kvenkyns- og karlkynsstjórnendum í fjármálafyrirtækjum?



- Að hluta til, fer ekki eftir kynferði
- Já, kvenkynsstjórnendur eru mun hæfari en karlkynsstjórnendur
- Veit ekki

• Mynd 13

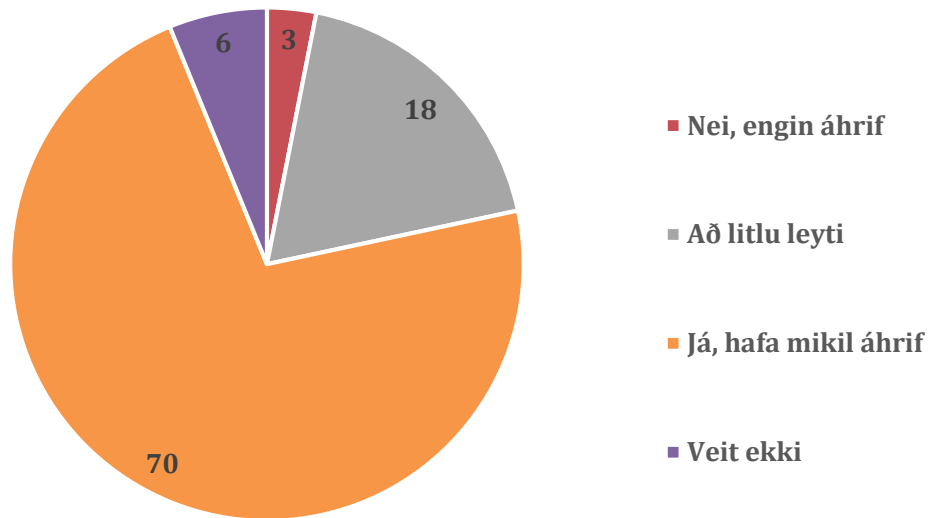
Rúmlega helmingur þátttakenda telur að hluta til mun á samskiptahæfni en hann fari ekki eftir kynferði. Nokkur hluti telur hinsvegar kvenkynsstjórnendur hafa meiri samskiptahæfni en karlkynsstjórnendur.



• Mynd 14

Svipað margir telja að karlkynsstjórnendur séu hæfari að mynda tengslanet heldur en kvenkynsstjórnendur eða að það sé enginn munur eftir kynferði en aðeins fleiri telja karlkynsstjórnendur hæfari. Einungis tveir telja konur hæfari til að mynda tengslanet en karla.

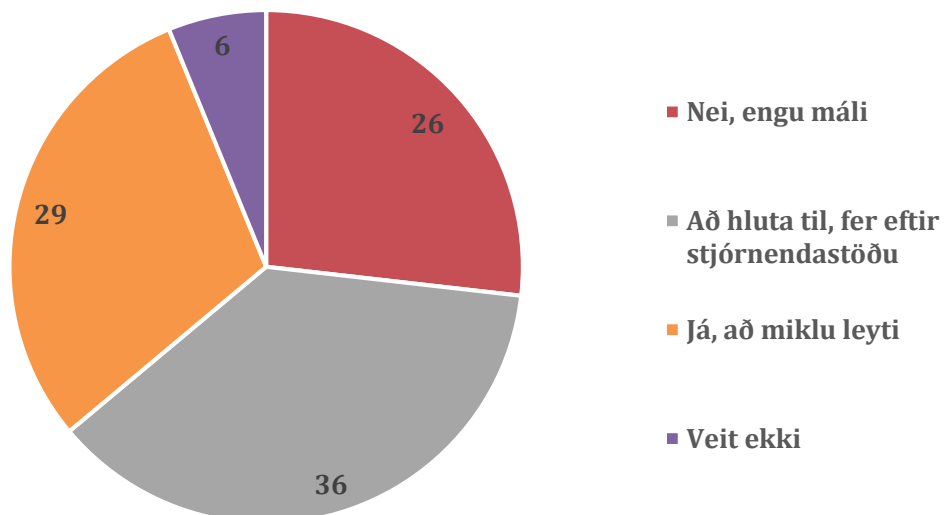
Telur þú gildi og hefðir í þjóðfélaginu hafa áhrif þegar ráðið er í stjórnunarstöður í fyrirtækjum?



• Mynd 15

Um það bil þrjú fjórðu hluti þátttakenda telur gildi og hefðir í þjóðfélaginu hafa mikil áhrif þegar ráðið er í stjórnunarstöður í fyrirtækjum. Næstflestir telja gildi og hefðir skipta litlu leyti máli en fáir telja þær ekki hafa nein áhrif.

Telur þú kynferði skipta almennt máli þegar ráðið er í stjórnendastöður í fyrirtækjum?

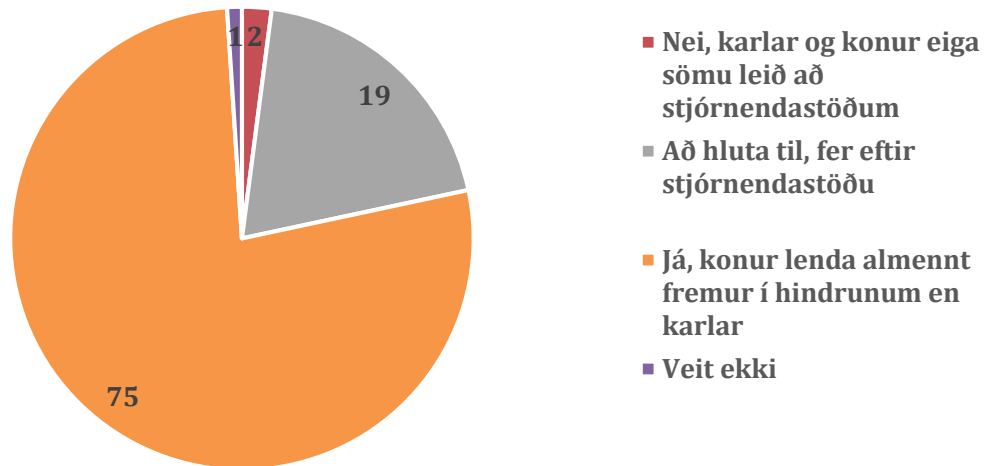


• Mynd 16

Þátttakendur eru ekki mjög sammála varðandi hvort kynferði skipti almennt máli þegar ráðið er í stjórnendastöður í fyrirtækjum, flestir telja það vera að hluta til en fari eftir

stjórnendastöðu. Þar á eftir skiptast þátttakendur um það bil jafnt hvort þeir telji það ekki skipta neinu máli eða skipti mjög miklu máli.

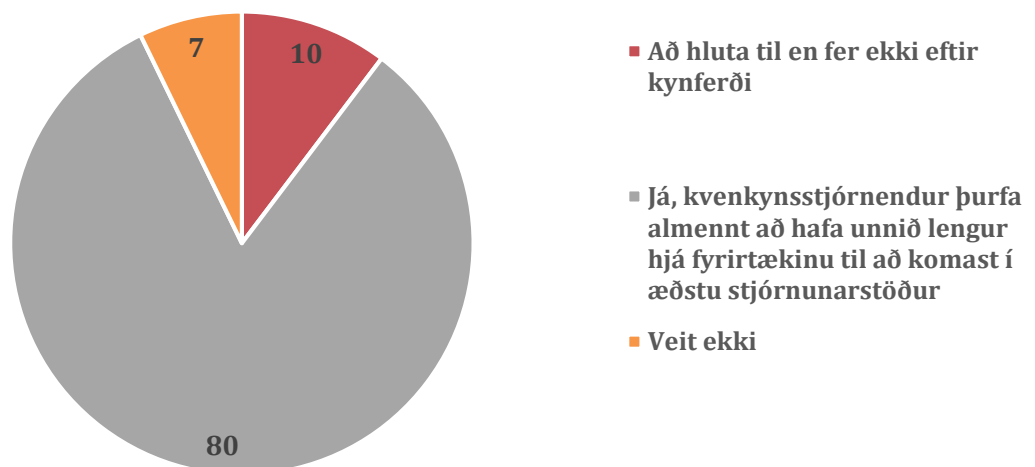
Telur þú kvenfólk almennt lenda í meiri hindrunum á leið sinni í æðstu stjórnendastöður hjá fyrirtækjum?



• Mynd 17

Rúmlega þrjú fjórðu þátttakenda telja konur lenda almennt fremur í hindrunum á leið sinni í æðstu stjórnendastöður heldur en karlar. Einungis tveir þátttakendur telja karla og konur eiga sömu leið að stjórnendastöðum.

Telur þú karlkynsstjórnendur almennt fljótari að komast í æðstu stjórnunarstöður en kvenkynsstjórnandi?



• Mynd 18

Þátttakendur eru flestir sammála um að kvenkynsstjórnendur þurfi að hafa unnið lengur hjá fyrirtækinu til að komast í æðstu stjórnunarstöður heldur en karlar.



- Mynd 19

Tæplega helmingur telur að lög um kynjakvóta í stjórnunarstöðum hafi jákvæð áhrif fyrir konur í stjórnunarstöðum og einnig er stór hluti sem telur lögin að hluta til hafa jákvæð áhrif og geti hjálpað konum að komast í stjórnunarstöður. Lítil hluti telur lögin ekki hafa jákvæð áhrif og að einstaklingar eigi að komast í æðstu stjórnunarstöður út frá eigin hæfni óháð kynferði.

Telur þú að konur séu öðruvísi stjórnendur en karlar

	Giftar	Í Sambúð	Einhleypar
Nei að litlu eða engu leyti	6 (9,2%)	3 (16,7%)	1 (10%)
Skiptir ekki máli	10 (15,4)	1 (5,6%)	0 (0%)
Já að þó nokkru eða miklu leyti	49 (75,4%)	14 (77,8%)	9 (90%)
Samtals	65 (100%)	18 (100%)	10 (100%)

Telur þú vera mun almennt á hæfni karlkynsstjórnenda og kvenkynsstjórnenda á að mynda og nýta sér tengslanet?

	Giftar	Í Sambúð	Einhleypar
Já, karlkynsstjórnendur eru almennt færari en kvenkynsstjórnendur	34 (54,8%)	6 (33,3%)	5 (55,6%)
Enginn munur, fer ekki eftir kynferði	26 (41,9%)	12 (66,7%)	4 (44,4%)
Já, kvenkynsstjórnendur eru almennt færari en karlkynsstjórnendur	2 (3,2%)	0 (0%)	0 (0%)
Samtals	62 (100%)	18 (100%)	9 (100%)

Telur þú kynferði skipta almennt máli þegar ráðið er í stjórnendastöður í fyrirtækjum?

	Giftar	Í Sambúð	Einhleypar
Nei, engu máli	16 (25,4%)	6 (31,6%)	4 (44,4%)
Að hluta til, fer eftir stjórnendastöðu	29 (46%)	6 (31,6%)	1 (11,1%)
Já, að miklu leyti	18 (28,6%)	7 (36,8%)	4 (44,4%)
Samtals	63 (100%)	19 (100%)	9 (100%)

Telur þú lög um kynjakvóta í stjórnunarstöðum hafa jákvæð áhrif fyrir konur í stjórnunarstöðum?

	Giftar	Í Sambúð	Einhleypar
Nei, alls ekki. Einstaklingar eiga að komast í æðstu stöðu út frá eigin hæfni	6 (9,1%)	3 (15,8%)	1 (10%)
Að hluta til, getur hjálpað konum að komast í karllægar stjórnunarstöður	33 (50%)	5 (26,3%)	2 (20%)
Já, tel svo vera	27 (40,9%)	11 (57,9%)	7 (70%)
Samtals	66 (100%)	19 (100%)	10 (100%)

Þegar skoðaðar eru niðurstöður út frá hjúskaparstöðu þátttakenda kemur í ljós að í heildina litið er ekki mikill munur á viðhorfi eftir hjúskaparstöðu en Kí-kvaðratpróf reyndist ómarktækt í öllum tilfellum.

Hlutfallslega flestir þátttakendur telja konur vera öðruvísi stjórnendur en karla að þó nokkru eða miklu leyti, óháð hjúskaparstöðu. Hlutfallslega fleiri einhleypar konur (90%) telja konur vera öðruvísi stjórnendur heldur en karlar í samanburði við giftar konur (75,4%) og konur í sambúð (77,8%).

Þegar kemur að viðhorfi gagnvart myndun tengslanets þá eru þær sem telja konur færari en karlar í að mynda tengslanet giftar. Ekki er til staðar neinn mikill munur á viðhorfum gagnvart mun á tengslamyndun karla og kvenna. Hæsta hlutfall þeirra sem telja hæfni til að mynda og nýta sér tengslanet fari ekki eftir kynferði er meðal þeirra kvenna sem eru í sambúð (66,7%).

Ekki er mikill munur til staðar á hvort þátttakendur telji kynferði skipti máli þegar ráðið er í stjórnendastöður. Giftar konur hafa lægsta hlutfall þeirra sem telja það ekki skipta neinu máli.

Ekki er mikill munur á viðhorfi gagnvart lögum um kynjakvóta en einhleypar konur telja frekar lögina hafa jákvæð áhrif (70%) heldur en giftar konur (40,9%) og konur í sambúð (57,9%)

Telur þú að konur séu öðruvísi stjórnendur en karlar

	39 ára eða yngri	40-49 ára	50 ára eða eldri
Nei að litlu eða engu leyti	3 (13,6%)	3 (10%)	4 (9,8%)
Skiptir ekki máli	2 (9,1%)	4 (13,3%)	5 (12,2%)
Já að þónokkru eða miklu leyti	17 (77,3%)	23 (76,7%)	32 (78%)
Samtals	22 (100%)	30 (100%)	41 (100%)

Telur þú vera mun almennt á hæfni karlkynsstjórnenda og kvenkynsstjórnenda á að mynda og nýta sér tengslanet?

	39 ára eða yngri	40-49 ára	50 ára eða eldri
Já, karlkynsstjórnendur eru almennt færari en kvenkynsstjórnendur	8 (38,1%)	18 (64,3%)	19 (47,5%)
Enginn munur, fer ekki eftir kynferði	13 (61,9%)	10 (35,7%)	19 (47,5%)
Já, kvenkynsstjórnendur eru almennt færari en karlkynsstjórnendur	0 (0%)	0 (0%)	2 (5%)
Samtals	21 (100%)	28 (100%)	40 (100%)

Telur þú kynferði skipta almennt máli þegar ráðið er í stjórnendastöður í fyrirtækjum?

	39 ára eða yngri	40-49 ára	50 ára eða eldri
Nei, engu máli	7 (33,3%)	6 (20%)	13 (32,5%)
Að hluta til, fer eftir stjórnendastöðu	11 (52,4%)	13 (43,3%)	12 (30%)
Já, að miklu leyti	3 (14,3%)	11 (36,7%)	15 (37,5%)
Samtals	21 (100%)	30 (100%)	40 (100%)

Telur þú lög um kynjakvóta í stjórnunarstöðum hafa jákvæð áhrif fyrir konur í stjórnunarstöðum?

	39 ára eða yngri	40-49 ára	50 ára eða eldri
Nei, alls ekki. Einstaklingar eiga að komast í æðstu stöðu útfrá eigin hæfni	4 (18,2%)	2 (6,3%)	4 (9,8%)
Að hluta til, getur hjálpað konum að komast í karllægar stjórnunarstöður	9 (40,9%)	13 (40,6%)	18 (43,9%)
Já, tel svo vera	9 (40,9%)	17 (53,1%)	19 (46,3%)
Samtals	22 (100%)	32 (100%)	41 (100%)

Telur þú að konur séu öðruvísi stjórnendur en karlar

	Framhaldsskólapróf eða minna	Grunnnám í Háskóla	Meistaránám í Háskóla
Nei að litlu eða engu leyti	3 (17,6%)	1 (4,3%)	6 (11,8%)
Skiptir ekki máli	2 (1,8%)	3 (13%)	6 (11,8%)
Já að þónokkru eða miklu leyti	12 (70,6%)	19 (82,6%)	39 (76,5%)
Samtals	17 (100%)	23 (100%)	51 (100%)

Telur þú vera mun almennt á hæfni karlkynsstjórnenda og kvenkynsstjórnenda á að mynda og nýta sér tengslanet?

	Framhaldsskólapróf eða minna	Grunnnám í Háskóla	Meistaránám í Háskóla
Já, karlkynsstjórnendur eru almennt færari en kvenkynsstjórnendur	4 (25%)	13 (59,1%)	26 (53,1%)
Enginn munur, fer ekki eftir kynferði	11 (68,8%)	8 (36,4%)	23 (46,9%)
Já, kvenkynsstjórnendur eru almennt færari en karlkynsstjórnendur	1 (6,3%)	1 (4,5%)	0 (0%)
Samtals	16 (100%)	22 (100%)	49 (100%)

Telur þú kynferði skipta almennt máli þegar ráðið er í stjórnendastöður í fyrirtækjum?

	Framhaldsskólapróf eða minna	Grunnnám í Háskóla	Meistaránám í Háskóla
Nei, engu máli	7 (41,2%)	9 (39,1%)	10 (20,4%)
Að hluta til, fer eftir stjórnendastöðu	4 (23,5%)	10 (43,5%)	21 (42,9%)
Já, að miklu leyti	6 (35,3%)	4 (17,4%)	18 (36,7%)
Samtals	17 (100%)	23 (100%)	49 (100%)

Telur þú lög um kynjakvóta í stjórnunarstöðum hafa jákvæð áhrif fyrir konur í stjórnunarstöðum?

	Framhaldsskólapróf eða minna	Grunnnám í Háskóla	Meistaránám í Háskóla
Nei, alls ekki. Einstaklingar eiga að komast í æðstu stöðu útfrá eigin hæfni	2 (11,8%)	5 (20,8%)	2 (3,8%)
Að hluta til, getur hjálpað konum að komast í karllægar stjórnunarstöður	9 (52,9%)	9 (37,5%)	22 (42,3%)
Já, tel svo vera	6 (35,3%)	10 (41,7%)	28 (53,8%)
Samtals	17 (100%)	24 (100%)	52 (100%)

5.2. Eigindlegar niðurstöður

Hér á eftir má sjá þá þætti sem dregnir voru saman út frá gögnum rannsóknarinnar. Niðurstöðurnar skiptast niður í fjóra meginþætti sem eru stjórnunarstíll, menning og hefðir, tengslanet og svo kynjakvóti. Undir þeim eru svo nokkrir undirflokkar.

5.3. Stjórnunarstílar

Viðmælendur mínir voru beðnir um að lýsa sjálfum sér sem stjórnanda, hvernig stjórnunarstíll þeir aðhyllast og hvaða aðferðum þeim þætti áhrifaríkast að notast við í stjórnun. Allir viðmælendur voru með nokkuð skýra sýn á sjálfan sig sem stjórnanda og vissu hvert þær stefndu sem stjórnendur. Þær áttu það sameiginlegt að vera stefnumiðaðar, með vilja til að skilja gott verk eftir sig og sjá þannig árangur erfiðis síns án þess þó að persónuleg umbun væri markmið í sjálfu sér. Þær vildu tengjast fólki, fá alla til að vinna saman í teymi og í sömu átt.

5.3.1 Er stjórnendastílar kvenna og karla ólíkir?

Viðmælendur mínir voru nokkuð ólíkir einstaklingar en fjórar af fimm eru menntaðar sem viðskiptafræðingar, ein af þeim tók endurskoðendapróf og ein af þeim er lögfræðingur að mennt. Þrátt fyrir ólíkar persónur eiga þær marga sameiginlega þætti í fari sínu. Þær kváðust allar vera metnaðarfullar í starfi en viðmælandi nr. 1 sagðist vera metnaðarfull í sínu faglega starfi en ekki endilega haft sérstakan metnað eða einbeiti til að klífa upp metorðastigann í fyrirtækinu þó svo að það hafi síðan orðið raunin. Allar hafa þær mikinn áhuga á starfi sínu og mikilvæga eiginleika sem nýtast þeim vel í starfi, eins og að vera metnaðarfullar, markmiðasetnar, stefnudrifnar, kappsamar, hvetjandi, framkvæmdasamar, ósérhlífna, fylgnar sjálfum sér og þær töluðu allar um að vera óhræddar að taka við áskorunum og aukinni ábyrgð. Þættir eins og að hafa fulla stjórn og gera hlutina óaðfinnanlega og vera mjög skipulagðar kom fram hjá nokkrum þeirra og nefndu þessa þætti sem mótvægi við karla sem hafi þá síður. Fjórar af viðmælendunum töldu sig vera kröfuharðar en um leið hvetjandi, með skýr markmið og væntingar en gæfu starfsmönnum sínum um leið sveigjanleika og frelsi til athafna.

Ég myndi segja að ég væri þannig stjórnandi sem er mjög hvetjandi. mmm, en um leið set mjög skýr markmið, þannig að ég set það mjög skýrt fram hvað það er sem ég ætlast til af mínu teymi, hvet þau áfram til þess að ná þeim markmiðum og en gef þeim líka um leið frelsi til að fara sýnar eigin leiðir að þeim. Þannig ég er ekki, ég myndi aldrei

lýsa mér sem hands on stjórnanda. Þú veist ég er ekki stjórnandi sem er ofan í hálsmálinu á öllu mínu fólki, þau eru bara með sýnar ábyrgðir og ég bara ætlast til mjög mikils af þeim. Um leið og fólk veit hvert það á að fara. Þannig já ég myndi segja að ég væri svona hvetjandi en með mjög skýr markmið og já hérna já tiltölulega opin í þessu. (Viðmælandi nr. 3).

Viðmælandi nr. 1 telur að góður stjórnandi hafi áhuga á fólki, hafi góða hlustun og sé þolinmóð og lagði áherslu á mikilvægi þess að fá fólkið með sér: „er frekar þannig stjórnandi að ég fæ fólk til að vinna með mér. Það hefur einhvern veginn gengið vel í gegnum tíðina, og kannski er það bara þetta að hafa áhuga á bæði því sem ég er að gera og á fólkinu sem vinnur með mér.

Viðmælandi nr. 2 lagði áherslu á að hún væri mjög markmiðadregin og stefnumiðuð og nefndi mikilvægi þess að hafa skýra framtíðarsýn til að skilja lykilatriðin. Hún lagði áherslu á mikilvægt sé að ná fólki á sitt band og selja þeim hugmyndina til að fara saman í það ferðalag sem að verkefni starfsins bjóða uppá. Viðmælandi nr. 5 taldi sig meiri mentor eða þjálfara og vill hún að starfsmenn fái góða þjálfun þannig að þeir njóti sín betur í störfum sínum og geti í framhaldinu starfað sjálfstætt þótt hennar njóti ekki lengur við sem stjórnanda. Viðmælandi nr. 4 hefur lengi unnið sem æðsti stjórnandi í einkafyrirtæki og finnst samvinna eða teymisvinna, jafnvægi og traust vera mikilvæg gildi fyrir góðan stjórnandi. Að fólk fái svigrúm fyrir að vinna sjálfstætt að sínum verkefnum en um leið þessi fyrrnefndu gildi til að fara eftir.

Ein viðmælenda nefndi að konur vildu almennt vilja skilja hlutina betur áður en þær tækju ákvarðanir, meira en karlar en þar spila einnig fleiri þættir inn í eins og hefðir.

Mín reynsla er að mjög margar konur allavega vilji skilja hlutina vel áður en þær taka ákvörðun. Og ég held að það gæti átt við líka um einhverja karlmenn en hérna það getur vel verið en mér dettur svona í hug að karlar hafi meiri hóp og meiri hefð, meiri sýn sem þeir hafa til að horfa til, fyrirmyndir varðandi hitt og þetta. (Viðmælandi nr. 2).

Og hún hefur einnig á orði:

[...] hérna er mjög markmiðadregin, þarf að skilja lykilatriðin, tala um þau, fá alla með og reyna að tengja fólkið, fá alla með. Ég er bara búin að sjá það og það skiptir ótrúlega miklu máli og maður nær til fólks og maður verður að gera það á einhvern hátt til að ná fólki með

sér í þetta ferðalag. Stefnumiðuð sem sagt og þarf að vera það og öllu því sem fylgir því til að geta náð árangri. (Viðmælandi nr. 2).

Viðmælandi nr.3 lagði áherslu á að stjórnendur finni gleðina í starfi sínu og geti þannig haft áhrif á aðra og verið öðrum fyrirmynd.

[...] minn karakter því ég hef alltaf alveg frá því ég var krakki að hef ég alltaf viljað að vera að leiða, því ég hef alltaf verið að búa til hópa og hef alltaf verið að gera eitthvað með það og fara eitthvað með það og áfram. Því þetta er bara eðlið mitt sem einstakling, hvort sem ég hefði verið stelpa eða strákur út af því ég er bara einstaklingur og ég er bara svona. Og hef alltaf verið svona og finnst þetta ógeðslega gaman, haha mér finnst þetta ógeðslega gaman. Og það er ótrúlega skemmtilegt þegar maður fær þú veist sam safn af einstaklingum sem maður nær að móta saman sem hóp og efla í því að fara einhverja vegferð og ná árangri og hafa gaman af því. (Viðmælandi nr. 3).

Flestir viðmælendurnir töldu sig vinna eftir skýrum markmiðum, væru með stefnumiðuð verkefni og töldu sig hafa góða sýn á það hvert fyrirtækið stefndi.

5.3.2. Eru konur og karlar með mismunandi eðliseiginleika og kemur það fram í stjórnunarstíl þeirra?

Flestir viðmælendanna telja að eðlislægur munur sé á milli karla og kvenna og það geti síðan haft áhrif á stjórnunarstíl þeirra.

Viðmælandi nr. 1 vill meina að konur standa fremur fyrir mýkri gildum en karla „Ég held að konur séu meira svona einhvern veginn á mannlegri nótum eða taki fleira inn í breytuna en karlarnir, ég held það“. Þá telur hún að konur séu almennt áhættufælnari og varkárari en karlar „já ég held það og það er kannski í eðlinu okkar að einhverju leyti“. Og síðar segir hún „það er eðlislægur munur á körlum og konum, mér finnst það og aftur segi ég á bæði jákvæðan og neikvæðan hátt. Ég held að svona við konurnar kannski veltum okkur of mikið upp úr hlutunum tökum þá persónulega. (Viðmælandi nr. 1).

Viðmælandi nr. 2 er sammála því að konur séu áhættufælnari en karla „en mér líkar þetta orð áhættufælni ekkert rosalega vel sko, vegna þess að ég held að þetta sé meiri áhættumeðvitund. Finnst það miklu betra orð vegna þess að hitt er mjög neikvætt“.

Viðmælandi nr. 3 er sammála því að það sé eðlislægur munur á körlum og konum. Konur séu áhættufælnari og varkárari en karlar.

[...] þar myndi ég segja já, og það er kannski bara af mér þessu kvenlega eðli að við erum voðlega uppteknar af því að passa að við séum búnar að já, covera allt saman, tryggja og tjékka. Að við séum ekki að gera nein mistök. Myndi segja að þetta væri meira að það væri að þeim eiginleikanum að við séum kannski uppteknar að því að vera ógeðslega vel við öllu búin á meðan kannski strákararnir að bara í þeirra eðli að bara soldið að láta vaða og göslast. Soldið bara eins og þegar maður horfir á litla krakka, stelpurnar svona aðeins meira passívari á meðan þeir kannski svona bara láta vaða sko. (Viðmælandi nr. 3).

Viðmælandi nr. 4 telur eðlislægan mun á körlum og konum og að konur séu áhættufælnari og varkárari en karlar.

Það kemur ríkt fram hjá viðmælendum mínum að margar þeirra hafi aðlagð eða mótað stjórnunarstíl sinn að þeim karllæga stjórnunarstíl sem ríkt hefur í fjármálageiranum og þær finna ríka tilhneigingu til þess að falla inn í hópinn.

Viðmælandi nr. 1 finnur fyrir þessari tilhneigingu:

Ég nota ábyggilega mína kvenlegu stjórnunarhætti, ég er alveg sannfærð um það af því að núna var ég stjórnandi í stórum karlahóp, meðstjórnendur mínir voru karlar og ég fann að ég var á margan hátt allt öðruvísi en samt sem áður fann ég mig oft í því að reyna þegar ég var í hópnum með þeim að falla inn í hópinn frekar heldur en að greina mig frá. Stundum velti ég fyrir mér hvort ég hafi verið að gera rétt eða rangt með því en það var einhvern vegin oft bara svolítið ríkt í mér að passa mig þegar að stjórnenda hópurnir kom saman og falla meira í hópinn heldur en kannski ég hefði þurft að gera. (Viðmælandi nr. 1).

Viðmælendur nr. 2 og nr. 5 taka í svipaðan streng og telja sig vera svolítið eins og „ein af strákunum“.

Viðmælandi nr. 5 finnst konur hafa eðliseiginleika sem fram koma í stjórnunarstíl þeirra „ég held það sé þessi frumumismunur á okkur „mér finnst konur þurfi oft að hafa meiri stjórn á hlutunum og meiri yfirsýn heldur en karlmenn þá eru þær hræddari við meiri óvissu en karlmenn“. Þá segir hún: „konur koma með meiri tilfinningar inn í þetta heldur en karlmenn, inn í verkefni og fyrirtækjarekstur. Konur eru á margan hátt mýkri

og umhyggjusamari“. Viðmælendur nefndu einnig að konum hætti til að vera með of miklar tilfinningar í störfum sínum og þær geri miklar kröfur til sín.

Þrír viðmælenda leggja áherslu á að þó svo að hinn eðlislægi munur sé til staðar á milli kynjanna þá sé hinn persónubundni munur ekki síður mikilvægur. Innan kvenna séu einstaklingar með eiginleika sem taldir séu karllægir og innan karla séu einstaklingar sem séu með eiginleika sem eignaðir séu konum.

Viðmælandi nr. 3 segir að:

Það er vissulega kynjamunur á okkur sem stjórnendum, alveg vissulega. Og að mörgu leyti erum við hérna jamm, berum meiri umhyggju en það er líka fullt af karlkynsstjórnendum sem bera mikla umhyggju fyrir sínu fólki. Þannig að ég myndi segja að þetta væri meira persónubundið heldur en kynjabundið. Hvort stjórnandi beri umhyggju og horfi til sinna starfsmanna. (Viðmælandi nr. 3).

5.4. Áhrif menningar og hefða

Viðmælendur víkja að hefðum og menningu í samfélaginu og þá einkum í sambandi við vinnustaðamenningu og möguleg áhrif þessa á starfsframa kvenna innan fyrirtækja. Viðmælendur voru flestir sammála um að í fjármálageiranum væri karlægur starfsandi og þær reyni ósjálfrátt að falla í hópinn og „vera ein af strákunum“. Viðmælandi nr. 2 talar um að karlar hafi meiri hóp og hefðir á bak við sig í karllægu samfélagi fjármálageirans. Þeir hafi meiri sögulega hefð fyrir að nýta sér þau völd sem þeir eru komnir í stöðu til að nýta. Það sé þó mismunandi innan sviða í bönkunum hvernig menningin er.

Ég meina fjárfestingarbankinn er meira svona testósterón en í viðskiptabankanum og þú veist þetta eru svona meira dílar og svona skammtíma á meðan viðskiptabankinn er svona long term viðskiptasambönd. Konur þrífast bara ekki á hinum staðnum (fjárfestingarbankanum) og endast ekki venjulega inn á ákveðnum deildum hérna eins og t.d. sem tengjast fjárfestingabankahlutanum eins og markaðsviðskiptum eða sums staðar eins og inni á fyrirtækjaráðgjöfinni og svona, þar hafa þær ekki stoppað við sko. Þar hefur ekki tekist að beyta mórölinum og kúltúrnum. (Viðmælandi nr. 2).

Viðmælandi nr.1 nefnir einnig að í þessum geira sé ákveðinn aulafyndni sem viðgengst og orðaval, ræður og klisjur „sem heldur upplifuninni pínulítið að maður er ekki alveg

eins og hópurninn“. Viðmælandi nr. 4 telur að hefðir og gildi í samfélaginu ráði enn of miklu þegar ráðið er í æðstu stöður. Það sé þó þróun í rétta átt en gildi og hefðir breytast hægt. Þegar til dæmis skapist umræða um að börnin eyði of miklum tíma á leikskóla eða frístundum í stað þess að vera heima hjá sér, „það alltaf svolítið konunni að kenna, hún vinni svo mikið“. Viðmælandi nr. 5 tekur undir þetta og finnst hefðir og gildi standa í vegi fyrir frama kvenna í æðstu stöðum, sérstaklega í stjórnnum fyrirtækja „þar ríkja svona meiri hefðir og konur eru þar í miklum minnihluta“. Nefnir hún sérstaklega að í lífeyrirssjóðunum ríki mikil hefð sem erfitt sé að breyta. Viðmælendur sjá þó almennt fremur jákvæða þróun í starfsframa kvenna og nefndu þrjár þeirra fæðingarorlof sem dæmi um jákvætt skref. Þær vilja þó meina að konur eigi ennþá langt í land með að verða til jafns við karla í æðstu stjórnunarstöðum í fyrirtækjum.

5.4.1. Áhrif félagsmótunar

Félagsmótun og kröfur samfélagsins koma nokkuð skýrt fram í viðtölunum og hvers sé vænst af konunum af samfélaginu. Viðmælandi nr. 3 nefnir klæðnað og hegðun í því sambandi:

Maður mætti í vinnuna í buxnadrátt og þú veist skyrtu og það eina sem vantaði var helvítis bindið. Þannig að hérna, þetta var soldið það sem ætlast var að konum hérna. Að við vorum einhvern veginn, þú veist það var gauragangur og þú ert bara svolítið er svona eina af strákunum. (Viðmælandi nr. 3).

Viðmælandi nr. 2 bendir á þær kröfur sem gerðar eru á konur sem komnar eru í karlægt starfsumhverfi og finnst henni að gerðar séu meiri kröfur til þessara kvenna „ég held að samfélagið eða allavega hópar innan þess geri meiri kröfur til kvenna sem stinga hausnum út heldur en karla“.

Viðmælandi nr.1 telur hins vegar að ekki séu gerðar meiri kröfu á konur frá umhverfinu „að minnsta kosti ekki ofan frá, það er þá helst þetta með hvernig konur geta stundum verið við konur og það eru kannski konur undir kvenstjórnanda sem geta verið kröfuharðari, við erum svolítið fljótar að gagnrýna hvor aðra“.

Viðmælandi nr.3 telur að konur geri meiri kröfur á sjálfa sig en karlar í sambærilegum störfum og það séu óbein áhrif frá samfélaginu. Viðmælandinn segir: „Þær séu nokkurs

konar brautryðjendur í karllægum störfum og mikilvægt að þær standi sig sem fyrirmyndir komandi kynslóða“.

[...] ég vona bara að umhverfið sé búið að gera það að verkum að þær eru jafnari og svona óhræddari og öruggari. Hvað á ég að segja, öruggari með sína stöðu og framgöngu og þurfa ekki alltaf einhvern veginn að hugsa, bíddu er ég ekki alveg örugglega með þetta coverað. (Viðmælandi nr. 3).

5.5. Áhrif staðalímynda og fyrirmynda

Viðmælendur ræddu mikilvægi staðalímynda og fyrirmynda. Viðmælendur eru sammála um að gerðar séu vissar kröfur um klæðaburð í þessum geira og það hjálpi til við að skapa ákveðna ímynd. Viðmælandi nr.1 talaði um „að maður kom ekki í eldrauðum kjól þegar maður vissi að karlarnir mættu í dökkum fötum, þá klæddi maður sig öðruvísi“. Einn viðmælandinn talaði um hinn týpíska gaur úr greiningardeildinni sem nokkurs konar staðalímynd starfsfólks fjármálageirans. Viðmælandi nr.1 telur að áhrif staðalímynda séu mikil og nefnir í því samhengi:

[...] og þá stundum meira á stráka heldur en stelpur en það getur verið á þeim markaði sem við erum að horfa á, þar er ekki mikið af staðalímyndum fyrir konur... og strákar sérstaklega sem voru að koma úr skóla og inn á markaðinn hvað þeir voru uppteknir af því að horfa upp til þeirra sem þeim fannst flottir og spennandi. (Viðmælandi nr. 1).

Þá talar viðmælandi nr. 2 um mikilvægi þess að hafa fyrirmyndir „þú horfir á fólk sem búið er að gera eitthvað þá veistu að það er hægt“. Bendir hún einnig á að karlar hafi fyrirmyndir umfram konur í þessum geira. Viðmælendur nr. 3, 4 og 5 koma einnig inn á mikilvægi staðalímynda og fyrirmynda „ég held að margar konur í atvinnulífinu hafi áhrif á margar konur í atvinnulífinu, bæði til þess að auka þeirra þátttöku og hvetja þær til þátttöku“. Viðmælandi nr.4 bendir einnig á mikilvægi þess að fyrirmyndir séu ekki aðeins að finna í einstaklingum, heldur einnig í fyrirtækjum og stofnunum „ síðast þegar ég vissi vann bara einn karl á Jafnréttisstofu“. Hins vegar benda þær einnig á að staðalímyndir geti verið varasamar og hamlandi. Viðmælandi nr.1 talar um að konur geti hræðst (fjármála) geirann af því að þeim finnst hann vera svo karllægur og kannski meiri en hann í rauninni er. Eins talar þessi viðmælandi um að staðalímyndirnar hafi örugglega áhrif á mann án þess að maður vilji það eða sé meðvitaður um það, t.d. þegar ráðið er í stöður innan fyrirtækja. Viðmælandi nr. 3 kemur aðeins inn á aukið álag hjá

konum sem eru að synda gegn staðalímyndum og vera öðrum konum fyrirmyndir. Þær séu að ryðja brautina en vegna þess hve fáar þær séu, kostar það oft meiri vinnu fyrir hverja og eina. Þær þurfi t.d. að koma fram í viðtölum, halda fyrirlestra og þess háttar á meðan karlar geti fremur einbeitt sér að sinni vinnu og sínum frama. Ef konur neiti viðtölum og fyrirlestrum sé litið á það sem hroka umfram karla. Sami viðmælandi nefnir að þegar hún var 29 ára og að komast í stórt stjórnunarhlutverk erlendis var mikill áhugi á blaðaviðtölum vegna þessa. Hún hafi hins vegar lært strax eftir fyrsta viðtal að fá að lesa viðtölin yfir áður en þau birtust. Þau byrjuðu öll á því sama; „hún er ung, ljóshærð og brosandí“.

5.5.1. Heimilislíf

Allir viðmælendur fá ríkan stuðning frá maka til að stjórna og bera ábyrgð á fjölskyldu og heimili. Viðmælandi nr.1 nefnir að:

Eftir því sem vinnan mín varð meiri en hans þá tók hann X og bar mjög mikla ábyrgð á heimilinu og svona síðustu tvö árin sem ég var í vinnu þá má segja að þá bar hann bara algjörlega ábyrgðina á heimilinu. (Viðmælandi nr. 1).

Viðmælandi nr. 2 tekur undir þetta og telur að vinkonur sínar í viðskiptalífínu búi einnig við ríkan stuðning frá eiginmanni við heimilishaldið.

Það eru mjög margar vinkonur mínar sem eiga menn sem hafa tekið meiri ábyrgð heldur en þær. Svona almennt í kringum mig. Ég held að það sé bara nauðsynlegt ef þú ætlar að eiga fjölskyldu á annað borð. Þú getur ekki verið með alla þræðina á heimilinu á sama tíma og þú ert að taka að þér svona verkefni í viðskiptalífínu. (Viðmælandi nr. 2).

Viðmælandi nr. 3 fær einnig ríkan stuðning frá eiginmanni en segist samt stjórna heima hjá sér. Hjá viðmælanda nr. 5 er jöfn verkaskipting á heimilinu enda bæði hjónin í stjórnunarstöðum. En þótt viðmælendur fái ríkan stuðning við heimilishald þá tala þær um að háttsettar konur beri einnig oft mikla ábyrgð á heimili og fjölskyldu. Viðmælandi nr. 1 segir: „ef ég horfi yfir starfið mitt sko, en oftast nær þá fannst mér ábyrgðin á þeim eins og ég upplifði hana miðað við vinnuframlagið sem ég vissi að þær gáfu af sér vera mikil ábyrgð á heimilinu líka“. Viðmælandi nr. 4 segir að ábyrgð heimilisins sé á hennar höndum. Hún segir jafnframt að hennar tilfinning sé að konur í stjórnunarstöðum séu meira með puttana á púlsinum í heimilislífínu en karlar í sömu stöðu. Einn

viðmælandinn talaði um að e.t.v. væri það ríkt í konum að taka stjórn og ábyrgð á heimilinu af körlum „gefum þeim ekki alltaf nógu mikið pláss, það getur verið“. Viðmælandi nr. 1 talar um þá togstreitu sem geti skapast hjá konum þegar val stendur á milli starfsframa og fjölskyldulífs:

Í fyrsta sinn sem mér var boðin almennileg staða þá sagði ég nei af því að ég treysti mér ekki í það aðallega því mér fannst krakkarnir mínir svo litlir ..og þá hugsaði ég lengi eða kannski í 2-3 ár, var ég algerlega að klúðra, var ég algerlega að eyðileggja fyrir mér af því að ég sagði nei, fæ ég ekki annan sjéns? (Viðmælandi nr. 1).

5.5.2. Ábyrgð fjölmiðla

Þrír viðmælenda nefna þátt og ábyrgð fjölmiðla í umfjöllun um konur sem stjórnendur eða leiðtoga. Finnst þeim umfjöllunin um konur oft vera óvægin og ekki til þess fallin að laða konur inn í þetta umhverfi. Finnst þeim að konur sem misstígi sig í starfi verða fremur fyrir ósanngjarnri gagnrýni en karlar fá í sambærilegum stöðum.

Það snýr að fjölmiðlum, og hérna og umfjöllum um konur og karla og fyrirmyndir og allt það. Við erum búnar að fylgjast með því í lengri tíma að það er bara allt allt önnur umfjöllun um konur sem stjórnendur eða leiðtoga. Eða konur sem hafa komist langt, hvort heldur þær eru í pólitík eða viðskiptum eða eitthvað svona. Það er oft svona mjög óvægin umfjöllun um konur þar. Eiginlega bara mjög oft. Og þetta er nú ekki til að laða konur inni þetta umhverfi. Þetta er rosa ábyrgð hjá fjölmiðlum. Og svo núna er mikið talað um eins og Me too byltinguna, hvers vegna konur í viðskiptalífinu stígi ekki fram. Við erum svo fáar, af hverju ættum við, ég meina við erum með meira en nóg á okkar könnu sko. Það er voða leiðinlegt en það er náttúrlega eins og það sé ekkert svoleiðis í gangi, en að sjálfsgöðu er það. Alls staðar er einhver valdbeiting sem er í gangi. (Viðmælandi nr. 2).

Önnur hafði þetta á orði:

Ábyrgð fjölmiðla og umfjöllun er rosalega mikil þannig maður lærði það eftir fyrstu umfjöllunina að fá að lesa allt saman yfir, þú veist að fá að lesa allt yfir þannig að staðalímyndin af mér væri ekki orðin þannig að ég væri bara einhver ung, lítil, brosandí ljóska sem væri komin að stýra þessu stóra félagi sko. Og ég áttaði mig ekki á hversu og það var aftur kosturinn að vera frá Íslandi, að ég áttaði mig ekki á því hversu frábrugðin ég var inn í hópinn fyrir en að einhverjir alveg góðu ári seinna þegar maður

var komin vel inn í markaðsaðstæðurnar. Þá er manni boðið inn í svona samfélag stjórnanda í þessum geira og út af því ég var ný þá var ég beðin um að halda opunnarræðuna á hádegisverði, þetta voru svona hádegisverðarsamkomur í svona networking hóp. Og ég er að labba inn í salinn og er í símanum og ég man meira að segja ég var að tala við mömmu, það var ekkert flóknara en það. Ég var með hana í símanum og er að labba inn í salinn og ég segi við hana, heyrðu ég er komin einhverja bölvada vitleysu hérna, ég er í vitlausum sal, ég þarf að koma mér á réttan stað, ég verð að tala við þig seinna. Út af því þegar ég labbaði inn í salinn, þennan sal sem ég hélt að ég væri á röngum stað. Þá sá ég ekkert nema eldri menn, gráhærða og ansi vel á holdni komna margir hverjir. Og hérna á endanum var ég á hárréttum stað. (Viðmælandi nr. 3).

[...] maður sér það bara í allri umfjöllun og konur mega minna misstíga sig heldur en karlar. Ef maður horfir til dæmis bara á pólitíkina þar sem að konur hafa hverjar verið teknar bara af lífi sko eða og jafnvel fyrir það sem mennirnir þeirra hafa gert sko en maður sér ekki alveg sömu svona ekki sama ofstæki þegar að kemur að karlmönnum oft á tíðum og fjölmiðlar þeir náttúrulega stýra umfjölluninni og umræðunni oft á tíðum. (Viðmælandi nr. 4).

5.6. Tengslanet

Umræðan um tengslanet og mikilvægi þess hefur verið í umræðunni og þá sérstaklega vægi þessara tengsla þegar kemur að því að styrkja konur inn á við. Konur hafa orðið meðvitaðri um tengslanet sín og þátttaka hefur almennt aukist meira innan þeirra félaga sem snúa að konum.

5.6.1. Mikilvægi tengslanets

Allir viðmælendur voru sammála og meðvitaðir um mikilvægi tengslanets og áhrif þess á starfsframa innan fyrirtækja. Flestir voru einnig á þeirri skoðun að karlar væru öflugir í uppbyggingu og notkun tengslanets. Tvær af fimm þeirra sögðu að þær nýttu sér ekki beint formlega tengsl en þó að einhverju leyti sem nýttist þeim til vinnu. Hinar þrjár voru allar sammála um mikilvægi tengslaneta og tvær þeirra bentu á að þeirra mati væri blandað tenglanet mikilvægast. Einnig sögðu þær að þessi formlegu og óformlegu tengsl hefðu bein áhrif á árangur á þeirra frama sem æðstu stjórnendur.

5.6.2. Mismunur tengslanets karla og kvenna

Viðmælandi nr. 1 telur að karlar séu stefnufastari og byrji fyrr að afla sér tengsla en konur almennt gera „þannig þeir eru kannski klókari eða kannski búnir að sjá það meira fyrir hvert þeir ætla“. Viðmælandi nr. 5 telur einnig að karlkynsstjórnendur séu hæfari í að mynda og nýta sér tengslanet en konur.

Það er kannski partur af þessari áhættusækni eða þessu þori, kjark og þori til að tengjast hóp og tengjast hópa og stofna til tengsla án skuldbindinga. Ég held að konur séu oft hræddari við tengingar af því að þær halda að því fylgi oft skuldbinding.

(Viðmælandi nr. 1).

Viðmælandi nr. 2 telur að konur séu góðar í að mynda tengslanet en „það er sko eitt að eiga tengslanet og hitt að nýta það. Þú þarft að rækta það ef þú ætlar að eiga þetta tengslanet sko.... og ég held að karlarnir séu miklu betri í því heldur en konur“. Viðmælendur nr. 3 og nr. 4 telja að konur séu í dag jafnhæfar körlum að mynda og nýta sér tengslanet þó svo að það hafi ekki alltaf verið svo. Með tilkomu félaga á borð við FKA (félagi kvenna í atvinnulífínu), Xsetra og fleiri kvennafélögum, hafi staða kvenna í tengslasamyndunum batnað þannig að í dag fari hæfni í myndun og notkun tengslanets meira eftir persónu en kynferði. Viðmælendur voru sjálfir misvirkir við myndun og notkun tengslanets. Viðmælandi nr.3 kvaðst vera mjög öflug og leggja mikla rækt við sitt tengslanet á meðan viðmælendur nr. 1, nr. 3 og nr. 5 sögðust í dag kannski ekki hafa verið nægjanlega duglegar við að byggja upp og efla sitt tengslanet. Viðmælandi nr. 2 telur að konur séu almennt öflugari í myndun tengslaneta en þær séu aftur á móti miklu færri í stjórnunarstöðum og það hafi áhrif á styrk tengslanetsins. Tveir viðmælanda töluðu einnig fyrir blönduðum tengslanetum, ekki sé einungis um karla og kvennahópa innan netsins heldur verði netið öflugra með blönduðum hópum. „Ég held að það sem hafi samt mest áhrif á frama minn var blandað tengslanet alveg klárlega“ sagði viðmælandi nr.1. Tveir viðmælanda nefna mikilvægi tengslanets þegar ráðið sé í stöður og stjórnir. Þegar verið sé að leita eftir hæfum einstaklingum í stöður eða stjórnir leiti menn í tengslanet sitt eftir einstaklingi í starfið. Ef tengslanetið samansendur að megninu af körlum segir það sig sjálf að karl er líklegri að hljóta stöðuna en kona. Viðmælendur eru sammála því að tengslanet sé ákaflega mikilvægt í árangri í starfi og starfsframa; „ég held klárlega að ég myndi ekki sitja í mínu starfi í dag ef ég hefði ekki verið jafn virk í því að stíga fram“ segir viðmælandi nr. 3.

5.7. Kynjakvóti, af hinu góða eða slæma?

Viðmælendur voru jákvæðir í garð kynjakvóta þó svo að þeir hafi ekki allir verið það í upphafi. Viðmælandi nr. 1 var mjög efins með kynjakvótann er ánægð að hafa hann á þeim stað sem hann er í dag og telur hann hafa jákvæð áhrif fyrir konur í stjórnunarstöðum. Hann telur að komist konur í stjórnir, komi þær þangað með sitt tengslanet og þegar ráða þarf í stöður eða í stjórnir þá aukist möguleikar fleiri kvenna úr því tengslaneti að komast að, „ég held að þetta opni einhvern veginn bara spectrumið, þetta gerir það“. Viðmælandi nr. 2 var á sínum tíma á móti kynjakvóta en trúir því að sá árangur sem þó náðst hefur megi að einhverju leyti rekja til laga um kynjakvóta. Viðmælandi nr. 4 er á sama máli, fannst þessi lög fáránleg til að byrja með en segir núna að þetta hafi verið hárrétt ákvörðun því hún hefur skilað árangri. Þá tekurviðmælandi nr. 5 í svipaðan streng „kynjakvóti er mjög góður ef honum er beytt rétt“.

Viðmælanda nr. 3 fannst lagasetningin í upphafi vera:

[...] algjör þvæla og ég hugsaði bara þú veist, konur eru alveg nógu sterkar til þess að geta gert þetta sjálfar og alveg hérna sko. Og svo sér maður núna að þú veist nei við erum bara ekki komnar á þann stað í samfélaginu og það þarf raunverulega afskipti löggjafa valdsins til þess að ná fram fjölbreytninni. Þannig að fólk sjái að fjölbreytnin er góð, bæði í aldri og kyni sko. (Viðmælandi 3).

Viðmælendur benda á að lög um kynjakvóta hafi breytt þankagangi og ýtt við umræðunni bæði hjá körlum og konum. Viðmælandi nr. 1 segir: „ég held það sé klárlega miklu meiri vilji til að reyna finna konur í dag og það er af hinu góða sko“.

Hann talar einnig um að nú séu karlarnir farnir að nölbra því nú sé bara ráðið inn konur og telur að það sé af hinu góða að karlarnir eigi ekki stöðurnar vísar“.

Viðmælandi nr. 5 talar um að kynjakvóti sé nauðsynlegur til að snúa þróuninni við og leiðrétt misjöfnuð en vonar jafnframt að þetta sé tímabundin aðgerð sem hætti eftir ákveðin mörg ár og segir „stundum þarf bara að grípa inn í með lögum til að breyta þjóðfélaginu“.

Viðmælendum finnst mörgum hverjum áhrif kynjakvóta ganga hægt og finnst einhver óútskýrður tregi í kerfinu til að lögin gangi betur í gegn og hafi meiri áhrif en þau þó hafa gert.

Viðmælandi nr.4 segir:

[...] árangurinn hefur bara verið hægur eins og í öðru, því þú veist að ef maður er að horfa í æðstu stjórnendur eða á millistjórnendur þá svona gengur þetta hægar. Ef maður horfir bara á eins og félög í Kauphöllinni, þú veist hlutföllin þar yfir forstjóra. (Viðmælandi nr. 4).

Viðmælandi nr. 2 nefnir:

[...] mér finnst við alltaf bíða rosalega lengi. Ég fatta ekki alveg. Er rosalega vonsvikin með að við skulum ekki sjá fleiri konur. Það er verið að ráða hérna í forstjórastöður bara hvað eftir annað og þetta eru meira og minna allt karlar. (Viðmælandi nr. 2).

Viðmælandi nr. 3 finnst jákvætt að í ónefndu skráðu félagi hafi í fyrsta skipti verið konur í meirihluta, þ.e. þrjár konur og tveir karlar. Þegar stjórnin skipti hins vegar hlutverkum á milli sín reyndust stjórnarformaður og varaformaður stjórnar vera karlarnir í stjórninni.

5.7.1. Fullkomið jafnræði?

Viðmælendur voru ekkert sérstaklega bjartsýnir þegar þeir veltu fyrir sér með hvernig framtíðin yrði. Þeim hefur þótt breytingin vera hæg og verið frekar vonsviknar með hvernig þróun mála hefur verið. En um leið þá nefndu þær að með nýrri kynslóð kvenna sem væru miklu áræðnari, meira menntaðri og upplýstrari gætu hlutir farið að breytast hraðar. Það væru mikið af flottum millistjórnendum sem væru konur en þær þyrftu bara að taka stökkið. En ennþá spila margir þættir sem hindra konur til æðstu starfa.

Viðmælandi nr. 4 telur að líffræðilegar ástæður hamli því að konur muni nokkurn tíma ná að verða til jafns við karla í æðstu stjórnunarstöðum

Já ég hugsa að við kannski náum aldrei þessu fullkomna jafnræði sko en það er kannski oft líka tengis auðvitað kannski bara þú veist við höfum bara líka ákveði hlutverk þú veist við göngum með börnin, við fæðum börnin, förum í lengra fæðingarorlof. Ég hugsa að það muni bara alltaf hafa áhrif. (Viðmælandi nr. 4).

Prír viðmælenda koma inn á aukið fæðingarorlof feðra og telja það jákvætt skref eða innleg í baráttu kvenna til að komast í og halda æðstu stjórnunarstöðum.

Einn viðmælenda taldi að konur ættu erfiðara með að aðskilja starf og heimili:

Ég mæli eindregið með því að konur tileinki sér í mörgu tilvikum að skilja tilfinningarnar eftir heima. fyrirtæki er atvinna, það er ekki heimilið. Ég held að konur eigi erfiðara með að aðskilja vinnu og heimili og... en okkur er kannski eðlislægt að vera stjórnendur á báðum stöðum. (Viðmælandi nr. 5).

Jafnrétti á báða vegu:

Ég held að þetta bara bara sé að vera meðvitaður um hvernig ástandið var og hvernig það er og það er ekki eðlilegt. Það er ekki eðlilegt þessi kynjaskipting eins og hún hefur verið þá náttúrulega aðallega kannski í stjórnendastöðum þannig að ég held að hún hafi bara þróast til hins betra en það gengur hægt. Má ganga hraðar og hérna og oft hugsar maður nú kannski af því svo sér maður þetta alveg líka í hina áttina ég meina við erum hérna með jafnréttis stofu og síðast þegar ég vissi þá var einn karl að vinna þar sko þú veist það þannig við þurfum alveg að vera í báðar áttir þú veist þetta er ekki þannig að það sé alltaf í lagi ef það eru rosalega margar konur og fáir karlar sko þú veist þetta snýst ekki um kvenna jafnrétti þetta snýst um bara jafnrétti kynjanna á báða vegu sem það er. En þannig ég held það sé bara það eru allir bara miklu meðvitaðari um þetta heldur en var og náttúrulega líka bara konur farnar að fara meira út á vinnumarkaðinn en á sama tíma er náttúrulega talað um hvað börnin okkar eru mikið á leikskóla og eitthvað. Og það er alltaf svona þínu konunni að kenna sko, þú veist af því hún fer að vinna svo mikið. (Viðmælandi nr. 4).

Ég hef fulla trú á því, konur ég meina öll hlutföll í þá veru að konur eru orðnar svakalega duglegar í það að sækja sér í menntun. Við erum orðnar og maður sér það bara á þú veist yngri. Út af því núna er maður ekki lengur yngstur, en maður sér það bara á ungum konum sem ég er með í hópnum hjá mér og í starfi. Að þær eru orðnar miklu kjarkmeiri, þær eru orðnar miklu áreiðnari í bara að segja sína meiningu og hafa sínar skoðanir og vera óhræddar við það að segja það sem þær meina og vilja. Þú veist og hérna og meira segja sko eitthvað sem þúst eitthvað hefur oft verið í gegnum tíðinni að fólk ber svona þú veist einhverja, einhverskonar óttablandna virðingu gangvart sínu yfirmönnum en í dag er þetta orðið miklu jafnara. Það er kosturinn við Ísland, að við erum ekki í þessari endalausni hierarchieses, við erum miklu jafnari og þú veist ég held að það eitt og sér fyrir stelpur sérstaklega og aftur leiðir að því að hérna æj ég held að

við herna munum sjá miklu jafnari skiptingu í framtíðinni eða það er bara stelpur eru bara orðnar ógeðslega kjarkmiklar og flottar, tilbúnar að láta í sér heyra. (Viðmælandi nr. 3).

6. Umræður

Í rannsókn minni kom fram að viðmælendur töldu að karlar og konur hefðu að hluta til mismunandi eðliseiginleika sem síðan gæti komið fram í mismunandi stjórnunarstíl kynjanna. Fram kom að konur standi gjarnan fyrir mýkri gildum og séu meira á mannlegri nótum og tilfinningar séu að þvælast meira fyrir konum í stjórnun en körlum. Þá hafi konur meiri þörf á að hafa meiri stjórn á hlutunum og séu hræddari við óvissu en karlar. Öllum viðmælendum þótti konur vera varkárari og áhættufælnari en karlar eða með meiri áhættumeðvitund. Er það sama tilhneiging og í megindelega hluta rannsóknarinnar. Viðmælendur telja sig vera metnaðarfulla stjórnendur, markmiðasetnar, ósérhlífna, hvetjandi og framkvæmdasamar, vandvirkar og óhræddar við nýjar áskoranir og ábyrgð. Þær lögðu áherslu á persónuleg samskipti og samvinnu, fá hópinn með sér og að þær gæfu starfsmönnum sínum ákveðinn sveiganleika til athafna. Í megindelega hluta rannsóknarinnar komu fram ákveðnar vísbendingar um mismunandi eiginleika karla og kvenna. Þannig séu konur heldur meira hvetjandi og styðjandi en karlar og sýni heldur meiri umhyggjusemi og heiðarleika þó svo að flestir telji að kynferði skipti þar ekki máli. Þá telja þátttakendur karla meira drottnandi en konur og sýna heldur meira sjálfstæði. Tvær viðmælanda nefna eiginleikann að vera með skýra og góða framtíðarsýn, og að þjóna starfsfólki sínu umfram sjálfan sig. Þetta eru þættir sem einkenna góðan leiðtoga samkvæmt kenningum Greenleaf um þjónandi forystu (Greenleaf, 2008).


Í megindelega hluta rannsóknarinnar kemur fram vísbending um að þátttakendur telji að konur stjórni að hluta til á öðruvísi hátt en karlar. Þær séu hins vegar jafnfærir stjórnendur á öllum sviðum atvinnulífsins, ekki síst fjármálamarkaðinum, þar sem nokkur hluti telur konur jafnvel færari stjórnendur en karlar. Það kemur þó sterkt fram hjá viðmælendum mínum að þeim þykir stjórnunarstíll í fjármálageiranum karllægur og þær hafi aðlagð stjórnunarstíl sínum í þá átt og fundið ríka tilhneingingu að falla í hópinn. Þessar niðurstöður ríma við niðurstöður úr rannsókn Sigríðar Kristjánsdóttur (2009) á kvenstjórnendum í þremur mismunandi atvinnugreinum. Í rannsókn Sigríðar

kom fram að konur beittu leiðbeinandi og lýðræðislegum stjórnunaraðferðum og lögðu mikla áherslu á tengslamyndun við undirmenn sína. Þá töldu þær sig beita mýkri stjórnunaraðferð en karla samkvæmt rannsókn Sigríðar. Í rannsókn Inga Rúnars Eðvarðssonar og Guðmundar Kristjáns Óskarssonar (2009) sem beint var að stjórnendum íslenskra fyrirtækja, kom fram að konur beita stjórnun sem er hvetjandi og veitandi með uppörvun og stuðningi. Karlar beiti hins vegar stjórnunaraðferðum sem eru felandi þ.e. stjórnandi felur stafsmanni að vinna ákveðin verkefni eftir eigin höfði en fylgist síðan með úr fjarlægð. Tóna þessar niðurstöður nokkuð við niðurstöður úr rannsókn minni. Í rannsókn Margrétar Sæmundsdóttur (2009) kom hins vegar vísbending um að konur deili síður verkefnum til starfsmanna sinna og vilji fremur leysa þau sem mest sjálfar. Þá var ekki munur á kynjum hvað varðar áhættusækni í rannsókn Margrétar sem stangast á við áður nefndar rannsóknir. Samkvæmt rannsókn minni virðast konur fremur aðlaga sig að karllægum stjórnunarstíl fjármálageirans en að halda sínum kvenlægu sérkennum í stjórnunarstíl sínum. Á meðan konur hafa tilhneigingu til að verða „ein af strákunum“ er ólíklegt að kvenlægir eiginleikar stjórnenda náí áhrifum og breytingum á karllægum stjórnunarstíl fyrirtækja í fjármálageiranum.

Viðmælendur mínir voru sammála um áhrifamátt staðalímynda og fyrirmynda. Konur hafa gjarnan fyrirmyndir í atvinnugreinum eins og ummönnun og kennslu og það getur síðan haft áhrif á þeirra starfs og námsval. Sama gildir með karlana. Þorgerður og Gyða (2010) nefna að staðalímynd karlmanns sem fyrirvinnu hafi verið og sé mjög ríkjandi á Íslandi, þrátt fyrir mikla átvinnuþátttöku kvenna. Á þessari ímynd byggja margir karlmenn sjálfsmynd sína og það gæti haft áhrif á vörn sumra þeirra gegna sókn kvenna í karllæg störf. Staðalímynd starfsmanns sem vinnur í fjármálageiranum kemur m.a. fram í klæðaburði og athöfnum og það er mjög karllæg ímynd sem þar er dregin upp. Þær benda á að staðalímyndir geti verið mjög varasamar og hamlandi. Staðalímyndir eru nátengdar hefðum og menningu en félagsleg mótun og uppeldi hefur mikil áhrif á þessar hugmyndir okkar. Staðalímyndir geti þannig haft ómeðvituð áhrif á skoðun okkar og hegðun og í raun oft meiri áhrif en efni standa til því gagnrýnin hugsun vill oft gleymast. Þá geti staðalímyndir ýkt myndir t.d. af hinum karllæga fjármálageira og haft þannig hamlandi áhrif á sókn kvenna inn í þennan geira atvinnulífsins. Staðalímyndir geti þannig viðhaldið sterkri stöðu karla í stjórnunarstöðum fjármálageirans. Fram kom hjá einum viðmælanda að líklegt sé að staðalímyndir hafi

haft ómeðvitað áhrif á hana við ráðningar starfsmanna. Margar rannsóknir hafa verið gerðar, bæði innlendar og erlendar, sem sýna fram á áhrifamátt staðalímynda. Í rannsókn Johnston (2010) kom fram að ljóshærðum konum er umbunað í launum umfram aðrar konur sem jafngildir einu ári í háskóla. Johnston bendir þó jafnframt á það að staðalímynd ljóshærðu konunnar geti líka verið neikvæð. Ef staðalímynd ljóshærðu konunnar um að sé að hún sé aðlaðandi hefur yfirhöndina nýtur hún góðs af því en ef staðalímyndin sé á þá leið að þær ljóshærðu séu heimskari þá vinnur staðalímyndin gegn þeim. Þá leiddi rannsókn Hörpu Hrund Berndsen (2011) í ljós að í kjölfar efnahafshrunsins á Íslandi voru feitar konur líklegri til að missa vinnuna en konur sem voru í kjörþyngd. Ótal margar rannsóknir til viðbótar, erlendar sem innlendar, hafa sýnt fram á áhrifamátt staðalímynda og viðtekinna hugmynda. Sedgewick (1995) bendir á að konur geti einnig skapað og viðhaldið hugmyndum um karlmennsku með athöfnum og orðum og viðhaldið þannig staðalímyndum þeirra. Þessi áhrif staðalímynda um kynin geta þannig leitt til mismunar á ýmsum sviðum. Rannsókn Árelíu Eydísar Guðmundsdóttur (2008) leiddi í ljós að þar sem ímynd leiðtogans sé karllæg þá þurfi konur að hafa enn meira fyrir leiðtogahlutverkinu en karlar. Neikvæð áhrif staðalímynda geta viðhaldið óbreyttu ástandi án gagnrýnnar hugsunar og komi í veg fyrir að konur og karlar njóti sín í leik og starfi. Í skýrslu Bettio og Verashchagina (2009) kemur fram að það séu algeng viðbrögð að einstaklingar aðlagi sig fremur að staðalímyndinni en að rísa upp gegn henni enda sé það í mörgum tilfellum auðveldara og líklegra til frekari starfsframa. Sömu niðurstöðu má sjá í rannsókn Árelíu Eydísar Guðmundsdóttur (2008). Þetta rímar við upplifun flestra viðmælanda minna sem hafa tilhneigingu til að falla inn í hópinn og verða „ein af strákunum“. Þessi ríka tilhneiging viðheldur ríkjandi staðalímyndunum og hugsanlegum neikvæðum áhrifum þeirra.

Viðmælendur mínir komu einnig inn á mikilvægi fyrirmynda í fjármálageiranum. Telur ein þeirra að karlar hafi fyrirmyndir umfram konur í þessu geira. Einni þeirra fannst hálfspaugilegt þegar ungir karlar, nýútskifaðir úr skóla komu á fund með fyrirmyndum sínum með stjórnur í augum. Ein viðmælenda bendir á að fyrirmyndir ryðji brautina og efli þannig trú annara sem á eftir koma. Hún bendir á mikilvægi fyrirmynda fyrir kvenfólk í atvinnulífinu sem hvetji aðrar konur til þátttöku. Að kona hafi verið ráðin sem bankastjóri eftir efnahagshrunið 2008, má líta á sem táknaða aðgerð og þannig skapað ákveðna fyrirmynd. Það er einnig bent á þá vinnu sem brautryðjendur þurfi að



leggja á sig til að vera góð fyrirmynd fyrir aðrar konur og hafa þannig áhrif og breyta rötgrónum staðalímyndunum. Það sé oft betur fylgst með og gerðar meiri kröfur til kvenna sem hasla sér völl í karllægu vinnuumhverfi. Konur geri einnig meiri kröfur til sjálfs síns þar sem þær eru fyrirmyndir þeirra kvenna sem á eftir koma. Ein viðmælanda hefur sérstaklega lagt sig fram við að vera jákvæð fyrirmynd annarra kvenna og komið fram í ótal viðtölum vegna þessa. Hún hefur lært að fá að lesa viðtölin yfir, fyrir birtingu þannig að ekki komi fram staðlaðar hugmyndir um konur í fjármálaheiminum „hún er ung ljóshærð og brosandí“.

Ein viðmælanda nefnir mikilvægi þess að feður séu hvetjandi í uppeldi dætra sinna eins og þróunin hefur reyndar orðið. Að feður hvetji dætur sínar og fylli þær sjálfsrausti þannig að þær séu óhræddar að stíga fram og standa með sjálfri sér. Að stúlkur og síðar konur fái þannig hvatningu og frelsi til að blómstra án hamlandi áhrifa staðalímynda. Ein viðmælanda bendir á að fyrirmyndir séu ekki eingöngu bundnar við einstaklinga heldur verði fyrirtæki, stofnanir, sveitafélög og ríki einnig að sýna fordæmi og vera fyrirmyndir.

Menning og hefðir innan samfélagsins geta haft mikil áhrif á staðalímyndir og þannig á framgöngu kvenna í stjórnunarstöður í samfélaginu. Félagsmótun þ.e. hvernig samfélagið gerir kröfur og móti kynin og einstaklinga innan þess á ákveðin hátt, er síðan nátengt þessu og allir þessir þættir geta haft víxlverkandi áhrif hver á annan. Viðmælendur mínir voru flestir sammála um áhrif menningar og hefða á möguleika kvenna á starfsframa innan fyrirtækja. Nefna þær að karlar hafi á bak við sig sögulega hefð til að ná völdum og viðhaldið þeim. Megindelegi hluti rannsóknarinnar styður þetta en þar kom mjög sterkt fram að þátttakendur telja að menning og hefðir hafi mikil áhrif þegar ráðið er í æðstu stjórnunarstöður. Viðmælendur leggja áherslu á að það sé sérstaklega erfitt fyrir konur að komast í stjórnun fyrirtækja því þar ríki svo mikil hefð sem erfitt sé að breyta. Nefnir ein viðmælanda að hefð og ríkjandi gildi hafi ómeðvitað meiri áhrif á hegðun og gjörðir en maður gerir sér grein fyrir. Þarna þurfi e.t.v. gagnrýnni hugsun til að brjóta upp þessi norm. Viðmælendur koma inn á áhrif samfélagsins á væntingar til kvenna í fjármálageiranum t.d. hvað varðar klæðnað og hegðun. Eins upplifði ein viðmælanda meiri kröfur frá samfélaginu í garð þeirra kvenna sem ná að brjóta upp viðmið og norm og komast í æðstu stjórnunarstöður í fjármálageiranum. Það hafði síðan áhrif á hvata og öryggi kvenna til að sækja í slíkar stöður. Kröfur eða hugmyndir samfélagsins eru síðan líklegar til að viðhalda

staðalímyndunum. Viðmælendur koma allar inn á vinnustaðarmenningu innan fjármálageirans, sem þeim þykir karllæg í hegðun, orðvali og klæðnaði. Ósjálfrátt reyni þær að falla inn í hópinn í stað þess að brjóta upp ríkjandi gildi og hegðun.

Þessar niðurstöður eru í samræmi við úttekt Þorgerðar Einarsdóttir og Gyðu Margrétar Pétursdóttur (2010) í greiningum á skýrslu rannsóknarnefndar Alþingis en þar kemur fram að fjármálakerfið hafi verið karllæg atvinnugrein sem stjórnað var af einsleitum körlum sem umbuðu hvor öðrum á grundvelli huglægs mats. Ráðandi hugmyndir í starfsgreininni voru áhættusækni, samkeppni og samtryggingu og það hefði átt sinn þátt í því hruni sem varð. Fleiri rannsóknir hafa sýnt fram á kynjabundna vinnustaðarmenningu. Í rannsókn Svanhvítar L. Guðmundsdóttur (2014) á starfsumhverfi íslenskra blaðamanna kom í ljós karllæg vinnustaðarmenning sem var erfið og fjandsamleg bæði körlum og konum. Rannsóknir Finnborgar Salóme (2013) og Kristjáns Páls Kolku Leifssonar (2014) sýndu fram á karllægt starfsumhverfi í lögreglunni á Íslandi. Upplifun karla í kvenlægri vinnustaðarmenningu er svipuð kvenna í karllægum störfum, þeir geta upplifað sig einangraða og að falla ekki inni hópinn (Baagøe Nielsen, 2011).

Viðmælendur í rannsókn minni höfðu ríka tilhneigingu til að aðlaga sig að hinu karllæga starfsumhverfi og falla í hópinn. Er þetta í samræmi við niðurstöður úr rannsókn Svanhvítar L. Guðmundsdóttur (2014) þar sem fram kemur að konur þurfi að breytast í átt til karlanna þar sem þeir eru frekar viðurkenndir af menningunni og starfsfólkinu. Í rannsókn Powell, Bagilhole og Dainty (2009) á kvenkynsnemum í verkfræði kom fram að þær sem héldu fremur áfram innan geirans, voru þær sem tóku upp karllægar áherslur og framkomu í vinnunni, „voru ein af strákunum“.

Þegar vinnustaðarmenning er karllæg eða kvenlæg og annað kynið í yfirgnæfandi meirihluta getur það haft letjandi áhrif á getu og vilja þeirra sem eru í minnihluta. Það eru eðlileg og skiljanleg varnarviðbrögð þeirra starfsmanna sem eru í minnihluta að aðlaga sig að þeirri menningu sem ríkir á vinnustaðnum. Á sama tíma viðheldur það ríkjandi menningu og gildum og kemur í veg fyrir þróun og breytingu á vinnustaðarmenningunni. Viðmælendur mínir telja að breytingar séu samt sem áður í gangi í fjármálageiranum þó hægar séu. Þær nefna að ungar konur í dag séu mun kjarkmeiri en áður var í að brjóta upp norm og tilbúnað að synda gegn straumnum.

Viðmælendur mínir voru allar jákvæðar í garð lagasetningar um kynjakvóta í fyrirtækjum. Sama má segja hjá þátttakendum í megindlega hluta rannsóknarinnar.

Flestar viðmælanda höfðu þær þó efasemdir í upphafi um réttlæti afskipta löggjafarvaldsins. Þær tóku undir þá gagnrýni sem fram hefur komið á þessi lög að með þeim sé verið að mismuna kynjunum og konur eigi að komast áfram á eigin verðleikum óháð kyni. Með lagasetningunni sé aðeins verið að gefa til kynna að konur séu minnimáttar og þurfi hjálp löggjafarvaldsins til að komast til valda. Stjórnir geti orðið veikari því hæfasta fólkið sé ekki valið til starfans. Ein viðmælanda bendir á að lagabreytingin geti haft þau áhrif að konur séu skipaðar í stjórn til málamynda en hafi svo í raun lítil völd. Þetta geti skýrt hægagang og tregðu við að skipa konur síðan í æðstu stjórnunarstöður sem viðmælendum finnst almennt vera raunin. Til að mæta þeirri gagnrýni að hæfir karlar þurfi að víkja úr stjórn vegna kynjakvóta hefur tilhneigingin sumstaðar verið að fjölga í stjórnnum og bæta við konum en þá er hætta á að vægi hvers og eins stjórnarmeðlims minnki (Jón Snorri Snorrason, 2012). Með tímanum hafa viðmælendur hins vegar orðið sannfærðari með ágæti kynjakvótans. Þeim finnst lögin hafa breytt umræðunni og þankagangi í samfélaginu og skilað árangri. Þeim finnst lögin hafa náð fram meiri fjölbreytni í stjórnarháttum og þegar konur koma inn í stjórnir með sín tengslanet þá opni það möguleika fleiri kvenna á framabrautinni. Lögin um kynjakvóta hafi verið nauðsynleg til að snúa þróuninni við og leiðrétta misjöfnuð, „nú eiga karlar ekki lengur stöðurnar sínar vísar“. Rannsóknir hafa sýnt fram á betri arðsemi í stjórnnum með blandaðar stjórnir. Í rannsókn Hunt o.fl. (2015) kemur fram að í fyrirtækjum þar sem stjórnir eru samsettar af báðum kynjum séu meiri líkur á afkomu yfir meðaltali á meðan þau fyrirtæki sem höfðu litla kynjablöndun í stjórn voru líklegri að skila afkomu undir meðaltali. Í grein Jóns Snorra Snorrasonar (2012) kemur fram að reynsla Norðmanna svipar mjög til okkar reynslu um þessi lög. Reynsla Norðmanna sýnir að það séu ekki aðeins fleiri konur sem komast í stjórnir heldur einnig yngri og menntaðra fólk. Þessi fjölbreytileiki í stjórnnum ætti að bæta stjórnunarhætti, draga úr hjarðhegðun innan stjórna og auka árangur. Fleiri rannsóknir hafa sýnt fram á betri arðsemi fyrirtækja með blandaðar stjórnir. Margrét Sæmundsdóttir (2009) fann í rannsókn sinni jákvætt og marktækt samband á milli þess að hafa bæði kyn í stjórn fyrirtækisins og arðsemi eigin fjár. Þessar niðurstöður ríma nokkuð við upplifun viðmælanda minna sem tala jákvætt um fjölbreytileika í stjórnnum. Andstæðingar kvótafrumvarpsins eru hins vegar á öndverðum meiði og vilja meina að rekstrarafkoma fyrirtækja gæti orðið verri þegar kyn fremur en hæfileiki ræður þegar ráðið er í stjórnir fyrirtækja (Teigen, 2011).

Rökin með lögum um kynjakvóta voru m.a. þau að með þeim væri verið að ryðja úr vegi þeim ósýnilegu hindrunum sem draga úr tækifærum kvenna við að komast í æðstu stjórnunarstöður. Kvótalögin væru þannig aðgerð til að endurdreifa völdum í þágu jafnréttis og lýðræðis og leiða til betri arðsemi fyrirtækja og stofnanna þar sem hæfileikar beggja kynja fái að njóta sín. Þessi rök tóna við skoðanir viðmælanda míns sem segir að breyting hafi orðið á skimun í stjórnir og meira leitað eftir konum en áður. Aukin þátttaka kvenna í stjórnnum fyrirtækja getur einnig haft áhrif á staðalímyndir og vinnuþingingu fyrirtækja sem geta hafa verið hindrun á leið kvenna í stjórnunarstöður. Kynjasamsetning í stjórnnum norskra fyrirtækja hefur breyst mikið eftir að lög um kynjakvóta tóku gildi en stjórnarformenn og forstjórnar eru þó enn nánast allt karlmenn (Teigen, 2010). Þróunin virðist vera svipuð hér á landi, konum hefur fjölgað í stjórnnum fyrirtækja en ekki að sama skapi í stólum stjórnarformanna eða forstjóra fyrirtækja eða stofnanna (Guðbjörg L. Rafnsdóttir og Auður Styrkárssdóttir, 2009). Eitt af markmiðum lagasetningarinnar um að fjölga konum í æðstu stjórnunarstöðum hefur því enn sem komið er ekki gengið eftir. Eins sýndi rannsókn Margrétar Sæmundsdóttur (2009), ekki merki um tengsl milli áhrifa þess að hafa konur sem stjórnendur og fleiri konur í stjórn þeirra fyrirtækja. Erlendar rannsóknir hafa sýnt svipaðar niðurstöður.

Ein af þeim hindrunum sem nefndar hafa verið á leið kvenna í æðstu stjórnunarstöður er skortur á sterku tengslaneti, en tengslanet hefur verið nefndur sem mikilvægur þáttur á leið í starfsframa. Viðmælendur mínir voru allir sammála um mikilvægi tengslanets og áhrif þess á starfsframa. Flestar voru þær sammála um að karlar væru öflugri í uppbyggingu og notkun tengslanets, þeir séu stefnufastari og byrja fyrr að afla sér tengsla. Þetta rímar við niðurstöður úr rannsókn Emmerik, Euwema, Geschire og Schouten (2006) þar sem fram kemur að karlar noti tengslanet sín betur en konur og styrkja þannig stöðu sína og fyrirtækis í meira mæli en konur. Í meginþleuga hluta rannsóknarinnar kom fram á yfirgnæfandi þátttakenda töldu karla jafnhæfa eða hæfari en konur í myndun og notkun tengslaneta. Í viðtölum sem Kristín Lofsdóttir og Helga Björnsdóttir (2015) áttu við starfsfólk fjármálafyrirtækja kom fram að miðlarar í bönkum voru gjarnan ungir menn sem höfðu gengið í sama framhaldskóla og háskóla og myndað þannig snemma á milli sín tengslanet. Slík net eða klúbbar voru gjarnan lokaðir öðrum og í golf- eða veiðiferðum komu fram upplýsingar sem aldrei voru sagðar annars staðar. Þeir sem stóðu utan þessara tengslaneta var þannig haldið utan við þekkinguna og hafði það áhrif á möguleika þeirra til frekari starfsframa. Í skýrslu

um efnahagsleg völd kvenna frá 2004 er vísað til þeirrar tilhneigingar hjá fólki að velja til náins samstarfs þá einstaklinga sem eru svipaðir og það sjálft. Þannig velji karlar femur karla með svipaðan bakgrunn og þeir sjálfir hafa, til ábyrgðarstarfa (Forsætisráðuneytið, 2004). Rannsóknir Guðbjargar Lindu og Margrétar Þorvaldsdóttur (2012) renna stoðum undir þessa tilhneigingu, því þar kemur fram að þriðjungur karla hafi síður áhuga á að ráða konur til starfa óháð hæfni þeirra (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir, 2012). Konur eiga þannig oft erfitt með að fá aðgang að tengslanetum karla og hafa því stofnað formleg tengslanet sín á milli til að styrkja og styðja konur, gera þær sýnilegri og skiptast á upplýsingum og ráðleggingum. Þessi kvennafélög eru t.d. FKA (félag kvenna í atvinnurekstri), Exedra og Emblur. Í rannsókn Valgerðar Jóhannesdóttur (2009) á tengslanetum kvenna kom í ljós að konur eigi erfiðara með að blanda saman persónulegum kunningsskap og atvinnutengdum þáttum og nýti sér síður tengslanet sitt til að koma sér áfram á framabrotinu. Sama rannsókn sýnir einnig jákvæð áhrif á þátttöku kvenna í tengslanetum. Sjálfstraust þeirra eykst og í gegnum tengslanet sín fá þær innblástur og fyrirmyndir. Þær telja sig hafa fengið aukin tækifæri í gegnum tengslanet sín og komist í stjórnir fyrirtækja vegna áhrifa þeirra. Sealy (2010) bendir á mikilvægi tengslanets til starfsframa og á meðan að konur standi utan tengslanets stjórnenda megi búast við hægum uppgangi þeirra. Einn viðmælandi minn leggur ríka áherslu á að efla tengslanet sitt og bendir á að það þurfi stöðugt að rækta og viðhalda því tengslaneti sem búið er að byggja upp. Í rannsókn Sigríðar Elínar Þórðardóttur o.fl. (2005) kom fram að konur tiltaka tímaskort sem ástæðu þess að konur nái ekki að þróa og viðhalda tengslanetum eins og æskilegt væri. Einn viðmælandi minn bendir á að með samskiptamiðlum í dag sé mun auðveldara að viðhalda og efla tengslanet en áður var.

Þrjú viðmælenda minna fjölluðu um ábyrgð og þátt fjölmiðla í umfjöllun um konur. Finnst þeim umfjöllun um konur í stjórnunarstöðum oft vera hörð og óvægin í samanburði við karla í svipaðri stöðu. Benda þær á að fjölmiðlar stýri allri umfjöllun og um hvað umræðan í samfélaginu snúist hverju sinni. Umfjöllunin sé oft íhaldssöm og gjörn á að viðhalda þeim gildum sem ríkja í samfélaginu.


Fjölmiðlar hafa gríðarleg völd og ákveða umfjöllunarefni sitt, hvaða skoðanir heyrast og hvaða einstaklingar komi málefnum sínum á framfæri. Með þessu geta fjölmiðlar haft heilmikil áhrif á hvert hugur okkar leitar hverju sinni. Fjölmiðlar geta því haft mikil áhrif á félagsleg gildi með umfjöllun sinni sem og hugmyndir og viðhorf í samfélaginu.

Ætlast er þó til af fjölmiðlum að þeir fjalli faglega og af sanngirni um málefni og umfjöllunarefni sín (Gunnar Helgi Kristinsson, 2007). Það getur því skipt gríðarlega miklu máli hverjir hafa aðgang að fjölmiðlum og hverjir ekki. Almennt gildir að þeir sem hafa hvað greiðastan aðgang að fjölmiðlum, séu þeir sem einnig hafa mikil pólitísk, efnahagsleg og menningarleg völd. Með því eru þessir sömu aðilar komnir í kjörstöðu til að viðhalda yfirburðarstöðu sinni og þegar alltaf er leitað til sama hópsins í umræðu fjölmiðla, þá viðhalda fjölmiðlar núverandi ástandi óbreyttu í stað þess að breyta því (Þorgerður Einarsdóttir, 2005).

Margar rannsóknir hafa verið gerðar, bæði innlendar sem erlendar, á kynjahlutföllum í fjölmiðlum. Flestar þessara rannsókna sýna svipaðar niðurstöður og á þann veg að það halli verulega á hlut kvenna í allri umfjöllun. Stundum er talað um 30-70 regluna en þar er vísað til þess að hlutfall kvenna í fjölmiðlaumfjöllun fari ekki yfir 30% á móti 70% hlut karla (Anna Lilja Þórisdóttir, 2010). Rannsóknir sem gerðar hafa verið á kynjahlutföllum gefa vísbendingu um mjög hæga en jákvæða þróun fyrir hönd kvenna en yfirráð karla í þessum geira eru þó alger (Gallagher, 2010). Karlar eru ekki aðeins í meirihluta þeirra sem fram koma í fjölmiðlum, heldur eru þeir einnig í meirihluta þeirra sem starfa í fjölmiðlum og búa til fréttirnar (Eygló Árnadóttir o.fl., 2010). Við höfum áður nefnt áhrif vinnustaðarmenningar en í rannsókn Svanhvítar L. Guðmundsdóttur (2014) kemur fram mjög karllæg vinnustaðarmenning hjá íslenskum blaðamönnum sem gæti haft áhrif á umfjöllunarefni sem og letjandi áhrif á konur að sækja í slík störf. Nefndar hafa verið hugsanlegar ástæður þess hvað valdi því hversu sjaldan konur séu teknar í viðtöl fjölmiðla. Sumir vilja meina að konur séu hræddari við að tjá sig um viss málefni og hræðist frekar viðbrögð við þeim. Þá hefur heyrst að konur séu lengur að undirbúa sig fyrir viðtöl og fjölmiðlar sem oft eru undir tímapressu, hafi einfaldlega ekki tíma í þá bið (Viktoría Hermannsdóttir, 2011). Þá kemur upp í hugann möguleg áhrif tengslanets og sú tilhneiging fólks að leita til þeirra sem líkist því eins og fjallað var um hér að framan. Viðmælendur hafa einnig bent á að vegna fámennis kvenna í stjórnunarstöðum geti það áhrif á ósýnileika kvenna í fjölmiðlum. En það er ekki aðeins skekkt kynjahlutföll í umfjöllun fjölmiðla sem getur haft áhrif, heldur einnig birtingarmynd kynjanna í umfjöllun fjölmiðla. Margar rannsóknir, bæði innlendar sem erlendar, hafa verið gerðar um birtingarmynd fjölmiðla og flestar þeirra skýra frá ólíkri umfjöllun kynjanna. Samkvæmt rannsókn Coltrane og Adam (1997) eru konur líklegri að vera í þjónustuhlutverkum í auglýsingum og þá eru karlar ólíklegir að sjá um heimilisstörf í auglýsingum. Í umfjöllun Klöru Kristínar Arndal (2009) kom fram að

birtingarmyndir kvenna í tímaritunum Vikunni og Nýju lífi voru gjarnan sem húsmæður, mæður, fórnalömb eða fegurðardrottningar. Ein viðmælenda minna kom inn á þessi áhrif fjölmiðla á staðalímyndir en hún fór mikið í viðtöl en fékk að lesa þau yfir fyrir birtingu eins og áður hefur komið fram. Í öllum viðtölunum var viðmælenda lýst sem ungri, ljóshærðri og brosandi. Fjölmiðlar geta með þessu hætti viðhaldið hefðbundnum viðhorfum og staðalímyndum og haft hamlandi áhrif á framgang kvenna í æðstu stjórnunarstöðum innan fyrirtækja. Þó svo að jafnrétti kynjanna sé til í lagalegum skilningi, er kynbundið misrétti víða og ekki síst hjá fjölmiðlum.

Í gegnum aldirnar hefur það verið viðtekin venja og hefð að konur sjái um uppeldi og heimilshald en karlar sjá um afla björg í bú. Sumir vilja halda því fram að í þessu komi fram hið mismunandi eðli kynjanna, að umönnun og mýkt sé ríkari í eðli kvenna meðan karlar séu kappsamari og þeim sé í blóð borið að bera björg í bú. Eftir því sem konum fjölgar á vinnumarkaði og í stjórnunarstöðum, brenglast þessi mynd og ábyrgð heimilis þarf á fleiri höndum að halda. Þegar konur komast í æðstu stjórnunarstöðum er ljóst að þær geta ekki verið með alla þræði heimilisins í sínum höndum auk þess að vera í ábyrðarfullu starfi. Togstreita milli heimilislífs og æðstu stjórnendastöðu gæti verið hindrun á starfsframa kvenna. Viðmælendur mínir fá allar ríkan stuðning frá maka við ábyrgð heimilisins og var það sú tilfinning sem þær höfðu um aðrar konur í svipaðri stöðu og þær. Sumar þeirra bera þó einnig mikla ábyrgð á heimilishaldinu og töldu að margar konur í stjórnunarstöðum væru með meiri ábyrgð á heimilinu en karlar í sömu stöðu. Þetta samræmis rannsókn Þórdísar Rúnu (2013) um aðstæður kvenstjórnenda, þeirra eigin viðhorf og viðhorf gagnvart þeim. Kom þar fram að kvenstjórnendur verja meiri tíma en karlar í sömu stöðu, í umönnun barna og heimilisstörf eftir að vinnudegi líkur. Kom þar einnig fram að makar kvenstjórnenda vinna mun meira en makar karlstjórnenda, þannig að konur í stjórnendastöðu eru í ólíkri aðstöðu hvað varðar heimilisábyrgð en karlar í sömu stöðu. Þetta tónar við rannsókn Guðbjargar Lindu Rafnsdóttur þar sem fram kemur að makar karlkynsstjórnenda vinna mun meiri heimilisstörf en þeir sjálfir en makar kvenkynsstjórnanda vinna mun minna af heimilisstörfum en kvenkynsstjórnandinn. Segir Guðbjörg að þetta séu einkenni ótta við að rugga kynjakerfinu en greini vel ólíkan veruleika karlkyns- og kvenkynsstjórnanda á heimilislífinu (Ingveldur Geirsdóttir, 2014). Viðmælendur mínir greina frá að þeim hafi reynt erfitt að sleppa hendinni af heimilishaldinu en síðan hafi makinn staðið undir ábyrgðinni og gott betur þegar á hólminn var komið. Þær telja að



Það sé svolítið ríkt í konum að gefa makanum ekki nógu mikið pláss í heimilishaldinu og það sé svolítið átak að brjóta gegn hefðum, gildum og staðalímyndunum í samfélaginu. Tvær viðmælenda upplifa ákveðinn þrýsting frá samfélaginu vegna þess hve mikið þær séu frá heimilishaldi og uppeldi barna sinna. Ein viðmælenda nefnir þá togstreitu sem skapast kunni þegar val stendur á milli fjölskyldulífs og uppeldis ungra barna annars vegar og svo starfsframa hins vegar. Konum standi ekki til boða góð stjórnunarstörf á hverjum degi þannig að er hægt að hafna slíku starfi ef það býst, þó svo að hugur þinn standi til barnauppeldis á þeim tíma. Færðu annað tækifæri?

Einn viðmælenda talaði um að konum hætti til að taka tilfinningar inn í fyrirtækjarekstur en í mörgum tilfellum sé betra að skilja þær eftir heima. Hún taldi að konur ættu almennt erfiðara með að aðskilja atvinnu og heimili. Ef til vill eru konur stundum með of marga þræði í hendi sér og of marga bolta á lofti, þannig togstreita skapist fremur hjá þeim á milli vinnu og heimilis.

7. Lokaorð

Í kjölfar efnahagshrunsins á Íslandi árið 2008 varð aukin krafa í þjóðfélaginu um breytta sýn og nálgun í fjármálaheiminum. Byggja þyrfti samfélagið upp á nýjum grunni með nýjum gildum og starfsaðferðum. Konur ættu að gegna veigamiklu hlutverki í þessari uppbyggingu þar sem reynsla af eðli og gildum karla hafði ekki reynst vel í aðdraganda hrunsins. Kona varð bankastjóri og lög voru sett um kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja. Í kjölfarið fjölgaði konum í stjórnendastöðum í fyrirtækjum en þó ekki eins mikið og hæggar en margir vonuðust eftir. Eins virðist enn vera til staðar tregða við að hleypa konum í æðstu stjórnunarstöður í fyrirtækjum og stofnunum. Í þessari ritgerð hef ég fjallað um þá þætti sem nefndir hafa verið sem áhrifavaldar og hindranir á leið kvenna í æðstu stjórnunarstöður. Í ljós kom að viðmælendur og þáttakendur í rannsókn minni samsvöruðu sig við flesta þessa þætti en þó í mismiklum mæli. Konur geta sjálfar unnið í og breytt mörgum af þessum þáttum til að flýta fyrir þróuninni. Má þar nefna eflingu og viðhaldi á sterku tengslaneti. Félag kvenna í atvinnurekstri (FKA) og fleiri félög hafa verið stofnuð markvisst til að auka og styrkja tengslanet kvenna og er það jákvæð þróun í þá átt. Það kom þó fram hjá viðmælendum mínum að þær telja blandað tengslanet enn skilvirkara og áhrifaríkara, rétt eins og blandaðar stjórnir en þróunin er í jákvæða átt. Konur geta einnig hugað að stjórnunarstíl sínum og styrkt ef með þarf, samræming heimilis og atvinnu ætti að vera auðveldari með skipulagningu og sveiganlegri vinnutíma og eins þurfa konur að huga meira að áhrifamætti fjölmiðla og reyna að hafa meiri áhrif á umfjöllun og staðalímyndir þeirra. Samkvæmt Sandberg (2013) þurfa konur að láta meira af sér kveða við fundarborðið. Þeim finnst almennt þægilegra að sitja til hlés og ekki taka til máls nema þær séu fullvissar um að þær hafi eitthvað vitrænt til málanna að leggja. Eins þurfi konur að taka meiri áhættu og grípa tækifærin þegar þau gefast og læra síðan af þeirri reynslu eins og körlum virðist samt að gera. Þetta samræmis viðhorfi viðmælenda minna sem allar leggja áherslu á að hafa kjark og þor til að hoppa á verkefni og áskoranir. Í flestum þessara þátta greina viðmælendur mínir þó jákvæða þróun og áhrif þessara hindrana fari minnkandi. Þróun annarra þátta er svo hægari og oft erfiðari við að eiga. Rótgróin gildi, menning og hefðir breytast hægt og staðalímyndir eru lífseigar. Þessum þáttum, frekar en kannski öðrum, breyta konur ekki einar og sér, heldur verða þær að hafa áhrif á þessa þætti og fá samfélagið með sér. Áhrif fyrirmýnda koma vel fram hjá viðmælendum mínum, það sé þó mikil vinna og ábyrgð að ryðja brautina og sýna öðrum konum og samfélaginu í heild að þetta sé hægt. Víða mæta konur hindrunum sem styðja við kenningu um

feðraveldi; að karlar hygli sínum líkum og láti þau völd ekki svo auðveldlega af hendi. Það kom því aðeins á óvart að þessi tilhneiging virðist ekki vera hjá konum. Aukning á konum í stjórnendastöður virðist ekki skila sér í fleiri konum í stjórnnum eins og e.t.v. hefði mátt búast við samkvæmt feðraveldiskenningunni. Þessi þróun þarf þó e.t.v. lengri tíma. Í heildina má þó merkja jákvæðan tón í viðmælendum, þeim finnst breytingar jákvæðar og í rétta átt þó oft á tíðum séu þær alltof hægar. Það rímar aðeins við lagnakenninguna sem kveður á um að góðir hlutir gerist hægt. Með aukinni menntun og atvinnuþátttöku kvenna muni jafnvægi nást í kynjahlutföllum í stjórnnum og stjórnendastöðum. Það taki bara tíma. Lagnakenningin vill þó ekki inngríp á borð við kynjakvóta til að flýta fyrir þessari þróun.

Konur og samfélagið í heild þarf þó að vera á tánum til að þessi jákvæða þróun haldi áfram og í rétta átt en stöðvist ekki eða gangi til baka. Í grein í Kjarnanum, eftir Þórð Snæ Júlíusson (2015) kemur fram að fyrir hverja konu sem stýrir peningum í fjármálaheiminum á Íslandi eru níu karlar. Með peningum koma ákveðin völd þannig að við náum aldrei fram jafnrétti nema þetta breytist. Eins er fjallað um í Kjarnanum vald lífeyrirssjóða sem hafa gríðarlegt fjármagn og þar með völd. Eins og einn viðmælenda minna kom inn á, þá þykja stjórnir lífeyrirssjóða ákaflega karllægar, þar ríkja miklar hefðir sem erfitt er að breyta. Þá kemur einnig fram í viðtali við Má Guðmundsson Seðlabankastjóra í Kjarnanum (Ritsjörn Kjarnans, 2018) að hann merki aukna áhættusækni í bönkum og fjármálaheiminum að nýju, en áhættusækni eru eiginleikar sem eignaðir hafa verið körlum umfram konum eins og fram hefur komið. Það er því margt verk eftir óunnið í þeirri baráttu að ná fram jafnvægi og fjölbreytileika í ædstu stjórnunarstöðum fyrirtækja og stofnanna og var að heyra á viðmælendum mínum að þær telja að þetta jafnvægi náist ekki á næstu árum. Margt hefur þó áunnist og mikilvægt er að fjölga enn frekar konum í fjármálgeiranum til að auka líkur á jafnvægi, fjölbreytileika og heilbrigðu vinnuumhverfi í þessum sem öðrum öngum atvinnulífsins. Einnig er mikilvægt að umræður og rannsóknir sem að þessum þáttum lúta, haldi áfram að dafna og þróast þannig að skoðanir okkar og gjörðir séu byggðar á rökrænni og gagnrýnni hugsun. Mikilvægt er að konur haldi áfram að brjótast í gegnum glerþakið að neðan en fái jafnframt hjálp frá körlum og samfélaginu í heild að brjóta það að ofan, öllum til heilla.

Heimildaskrá

- Alþingi. (2013). Frumvarp til laga um breytingu á lögum um hlutafélög og lögum um einkahlutafélaög (eignarhald, kynjahlutföll og starfandi stjórnarformenn). Sótt 10.febrúar 2018 af: <http://www.althingi.is/altext/138/s/0465.html>
- Alþingi. (1999-2000). Frumvarp til laga um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla. Sótt 13.febrúar 2018 af: <http://www.althingi.is/altext/125/s/0373.html>
- Andersen, M og Hysock, D. (2009). *Thinking about Women*. Boston: Pearson Educations.
- Anna Lilja Þórisdóttir. (2010). *Dáðleysi kvenna er öðru um að kenna? Stjórnmalakonur í fjölmiðlum fyrir Alþingiskosningarnar 2009*. Óbirt MA-ritgerð: Háskóli Íslands, Félagsvísindadeild.
- Aristoteles, (1995) *Siðfræði Nikomakkusar*. Svavar Hrafn Svarvarson (þýð.). Reykjavík: Hið íslenska bókmenntafélag.
- Árelía Eydís Guðmundsdóttir. (2008). „Ein af strákunum: Íslenskir kvenleiðtogar.“ Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.). *Rannsóknir í félagsvísindum IX* (bls.55-61). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Ásta Kristjana Sveinsdóttir. (2001), „Eðlishyggja í endurskoðun.“ Sótt 17.febrúar 2018 af: <http://online.sfsu.edu/asta/writing/edlishyggja.pdf>
- Ásta Kristjana Sveinsdóttir. (2002). „Greinar um bækur. Kvenna megin.“ Sótt 17. febrúar 2018 af: <http://online.sfsu.edu/asta/writing/kvennamegin.pdf>
- Baagøe Nielsen, S. (ritstj.) (2011). *Nordiske mænd til omsorgarbejde!-En forskningbaseret erfaringsopsamling på initiativer til at rekruttere, uddanne og fastholde mænd efter finanskrisen*. Roskilde: VELPRO.
- Baxter, J. og Wright, E.O. (2000). „The glass ceiling hypothesis: A comparative study of the United States, Sweden and Australia.“ *Gender and Society*, 14(2), (bls.275-294).
- Bettio, F. og Verashchagina, A. (2009). *Gender segregation in the labor market. Root causes, implications and policy responses in the EU*. Luxemborg: European Commission.
- Binney, G., Wilke, G. og Williams, C. (2009). *Living leadership. A practical guide for ordinary heroes*. Bretland: Pearson Education Limited
- Blair-Loy, M. (2001). „Cultural Constructions of Family Schemas: The Case of Women Finance Executives.“ *Gender & Society*, 15(5), (bls. 687-709).

- Bolden, R. (2004). *What is leadership?* University of Exeter: Leadership South West.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford. Oxford University Press.
- Burns, N. og Grove, S.K. (2001). *The practice of nursing research: Conduct critique & utilizations*. 4. útgáfa. Philadelphia: W.B. Sanders company.
- Capacent Gallup. (2013). *SSF Laun og kjör félagsmanna*: Febrúar 2013. Sótt 24. apríl 2018 af: http://www.ssf.is/wpcontent/uploads/2013/05/SSF_Kjarakonnun_190313.pdf
- Carter, M. og Wagner, H. M. (2011). „The bottom line: Corporate performance and women’s representation on boards (2004–2008).“ Sótt 20. febrúar 2018 af: http://www.catalyst.org/system/files/the_bottom_line_corporate_performance_and_women%27s_representation_on_boards_%282004-2008%29.pdf
- Coltrane, S. og Adams, M. (1997). „Work-Family, Imagery and Gender, Stereotypes, Television and Reproduction of Difference.“ *Journal of Vocational Behaviour* (bls.323-347).
- Cotter, A.D., Hermsen, J.M., Ovadia, S. og Vanneman, R. (2001). „The glass ceiling effect.“ *Social forces*, 80 (2), (bls.655-682).
- Dierendonck, D.van og Rook, L. (2010). *Enhancing Innovation and Creativity through Servant Leadership*. London: Palgrave Macmillan UK
- Dierendonck, D.van. (2010). „Servant Leadership: A Review and Synthesis.“ *Journal of Management*, 37, (bls.1228-1261).
- Doherty, T. L. og Horne, T. (2002). *Managing Public Services: Implementing Changes*. Bandaríkin: Routledge.
- Drake, Irmelin og Anne Grethe Solberg. (1995). *Kvinner og ledelse, gjennom glasstaget?* Oslo, Tano Aschehoug.
- Eagly, A.H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Eagly og Johnson.(1990). Sótt 29.janúar. 2018 af: http://digitalcommons.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=chip_docs
- Eagly, A. H., og Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). „The Leadership Styles of Women and Men.“ *Journal of Social Issues*, 57(4), (bls.781–797). Sótt af: https://is.muni.cz/el/1421/jaro2009/PSB_516/6390561/the_leadership_styles_of_women_and_men.pdf

- Emerek, R. og Holt, H. (ritsj.) (2008). *Lige Muligheder. Frie Valg? Om det Konsopdelte arbejdsmarked gennem et arti*. Kaupmannahöfn: SFI- Det nationale forskningscenter for velfærd.
- Emmerik, H.V., Euwema, Martin.C., Geschire, Myrthe., og Schouten. M. (2006). „Networking your way through the organization: Gender differences in the relationship between network participation and career satisfaction.“ *Journal of Business Research*, 58(9), (bls.1240-1250).
- Eygló Árnadóttir, Valgerður Anna Jóhannsdóttir og Þorgerður Einarsdóttir. (2010). „Konur og karlar í fjölmiðlum. Ísland í alþjóðlegri fjölmiðlavöktun.“ Helga Ólafs og Hulda Proppé (ritstj.). *Rannsóknir í félagsvísindum XI*: (bls.35-45). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Eyrún Ingadóttir. (1992). *Saga Húsmæðraskóla Reykjavíkur í fimmtíu ár*. Reykjavík: Hússtjórnarskóli Reykjavíkur.
- Finnborg Salóme Steinþórsdóttir. (2013). *Vinnumenning og kynjatengsl lögreglunnar. Af hverju eru konur svo fámennar meðal lögreglumanna?* Reykjavík: Ríkislögregluskólinn, Nýsköpunarsjóður námsmanna og Háskóli Íslands.
- Forsætisráðuneytið (2004). *Efnahagsleg völd kvenna. Skýrsla nefndar um efnahagsleg völd kvenna*. Reykjavík: Forsætisráðuneytið. Sótt 22.apríl 2018 af: https://www.stjornarradid.is/media/forsaetisraduneyti-media/media/Efnhasleg_vold_kvenna/EVKskyrsla.pdf
- Gallagher, M. (2010). „Who Makes The News?“ Sótt 21. apríl 2018 af: http://www.awcfs.org/dmdocuments/reports/gmmp_global_report_en.pdf
- Greenleaf, Robert K. (2008). *The Servant as leader*. The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Guðbjörg L. Rafnsdóttir og Auður Styrkársdóttir. (2009). „Kön och makt i islanskt naringsliv.“ K. Niskanen og A. Nyberg (ritsj.). *Kön og makt i Norden. Del 1* (bls.163-182). Landsrappporter. Kaupmannahöfn: Norræna ráðherranefndin.
- Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir (2012). „Kynjakvótar og mögulegar hindranir á leið kvenna til æðstu stjórnunar.“ *Íslenska þjóðfélagið 3* (bls.57-76).
- Gunnar Helgi Kristinsson. (2007). *Íslenska stjórnkerfið*. Reykjavík: Háskólaútgáfa.
- Gyða Margrét Pétursdóttir. (2007). „„Going global““. Útrás íslenskra hugbúnaðarfyrirtækja og samræming fjölskyldulífs og atvinnu.“ Gunnar Þór

- Johannesson (ritsj.), *Rannsóknir í félagsvísindum VIII.* Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Þórhallur Örn Guðlaugsson og Ester Rós Gústavsdóttir. (2010). „Íslensk vinnustaðamenning: Skýr og markviss stefna en skortur á samhæfingu og samþættingu.“ *Stjórnsmál og tjórnsýsla* 6 (2) (bls.229-251).
- Hagskinna. (1997). *Sögulegar tölur um Ísland*. Guðmundur Jónsson og Magnús S. Magnússon (ritstj). Reykjavík.
- Hagstofa Íslands. (2010). *Launamunur kynjanna. Skýrsla unnin vegna samstarfsverkefnis Hagstofu Íslands, Alþýðusambands Íslands. Samtaka atvinnulífsins um launamun kvenna byggt á gagnasöfnun Hagstofunnar*. Reykjavík: Hagstofa Íslands. Sótt 14.febrúar 2018 af: https://hagstofa.is/media/49846/launamunur_kynjanna_lokaskýrsla_februar_2010.pdf
- Hagstofa Íslands.(e.d.). *Konur og karlar. Hlutfall kvenna og karla í áhrifastöðum*. Reykjavík: Hagstofa Íslands. Sótt 12.febrúar 2018 af: <https://hagstofa.is/talnaefni/samfelag/felagsmal/konur-og-karlar/>
- Hambrick, D. C., Cho, T.S og Chen, M.J. (1996). „The influence of top management team heterogeneity on firm’s competitive moves“. *Administrative Science Quarterly* 41, (bls. 659-684).
- Harpa Hrud Berndsen (2011). *The Effect of Obesity on the Labor Market*. MS ritgerð í Hagfræði. Háskóla Íslands. Hagfræðideild. Sótt 21.apríl 2018 af: <https://skemman.is/handle/1946/7238>
- Haavind, H. (1985). Forandringar í forhallendet mellan kvinnor och mand. *Kvinneovetenskaplig tidskrift* 3, 85, (bls. 17-27).
- Helga Jónsdóttir, (2013). „Viðtöl í eigindlegum og megingdlegum rannsóknum.“ Sigríður Halldórsdóttir (ristj.), *Handbók í aðferðarfræði rannsókna* (bls.137-153). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., og Johnson, D.E. (2000). *Management of organizational behavior: Leading human resources*. 8. útgáfa. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hrefna Sif Heiðarsdóttir. (2010). *Viðhorf forstjóra og framkvæmdarstjóra til samþættingar vinnu og einkalífs*. MS ritgerð í Mannauðsstjórnun. Háskóla Íslands. Viðskiptafræðideild. Sótt 21.mars 2018 af: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>

- Hunt, V., Layton, D, og Prince, S (2015). *Diversity matters*. McKinsey & Company.
- Ingi Rúnar Eðvarðsson og Guðmundur Kristján Óskarsson (2009). „Íslenskir stjórnendur: Einkenni, stjórnunaraðferðir og árangur.“ *Bifröst Journal of Social Science*, 3, (bls.45-65).
- Ingveldur Geirsdóttir (2014). „Konur gera meira en karlar.“ Sótt 19.apríl 2018 af: https://www.mbl.is/frettir/innlent/2014/11/06/konur_gera_meira_en_karlar/
- Johnson, S.K., Murphy, S.E., Zewdie, S. og Reichard, R.J. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106(2008), (bls. 39–60). doi:10.1016/j.obhdp.2007.12.002
- Jón Snorri Snorrason. (2012). „Yfirlit um stöðu og áhrif jafnari kynjahlutfalla við stjórnun og í stjórnnum fyrirtækja.“ *Stjórnmal og stjórnsýsla*, 1(8), 93- 107. Sótt 17.febrúar 2018 af: <http://www.irpa.is/article/view/1165>
- Kawakami, C., White, J. B. og Langer, E. J. (2000). Mindful and Masculine: Freeing Women Leaders From the Constraints of Gender Roles. *Journal of Social Issues*, 1(56), (bls. 49-63).
- Klara Kristín Arndal. (2009). *Íslensk kvennatímarit: Sölugerð staðalmynda?* MA ritgerð í Blaða- og fréttamennsku: Háskóli Íslands. Félags-og mannvísindadeild.
- Klerk, S. De. og Kroon, J. (2008). „Business networking relationships for business success.“ *South African Journal of Business Management*, 39 (2), (bls.25-35).
- Kristín Loftsdóttir og Helga Björnsdóttir. (2015). Áhættusækni í útrásargleði: Karlar og konur í bönkum og fjármálafyrirtækjum. *Stjórnmal og Stjórnsýsla* 2(11), (bls. 231-246).
- Kristjana Guðbrandsdóttir. (2017, 18.mars). „Þá rekast þær á glerþakið.“ *Vísir*. Sótt 23.janúar 2018 af: <http://www.visir.is/g/2017170318848>
- Kristján Páll Kolka Leifsson (2014). *Konur í lögreglunni og bjargir þeirra: Staða kvenna í vinnustaðamenningu lögreglunnar á Íslandi*. MA ritgerð í félagsfræði, Háskóli Íslands. Félagsvísindasvið. Sótt 20.apríl 2018 af: <https://skemman.is/handle/1946/17921>
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *InterViews. Learning the craft of qualitative research interviewing*. 2. útgáfa. Kalifornía: Sage Publications.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, Kalifornía: Sage Publications.

- Kristín Loftsdóttir og Helga Björnsdóttir. (2015). „Áhættusækni í útrásargleði: Karlar og konur í bönkum og fjármálafyrirtækjum.“ *Stjórnmal og stjórnsýsla*, 2(11), (bls.231-246). doi: <http://dx.doi.org/10.13177/irpa.a.2015.11.2.6>
- Lilja Lind Pálsdóttir. (2012). *Staða kvenna á íslenskum vinnumarkaði. Þróun og horfur*. MS ritgerð í hagfræði. Háskóla Ísland, félagsvísindasvið. Sótt 14.mars 2018 af: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>
- Lincoln, Y.S. og Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park: Sage Publications.
- Margrét Sæmundsdóttir (2009). „Konur og stjórnunarhættir fyrirtækja á Íslandi.“ *Bifröst Journal of Science* 3, (bls.5-26).
- Merriam, S.M. (2009). *Qualitative Research: A guide to Design and Implementation*. Kalifornía: Jossey-Bass.
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., Spiers, J. og Hon, D. (2002). „Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research.“ *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), (bls.1-19).
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership. Theory and Practice*. Kalifornía: Sage Publications.
- Orbe, M.P. (1998). *Constructing Co-cultural Theory: An Explication of Culture, Power and communication*. Kalifornía: Sage Publications.
- Powell, A., Bagihole, B. og Dainty, A. (2009). „How Women Engineers Do and Undo Gender: Consequences for Gender Equality.“ *Gender, Work and Organisation*, 16(4), (bls.411-428).
- Ragnheiður Harpa Arnardóttir. (2013). „Megindlegar rannsóknir: Gerð rannsóknaráætlunar og yfirlit yfir helstu rannsóknarsnið.“ *Handbók í aðferðarfræði rannsókna* (bls.377-392). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Ritsjörn Kjarnans. (2018, 17.mars). „Fjármálakerfið að komast á þann stað að áhættusækni er að aukast“. *Kjarninn*. Sótt 29.apríl 2018 af: <https://kjarninn.is/frettir/2018-03-16-fjarmalakerfid-ad-komast-thann-stad-ad-ahaettusaekni-er-ad-aukast/>
- Rodriguez, Jenny K. (2011). „Joining the Dark Side: Women in Management in the Dominican Republic.“ *Gender, Work and Organistaion*. Sótt 20.mars 2018 af: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1468-0432.2010.00541.x>
- Ryan, M.K. og Haslam, A.A. (2005). „The glass cliff: Evidence that women are overrepresented in precarious leadership positions.“ *British Journal of Management*,

16, (bls.81-90). Sótt 23.mars 2018 af:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>.

Sanberg, S. (2013). *Lean in: Women, work, and the will to lead*. New Yourk, NY.

Bandaríkin: Alfred A. Knopf.

Sealy, R. (2010). „Changing perceptions of meritocracy in senior women’s careers.“

Gender in Managment: An international Journal, 25(3), (bls.184-197).

<https://doi.org/10.1108/17542411011036392>

Sedgwick, E.K. (1995). „Gosh, Boy George, You Must be Awfully Secure in your

Masculinity!“ M. Berger, B. Wallis og S. Watson (ritsj.). *Contracting Masculinity*

(bls. 11-21).

Sigríður Halldórsdóttir. (2014). „Yfirlit yfir eigindlegar rannsóknaraðferðir.“ *Handbók*

í aðferðarfræði rannsókna (bls.239-249). Akureyri: Háskólinn á Akureyri

Sigríður Halldórsdóttir og Sigurlína Davíðsdóttir. (2014). „Réttmæti og áreiðanleiki í

megindlegum og eigindlegum rannsóknum.“ *Handbók í aðferðarfræði rannsókna*

(bls.211-228). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

Sigríður Kristjánsdóttir (2009). *Konur, stjórnun og samskipti: Stjórnunaraðferðir*

kvenna í ólíkum atvinnugreinum. Óbirt meistararitgerð, Háskólinn á Akureyri,

Akureyri.

Sigríður Matthíasdóttir. (2004). *Hinn sanni Íslendingur: Þjóðerni, kyngervi og vald á*

Íslandi 1900-1930. Reykjavík: Kilja.

Sigríður Ómarsdóttir. (2015). Kynjakvótar í stjórnnum lífeyrissjóða. Könnun á

viðhorfum stjórnarmanna og framkvæmdarstjóra lífeyrissjóða. MS Ritgerð í

Viðskiptafræði. Háskóli Íslands. Sótt 28 apríl 2018 af:

<http://hdl.handle.net/1946/21505>

Sigríður Elín Þórðardóttir, Stefanía Óskarsdóttir, Bjarnheiður Jóhannsdóttir, Helga

Björg Ragnarsdóttir, Kristín Karlsdóttir og Erna Bjarnadóttir (2005). *Eignarhald*

kvenna í atvinnurekstri og landbúnaði. Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið og

Byggðastofnun.

Sigurður Kristinsson. (2005). „Leiðsögn og eftirlit með siðferði í félagsvísindalegum

rannsóknum á fólki: Hvers vegna og hvernig?“ Úlfar Hauksson (ritstj.), *Rannsóknir*

í félagsvísindum VI (bls.139–152). Reykjavík: Háskólaútgáfan

Sigurlína Davíðsdóttir og Anna Ólafsdóttir. (2013). „Notkun blandaðra aðferða í

rannsóknum.“ Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.). *Handbók í aðferðarfræði rannsókna*

(bls.393-402). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

- Sigrún Gunnarsdóttir. (2011). „Þjónandi forysta. Fyrri hluti.“ *Glíman* 8, (bls.245-262).
- Sigurður Ragnarsson. (2011). *Forysta og samskipti. Leiðtogafræði*. Reykjavík: Rúnir prentsmiðja.
- Sinclair, A. (2007). *Leadership for the disillusioned. Moving beyond myths and heroes to leading that liberates*. Crows Nest: Allen & Unwin.
- Singh, V., Vinnicombe, S. og Kumra, S. (2006). Women in formal networks: An organisational citizenship perspective. *Women in Management Review*, (2006). doi:10.1108/09649420610683462
- Smith, J.A., Flowers, P og Larkin, M. (2009). *Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research*. Kalifornía: Sage Puplications.
- Snaebjornsson, I. M. og Edvardsson, I. R. (2013). „Gender, Nationality and Leadership style: A literature Review.“ *International Journal of Business and Management*, 18, (bls.89-103).
- Svanhvít Ljosbjörg Guðmundsdóttir. (2014). „Ég fórnaði bara öllu“ *Starfsaldur, álag og kynjamismunun hjá íslenskum blaðamönnum*. MS ritgerð í viðskiptafræði. Háskóli Íslands. Viðskiptafræðideild. Sótt 26.mars 2018 af: <http://hdl.handle.net/1946/18150>
- Teigen, M. (2012). „Gender quotas on corporate boards: On the diffusion of a distinct national policy reform.“ *Firms, Boards and Gender Quotas: Comparative Perspectives Comparative Social Research*, 29, (bls.115-146.) doi:10.1108/S0195-6310(2012)0000029008
- UNESCO. (2002). „Universal Declaration on Cultural Diversity: a vision, a conceptual platform, a pool of ideas for implemtentiation, a new paradigm.“ *Cultural diversity series* 1. Sótt 26. mars 2018 af: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127162e.pdf>
- Valgerður Jóhannesdóttir. (2009). *Tengslanet kvenna í atvinnulífinu: Dropinn holar steininn*. Meistararitgerð, Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild. Sótt 22.apríl 2018 af: <https://skemman.is/handle/1946/2562>
- Velferðarráðuneytið (2015). *Staða kvenna og karla á íslenskum vinnumarkaði. Staðreyndir og staða þekkingar*. Sótt 20.janúar 2018 af: https://www.stjornarradid.is/media/velferdarraduneyti-media/media/rit-og-skyrslur-2015/Stada_karla_og_kvenna_29052015.pdf
- Viktoría Hermannsdóttir. (2012). *Birtingarmyndir kvenna í fjölmiðlum. Eru konur þaggaður hópur?* Óbirt BA-ritgerð: Háskóli Íslands: Félags-og mannvísindadeild.

- Wajcman, J. (1998). *Managing like a Man: Women and Men in Corporate Management*. Bretland: Polity Press
- Williams, C. (1995). *Still a Man's world: Men Who Do Women's Work*. Berkeley: University of California Press.
- Zeng, Z. (2011). „The myth of the glass ceiling: Evidence from a stock-flow analysis of authority attainment.“ *Social Science Research*, 40(1), (bls.312-325).
- Þorgerður Einarsdóttir (2005). „Ekki fegurðarsamkeppni eða stjórnmuleit...“ Úlfar Hauksson (ritstj.) *Rannsóknir í félagsvísindum VI* (bls.303-319). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Þorgerður Einarsdóttir. (2007).“ Aumingjahjálp eða afbygging á umframvaldi? Um sértækar aðgerðir, jákvæða mismunun og kvóta.“ Í Gunnar Þór Jóhannesson (ritsj.), *Rannsóknir í félagsvísindum VIII*. Reykjavík: Félagsvísindastofnun. Háskóla Íslands. Sótt 16.mars 2018 af: http://aldarafmaeli.hi.is/files/skjol/ritaskra_2007.pdf
- Þorgerður Einarsdóttir og Gyða Margrét Pétursdóttir. (2010). *Greining á skýrslu rannsóknarnefndar Alþingis frá kynjafræðilegu sjónarhorni*. Reykjavík: Alþingi.
- Þórður Snær Júlíusson. (2015, 31.mars). „Ein kona fyrir hverja níu karla í æðstu stöðum íslenska fjármálaheims“. *Kjarninn*. Sótt 29.apríl 2018 af: <https://kjarninn.is/skyring/ein-kona-fyrir-hverja-niu-karla-i-aedstu-stodum-islensks-fjarmalaheims/>
- Þórdís Sif Sigurðardóttir. (2011). *Kynjakvóti í hlutafélögum:Hvernig er hann, hvers vegna og hvað þarf að gerast til að hann verði virtur?* ML ritgerð í Lögfræði. Háskóli Reykjavíkur. Sótt 27.apríl 2018 af: <http://hdl.handle.net/1946/10711>
- Þórdís Rún Þórisdóttir. (2013). *Viðskiptalífið – vettvangur karla? Viðhorf æðstu stjórnenda til setningu kynjakvótalaga og hindranir sem verða á leið kvenna að æðstu stjórnunarstöðum*. MS ritgerð í félagsfræði. Háskóli Íslands. Félagsvísindsvið. Sótt 25.mars 2018 af: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>

Viðauki 1.

Sæl XXXXXXXXX.

Ég heiti Rósa Björk og er meistaranemi við Háskólann á Bifröst í námi sem nefnist Forusta og stjórnun. Ég er að vinna að lokaverkefni mínu sem snýst um að kanna viðhorf og stöðu kvenna þegar ráðið er í æðstu stjórnendastöður í fyrirtækjum. Það er mikilvægt fyrir mig að fá skoðun og sýn kvenna á þessum hlutum og dýpka verkefni mitt. Ég leita því til þín með ósk um að fá að leggja fram spurningarlista á netfang þeirra kvenna sem eru á skrá FKA. Spurningarlistinn er nafnlaus og fyllsta trúnaðar er gætt. Hugmyndin er að senda spurningarlistann út í byrjun febrúar mánaðar og honum fyllt eftir viku síðar.

Með fyrirfram þökk og von um jákvæð viðbrögð

Rósa Björk Sigurðardóttir

Viðauki 2.

Viðtalsrammi fyrir eigindlega rannsókn.

Spurningarnar fyrir viðhorfskönnuna

1. Á hvaða aldri ert þú?

20-29 ára

30-39 ára

40-49 ára

50-59 ára

60 ára eða eldri

2. Fjölskylduhagir

Einhleyp

Sambúð

Gift

Vil ekki svara

3. Menntun

Grunnskólapróf

Framhaldsskóli

Háskólapróf-grunnám (BA/BS/B.Ed)

Háskólapróf-framhaldsnám (MA/MS/M.Ed)

Annað- ef svo þá vinsamlegast svaraðu næstu spurningu

Vil ekki svara

4. Ef þú valdir annað í spurningu um menntun, hvaða menntun hefur þú?

5. Telur þú að konur séu öðruvísi stjórnendur en karlar?

Nei, ekki að neinu leyti

Að litlu leyti

Skiptir ekki máli

Já, þónokkru leyti

Veit ekki

6. Telur þú að kvenkyns stjórnendur henti betur að starfa í ákveðnum atvinnugreinum fremur en öðrum?

Nei, þær eru jafnfærar stjórnendur á öllum sviðum

Já, að litlum hluta

Já, konum hentar betur að vera stjórnendur í ákveðnum greinum atvinnulífsins

Veit ekki

7. Konur eru oft í lágu hlutfalli sem stjórnendur í fjármálafyrirtækjum, telur þú að konum henti verr að vera í stjórnunarstöðum í fjármálafyrirtækjum?

Nei, ég tel að þær séu betri stjórnendur en karlar í fjármálafyrirtækjum

Nei, ég tel þær séu jafngóðir stjórnendur í fjármálafyrirtækjum og karlar

Já, stjórnun í fjármálafyrirtækjum henta körlum betur

Veit ekki

8. Eru kvenstjórnendur almennt umhyggjusamari en karlkynsstjórnendur?

Nei, karlkynsstjórnendur eru almennt umhyggjusamari en kvenkynsstjórnendur

Það er mjög mismunandi og fer ekki eftir kynferði

Já, kvenkynsstjórnendur eru almennt umhyggjusamari en karlkynsstjórnendur

Veit ekki

9. Eru kvenkynsstjórnendur almennt heiðarlegri en karlkynsstjórnendur?

Nei, karlkynsstjórnendur eru almennt heiðarlegri en kvenkynsstjórnendur

Það er mjög mismunandi og fer ekki eftir kynferði

Já, kvenkynsstjórnendur eru almennt heiðarlegri en karlkynsstjórnendur

Veit ekki

10. Eru kvenkynsstjórnendur almennt meira hvetjandi og styðjandi í sínum stjórnunarstíl en karlar?

Nei, karlkynsstjórnendur eru almennt meira hvetjandi og styðjandi en kvenkynsstjórnendur

Að hluta til eru kvenkynsstjórnendur almennt meira hvetjandi og styðjandi en karlkynsstjórnendur

Að hluta til eru karlkynsstjórnendur almennt meira hvetjandi og styðjandi en kvenkynsstjórnendur

Já, kvenkynsstjórnendur eru almennt meira hvetjandi og styðjandi en karlkynsstjórnendur

Veit ekki

11. Eru kvenkynsstjórnendur almennt meira drottnandi og stýrandi í sínum stjórnunarstíl heldur en karlar?

Nei, karlkynsstjórnendur eru almennt meira drottnandi og stýrandi í sínum stjórnunarstíl en kvenkynsstjórnendur

Að hluta til eru kvenkynsstjórnendur almennt meira drottnandi og stýrandi í sínum stjórnunarstíl en karlar

Að hluta til eru karlkynsstjórnendur almennt meira drottnandi og stýrandi í sínum stjórnunarstíl en konur

Já, kvenkynsstjórnendur eru almennt meira drottnandi og stýrandi í sínum stjórnunarstíl en karlar

Veit ekki

12. Eru kvenkynsstjórnendur sjálfstæðari í vinnubrögðum sínum heldur en karlkynsstjórnendur?

Nei, karlkynsstjórnendur eru sjálfstæðari í vinnubrögðum sínum heldur en kvenkynsstjórnendur

Að hluta til eru kvenkynsstjórnendur sjálfstæðari í vinnubrögðum sínum heldur en karlkynsstjórnendur

Að hluta til eru karlkynsstjórnendur sjálfstæðari í vinnubrögðum sínum heldur en kvenkynsstjórnendur

Já, kvenkynsstjórnendur eru sjálfstæðari í vinnubrögðum sínum heldur en
karlkynsstjórnendur
Veit ekki

**13. Eru kvenkynsstjórnendur almennt áhættufælnari og varkárari en
karlkynsstjórnendur?**

Nei, karlkynsstjórnendur eru almennt áhættufælnari og varkárari en
kvenkynsstjórnendur
Að hluta til eru kvenkynsstjórnendur almennt áhættufælnari og varkárari en
karlkynsstjórnendur
Að hluta til eru karlkynsstjórnendur almennt áhættufælnari og varkárari en
kvenkynsstjórnendur
Já, kvenkynsstjórnendur eru almennt áhættufælnari og varkárari en
karlkynsstjórnendur
Veit ekki

**14. Telur þú vera mun á samskiptahæfni hjá kvenkyns-og
karlkynsstjórnendum í fjármálafyrirtæki?**

Já, karlar eru mun hæfari í samskiptum en konur
Að hluta til, fer ekki eftir kynferði
Já, kvenkynsstjórnendur eru mun hæfari en karlkynsstjórnendur
Veit ekki

**15. Telur þú vera mun almennt á hæfni karlkynsstjórnenda og
kvenkynsstjórnenda á að mynda og nýta sér tengslanet?**

Já, karlkynsstjórnendur eru almennt færari en kvenkynsstjórnendur að mynda og nýta
sér tengslanet
Enginn munur, fer ekki eftir kynferði
Já, kvenkynsstjórnendur eru almennt færari en karlkynsstjórnendur að mynda og nýta
sér tengslanet
Veit ekki

**16. Telur þú gildi og hefðir í þjóðfélaginu hafa áhrif þegar ráðið er í
stjórnunarstöður í fyrirtækjum?**

Nei, engin áhrif

Að litlu leyti

Já, hafa mikil áhrif

Veit ekki

17. Telur þú kynferði skipta almennt máli þegar ráðið er í stjórnendastöður í fyrirtækjum?

Nei, engu máli

Að hluta til, fer eftir stjórnendastöðu

Já, að miklu leyti

Veit ekki

18. Telur þú kvenfólk almennt lenda í meiri hindrunum á leið sinni í æðstu stjórnendastöður hjá fyrirtækjum?

Nei, karlar og konur eiga sömu leið að stjórnendastöðum

Að hluta til, fer eftir stjórnendastöðu

Já, konur lenda almennt fremur í hindrunum en karlar

Veit ekki

19. Telur þú karlkynsstjórnendur almennt fljótari að komast í æðstu stjórnunarstöður en kvenkynsstjórnandi?

Nei, karlkynsstjórnendur eru almennt lengur að komast í æðstu stjórnunarstöður

Að hluta til en fer ekki eftir kynferði

Já, kvenkynsstjórnendur þurfa almennt að hafa unnið lengur hjá fyrirtækinu til að komast í æðstu stjórnunarstöður

Veit ekki

20. Telur þú lög um kynjakvóta í stjórnunarstöðum hafa jákvæð áhrif fyrir konur í stjórnunarstöðum?

Nei, alls ekki. Einstaklingar eiga að komast í æðstu stjórnunarstöðu út frá eigin hæfni, óháð kynferði.



Að hluta til, getur hjálpað konum að komast í stjórnunarstöður sem hafa verið

karllægar

Já, tel svo vera

Veit ekki

Viðauki 3.

Kæra FKA kona, mig langar til að þakka þér fyrir þátttöku þína á viðhorfskönnun sem ég sendi á þig sl. föstudag 9.febrúar um þátttöku í rannsókn á kynjamun í ráðningu í æðstu stjórnendastöður með áherslu á konur í fjármálageiranum.

Svörun hefur verið framfar öllum mínum vonum og er ég spennt að fara að vinna að niðurstöðum.

Þær sem hafa ekki getað svarað enn gefst kostur á að svara til 21.febrúar á miðnætti. Ég væri mjög þakklát ef þið hefðuð tök á því. Hér má finna slóð að rannsókninni: <https://goo.gl/forms/9DQnvo2VwFahpWQF2>

Bestu þakkir

Rósa Björk Sigurðardóttir

rosa16@bifrost.is

Leiðbeinandi rannsóknarinnar er Jón Snorri Snorrason. Ef óskað er eftir frekari upplýsingum frá honum má hafa samband við hann á netfangið jonsnorri@bifrost.is

Viðauki 4.

Kæra XXXXXX.

Ég heiti Rósa Björk Sigurðardóttir og er nemandi við Háskólann á Bifröst. Ég er að vinna að lokaverkefni í meistarnámi við Forystu og stjórnun. Verkefnið fjallar um kynjamun í ráðningu í æðstu stjórnendastöður með áherslu á konur í fjármálageiranum.

Í rannsókn minni kanna ég viðhorf og stöðu kvenna þegar ráðið er í æðstu stjórnendastöður í fyrirtækjum. Rannsóknin er byggð á blandaðri aðferð, þannig að fyrst verður gagna aflað með meginlegri aðferð (spurningarlisti sendur út) og sem síðan er fylgt eftir með eigindlegri aðferð (opin viðtöl við valda þátttakendur). Niðurstöður þessara aðferða verða síðan túlkaðar saman.

Við val á viðmælendum var horft til þeirra kvenna sem hafa áhrif á umsýslu fjármagns og sitja sem æðstu stjórnendur hjá fyrirtækjum sínum. Við vinnslu á viðmælendalista kom nafn þitt upp. Það væri mér því mjög mikilvægt að fá að hitta þig og spyrja nokkurra spurninga.

Rannsóknin byggist á um 45-60 mín. samtali sem byggt væri á spjalli og undirbúningur viðmælanda ekki nauðsynlegur. Ég þarf að fá að taka viðtalið upp þar sem það þarf afrita það yfir á word skjal til að geta unnið með gögnin á sem áreiðanlegastan máta. Gögnin verða varðveitt á öruggum stað og þeim eytt eftir birtingu rannsóknarinnar. Viðtölin verða með algjörum trúnaði þar sem nafnleyndar verður gætt. Ég mun breyta nafni þínu þannig að það verður ekki hægt að rekja það til þátttakenda. Ég stefni á að taka 5 viðtöl núna í byrjun mars og þætti mér vænt um að ef þú gætir gefið þér tíma í spjall um reynslu þína. Framlag þitt er mikilvægt þar sem það eru tiltölulega fáar konur eru í æðstu stjórnunarstöðum og hafa yfir fjármagni fyrirtækja að segja. Tími og staðsetning viðtalsins yrði eftir þínum hentugleika.

Leiðbeinandi minn í verkefninu er Jón Snorri Jónsson, lektor við Háskólann á Bifröst.

Með von um jákvæð viðbrögð.

Rósa Björk Sigurðardóttir, 6955104

rosa16@bifrost.i

Viðauki 5.

Viðtalsrammi fyrir eigindlega rannsókn.

Stjórnandinn

1. Hvernig myndir þú lýsa þér sem stjórnanda?
2. Reynir þú að líkja eftir körlum eða notar þú kvenlæga stjórnunarhætti?
3. Telur þú kvenkynsstjórnendur almennt meira umhyggjusamari og heiðarlegri en karlstjórnendur?
4. Telur þú kvenkynsstjórnendur vera almennt meira stýrandi í sínum stjórnunarstíl heldur en karlkynsstjórnendur?
5. Telur þú kvenstjórnendur vera almennt áhættufælnari og varkárari en karlkynsstjórnendur?
6. Telur þú vera aðrar og meiri kröfur á konur í stjórnunarstöðum?
7. Finnst þér vera eðlislægur munur á körlum og konum?

Samfélagið


8. Hver ábyrgð þín á heimilinu?
9. Telur þú að kvenstjórnendur hafi meiri ábyrgð á heimilinu heldur en karlstjórnendur?
10. Finnst þér vinnustaðamenningin í fjármálaumhverfinu vera karlægt?
11. Hver finnst þér vera áhrif staðalímynda?

Tengslanetið

12. Telur þú karlkynsstjórnendur vera hæfari í að mynda og nýta sér tengslanet?
13. Hvernig hefur þú byggt upp þitt tengslanet og notfært þér það?
14. Telur þú að þitt tengslanet hafi haft árangur á þinn frama sem æðsti stjórnandi?

Hindranir

15. Telur þú hefðir og gildi í samfélaginu hafa áhrif á þegar ráðið er í æðstu stöður?
16. Telur þú kynferði skipta almennt máli þegar ráðið er í stjórnunarstöður?
17. Telur þú vera einhvern mun á ráðningum milli kynja þegar ráðið er inn í æðstu stjórnunarstöður?

- 
18. Hverjar telur þú vera helstu hindranirnar við það að vera kona sem hefur mikil ítök varðandi fjármál og ákvarðanir fyrirtækisins?
 19. Hvernig hefur þú unnið með þessar hindranir?
 20. Telur þú að það hafi verið einhver þróun á ráðningum milli kynjanna sl. 20 ár á Íslandi?
 21. Sérðu fyrir þér að konur munu verða til jafns og karlar í æðstu stjórnunarstöðum innan fárra ára?

Kynjakvótinn

22. Hvað finnst þér um kynjakvótann?
23. Telur þú lög um kynjakvóta í stjórnunarstöðum hafa jákvæð áhrif fyrir konur í stjórnunarstöðum?
24. Hver eru áhrif kynjakvóta í stjórnunarstöðum á Íslandi?

Bakgrunnur

25. Bakgrunnur þinn er?
 - a. aldur
 - b. fjölskyldhagir
 - c. menntun
 - d. núverandi atvinnustaða
 - e. reynsla í árum sem stjórnandi

Er eitthvað annaðs em þú vildir koma á framfæri sem þér finnst vanta eða finnst vera mikilvægt fyrir aðrar konur sem vilja komast til valda sem æðstu stjórnendur?