



Lokaverkefni til BS-prófs í viðskiptafræði

„Að taka plássið“

Reynsla íslenskra kvenstjórnenda af hindrunum og möguleikum við framvindu í starfi

Sigurlaug Lára Sigurgeirsdóttir

Leiðbeinandi: Dr. Ásdís Emilsdóttir Petersen, aðjúnkt

Júní 2019



HÁSKÓLI ÍSLANDS
FÉLAGSVÍSINDASVIÐ

VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD

„Að taka plássið“

***Reynsla íslenskra kvenstjórnenda af hindrunum og möguleikum við
framvindu í starfi?***

Sigurlaug Lára Sigurgeirsdóttir

Lokaverkefni til BS-gráðu í viðskiptafræði

Leiðbeinandi: Dr. Ásdís Emilsdóttir Petersen, aðjúnt

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Júní 2019

„Að taka plássið“: Reynsla íslenskra kvenstjórnenda af hindrunum og möguleikum við framvindu í starfi.

Ritgerð þessi er 12 eininga lokaverkefni til BS-prófs við Viðskiptafræðideild, Félagsvísindasviði Háskóla Íslands.

© 2019 Sigurlaug Lára Sigurgeirsdóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: GuðjónÓ

Reykjavík, 2019

Formáli

Ritgerðin „*Að taka plássið*“ er 12 eininga lokaverkefni til BS-prófs við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Ritgerðin fjallar um reynslu íslenskra kvenstjórnenda af hindrunum og möguleikum við framvindu í starfi. Rannsóknin byggir á viðtölum sem tekin voru við fimm kvenstjórnendur í íslenskum fyrirtækjum sem hafa 100 starfsmenn eða fleiri og notast var við eiginlega aðferðafræði. Við öflun og greiningu gagna var stuðst við fyrirbærafræðilega nálgun. Leiðbeinandi verkefnisins var dr. Ásdís Emilsdóttir Petersen, aðjúnkt við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands.

Ég vil þakka viðmælendum mínum fyrir að hafa gefið sér tíma til að segja mér frá sinni reynslu og upplifun. Hver og ein þeirra veitti mér mikinn innblástur. Einstakar þakkir fær leiðbeinandi minn, Ásdís Emilsdóttir Petersen fyrir ánægjulegt samstarf, góða leiðsögn og stuðning í gegnum verkefnið. Einnig vil ég þakka fjölskyldu minni, vinum og eiginmanni fyrir stuðninginn, hvatningu og mikla þolinmæði.

Útdráttur

Undanfarin ár hafa umræður um kvenstjórnendur á íslenskum vinnumarkaði vakið mikinn áhuga og meiri umfjöllun en áður. Markmið þessarar rannsóknar var að kynnast reynslu íslenskra kvenstjórnenda af hindrunum og möguleikum við framvindu í starfi. Rannsóknarspurningin var : „*Hver er reynsla íslenskra kvenstjórnenda af hindrunum og möguleikum við framvindu í starfi?*“ Notast var við eiginlega rannsóknaraðferð til þess að svara rannsóknarspurningunni þar sem tekin voru viðtöl við fimm kvenstjórnendur í íslenskum fyrirtækjum. Lykilhugtök rannsóknarinnar voru: *Leiðtogar, kvenleiðtogar, starfsþróun og jafnrétti*. Viðtölin voru greind samkvæmt greiningaraðferð fyrirbærafræðinnar þar sem markmiðið var að komast að kjarna (e. *essence*) sem endurspeglar reynslu kvennanna.

Sameiginleg lárétt reynsla og upplifun kvenstjórnenda eða þemu lykilhugtakanna sem birtust rannsakanda voru: *Sá sem býr yfir reynslu og er sanngjarn (Leiðtogar), treysta á sjálfan sig og taka plássið (Kvenleiðtogar), byggja upp gott orðspor og hafa ástríðu (Starfsþróun) og róttækar breytingar eru oft leiðin að jafnvægi (Jafnrétti)*. Þegar upplifun kvenstjórnenda af framvindu í starfi er skoðuð benda niðurstöður til þess að þær hafi ekki fundið fyrir hindrunum í formi kynjamisréttis á sínum ferli. Reynslan og upplifun þeirra sýnir að gott orðspor og reynsla í starfi skiptir miklu máli til þess að komast hærra upp valdastigann. Niðurstöður rannsóknarinnar benda einnig til að mögulega sé búið að ryðja ákveðna leið fyrir kvenstjórnendur í æðstu stöður.

Eftir greiningu viðtala við þátttakendur rannsóknarinnar samkvæmt greiningaraðferð fyrirbærafræðinnar kom kjarninn (e. *essence*) í ljós: *Ástríða*. Reynsla og upplifun kvenstjórnenda við framvindu í starfi byggist því fyrst og fremst á því að hafa ástríðu fyrir starfinu.

Efnisyfirlit

Formáli.....	4
Útdráttur	5
Efnisyfirlit.....	6
Myndaskrá	8
Töfluskrá.....	9
1 Inngangur.....	10
2 Fræðilegt yfirlit	11
2.1 Leiðtogar	11
2.1.1 Munurinn á leiðtoga og stjórnanda.....	11
2.2 Þróun leiðtogahæfileika	12
2.2.1 Eiginleikakenningar	12
2.2.2 Atferliskenningar	12
2.2.3 Aðstæðukenningar	12
2.2.4 Umbreytingarkenningar	13
2.3 Þjónandi forysta	13
2.4 Kvenleiðtogar	14
2.5 Hindranir	16
2.5.1 Feðraveldi.....	16
2.5.2 Kynbundinn launamunur.....	16
2.5.3 Kynjamisrétti og menntun.....	17
2.5.4 Kynjamisrétti á vinnumarkaði.....	18
2.6 Glerpakið.....	19
3 Aðferðafræði og framkvæmd rannsókna.....	21
3.1 Eigindleg rannsóknaraðferð	21
3.2 Fyrirbærafræði og greiningaraðferð	21

3.3	Pátttakendur rannsóknar	22
3.4	Gagnasöfnun og framkvæmd	23
3.5	Takmarkanir rannsóknarinnar	24
3.6	Samantekt	24
4	Niðurstöður	25
4.1	Greining viðtala	25
4.1.1	Viðmælandi: Gyða	25
4.1.2	Viðmælandi: María	28
4.1.3	Viðmælandi: Hildur	31
4.1.4	Viðmælandi : Laufey	33
4.1.5	Viðmælandi: Arna	36
4.3	Niðurstaða viðtala	39
4.4	Kjarni (e. <i>essence</i>)	41
4.5	Samantekt	42
5	Umræður	44
5.1	Umræður um leiðtoga	44
5.2	Umræður um kvenleiðtoga	44
5.3	Umræður um starfsþróun	45
5.4	Umræður um jafnrétti	46
5.5	Samantekt	46
5.6	Hagnýtt gildi rannsóknarinnar	47
	Lokaorð	49
	Heimildaskrá	50
	Viðauki 1: Viðtalsrammi	54
	Viðauki 2: Beiðni um viðtal	57

Myndaskrá

Mynd 1. Meðalatvinnutekjur eftir menntun 2017	18
---	----

Töfluskrá

Tafla 1. Flokkun leiðtogaeinkenna.....	15
Tafla 2. Þema út frá leiðtogum.....	39
Tafla 3. Þema út frá kvenleiðtogum	40
Tafla 4. Þema út frá starfsþróun.....	40
Tafla 5. Þema út frá jafnrétti	41
Tafla 6. Samantekt á viðtölum.....	42

1 Inngangur

Kynbundinn munur á vinnumarkaði hefur verið vinsælt rannsóknarefni fræðimanna í mörg ár. Konur hafa nú í auknum mæli tekið að sér stjórnunarstöður síðustu ár og að sjálfsögðu hefur þessi aukning kvenna í stjórnunarstöðum vakið áhuga fólks á að skoða þessa þróun. Ýmsar kenningar hafa verið settar fram um hvaða eiginleikar séu ákjósanlegir fyrir stjórnendastíla og eiginleika stjórnenda. Markmið rannsóknarinnar er að svara spurningunni: **Hver er reynsla íslenskra kvenstjórnenda af hindrunum og möguleikum við framvindu í starfi?**

Rannsóknin „*Að taka plássið*“ er byggð á eiginlegri aðferðafræði þar sem tekin voru fimm viðtöl við kvenstjórnendur íslenskra fyrirtækja. Við greiningu gagna var stuðst við greiningaraðferð fyrirbærafræðinnar með því markmiði að komast að ákveðnum kjarna (e. *essence*) sem hefur áhrif á reynslu eða upplifun kvenstjórnenda á viðfangsefninu.

Ritgerðin skiptist í sex kafla, að inngangi loknum er annar kafli sem er fræðilegur. Þar verður farið yfir helstu rannsóknir og kenningar sem snúa að leiðtogum, kvenleiðtogum, hindrunum og jafnrétti. Í kafla þrjú verður fjallað um aðferðafræði rannsóknarinnar, hvernig gagnasöfnun og úrvinnsla fóru fram. Í fjórða kafla eru greiningar á viðtölum við viðmælendur og einnig verða niðurstöður rannsóknarinnar kynntar. Niðurstöðurnar eru flokkaðar saman eftir hverjum viðmælenda fyrir sig ásamt lykilhugtökum rannsóknarinnar sem voru: *Leiðtogar, kvenleiðtogar, starfsþróun og jafnrétti*. Í kjölfarið er sameiginleg lárétt reynsla og upplifun viðmælenda greind og kjarninn (e. *essence*) fundinn. Í fimmta kafla eru umræður þar sem niðurstöður rannsóknarinnar verða mátaðar við fyrri rannsóknir og fræði. Loks verður farið yfir hagnýtt gildi rannsóknarinnar. Í sjötta og jafnframt síðasta kaflanum eru lokaorð.

2 Fræðilegt yfirlit

Í þessum kafla verður fjallað um rannsóknir og kenningar fræðimanna um leiðtoga, kvenleiðtoga, hindranir og jafnrétti.

2.1 Leiðtogar

Hugtakið leiðtogi hefur verið skilgreint sem einstaklingur sem hefur ákveðið vald yfir öðru fólki og hefur í kjölfarið áhrif á það. Leiðtogi er sá sem leiðir hóp af fólki til sigurs (Northouse, 2010). Leiðtogi á sér fylgjendur, annars er hann ekki leiðtogi. Leiðtogi byggir árangur sinn á því hversu vel hann nær að hvetja sína fylgjendur til þess að ná settum markmiðum (Yukl, 2010). Leiðtogi drífur fylgjendur sína áfram, er með skýra framtíðarsýn og sér tilganginn í verkefnum. Leiðtogar þurfa að sýna stuðning, leiða og þjálfa fylgjendur sína en með þeirri hegðun eru þeir til staðar fyrir fólkið. Leiðtogar sem sjá árangur hjá fylgjendum sínum og umbuna fyrir það eru á vissan hátt framúrskarandi (Sigurður Ragnarsson, 2011).

Forysta (e. *leadership*) er lykilatriði hjá fyrirtækjum sem ná árangri. Einstaklingur sem ætlar sér að komast í stjórnendastöðu þarf að búa yfir leiðtogafærni og vera álitinn leiðtogi í augum annarra (Appelbaum, Audet og Miller, 2003). Hæfileikinn að móta sýn og viðhalda henni til þess að ná settum markmiðum er leiðtogafærni. Leiðtogafærni er persónueiginleiki sem einstaklingur þarf að búa yfir til þess að heilla aðra (Haukur Ingi Jónasson og Helgi Þór Ingason, 2011). Leiðtogar eru yfirleitt þeir sem hafa ákveðna persónutöfra, sjálfstraust, útgeislun og ná vel til fólks, til dæmis starfsfólks eða fylgjenda (Kotterman, 2006).

Nú til dags eru hraðar breytingar í viðskiptaumhverfinu sem geta valdið því að umhverfið verður oft flókið, fyrirtæki þurfa því stjórnanda sem er góður í leiðtoga- og stjórnandahlutverkinu. Með góðan stjórnanda er hægt að uppfylla þarfir starfsfólks, viðskiptavina, hluthafa og annarra hagsmunaaðila (Sigurður Ragnarsson, 2011).

2.1.1 Munurinn á leiðtoga og stjórnanda

Leiðtogar eiga það til að höndla óreiðu betur og þeir gefa sér meiri tíma til þess að skilja vandamálin áður en farið er í aðgerðir til að leysa þau. Stjórnendur aftur á móti leggja

meiri áherslu á stöðugleika, ferlið sjálft og vilja leysa vandamál sem fyrst, jafnvel þó þeir hafi ekki skilning á vandamálinu sjálfu. Til þess að ná árangri þurfa skipulagsheildir að hafa bæði leiðtoga og stjórnendur innbyrðis (Zaleznik, 2004). Hugtök sem tengjast leiðtogum eru til að mynda framtíðarsýn, breytileiki og áhætta á meðan hugtök sem tengjast stjórnendum eru skipulag, reglur og áætlanagerð (Bennis og Nanus, 2003).

2.2 Þróun leiðtogahæfileika

Leiðtogahæfileikar hafa þróast mikið á undanförunum árum og fræðimenn hafa skoðað umrædda þróun ítarlega. Helstu kenningar leiðtogafræðanna eru eiginleika-, atferlis-, aðstæðu- og umbreytingarkenningar. Hér verður gerð grein fyrir þessum kenningum.

2.2.1 Eiginleikakenningar

Í byrjun 20. aldar voru eiginleikakenningar (e. *trait theories*) vinsælar, en það var áður en hugtakið forysta var rannsakað á fræðilegan máta. Sagnfræðingar þróuðu kenningarnar og rannsökuðu virta leiðtoga með því markmiði að skilja hvað gerði þá að afburða leiðtogum. Einkenni eiginleikakenninga er í raun karlmennska og hetjudáð. Einkenni leiðtoga eru talin vera eiginleikar sem eru meðfæddir og gera þá hæfa til forystu. Kenningarnar hafa verið mjög umdeildar og í kjölfarið var farið að beina rannsóknum á þá braut hvort umhverfi eða erfðir hefðu áhrif á forystu (Landy og Conte, 2013; Northouse, 2010; Sternberg, Antonakis og Cianciolo, 2004; Yukl, 2006).

2.2.2 Atferliskenningar

Kringum sjötta áratug 20. aldar var áhersla lögð á að rannsaka atferli og hegðun leiðtoga gagnvart sínum fylgjendum. Atferliskenningar (e. *behavioral theories*) leiddu í ljós að lærd hegðun leiðtoga sýndi fram á árangursríka forystu. Í kjölfarið fóru fræðimenn að skoða samskipti fylgjenda og leiðtoga (Landy og Conte, 2013; Northouse, 2010). Á þessum tíma voru gerðar margar rannsóknir þar sem atferli leiðtoga var rannsakað, en þær leystu í rauninni ekki ráðgátuna um hvað einkennir árangursríka forystu (Yukl, 2006).

2.2.3 Aðstæðukenningar

Á áttunda áratug 20. aldar fór áhersla leiðtogafræðanna að beinast frá forystu yfir í aðstæður og hlutverk fylgjenda. Grunnurinn í aðstæðukenningum (e. *situational*

theories) snýst um að skoða mismunandi aðstæður sem leiða af sér mismunandi forystu (Northouse, 2010; Yukl, 2006). Kenningarnar ganga út frá því að leiðtogar finni jafnvægið á milli síns leiðtogastíls og aðstæðna hverju sinni. Með öðrum orðum er hegðun hvers leiðtoga í raun bundin aðstæðum hverju sinni og krefst því sveigjanleika (Northouse, 2010). Í kringum árið 1970 settu fræðimennirnir Hersey og Blanchard fram kenningar sem snerust um að varpa ljósi á tengsl leiðtoga og fylgjenda ásamt aðstæðum hverju sinni (Hersey og Blanchard, 1969). Til þess að leiðtogi gæti greint hvernig fylgjendur þeirra brygðust við aðstæðum hverju sinni, töldu fræðimennirnir tveir að leiðtogi þyrfti að taka tillit til hæfileika sinna, vinnutengdrar getu, þekkingu fylgjenda sinna ásamt því að búa yfir sjálfsöryggi og ákveðnum þroska (Landy og Conte 2013; Northouse, 2010).

2.2.4 Umbreytingarkenningar

Nýjar kenningar í leiðtogafræðum um forystu snúa að leiðtoganum sjálfum og samskiptum (Árelía Eydís Guðmundsdóttir, 2016; Northouse, 2010). Umbreytingarforysta (e. *transformational leadership*) leggur áherslu á samspil milli fylgjenda og leiðtoga. Kenningin gefur til kynna að leiðtoginn hafi áhrif á fylgjendur sína og höfði til gilda þeirra með trausti, virðingu og hvatningu (Landy og Conte, 2013; Northouse, 2010). Með tilkomu umbreytingarforystu þróuðust leiðtogafræðin um forystu í þá átt að allir gætu orðið leiðtogar. Grunnur kenninganna snýst um umbreytingu leiðtoga og fylgjenda varðandi viðhorf til markmiða og stefnu (Burns, 1978; Northouse, 2010). Í nútíma vinnumhverfi hentar umrædd kenning vel, þar sem valdefling og innblástur er eftirsóknarverður í þeim tilgangi að ná árangri á tímum óvissu. Kenningin leitar eftir því að leiðtogar finni hvata fylgjenda sinna og reyni að koma til móts við þarfir þeirra. Ásamt því leggur kenningin áherslu á staðla, tilfinningar, siðferði, gildi og langtímamarkmið (Northouse, 2010).

2.3 Þjónandi forysta

Þjónandi forysta (e. *servant leadership*) er gömul hugmyndafræði, en fræðimaðurinn Robert K. Greenleaf útfærði kenningar um þjónandi forystu yfir á nútímasamfélag (Frick, e.d.). Samkvæmt Greenleaf eru þættir eins og tilgangur, hugsjónir og markmið lykilatriði í rekstri skipulagsheilda. Hlutverk leiðtoga er að skapa jákvætt umtal um tilgang starfsins

og hafa yfirsýn ásamt því að ná sameiginlegum markmiðum (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011).

Gjarnan hafa konur verið tengdar við hugmyndafræði þjónandi forystu (Gilligan, 1982; Noddings, 2003; Reynolds, 2011). Þjónandi forysta leggur megináherslu á velferð starfsfólks, hagsmuni þess, þátttöku og líðan. Þjónandi forysta nær ekki einungis til leiðtoga heldur einnig til fylgjenda eða þeirra sem starfa og njóta forystu leiðtoga (Þjónandi forysta, e.d.).

Fjöldi erlendra rannsókna hafa verið gerðar sem gefa þær niðurstöður að árangur náist þar sem hugmyndafræðin þjónandi forysta er höfð að leiðarljósi. Sem dæmi má nefna rannsókn sem var birt árið 2010 og viðfangsefnið samskiptaleiðir og viðhorf forstjóra skipulagsheilda og stofnana var rannsakað. Sýndu niðurstöður að trygging á velgengni væri þjónandi forysta, auðmýkt og hófsemi stjórnenda sem leiddi til bæði hagnaðar fyrirtækja og árangurs fyrir starfsfólk (Hayes og Comer, 2010).

2.4 Kvenleiðtogar

Atvinnulífið hefur breyst mikið á undanförunum árum og má nefna þær breytingar sem áttu sér stað þegar konur komu fyrst á vinnumarkaðinn. Síðustu áratugi hefur þátttaka kvenna aukist mikið í atvinnulífinu, áður var hlutverk kvenna að sjá um heimilið og börnin á meðan hlutverk karla var að vinna og sjá fyrir laununum (Edda Hermannsdóttir og Ragnhildur Steinunn Jónsdóttir, 2017).

Persónuleiki kynjanna hefur verið rannsakaður töluvert á undanförunum árum. Nokkrar rannsóknir sýna fram á raunverulegan mun á milli kynjanna (Rahmani og Lavasani, 2012). Konur eru taldar vera hlýjar, hjálpsamar og umhyggjusamar en karlmenn eru metnaðargjarnir, sjálfstæðir og kappsamir (Eagly og Johannesen-Schmidt, 2001). Konur eru taldar vera traustari, kvíðnari og umhyggjusamari en karlar. Karlar eru hins vegar taldir vera ákveðnari og með betra sjálfsálit en konur. Rannsóknir hafa sýnt að það sé samræmi milli þessara þátta og staðalímyndar kynjanna (Rahmani og Lavasani, 2012).

Viðhorfið að konur séu ekki eins hæfar sem leiðtogar og karlar fyrirfinnst enn í mörgum samfélögum. Ástæðan er talin vera sú að karllæg gildi séu betri í stjórnun og eiginleikar þeirra taldir vera nauðsynlegir fyrir einstakling sem ætlar að ná árangri sem stjórnandi (Cortis og Cassar, 2005; Martell, Parker, Emrich og Crawford, 1998).

Konur eiga það til að vera hógværar og rekja þær árangur sinn frekar til tilviljunar eða heppni heldur en til hæfileika sinna (Powell og Ansic, 1997). Karlar virðast hafa meira sjálfstraust en konur (Maccoby og Jacklin, 1974; Instone, Major og Bunker, 1983). Konur eru til að mynda ólíklegri að sækjast eftir því sem þær vilja en karlar, einnig vilja þær síður kalla sig leiðtoga. Eflaust er þetta ástæða þess að hlutfallslega eigi konur erfiðara með að fá tækifæri til að komast í æðstu stöður og koma sér á framfæri (Northouse, 2010).

Jeanine L. Prime, Nancy M. Carter og Therese M. Welbourne (2009) framkvæmdu rannsókn á viðhorfum stjórnenda til helstu sjö leiðtogaeinkenna (tafla 1). Rannsóknin sýndi að þátttakendur töldu að karlar einbeittu sér frekar að því að framkvæma en konur einbeittu sér frekar að fólki. Rannsakendurnir töldu að umrætt viðhorf gæti haft neikvæð áhrif á kvenstjórnendur. Kvenkyns þátttakendur rannsóknarinnar töldu að kvenstjórnendur væru almennt hæfari í öllum leiðtogaeinkennum kvenna nema hæfni þeirra að byggja upp tengslanet á meðan karlkyns þátttakendur töldu að karlar væru hæfari í að leysa vandamál.

Tafla 1. Flokkun leiðtogaeinkenna

Flokkun leiðtogaeinkenna samkvæmt kynjuðum staðalímyndum	
<i>Kvenlæg hegðun</i>	<i>Karllæg hegðun</i>
Stuðningur Hvetja, aðstoða og veita úrræði	Lausnaleit Að bera kennsl á, greina og vinna afgerandi úr vandamálum til að fjarlægja hindranir
Umbun Hróa, veita viðurkenningu og launahækkanir	Áhrif upp á við Að hafa áhrif á fólk í hærri stöðu
Leiðbeiningar Að auðvelda kunnáttaþróun og starfsframfarir undirmanna	Verkefnaskipan Að heimila öðrum að axla ábyrgð og taka ákvarðanir
Samvinna Hvetja til jákvæðrar auðkenningar, samvinnu og uppbyggjandi gagnrýni	
Ráðgjöf Ráðfæra sig við fólk áður en gerðar eru áætlanir eða ákvarðanir sem hafa áhrif á þau	
Hvatning Að hvetja til meiri skuldbindingar við vinnu með því að hvetja til tilfinninga, gilda eða persónulegra dæma	
Tengslanet Þróa og viðhalda samskiptum við aðra sem kunna	

Niðurstöður rannsókna sýna að karllæg gildi eru talin árangursríkari í stjórnun heldur en kvenlæg gildi, sem veldur því að kvenleiðtogum verður meint af þessum kynjuðu staðalímyndum. Kynjaðar staðalímyndir geta því haft neikvæð áhrif á konur í stjórnun því fólk á það til að finnast staðalímyndir karla eða karllæg gildi árangursríkari í stjórnun (Prime o.fl., 2009).

2.5 Hindranir

Í þessum kafla verður farið yfir hindranir sem verða á vegi kvenna, aðallega á vinnumarkaði en einnig í menntamálum.

2.5.1 Feðraveldi

Upp úr 1970 kom hugtakið feðraveldi (e. *patriarchy*) fyrst fram á sjónarsviðið en með því voru margs konar form kúgunar karla á konum greind. Mikil gagnrýni er á kenninguna innan vísindamanna feminískra fræða vegna þess hvað sjónarhornið sé þröngt. Meðal þess sem hefur verið gagnrýnt er að ekki séu nægilega margar breytur innan kenningarinnar, til dæmis menningarmunur. Munurinn milli landa og ríkja er mikill ásamt á hvaða tíma þetta hefur verið kannað (Auður Styrkársdóttir, 1998). Þó að konur séu ekki valdalausar þá eru karlmenn ráðandi í nánast flestum samfélögum (Anna G. Jónasdóttir, 1994).

Sylvia Walby félagsfræðingur (1990) hafnar hugmyndinni um að valdatengsl kynjanna séu bundin líffræðilegum áhrifum. Telur hún að hægt sé að mæla feðraveldið í stigum út frá sex breytilegum þáttum sem tengjast að einhverju leyti. Þeir eru heimilishald, launavinna, ríkisvald, kynferði, menning og ofbeldi. Samkvæmt Walby þá eru þættir launavinnu og ríkisvalds byggðir á karllægri ákvarðanatöku þar sem karlar eru yfirleitt í valdastöðu og eru launahærri en konur. Í kjölfarið skapar þetta kynjaðan launamun ásamt kvenna- og karlastéttum (Walby, 1990).

2.5.2 Kynbundinn launamunur

Hérlendis hafa verið gerðar rannsóknir á hvort launamunur sé kynbundinn á Íslandi. Niðurstöður hafa sýnt að svo sé og einnig gefið til kynna að kynjahalli sé í íslensku atvinnulífi. Karlar eru fleiri en konur í valdastöðum samfélagsins sem gefur þeim í raun meiri völd á vinnumarkaði. Vinnumarkaðurinn er kynbundinn og störf sem talin eru vera

kvennastörf eru verr launuð en hefðbundin karlastörf (Katrín Ólafsdóttir og Steinunn Rögnvaldsdóttir, 2015).

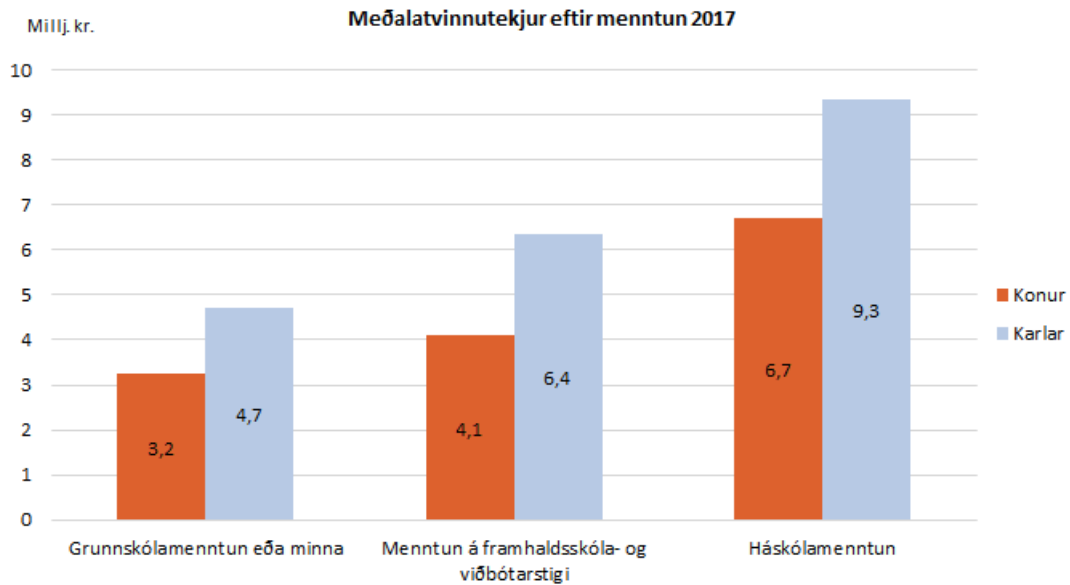
Ein aðalástæða þess að karlar séu frekar ráðnir til starfa en konur er vanþekking. Sumir atvinnurekendur eru á þeirri skoðun að konur séu ekki stöðugt vinnuafli vegna þess að þær sinni frekar börnum og heimili, sem leiði til þess að þær séu meira fjarverandi frá vinnu en karlar (Schawb o.fl., 2017).

Þann 1. júní 2017 voru samþykkt lög um jafnlaunavottun nr. 56/2017 og kveða þau á um að fyrirtæki og stofnanir, sem hafa fleiri en 25 starfsmenn starfandi á ársgrundvelli, skuli fá jafnlaunavottun. Lögin tóku svo formlega gildi 1. janúar 2018 en það fer eftir stærð fyrirtækja eða stofnana hver tímamörkin eru um að vottunarferlinu skuli vera lokið.

2.5.3 Kynjamisrétti og menntun

Menntun stelpna var ekki talin eins mikilvæg og stráka hér áður fyrr, því ólíklegra væri að menntun skilaði þeim fjárhagslegum ávinningi í ljósi þess að þær ættu að reka heimili og vera eiginkonur (Sandberg, 2013). Um miðjan níunda áratug var fyrst farið að huga markvisst að jafnrétti kynjanna hvað menntamál varðar. Hægt og rólega hafa stjórnvöld farið að taka meiri þátt í baráttu um jafnrétti kynjanna og sums staðar eru jafnvel lög um jafnréttistefnu í menntamálum (Chage og Sifuna, 2006).

Samkvæmt tölum Hagstofunnar frá árinu 2017 voru meðalatvinnutekjur háskólamenntaðra kvenna einungis 72% af meðalatvinnutekjum karla sem höfðu sömu menntun, sem eru 6,7 milljónir króna yfir árið samanborið við 9,2 milljónir króna. Konur með framhaldsskóla- og viðbótarstigsmenntun voru með tæp 65% af meðaltekjum karla með sömu menntun, eða 4,1 milljón króna samanborið við 6,4 milljónir króna. Þá voru konur með grunnmenntun með tæp 69% af meðaltekjum karla með sömu menntun, eða 3,2 milljónir króna samanborið við 4,7 milljónir króna (Hagstofa Íslands, 2019). Á mynd 1 má sjá meðalatvinnutekjur kynjanna eftir menntun árið 2017.



Mynd 1. Meðalatvinnutekjur eftir menntun 2017

2.5.4 Kynjamisrétti á vinnumarkaði

Konur hafa nú fengið fleiri tækifæri en áður að starfa í millistjórnendastöðu en mjög sjaldgæft er að þær fái að starfa í æðstu stöðu yfirmanns (Eagly og Karau, 2002; Eagly og Carli, 2007). Jafnt og þétt hafa konur unnið sig upp á vinnumarkaðnum en samt sem áður á leiðinni virðast þær lenda á ósýnilegum vegg eða svokölluðu glerþaki (Eagly og Carli, 2007). Til þess að fella niður þessa hindrun kvenna eru sumir á þeirri skoðun að það þurfi einfaldlega fleiri konur að komast í valdastöður (Sandberg, 2013).

Það þarf að taka áhættu og þora að vekja athygli á sjálfum sér til þess að ná árangri á vinnumarkaði, en konur hafa verið varaðar við slíkri hegðun. Karlmennt virðast vera djarfari og sækjast frekar í tækifærin heldur en konur. Fjöldi kvenna í stjórnunarstöðum virðist gefa til kynna að karlmenn hafi meiri vilja og metnað til þess að sækjast eftir yfirmannsstöðum. Á sama tíma mæta konur hindrunum sem sækjast eftir umræddum störfum (Sandberg, 2013).

Rannsóknir hafa sýnt að þar sem er aðeins ein kona í teymi karla, eiga þeir það til að hunsa skoðanir og hugmyndir kvenna og því er æskilegra að hafa fleiri konur í þessum stöðum fyrirtækja samkvæmt fræðimönnunum Eagly og Carli (2007). Kvenstjórnandi sem starfaði í framleiðslufyrirtæki upplifði umrædda reynslu þegar hún kom með hugmynd á fundi voru litlar undirtektir. Stuttu seinna kom maður með sömu hugmynd og þá fékk hugmyndin miklar undirtektir og lof. Konur sem komast hærra í valdastigann

finna fyrir kynjaójafnvægi og finnst í kjölfarið hallað á sig. Glerþakið getur því í rauninni átt við hvaða þrep sem er á leiðinni upp (Eagly og Carli, 2007).

Þegar karlmaður nær árangri er honum hrósað og fagnað en þegar kona nær árangri er það yfirleitt talað niður. Þessa hegðun má rekja til staðalímynda kynjanna því ef kona er mikil keppnismanneskja og öflug er hún að fara á móti væntingum um hegðun kvenna. Einnig er sú kona sem sækist eftir tækifærum og bregður þar af leiðandi út frá staðalímyndinni talin vera sjálfselek en karlmenn fá lof fyrir sömu hegðun (Sandberg, 2013).

Hindranir kvenna eru ekki einungis utanaðkomandi heldur glíma þær einnig við hindranir sem þær setja sjálfum sér með skorti á sjálfstrausti. Konur eiga það til að draga úr árangursvæntingum sínum og kjósa að sinna frekar börnunum og heimilinu. Konur eru einnig líklegri til þess að fórna draumum sínum um frama og leyfa frekar eiginmönnum sínum að uppfylla sína drauma. Til þess að konur nái völdum þurfa þær að brjóta niður eigin hindranir sem þær setja sér. Þegar fleiri konur komast í stjórnendastöður byrja ytri hindranir að hverfa og samfélagið kemst nær svokölluðu fullkomnu jafnrétti (Sandberg, 2013). Kenningin um glerþakið útskýrir hindranir kvenna til þess að komast í æðstu stöðu vegna mismunar og fordóma (Federal Glass Ceiling Commission, 1995; Morrison, White og Van Velsor, 1987).

2.6 Glerþakið

Hugtakið glerþakið (e. *glass ceiling*) var fyrst sett fram af blaðamönnum á Wall Street árið 1986 en það hefur haldið sér og verið notað síðan (Hymowitz og Schellhardt, 1986). Myndlíking glerþaksins táknaði í raun ósýnilegar og óáþreifanlegar hindranir sem verða á vegi kvenna að forystuhlutverki og til æðri stjórnunarstarfa. Þessi duldi kynjamismunur hefur áhrif á stöðu kvenna í atvinnulífinu (Eagly og Karau, 2002; Gutek, Searle og Klepa, 1991; Heilman, 1995; Hymowitz og Schellhardt, 1986; Morrison, 1992). Forystuhlutverk hafa hingað til tilheyrt karlmönnum í stjórnámálum, fyrirtækjum og á öðrum stöðum í samfélaginu. Konum fer hins vegar fjölgandi í stöðum deildarstjóra og millistjórnenda en eru ekki margar í efstu stjórnendastöðum og sem leiðtogar. Glerþakið er því myndlíking sem skýrir ástæðu þess (Eagly og Karau, 2002).

Glerþakið er kostnaðarsamt fyrir skipulagsheildir og ástæðan er rakin til þess að starfsfólk afkastar ekki eins miklu ef það upplifir að haldið sé aftur af starfsframa þeirra,

en aðallega er átt við konur í þessu samhengi (Hymowitz og Schellhardt, 1986). Starfsfólk fyrirtækja verður stöðugt meðvitaðra um glerþakið. Nauðsynlegt er að fjarlægja þær hindranir sem standa í vegi kvenna í þeim tilgangi að þær fái tækifæri til þess að nýta hæfileika sína. Nokkur atriði ber að hafa í huga:

- Menn þurfa að skilja þá hindrun sem glerþakið er fyrir konur.
- Það þarf að skilja stefnu kvenna til þess að komast áfram í atvinnulífinu.
- Stjórnendur þurfa einnig að hafa þessi atriði í huga til þess að hægt sé að sporna gegn þessum hindrunum.

(Ragins, Townsend og Mattis, 1998)

Konur bregðast mismunandi við glerþakinu, sumar berjast á meðan aðrar sætta sig við aðstæður. Rannsóknir hafa sýnt að algengt sé að konur hefji sinn eigin rekstur, skipti oftast um vinnu eða leggi mjög mikið á sig í þeirri stöðu sem þær eru í, með þeim tilgangi að vonast eftir að komast lengra. Ef konur láta ekki í sér heyra vegna kynjamismunar og svara fyrir sig með því að setja hnefann í borðið þá gerist ekkert. Fjölmíðlar eiga það einnig til að tala einungis um þær konur sem hafa náð langt en ekki um þá staðreynd að lágt hlutfall kvenna nær langt. Staðreyndin er sú að kynjabilið er raunverulegt og margir kjósa að sjá það ekki sem er í raun mesta hindrunin (Wrigley, 2002).

3 Aðferðafræði og framkvæmd rannsókna

Tekin voru fimm viðtöl við kvenstjórnendur íslenskra fyrirtækja þar sem notast var við eigindlega rannsóknaraðferð. Við greiningu gagna var notast við fyrirbærafræðilega greiningaraðferð. Lykilhugtök rannsóknarinnar eru: *Leiðtogar*, *kvenleiðtogar*, *starfsþróun* og *jafnrétti*. Í þessum kafla er aðferðafræði rannsóknarinnar kynnt og fjallað verður um þátttakendur, öflun og úrvinnslu gagna ásamt takmörkunum hennar.

3.1 Eigindleg rannsóknaraðferð

Eigindleg rannsóknaraðferð er ekki notuð í þeim tilgangi að skoða það sem er vitað og þekkt fyrirfram. Rannsóknaraðferðin er í raun til að skoða nýjar hliðar á þekktum aðstæðum og út frá því er hægt að þróa tilgátur eða kenningar út frá þeim hliðum (Flick, 2015).

Eigindlegar rannsóknir gefa ekki tölulegar niðurstöður sem veldur því að erfitt getur verið að greina niðurstöðurnar. Sameiginleg reynsla eða upplifun viðmælenda er því túlkun með lykilhugtökum og þeim samkvæmt umræddri rannsóknaraðferð (Flick, 2015; Creswell, 2007).

Þegar tilgangur rannsóknar er að skoða reynslu og upplifun viðmælenda er æskilegt að notast við aðferð sem er opin. Gagnasöfnunin ætti því að byggjast á samtölum milli aðilanna en ekki að vera lokaðar spurningar. Eigindleg rannsóknaraðferð byggir á því að notast sé við viðtalsramma sem inniheldur opnar spurningar og gefur viðmælendum tækifæri á segja frá sinni reynslu og upplifun á eigin forsendum (Flick, 2015).

3.2 Fyrirbærafræði og greiningaraðferð

Það má rekja upphaf fyrirbærafræðinnar til heimspekinganna Edmund Husserl (1859–1938) og Martin Heidegger (1889–1976). Rannsóknaraðferðin snýst um að viðmælendur lýsi reynslu eða upplifun á ákveðnu viðfangsefni og þeirra túlkun á ákveðnu fyrirbæri eða hugtökum. Rannsakandi leitar þá að undirliggjandi merkingu þessarar reynslu á viðfangsefninu (Creswell, 2007).

Meðan á rannsókninni stendur þarf rannsakandi að leggja sínar skoðanir og tilfinningar til hliðar til þess að þær móti ekki ákveðið viðhorf og hafi áhrif á rannsóknina (Orbe, 1998).

Fyrirbærafræðin leitast eftir því að öðlast dýpri skilning á eiginleikum og merkingu á daglegri upplifun og/eða reynslu einstaklinga. Nákvæmni í smáatriðum og atburðum í lífi viðmælenda er mikilvæg í fyrirbærafræðilegum rannsóknum. Notast er við opnar spurningar í þeim tilgangi að gefa viðmælenda tækifæri á að koma sinni reynslu og upplifun frá sér á sem skilvirkastan hátt til rannsakanda (Orbe, 1998).

Við greiningu ganga er gögnum safnað saman sem byggja á viðtölum við viðmælendur sem þekkja viðfangsefnið. Rannsakandi mun hér styðja sig við greiningarferli fyrirbærafræðinnar sem Creswell (2007) skiptir niður í eftirfarandi fjóra þætti:

1. *Mikilvægar setningar* eru dregnar fram sem tengjast rannsóknarspurningunni (e. *significant statement*).
2. *Ákveðinni merkingu* er leitað úr setningunum og hún dregin saman (e. *meaning*).
3. *Lárétt sameiginleg merking* allra viðmælenda er fundin (e. *clusters*).
4. *Fyrirbærið eða kjarninn* (e. *essence*) birtist í niðurstöðum að mati rannsakanda (e. *exhaustive description*).

(Creswell, 2007)

Greiningaraðferð fyrirbærafræðinnar var notuð í þessari rannsókn til þess að aðstoða rannsakanda að greina reynslu og upplifun kvenstjórnenda við framvindu í starfi.

3.3 Þátttakendur rannsókna

Kvenstjórnendur voru valdir út frá reynslu í stjórnunarstöðum íslenskra fyrirtækja sem hafa 100 starfsmenn eða fleiri innbyrðis. Við val á þátttakendum var stuðst við hentugleikaúrtak en sú aðferð er mest notuð þegar verið er að vinna eigindlegar rannsóknir (Beck og Polit-O'Hara, 2006). Þátttakendur voru fimm, fjórar konur starfa í stöðu framkvæmdastjóra og ein starfar sem forstjóri. Í upphafi beiðni um viðtal voru þátttakendur upplýstir um hver tilgangur rannsókna væri og einnig hver stæði á bak við hana. Þátttakendur voru upplýstir um að fullum trúnaði og nafnleyndar væri heitið. Því koma hvorki nöfn fyrirtækjanna né viðmælenda fram, og viðmælendur munu ganga undir dulnefnunum Arna, Gyða, Hildur, Laufey og María.

Rannsakanda fannst áhugavert að leitast eftir konum í mismunandi umhverfi til þess að fá mikla breidd og misjafna reynslu. Arna starfar hjá olúfyrirtæki, Gyða starfar við

útflutning, Hildur við tryggingar, Laufey við nýsköpun og María við þjónustu. Vert er að taka fram að allar eiga þær það sameiginlegt að hafa lokið háskólanámi.

Bakgrunnur þátttakenda er þessi:

- Arna hefur starfað hjá fyrirtækinu síðan 2009 en starfað sem framkvæmdastjóri frá árinu 2016.
- Gyða hóf störf hjá fyrirtækinu árið 2011. Hún hefur starfað í nokkrum stjórnendahlutverkum innan fyrirtækisins og sem framkvæmdastjóri frá árinu 2018.
- Hildur hefur níu ára reynslu sem stjórnandi, hún hóf störf hjá núverandi fyrirtæki árið 2018, þar sem hún starfar nú sem framkvæmdastjóri.
- Laufey hefur 19 ára reynslu hjá núverandi fyrirtæki og hefur hún starfað í nokkrum hlutverkum innan þess. Hún hefur starfað sem framkvæmdastjóri frá árinu 2013.
- María hefur starfað hjá fyrirtækinu frá árinu 2007 og var fyrst um sinn framkvæmdastjóri, en tók við forstjórahlutverkinu árið 2018. Hún hefur starfað sem stjórnandi í um það bil 15 ár á sínum starfsferli.

3.4 Gagnasöfnun og framkvæmd

Þegar viðfangsefnið var fullmótað hófst gerð viðtalsrammans. Viðtalsramminn (Viðauki 1) var mótaður og inniheldur hann 26 spurningar þar sem spurt er um rannsóknarefnið sjálft með hugtökin stjórnunaraðferð, tengslanet og kynjatengd atriði að leiðarljósi ásamt spurningum um bakgrunn viðmælanda. Tölvupóstur var sendur á þrjá viðmælendur í nóvember 2018 þar sem viðfangsefnið var kynnt ásamt tilgangi rannsóknarinnar og þeim boðið að taka þátt með viðtali (Viðauki 2). Viðtölin fóru ýmist fram á skrifstofu eða á kaffihúsi á tímabilinu 14.–19. nóvember 2018 og tóku um 30–50 mínútur. Viðtölin voru hljóðrituð á farsíma rannsakanda með samþykki viðmælanda. Í kjölfarið afritaði rannsakandinn viðtölin orðrétt niður. Tölvupóstur var svo sendur á tvo viðmælendur til viðbótar og fóru þau viðtöl fram 11. febrúar og 8. mars 2019. Útvinnslan var sú sama og hér var lýst að ofan varðandi fyrri viðtöl. Samkvæmt fyrirbærafræðinni eru viðtölin lesin oft yfir og út frá rannsóknarspurningu eru lykilhugtök fundin. Í kjölfarið er hægt að byrja að greina viðtölin. Loks er lárétt

sameiginleg reynsla eða upplifun viðmælenda fundin og samkvæmt greiningaraðferð fyrirbærafræðinnar kemur þá kjarninn (e. *essence*) í ljós.

3.5 Takmarkanir rannsóknarinnar

Í rannsókn sem þessari geta verið takmarkanir sem gera það að verkum að ekki er hægt að taka niðurstöðum sem algildum og ekki hægt að alhæfa á einhvern hátt. Rannsakandi þarf að vera meðvitaður um takmarkanir sem geta myndast. Túlkun og skoðun rannsakanda á viðfangsefninu getur haft áhrif og þar með mótað gögnin. Aðferð fyrirbærafræðinnar bendir til þess að rannsakandi ætti að horfa á gögnin með hlutlausum augum og ýta sínum skoðunum til hliðar. Úrtakið þykir einnig vera lítið þar sem einungis eru tekin fimm viðtöl við kvenstjórnendur íslenskra fyrirtækja sem gerir það að verkum að einungis er hægt að draga ályktanir af reynslu og upplifun viðmælenda.

3.6 Samantekt

Í þessum kafla var aðferðafræði rannsóknarinnar lýst. Eigindleg rannsóknaraðferð var notuð í þeim tilgangi að fá djúpan skilning á reynslu fimm kvenstjórnenda í íslenskum fyrirtækjum. Notast var við greiningaraðferð fyrirbærafræði við úrvinnslu gagna, þar sem markmiðið var að komast að kjarna (e. *essence*) sem hefur áhrif á reynslu þessara kvenna af hindrunum og möguleikum á framvindu í starfi.

Í næsta kafla verða viðtöl við viðmælendur greind og niðurstöður þeirra birtar.

4 Niðurstöður

Í þessum kafla verða niðurstöður rannsóknarinnar kynntar. Notast var við greiningaraðferð fyrirbærafræðinnar þar sem leitast er eftir að svara rannsóknarspurningunni: *Hver er reynsla íslenskra kvenstjórnenda af hindrunum og möguleikum við framvindu í starfi?* Dregnar eru fram þýðingarmiklar setningar tengdar rannsóknarspurningunni og leitað að merkingu þeirra. Lykilhugtökunum sem lagt var upp með voru: *Leiðtogar, kvenleiðtogar, starfsþróun og jafnrétti*. Fyrst er hver og einn viðmælandi greindur út frá lykilhugtökunum og í kjölfarið koma niðurstöður fram af sameiginlegri reynslu viðmælenda á umræddum lykilhugtökum. Að lokum verður sameiginleg reynsla og upplifun viðmælenda á viðfangsefninu dregin saman og kjarni (e. *essence*) rannsóknarinnar kemur í ljós, samkvæmt greiningaraðferð fyrirbærafræðinnar.

4.1 Greining viðtala

Gyða, María, Hildur, Laufey og Arna eru reyndir kvenkyns stjórnendur í íslenskum fyrirtækjum. Fyrst verður hver og einn viðmælandi greindur út frá lykilhugtökum rannsóknarinnar: *Leiðtogar, kvenleiðtogar, starfsþróun og jafnrétti*. Fyrst verður litið til reynslu og upplifunar Gyðu sem starfar hjá útflutningsfyrirtæki.

4.1.1 Viðmælandi: Gyða

Rannsakandi afritaði viðtalið orð frá orði og las það oft og vandlega yfir, með aðferð Creswell (2007) og fjögurra þátta greiningaraðferð hans og fyrirbærafræðinnar að leiðarljósi. Að því loknu dró rannsakandi fram reynslu og upplifun Gyðu á lykilhugtökum rannsóknarinnar sem eru: *Leiðtogar, kvenleiðtogar, starfsþróun og jafnrétti*. Þemun sem birtust eru:

Þemu

1. „Mikilvægt er fyrir stjórnanda að vera sáttur við sjálfan sig“ (**Leiðtogar**)
2. „Þora að taka sætið“ (**Kvenleiðtogar**)
3. „Þetta er bara svona, þú færð ekkert gefins“ (**Starfsþróun**)
4. „Finndu sjálfan þig og þorðu svo að sækja það“ (**Jafnrétti**)

„Mikilvægt er fyrir stjórnanda að vera sáttur við sjálfan sig“

Þegar kemur að einkennum stjórnanda þá segir Gyða að mikilvægt sé fyrir stjórnanda að vera sáttur við sjálfan sig, þekkja styrkleika sína og veikleika. Stjórnendur þurfa að búa yfir ákveðnu sjálfstrausti og þora að taka sætið. Hún nefnir að hún sé til að mynda mjög opinská sem geti verið jákvætt en: „... stundum tóna ég það niður í öðrum aðstæðum þannig ég spila svolítið með styrkleikana mína því ég skil þá mjög vel“.

Almennt telur Gyða að skrefið að taka mannaforráð sé alltaf stórt og stjórnandi þarf því að byggja á góðum gildum, vera hugrakkur, þora að taka ákvarðanir og hafa gaman af lífinu, með þessum orðum yfirfærði Gyða einkennin yfir á sjálfa sig sem kvenstjórnanda.

„Þora að taka sætið“

Gyða nefnir um sjálfa sig að hún þurfi mikið að hugsa um að: „... þora að taka ákvarðanir, ekki vera að hika eða malda í móinn“. Hún telur sjálfstraust skipta gríðarlega miklu máli og leggur mikið upp úr því að fólkinu hennar líði vel í vinnunni. Heilt yfir lýsir hún sjálfri sér sem stjórnanda sem hefur þetta að leiðarljósi:

þannig að heiðarleiki, sanngirni, þora að taka ákvarðanir og hafa gaman, og þora að taka sætið, þora að hafa áhrif. Bara hafa áhrif.

Hindranir sem Gyða upplifir í starfi eru fyrst og fremst hún sjálf: „Maður er alltaf sín stærsta áskorun“. Það eru margar hindranir og áskoranir sem fyrirtækið sjálft mætir dag frá degi, en stærsta hindrunin er fólk því fólk er misjafnt eins og það er margt samkvæmt reynslu Gyðu. Hindrun sem Gyða verður mest vör við er sú að finna jafnvægið á langtíma- og skammtímamarkmiðum fyrirtækisins ásamt því að þurfa að sjá um daglegan rekstur fyrirtækisins.

„Þetta er bara svona, þú færð ekkert gefins“

Gyða nefnir að stjórnendur þurfi að búa yfir reynslu og þekkingu og segir: „Það gengur ekki upp að fara úr núlli í stórt hlutverk“. Hennar starfspróun hafi styrkt hana sem einstakling. Gyða telur það hafa hjálpað sér mjög mikið að búa yfir reynslu og þekkingu á fyrirtækinu. Þegar hún útskrifaðist hóf hún störf hjá fjárfestingarfyrirtæki, fór svo að vinna með stjórnendum innan núverandi fyrirtækis og þá kynntist hún þeirri starfsemi.

Hún var ráðin til fyrirtækisins og byrjaði sem verkefnastjóri yfir vöruþróun, var þar í nokkur ár og skapaði gott orðspor með framúrskarandi vinnu. Fyrirtækið var svo að fara í áherslubreytingar og þar kom nafn Gyðu upp og vildu stjórnendur fá hana sem framkvæmdastjóra yfir öllu fyrirtækinu.

„Finndu sjálfan þig og þorðu svo að sækja það“

Á Íslandi hefur verið mikið góðæri undanfarið, fyrirtækið hefur haft svigrúm til að ráða inn margt fólk og með því hefur fjöldi kvenna aukist mjög mikið. Menntakerfið skilar því miður ekki til samfélagsins réttu kynjahlutfalli fyrir hvert starfssvið. Gyða er sannfærð um að kynjakvótinn í stjórnnum fyrirtækja hafi verið rétt skref, það þurfi oft að fara í miklar framkvæmdir til að knýja fram breytingar:

Þegar það er komið jafnvægi þá er hægt að fara að vinna bara eðlilega því að leiðin er ekki að búa til bil á milli kynjanna og fara í stríð við karla. Leiðin er að vinna saman og það þurfti bara aðeins að rétta það af.

Upplifun Gyðu sem konu í stjórnunarstöðu er að mestu bara jákvæð, sérstaklega nú til dags þá er það „geggjað!“ eins og hún orðar það. Hlutfall kynjanna er 82% karla og 18% konur sem eru stjórnendur í íslensku atvinnulífi, henni finnst þetta þurfa að breytast og segir:

Það þarf fleiri konur í framkvæmdastjórastöðu, ef það er ekki ég hver þá? Ég var eiginlega sannfærð um að ég ætti erindi í að breyta þessu hlutfalli.

Gæði en ekki magn er það sem Gyða hefur að leiðarljósi varðandi **fjölskyldulíf** samhliða krefjandi vinnu. Til að byrja með á maður að hætta að vera með samviskubit, þegar Gyða er í vinnunni þá gerir hún það vel og er dugleg, svo kemur hún heim og þá er hún bara að njóta hvernar mínútu og hún segir að: „... þetta gengur með réttu hugarfari og með hjálp“. Hún fær aðstoð frá foreldrum sínum varðandi börnin og er með barnapíu, en það er einnig mikilvægt að nýta frítímann vel.

Samantekt á reynslu Gyðu

Upplifun og reynsla Gyðu sem kvenstjórnanda er heilt yfir mjög jákvæð. Hún telur það mikilvægt fyrir hvern og einn stjórnanda að vera sáttur við sjálfan sig og standa með sínu. Gyða segir mikilvægt fyrir stjórnendur að búa yfir reynslu og þekkingu á því sviði

sem þeir stjórna. Þegar litið er til hindrana þá telur Gyða að maður sé sjálfur sín stærsta hindrun, einnig eru það mannaforráð, því fólk er misjafnt eins og það er margt. Gyða leggur mikið upp úr því að starfsfólki sínu líði vel í starfi. Kynjahlutfall er enn ójafnt og segir Gyða að samfélagið eigi enn langt í land, en á sama tíma telur hún að á þessum tímapunkti sé frábært að vera kvenstjórnandi.

4.1.2 Viðmælandi: María

Rannsakandi afritaði viðtalið við Maríu, sem starfar við þjónustu, orð frá orði og las það oft og vandlega yfir. Aðferð Creswell (2007) og fjögurra þátta greiningaraðferð hans og fyrirbærafræðinnar var höfð að leiðarljósi. Að því loknu dró rannsakandi fram reynslu og upplifun Maríu á lykilhugtökum rannsóknarinnar sem eru: *Leiðtogar*, *kvenleiðtogar*, *starfsþróun* og *jafnrétti*. Þemun sem birtust eru:

Þemu

1. „Vera með tvö eyru og einn munn“ (**Leiðtogar**)
2. „Segja að þetta séu forréttindi, þetta á bara að vera svona“ (**Kvenleiðtogar**)
3. „Ég er búin að byggja mér upp grunn“ (**Starfsþróun**)
4. „Við erum saman í þessu“ (**Jafnrétti**)

„Vera með tvö eyru og einn munn“

Andrúmsloftið á vinnustað þarf að vera gott og góður stjórnandi á að geta veitt starfsfólki sínu innblástur svo það finni tilganginn með hverju verkefni fyrir sig. Hæfileikaríkur og góður stjórnandi á að: „... vera góð fyrirmynd, láta verkin tala, góður hlustandi. Þú veist vera með tvö eyru og einn munn,“ segir María. María nefnir að hún upplifi ekki mismunun vegna kyns og segir í fljótu bragði að það séu forréttindi, en áttar sig á hvað það er röng hugsun í rauninni.

„Segja að þetta séu forréttindi, þetta á bara að vera svona“

María talar um að sínir hæfileikar sem stjórnandi felist að vissu leyti í því að hún sé svo opin og hreinskilin. Hún rifjar upp að sem barn hafi hún alltaf á ákveðinn hátt verið stjórnandi eða leiðtogi, að sumir hæfileikar hennar séu meðfæddir en hafi síðan þróast með reynslu og tíma. María reynir samt alltaf að temja sér að vera drífandi og sanngjörn en hún getur líka verið mjög kröfuhörð á sjálfa sig jafnt sem aðra.

Hindranir vegna kyns verður María ekki vör við í starfi né dagsdaglega, hún hefur undanfarin sjö ár starfað í þannig umhverfi að kyn skiptir engu máli. María gerir sér fulla grein fyrir því að hún vinnur í mjög karllægum heimi og hún telur það forréttindi að hafa ekki mætt hindrunum vegna kyns hingað til, en á sama tíma eiga þetta ekki að vera forréttindi heldur eigi umhverfið að samþykkja hvern og einn óháð kyni. Umhverfið sem María þekkir er mjög jákvætt í garð kvenna og eins og hún segir: „Það er bara búið að ryðja brautina“. Sú sem var á undan Maríu tókst líklega á við mikið mótlæti vegna kyns, bæði var hún ung og var að fóta sig í heimi þar sem samkeppnin var hörð.

María telur sig hins vegar ekki hafa þurft að sanna sig meira en samstarfsmenn af gagnstæðu kyni. Hún segir að viðhorf sitt til kynjakvótans hafi verið frekar neikvætt fyrst en þegar hún kynnti sér tölurnar þá voru fyrstu viðbrögðin: „Vá, eru svona fáar konur í stjórn“. María segir að stundum þurfi svona drastískar breytingar til þess að breyta samfélaginu, henni finnst sjálfri erfitt að horfa inn á við hjá fyrirtækinu þar sem einungis ein kona sé í framkvæmdastjórn. Einnig væri hún til að ná í fleiri stelpur inn á tæknisviðið og fleiri karla inn á fjármálasviðið, en hún telur mikilvægt að vera meðvituð um þessi hlutföll svo hægt sé að breyta þeim.

„Ég er búin að byggja mér upp grunn“

Það var aldrei markmið hjá Maríu að verða stjórnandi sem slíkur, en hún hefur tamið sér að setja alltaf lítil markmið sem feli í sér að standa sig vel. Eitt af markmiðum hennar er „... að hafa gaman og hafa ástríðu fyrir því sem ég er að gera“. Það eitt og sér hefur skilað sér varðandi hennar núverandi starf. María talar einnig um að í raun þurfi maður að vinna sig upp: „... eitt leiðir af öðru, þú færð meiri ábyrgð og þú tekst á við nýjar áskoranir“.

Starfsferill hennar hefur alltaf haft þennan takt, að hún gerir starfið sitt vel, fær gott orðspor og hefur þar með fengið nýja stöðu eftir því sem á líður. Fólkið í kringum Maríu var frekar hneykslað þegar hún hætti í fjármálageiranum og færði sig yfir í þjónustufyrirtæki, fólk náði ekki samhenginu að fara úr flottri stöðu yfir í frekar áhættusaman markað. Það sem seldi Maríu að elta nýja leið var að hún vildi „... vakna í vinnuna á hverjum degi og hafa ógeðslega gaman“.

María byrjaði að stýra markaðs- og vefdeild fyrirtækisins, fór þaðan og tók svo við sölunni sem eru þá verslanir og þjónustuver. Það starf átti sérstaklega vel við hana, þar gat hún hvatt fólk áfram og náð því besta fram í því. Í framhaldinu tók hún við fyrirtækjaþjónustunni líka og þá var í raun öll sala og þjónusta sem heyrði undir Maríu ásamt vöruþróun líka. Með þessari þróun varð orðspor Maríu sterkt og gott, fljótlega var henni svo boðið að taka við aðstoðarforstjórastöðu sem hún gerði og í kjölfarið fékk hún svo ráðleggingar að taka við fyrirtækinu í kjölfar sölu þess og meðfylgjandi breytingum. Þetta er alls ekkert sjálfgefið, hefur María lagt mikið á sig til þess að ná langt og ástríðan hefur hjálpað henni mikið að halda einbeitingu. Það er því eðlilegt að velta fyrir sér hvernig fjölskyldulífið sé samhliða þessari ábyrgð.

„Við erum saman í þessu“

María segir að maður geti aldrei verið alveg 100% í vinnunni og allt í hassi heima, eða öfugt. Hún horfir á jafnvægið milli vinnu og einkalífs og segir að þetta sé bara eitt og eigi ekki að vera aðskilið, einnig segir hún: „Þú verður alltaf að huga að því hvernig þú lætur þig vaxa og dafna, þannig að þér líði vel“. Hún telur að tvinna saman fjölskyldulíf og vinnu gangi bara vel, þetta hafi verið frekar strembið þegar börnin voru bæði í leikskóla en núna séu þau á þægilegum aldri ásamt því að þau séu mjög sjálfstæðir einstaklingar. Hún segir þó mikilvægt að hjá þeim hjónum sé algjört jafnrétti, það halli aldrei á annan hvorn aðilann. Í frítíma sínum hefur María haft það að leiðarljósi að leika sér, vera meðvituð um núvitund, hún stundar mikla útivist og segir: „Öll útivist gefur mér svakalega mikla orku“. Einnig er hún mjög passasöm á svefntíma sinn og segir hann rosalega heilagan fyrir sér.

Samantekt á reynslu Maríu

Reynsla Maríu er sú að góður stjórnandi á að geta veitt starfsfólki hvatningu í starfi svo það finni tilganginn fyrir hverju verkefni fyrir sig. Andrúmsloft á vinnustað skiptir miklu máli. Sjálf segir hún að hæfileikar hennar séu bæði meðfæddir og lærð hegðun í gegnum árin. María ætlaði sér aldrei að verða stjórnandi en gott orðspor hefur skilað henni á þann stað sem hún er nú á.

4.1.3 Viðmælandi: Hildur

Rannsakandi afritaði viðtalið við Hildi, sem starfar við tryggingar, orð frá orði og las það oft og vandlega yfir. Aðferð Creswell (2007) og fjögurra þátta greiningaraðferð hans og fyrirbærafræðinnar var höfð að leiðarljósi. Að því loknu dró rannsakandi fram reynslu og upplifun Hildar á lykilhugtökum rannsóknarinnar sem eru: *Leiðtogar*, *kvenleiðtogar*, *starfsþróun* og *jafnrétti*. Þemun sem birtust eru:

Þemu

1. „Þjónandi forysta“ (**Leiðtogar**)
2. „Tók lengri tíma en ég áætlaði“ (**Kvenleiðtogar**)
3. „Gerði þetta jafnt og þétt“ (**Starfsþróun**)
4. „Kvennastéttir eru enn með lægri verðmiða“ (**Jafnrétti**)

„Þjónandi forysta“

Stjórnendur eiga ekki að vera aðilinn sem veit allt og getur allt. Hlutverk stjórnanda er að vera til staðar samkvæmt reynslu Hildar:

Góður stjórnandi fyrir mér er fyrst og fremst leiðtogi, leiðir hóp saman að einhverju markmiði og er með sérstaklega fyrirhugað að hver og einn geti blómstrað og leggi sitt af mörkum í heildarmarkmiðið.

Hrós voru til að mynda mjög óalgeng á árum áður og segir Hildur að nú séu gerðar ákveðnar kröfur til stjórnanda að vera meðvitaðir um líðan starfsfólks. Spyrja má í kjölfarið hvernig stjórnandi Hildur er sjálf.

„Tók lengri tíma en ég áætlaði“

Hildur segir að það sem einkenni hana sjálfa sem stjórnanda sé ósköp einfalt, en það sé að hún hefur gríðarlega mikinn áhuga á fólki: „Það einkennir mig fyrst og fremst að ég er góð að hlusta og fólk finnur að mér er ekki sama“. Hún segir samspil meðfæddra og lærðra eiginleika einnig skipta máli. Með tíð og tíma lærir fólk í starfi að móta sig sem einstaklinga og bæta sig í þeim hlutum sem lögð er áhersla á að mati Hildar.

Hindranir sem líklegast allir stjórnendur verða fyrir eru ákveðnar áskoranir í mannauðsmálum, telur Hildur. Hvort kyn hafi hindrað Hildi sem stjórnanda segist hún ekki getað svarað því játandi eða neitandi: „Stundum myndi maður vilja lifa lífinu tvisvar

sinum“. Það tók hana hins vegar lengri tíma en hún áætlaði að fá stöðu sem hún vissi að hún yrði góð í, hvort kyn hafði þar áhrif getur hún ekki vitað fyrir víst. Í öll þau þrjú skipti sem hún sótti um tiltekna stöðu var karlmaður ráðinn, en það hafði eflaust ekkert með kyn að gera heldur voru þeir hæfari í þessi skipti.

„Gerði þetta jafnt og þétt“

Tengslamyndun er ferli sem hjálpar að raða réttu fólki á réttan stað. Ráðningarferli er rosalega dýrt og tímafrekt og mörg fyrirtæki reyna að komast hjá að fara í gegnum ráðningarstofu. Næst er Hildur spurð um þróun í starfi. Tengslanet hafði klárlega áhrif á þróun Hildar í starfi, hún ætlaði sér aldrei að vinna í fjármálaheiminum en endaði þó í rúm 18 ár á sama vinnustað.

Þegar Hildur talar um starfsferil sinn þá er hún ofboðslega sátt við hann, telur sig hafa gert allt á mjög heilbrigðan hátt og jafnt og þétt. Hún þroskaðist mikið á þessum 18 árum þar sem hún vann innan fjármálageirans og vann mikið í styrkleikum sínum. Þó að Hildur hafi komist inn á núverandi vinnustað í gegnum tengslanet þá fór hún í stöðluð viðtöl bæði hjá mannauðsstjóra fyrirtækisins og í svokallað jafningjaviðtal þar sem hún hitti aðra framkvæmdastjóra.

„Kvennastéttir eru enn með lægri verðmiða“

Fjölskyldulíf og jafnrétti eru næst til umræðu. Hildur segist alltaf hafa verið upptekin af eigin frama og lagt mikla vinnu í hann, hún segir sig vera heppna með mann og barn hvað það varðar að mikill skilningur ríki á heimilinu. Það er mun auðveldara að tvinna saman fjölskyldulíf núna að mati Hildar en það er líka því dóttir hennar er orðin unglingur. Þetta var vissulega öðruvísi áður þegar dóttirin var til að mynda á leikskóla.

Stytting vinnutíma er umræða sem Hildur telur mjög jákvæða og hún telur að framleiðni starfsfólks gæti alveg verið jafn mikil á færri klukkutímum. Samfélagið nú á dögum pressar þó svolítið á að það eigi alltaf að vera mikið að gera. Það er eins og lífsgildi fólks séu tengd því að það sé mikið að gera í vinnunni og það sé mikið í vinnunni en:

Ég held að það myndi bara skila sér fyrir alla, bættu samfélagi og fyrirtækjamenningu og það yrði meiri framlegð og ánægja að stytta vinnuvikuna.

Launamunur kynjanna er enn til staðar „og það stingur alltaf,“ segir Hildur, enn eru til hefðbundnar karla- og kvennastéttir. Því miður eru kvennastéttirnar enn með lægri laun sem er alveg óþolandi að sögn Hildar: „Auðvitað er það samfélagsins alls að taka á því vandamáli“. Stóru fyrirtækin eru flest með mikinn metnað að fá jafnlaunavottunina, það hefur sýnt sig svart á hvítu að það skilar árangri sem eru mjög jákvæðar breytingar að mati Hildar.

Samantekt á reynslu Hildar

Hlutverk stjórnenda er að vera til staðar fyrir fólkið sitt, ekki að vita allt eins og var oft viðmiðið áður fyrr. Hildur hefur mikinn áhuga á fólki og hún telur það einkenna sig mest sem stjórnanda. Þær hindranir sem Hildur verður helst vör við eru mannauðsmálin. Mannleg samskipti þurfa að vera í lagi svo allt gangi vel. Tengslanet hjálpar fyrirtækjum að raða réttu fólki í réttar stöður og Hildur hefur góða reynslu af tengslaneti þegar litið er yfir hennar feril. Launamunur kynjanna er enn áhyggjuefni og þar á samfélagið langt í land miðað við tölurnar, en þetta tekur allt sinn tíma að hennar mati.

4.1.4 Viðmælandi : Laufey

Rannsakandi afritaði viðtalið við Laufeyju, sem starfar við nýsköpun, orð frá orði og las það oft og vandlega yfir. Aðferð Creswell (2007) og fjögurra þátta greiningaraðferð hans og fyrirbærafræðinnar var höfð að leiðarljósi. Að því loknu dró rannsakandi fram reynslu og upplifun Laufeyjar á lykilhugtökum rannsóknarinnar sem eru: *Leiðtogar*, *kvenleiðtogar*, *starfspróun* og *jafnrétti*. Þemun sem birtust eru:

Þemu

1. „Gott að vera með reynslubolta sér við hlið“ (**Leiðtogar**)
2. „Reyni að vera sanngjörn og leyfa fólki að spreyta sig“ (**Kvenleiðtogar**)
3. „Að vera með gott orðspor skiptir öllu“ (**Starfspróun**)
4. „Þetta er svolítið bara uppeldið í mínu tilfelli“ (**Jafnrétti**)

„Gott að vera með reynslubolta sér við hlið“

Það sem kemur fyrst upp í hugann um einkenni stjórnanda hjá Laufeyju er að hann sé sá sem er heiðarlegur við fólkið sitt, hlustar og fær álit, er í rauninni alltaf sanngjarn, hefur reynslu og þekkingu á því sem er verið að taka ákvörðun um. Einnig skiptir máli að vera góður í samskiptum, góður í teymisvinnu, vinna með öðru fólki, keyra áfram ákveðnar stefnur og markmið. Laufey telur sig vera heppna með samstarfsfólk því í hennar umhverfi eru reynsluboltar sem að hennar sögn eru: „... miklu reyndari en ég í mannauðsmálum“.

„Reyni að vera sanngjörn og leyfa fólki að spreyta sig“

Fyrst er rætt um hvernig stjórnandi Laufey sé. Hennar stjórnendastíll er að leyfa fólki að spreyta sig á því sem það er að vinna að, einnig leggur hún mikið upp úr því að vera sanngjörn. Grunnurinn að góðri stjórnun á hennar sviði er góð markmiðasetning, það eru allir í sameiningu að vinna að ákveðnum markmiðum. Laufey telur að sínir eiginleikar séu bæði meðfæddir og lærð hegðun sem hún hefur þróað með sér. Hún hafi alltaf verið með þann persónuleika að „vilja vera í stuðinu“ eins og hún orðar það. Einnig hefur hún lært mikið af foreldrum sínum þar sem þau hafa bæði verið stjórnendur og það hefur líklegast hjálpað til að vera elst af fjórum systkinum.

Hindranir eru kannski ekki rétta orðið en það sem er kröfumest og mesti tíminn fer í er fólk samkvæmt reynslu Laufeyjar. Að fá fólk með sér í breytingar, verkefni og þess háttar er kannski stærsta áskorunin sem Laufey mætir sem stjórnandi.

„Að vera með gott orðspor skiptir öllu“

Næst er rætt um hvernig Laufey komst á þann stað sem hún er nú. Laufey hefur starfað hjá núverandi fyrirtæki í tæp 19 ár. Það var aldrei planið að verða stjórnandi í raun og veru. Hún byrjar sem sumarstarfsmaður samhliða námi og eftir útskrift fer hún í fjármáladeild fyrirtækisins. Þaðan hefur hún svo tekið við nokkrum hlutverkum innan fyrirtækisins og segir hún að lykillinn að hennar vegferð sé í raun að hún hefur alltaf sagt já við verkefnum. Eins og hún segir þá hefur hún unnið rosalega mikið undanfarin ár: „... sett mig inn í mörg verkefni og alveg þurft að hafa fyrir þessu og fórnað ýmsu öðru fyrir

vinnuna“. Vinnan er svo áhugaverð að mati Laufeyjar og þá er svo létt að leggja sig 100% fram, því maður hefur tilgang og skiptir máli.

Tengslanet Laufeyjar er í raun lítið sem ekkert, hún hefur ekki nýtt sér tengslanet í sínu starfi sérstaklega en telur það samt sem áður mikilvægt að vera dugleg að hlúa að vináttu og tengslum við fólk sem er mögulega í svipaðri stöðu. Það sem skilaði henni líklegast á þann stað sem hún er nú á er að hún hefur lagt mikla vinnu í að byggja upp gott orðspor innanhúss og verið með góða þekkingu á fyrirtækinu og starfseminni.

„Þetta er svolítið bara uppeldið í mínu tilfelli“

Aðspurð um kynjakvótann segist Laufey vera hlynnt honum þangað til það kemst jafnvægi á samfélagið í heild sinni. Samkvæmt tölunum er þjóðin ekki komin það langt að kyn skipti engu máli hvað varðar mismunun á vinnumarkaði.

Upplifun Laufeyjar sem kona í stjórnunarstöðu er einungis jákvæð og hún hefur ekki veitt því mikla athygli hvað kyn varðar almennt. Hún telur uppeldið endurspegla hennar hugarfar, móðir hennar var stjórnandi þegar hún ólst upp og hún hafi því haft góða fyrirmynd til staðar. Þegar Laufey horfir inn á við til fyrirtækisins þá sé hún mjög meðvituð um kynjahlutfallið: „Í fyrirtækinu eru 51% karlar og 49% konur en bara með 33% kvenna í stjórnendastörfum og við þurfum að spýta í lófana hvað það varðar,“ segir hún.

Stytting vinnutíma sýnir í flestum tilfellum að þetta virki vel og framleiðsluaukning hefur verið í þeim löndum sem hafa styt vinnuvikuna.

Fjölskyldulífið samhliða starfinu hefur verið krefjandi en gengið ótrúlega vel, mikilvægt sé „að passa þessa þunnu línu á milli einkalífs og vinnu“ segir Laufey. Það verður að vera sveigjanleiki á báða bóga hvað það varðar, suma daga vinni maður lengi og þá sé mikilvægt að hætta fyrr eða útrétta þá daga sem þarf á móti, útskýrir Laufey.

Samantekt á reynslu Laufeyjar

Stjórnandi ætti alltaf að vera sanngjarn og heiðarlegur við starfsfólk sitt, það eru eiginleikar sem Laufey reynir að temja sér sjálf sem stjórnandi. Laufey hefur þróað sinn stjórnunarstíl og hún leggur mikið upp úr því að starfsfólk sitt fái svigrúm til þess að

vinna verkefnin. Hindranir sem verða í veginum í starfi Laufeyjar er mannauðurinn, en hún vill frekar kalla þetta áskorun heldur en hindrun. Reynsla Laufeyjar af tengslaneti er lítil sem engin, hún lagði sig alla fram við að búa til gott orðspor og skila af sér góðri vinnu. Kynjahlutfall í stjórnunarstöðum á Íslandi er enn mjög skakkt og samfélagið á mikla vinnu framundan. Sveigjanleiki milli einkalífs og starfs verður að vera til staðar svo allt gangi vel og mikilvægt er að passa upp á þessa þunnu línu þar á milli.

4.1.5 Viðmælandi: Arna

Rannsakandi afritaði viðtalið við Örnú, sem starfar hjá olúfyrirtæki, orð frá orði og las það oft og vandlega yfir. Aðferð Creswell (2007) og fjögurra þátta greiningaraðferð hans og fyrirbærafræðinnar var höfð að leiðarljósi. Að því loknu dró rannsakandi fram reynslu og upplifun Örnú á lykilhugtökum rannsóknarinnar sem eru: *Leiðtogar*, *kvenleiðtogar*, *starfsþróun* og *jafnrétti*. Þemun sem birtust eru:

Lykilhugtök

1. „Ekki vera hræddur að skipta um skoðun“ (**Leiðtogar**)
2. „Mikilvægt að temja sér smá kæruleysi“ (**Kvenleiðtogar**)
3. „Eitt leiddi af öðru“ (**Starfsþróun**)
4. „Hélt að samfélagið byggi yfir meiri skynsemi“ (**Jafnrétti**)

„Ekki vera hræddur að skipta um skoðun“

Almennt þá telur Arna að mikilvægur eiginleiki stjórnenda sé að kunna að hlusta á starfsfólk sitt því það býr oftast yfir svo mikilli þekkingu sem kæmist annars ekki til skila ef stjórnendur hlustuðu ekki. Eiginleikinn að hlusta á fólk á rætur sínar að rekja til þjónandi forystu. Einnig þykir Örnú mikilvægt að stjórnendur: „... geti séð tvær hliðar á öllum málum og mér finnst líka mikilvægt að vera ekki hræddur við að skipta um skoðun,“ það er enginn sem veit allt. Þessi eiginleiki valdeflir starfsmenn til hins betra að þeir sjái sínar hugmyndir komast áfram og verða að veruleika.

Á misjöfnu þrífast börnin best eins og Arna segir en hennar reynsla er sú að stjórnandi gefi henni nægt svigrúm til þess að finna réttu leiðina í tilteknu verkefni en að stjórnandinn sé líka alltaf til staðar til þess að leiðbeina og/eða hlusta á hugmyndir.

„Mikilvægt að temja sér smá kæruleysi“

Spurt er hvernig stjórnandi Arna sé. Hún segist reyna að veita fólki sjálfstæði, sérstaklega þar sem hún telur að allir sínir undirmenn séu færir í því sem þeir gera og hún treysti þeim. Arna leggur einnig mikið upp úr því að starfsfólkinu líði vel í vinnunni. Á núverandi vinnustað er opið rými en nú nýlega tók deildin upp á því að búa til næðisrými þar sem fólk getur bókað sig til þess að vinna í næði og það hefur reynst vel að sögn Örnú.

Einnig telur Arna að hennar stjórnunarhæfileikar séu bæði meðfæddir og lærðir og segir orðatiltækið „fjórðungi bregður til fósturs“ eiga vel við, en þar er átt við að þrjár fjórðu af manneskju séu genin en einn fjórði sé lærð hegðun. Hún átti sterka kvenfyrirmynd í æsku í móður sinni og telur hún að það hafi hjálpað sér sem stjórnanda. Arna telur það rosalega mikilvægt að þegar maður komist ofar í tröppurnar þá sé ómögulegt að fylgjast með hverjum og einasta hlut og því þurfi stjórnendur að temja sér smá kæruleysi.

Hindranir vegna kyns hafa í raun ekki átt sér stað hjá Örnú varðandi framvindu í starfi, það koma nokkrir einstaklingar upp í hugann þegar hún hugsar til baka en ekkert sem hafði áhrif á hana. Arna rifjar þó upp eitt tiltekið atvik þar sem karlmaður gerði sér fyrirfram skoðun um að þar sem hún væri kona þá tæki hún ákvarðanir út frá tilfinningum en ekki rökum, í raun efaðist hann um hennar getu vegna kyns. Hún var fljót að koma auga á þessa framkomu og svaraði fyrir sig. Heilt yfir telur Arna að henni sé ekki mismunað vegna kyns á vinnustað eða almennt í því umhverfi sem hún vinnur í.

„Eitt leiddi af öðru“

Næst er rætt um hvernig ferill Örnú hefur þróast. Eitt leiddi af öðru og telur Arna að sinn ferill hafi þróast frekar eðlilega á heildina litið, hún byrjaði í sumarstarfi hjá lögfræðistofu og réði sig svo fast á lögfræðistofu eftir útskrift. Enn þann dag í dag er hún ekki viss hver benti á sig en fyrrum forstjóri fyrirtækis hafði samband við hana og bauð henni stöðu sem lögfræðingur og nú tíu árum seinna er hún enn hjá sama fyrirtæki. Núverandi fyrirtæki hefur tekið mörgum breytingum sem Arna hefur fengið að taka þátt í, verkefnin eru misjöfn eins og þau eru mörg. Hún lagði tillögu fyrir forstjórnann um breytingar sem hún vildi sjá innan fyrirtækisins og það endaði svo vel að hún fékk nýja

stöðu sem framkvæmdastjóri. Hún hefur nú gegnt því starfi undanfarin tvö ár og líkar vel við.

„Hélt að samfélagið byggi á meiri skynsemi“

Arna er spurð hver reynsla hennar sé af kynjakvótanum. Fyrst gerði Arna ráð fyrir að samfélagið byggi yfir meiri skynsemi og fannst upphaflega þessi hugmynd ekki í takt við neitt. Nú veit hún betur og telur að fjölbreytileikinn sé nauðsynlegur. Það er nauðsynlegt að fá mismunandi skoðanir að borðinu og telur hún því fjölbreytileikann algjört lykilatriði í atvinnulífinu. Arna hefur persónulega ekki fundið fyrir því að þurfa að sanna sig meira en samstarfsmenn af gagnstæðu kyni.

Fjölskyldulíf og frítími er það allra helsta sem Arna reynir að einbeita sér að þessa dagana, fjölskyldan varð fyrir áfalli nýlega og í kjölfarið lenti Arna á vegg varðandi streitu og álag. Hún hefur samt alltaf tamið sér þá reglu að þegar hún er heima með börnunum þá er hún heima en ekki með símann á lofti eða tölvuna. Það hefur verið töluvert þúsluspil að samræma fjölskyldulífið við vinnuna, sérstaklega því þau hjónin eru með þrjú ung börn sem þarf að skutla og sækja. Með skipulagi og góðri hjálp frá fjölskyldu er allt hægt og segir Arna einnig að vinnan hennar sé oft árstímabundin, sumar vikur sé mikið álag og aðrar hafi hún meiri sveigjanleika.

Stytting vinnutíma er umræða sem Arna horfir gagnrýnum augum á: „Í samfélaginu í dag þá er verið að fækka fólki vegna þess hve launakostnaður er hár og er því færri fólk að vinna fleiri störf í rauninni“. Arna segist þó alltaf vera fylgjandi skilvirkni og ef fólk geti unnið betur á vinnutíma sínum þá sé það alltaf jákvætt.

Samantekt á reynslu Örnú

Að geta séð tvær hliðar á öllum málum er frábær eiginleiki hjá stjórnendum og Arna reynir að gefa sínu starfsfólki sjálfstæði í verkefnum, ásamt því að leggja upp úr vellíðan í vinnunni. Reynsla Örnú sem kvenstjórnanda er á heildina séð mjög jákvæð, hún hafi þó fengið neikvætt viðmót frá einstaka aðilum vegna kyns. Starfsþróun Örnú var eðlileg að hennar mati, eitt leiddi af öðru sem kom henni á þann stað sem hún er nú á. Reynsla Örnú er sú að með góðu skipulagi og aðstoð fjölskyldu sé vel hægt að samræma starf og fjölskyldulíf.

4.3 Niðurstaða viðtala

Í þessum kafla verða þemun skilgreind út frá lykilhugtökunum og mikilvægar setningar viðmælenda dregnar fram samkvæmt lykilhugtökum rannsóknarinnar: *Leiðtogar*, *kvenleiðtogar*, *starfsþróun* og *jafnrétti*. Hvert hugtak verður skoðað og greint eftir greiningaraðferð fyrirbærafræðinnar. Í kjölfarið verður sameiginleg lárétt upplifun viðmælenda fundin eða þemu lykilhugtakanna sem er þriðja skrefið í greiningarferli fyrirbærafræðinnar. Viðmælendur voru með fjölbreyttar skoðanir um hvernig **leiðtogahæfileikar** væru bestir, en flestir voru sammála um að þeir leiðtogar sem hlusta á starfsfólk sitt væru framúrskarandi. Gyða, María og Laufey segja að það sé góður hæfileiki stjórnenda að vera sanngjarn. Reynsla Hildar er sú að leiðtogar eigi að vera til staðar en ekki endilega vita allt og reynsla Örnú er sú að leiðtogar eigi að geta séð tvær hliðar á hverju máli.

Tafla 2 sýnir mikilvægar setningar sem dregnar hafa verið saman frá viðmælendum út frá lykilhugtakinu *leiðtogar*. Sameiginleg lárétt upplifun viðmælenda á hugtakinu út frá greiningaraðferð fyrirbærafræðinnar er:

Tafla 2. Þema út frá leiðtogum

Leiðtogar
Viðmælendur rannsóknar
„Mikilvægt sé fyrir stjórnanda að vera sáttur við sjálfan sig“
„Vera með tvö eyru og einn munn“
„Þjónandi forysta“
„Gott að vera með reynslubolta sér við hlið“
„Ekki vera hræddur að skipta um skoðun“

Býr yfir reynslu og er sanngjarn

Þegar hugtakið *kvenleiðtogi* er skoðað og greint er sameiginleg reynsla viðmælenda sú að mikilvægt sé að fólki líði vel í vinnunni. Bæði töluðu Gyða og María um að mikill kostur væri að vera með sjálfstraustið í lagi. Hildur gefur sér mikinn tíma í að hlusta á starfsfólk sitt og sýnir því áhuga. Hildur, Laufey og Arna töluðu um að þær leggja mikið upp úr því að vera sanngjarnar og gefa starfsfólkinu sjálfstæði í verkefnum. Hugtakið **hindrun** leyndist einnig hér og voru allir viðmælendur sammála um að mannauðsmál væri stærsta hindrun sem yrði í vegi þeirra á ferlinum, fólk væri svo misjafnt eins og það er margt.

Tafla 3 sýnir mikilvægar setningar sem dregnar hafa verið saman frá viðmælendum út frá lykilhugtakinu *kvenleiðtogar*. Sameiginleg lárétt upplifun viðmælenda á hugtakinu út frá greiningaraðferð fyrirbærafræðinnar er:

Tafla 3. Þema út frá kvenleiðtogum

Kvenleiðtogar	
Viðmælendur rannsóknar	
„Þora að taka sætið“	Treysta á sjálfan sig og taka plássíð
„Segja að þetta séu forréttindi, þetta á bara að vera svona“	
„Tók lengri tíma en ég áætlaði“	
„Reyni að vera sanngjörn og leyfa fólki að spreyta sig“	
„Mikilvægt að temja sér smá kæruleysi“	

Þegar lykilhugtakið *starfsþróun* er skoðað og greint upplifa allir viðmælendur að reynsla skipti gríðarlegu máli. Einnig segja viðmælendur að mikilvægt sé að hafa ástríðu fyrir starfinu. Gyða og María tala báðar mikið fyrir því að mikilvægt sé að hafa gaman af starfinu og það munar öllu að vakna á morgnana, spenntur fyrir vinnudeginum. Hildur talar um að tengslanet komi sér virkilega vel á Íslandi.

Tafla 4 sýnir mikilvægar setningar sem dregnar hafa verið saman frá viðmælendum út frá lykilhugtakinu *starfsþróun*. Sameiginleg lárétt upplifun viðmælenda á hugtakinu út frá greiningaraðferð fyrirbærafræðinnar er:

Tafla 4. Þema út frá starfsþróun

Starfsþróun	
Viðmælendur rannsóknar	
„Þetta er bara svona, þú færð ekkert gefins“	Byggja upp gott orðspor og hafa ástríðu
„Ég er búin að byggja mér upp grunn“	
„Gerði þetta jafnt og þétt“	
„Að vera með gott orðspor skiptir öllu“	
„Eitt leiddi af öðru“	

Þegar lykilhugtakið *jafnrétti* er skoðað og greint eru allir viðmælendur hlyntir kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja, kvenstjórnendurnir eru á þeirri skoðun að oft þurfi róttækar breytingar til að knýja fram jafnvægi í samfélaginu. Enginn viðmælandi finnur fyrir mótlæti á vinnumarkaði sem konur og hafa hingað til ekki þurft að sanna sig neitt meira en samstarfsmenn af gagnstæðu kyni. María talar um að möguleg ástæða fyrir því sé að nú er önnur tíð og búið sé að ryðja brautina hvað það varðar. Gyða tekur í sama

streng og nefnir að núna sé frábært að vera kona í stjórnendastarfi. Viðmælendur eru allar með fjölskyldu og börn, þær eru sammála um að þunn lína sé á milli einkalífs og vinnu, það þurfi að finna jafnvægið þarna á milli. Gyðu, Maríu, Hildi og Laufeyju þykir umræðan um styttingu vinnutíma jákvæð og telja þær að aukin framleiðni gæti vel skilað sér á færri klukkutímum. Arna segir umræðuna viðkvæma þar sem hennar reynsla sé að fyrirtæki séu að fækka starfsfólki og fleiri verkefni lendi því á færri einstaklingum. Arna er auðvitað hlynnt skilvirkni og segir sveigjanleika kannski betri leið til þess að fá meiri framleiðni frá starfsfólki.

Tafla 5 sýnir mikilvægar setningar sem dregnar hafa verið saman frá viðmælendum út frá lykilhugtakinu *jafnrétti*. Sameiginleg lárétt upplifun viðmælenda á hugtakinu út frá greiningaraðferð fyrirbærafræðinnar er:

Tafla 5. Þema út frá jafnrétti

Jafnrétti	
Viðmælendur rannsóknar	
„Finndu sjálfan þig og þorðu svo að sækja það“	Róttækar breytingar oft leiðin að jafnvægi
„Við erum saman í þessu“	
„Kvennastéttir eru enn með lægri verðmiða“	
„Þetta er svolítið bara uppeldið í mínu tilfalli“	
„Hélt að samfélagið byggi á meiri skynsemi“	

Hér hefur verið farið yfir niðurstöður úr sameiginlegri láréttri reynslu kvenstjórnenda á lykilhugtökum rannsóknarinnar. Þemun sem komu fram voru : *Sá sem býr yfir reynslu og er sanngjarn, treysta á sjálfan sig og taka plássið, byggja upp gott orðspor og hafa ástríðu og róttækar breytingar oft leiðin að jafnvægi.*

Í næsta kafla verður kjarnaniðurstaðan (e. *essence*) fundin samkvæmt fyrirbærafræðilegri greiningaraðferð.

4.4 Kjarni (e. *essence*)

Hér að framan hefur verið gerð grein fyrir sameiginlegri merkingu á reynslu og upplifun (e. *clusters*) viðmælenda rannsóknarinnar. Þemun sem birtust út frá hugtökunum voru: *Sá sem býr yfir reynslu og er sanngjarn (Leiðtogar), treysta á sjálfan sig og taka plássið (Kvenleiðtogar), byggja upp gott orðspor og hafa ástríðu (Starfsþróun) og róttækar breytingar oft leiðin að jafnvægi (Jafnrétti)*. Nú verður sameiginleg lárétt reynsla viðmælenda eða þemun sýnd og í kjölfarið verður kjarninn (e. *essence*) fundinn.

Í **töflu 6** eru sýnd lykilhugtök rannsóknarinnar samhliða mikilvægum setningum viðmælenda sem endurspeglu eftirfarandi þemu rannsóknarinnar: *Sá sem býr yfir reynslu og er sanngjarn (Leiðtogar), treysta á sjálfan sig og taka plássið (Kvenleiðtogar), byggja upp gott orðspor og hafa ástríðu (Starfsþróun) og róttækar breytingar oft leiðin að jafnvægi (Jafnrétti).* Í kjölfarið eru hugtök dregin fram sem lýsa reynslu þátttakenda varðandi lykilhugtökum rannsóknarinnar.

Tafla 6. Samantekt á viðtölum

Sameiginleg reynsla/upplifun		Hugtök
Leiðtogar:	Mikilvægt sé fyrir stjórnanda að vera sáttur við sjálfan sig	Reynsla
Kvenleiðtogar:	Þora að taka sætið	Sjálfstraust
Starfsþróun:	Að vera með gott orðspor skiptir öllu	Ástríða
Jafnrétti:	Kvennastéttir eru enn með lægri verðmiða	Breytingar

Rannsóknarspurningin er: *Hver er reynsla íslenskra kvenstjórnenda af hindrunum og möguleikum við framvindu í starfi?*

Eftir greiningu á viðtölunum út frá fyrirbærafræðilegri greiningaraðferð kemur kjarninn (e. *essence*) í ljós sem er: **Ástríða.**

Reynsla kvenstjórnenda rannsóknarinnar er jákvæð hvað varðar framvindu í starfi, þær telja að kyn hafi ekki áhrif á þeirra feril. Viðskiptaumhverfið er annað nú á dögum heldur en það var áður fyrr. Viðmælendur upplifa að búið sé að ryðja brautina upp að vissu marki þó að alltaf sé hægt að gera betur. Tölur í íslensku efnahagslífi sýna að konur eru enn í miklum minnihluta stjórnenda.

4.5 Samantekt

Þegar lykilhugtakið leiðtogar var skoðað og greint var sameiginleg reynsla og upplifun viðmælenda sú að leiðtogar sem hlusta á starfsfólk sitt væru framúrskarandi stjórnendur. Gyða, María og Laufey voru sammála um að góður hæfileiki stjórnanda væri að vera sanngjarn. Reynsla Hildar og Örnú endurspeglar að leiðtogar ættu að fylgja þjónandi forystu, stjórnendur þyrftu að vera góðir í að hlusta og vera til staðar fyrir starfsfólk sitt. Þegar hugtakið *leiðtogar* var greint samkvæmt greiningaraðferð

fyrirbærafræðinnar kom í ljós að sameiginleg lárétt reynsla og upplifun viðmælenda var: *Sá sem býr yfir reynslu og er sanngjarn.*

Þegar lykilhugtakið *kvenleiðtogar* var skoðað og greint, var sameiginleg reynsla og upplifun viðmælenda sú að mikilvægt væri að fólki liði vel í vinnunni. Gyða og María upplifðu báðar að sjálfstraust þyrfti að vera til staðar hjá góðum kvenstjórnanda. Hildur, Arna og Laufey upplifðu allar að mikill kostur væri að vera sanngjarn og gefa starfsfólki sjálfstæði í vinnu. Þegar hugtakið *kvenleiðtogar* var greint samkvæmt greiningaraðferð fyrirbærafræðinnar kom í ljós að sameiginleg lárétt upplifun viðmælenda var: *Treysta á sjálfan sig og taka plássid.*

Þegar lykilhugtakið *starfsþróun* var skoðað og greint, var sameiginleg reynsla og upplifun viðmælenda sú að reynsla og orðspor skipti máli þegar kemur að framvindu í starfi. Viðmælendur upplifðu einnig allar að ástríða væri mikilvæg þegar kæmi að framvindu í starfi. Þegar hugtakið *starfsþróun* var greint samkvæmt greiningaraðferð fyrirbærafræðinnar kom í ljós að sameiginleg lárétt upplifun viðmælenda var: *Byggja upp gott orðspor og hafa ástríðu.*

Þegar lykilhugtakið *jafnrétti* var skoðað og greint, var sameiginleg reynsla og upplifun viðmælenda sú að oft þyrfti róttækar breytingar til þess að koma á jafnvægi í samfélaginu. María upplifði að búið væri að ryðja brautina hvað varðaði kyn og stjórnendastörf og hún hafði ekki upplifað mótlæti vegna kyns. Einnig voru viðmælendur sammála því að þunn lína væri á milli einkalífs og vinnu auk þess sem oft væri erfitt að finna jafnvægið. Þegar hugtakið *jafnrétti* var greint samkvæmt greiningaraðferð fyrirbærafræðinnar kom í ljós að sameiginleg lárétt upplifun viðmælenda var: *Róttækar breytingar oft leiðin að jafnvægi.*

Eftir greiningu á viðtölunum út frá greiningaraðferð fyrirbærafræðinnar er kjarninn (e. *essence*): **Ástríða**. Kvenstjórnendur upplifa að þeirra framvinda í starfi byggist fyrst og fremst á því að þær hafa allar ástríðu fyrir starfinu.

Nú hafa niðurstöður rannsóknarinnar verið dregnar saman og í næsta kafla verða fræði og fyrri rannsóknir á viðfangsefninu bornar saman við niðurstöðurnar.

5 Umræður

Í þessum kafla verða niðurstöður rannsóknarinnar skoðaðar og bornar saman við fræði og fyrri rannsóknir um viðfangsefnið. Í lok kaflans verður fjallað um hagnýtt gildi rannsóknarinnar. Umræðunum er skipt upp í fjóra kafla eftir lykilhugtökum rannsóknarinnar: *Leiðtogar, kvenleiðtogar, starfsþróun og jafnrétti*.

5.1 Umræður um leiðtoga

Upplifun viðmælenda þessarar rannsóknar á leiðtogum var almennt jákvæð, þær höfðu allar notið góðs af fyrri yfirmönnum. Allar voru þær sammála um að þeir leiðtogar sem væru framúrskarandi væru þeir sem hlustuðu á starfsfólk sitt og væru með leiðtogahæfnina þjónandi forystu að leiðarljósi. Að sama skapi voru viðmælendur sammála um að góðir leiðtogar væru þeir sem væru til staðar, væru sanngjarnir og gætu séð tvær hliðar á hverju máli. Þessar lýsingar á góðum leiðtoga falla undir þá skilgreiningu sem er á þjónandi forystu, þar sem ein megináherslan er lögð á velferð starfsfólks (þjónandi forysta, e.d.). Viðmælendur starfa einnig allir hjá fyrirtækjum sem eiga farsæla sögu að baki, hvað varðar bæði fjárhagslegan ávinning og árangur. Þær niðurstöður eru í samræmi við rannsókn Hayes og Comer (2010) þar sem samskiptaleiðir og viðhorf forstjóra skipulagsheilda sýndu tryggingu á velgengni þjónandi forystu sem leiddi til bæði hagnaðar fyrirtækja og árangurs fyrir starfsfólk.

5.2 Umræður um kvenleiðtoga

Sameiginleg upplifun þátttakenda rannsóknarinnar var sú að þeim þykir mikilvægt að starfsfólki sínu líði vel í vinnunni. Þegar viðmælendur voru spurðir að því hvað einkenndi góðan og hæfileikaríkan stjórnanda voru viðmælendur fljótir að byrja að yfirfæra einkennin yfir á sig sjálfa. Gyða og María töldu að mikill kostur væri að búa yfir sjálfstrausti í stjórnandastöðu, eins og Gyða sagði: „Stjórnendur þurfa að búa yfir ákveðnu sjálfstrausti“. Samkvæmt Maccoby og Jacklin (1974) og Instone, Major og Bunker (1983) sýna niðurstöður rannsókna að karlar virðast hafa meira sjálfstraust en konur. Viðmælendur voru einnig sammála um að enn væru fáar konur í æðstu stöðum fyrirtækja hér á landi. Northouse (2010) telur að skortur á sjálfstrausti geti verið ástæðan fyrir því að konur eigi erfitt með að komast í æðstu stöður.

Áhugavert var að sjá að allir viðmælendur töluðu mikið um starfsfólk sitt og að þær einbeittu sér mikið að þeirra vellíðan. Þetta sýnir samræmi við niðurstöður rannsóknar Prime, Carter og Welbourne (2009) sem sýndi að karlar einbeittu sér frekar að því að framkvæma en konur einbeittu sér frekar að fólki.

Laun voru ekki rædd við viðmælendur rannsóknarinnar en áhugavert hefði verið að bera saman hvort niðurstöður rannsóknar Velferðarráðuneytisins (Katrín Ólafsdóttir og Steinunn Rögnvaldsdóttir, 2015) um kynbundinn launamun hefðu staðist eður ei.

Viðmælendur voru flestir sammála þegar kom að málefnum um heimilið og börnin, að þar ríkti mikið jafnrétti milli þeirra og maka. Hildur talaði hins vegar um að maðurinn hennar hefði ekki verið eins upptekinn af frama og hún, í kjölfarið hefði hún fengið mikið svigrúm til þess að sinna sínum frama og koma sér á framfæri á sínum tíma. Þessi upplifun er í samræmi við þær rannsóknir sem Edda Hermannsdóttir og Ragnhildur Steinunn Jónsdóttir (2017) benda á og að þessi staðalímynd um að konur sinni heimilinu og börnum sé að breytast.

5.3 Umræður um starfsþróun

Upplifun viðmælenda var frekar einsleit varðandi starfsþróun, þær voru sammála um að reynsla skipti hér miklu máli. Ásamt því að byggja starfsþróun á reynslu var upplifun Gyðu og Maríu sú að mikilvægt væri að hafa mikla ástríðu fyrir starfinu. Hildur var sú eina sem talaði um að hennar starfsþróun hefði tekið lengri tíma en hún hafði gert ráð fyrir. Hvort það stafaði af kyni eða hennar getu sem stjórnanda vissi hún ekki fyrir víst. Þessi upplifun er áhugaverð, sérstaklega í ljósi þess að hún á langan starfsferil að baki.

Þó enginn viðmælandi hefði tengt sinn framgang í starfi við tilviljun eða heppni, þá skein hógværð mikið í gegn hjá öllum viðmælendum. Niðurstöður rannsókna Powell og Ansic (1997) benda til þess að konur eigi það til að rekja árangur sinn til tilviljunar frekar en heppni.

Almenn upplifun viðmælenda var sú að þær fundu ekki fyrir kynjamisrétti í sínu starfi, þó þær fyndu allar fyrir því að konur væru færri og þá sérstaklega í æðstu stöðum. Hugtakið glerþakið sýnir því skýrt að enn sé dulinn kynjamismunur líkt og fjölmargir fræðimenn hafa skoðað í gegnum árin (Eagly og Karau, 2002; Gutek o.fl., 1991; Heilman, 1995; Hymowitz og Schellhardt, 1986; Morrison, 1992).

5.4 Umræður um jafnrétti

Allir viðmælendur rannsóknarinnar voru hlyntir kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja og tóku þær allar í sama streng að oft þyrfti róttækar breytingar til þess að knýja fram jafnrétti í samfélaginu. Það er því ljóst að það þurfi fleiri konur í valdastöður til þess að fella niður þessa hindrun kvenna líkt og niðurstöður Sandberg (2013) gefa til kynna. Rannsóknir hafa sýnt að þar sem aðeins ein kona er í teymi karla eigi þeir það til að hunska skoðanir og hugmyndir konunnar (Eagly og Carli, 2007). Aðeins einn viðmælandi hafði reynslu af svona framkomu, en sem betur fer aðeins einu sinni.

Hindranir kvenna koma einnig frá þeim sjálfum, sem lýsir sér í skorti á sjálfstrausti eins og Sandberg (2013) talar um. Gyða staðfesti þessa hindrun því hún talaði um að mikilvægt væri að „þora að taka sætið“ sem kona í stjórnandastarfi, vera trú sjálfri sér og fara alla leið með sínar hugmyndir.

Samkvæmt kenningum Wrigley (2002) bregðast konur mismunandi við glerþakinu, sumar berjast á meðan aðrar sætta sig við aðstæður. Viðmælendur rannsóknarinnar töluðu um að þær yrðu í raun ekki varar við hindrun á borð við glerþakið í sínu starfsumhverfi. Það gæti bent til þess að þær væru að berjast við umrædda hindrun og mögulega gera það þá ómeðvitað. Jafnvel gæti það bent til þess að búið væri að ryðja brautina fyrir þær.

Samkvæmt kenningum Eagly og Carli (2007) finna konur fyrir kynjaójafnvægi og finnst þá í kjölfarið hallað á sig þegar þær komast hærra upp valdastigann. Þetta samræmist ekki upplifun og reynslu kvenstjórnenda rannsóknarinnar, eins og Gyða orðaði það þá væri frábært að vera kona í æðstu stöðu nú á dögum. Það bendir til þess að mögulega sé búið að ryðja ákveðna braut fyrir konur í æðstu stöðum, að minnsta kosti hér á landi.

5.5 Samantekt

Niðurstöður rannsóknarinnar hafa hér verið bornar saman við helstu fræði og kenningar á viðfangsefninu og niðurstöður fyrri rannsókna um efnið.

Þegar niðurstöður um *leiðtoga* eru skoðaðar, þá samræmist upplifun viðmælenda á leiðtogum við hugmyndafræðina um þjónandi forystu. Þjónandi forysta er mjög einkennandi fyrir konur samanber kenningar (Gilligan, 1982; Noddings, 2003; Reynolds,

2011). Það má álykta að það sé vegna þess að allir viðmælendur rannsóknarinnar eru konur og þjónandi forysta endurspeglar þeirra stjórnunarhætti á einhvern hátt.

Niðurstöður rannsóknarinnar á *kvenleiðtogum* samræmast einnig niðurstöðum rannsóknar Prime, Carter og Welbourne (2009) um viðhorf stjórnenda til helstu sjö leiðtogaeinkenna, þar sem viðmælendur reyna alltaf að einbeita sér mjög vel að starfsfólki sínu og þeirra vellíðan.

Hvað varðar niðurstöður um jafnrétti, þá samræmast kenningar Sandberg (2013) við niðurstöður rannsóknarinnar um að það þurfi fleiri konur í valdastöður til þess að fella niður hindrun kvenna á vinnumarkaði.

Tilgangur rannsóknarinnar var að leita svara við spurningunni: *Hver er reynsla íslenskra kvenstjórnenda af hindrunum og möguleikum við framvindu í starfi?* Samkvæmt greiningaraðferð fyrirbærafræðinnar er reynsla kvenstjórnenda að ástríða er helsta uppistaðan að framvindu í starfi.

5.6 Hagnýtt gildi rannsóknarinnar

Rannsakandi leitaðist eftir svörum við rannsóknarspurningunni: *Hver er reynsla íslenskra kvenstjórnenda af hindrunum og möguleikum við framvindu í starfi?*

Greiningaraðferð fyrirbærafræðinnar gaf eftirfarandi niðurstöður sem íslenskir kvenstjórnendur geta vonandi nýtt sér þegar kemur að framvindu í starfi:

- Framúrskarandi stjórnendur hlusta á starfsfólk sitt og eru til staðar, ásamt því að vera sanngjarnir.
- Kvenleiðtogar leggja mikið upp úr því að starfsfólki sínu líði vel í vinnunni, að vera sanngjarnar og gefa starfsfólki sjálfstæði.
- Mannauðsmál eru stærsta hindrun sem stjórnendur mæta nú á dögum, fólk er misjafnt eins og það er margt og mikilvægt að gefa sér tíma í umrædd mál.
- Starfsþróun byggist aðallega á reynslu og ástríðu.
- Róttækar breytingar eru oft nauðsynlegar til þess að knýja fram jafnvægi hvað varðar kynjamismun á vinnumarkaði.

Niðurstöður rannsóknarinnar hafa hagnýtt gildi fyrir kvenstjórnendur og einnig konur sem eru að koma á vinnumarkaðinn, ætla sér að ná langt og vilja styrkja stöðu sína.

Vegna smæðar þessarar rannsóknar er ekki hægt að alhæfa eða fullyrða um niðurstöðurnar. Þó eru vísbendingar sem benda til að drifkraftur kvenstjórnenda við framvindu í starfi stafi af ástríðu.

Lokaorð

Kvenstjórnendur á íslenskum vinnumarkaði hafa undanfarin ár vakið mikinn áhuga og fengið meiri umfjöllun en áður fyrr. Umfjöllunin sýnir að árangur sé góður hér á landi hvað kynjajafnrétti varðar en það má alltaf gera betur. Þessi rannsókn fjallaði um hver reynsla kvenstjórnenda af hindrunum og möguleikum við framvindu í starfi væri. Niðurstöðurnar gáfu til kynna að helsta hvatning þeirra á árangri við framvindu í starfi væri reynsla og ástríða. Áhugavert var að sjá að enginn kvenstjórnandi upplifði hindrun vegna kyns, þær gerðu sér þó allar grein fyrir því að þær störfuðu í mjög karllægu umhverfi. Ástæðan gæti verið sú að búið væri að ryðja ákveðna braut fyrir kvenstjórnendur. Rannsóknin hefur takmarkanir vegna smæðar sinnar og því ekki hægt að alhæfa niðurstöðurnar á alla kvenstjórnendur í íslenskum fyrirtækjum. Einnig væri áhugavert að gera rannsókn á konum sem upplifa sig „fastar“ í millistjórnendastöðum og vilja komast í æðstu stöður.

Að lokum vill höfundur hvetja til frekari rannsókna á viðfangsefninu þar sem niðurstöðurnar benda til þess að þróun hafi átt sér stað og konur virðast ekki finna fyrir eins miklu mótlæti vegna kyns eins og fræðin gefa til kynna.

Heimildaskrá

- Anna G. Jónasdóttir. (1994). *Why women are oppressed*. Philadelphia: Temple University Press.
- Appelbaum, S. H., Audet, L., og Miller, J. C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 43-51.
- Auður Styrkárstöttir. (1998). From feminism to class politics: The rise and decline of women's politics in Reykjavík, 1908-1922 (doktorsritgerð, Umeå-háskóli, Svíþjóð). Sótt af <http://www.divaportal.org/smash/get/diva2:604689/FULLTEXT01.pdf>
- Árelía Eydís Guðmundstöttir. (2016). Jón Gnarr: Grínarinn sem varð leiðtogi. *Stjórnmal og stjórnsýsla*, 12(1), 151-170. doi:<http://dx.doi.org/10.13177/irpa.a.2016.12.1.8>
- Beck, C. T. og Polit-O'Hara, D. (2006). *Essentials of nursing research: Methods, appraisal, and utilization* (1. bindi). Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Bennis, W. og Nanus, B. (2003). *Leaders: Strategies for taking charge* (2. útgáfa). New York: HarperCollins.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chege, F. og Sifuna, D. N. (2006). *Girls' and Women's Education in Kenya; Gender Perspectives and Trends*. UNESCO
- Cortis, R. og Cassar, V. (2005). Perceptions of and about women as managers: Investigating job involvement, self-esteem and attitudes. *Women in Management Review*, 20(3), 149-164. doi:10.1108/09649420510591834
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions* (2. útgáfa). London: Sage.
- Eagly, A. H. og Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62-71.
- Eagly, A. H. og Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797.
- Eagly, A. H. og Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Edda Hermannstöttir og Ragnildur Steinunn Jónstöttir. (2017). *Forystuþjóð*. Reykjavík: Drakó Films.
- Federal Glass Ceiling Commission. (1995). *Good for business: Making full use of the nation's human capital: The environmental scan: A fact finding report of the Federal Glass Ceiling Commission*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.

- Flick, U. (2015). *Introducing research methodology: A beginner's guide to doing a research project* (2. útgáfa). London: Sage.
- Frick, D. M. (e.d.). Robert K. Greenleaf center for servant leadership. Robert K. Greenleaf biography: A short biography. Sótt af <https://www.greenleaf.org/about-us/robert-k-greenleaf-biography/>
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gutek, B. A., Searle, S. og Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 560-568.
- Hagstofa Íslands (2019, mars). Meðalatvinnutekjur karla hærri en tekjur kvenna með sömu menntun. Sótt af <https://hagstofa.is/utgafur/frettasafn/felagsmal/konur-og-karlar-a-islandi-2019/>
- Haukur Ingi Jónasson og Helgi Þór Ingason. (2011). *Leiðtogafærni: Skilningur, þroski og þróun*. Reykjavík: Forlagið.
- Hayes, M. A. og Comer, M. D. (2010). *Start with humility. Lessons from America's quiet CEOs on how to build a trust and inspire followers*. Westfield: Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Heilman, M. E. (1995). Sex stereotypes and their effects in the workplace: What we know and what we don't know. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10(6), 3-26.
- Hersey, P. og Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Hymowitz, C. og Schellhardt, T. D. (1986). The glass ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. *The Wall Street Journal*, 24(1), 1573-1592.
- Instone, D., Major, B. og Bunker, B. B. (1983). Gender, self confidence, and social influence strategies: An organizational simulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(2), 322-333.
- Katrín Ólafsdóttir og Steinunn Rögnvaldsdóttir. (2015). *Staða kvenna og karla á íslenskum vinnumarkaði*. Sótt af https://www.stjornarradid.is/media/velferdarraduneyti-media/media/rit-og-skyrslur-2015/Stada_karla_og_kvonna_29052015.pdf
- Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: What's the difference? *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13-17.
- Landy, F. J. og Conte, J. M. (2013). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology* (4. útgáfa). New Jersey: Wiley.

- Lög um jafnlaunavottun nr. 56/2017 sem fela í sér breytingu á lögum um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla nr. 10/2008.
- Maccoby, E. E. og Jacklin, C. N. (1974). *The psychology of sex differences*. California: Stanford University Press.
- Martell, R. F., Parker, C., Emrich, C. G. og Crawford, M. S. (1998). Sex stereotyping in the executive suite: "Much ado about something." *Journal of Social Behavior and Personality*, 13(1), 127-138.
- Morrison, A. M. (1992). *The new leaders: Guidelines on leadership diversity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Morrison, A. M., White, R. P. og Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Reading, MA: Addison-Wesley.
- Noddings, N. (2003). *Caring: A feminine approach to ethics and moral education* (2. útgáfa). Berkeley: University of California Press.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5. útgáfa). Thousand Oaks: Sage.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6. útgáfa). Thousand Oaks: Sage.
- Orbe, M. P. (1998). *Constructing co-cultural theory: An explication of culture, power, and communication*. London: Sage.
- Powell, M. og Ansic, D. (1997). Gender differences in risk behaviour in financial decisionmaking: An experimental analysis. *Journal of Economic Psychology*, 18(6), 605–628.
- Prime, J. L., Carter, N. M. og Welbourne, T. M. (2009). Women "take care," men "take charge": Managers' stereotypic perceptions of women and men leaders. *The Psychologist-Manager Journal*, 12(1), 25-49. doi:10.1080/10887150802371799
- Ragins, B. R., Townsend, B. og Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Perspectives*, 12(1), 28-42.
- Rahmani, S. og Lavasani, M. G. (2012). Gender differences in five factor model of personality and sensation seeking. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 2906-2911.
- Reynolds, K. (2011). Servant-leadership as gender-integrative leadership: Paving a path for more gender-integrative organizations through leadership. *Education Journal of Leadership Education*, 10(2), 155-171.

- Sandberg, S. (2013). *Stígum fram* (Rúna Guðrún Bergmann þýddi). Reykjavík: Grænir hælur.
- Schwab, K., Samans, R., Zahidi, S., Leopold, T. A., Ratcheva, V. og Hausmann, R. (2017). *The global gender gap report 2017*. Sótt af <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2017/>
- Sigrún Gunnarsdóttir. (2011). Þjónandi forysta. Fyrri hluti. *Glíman*, (8), 245-262.
- Sigurður Ragnarsson. (2011). *Forysta og samskipti*. Reykjavík: Forysta og samskipti.
- Sternberg, R. J., Antonakis, J. og Cianciolo, A. T. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Walby, S. (1990). *Theorizing Patriarchy*. Oxford: Blackwell.
- Wrigley, B. J. (2002). Glass ceiling? What glass ceiling? A qualitative study of how women view the glass ceiling in public relations and communications management. *Journal of Public Relations Research*, 14(1), 27-55.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-290.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6. útgáfa). New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7. útgáfa). New Jersey: Pearson Education.
- Zaleznik, A. (2004, janúar). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*. Sótt af https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different?referral=03758&cm_vc=rr_item_page.top_righ
- Þjónandi forysta. (e.d.). Þjónandi forysta í hnotskurn. Sótt af <http://thjonandiforysta.is/baekur/hvad-er-thjonandi-forysta/thjonandi-forysta-i-hnotskurn/>

Viðauki 1: Viðtalsrammi

Nafn: _____

Dags: _____

Dulnefni: _____

Fyrirtæki : _____

Starfstíll: _____

Almennt

1. Hvað hefur þú starfað lengi hjá fyrirtækinu?
2. Hver er starfsaldur þinn sem stjórnandi?
 - a. Hvenær tókstu fyrst við ábyrgðarstöðu?
 - b. Hvernig kom það til?

Stjórnunaraðferðir

3. Hvað telur þú einkenna góðan og hæfileikaríkan stjórnanda?
4. Hver er þín reynsla af góðri stjórnun?
 - a. Hvernig þá?
 - b. Getur þú komið með dæmi?
5. Hvernig stjórnandi ertu?
 - a. Getur þú lýst því?
 - b. Kostir þínir og gallar?
6. Hver er þín upplifun á þínum eiginleikum sem stjórnanda, telur þú að eiginleikar þínir séu meðfæddir eða lærð hegðun sem þú nýtir í stjórnunarhæfileika þína?
 - a. Hvernig þá?
7. Telur þú þig mæta hindrunum sem stjórnandi?
 - a. Hefur kyn þitt áhrif?
 - b. Getur þú lýst því nánar?

8. Hvernig er hefðbundinn vinnudagur hjá þér?

Tengslanet

9. Hver er þín reynsla af að tengslanet hafi áhrif á árangur einstaklinga á vinnumarkaði?

- a. Hvernig þá?
- b. Getur þú komið með dæmi?

10. Hvernig er þitt tengslanet?

11. Ert þú meðlimur í UAK eða FKA?

- a. Ef já, hvernig hefur það haft áhrif á þig?
- b. Getur þú útskýrt það betur?

12. Hefur þitt tengslanet haft jákvæð eða neikvæð áhrif á frama þinn sem stjórnandi?

- a. Hvernig þá?
- b. Getur þú komið með dæmi?

13. Hvernig stækkar þú tengslanetið þitt?

Kynjatengd atriði

14. Hver er þín upplifun sem kona í stjórnunarstöðu?

- a. Mætir þú mótlæti?
- b. Getur þú lýst því nánar?

15. Hvernig tekst þú á við mótlæti sem þú verður fyrir sem kvenstjórnandi?

16. Hefur þú þurft að sanna þig meira en samstarfsmenn af gagnstæðu kyni?

- a. Getur þú sagt betur frá því?
- b. Gefið dæmi?

17. Hver er þín reynsla um kynjakvótann?

- a. Kostir og gallar?

18. Hvernig var starfsþróun þín upp vinnumarkaðinn?

- a. Hvernig var þín upplifun?

19. Telur þú að fólki sé mismunað á vinnumarkaði eftir því af hvaða kyni það er?

- a. Hver er þín upplifun?
- b. Gætir þú komið með dæmi?

Framhald – frítími, vinnu og fjölskyldulíf

- 20. Hver er menntun þín?
- 21. Hvernig var ráðningarferlið þitt?
 - a. Hvernig var auglýst eftir starfinu þínu?
- 22. Hvað gerir þú í frítíma þínum til þess að safna orku og/eða hvíld?
- 23. Hvernig hefur þér gengið að samræma vinnu og fjölskyldulíf?
- 24. Hvert er viðhorf þitt til styttingar vinnutíma?
 - a. Hvernig þá?

Ráð til annarra kvenna

- 25. Hvaða ráð myndir þú gefa konum sem eru að stíga sín fyrstu skref í stjórnunarstarfi?
- 26. Viltu bæta einhverju við?

Viðauki 2: Beiðni um viðtal

Sæl og blessuð _____

Undanfarin ár hafa umræður um kvenstjórnendur á íslenskum vinnumarkaði vakið mikinn áhuga og meiri umfjöllun en áður. Ég tel málefnið mikilvægt og brýnt sé að opna enn frekari umræðu í samfélaginu um stöðu kvenstjórnenda.

Kvenstjórnendur eru viðfangsefni mitt í BS-lokaverkefni við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands undir leiðsögn dr. Ásdísar E. Petersen.

Í verkefninu mínu mun ég fjalla um upplifun kvenstjórnenda í íslenskum fyrirtækjum og framvindu þeirra í starfi. Áherslan verður lögð á að skoða hindranir og möguleika í starfi, en einnig hvort persónueinkenni hafi áhrif á velgengni þeirra. Rannsóknin byggist á viðtali sem verður tekið upp en því verður eytt eftir vinnslu þess. Nafnleyndar og trúnaði verður að sjálfsögðu gætt. Tekin verða viðtöl við fimm kvenstjórnendur í íslenskum fyrirtækjum fyrir verkefnið.

Mér þætti virkilega vænt um ef þú gætir gefið þér tíma til að taka þátt í rannsókninni og ég yrði þér mjög þakklát. Við myndum að sjálfsögðu finna í sameiningu tíma og staðsetningu sem hentar.

Viðtöl verða tekin vikuna 5. – 9. nóvember.

Hefur þú tók á að hitta mig þriðjudaginn 6. nóvember kl. 15–16 eða miðvikudaginn 7. nóvember kl. 10–11?

Með von um jákvæð viðbrögð.

Bestu kveðjur,

Sigurlaug Lára Sigurgeirsdóttir